

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

TREŚĆ NUMERU

I. DZIAŁ ARTYKUŁOWY	Str.
VII Plenum Komitetu Centralnego PZPR	527
Zadania aparatu kredytowego w walce o usprawnienie rozliczeń między przedsiębiorstwami — <i>M. Karczmar</i>	529
Wojewódzkie komisje do spraw planu kasowego — <i>St. Michalski</i>	537
Finansowanie i kontrola bankowa inwestycji a zadania NBP — <i>M. Dobosz</i>	541
O podniesienie w oddziałach poziomu pracy i odpowiedzialności — <i>S. Szałowski</i>	548
Kontrola kosztów produkcji — <i>L. Gerlicz</i>	552
Zaoczne szkolenie starszych księgowych. — <i>K. Reiss</i>	557
Nowy etap walki o podniesienie jakości pracy. — <i>J. Litwiniuk</i>	558
II. ORGANIZACJA I TECHNIKA FINANSOWA	
Drobna wytwórczość w świetle nowej instrukcji służbowej Dz. VI — <i>J. Bednarowicz</i>	562
Rozpowszechnianie przez oddziały wojewódzkie przodujących metod pracy — <i>Z. Ładoś</i>	565
Przygotowanie decentralizacji księgowości NBP. — <i>S. Karpiński</i>	570
Rola i obowiązki kierownika oddziału w zakresie podnoszenia wydajności i jakości pracy — <i>Szczęsny Tyrkalski</i>	572
Kontrola pracy w komórkach kredytowych oddziałów terenowych — <i>J. Hermanowicz</i>	576
(Artykuł szkoleniowy) — Zasady obsługi budżetu państwa	579
III. DZIAŁ INSTRUKCYJNY	
Wyciągi z pism departamentów	582
IV. DZIAŁ RACJONALIZACJI	
Komunikat Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji w NBP	583
V. BIBLIOGRAFIA	585

VII PLENUM KOMITETU CENTRALNEGO PZPR

PLENARNE posiedzenia KC Partii są zawsze centralnymi wydarzeniami w życiu naszego kraju, stają się głównym ośrodkiem zainteresowania całego naszego narodu. Plenarne posiedzenia KC Partii wskazują najbardziej palące problemy aktualnego etapu naszego rozwoju i sposoby ich rozwiązania, mobilizują do rozwiązania tych problemów wszystkie ogniwa partyjne, państwowe, gospodarcze i społeczne, cały naród.

VII Plenum KC dokonało w referacie *t o w. B i e r u t a* i dyskusji analizy politycznej i ekonomicznej naszej obecnej sytuacji, naszych osiągnięć i trudności, postawiło przed nami jakże prostą, a jednocześnie bardzo często nierozumianą dotychczas konieczność — „w nowej sytuacji trzeba pracować po nowemu”.

W warunkach rosnącej agresywności i awanturnictwa w polityce Stanów Zjednoczonych „narody mogą bronić pokoju w świecie jednocząc się, organizując i umacniając nieustannie swe siły materialne, swe środki obrony, aby odparować i paraliżować zakusy na ich niepodległość ze strony imperialistycznych agresorów”¹⁾.

Dlatego też obowiązkiem naszym jest „zjednoczyć wszystkie siły, nadać im świadomy, planowy kierunek i podnieść zacofany do niedawna byt materialny i siły wytwórcze społeczeństwa na najwyższy poziom, jaki może osiągnąć wolny, wyzwolony naród. Zjednoczyć wszystkie siły narodu, aby w czasie jak najkrótszym przebudować gospodarkę Polski z zacofanej, jednej z najsłabszych w Europie w przodującą technicznie i jedną z najsilniejszych w Europie”.

W realizacji tych podstawowych zadań osiągnęliśmy szereg rezultatów. W roku 1952 przemysł nasz osiąga produkcję przewidzianą przez plan sześcioletni dla r. 1953. Na drodze wspaniałego rozwoju socjalistycznego przemysłu Polski Ludowej ujawniło się jednak szereg trudności, które szczególnie jaskrawo wystąpiły w r. 1952.

„Główna przyczyna trudności i przeszkód, które obecnie napotykamy, polega na tym, że zmieniły się warunki rozwoju przemysłu, że wytworzyła się nowa sytuacja, która wymaga

zmiany metod pracy, wymaga nowych metod kierownictwa. Szereg zaś naszych instytucji i działaczy gospodarczych nie dostrzega tej zmiany sytuacji, nie widzi konieczności nowych metod pracy i nowych metod kierownictwa, a pracując po staremu w nowej sytuacji nie może, rzecz jasna, osiągać w swojej pracy pomyślnych wyników”.

VII Plenum stawia przed gospodarką narodową zadania zastosowania szeregu nowych metod pracy w dziedzinie werbunku siły roboczej, powszechnego forsowania mechanizacji, podnoszenia kwalifikacji pracowników, a szczególnie młodzieży, zwalczania płynności kadr przez walkę z tendencjami do zrównywania płac, pełnego wykorzystania mocy produkcyjnej, właściwej organizacji zaopatrzenia w materiały i surowce.

Zadania wysunięte przez VII Plenum KC mają dla Narodowego Banku Polskiego dwójakie znaczenie:

- 1) wewnątrzbankowe, wynikające z tego, że Bank, tak, jak i wszystkie ogniwa naszej gospodarki odczuwa wszystkie napotymane przez nią trudności i musi nauczyć się zwalczać je po nowemu, „w nowej sytuacji pracować po nowemu”;
- 2) ogólnogospodarcze, wynikające z tego, że Bank, jako jedno z głównych ogniw systemu finansowego ma możliwość i obowiązek oddziaływania na gospodarkę narodową za pomocą oscylistycznego kredytu w kierunku nastawiania jej, by „w nowej sytuacji pracować po nowemu”.

T o w. B i e r u t stwierdził na VII Plenum, że „Zagadnienie zaopatrzenia stało się u nas jednym z centralnych zagadnień, od właściwego rozwiązania którego zależy w niemałym stopniu dalszy nasz rozwój. Musimy tak postawić sprawę zaopatrzenia, aby jak najszybciej zostały opracowane oszczędne i racjonalne normy zużycia tam, gdzie one jeszcze nie istnieją, aby rozwinąć inicjatywę zastąpienia materiałów deficytowych przez materiały istniejące w dostatecznej ilości, aby przeprowadzać nieustanną kontrolę zużycia materiałów i kształtowania się za-

¹⁾ B. Bierut „O umocnienie spójni między miastem i wsią w obecnym okresie budownictwa socjalistycznego”. Referat wygłoszony na VII Plenum Komitetu Centralnego PZPR w dniu 14.VI. 1952 r. Wszystkie cytaty, co do których nie zaznaczono inaczej pochodzą z tego referatu.

pasów, aby nie dopuszczać do faktów postojów z powodu braku zapasów zapewniających ciągłość produkcji i z drugiej strony zwalczać wszelkie nadmierne zapasy, niepotrzebne dla zapewnienia ciągłości pracy danego zakładu, a pozabawiające inne zakłady niezbędnych im materiałów²⁾.

Aparat kredytowy Banku musi skoncentrować się na problemach wysuniętych przez VII Plenum KC, a więc przede wszystkim wzmocnić walkę z nadmiernymi zapasami, o szybkie i sprawne ich upłynnianie. Właściwie stosowana polityka kredytowa winna dopomóc w przeprowadzonym uzdrowieniu pracy aparatu zaopatrzenia.

Jednym z najważniejszych zadań Banku jest walka o przyspieszenie, maksymalnie efektywne wykorzystanie zasobów materiałowych, nie dopuszczanie do jakichkolwiek bądź zahamowań ich ruchu w sferze produkcji i sferze obiegu towarów.

Każdy dzień wstrzymania obrotu funduszków pociąga za sobą stratę dla Państwa wielu milionów rubli oraz hamuje tempo budownictwa socjalistycznego. Dla organizacji gospodarczych i Banku powstaje zadanie olbrzymiej wagi — starać się o likwidację zbytecznych zapasów i przyspieszyć częstotliwość ich obrotu.

Bank przez odpowiednią organizację działalności kredytowo - rozliczeniowej oraz zastosowanie w codziennej praktyce systematycznej kontroli finansowej nad przebiegiem produkcji i obiegiem towarów, powinien oddziaływać na procesy związane z ruchem zasobów materiałowych w sferze produkcji i obiegu²⁾.

Walka z nadmiernymi zapasami, o przyspieszenie obiegu środków obrotowych nie jest jednak możliwa bez skutecznej walki z wzajemnym zadłużaniem się przedsiębiorstw. „Poza planowy podział środków obrotowych dokonywany za pomocą przesunięć na kontaktach dłużników i wierzycieli, oznacza obejście kontroli bankowej, a wskutek tego i osłabienie podstaw rozrachunku. Gdy w przedsiębiorstwach powstają nienormalnie wielkie należności na kontaktach dłużników oraz nienormalnie wielkie zadłużenia wobec wierzycieli, dla wzmocnienia walki z tym zjawiskiem należy udoskonalić jakość pracy Banku Państwa oraz organów finansowych, zwiększyć kontrolę finansową nad aparatem finansowo - kredytowym w zakresie zużytkowania środków państwowych, jak również polepszyć planowanie finansowe i wzmocnić rozrachunek gospodarczy“³⁾.

Obecna sytuacja wymaga nowych skutecznych środków walki przede wszystkim z pier-

wotnymi przyczynami powstawania „łańcucha“ należności i zobowiązań, uporczywego i systematycznego działania w kierunku likwidacji wzajemnych zadłużeń między przedsiębiorstwami.

Trudności napotymane w roku 1952 w poważnej mierze wypływają z nadmiernej dysproporcji między tempem rozwoju socjalistycznego przemysłu, a tempem rozwoju rolnictwa. „Nadmierne dysproporcja w dziedzinie rolnictwa stanowi objaw tym bardziej niebezpieczny i groźący ciężkimi zakłóceniami w ogólnej gospodarce narodowej, że jest to właśnie dysproporcja wkraczająca bezpośrednio w dziedzinę powiązań między różnymi układami gospodarczymi — między układem socjalistycznym a drobnotowarowym — wkraczająca bezpośrednio w dziedzinę spójni gospodarczej między klasą robotniczą i chłopstwem“. Dysproporcja ta zagraża spójni gospodarczej między klasą robotniczą i chłopstwem, gdyż przyczynia się do powstawania spekulacji i anarchii wolnornikowej, wzmacnia i rozzuchwala elementy kapitalistyczne. „Spójnia gospodarcza między klasą robotniczą i chłopstwem, będąca podstawą spójni politycznej tych klas, podstawą sojuszu robotniczo - chłopskiego — może się wzmacniać i rozwijać tylko w warunkach ograniczania elementów kapitalistycznych, a natomiast narażona jest na niebezpieczeństwo w warunkach odradzania się i wzmacniania tych elementów“.

Niezbędne więc stało się zmniejszenie, a następnie likwidacja nieprawidłowości powstałych w obrocie towarowym między miastem i wsią. Temu celowi służy rozbudowa dostaw obowiązkowych, rozszerzanie kontraktacji, usprawnianie pracy sieci handlowej. Zadaniem Banku winno być włączenie się do tych poczynąń.

Tow Bierut mówił na VII Plenum KC.

„Ażeby zabezpieczyć i wzmocnić spójnię gospodarczą między klasą robotniczą i chłopstwem, a więc pogłębić i utrwalić sojusz robotniczo - chłopski jako fundament demokracji ludowej — należy (m. in.): — rozszerzać masową kontraktację płodów rolnych i produktów hodowli przez Państwo — jako formę wypierania prywatnych pośredników z obrotów towarowych między wsią a miastem i formę umacniania spójni gospodarczej; — powiększyć i usprawnić sieć państwowych i spółdzielczych placówek w dziedzinie skupu produktów rolnych oraz ulepszać zaopatrzenie wsi w towary przemysłowe“.

²⁾ U. Usoskin. Podstawy działalności kredytowej, str. 80.

³⁾ Tamże.

Aparat bankowy musi więc sprawnie obsługiwać kredytem poważne zadania w zakresie kontraktacji i skupu.

Aparat naszego Banku musi zwrócić szczególną uwagę na pracę G.S. i P.S.G.S. „Samopomoc Chłopska“, operować kredytem w celu usprawnienia pracy spółdzielczości wiejskiej, zapewnienia szybkiego dochodzenia towaru do nabywcy wiejskiego. Kredyt musi być wykorzystany jako instrument w walce przeciw niechodliwym zapasom w wiejskim aparacie handlowym, o właściwy asortyment towarów dla wsi.

Zadania, jakie przed całym naszym narodem, całą gospodarką stawia VII Plenum wymagają nowych metod kierownictwa, pracy z kadrą i wykorzystywania kadr.

Zadania, jakie stoją przed Bankiem, wymagają pokonania trudności, na których występowanie w całej naszej gospodarce wskazało VII Plenum KC.

W realizacji tych zadań kierownicy wszystkich jednostek organizacyjnych Banku powin-

ni mieć w pamięci wskazania t o w. Bieruta z VII Plenum KC.

„Trzeba więc, aby nasi kierownicy gospodarczy i partyjni skończyli z ciągłymi i bezpłodnymi lamentami na temat braku kadr, nauczili się rozpoznawać i zużytkować te wielkie bogactwa ludzkie, którymi rozporządzają, śmieiej stawiać ludzi na stanowiska, śmieiej dawać im możliwość wykazania swoich zdolności, stale stwarzać dla nich możliwości podniesienia ich wiedzy fachowej i ich poziomu politycznego. Wtedy znacznie szybciej pójdziemy naprzód, wtedy wyciągniemy właściwe wnioski z nowej sytuacji, szybciej i skuteczniej usprawnimy i wzmocnimy kierownictwo przemysłem socjalistycznym“.

Mieczysław Karczmarski

ZADANIA APARATU KREDYTOWEGO W WALCE O USPRAWNIENIE ROZLICZEŃ MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI*)

JEDNYM z najważniejszych zagadnień, które występuje od dłuższego już czasu zarówno w pracy aparatu bankowego, jak i w problematyce finansowej kontrolowanych przez Bank przedsiębiorstw, jest zagadnienie zatorów w rozliczeniach między przedsiębiorstwami z tytułu dostaw, usług i robót, zagadnienie, które przejawia się w naszej codziennej pracy w postaci narastania portfeli przeterminowanych należności i zobowiązań inkasowych.

Zastanawiając się nad genezą tego zagadnienia w jego obecnej postaci, dojdziemy łatwo do przekonania, że wystąpiło ono na dużą skalę z chwilą wejścia w życie pamiętnego zarządzenia Prezesa Banku Nr. 6 z kwietnia ubiegłego roku, zarządzenia stanowiącego niewątpliwie zasadniczy przełom w rozwoju naszego systemu kredytowego. Przełom ten określany zwykle, jako likwidacja automatyzmu kredytowego, jako zarzucenie zasady, że Bank wszystko płaci bez względu na stan posiadanych przez przedsiębiorstwo środków płatniczych, przejawiał się w naszej technice kredytowej w zasadniczej zmianie funkcji kredytu przeterminowanego.

Kredyt przeterminowany przestał być kredytem w ścisłym tego słowa znaczeniu, stał się natomiast przeterminowanym zadłużeniem

przedsiębiorstwa z tytułu jakiegokolwiek, nie spłaconego w terminie, kredytu. Bezpośrednią konsekwencją tego stanu rzeczy było powstanie zaległości w regulowaniu zobowiązań wobec dostawców w tych przedsiębiorstwach, które nie dysponowały odpowiednimi środkami na rachunku rozliczeniowym.

Rozmiary problemu przeterminowanych należności i zobowiązań wzrosły poważnie na początku roku bieżącego, a to przede wszystkim z powodu:

- a) wejścia w życie z dniem 1.I. br. przepisów o kolejności wypłat z rachunku rozliczeniowego, w ramach której regulacja zobowiązań wobec dostawców znajduje się na ostatnim miejscu (w roku ubiegłym zasada kolejności płatności stosowana była wyłącznie w czasie blokady rachunku rozliczeniowego, jako rezultat wystąpienia kredytu przeterminowanego);
- b) skrócenia terminów akceptu żądań zapłaty przysługujących odbiorcom, w rezultacie czego część zobowiązań przedsiębiorstw przeskoczyła siłą rzeczy w naszych statystykach do grupy przeterminowanych;
- c) opóźnień w dotowaniu przedsiębiorstw w środki budżetowe z tytułu pokrycia strat ubiegłorocznych, z tytułu pokrycia niedoborów środków obrotowych w związku ze zmianą metodologii planowania finansowe-

*) Fragmenty referatu wygłoszonego w dniu 30.6. 52 r. na konferencji dyrektorów i naczelników wydz. kredytowych oddziałów wojewódzkich.

go (wyeliminowanie z pasywów stałych zobowiązań wobec dostawców) oraz z innych tytułów;

- d) opóźnień w uruchamianiu środków planu inwestycyjnego, co spowodowało niewypłacalność inwestorów, a w dalszej konsekwencji wywołało trudności płatnicze u dostawców dóbr inwestycyjnych.

Nie trzeba się chyba długo rozwodzić nad szkodliwością tego stanu rzeczy dla naszego systemu gospodarczego w ogóle, a dla prawidłowej gospodarki finansowej poszczególnego przedsiębiorstwa w szczególności. Wzajemne nieregulowanie zobowiązań fakturowych przez przedsiębiorstwa pozostaje w jaskrawej sprzeczności z elementarnymi zasadami rozrachunku gospodarczego. Demobilizuje ono przedsiębiorstwa w ich walce o akumulację, w walce o obniżkę kosztów własnych, o przyspieszenie rotacji środków obrotowych. Ułatwia powstawanie nieprawidłowości w zakresie gospodarki materiałowej, w zakresie procesów produkcyjnych, w obrocie towarowym, w zbycie wyrobów gotowych. Powoduje żywiołowe, pozaplanowe finansowanie się wzajemne przedsiębiorstw z ominięciem kredytu bankowego. Obserwujemy już nawet objawy celowego omijania kredytu bankowego i nie zgłaszania się do Banku po kredyt tam, gdzie są wszelkie podstawy do otrzymania kredytu i finansowania się w to miejsce zobowiązaniami wobec dostawców, pomimo stosowania kar za zwłokę; mam tu na myśli dość liczne wypadki omijania zwłaszcza kredytu na należności fakturowe przez celowe wstrzymywanie się ze składaniem do inkasa żądań zapłaty w przepisowym terminie, a więc wypadki nie zgłaszania się po najzdrowszy nasz kredyt, którego wzrost świadczyć powinien o dynamice i rozwoju gospodarki narodowej. Istniejące zatory w rozliczeniach stwarzają wreszcie swego rodzaju automatyzm niepłacenia, który rzutuje nie tylko na inne ogniwa systemu finansowego przedsiębiorstw, lecz także na pozostałe człony naszego systemu finansowego, a więc na system budżetowy i system bankowy. Rezultatem zamrożonych należności u odbiorców jest niemożność odprowadzenia do budżetu wygospodarowanej i ujawnionej w księgach akumulacji, której kwota staje się martwą liczbą nie znajdującą żadnego wyrazu finansowego, jest wreszcie niemożność spłacenia w terminie kredytów bankowych i w konsekwencji powstanie kredytu przeterminowanego, pomimo terminowego upłynięcia wartości będących przedmiotem tych kredytów.

Zanim zastanowimy się nad sposobami rozładowania nabrzmiałych portfeli przeterminowanych należności i zobowiązań, a zwłaszcza nad środkami, które muszą być zastosowane w aparacie kredytowym na tym odcinku, trzeba przeanalizować i zdać sobie dobrze sprawę z istotnych przyczyn istniejącego stanu rzeczy, z istotnych powodów, dla których przedsiębiorstwo działające na rozrachunku gospodarczym

nie posiada odpowiednich środków płatniczych na terminową regulację wszystkich wymagalnych zobowiązań, a w tej liczbie również zobowiązań wobec dostawców.

Często spotykamy się z twierdzeniem, zwłaszcza ze strony przedstawicieli przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych, że główna przyczyna zatorów w rozliczeniach fakturowych tkwi w naszym systemie kredytowym, że można by całkowicie zlikwidować kłopotliwe zagadnienie przeterminowanych należności i zobowiązań, gdyby powrócić do dawnego systemu regulowania wszystkich wymagalnych zobowiązań w ciężar kredytu przeterminowanego. Padają tu argumenty, którym nie można odmówić częściowo słuszności, że dlaczego ma cierpieć dobrze skądinąd pracujący dostawca za grzechy swego niewypłacalnego odbiorcy, dlaczego ma on popadać w trudności finansowe z tego tylko tytułu, że źle pracujący odbiorca nie płaci, tym więcej, że nie ma on w gruncie rzeczy żadnych realnych możliwości szybkiego wyegzekwowania swych należności.

Rzecz jasna, że kwestionowanie słuszności naszego systemu kredytowego i kładzenie na karb tego systemu odpowiedzialności za istniejące nieprawidłowości w rozliczeniach jest oczywistym błędem, z którym nie zamierzam tutaj polemizować. Zdajemy sobie zapewne wszyscy sprawę i musimy to przyjąć jako założenie naszych dalszych rozważań, że nasz system kredytowy, system oparty na wieloletnich doświadczeniach Związku Radzieckiego, jest jedynie słusznym systemem.

Jakież są zatem istotne, ekonomiczne przyczyny decydujące o tym, że przy stosowanym u nas i uznanym za słuszny systemie kredytowym, zagadnienie rozliczeń między przedsiębiorstwami urosło do takich rozmiarów.

Rozpatrując ten problem z punktu widzenia ekonomiki poszczególnego przedsiębiorstwa, musimy rozróżnić dwa zasadnicze zespoły przyczyn, a mianowicie:

1. przyczyny pierwotne,
2. przyczyny wtórne

— a z kolei, w ramach grupy przyczyn pierwotnych musimy wyodrębnić:

- a) przyczyny pierwotne, tkwiące w samym przedsiębiorstwie, będące określonymi nieprawidłowościami w gospodarce tego przedsiębiorstwa i za których powstanie przedsiębiorstwo ponosi przeważnie winę,
- b) przyczyny pierwotne, leżące poza przedsiębiorstwem, na których usunięcie przedsiębiorstwo — w przeciwieństwie do poprzednich przyczyn — nie ma przeważnie wpływu, bądź też posiada wpływ bardzo ograniczony.

Przyczyny pierwotne tkwiące w samym przedsiębiorstwie są nam wszystkim dobrze znane, ponieważ występują one w mniejszym lub w większym stopniu w znacznej większości naszych przedsiębiorstw i spotykamy się z nimi niemal na każdym odcinku pracy aparatu kredytowego. Zamrażanie środków w

zbędnych lub nadmiernych zapasach materiałowych, nie kwalifikujących się do kredytowania, w niechodliwych i trudnozbudowlanych towarach, nieuzasadnione wydłużenie cyklu produkcyjnego, produkowanie wyrobów złej jakości lub nie odpowiadających warunkom zamówienia, opóźnienia w fakturowaniu i składaniu faktur do inkasa, ponoszenie nieplanowanych strat lub nieuzasadnione przekraczanie planowanego poziomu kosztów własnych, zamrażanie środków obrotowych w nieplanowanych inwestycjach czy kapitalnych remontach — oto najważniejsze z przyczyn pierwotnych, tkwiących w samych przedsiębiorstwach. Przyczyny te wywołują trudności płatnicze nie tylko w tych przedsiębiorstwach, w których one występują, lecz rzutują natychmiast na sytuację finansową dostawców, nie otrzymujących w terminie swych należności. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że te właśnie przyczyny są głównym, pierwotnym źródłem zatorów w rozliczeniach, są pierwszym ogniwem w łańcuchowych powiązaniach między przedsiębiorstwami, które przestają sobie wzajemnie płacić.

Nie ulega również wątpliwości, że jeśli chcemy rozładować dzisiejszy stan rzeczy na odcinku rozliczeń między przedsiębiorstwami, musimy cały nasz wysiłek skierować na nieustępliwą walkę z omówionym wyżej zespołem przyczyn.

Obok nieprawidłowości gospodarczych, tkwiących w samych przedsiębiorstwach, za których powstanie lub istnienie przedsiębiorstwa ponoszą przeważnie winę, występuje drugi zespół przyczyn pierwotnych, leżących poza zasięgiem systemu finansowego przedsiębiorstw i poza zasięgiem oddziaływania tego systemu.

Przyczyny te, których udział w powstaniu obecnych trudności w rozliczeniach jest bardzo poważny, tkwią w innych ogniwach naszego systemu gospodarczego, bądź też wynikają z nieprawidłowego funkcjonowania tych ogniw.

Bezpośrednią konsekwencją omówionych powyżej przyczyn pierwotnych i to zarówno tych, które tkwią w samym przedsiębiorstwie, jak i tych które znajdują się poza nim — są wtórne przyczyny zatorów w rozliczeniach. Na temat tych przyczyn nie trzeba chyba wiele mówić. Występują one jako rezultat wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwami, a zaburzenia płatnicze przedsiębiorstw wywołane przyczynami wtórnymi są może najbardziej dotkliwe, najbardziej — jeśli można tak rzec — niesprawiedliwe. Wpędzają one bowiem w trudności płatnicze przedsiębiorstwa dobrze skądinąd pracujące, tylko na skutek tego, że mają one niewypłacalnych odbiorców.

Przejdźmy teraz do zastanowienia się, jakie zadania stoją przed aparatem kredytowym na odcinku walki z zatorami w rozliczeniach.

Musimy — nie czekając na usprawnienie funkcjonowania innych ogniw systemu finansowego — sięgnąć do tych środków, które znaj-

dują się w dyspozycji Banku, a przede wszystkim — do tych środków skutecznej walki z zatorami w rozliczeniach, które daje nam nasz system kredytowy, nasza instrukcja kredytowa.

Jakież to są środki.

1. EWIDENCJA NALEŻNOŚCI I ZOBOWIĄZAŃ FAKTUROWYCH.

Nowa instrukcja nakłada obowiązek bieżącego ewidencjonowania i śledzenia w pionie kredytowym obrotów i stanów w zakresie należności i zobowiązań fakturowych. To jest sprawa oczywista i zrozumiała. Jeżeli mamy walczyć z zatorami w rozliczeniach między przedsiębiorstwami, a w pierwszym rzędzie aparat kredytowy jest do tej walki powołany, musimy mieć w komórkach kredytowych właściwe rozeznanie jak kształtują się należności i zobowiązania, jaki jest udział w nich należności i zobowiązań przeterminowanych, jakie są przyczyny powstałych zatorów i w jakim stopniu poszczególne przyczyny działają.

Otóż na tle prowadzenia przez pion kredytowy powyższej ewidencji powstały w wielu oddziałach nieporozumienia, zważywszy, że materiały do prowadzenia tej ewidencji komórki kredytowe czerpią z portfeli względnie kartotek należności i zobowiązań fakturowych, znajdujących się w komórkach rozliczeń inkasowych.

Istotnie, przyznać trzeba, że przepisy instrukcji inkasowej w zakresie prowadzenia portfeli należności i zobowiązań nie są jeszcze dostosowane do wymogów, jakie nakłada instrukcja kredytowa. Mamy nadzieję, że instrukcja inkasowa zostanie jak najrychlej odpowiednio uzupełniona, ale wydaje się, że oddziały wojewódzkie mogą i powinny we własnym zakresie, nie czekając na ostateczne zsynchronizowanie przepisów instrukcji inkasowej i kredytowej, tak zorganizować współpracę komórek rozliczeń inkasowych i komórek kredytowych, aby te ostatnie mogły bez przeszkód prowadzić ewidencję należności i zobowiązań — zgodnie z wymogami instrukcji kredytowej.

Praktyka wykazuje, że szereg oddziałów wojewódzkich potrafiło sobie poradzić z tym problemem. Jednakże z niektórych województw dochodzą do nas alarmujące sygnały o braku należytej współpracy między inkasem a kredytem, o jakichś sporach kompetencyjnych czy ambicjonalnych, powstałych na tle „kto ma do kogo chodzić” — czy referent kredytowy ma się zgłaszać do komórki rozliczeń inkasowych po potrzebne mu dane, czy też odwrotnie, inkaso ma dostarczać je do działu kredytowego. W związku z tym wypłynęły z niektórych oddziałów wojewódzkich sugestie, aby ewidencjonować stany należności i zobowiązań w komórkach kredytowych nie co 5 dni, lecz co 10 dni, a nawet ograniczać się tylko do ewidencjonowania ich raz w miesiącu, na ultimo. Niektóre oddziały wojewódzkie uważają w ogóle, że

prorowadzenie tej ewidencji w pionie kredytowym jest niepotrzebnym obciążeniem manipulacyjnym.

Z takim stanowiskiem nie można się w żadnym przypadku zgodzić, jeśli mamy prowadzić skuteczną walkę z zatorami w rozliczeniach. Prowadzenie ewidencji należności i zobowiązań fakturowych w pionie kredytowym według zasad przewidzianych instrukcją nie jest zbędną manipulacją, lecz nieodzowną koniecznością, warunkującą w dużym stopniu powodzenie naszej walki na odcinku rozliczeń. **Oddziały wojewódzkie powinny jak najszybciej przedsięwziąć odpowiednie kroki w kierunku zapewnienia właściwej współpracy komórek inkasowych i kredytowych w oddziałach.**

2. WALKA Z PRZYCZYNAMI PIERWOTNYMI

Jak wynika z poprzednich naszych rozważań, najważniejszy odcinek walki aparatu kredytowego z zatorami w rozliczeniach między przedsiębiorstwami, to walka z pierwotnymi przyczynami tych zatorów, przyczynami tkwiącymi w samych przedsiębiorstwach — to walka z wszelkimi nieprawidłowościami w gospodarce przedsiębiorstw. Nowa instrukcja kredytowa daje nam do ręki poważny zespół środków do walki z nieprawidłowościami w gospodarce przedsiębiorstw.

Głównym warunkiem skutecznej walki z nieprawidłowościami jest pogłębienie analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Aby walczyć z nieprawidłowościami, trzeba przede wszystkim umieć ujawnić te nieprawidłowości, następnie wykryć przyczyny ich powstania i wreszcie przedsięwziąć odpowiednie kroki w kierunku ich usunięcia. W tym celu konieczna jest głęboka analiza działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w pierwszym rzędzie poprzez analizę sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw w ramach następnej kontroli stanu finansowego, poprzez operatywne wykorzystywanie własnych materiałów ewidencyjnych Banku i poprzez inspekcje w przedsiębiorstwie. Nowa instrukcja kredytowa wyraźnie wskazuje na konieczność pogłębienia wszelkich prac analitycznych. Mało tego, dzięki odciążeniu referenta kredytowego od bezpośredniego załatwiania klientów oraz od szeregu innych czynności manipulacyjnych, stwarza realne warunki, aby prace o charakterze analitycznym stały się w pionie kredytowym czynnościami dominującymi.

Jaki jest u nas stan faktyczny na odcinku analizy sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw? W większości oddziałów, o ile przeprowadza się w ogóle jakąś analizę bilansów i innych sprawozdań finansowych, to jest to przeważnie analiza czysto formalna, sprowadzająca się do sporządzania przewidzianych przepisami zestawień analitycznych do wciągnięcia danych na arkusze ewidencyjne i przesłania zestawień liczbowych do oddziałów wojewódzkich. Właściwej, merytorycznej analizy

przeważnie nie ma. Zdajemy sobie sprawę, że analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw jest jednym z najtrudniejszych odcinków pracy aparatu kredytowego, wymagającym nie tylko przygotowania z zakresu zagadnień kredytowych, lecz także odpowiedniej znajomości rachunkowości, znajomości samego przedsiębiorstwa. Niemniej jednak musimy uczynić wszystko co jest w naszej mocy, aby analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw stała się rzeczywistą analizą, w ramach której ujawnia się wszelkie odchylenia od prawidłowej gospodarki, bada przyczyny powstania tych odchylen oraz wyciąga odpowiednie wnioski i przedsięwziera środki w kierunku likwidacji stwierdzonych nieprawidłowości. Musimy uczynić wszystko, aby następna kontrola stanu finansowego stanęła na poziomie przewidzianym nową instrukcją kredytową.

Jaki jest u nas stan faktyczny na odcinku inspekcji przedsiębiorstw? Nowa instrukcja w sposób wyraźny odrywa referenta kredytowego od biurka i każe mu iść do przedsiębiorstwa. Tylko drogą częstotliwych inspekcji, drogą stałych kontaktów z przedsiębiorstwem, możemy zaznajomić się z całokształtem problematyki przedsiębiorstwa, możemy uzyskać podstawy do prawidłowego kredytowania przedsiębiorstwa, do właściwego planowania kredytowego, do uchwycenia i zbadania przyczyn istniejących w nim nieprawidłowości. Tymczasem jak wynika z otrzymywanych przez nas sprawozdań liczbowych, częstotliwość przeprowadzanych inspekcji jest — jak dotychczas — śmiesznie niska. Jeżeli na terenie szeregu województw przeprowadza się w ciągu miesiąca łącznie we wszystkich oddziałach kilka lub kilkanaście inspekcji — to te liczby mówią same za siebie. Jest rzeczą konieczną, aby oddziały wojewódzkie nastawiły podległe sobie oddziały na częstotliwe inspekcje w przedsiębiorstwach, tak, aby zagadnienie to mogło być jak najszybciej postawione na płaszczyźnie przewidzianej instrukcją.

Mówiąc o walce z nieprawidłowościami w gospodarce przedsiębiorstw, o walce z pierwotnymi przyczynami zatorów w rozliczeniach, nie sposób nie wspomnieć o środkach oddziaływania na przedsiębiorstwo, jakie ma do dyspozycji aparat kredytowy.

A więc po pierwsze — zagadnienie interwencji. Istnieją poglądy, że prowadzone przez Bank akcje interwencyjne w kierunku likwidacji stwierdzonych w toku kontroli nieprawidłowości gospodarczych, to jest zupełnie niecelowa tzw. „wojna papierkowa“, że interwencje pozostają przeważnie bezskuteczne, że jest to przeważnie strata czasu i papieru. Z tego rodzaju poglądami nie można się zgodzić. Istotnie, wiele naszych interwencji nie przynosi zamierzonych rezultatów i ujawnione nieprawidłowości trwają nadal. Ale mamy też wiele przykładów skutecznych interwencji. Chodzi o to, ażeby podjętą akcję interwencyjną doprowadzić do końca. Jeżeli interwencja w przedsiębiorstwie

nie odnosi skutku, trzeba wystąpić do jednostki nadrzędnej, jeśli i to nie poskutkuje — trzeba pójść wyżej, trzeba interweniować za pośrednictwem właściwego departamentu kredytów w resortowym ministerstwie, w Ministerstwie Finansów, w PKPG, trzeba wiązać akcję interwencyjną z sankcjami bankowymi, z obraniem odpowiedniej polityki kredytowej.

Po drugie — zagadnienie sankcji bankowych. Nacz system kredytowy daje nam do dyspozycji szeroki wachlarz sankcji. Musimy jednak pamiętać, że sankcji nie wolno stosować w sposób mechaniczny, ponieważ często zamiast pomóc, mogą one zaszkodzić i zdemobilizować przedsiębiorstwo w jego staraniach o usunięcie nieprawidłowości w gospodarce. Sankcje należy stosować w sposób rozumny, przy zachowaniu odpowiedniej gradacji, wystrzegając się wszelkiego automatyzmu i schematyzmu w tym zakresie.

I wreszcie po trzecie, najważniejszy nasz instrument oddziaływania na przedsiębiorstwo — kredyt bankowy, kredyt który może i powinien aktywnie działać w kierunku usunięcia pierwotnych przyczyn zatorów w rozliczeniach. Nauczenie się właściwego operowania tym instrumentem, stosowanie odpowiedniej polityki kredytowej wobec każdego poszczególnego przedsiębiorstwa, udzielanie kredytu wszędzie tam, gdzie są do tego warunki i gdzie kredyt ten może pomóc przedsiębiorstwu, a konsekwentne eliminowanie spod kredytowania oczywistych nieprawidłowości, zawinionych przez przedsiębiorstwo — oto najważniejsza bodajże droga do usprawnienia rozliczeń między przedsiębiorstwami.

3. BEZPOŚREDNI WYKUP PRZETERMINOWANYCH ŻAŁAŃ ZAPŁATY W CIĘŻAR KREDYTU

Jednym z najważniejszych środków, które mogą nam ułatwić rozładowanie istniejących zatorów w rozliczeniach między przedsiębiorstwami, jest wprowadzona nową instrukcją kredytową zasada bezpośredniej regulacji przeterminowanych żądań zapłaty w ciężar rachunku pożyczkowego. Musimy zdawać sobie sprawę, że jest to wielka zdobycz naszego systemu kredytowego, którą można było wprowadzić w życie dzięki nowej, przedmiotowej klasyfikacji kredytów bankowych. Zasada ta zapewnia celowe zużycie kredytu bankowego, ściśle zgodne z jego przeznaczeniem i jednocześnie daje możliwość szybkiego rozładowania portfeli przeterminowanych zobowiązań fakturowych w przedsiębiorstwach posiadających warunki do uzyskania kredytu na materiały lub towary.

Jest rzeczą konieczną, aby oddziały ściśle przestrzegały postanowień instrukcji o podziale wolnego zabezpieczenia w grupie zapasów materiałowych i towarowych na opłacone i nieopłacone. Wiele zależy tu od właściwej współpracy komórek kredytowych, które dysponują kredytem, z komórkami rozliczeń inkasowych,

które dostarczają potrzebnych danych do ustalenia wolnego zabezpieczenia nieopłaconego. Komórki rozliczeń inkasowych powinny mieć tak zorganizowaną ewidencję zobowiązań fakturowych, aby mogły na każde żądanie komórek kredytowych podać aktualny stan zobowiązań przeterminowanych.

Chciałbym w tym miejscu zwrócić uwagę, że jednym z najważniejszych założeń nowej instrukcji kredytowej, założeń przebijających z wielu jej punktów i paragrafów — jest ochrona dostawcy, ochrona wierzyciela, jest tendencja do regulacji wszelkich wymagalnych zobowiązań przedsiębiorstwa w granicach wolnego zabezpieczenia kredytowego. Jako przykład może tu posłużyć — poza omówioną wyżej zasadą bezpośredniego wykupu przeterminowanych żądań zapłaty w ciężar kredytu — zasada obligatoryjności kredytu na należności fakturowe w przypadku istnienia wymagalnych zobowiązań, bądź też szereg przepisów z zakresu kredytowania przedsiębiorstw w trybie wniosków okresowych. Trzeba, aby nasze oddziały zdawały sobie dobrze sprawę z tych założeń instrukcji kredytowej i aby przestrzegały ściśle odnośnych przepisów instrukcji.

4. KREDYT NORMATYWNY

Dalsze poważne źródło możliwości rozładowania obecnych zatorów w rozliczeniach tkwi w obowiązujących zasadach funkcjonowania kredytu normatywnego. Jest rzeczą jasną, że sama konstrukcja kredytu normatywnego na obrót stanowi kolosalne uelastycznienie kredytowania przedsiębiorstw, które siłą rzeczy musi się odbić korzystnie na przebiegu rozliczeń fakturowych. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że jednym z istotnych warunków stosowania tego trybu kredytowania jest uporządkowana struktura finansowa przedsiębiorstwa.

W tej chwili odbywają się w niektórych oddziałach próby stosowania kredytu na obrót, przede wszystkim dla handlu a także i dla przemysłu. Być może, że upłynie jeszcze nieco czasu, zanim będzie można przejść na powszechne wprowadzenie kredytu na obrót. Tym niemniej już teraz wprowadzamy w oparciu o instrukcję kredytową poważne uelastycznienie funkcjonowania kredytu normatywnego, udzielanego w trybie uzupełnienia funduszy obrotowych. Mianowicie, z jednej strony zwiększy się znacznie częstotliwość wykorzystywania tego kredytu przez przedsiębiorstwo, z drugiej zaś strony — Bank będzie przeprowadzał obowiązkową regulację tego kredytu trzy razy w miesiącu (dla przedsiębiorstw objętych limitami oddziałowymi) nie tylko w celu spłacenia ewentualnej nadwyżki zadłużenia ponad zabezpieczenie, lecz także w celu ujawnienia wolnego zabezpieczenia i dania tym samym przedsiębiorstwu możliwości zwiększenia kredytu.

5. KREDYTOWANIE W TRYBIE WNIOSKÓW OKRESOWYCH

Podobnie jak wprowadzone nową instrukcją zasady funkcjonowania kredytu normatywnego, tak i przewidziana w przepisach szczegółowych konstrukcja kredytowania przedsiębiorstw na podstawie wniosków okresowych, przynosi z sobą znaczne uelastycznienie kredytowania, które może i powinno przyczynić się do usprawnienia rozliczeń między przedsiębiorstwami.

Uelastycznienie kredytowania, o którym mowa wyżej, wynika stąd że:

- a) przy udzielaniu kredytu w trybie wniosków okresowych, zostaje on uruchomiony przede wszystkim na spłatę przeterminowanych zadań zapłaty,
- b) kredyt zostaje przyznany, jak gdyby z góry, antycypując przyszłe wydatki przedsiębiorstwa — nie ma zatem charakteru refundacyjnego, jak przy wnioskach jednorazowych.

Jest rzeczą dużej wagi, ażeby oddziały jak najszybciej nauczyły się kredytowania przedsiębiorstw na podstawie wniosków okresowych i stosowały ten tryb kredytowania wszędzie, gdzie istnieją do tego warunki.

6. ODDZIAŁOWE LIMITY KREDYTOWE

Dalszym elementem naszej nowej instrukcji kredytowej, stanowiącym widomy wyraz znacznego uelastycznienia w zakresie kredytowania przedsiębiorstw, a więc tym samym dalszym instrumentem skutecznej walki z zatorami w rozliczeniach — jest nieznana dotąd w naszym systemie kredytowym instytucja oddziałowych limitów kredytowych dla kredytu na nadzwyczajne potrzeby oraz dla kredytu normatywnego w handlu. Pozwala ona na kredytowanie przedsiębiorstw w ramach przyznanej oddziałowi puli kredytowej bez względu na pozycję czy rozdział planu kredytowego, a co jeszcze ważniejsze — daje możność odpowiedniego manewrowania limitami kredytowymi.

W związku z tym wyłania się bardzo ważny i bardzo pilny problem zorganizowania zarówno w oddziałach, jak i w oddziałach wojewódzkich takiego systemu ewidencji i kontroli limitów oddziałowych, ażeby można było w pełni wykorzystać instytucję oddziałowych limitów kredytowych, ażeby można było wyciągnąć stąd dla naszej walki z zatorami w rozliczeniach jak najdalej idące korzyści.

7. AKREDYTYWY I KREDYT NA AKREDYTYWY ORAZ INNE FORMY ROZLICZEŃ

Środkiem chroniącym dostawcę przed możliwością niewypłacalności odbiorcy są rozliczenia za pomocą akredytyw. Ten rodzaj rozliczeń nie mógł być dotychczas stosowany w praktyce, właśnie z uwagi na powszechne trudności płatnicze przedsiębiorstw, uniemożliwiające im jednorazowe wydzielanie z rachunku rozliczeniowego równowartości otwartej akredytywy na odrębny rachunek akredytyw. Wprowadze-

nie nową instrukcją kredytową kredytu na akredytywy stwarza realne warunki, aby rozliczenia za pomocą akredytyw mogły być w praktyce stosowane. Rzecz jasna, że fakt istnienia kredytu na akredytywy nie może decydować o stosowaniu tej formy rozliczeń, lecz może być tu jedynie zjawiskiem wtórnym, niemniej jednak udzielanie tego kredytu wszędzie tam, gdzie istnieją do tego warunki może przynieść pewną ulgę na odcinku rozliczeń.

Oczywiście, że rozliczenia za pomocą akredytyw mogą być traktowane wyłącznie jako pomocnicza forma rozliczeń, zasadniczą bowiem formą rozliczeń między przedsiębiorstwami są i pozostaną rozliczenia inkasowe.

Jednakże Bank nie powinien stawiać przeszkód, gdy kontrahenci umówią się lub uzgodnią, że określone transakcje będą regulowane za pomocą akredytyw, odwrotnie nawet — Bank powinien zwracać uwagę dostawcom na możliwość i celowość żądania od niepunktualnych płatników otwarcia akredytywy.

Obok akredytyw wprowadzone zostaną w najbliższym czasie tzw. rozliczenia planowe w obrocie miejscowym, pomiędzy przedsiębiorstwami pozostającymi ze sobą w stałych stosunkach handlowych. I ta forma rozliczeń może przyczynić się odcinkowo do złagodzenia istniejących trudności w rozliczeniach.

Mówiąc o formach rozliczeń wspomnieć wreszcie trzeba o lokalnych kompensatach. Przeprowadzone w niektórych oddziałach badania wykazały, że lokalne kompensaty między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami wzajemnie ze sobą powiązanymi, są możliwe do stosowania, celowe i skuteczne. Oczywiście, że zasięg tych kompensat musi być siłą rzeczy ograniczony, niemniej jednak mogą one przynieść na pewnych odcinkach znaczną ulgę.

Jest rzeczą bardzo pożądaną, aby oddziały wojewódzkie podjęły na swoim terenie inicjatywę w zakresie zorganizowania lokalnych kompensat, wszędzie gdzie to jest możliwe. Doświadczenia niektórych oddziałów wojewódzkich wykazują, że jest na tym odcinku wiele do zrobienia.

8. KREDYT NA LIMITOWANE KSIĄŻECZKI CZEKOWE

Omawiając środki walki z zatorami w rozliczeniach, jakie daje nam do ręki nowa instrukcja kredytowa, należy również zwrócić uwagę na zupełnie nowe źródło kredytowe, jakim jest kredyt na limitowane książeczki czekowe, który wypełnia istniejącą dotąd lukę w finansowaniu kosztów transportu przedsiębiorstwa. Wprowadzenie dotychczasowe zasady funkcjonowania rozliczeń za pomocą czeków limitowanych nie stwarzały warunków dla rozwijania się akcji kredytowej w tym zakresie, lecz w najbliższym czasie wejdą w życie nowe zasady rozliczeń czekami limitowanymi, które umożliwią znacznie szerszy dopływ kredytu bankowego z tego tytułu.

9. KREDYT NA WSTĘPNE FINANSOWANIE INWESTYCJI

Kredyt na wstępne finansowanie inwestycji nie jest żadną nowością w naszym systemie kredytowym, niemniej jednak, mówiąc o środkach zmierzających do rozładowania obecnych zatorów w rozliczeniach, pragnę wspomnieć o tym kredycie z tego względu, że od dłuższego już czasu obserwujemy zjawisko niewykorzystywania tego źródła kredytowego.

Jest to objaw bardzo niekorzystny, ponieważ przyczynia się do pogłębienia trudności finansowych przedsiębiorstw. Oddziały powinny jak najszybciej opanować technikę operowania omawianym kredytem, jak również powinny wywierać nacisk na kontrolowane przedsiębiorstwa w kierunku pełnego wykorzystywania tego kredytu.

* * *

Jak wynika z powyższych rozważań, aparat kredytowy posiada do dyspozycji cały wachlarz środków walki z zatorami w rozliczeniach między przedsiębiorstwami, środków, które daje mu do ręki nasz system kredytowy. Aby móc jednakże skutecznie stosować wszystkie omówione środki, muszą być podjęte pewne kroki w kierunku stworzenia warunków do pełnego i właściwego stosowania w praktyce instrukcji kredytowej, w kierunku wykorzenienia pewnych błędów, które się tu i ówdzie zakradły.

W związku z tym wyłania się szereg problemów, które chciałbym pokrótce omówić.

A więc przede wszystkim — zagadnienie szkolenia i instruktażu w zakresie naszego systemu kredytowego. Wiemy o tym, że dotychczasowe szkolenie w zakresie nowej instrukcji było bardzo intensywne i dało dobre rezultaty, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych egzaminów. Wiemy o tym, że w ostatnim okresie cały nasz personel kredytowy żył nową instrukcją, znamy liczne przypadki dużego wysiłku i samozaparcia, z jakim nasi koledzy w małych prowincjonalnych oddziałach uczyli się tej instrukcji.

Wydaje się jednak, że nie można poprzestać na jednorazowym zrywie w zakresie szkolenia. **Naszej instrukcji kredytowej trzeba się uczyć stale i systematycznie, trzeba opanować nie tylko jej literę, lecz trzeba również doskonale zrozumieć jej ducha, jej założenia, jej cele i zadania, trzeba wreszcie nauczyć się jak najprędzej pełnego stosowania jej w praktyce, w oparciu o przepisy szczegółowe.** Oto jest jedno z najważniejszych zadań, jakie stoją przed nami, jeśli mamy w sposób skuteczny wykorzystywać wszystkie instrumenty, jakie daje nam nasz system kredytowy.

Dalszym zagadnieniem jest kwestia uporządkowania kredytów. Chodzi o to, ażeby strukturę kredytową przedsiębiorstw, ażeby wykorzystanie poszczególnych kredytów doprowadzić jak najszybciej do wymogów nowej instrukcji, ponieważ inaczej instrukcja ta nie będzie mogła w sposób właściwy funkcjonować.

Zadanie to miało być dokonane w ramach pierwszej kontroli zabezpieczenia kredytów na podstawie oświadczeń okresowych na ultimo maja. Jednakże w praktyce w bardzo wielu oddziałach albo w ogóle tej kontroli nie przeprowadzono, albo dokonano ją w sposób niewłaściwy. Prawda, że był może zbyt krótki okres między wydaniem instrukcji a wprowadzeniem jej w życie, w rezultacie czego zarówno oddziały, jak i przedsiębiorstwa nie zdołały w pełni jej opanować, jak również dał się odczuć brak przepisów szczegółowych. Dlatego też ważnym zadaniem stojącym obecnie przed nami jest **wykorzystanie najbliższej okresowej kontroli zabezpieczenia dla uporządkowania kredytów.** Pamiętać musimy, że chodzi nam przy tym uporządkowaniu nie tylko o spłatę kredytu nie posiadającego zabezpieczenia, lecz także — o ujawnienie ewentualnie wolnego zabezpieczenia i dokredytowanie przedsiębiorstw.

Problem dokredytowania przedsiębiorstw staje się obecnie jednym z najistotniejszych problemów, jakie muszą być przez aparat kredytowy szybko rozwiązane. Jest u nas wiele przedsiębiorstw, które nie korzystają w odpowiedniej wysokości z kredytów bankowych, pomimo, że mają do tego wszelkie warunki. Nie ulega wątpliwości, że stan ten jest jedną z głównych przyczyn obecnych zahamowań w rozliczeniach między przedsiębiorstwami.

Musimy przyjąć jako jedną z najważniejszych wytycznych naszej dalszej pracy, że **wszędzie tam, gdzie istnieje wolne zabezpieczenie jakiegokolwiek kredytu i jednocześnie występują przeterminowane zobowiązania fakturowe — musi nastąpić dokredytowanie.** Oddziały powinny stosować tutaj wszelkie środki nacisku na przedsiębiorstwa, aby te wystąpiły o kredyt i dopełniły formalności złożenia wniosku kredytowego. Oddziały wojewódzkie powinny bezwzględnie walczyć z wszelkimi objawami formalizmu ze strony oddziałów, formalizmu występującego w tej postaci, że oddział nie ma jakoby obowiązku „chodzić za przedsiębiorstwem“, aby wykorzystało kredyt. Oddział musi „chodzić za przedsiębiorstwem“, musi tłumaczyć przedsiębiorstwu, że tu nie chodzi wyłącznie o samo przedsiębiorstwo, lecz że chodzi przede wszystkim o sytuację finansową jego dostawców i wszystkie dalsze ogniwa łańcucha wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwami.

Zagadnienie dokredytowania przedsiębiorstw w ramach wolnego zabezpieczenia któregośkolwiek kredytu wiąże się ściśle z zagadnieniem limitów kredytowych. Wiemy, że nasza akcja kredytowa może rozwijać się tylko na płaszczyźnie planu kredytowego i przepisy instrukcji nie zezwalają na udzielenie przedsiębiorstwu kredytu w pełnej kwocie wolnego zabezpieczenia, o ile nie pozwala na to wolny limit. W związku z tym musimy postawić sobie dalszą wytyczną naszej pracy, że **brak wolnego limitu kredytowego nie może pozbawiać przedsiębiorstwa kredytu w ramach posiadanego**

wolnego zabezpieczenia. W tym celu konieczne jest zapewnienie takiej współpracy komórek planowania i komórek kredytowych, konieczne jest zorganizowanie takiego systemu ewidencji i kontroli wykorzystania limitów kredytowych — i to zarówno w oddziałach, jak w oddziałach wojewódzkich — ażeby dokonanie virement w ramach pozycji lub rozdziału planu, wystąpienie i przyznanie dodatkowego limitu, czy wykorzystanie rezerwy planu mogło nastąpić natychmiast, ażeby przedsiębiorstwo nie musiało czekać na kredyt na skutek tego, że Bank nie mieści się w limitach. Musimy pamiętać, że każdy dzień zwłoki w doprowadzeniu kredytu do przedsiębiorstwa może wywołać pogłębienie zatorów w rozliczeniach.

Jeżeli wskazuję na bezwzględną konieczność dokredytowania przedsiębiorstw w przypadkach, gdy istnieją ku temu warunki, to bynajmniej nie oznacza to, abyśmy lansowali jakieś tendencje liberalizmu kredytowego. Odwrotnie, **wszędzie tam gdzie brak jest kwalifikującego się do kredytowania przedmiotu, gdzie kredyt nie ma przewidzianego instrukcją zabezpieczenia** — a stwierdzić trzeba, że istnieje u nas jeszcze wiele przedsiębiorstw przekredytowanych — **kredyt musi być wycofany.** Pamiętać bowiem musimy o walce z pierwotnymi przyczynami zatorów w rozliczeniach, o walce z nieprawidłowościami w gospodarce przedsiębiorstw. Pamiętać musimy o tym, że kredyt bankowy ma oddziaływać na przedsiębiorstwo w kierunku likwidacji tych nieprawidłowości. Tolerowanie kredytu bez pełnego zabezpieczenia będzie nieuchronnie demobilizować przedsiębiorstwa.

Na koniec wreszcie naszych rozważań chciałbym powiedzieć słów parę na temat prowadzenia przez oddziały, a przede wszystkim przez oddziały wojewódzkie, określonej polityki kredytowej na swoim terenie. Zagadnienie prowadzenia polityki kredytowej zostało postawione mniej więcej rok temu i znalazło swój wyraz w zarządzeniu Prezesa Banku nr. 84 z ubiegłego roku. Musimy jednakże stwierdzić, że w olbrzymiej większości przypadków, tzw. polityka kredytowa oddziałów wojewódzkich jest fikcją, że tej polityki w ogóle nie ma. Czytając zarządzenia dyrektorów oddziałów wojewódzkich — a czytamy te zarządzenia bardzo skrupulatnie — stwierdzamy, że ograniczają się one przeważnie do interpretowania zarządzeń czy pism centrali bądź zarządzeń innych władz, bądź też do udzielania wyjaśnień odnośnie jakichś wątpliwości powstałych w terenie. Wytucznych z zakresu prowadzenia jakiejś polityki kredytowej na danym terenie — niestety tam nie znajdujemy.

Jest zatem rzeczą konieczną, ażeby oddziały wojewódzkie roztoczyły ściślejszy nadzór nad działalnością oddziałów w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, ażeby zaczęły realizować świadomą politykę kredytową.

Musimy zdawać sobie sprawę, że nie ma jednego lekarstwa, które by uzdrowiło dzisiejszą

sytuację na odcinku rozliczeń między przedsiębiorstwami. W naszej walce z zatorami w rozliczeniach musimy umiejętnie stosować cały wachlarz środków, jakie stawia nam do dyspozycji instrukcja kredytowa. Musimy zagadnienie indywidualizować, musimy nauczyć się odrębnego podchodzenia do każdego poszczególnego przypadku.

Reasumując nasze rozważania, sprecyzować można następujące podstawowe zadania stojące przed aparatem kredytowym w jego walce z zatorami w rozliczeniach między przedsiębiorstwami:

1) Pogłębiać znajomość systemu kredytowego poprzez stałe i systematyczne szkolenie w zakresie nowej instrukcji kredytowej. Instrukcja ta bowiem daje nam do ręki cały zespół instrumentów skutecznej walki z zatorami w rozliczeniach.

2) Stale śledzić kształtowanie się należności i zobowiązań fakturowych w oparciu o ścisłą współpracę z komórką rozliczeń inkasowych — aby tą drogą uzyskać możliwość ciągłego i systematycznego czuwania nad zagadnieniem rozliczeń między przedsiębiorstwami i móc w porę skutecznie przeciwdziałać zatorom w rozliczeniach.

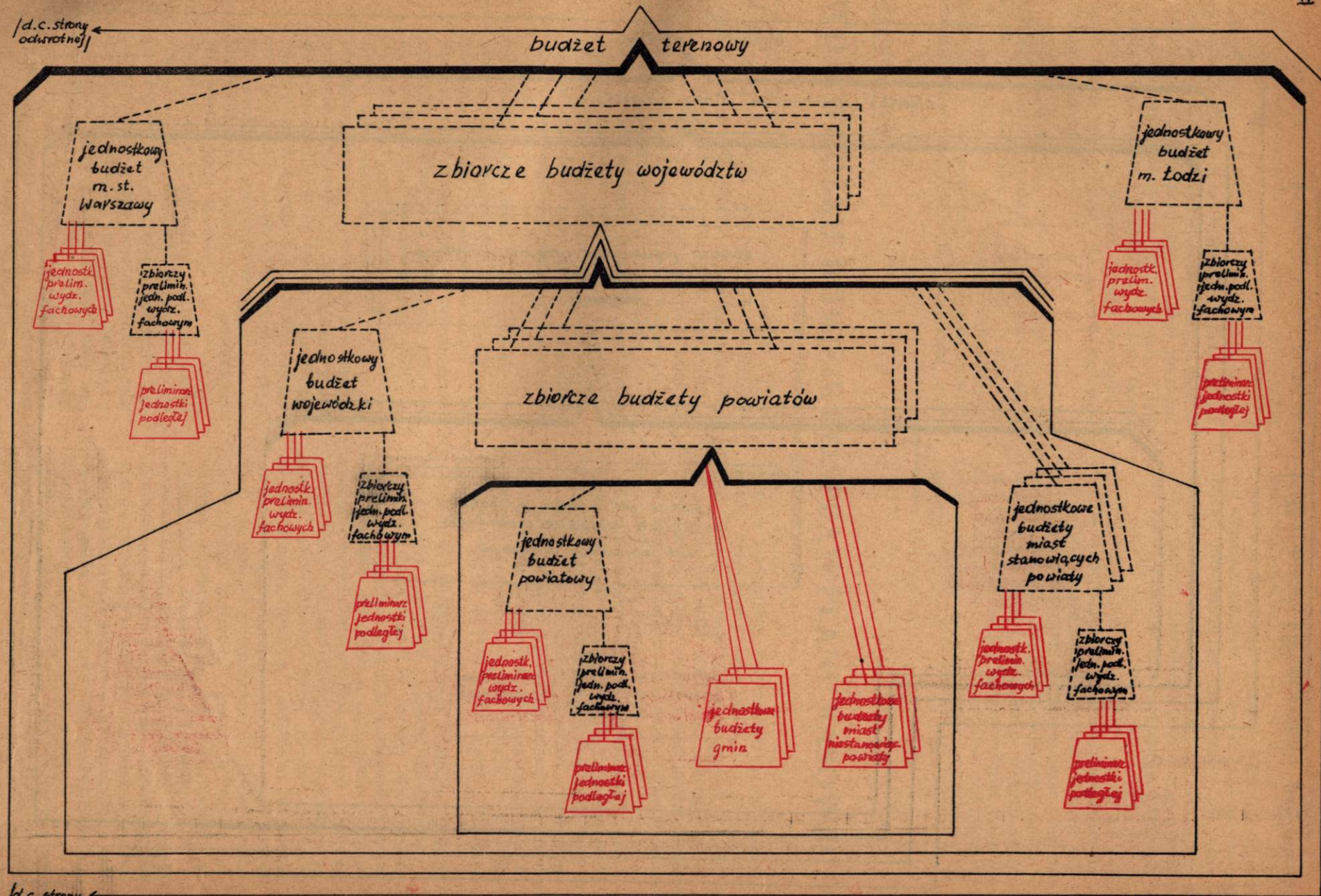
3) Wzmocnić walkę z pierwotnymi przyczynami zatorów w rozliczeniach, tkwiącymi w samych przedsiębiorstwach — poprzez pogłębienie analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw, poprzez częstotliwe inspekcje w przedsiębiorstwach i stały kontakt z nimi, poprzez podejmowanie akcji interwencyjnej w jednostkach nadrzędnych, bezpośrednio lub za pośrednictwem centrali, poprzez stosowanie sankcji bankowych.

4) Uporządkować strukturę kredytową przedsiębiorstw. Należy doprowadzić kredyt wszędzie tam gdzie istnieje wolne zabezpieczenie i są jednocześnie przeterminowane zobowiązania fakturowe — stosując wszelkie dopuszczalne formy nacisku w kierunku złożenia przez przedsiębiorstwo wniosku kredytowego. Równocześnie należy zabrać kredyt wszędzie tam, gdzie nie ma on pełnego zabezpieczenia.

5) Stworzyć zarówno w oddziałach jak i w oddziałach wojewódzkich taki system ewidencji i kontroli limitów kredytowych, zarówno branżowych, jak i oddziałowych oraz stworzyć taką współpracę komórek planowania i kredytowych, aby kredytowanie przedsiębiorstw nie było hamowane brakiem wolnych limitów, aby doprowadzenie dodatkowych limitów lub virement limitów, mogło nastąpić natychmiast po stwierdzeniu, że istnieje wolne zabezpieczenie.

6) Przestrzegać ściśle przepisów instrukcji o wolnym zabezpieczeniu nieopłaconym i wykupywaniu przeterminowanych zadań zapłaty bezpośrednio w ciężar rachunku pożyczkowego oraz o obligatoryjności kredytu na należności fakturowe w razie posiadania przez przedsiębiorstwo wymagalnych zobowiązań.

/d.c. strony
odwrótej/



/d.c. strony
odwrótej/

budżet centralny

/d.c. str.
odwrótka/

zbiorcze preliminarze władz naczelných

jednostkowy
preliminarz
władzy
naczelnąjzbiorcze preliminarze urzędów centralnych
lub jednostek okręgowych podległych władzy
naczelnąjjednostkowy
preliminarz
urzędu
centralnego
lub jednostki
okręgowejzbiorcze preliminarze jednostek
podległych urzędom centralnym
lub jednostkom okręgowymjednostkowy
preliminarzjednostkowy
preliminarzjednostkowe
preliminarze
jednostek
podporządko-
wanych bez-
pośrednioObjaśnienie:jednostka
budżetowa
- preliminarz -
obsługiwany
kasowo przez
Oddziały NBP

Dysponenci: I stopnia

II stopnia

III stopnia

/d.c. str.
odwrótka/

7) Rozpowszechniać kredytowanie w trybie wniosków okresowych — wszędzie tam, gdzie istnieją do tego warunki.

8) Stosować lub ułatwiać przedsiębiorstwom stosowanie takich form rozliczeń, które nie powodują narastania przeterminowanych należności i zobowiązań fakturowych, bądź ułatwiać rozładowanie zatorów w rozliczeniach — jak akredytywy, rozliczenia planowe, lokalne kompensaty, pamiętając jednak o tym, że podstawową formą rozliczeń są i muszą pozostać rozliczenia inkasowe.

9) Uoperatywnić i pogłębić kontrolę i nadzór oddziałów wojewódzkich nad działalnością kredytową oddziałów. Realizować świadomą politykę kredytową na terenie województwa pod kątem usprawnienia rozliczeń między przedsiębiorstwami. Walczyć z wszelkimi prze-

jawami formalizmu w zakresie kredytowania przedsiębiorstw.

10) Sygnalizować centrali i interweniować we własnym zakresie — w przypadkach stwierdzenia niewłaściwego funkcjonowania innych ogniw systemu finansowego, a zwłaszcza w przypadkach opieszałego dotowania przedsiębiorstw z budżetu lub rachunków rozliczeń.

* * *

Oto są podstawowe zadania stojące w obecnej chwili przed aparatem kredytowym w jego walce z zatorami w rozliczeniach. Jesteśmy pewni, że przy pełnej świadomości celów tej walki, przy pełnej mobilizacji naszego aparatu w tym kierunku, przy odpowiednim nastawieniu oddziałów i odpowiednim pokierowaniu przez oddziały wojewódzkie — walkę tę wygramy.

Stanisław Michalski

WOJEWÓDZKIE KOMISJE DO SPRAW PLANU KASOWEGO

(Dotychczasowe doświadczenia)

ZARZĄDZENIEM przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i ministra finansów z 29 października 1951 r. powołane zostały do życia przy oddziałach wojewódzkich NBP wojewódzkie komisje do spraw planu kasowego. Zadania komisji zostały sformułowane krótko, a wyrażnie:

- wzmożenie bieżącej kontroli wykonania planu kasowego,
- zapewnienie operatywnych środków, mających na celu prawidłowe wykonanie planu kasowego w poszczególnych jego tytułach.

Środkami dla osiągnięcia tych zadań są:

- analiza zatwierdzonego wojewódzkiego planu kasowego na dany kwartał,
- bieżąca analiza wykonania wojewódzkiego planu kasowego na podstawie sprawozdania oddziału wojewódzkiego NBP, w wyniku której stwierdzone zostaną ewentualne odchylenia od planu,
- przygotowywanie — w ramach obowiązujących przepisów i zarządzeń wniosków niezbędnych dla zapewnienia wykonania planu kasowego jako całości i w poszczególnych tytułach oraz ustalenie sposobu realizacji tych wniosków,
- kontrolowanie wykonania wniosków, przyjętych przez komisję.

W skład komisji wchodzi: dyrektor wojewódzkiego oddziału NBP jako przewodniczący oraz z zasady: przedstawiciel wojewódzkiej komisji planowania gospodarczego, kierownicy wydziałów: finansowego, podatków wiejskich oraz handlu właściwej wojewódzkiej rady narodowej. W miarę potrzeby przewodniczący może powoływać do składu komisji również przedstawicieli innych instytucji (kierowników

innych wydziałów wojewódzkich rad narodowych, dyrektorów oddziałów innych banków itd.). Z uprawnienia tego dyrektorzy oddziałów wojewódzkich NBP korzystają szeroko: w pracach komisji biorą udział przedstawiciele banków, administracji skupu, wojewódzkich ogniw przedsiębiorstw handlowych i inni.

Kilkumiesięczny okres działalności komisji dostarcza sporo materiału ilustrującego metody pracy komisji, skalę zagadnień wchodzących w zakres problematyki obiegu pieniężnego, a przede wszystkim potwierdza trafność decyzji o powołaniu takich komisji, jako organu, który efektywnie może wesprzeć wysiłki o wykonanie planowych założeń co do obiegu pieniężnego.

Jedno osiągnięcie, będące wynikiem powołania komisji, o którym najpierw należy wspomnieć, jest bezsporne i — należy mieć przekonanie — trwałe. Jest nim zacieśnienie związków między Bankiem a administracją gospodarczą i przedsiębiorstwami poprzez prace komisji, które to zacieśnienie niewątpliwie pogłębia ekonomiczną treść pracy oddziałów wojewódzkich Banku, pogłębia znajomość struktury gospodarczej terenu i tych wszystkich związków gospodarczych, które bezpośrednio czy pośrednio kształtują obieg pieniężny, poszerza skalę oceny procesów gospodarczych. Organizacja i prawidłowe funkcjonowanie komisji wymaga bowiem od Banku poważnego wysiłku w kierunku dokładnego poznania struktury i rozwoju gospodarczego terenu, regionalnych planów gospodarczych, a także szczegółów organizacji finansowej i kasowej administracji, produkcji i wymiany.

Biorąc rzeczy od strony administracji gospodarczej i przedsiębiorstw, współdział w pra-

cach komisji, a przez to współdziałał w utrzymaniu obiegu pieniężnego na gospodarczo - racjonalnym poziomie — oznacza rozszerzenie perspektyw w działalności tych instytucji, uwidocznienie i podkreślenie związków tej działalności z zagadnieniami obiegu pieniężnego, centralnymi w całokształcie zagadnień finansowych gospodarki narodowej.

Komisje, będąc ośrodkiem mobilizującym wokół Banku aparat administracji gospodarczej i zainteresowanych przedsiębiorstw do wykonania zadań planowych w zakresie obiegu pieniężnego, nie są same przez się organami, które by miały prawo wydawania jakichkolwiek aktów o charakterze normatywnym (zarządzeń i poleceń) lub planowania. Poprzez udział w komisjach przenoszone są na zainteresowane instytucje zagadnienia pieniężne; w działalności swej mają one również uwzględnić aspekt pieniężny, harmonizować swoje plany i ich wykonanie z wymaganiami polityki pieniężnej.

Rzecz jasna, że pogłębienie ekonomicznej treści pracy oddziałów wojewódzkich NBP z jednej i wprzągnięcie do zagadnień pieniężnych niektórych resortów administracji gospodarczej i przedsiębiorstw z drugiej strony, stanowi dopiero przesłankę do właściwej, czynnej działalności w zakresie kształtowania obiegu pieniężnego.

Dotychczasowe doświadczenia wojewódzkich komisji do spraw planu kasowego wykazują, że możliwości czynnego oddziaływania na obieg pieniężny istnieją. Było by jednak przesadą twierdzić, że we wszystkich województwach zdołano uchwycić właściwy sens pracy komisji, wywołać aktywne zainteresowanie zagadnieniami pieniężnymi u wszystkich reprezentowanych w komisjach instytucji, że wypracowano już metody pracy, że wreszcie ze strony oddziałów wojewódzkich NBP uczyniono wszystko, by nadać komisjom właściwy kierunek, czy choćby należycie przygotowywać materiał na posiedzenia komisji. Nie można ukrywać, że gdyby uchylić zarządzenie o powołaniu komisji reakcja niektórych województw byłaby zapewne całkowicie bierna; funkcjonowanie komisji nie stało się tam jeszcze koniecznym czy choćby pożytecznym czynnikiem w wykonywaniu planu kasowego. Szereg województw ma w tym zakresie jeszcze poważną pracę do wykonania. Centrala Banku będzie musiała — w oparciu o doświadczenia dotychczasowe — pomóc im w ustaleniu właściwych metod pracy.

Jest zrozumiałe, że wysiłki komisji skierowały się w pierwszym okresie ich działalności na sprawy handlu, jako głównego strumienia wpływu pieniądza do kas bankowych i dziedzin, w której możliwości inicjatywy i oddziaływania są znaczne. Niektóre oddziały rozwinęły w tym okresie prawdziwą walkę o handel, zwłaszcza w kwartale ostatnim 1951 r. i pierwszym 1952 r. W większości oddziałów zwrócono szczególną uwagę na strukturę zapasów towarowych handlu. Zapasy te zostały przeanalizowane pod względem ich „chodliwości“

i wspólnie z zainteresowanymi przedsiębiorstwami opracowano środki zmierzające do poprawy tej struktury i do rozładowania nadmiernych zapasów.

W walce o pełną realizację planów obrotu detalicznego skala środków, do których sięgały komisje do spraw planu kasowego i oddziały NBP, jest bardzo rozległa; wymienić należy spośród nich najbardziej charakterystyczne i najbardziej typowe:

a) Jednym z czynników, utrudniających prawidłowy przebieg obrotu towarowego, jest nieregularny spływ masy towarowej do detalu; dostawy te w większości przypadków realizowane są w ostatnich dniach miesiąca, co przysparza aparatowi detalicznemu trudności m. in. w zakresie transportu i magazynowania. Przełamanie tej „spazmatyczności“ dostaw stanowi jedno z zadań dla komisji.

b) Zagadnienie dystrybucji masy towarowej w przekroju terenowym i społecznym (wieś i miasto) wykazuje nadal braki, świadczące o posługiwaniu się mechanicznymi rozdzielnikami. W trakcie kontroli stwierdzono np. w jednym ze sklepów gminnej spółdzielni poważny zapas kretonu dobrej jakości, ale tylko w jednym wzorze — kobiety wiejskie nie miały jednak ochoty ubierać się wszystkie w jeden i ten sam wzór. Inny sklep otrzymał żarówkę na 125 V, gdy miejscowość posiada prąd na 220 V. Albo otrzymuje się inne typy szprych do rowerów, a inne nypłe.

c) Są punkty handlu detalicznego, które po prostu nie dbają o dostateczne zaopatrzenie również w zakresie artykułów łatwo dostępnych. Był taki sklep warzywny w dużym przemysłowym mieście, którego utarg dzienny wyniósł raz 20 zł, a na składzie znaleziono tylko trochę pastewnej marchwi. Jest dlatego niezbędna systematyczna kontrola zaopatrzenia sklepów.

d) Trudności w przepływie masy towarowej mają swe źródło również w transporcie, który dla handlu wiejskiego jest często owym wąskim gardłem. O możliwościach inicjatywy w tym zakresie świadczą wnioski wysunięte przez jeden z oddziałów wojewódzkich co do przewozu towarów tramwajami w porze nocnej (w warunkach gęstej sieci komunikacji tramwajowej, łączącej liczne osiedla) oraz co do pomocy transportu przedsiębiorstw przemysłowych w okresie nasilenia handlu detalicznego (przedświątecznym).

e) Niektóre komisje podjęły starania o przyspieszenie opracowywania rozdzielników masy towarowej, walkę z zaniżaniem operatywnych planów obrotu towarowego, demobilizującym aparat handlowy, o inteligentną reklamę, o porządek w sklepach, o racjonalną lokalizację sklepów.

f) Kapitałne zagadnienie struktury masy towarowej, jakości, odpowiednich asortymentów nie może być rozwiązane poprzez ogólnie formułowane zarzuty i postulaty. Słusznie postąpiły te oddziały i te komisje, które wzięły ko-

lejno na warsztat określone grupy artykułów, analizując je zarówno od strony produkcji jak i dystrybucji i podejmując odpowiednie interwencje i starania. Tylko konkretyzacja pracy nad tym odcinkiem może przynieść jakieś rezultaty. Konieczna tu jest ścisła współpraca hurtowników z detalistami. W jednym z oddziałów wprowadzono periodyczne narady przedstawicieli hurtu i detalu, które od początku dały widoczne rezultaty. Zwrócono również uwagę na pracę brakarzy, której właściwy poziom i odpowiednie ustawienie może przyczynić się do poprawy jakości towaru, zwłaszcza z produkcji spółdzielczości pracy. Komisje do spraw planu kasowego spowodowały na niektórych terenach zainteresowanie się właściwych instytucji zaopatrzeniem w artykuły sezonowe, jak warzywa, napoje chłodzące.

g) Jednym ze źródeł masy towarowej rynkowej jest produkcja drobnej wytwórczości. Wytwórczość ta ma dużą, a czasem nawet podstawową rolę do odegrania w zakresie zróżniczkowania masy towarowej, zaopatrzenia ludności w artykuły codziennego użytku z uwzględnieniem przyzwyczajen tej ludności, właściwości regionalnych, zmienności gustów itd. Na ten odcinek powinna być również zwrócona uwaga komisji i Banku. W jednym z oddziałów poddano badaniu sprawę zaopatrzenia tej wytwórczości, które to zaopatrzenie — mimo obiektywnych trudności może być, jak stwierdzono, poprawione.

Sprawy handlu posiadają kluczowe znaczenie dla obiegu pieniężnego i dlatego słuszne jest, że na ten odcinek przede wszystkim skierowana została uwaga komisji i Banku. W pewnym stopniu zrozumiałe jest również, że w pierwszym okresie działalności komisji inne zagadnienia związane z obiegiem pieniężnym, zostały w niektórych województwach całkowicie lub prawie pominięte, a całą uwagę skoncentrowano na sprawy handlu. Przy prawidłowo ustawionej pracy komisji i Banku nie było by to na dłuższą metę oczywiście słuszne.

Szerokie pole dla inicjatywy istnieje w zakresie usług. Wachlarz spraw jest tu bardzo bogaty i lokalnie zróżniczkowany. W niektórych województwach zwrócono już uwagę na komunikację miejską, w szczególności na sprawę remontów taboru w celu maksymalnego jego wykorzystania. Często drobne na pozór niedociągnięcia mogą podważać efekt całego przedsięwzięcia. Tak np. zwrócono uwagę w jednym z województw, że kina wiejskie, obsługiwane przez ruchome kolumny, nie są przeważnie opalane, co redukuje znacznie frekwencję. Jeśli już mowa o kinach, to często jest również mowa o powtarzaniu się repertuaru, co także obniża frekwencję.

Odcinkiem, który wykazuje jeszcze duże możliwości rozwoju, są usługi zaspokajające osobiste potrzeby ludności, jak krawiectwo, szewstwo, zakłady fryzjerskie itp. Ten odcinek wymaga systematycznej opieki ze strony admi-

nistracji gospodarczej, czego powinny się domagać komisje.

Zagadnienie usług występuje w planie kasowym również po jego stronie rozchodowej. Wpłaty w tym zakresie podlegają, jak wiadomo, limitowaniu w skali oddziału Banku. Najbardziej rozpowszechnionym typem usług ze strony ludności względnie gospodarki nieuspołecznionej, świadczonych na rzecz jednostek gospodarki uspołecznionej, są usługi transportowe (m. in. wozacy). W dwóch oddziałach podjęto inicjatywę zorganizowania spółdzielni pracy transportu. Sprawa została przejęta przez właściwe władze do zbadania.

W zakresie innych źródeł wpływu środków gotówkowych do Banku możliwości inicjatywy i oddziaływania nie są również dla komisji zamknięte. W zakresie podatków i innych należności publicznych musi istnieć ścisła współpraca z administracją finansową, systematyczne mobilizowanie aparatu finansowego do wykonania planów. Jak się okazuje, komisja może nawet przyczynić się do wykrycia pewnych źródeł wpływu. Tak np. w jednym oddziale zwrócono uwagę na użytkowanie gruntów ornych państwowych przez rolników, którzy z braku odpowiednich umów względnie ewidencji nie opłacali żadnej dzierżawy. W wyniku interwencji oddziału Banku sprawa została uporządkowana.

Pewne rezerwy dodatkowych środków gotówkowych istnieją we wzmożeniu kontroli nad dyscypliną kasowo - finansową organizacji społecznych, terenowego aparatu handlowego, gminnych rad narodowych.

W zakresie tytułów rozchodowych planu kasowego uwaga komisji i Banku jest z natury rzeczy skierowana na odcinek płac oraz na rozchody podlegające limitowaniu (delegacje służbowe, zakup towarów i materiałów, zapłata za usługi i różne). W zakresie płac chodzi przede wszystkim o kontrolę dyscypliny oraz o badanie i usuwanie przyczyn, powodujących rozbieżności między wykonaniem planów produkcyjnych względnie obrotu a wykonaniem planów funduszu płac. Z inicjatywy komisji wzmożono w niektórych oddziałach kontrolę płac, zwłaszcza na odcinkach najbardziej zagrożonych naruszeniem dyscypliny. Wydaje się, że w przyszłości w zakres zainteresowania komisji powinny również wejść sprawozdania z wykonania planów funduszu płac, na podstawie których można będzie wejrzeć głębiej w ekonomiczne przyczyny zmian w funduszu płac.

Tytuły limitowane planu kasowego przysparzają Bankowi i jego klientom sporo kłopotów. Utrzymanie się przy wypłatach w granicach limitu wymaga wyjątkowo elastycznego a zarazem wnikliwego stosunku do każdego zapotrzebowania na gotówkę, zgłaszanego przez klienta. Udział w posiedzeniach komisji przedstawicieli administracji, banków i niektórych przedsiębiorstw przyczynia się niewątpliwie do zro-

zumienia zasady limitowania, które nierzadko prowadzi jeszcze do nieporozumień między Bankiem i jego klientami.

Tematyka pracy komisji jest bardzo bogata; różnorodne są również metody pracy, w zależności od gospodarczej struktury terenu i innych lokalnych warunków. Stopniowo metody te będą pogłębiane, zakres zainteresowań komisji rozszerzony, udział Banku i innych instytucji coraz aktywniejszy. W niektórych województwach wzbogacono formy organizacyjne prac komisji, przez powołanie stałych czy doraźnych podkomisji dla spraw handlu, jako zagadnienia, które samo w sobie wymaga szczególnej uwagi i którego zakres jest dostatecznie obszerny. W trzech województwach uznano za celowe zorganizowanie komisji powiatowych w większych ośrodkach gospodarczych.

Usprawnienie prac komisji będzie wymagało pewnych ulepszeń w metodzie sporządzania wojewódzkich planów kasowych i sprawozdań, tak ażeby stały się one całkowicie czytelne pod względem swej treści ekonomicznej.

Plany kasowe, sporządzone przez oddziały wojewódzkie ściśle według wzorów ustalonych przez I. S., są planami obrotów bankowych; jedynie w takim układzie plany kasowe mogą być planami operatywnymi, wyznaczającymi oddziałom określone zadania w zakresie zmian obiegu pieniężnego.

Zarówno w fazie przygotowywania jak i następnie wykonywania, plan kasowy powinien ściśle związać się z tymi planami gospodarczymi, które bezpośrednio kształtują obieg pieniężny (plany detalicznego obrotu towarowego, plany skupu artykułów rolnych, plany podatków od gospodarki nieuspołecznionej i ludności itp.). Odpowiednie plany opracowywane są z reguły w przekroju terytorialnym, w związku z czym istnieje możliwość oparcia się przy opracowywaniu planu kasowego wojewódzkiego o wskaźniki planów gospodarczych. Obowiązujący układ planu kasowego, jako planu operatywnego, ujmującego wyłącznie obroty kas bankowych, nie jest jednak wystarczający dla celów analitycznych, wiązania poszczególnych tytułów planu kasowego z odpowiednimi planami gospodarczymi. Wynika to stąd, że plan kasowy w układzie bankowo - operatywnym zawiera pozycje o różnorodnej treści gospodarczej, jak przede wszystkim obroty z jednostkami pocztowymi oraz wpłaty osób trzecich na rachunku uczestników planowania kasowego; następnie poza planem kasowym znajdują się te obroty jednostek gospodarczych, które dotyczą rozchodów gotówkowych pokrywanych przez te jednostki z bieżących wpływów. W konsekwencji rzeczowe tytuły planu kasowego (np. utarg, podatki, skup) są z reguły niższe, niż realizacja gotówkowa odpowiadających im planów gospodarczych, a to właśnie z uwagi na pośrednictwo poczty w odprowadzaniu nadmiarów kasowych przez jednostki gospodarcze i budżetowe, w regulowaniu przez ludność zobowiązań wobec przedsiębiorstw i budżetu (za usługi, z tytułu podatków) jak

również z uwagi na korzystanie przez niektóre przedsiębiorstwa z możliwości uzupełnienia pogotowia kasowego i dokonywania rozchodów z bieżących wpływów gotówkowych, bez angażowania kas bankowych.

Taki stan rzeczy utrudnia znacznie przeprowadzenie analizy gospodarczej wojewódzkiego planu kasowego, jak również prace wojewódzkich komisji do spraw planu kasowego. Jak wynika z protokołów tych komisji, na trudności te zwracali m. in. uwagę przedstawiciele administracji gospodarczej, biorący udział w pracach komisji.

W opisanym stanie rzeczy zachodzi potrzeba opracowania niezależnie od wojewódzkiego planu kasowego, w dotychczasowym, bankowo-operatywnym układzie — planu w układzie rozwiniętym, analitycznym, umożliwiającym w większym stopniu wiązanie planu kasowego z innymi planami gospodarczymi.

Największe trudności będzie nastęrczać ustalenie wielkości obrotów poczty i zaliczenie ich do odpowiednich tytułów planu kasowego. Będzie to wymagało wnikliwej analizy nie tylko struktury obrotów poczty, ale w równym stopniu także analizy organizacji kasowej i sprawozdawczości jednostek pocztowych. Być może okaże się konieczne wprowadzenie dodatkowej ewidencji obrotów kierowanych za pośrednictwem poczty (analogicznie do tego, co istnieje w Banku Państwa ZSRR) i dodatkowej sprawozdawczości ze strony PKO, z uwagi na rachunki pomocnicze jednostek gospodarki uspołecznionej, otwierane tam właśnie dla wykorzystania pośrednictwa poczty.

Jakiegokolwiek zmiany natury organizacyjnej nie są w stanie poprawić w sposób istotny pracy komisji, o ile reprezentowane w nich instytucje nie zajmą aktywnej postawy w stosunku do zagadnień obiegu pieniężnego. Wątpliwy jest udział w komisjach takich instytucji, których przedstawiciele zmieniają się na każdym niemal posiedzeniu, co gorsza — gdy przedstawiciele ci nie znają wszechstronnie i głęboko problematyki swego resortu lub też gdy nie widzą związków między sprawami resortu a całokształtem zagadnień gospodarczych. Mogą istnieć obiektywne trudności we właściwym ustawieniu prac komisji. Mimo to stwierdzić jednak należy, że jakość pracy komisji zależy w pierwszym rzędzie od aparatu Banku. Zależy od odpowiedniego przygotowania materiału na komisje, od umiejętności ożywienia cyfr statystyczno-sprawozdawczych przez wykrywanie tkwiących w nich żywotnych zagadnień, osiągnięć i trudności, zagadnień zlokalizowanych i zindywidualizowanych; od czynnego zainteresowania aspektem pieniężnym działalności Banku wszystkich jego komórek, w szczególności komórek kredytowych i planowania kasowego, których współpraca powinna się pogłębiać i zacieśniać; od pozbycia się skłonności do klauzul ogólnych a przejścia do konkretnych spraw i zadań, choćby to były z pozoru sprawy drobne i w przekonaniu niektórych leżały poniżej poziomu zainteresowań Banku.

Mieczysław Dobosz

FINANSOWANIE I KONTROLA BANKOWA INWESTYCJI A ZADANIA NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO

BANKI w Polsce Ludowej z uwagi na kompetencje należy podzielić na dwie zasadnicze grupy: banki finansujące eksploatację¹⁾ i banki finansujące inwestycje, określane jako banki specjalne.

Do banków finansujących eksploatację należy centralny bank — Narodowy Bank Polski, do banków finansujących inwestycje: Bank Inwestycyjny i Bank Rolny.

Do obowiązków banków specjalnych należy finansowanie inwestycji objętych planem inwestycyjnym oraz finansowanie i kontrola przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego.

Banki specjalne koncentrują wszelkie środki na sfinansowanie inwestycji, przeprowadzają rozliczenia z tytułu dokonywanych przez inwestorów nakładów inwestycyjnych a następnie kontrolują działalność inwestycyjną inwestora i przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego w kierunku zabezpieczenia prawidłowego zużycia środków, zgodnie z ich przeznaczeniem oraz prawidłowego przebiegu procesów inwestycyjnych.

Działalność Narodowego Banku Polskiego — poza finansowaniem i kontrolą eksploatacji przedsiębiorstw — obejmuje również pewien odcinek działalności finansowania inwestycji.

Działalność ta polega na tym, że zgodnie z kompetencjami banków i w myśl odrębnych przepisów — inwestycje wykonywane przez inwestorów systemem gospodarczym i zakwalifikowane do wykonania własnymi brygadami roboczymi — mogą być wstępnie finansowane ze środków obrotowych do późniejszej refundacji ze środków inwestycyjnych.

Jest to pewnego rodzaju ułatwienie dla inwestorów wykonywania inwestycji tym systemem i możliwością przejściowego angażowania środków obrotowych w inwestycjach, lecz system ten wymaga dużego zdyscyplinowania przedsiębiorstw na odcinku finansowym. Przedsiębiorstwa zużywające własne środki obrotowe na inwestycje planowane i zatwierdzone przez Państwową Komisję Planowania Gospodarczego obowiązane są środki te refundować ze środków planu inwestycyjnego.

Zużywanie środków obrotowych na inwestycje pozaplanowe tj. nie objęte planem inwestycyjnym jest działaniem na szkodę gospodarki narodowej. Działanie takie jest wykroczeniem przeciwko obowiązującym zasadom finansowym i jest traktowane jako wykroczenie przeciwko przepisom inwestycyjnym i finansowym.

Z uwagi więc na powyższe — działalność Narodowego Banku Polskiego posiada poważne znaczenie dla całości działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstw, będących jednocześnie inwestorami.

Wszystkie bowiem przedsiębiorstwa obowiązane są do ścisłego rozgraniczenia pieniężnej gospodarki eksploatacyjnej od pieniężnej gospodarki inwestycyjnej.

Do obowiązków więc aparatu kredytowego NBP należy dokładna kontrola działalności przedsiębiorstw na odcinku finansowania inwestycji wykonywanych przez inwestorów systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad roboczych.

Obowiązek przeprowadzania w ogóle kontroli działalności przedsiębiorstw został znacznie pogłębiony i rozszerzony nową I. S. NBP cz. VI.

Oddziały obowiązane są więc w ramach tej I. S. do ścisłego między innymi badania czy przedsiębiorstwa prawidłowo finansują inwestycje wykonywane systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad roboczych, czy prawidłowo i terminowo rozliczają z planem inwestycyjnym planowane nakłady a tym samym nie powodują zamrażania środków obrotowych w inwestycjach.

W celu wykonania tych zadań jest konieczne, aby operatywny aparat Banku posiadał dostateczną znajomość przepisów o finansowaniu i kontroli bankowej inwestycji.

Jak praktyka wykazała, inwestorzy nie zawsze ściśle stosują się do obowiązujących przepisów o dyscyplinie inwestycyjnej. Przejawia się to przeważnie w wykonywaniu inwestycji bądź pozaplanowych, bądź ponad ustalony limit, a następnie w nieterminowym refundowaniu środków obrotowych. Niedostateczna natomiast znajomość przez komórki kredytowe przepisów o finansowaniu i kontroli bankowej inwestycji nie pozwoli tym komórkom przeciwdziałać i wykrywać nieprawidłowości w przedsiębiorstwach na odcinku działalności kontrolowanej przez NBP.

Dla przeprowadzenia więc prawidłowej kontroli finansowej inwestycji wykonywanych przez przedsiębiorstwa własnymi brygadami roboczymi — oddziały powinny dostatecznie zapoznać się z przepisami obowiązującymi na tym odcinku.

Należy podkreślić, że w roku bieżącym jest wymagana jeszcze większa wnikliwość w studiowaniu przepisów o finansowaniu i kontroli bankowej inwestycji, gdyż przepisy te zostały wydane w formie oddzielnych aktów normatywnych. Nie stanowią więc akty te zbioru przepisów w jednej instrukcji jak w roku 1951 (tzw. instrukcja podstawowa Ministerstwa Finansów).

Jakkolwiek zakres działalności Narodowego Banku Polskiego, jak zaznaczono wyżej, ogranicza się tylko do określonego odcinka wstęp-

¹⁾ W szerokim tego słowa znaczeniu.

nego finansowania ze środków obrotowych inwestycji wykonywanych systemem gospodarczym, to niemniej istnieje również ogólne powiązanie działalności NBP z działalnością Banków specjalnych. Wynika z tego często konieczność interpretacji przepisów inwestycyjnych i udzielanie różnych wyjaśnień oddziałom odnośnie tego odcinka oraz koordynacja współpracy między tymi bankami.

Z tych też przyczyn wypływa potrzeba znajomości przepisów o finansowaniu i kontroli bankowej inwestycji dla wykonania zadań nałożonych na komórki kredytowe banku.

ZASADY I ŹRÓDŁA POKRYCIA INWESTYCJI LIMITOWYCH

Przepisy o planowaniu pokrycia inwestycji limitowych a następnie zasady finansowania i kontroli inwestycji w 1952 r. stanowią zbiór odrębnych przepisów, wydawanych w różnych okresach czasu. Zbiór ten składa się więc z wielu oddzielnie ogłaszanych aktów normatywnych, regulujących poszczególne zagadnienia.

W porównaniu z obowiązującymi przepisami w roku 1951, w którym obowiązywała jedna instrukcja podstawowa o finansowaniu inwestycji, praca w roku bieżącym na odcinku inwestycji wymaga dalszego pogłębienia wiadomości z roku ubiegłego.

W posługiwaniu się przepisami inwestycyjnymi obowiązuje jak zwykle pewna kolejność zagadnień tj.:

- a) wiadomości o zasadach planowania pokrycia finansowego inwestycji limitowych,
- b) zasad finansowania inwestycji,
- c) bankowej kontroli inwestycji.

Podstawowe zasady planowania pokrycia finansowego inwestycji zostały podane w Instrukcji Budżetowej Nr 5/52 w sprawie planowania pokrycia finansowego inwestycji na rok 1952.

Instrukcja nie obejmuje jednostek spółdzielczych, dla których zostały wydane oddzielne przepisy.

Tryb natomiast finansowania inwestycji limitowych został zawarty w zarządzeniu przewodniczącego PKPG i ministra finansów z dnia 11.XII. 1951 r. w sprawie zasad finansowania inwestycji limitowych i działalności przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego przez banki specjalne (Monitor Polski Nr A—6, poz. 60).

Niezależnie od zarządzenia z dnia 11.XII. 1951 r. zostały następnie wydane dalsze akty normujące poszczególne zagadnienia inwestycyjne, a mianowicie:

- 1) Zarządzenie przewodniczącego PKPG i ministra finansów z dnia 24.XII. 1951 r. Nr 466 w sprawie jednostek nadzoru inwestycyjnego i komórek wykonawstwa inwestycji systemem gospodarczym (Monitor Polski Nr. 4, poz. 52).
- 2) Zarządzenie przewodniczącego PKPG i ministra finansów z dnia 15.II. 1952 r.

w sprawie działalności S.O.W.I. (Monitor Polski Nr A—25, poz. 318).

- 3) Zarządzenie przewodniczącego PKPG i ministra finansów z dnia 14.III. 1952 r. w sprawie udzielania i umarzania zaliczek na materiały, udzielanych przez zleceńodawców przedsiębiorstwom budowlano-montażowym (Monitor Polski Nr 27, poz. 371).

Ponadto do zbioru najważniejszych zarządzeń i aktów normatywnych należy zaliczyć Uchwałę Nr 17 Prezydium Rządu z dnia 10.I. 1952 r. w sprawie zasad rozliczeń za roboty budowlano-montażowe i prace projektowe w zakresie inwestycji i kapitalnych remontów między jednostkami gospodarki społecznej (Monitor Polski Nr A—6, poz. 59).

Wymieniliśmy tylko podstawowe i najważniejsze akty normatywne z dziedziny przepisów inwestycyjnych.

Do całości zbioru przepisów należy dodać odrębne zarządzenia o oszczędności w budownictwie, o wykonawcy robót, o zawieraniu umów, o akumulacji amortyzacji i inne.

Z kolei omówimy ogólnie zasady planowania pokrycia i tryb finansowania inwestycji limitowych.

Plan inwestycyjny na 1952 r. obejmuje wyłącznie inwestycje limitowe i zawiera jedynie wartości kosztorysowe tych inwestycji, a zatem nie wskazuje źródeł ich pokrycia. Sposób i źródła pokrycia zaplanowanych inwestycji, będą zawarte w **oddzielnym planie pokrycia finansowego inwestycji**.

Inwestorzy zobowiązani więc byli do sporządzania planów pokrycia finansowego inwestycji przed upływem 1951 r., gdyż jeśli planu tego nie sporządzili pozostali w dniu 1 stycznia 1952 r. bez środków finansowych. Trudności finansowe będą mieli i ci inwestorzy, którzy zaplanowali źle jak również i ci, którzy ułożyli plan dobrze, lecz nieprawidłowo go wykonują.

Jak z powyższego wynika w r. 1952 plan inwestycyjny nie zapewnia „automatycznego” pokrycia finansowego inwestycji, co stanowi zasadniczą zmianę w porównaniu z 1951 r.

Środki na sfinansowanie inwestycji inwestor akumuluje na podstawie zatwierdzonego planu pokrycia finansowego inwestycji. Plan ten jest załącznikiem do preliminarza wydatków budżetowych odnośnie przedsiębiorstw i zakładów budżetowych albo do bilansu dochodów i wydatków odnośnie przedsiębiorstw i zakładów działających na zasadach rozrachunku gospodarczego.

W planowaniu zatem pokrycia finansowego inwestycji na 1952 r. jest zasadniczy rozdział od planu rzeczowego, który aczkolwiek zatwierdzony nie zapewnia jednak środków pokrycia.

W roku 1951 w pokryciu finansowym inwestycji powszechnym źródłem sfinansowania była amortyzacja, a następnie dotacja z budżetu czyli tzw. środki bezzwrotne.

Rok 1952 przynosi zasadniczą zmianę w układzie źródeł i kolejność ich przeznaczania na inwestycje, stwarzając nowe pojęcia i tryb finansowania. W zależności od rodzaju form organizacyjno - prawnych inwestora, nieco inaczej kształtuje się układ źródeł sfinansowania i tak:

- 1) jednostki, zakłady i przedsiębiorstwa budżetowe, organizacje polityczne, społeczne i zawodowe, finansują swoje inwestycje z następujących źródeł i w kolejności:
 - a) z mobilizacji zasobów wewnętrznych,
 - b) z innych środków własnych i
 - c) z dotacji budżetowej,
- 2) jednostki działające na rozrachunku gospodarczym natomiast przeznaczają na inwestycje limitowe środki z następujących źródeł:
 - a) z mobilizacji zasobów wewnętrznych,
 - b) z likwidacji środków trwałych,
 - c) z innych środków własnych,
 - d) z amortyzacji,
 - e) z dotacji budżetowych.

Jak z powyższego wynika, amortyzacja przedsiębiorstwa znajduje się dopiero na czwartym kolejnym miejscu, to znaczy, że inwestor nie może sobie dowolnie planować środków, lecz obowiązany jest ściśle planować je w podanej wyżej kolejności z tym, że tylko po wyczerpaniu w całości poprzedniego źródła może czerpać z następnego; dopiero po wyczerpaniu wszystkich źródeł — łącznie z amortyzacją (w części przeznaczonej na inwestycje limitowe) będzie mógł uzyskać pokrycie z dotacji budżetowej.

Do nowych pojęć w określeniu źródeł sfinansowania inwestycji jak już zaznaczyliśmy, należy zaliczyć:

1. mobilizację (immobilizację) zasobów wewnętrznych oraz
2. inne środki własne inwestora.

Mobilizacja zasobów wewnętrznych jako źródło sfinansowania inwestycji w r. 1952 tj. jako część składowa ogólnych środków zaplanowanych przez inwestora w rocznym planie pokrycia finansowego inwestycji jest konsekwencją systemu finansowego, jaki został zastosowany poraz pierwszy w r. 1952.

W działalności inwestycyjnej mogą na koniec roku pozostać różne zasoby nierozliczone, bądź nieprzerobione, które będą jako aktyw stanowiły **środki obrotowe budowy**. Do środków takich należy zaliczyć:

- a. w jednostkach budżetowych, organizacjach politycznych, społecznych i zawodowych opłacone ze środków inwestycyjnych materiały budowlano - montażowe i przedmioty nietrwałe, (w systemie gospodarczym robót) zaliczki wypłacane przedsiębiorstwom budowlano - montażowym i zaliczki wypłacane S.O.W.I.,
- b. w przedsiębiorstwach działających na rozrachunku gospodarczym — zaliczki wypłacane przedsiębiorstwom budowlano-montażowym oraz w przypadku wykonywania inwestycji systemem gospo-

darczym przy użyciu własnych brygad roboczych powyżej zł 1.000.000.— zaliczki wypłacone S.O.W.I. ze środków inwestycyjnych do wysokości normatywu materiałów podstawowych, materiałów pomocniczych, przedmiotów nietrwałych i robót w toku.

Każda natomiast inwestycja bez względu na rodzaj nakładów oraz na rodzaj wykonawstwa robót (system zlecony, system gospodarczy) pociąga za sobą zobowiązania wobec wykonawców i dostawców. Zobowiązania te stanowią tzw. **zobowiązania budowy**.

Jak wiadomo zaplanowane inwestycje na dany rok albo będą całkowicie wykonane i rozliczone, względnie nie zostaną całkowicie rozliczone i na rok następny pozostanie do uregulowania zobowiązanie wobec wykonawcy. Należność ta będzie zapłacona wobec tego ze środków planu pokrycia finansowego inwestycji roku następnego.

Odnosnie natomiast przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym, prowadzących roboty systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad roboczych, do zobowiązań budowy należy zaliczyć tylko refundację środków obrotowych zużytych na te inwestycje, które ze względów techniczno - księgowych nie mogą być pokryte w roku 1952.

Po ustaleniu zatem oddzielnie środków obrotowych budowy i oddzielnie zobowiązań budowy na dzień 1.I. 1952 r. oraz na dzień 31.12. 52 r. należy wyprowadzić różnice tych stanów.

Jeśli różnica środków obrotowych między stanem na dzień 1.I. 1952 r. a 31.12. 1952 r. jest większa od różnicy zobowiązań między stanem z dn. 1.I. 1952 r. — a stanem z dn. 31.12 1952 r. wówczas różnica ta stanowi „mobilizację“ zasobów wewnętrznych. Jeśli wynik jest odwrotny będzie „immobilizacja“ tzn., że kwota immobilizacji powiększa zapotrzebowanie finansowe inwestora ponad jego limit inwestycyjny.

Mobilizacja więc zasobów wewnętrznych stanowi środki, które inwestor obowiązany jest wstawić do planu pokrycia finansowego inwestycji na rok 1952.

Do „innych środków własnych“, które inwestorzy mogą przeznaczyć na sfinansowanie inwestycji limitowych w 1952 r. należy zaliczyć: odszkodowania z tytułu szkód przemysłowych, odszkodowania z tytułu ubezpieczenia rzeczowego, z dobrowolnych świadczeń obywateli, z wypłat przyszłych użytkowników inwestycji, z funduszu zakładowego i wielu innych wymienionych w instrukcji.

Na podkreślenie zasługuje to, że z wymienionych środków własnych część z nich może być przeznaczona na sfinansowanie inwestycji pozalimitowych, o ile inwestor nie przeznaczył tych środków na inwestycje limitowe.

Akumulowane przez przedsiębiorstwa na rozrachunku gospodarczym „inne środki własne“ są gromadzone w bankach specjalnych na indywidualnych rachunkach inwestorów.

Następnym z kolei źródłem sfinansowania inwestycji jest **amortyzacja środków trwałych** przedsiębiorstw czynnych i działających na rozrachunku gospodarczym.

Dokonane w danym roku odpisy amortyzacyjne środków trwałych są dzielone zgodnie z odrębnymi przepisami na część przeznaczoną na inwestycje i na część przeznaczoną na kapitalne remonty.

Amortyzacja przeznaczona na inwestycje może być zużyta przede wszystkim przez jednostkę, która ją akumuluje. W przypadku, gdy stosownie do planu, środki pochodzące z mobilizacji zasobów wewnętrznych, z przeznaczonych na inwestycje limitów wpływów z likwidacji środków trwałych, z „innych środków własnych” oraz amortyzacji, przekraczają inwestycyjne potrzeby finansowe inwestora na r. 1952 wówczas odnośna nadwyżka amortyzacji przeznaczona jest na pokrycie „niedoborów środków inwestycyjnych” innych jednostek działających na zasadach rozrachunku gospodarczego. Inwestorzy, którzy w ogóle nie otrzymali limitów inwestycyjnych na r. 1952, amortyzację w całości (część z podziału na inwestycje) przeznaczają na ten sam cel.

Przedsiębiorstwa obowiązane są co miesiąc odprowadzać $\frac{1}{3}$ część amortyzacji według planu kwartalnego pokrycia finansowego inwestycji na swój rachunek w banku specjalnym. Rata miesięczna powinna być odprowadzona w terminie do 22 każdego miesiąca. Przedsiębiorstwa zalegające z odprowadzeniem rat są monitorowane bezpośrednio przez właściwy oddział banku specjalnego, który kopie monitu do przedsiębiorstwa przesyła do wiadomości oddziałowi NBP kontrolującego działalność eksploatacyjną. Nie zmienia to jednak zasady, że oddziały NBP z urzędu odprowadzają ratę amortyzacji, jeśli inwestor raty nie odprowadzi sam do 22 dnia miesiąca.

Nadwyżkę amortyzacji, ponad własne potrzeby, przedsiębiorstwa odprowadzają na rachunek scentralizowanej amortyzacji centralnych zarządów lub jednostki równorzędnej.

Z rachunku scentralizowanego amortyzacji centralnego zarządu będą pokrywane „niedobory środków inwestycyjnych” innych przedsiębiorstw w ramach tego samego centralnego zarządu (lub jednostki równorzędnej), natomiast ostateczna nadwyżka na tym rachunku zostanie odprowadzona na dochód budżetu centralnego.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa planują amortyzację w planach pokrycia finansowego inwestycji tak w przypadku posiadania limitu inwestycyjnego jak również zobowiązań z roku 1951. Jeśli przedsiębiorstwa nie otrzymały limitu inwestycyjnego na r. 1952 i nie posiadają zobowiązań z r. 1951, wówczas niepotrzebna im amortyzacja na inwestycje planują wyłącznie w bilansie dochodów i wydatków, gdyż nie sporządzają planów pokrycia finansowego inwestycji.

Z uwagi na to, że w r. 1952 zostały stworzone rachunki scentralizowanej amortyzacji centralnych zarządów, względnie dla przedsiębiorstw i zakładów powiązanych z budżetem terenowym — rachunki scentralizowanej amortyzacji właściwych prezydiów WRN — od II półrocza 1952 r. — nie będą istnieć resortowe rachunki nadpłat i niedopłat amortyzacji oraz „rachunki scentralizowanej amortyzacji planów terenowych”, jakie były prowadzone w 1951 r. dla rozliczeń nadpłat względnie niedopłat amortyzacji na inwestycje.

Rozliczenia amortyzacji za r. 1952 powinny przedsiębiorstwa dokonywać na podstawie kwartalnych zamknięć rachunkowych. W przypadku stwierdzenia niedopłaty amortyzacji przedsiębiorstwo równocześnie z przesłanym rozliczeniem do oddziału Banku Inwestycyjnego obowiązane jest przelać brakującą kwotę, nadpłatę natomiast amortyzacji potrąci sobie z najbliższej raty bieżącej.

Zasady planowania pokrycia finansowego inwestycji na r. 1952, jak z powyższego wynika, stanowią nowe ujęcia finansowania, jako **zasady samofinansowania inwestycji**. Zasada samofinansowania inwestycji w Związku Radzieckim obowiązuje w całej rozciągłości tzn., że inwestorzy finansują inwestycje w pierwszym rzędzie z planowanego zysku oraz z amortyzacji, następnie z mobilizacji zasobów wewnętrznych i z innych środków własnych, a dopiero w ostatniej kolejności z dotacji budżetowej.

Zasady podane w Instrukcji Budżetowej Nr 5/52 zbliżają nas bardzo do powyższej koncepcji z tą jednak różnicą, że planowany zysk przedsiębiorstwa z działalności eksploatacyjnej nie został jeszcze w r. 1952 wprowadzony jako źródło finansowania inwestycji. Instrukcja ustala zatem kolejność, w jakiej poszczególne źródła powinny być zaplanowane przez inwestorów na pokrycie ich zapotrzebowania finansowego, z tym, że dotacja budżetowa na inwestycje służy na sfinansowanie nakładów i wydatków inwestycyjnych nie pokrytych środkami własnymi inwestora.

FINANSOWANIE I KONTROLA BANKOWA INWESTYCJI LIMITOWYCH

Stosownie do nowego układu zasad planowania pokrycia finansowego inwestycji w roku bieżącym — banki specjalne finansują inwestycje ze środków przeznaczonych na inwestycje w jednostkowym planie pokrycia finansowego inwestycji.

Plan ten sporządza przedsiębiorstwo i po zatwierdzeniu planu w trybie ustalonym zarządzeniem stanowi on podstawę odprowadzania przez przedsiębiorstwo środków własnych do właściwego oddziału banku specjalnego. Środki te bank specjalny zapisuje na rachunek indywidualny inwestora „środków własnych”.

Banki specjalne finansują inwestycje na podstawie zatwierdzonego tytułu inwestycyjnego. W przypadkach pilnej konieczności rozpo-

czyniania inwestycji przed zatwierdzeniem limitu — banki specjalne finansują tego rodzaju inwestycje, udzielając inwestorowi kredytu krótkoterminowego na okres do 60 dni. Podstawą finansowania inwestycji w tych przypadkach jest wniosek inwestora, oświadczenie władzy nakazującej wykonanie inwestycji oraz zapewnienie inwestora naczelnego, że limit inwestorowi zostanie zwiększony.

W związku z tym należy dodać, że tego rodzaju inwestycje pilne i konieczne (nakazane przez właściwe władze) mogą finansować wstępnie ze środków obrotowych inwestora do refundacji ze środków inwestycyjnych — również oddziały Narodowego Banku Polskiego, udzielając w miarę konieczności kredytu na wstępne finansowanie inwestycji.

Podstawą finansowania wstępnego ze środków obrotowych inwestora tych inwestycji, przed ich zatwierdzeniem, będzie dla oddziału dodatkowe oświadczenie właściwego oddziału banku specjalnego, stwierdzającego wysokość, do jakiej mogą być finansowane odnośne nakłady na inwestycje oraz zapewnienie że oddział banku specjalnego dokona refundacji ze środków inwestycyjnych nakładów wstępnie finansowanych ze środków obrotowych.

Zasadniczo więc inwestycje limitowe są zawsze finansowane ze środków przewidzianych planem pokrycia finansowego inwestycji. Zasada ta bez wyjątku dotyczy inwestycji wykonywanych systemem zleconym i częściowo systemem gospodarczym.

Wyjątek stanowią inwestycje wykonywane systemem gospodarczym przy użyciu przez inwestora własnych brygad roboczych. W przypadku, gdy inwestor zaplanował inwestycje do wykonania systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad roboczych, których wartość łączna (roczna) nie przekracza kwoty zł 1.000.000 netto, wówczas inwestycje te może wstępnie finansować ze środków obrotowych.

Jeśli natomiast wartość zaplanowanych inwestycji systemem gospodarczym, przy użyciu własnych brygad roboczych, przekracza wartość zł 1.000.000 netto, wówczas inwestor jest obowiązany powołać samodzielny oddział wykonawstwa inwestycyjnego — S.O.W.I.

Inwestycje wykonywane przez S.O.W.I. są finansowane przez inwestora ze środków inwestycyjnych. Inwestycje wykonywane również systemem gospodarczym, lecz przy użyciu usług spółdzielni pracy, szkół przysposobienia przemysłowego lub prywatnych rzemieślników są finansowane ze środków inwestycyjnych. Należy tu jednak podkreślić, że inwestor, zlecając roboty w tym systemie robót jest obowiązany zleceńbiorczy dostarczyć materiały do robót zleconych. Materiały te inwestor zakupuje z własnych środków obrotowych. Refundacja środków obrotowych, zużytych na materiały przerobione przez spółdzielnię, będzie dokonana przez Bank Inwestycyjny na podstawie rachunku spółdzielni (szkoły, rzemieślnika) za wykonane usługi. Wykazana w

tym rachunku wartość materiałów otrzymanych i przerobionych przez zleceńbiorcę będzie przelana inwestorowi wprost na jego rachunek rozliczeniowy. Spółdzielnia pracy, szkoła przysposobienia przemysłowego bądź rzemieślnik otrzyma swoją należność za świadczoną usługę wprost ze środków inwestycyjnych.

Inaczej natomiast przedstawia się finansowanie inwestycji wykonywanych przez inwestora własnymi brygadami roboczymi. W tych przypadkach jeśli łączny koszt robót zatwierdzonych przez PKPG nie przekracza zł 1.000.000 netto, wówczas inwestor może wstępnie finansować te roboty ze środków obrotowych do późniejszej refundacji ze środków inwestycyjnych.

Finansowanie wstępnie ze środków obrotowych odbywa się przez bank finansujący eksploatację inwestora kredytem na wstępne finansowanie inwestycji. Oczywiście, że w praktyce często się zdarza, że inwestorzy nie korzystają z kredytu bankowego, gdyż zużywają środki obrotowe przeznaczone na finansowanie innych składników.

Rola więc referenta kredytowego oddziału NBP, który wie, że przedsiębiorstwo wykonuje roboty inwestycyjne własnymi brygadami roboczymi, polega na stałym badaniu prawidłowości zużywania przez przedsiębiorstwo kredytów bankowych oraz własnych środków obrotowych.

Oddziały NBP mogą finansować roboty inwestycyjne wykonywane przez inwestora własnymi brygadami roboczymi tylko po przedłożeniu przez przedsiębiorstwo odpowiedniego wniosku kredytowego z udowodnieniem, że posiada zatwierdzony tytuł inwestycyjny. Inwestor powinien równocześnie — jednorazowo — przedłożyć zaświadczenie oddziału banku specjalnego, że nie jest obowiązany do powołania S.O.W.I.

Przedsiębiorstwa obowiązane są również przedkładać oddziałom NBP „rejstry robót prowadzonych systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad roboczych”. W rejestrach powinny być wpisane przez inwestora wszystkie wydane przez niego zlecenia wewnętrzne na wykonanie robót i każdorazowo potwierdzone przez oddział banku specjalnego. Rejestr ten jest kontrolą dla oddziału, że inwestycje wykonywane przez inwestora są zatwierdzone i przyjęte do finansowania przez oddział banku specjalnego.

Inwestycje wstępnie finansowane ze środków obrotowych, stosownie do zarządzenia przewodniczącego PKPG i ministra finansów z dnia 11.XII. 1951 r. inwestor obowiązany jest refundować ze środków inwestycyjnych na podstawie miesięcznych faktur wewnętrznych przejściowych i ostatecznych. Faktury te powinien inwestor wystawić po cenach kosztorysowych.

Z uwagi na to, że nie zawsze jest możliwe wystawienie faktur po cenie kosztorysowej

oraz nie ukazało się jeszcze zarządzenie, ustalające tryb postępowania w tych przypadkach — banki specjalne po porozumieniu się z Ministerstwem Finansów przyjmują nadal od inwestorów rozliczenia refundacyjne, sporządzane na podstawie arkusza rozliczeniowego i zamknięć rachunkowych.

W działalności oddziałów NBP na odcinku finansowania inwestycji — zagadnienie refundacji środków obrotowych stanowi jeden z zasadniczych i najważniejszych elementów wykonywanej kontroli przez referenta kredytowego banku.

Terminowość rozliczania przez inwestora nakładów na inwestycje i prawidłowe refundowanie jest warunkiem do niedopuszczania do zamrażania środków obrotowych w inwestycjach.

Praktyka ostatnich lat wykazała, że inwestorzy wykonywali bardzo często inwestycje bądź pozaplanowe, bądź ponad ustalony limit. Wykonane w ten sposób inwestycje nie znalazły pokrycia w planie inwestycyjnym i inwestorzy znaleźli się w trudnościach finansowych, nie mogąc zrefundować poniesionych nakładów a finansowanych ze środków obrotowych.

Oczywiście, że w pewnym stopniu mogli do tego stanu zamrożenia środków obrotowych nie dopuścić referenci kredytowi, gdyby w dostatecznym stopniu badali działalność eksploatacyjną przedsiębiorstwa.

Począwszy już od roku 1951 obowiązują ściśle przepisy o dyscyplinie inwestycyjnej, które zezwalają tak bankom, jak i władzom nadzernym na stosowanie sankcji przeciwko inwestorom wykraczającym przeciwko ustalonym przepisami zasadom finansowym.

Rozpoczynanie lub wykonywanie robót inwestycyjnych nie zatwierdzonych jest działaniem na szkodę gospodarki narodowej i winni przekroczeń będą karani.

Dowodzi to dalszego wzmocnienia dyscypliny inwestycyjnej dla zapewnienia prawidłowego wykonania zadań narodowego planu gospodarczego.

Nowa instrukcja kredytowa NBP na rok 1952 stanowi dalszy etap w rozwoju bankowego systemu kredytowego. W wyniku nowych ustaleń instrukcji kredytowej — referent kredytowy obowiązany jest przede wszystkim skierować swoją pracę w kierunku wzmocnienia bezpośredniej kontroli przedsiębiorstwa. W tym przeto układzie organizacyjnym, przy dokładnym zapoznaniu się z obowiązującymi przepisami inwestycyjnymi — referent kredytowy będzie miał daleko więcej możliwości kontrolowania działalności przedsiębiorstwa. Ułatwi mu to dokładne śledzenie przebiegu refundacji środków obrotowych na równi z obserwacją w ogóle cyrkulacji środków obrotowych przedsiębiorstwa, zaangażowanych w produkcję.

Należy jeszcze do powyższego dodać, że poza finansowaniem inwestycji wykonywanych systemem gospodarczym, przy użyciu własnych

brygad inwestora, oddziały finansują ze środków obrotowych różne inne wydatki, mogące budzić w praktyce wątpliwości, do jakiej kategorii wydatki te powinny być zaliczone. Dla usunięcia tych wątpliwości podajemy niektóre przypadki, mogące pojawiać się w działalności oddziałów.

1) Koszty utrzymania **służby inwestycyjnej** w zarządzie przedsiębiorstwa czynnego, które dokonuje dalszej rozbudowy, a więc buduje nowe zakłady, wydziały lub oddziały produkcyjne lub pomocniczo-produkcyjne — pokrywane są ze środków obrotowych przedsiębiorstwa.

Przez służby inwestycyjne należy rozumieć te komórki organizacyjne ogólnej administracji inwestora, które zajmują się planowaniem inwestycji, opracowaniem wniosku o włączenie ich do planu inwestycyjnego i inne prace ogólne w zakresie organizacji inwestycji.

2) Komórki ruchowe natomiast zajmują się wykonaniem i kontrolą inwestycji. Koszty utrzymania komórek ruchowych w budowie są pokrywane ze środków obrotowych z tym, że część tych kosztów dotyczącą działalności inwestycyjnej i organizacyjno - rozruchowej powinna być rozliczana i refundowana ze środków inwestycyjnych.

3) W przypadku, gdy w **czynnych przedsiębiorstwach nieprzemysłowych** nie zostanie utworzone biuro rozbudowy, gdyż rozmiary działalności inwestycyjnej nie uzasadniają utworzenia biura rozbudowy, funkcje nadzoru inwestycyjnego wykonuje komórka służby inwestycyjnej.

Koszty utrzymania tej komórki pokrywane są ze środków obrotowych. Wydatki organizacyjno - rozruchowe w tym przypadku są finansowane również ze środków obrotowych.

4) **Nakłady na uruchomienie nowej produkcji**, w czynnych przedsiębiorstwach przemysłowych finansowane są ze środków obrotowych i znajdują pokrycie w normatywie „rozliczenia międzyokresowe czynne”. Do nakładów tych należy m. in. zakup lub wytworzenie prototypu. Związane z tym koszty nie stanowią nakładu inwestycyjnego i powinny być pokrywane ze środków obrotowych.

Należy zaznaczyć, że wydatki organizacyjno-rozruchowe w nowobudujących się przedsiębiorstwach i zakładach lub powstających na skutek działalności inwestycyjnej nowych oddziałów czynnych przedsiębiorstw i zakładów — finansowane są ze środków inwestycyjnych.

ZASADY FINANSOWANIA INWESTYCJI LIMITOWYCH I POZALIMITOWYCH JEDNOSTEK SPÓŁDZIELCZYCH

Zasady finansowania inwestycji limitowych jednostek spółdzielczych przez banki specjalne mają podobny tryb jak jednostek na rozrachunku gospodarczym.

Odmienny jedynie będzie zakres środków na sfinansowanie inwestycji w porównaniu z jednostkami działającymi na rozrachunku gospodarczym. Szczegółowy tryb i rodzaje środków

na inwestycje jednostek spółdzielczych został podany w zarządzeniu Ministerstwa Finansów z dnia 19.IX. 1951 r., w przedmiocie instrukcji w sprawie planowania pokrycia finansowego inwestycji na rok 1952 przez centrale spółdzielcze, związki spółdzielcze i spółdzielnie.

Spółdzielnie przeznaczają na inwestycje limitowe część amortyzacji od obiektów trwałych i inne środki własne, a następnie z braku tych środków finansują inwestycje pożyczką z funduszu inwestycyjnego swojej jednostki nadrzędnej oraz z kredytów bankowych, zaciągniętych w banku specjalnym.

Środki na inwestycje limitowe spółdzielnie akumulują w banku finansującym eksploatację, natomiast przelewają do banku specjalnego te środki, które zostały podane w zatwierdzonym spółdzielni jednostkowym planie pokrycia finansowego inwestycji.

Spółdzielnie obowiązane są przeznaczać amortyzację środków trwałych na spłatę inwestycyjnych kredytów bankowych, na spłatę rat pożyczek uzyskanych z Funduszu Inwestycyjnego swojej jednostki nadrzędnej oraz na kapitalne remonty (konto bankowe 550).

Jeśli po zaspokojeniu przez spółdzielnię wszystkich potrzeb tj. po pokryciu kredytów bankowych, pożyczek z funduszu inwestycyjnego oraz po pokryciu nakładów na kapitalne remonty pozostanie jeszcze wolna kwota odprowadzonej amortyzacji — kwota ta pozostaje na koncie 112 — funduszy i rezerw — z przeznaczeniem na inwestycje limitowe lub pozalimitowe.

Spółdzielnie obowiązane są odprowadzać $\frac{1}{3}$ część amortyzacji kwartalnej do dnia 22 każdego miesiąca. W przypadku nieodprowadzenia raty w terminie — właściwy oddział przeleje ratę we własnym zakresie.

Spółdzielnie nie mogą wstępnie finansować inwestycje limitowe ze środków obrotowych do refundacji, mogą jednak roboty wykonywać sposobem gospodarczym, lecz bez względu na rodzaj systemu, jakim spółdzielnia roboty zaplanowała — finansowanie robót odbywa się w zasadzie przez bank specjalny ze środków na podstawie planu pokrycia finansowego inwestycji.

W przypadkach wykonywania inwestycji systemem gospodarczym przy użyciu własnych brygad i powstałych trudności technicznych sporządzenia oddzielnych list płacy dotyczących działalności inwestycyjnej i eksploatacyjnej — oddziały Banku mogą pokrywać z rachunku rozliczeniowego całość list płacy. Spółdzielnie obowiązane są złożyć wniosek refundacyjny na należność przypadającą do pokrycia ze środków inwestycyjnych.

Jeśli spółdzielnia zużywa materiały do celów inwestycyjnych, które zostały zakupione ze środków obrotowych (na cele eksploatacyjne) powinna na podstawie miesięcznych zestawień złożyć wniosek refundacyjny ze środków inwestycyjnych. Wnioski refundacyjne, o których mowa wyżej, spółdzielnie stosownie do

P. O. Prezesa L. 50/51, powinny składać w oddziałach, które przesyłają je do banków specjalnych.

Inwestycje pozalimitowe spółdzielnie finansują według zasad i trybu podanych w odrębnych zarządzeniach o inwestycjach pozalimitowych.

Na odcinku finansowania inwestycji limitowych jednostek spółdzielczych — działalność Narodowego Banku Polskiego sprowadza się do kontroli terminowości: odprowadzania rat amortyzacji, refundacji środków obrotowych zużytych przejściowo na roboty wykonywane systemem gospodarczym (vide P. O. Nr. 50/51) natomiast na odcinku działalności finansowania inwestycji pozalimitowych — NBP obowiązany jest do opiniowania „zgłoszeń inwestycji pozalimitowych” oraz udzielania kredytów średnioterminowych.

INWESTYCJE POZALIMITOWE

Zasady wykonywania i finansowania inwestycji pozalimitowych na r. 1952 nie uległy zmianom i nadal obowiązują m. in. przepisy:

- 1) Uchwały Rady Ministrów Nr. 45 z dnia 24.I. 1951 r. w sprawie inwestycji pozalimitowych (Monitor Polski Nr. A—9/51, poz. 140).
- 2) Zarządzenie przewodniczącego PKPG z dnia 7.IV. 1951 r. w sprawie stosowania instrukcji o inwestycjach pozalimitowych (Monitor Polski Nr. A—41/51, poz. 522).
- 3) Zarządzenie ministra finansów z dnia 22.VI. 1951 r. w sprawie udzielania kredytów krótko- i średnioterminowych na inwestycje pozalimitowe dla społecznie przedsiębiorstw drobnej wytwórczości (Monitor Polski Nr. A—61/51, poz. 817).

Rodzaje środków finansowych, jakie inwestorzy mogą przeznaczać na inwestycje pozalimitowe, zostały szczegółowo podane w instrukcji budżetowej Nr 5/52. Należy podkreślić, że niektóre środki zakumulowane przez inwestora na inwestycje pozalimitowe mogą być również przeznaczane na inwestycje limitowe, lecz zasada górnych granic kwotowych jest obowiązująca i decydująca o przeznaczeniu tych środków.

W planowaniu pokrycia finansowego na inwestycje pozalimitowe przedsiębiorstwa mogą w roku 1952 przeznaczać również środki uzyskane z likwidacji majątku trwałego.

Jednostki objęte budżetami terenowymi mogą począwszy od 1952 r. korzystać dodatkowo z dotacji budżetowej na inwestycje pozalimitowe w wyniku uzyskania wpływów z podatku miejskiego, lecz w tej części, która nie została przeznaczona na inwestycje limitowe i konserwacje. Środki te mogą być zaplanowane na inwestycje pozalimitowe tylko do łącznej kwoty zł 100.000 jeśli przekraczają tę kwotę, powinny być zaplanowane na inwestycje limitowe.

Środki zaplanowane na inwestycje pozalimitowe inwestor akumuluje we właściwym dla niego oddziale NBP z tym, że środki te przelewa do oddziału B. I. po zatwierdzeniu „zgłoszenia inwestycji pozalimitowych” w wysokości zgłoszenia. W związku z tym należy podkreślić, że na odcinku inwestycji pozalimitowych NBP obowiązany jest do wykonywania następujących czynności:

- 1) opiniowania złożonych przez inwestora „zgłoszeń inwestycji pozalimitowych” w formie poświadczenia przez oddział na zgłoszeniu o posiadaniu przez inwestora środków na sfinansowanie inwestycji pozalimitowych,
- 2) udzielania kredytów krótko względnie średnioterminowych na poczet akumulacji przez inwestora środków na inwestycje pozalimitowe (odnosi się tylko do (przedsiębiorstw terenowych i spółdzielni pracy).

Należy zaznaczyć, że przepisy instrukcji o inwestycjach pozalimitowych nie zobowiązują NBP do kontrolowania przedkładanych „zgłoszeń” do zaopiniowania pod względem słuszności wniosku i zgodności z przepisami o inwestycjach pozalimitowych.

Jak jednak wynika z praktyki — inwestorzy często przedkładali „zgłoszenia” na sumy przekraczające ustalone granice kwotowe oraz przeznaczali środki nie mogące służyć na sfinansowanie tych inwestycji. W celu więc uniknięcia opiniowania przez oddziały NBP tego rodzaju zgłoszeń, jest konieczne i wskazane, aby oddziały przeprowadzały merytoryczną kontrolę „zgłoszenia”.

Stefan Szałowski

O PODNIESIENIE W ODDZIAŁACH POZIOMU PRACY I ODPOWIEDZIALNOŚCI

NARODOWY Bank Polski jako ośrodek kredytowej, rozliczeniowej i kasowej obsługi jednostek gospodarstwa narodowego prowadzi wielkie ilości rachunków jednostek obsługiwanych. W związku z obowiązkiem wpłacania przez jednostki gospodarcze na ich rachunki bankowe wszystkich wolnych środków pieniężnych i przeprowadzania przez te rachunki zasadniczo wszelkich rozliczeń. Bank uzyskuje możność gromadzenia olbrzymich rezerw pieniężnych i planowego skierowywania ich na potrzeby gospodarki narodowej, jak też ewidencji i kontroli całego obrotu pieniężnego. Istotne znaczenie rachunku bankowego w systemie naszej gospodarki społecznej polega więc na szerokim wykorzystywaniu go jako środka wzmożenia socjalistycznej akumulacji i jako podstawowej metody technicznej, przy pomocy której Bank prowadzi ewidencję i kontrolę procesów finansowo - gospodarczych w poszczególnych jednostkach i z której da-

Następnym zadaniem NBP na odcinku inwestycji pozalimitowych jest udzielanie kredytów krótko- i średnioterminowych przedsiębiorstwom terenowym (drobnej wytwórczości) oraz spółdzielniom pracy.

Zasady i tryb udzielania kredytów regulują odrębne szczegółowe przepisy. Nie będziemy omawiali tych przepisów — zaznaczyć jednak należy, że zagadnienie finansowania inwestycji pozalimitowych z uwagi na szeroki wachlarz rodzaju środków, jakie inwestor może przeznaczać na te inwestycje, wymagają dokładnej znajomości przepisów.

Kontrolę wykonywania i finansowania inwestycji pozalimitowych przeprowadza bank specjalny na podstawie zatwierdzonego przez uprawnione do tego władze „zgłoszenia inwestycji pozalimitowych” i do wysokości środków zakumulowanych przez inwestora.

Inwestorzy powinni przelewać do banków specjalnych te środki, które zgodnie z przepisami byli uprawnieni przeznaczyć na inwestycje pozalimitowe i tylko do wysokości zatwierdzonego „zgłoszenia”.

Zagadnienie inwestycji pozalimitowych jest sprawą mało jeszcze rozumianą w sensie upowszechnienia tej instytucji inwestycji pozalimitowych. Troską władz jest, aby inwestycje pozalimitowe znalazły jak najszersze zastosowanie. Inwestycje te mogą się rozwijać i powinny się rozwijać. Wykorzystywanie wszelkich ubocznych materiałów i wartości materialnych — nieprzydatnych na innym odcinku — jest wysoce pożyteczne i wskazane.

nych czerpie się wnioski, ułatwiające właściwe sporządzanie planów finansowych.

Z powyższego zaś wynika konieczność przestrzegania przez operacyjno - rachunkowy aparat Banku zgodności z przepisami bankowymi i prawnymi dokonywanych na rachunkach operacji. Niezbędne jest staranne badanie, zarówno formy jak i treści przyjmowanych zleceń, terminowe i należyte ich opracowywanie, ścisłe przestrzeganie kolejności wykonywania dyspozycji. Zapisy na rachunkach obrazują różnorodność rozliczeniowych, kasowych, kredytowych i innych operacji, których właściwa kontrola, zapobiegająca na czas nieuzasadnionym i niezgodnym z planem odchyleniom, posiada ogromne znaczenie dla wykonania najważniejszych funkcji gospodarczych Banku.

Podobnie prawidłowa i terminowa obsługa kasowa budżetu państwowego daje możność codziennej kontroli nad wykonywaniem tego podstawowego — obok kredytowego i kasowe-

go — planu finansowego, posiadającego ogromne znaczenie gospodarcze i polityczne. Dla wykonania zadań stojących przed Bankiem w tej dziedzinie niezbędna jest maksymalna sprawność, dokładność i terminowość przy wykonywaniu operacji budżetowych. Także przy wszystkich innych operacjach Banku, jak np. przy wykonywaniu zleceń banków finansujących inwestycje, konieczna jest dokładność i kontrola wydatkowania ogromnych sum, kierowanych przez Państwo na wykonanie planów gospodarczych. Zasadnicze znaczenie posiada więc zagadnienie postawienia w oddziałach wszystkich czynności na wzorowym poziomie.

Rozumiejąc znaczenie tego zagadnienia wiele oddziałów na przestrzeni pierwszego półroczu br. osiągnęło stosunkowo wysoki poziom pracy lub istotną poprawę. Ze strony tak o/wojewódzkich jak i centrali poszczególne organa dopomagają oddziałom w walce o wyższy poziom pracy przez lepszą jej organizację, stosowanie za wzorem przodujących oddziałów racjonalnego podziału czynności, ulepszanie metod planowania pracy, zaopatrywanie w maszyny do liczenia i księgowania oraz instruowanie w zakresie pełnego wykorzystania maszyn, ulepszenia formularzy bankowych itd. Przede wszystkim jednak liczne zespołowe zobowiązania pracowników oddziałów w kierunku polepszenia jakości i terminowości pracy w drodze określonych w zobowiązaniach metod wywierają duży wpływ na stałe podnoszenie się poziomu pracy.

W wielu jednak jeszcze oddziałach poziom pracy znajduje się w stanie niezadowolającym, co wywiera ujemny wpływ na ogólne wyniki działalności Banku. Wielu kierowników oddziałów nie interesuje się dostatecznie organizacją pracy, kontrolą jej wykonania i szkoleniem pracowników. Kierownicy zbyt często bezpośrednio sami wykonują czynności bankowe zamiast dokonania odpowiedniego podziału pracy i nadzorowania jej przebiegu. Ponadto, jak wynika ze sprawozdań komisji kontrolnych, starsi księgowi wielu oddziałów są całkowicie zajęci wykonywaniem czynności operacyjnych z zupełnym zaniedbaniem swych obowiązków kontrolnych. W wyniku tego prawie we wszystkich czynnościach tych oddziałów komisje kontrolne stwierdzają bardzo dużo nieprawidłowości, zarówno porządkowych jak i zasadniczych.

Niedokładności w przyjętych kartach wzorów podpisów osób uprawnionych do dysponowania rachunkami bankowymi, wydawanie klientom kart wzorów podpisów ze zbioru oddziałowego do uzupełnienia i inne podobne wykroczenia przeciwko obowiązującym przepisom, mimo pozornie drobnej ich wagi mogą spowodować straty zarówno dla Banku jak i dla posiadaczy rachunków, gdyż mogą ułatwić poważne nadużycia. Nieład w portfelach należności inkasowych i w kartach zobowiązań oraz niezgodności stanów utrudniają prawidłowe kredytowanie i kontrolę operacji przedsię-

wziętych oraz mogą stać się przyczyną opóźnienia rozliczeń. Podobne niebezpieczeństwa kryją w sobie zdarzające się przypadki nieuzgadniania codziennego stanów rachunków bankowych, przekroczeń limitów dla wydanych książeczek czeków limitowanych i inne podobne. Nieład w niektórych, na szczęście nie licznych oddziałach, doprowadził do tego, że komisja kontrolna z powodu nieuporządkowanego archiwum nie mogła sprawdzić dokumentacji bilansowej za rok 1951.

Analiza przyczyn takiego stanu w niektórych oddziałach wskazuje przede wszystkim na uchybienia organizacyjne, jako podłoże wszelkich braków w pracy. Zewnętrznym wyrazem tych uchybień było np. w jednym z oddziałów niewłaściwe rozmieszczenie pracowników prowadzących rachunki bankowe, powodujące trudności w należytych obiegu dokumentów, niepełne wykorzystanie maszyn do księgowania, powierzenie trudnych czynności przy obsłudze jednostek budżetowych pracownikowi o małych kwalifikacjach zawodowych przy jednoczesnym powierzeniu łatwiejszych czynności, czysto technicznych, pracownikowi wyżej kwalifikowanemu. W innym znowu oddziale brak właściwego podziału czynności pociągał za sobą niedopuszczalne zakończenie księgowania operacji na rachunkach pożyczkowych dopiero w dniu następnym po przeprowadzeniu odnośnych operacji: ponadto w oddziale tym przy wprowadzaniu księgowości maszynowej, skutkiem braku dostatecznego instruktażu i nadzoru ze strony działu OKP o/wojewódzkiego, zastosowano wadliwy system księgowania, który przyczynił oddziałowi wiele zbędnych czynności i obniżył jego wydajność pracy.

W jednym z oddziałów kierownik większość swego czasu poświęcał na wykonywanie czynności, należących do obowiązków starszego księgowego — kosztem ogólnych swych obowiązków z zakresu organizacji, kierownictwa i nadzoru całokształtu czynności w oddziale. Oczywiście w wyniku tego ocena pracy oddziału wypadła niezadowolająco. Niewłaściwa organizacja pracy, powodująca liczne uchybienia w działalności oddziałów, w wielu przypadkach wynika z niedostatecznie ustalonego podziału czynności pomiędzy poszczególne posterunki pracy i załatwiania poszczególnych czynności „na jedną rękę“, bez należytej kontroli. W niektórych przypadkach niedostateczne zainteresowanie się kierownika zagadnieniami organizacyjnymi lub w ogóle brak takiego zainteresowania się — jak wskazują przykłady (np. oddział w Lidzbarku Warmińskim) prowadzi nawet do zupełnego załamania się pracy oddziału, w którym brak czynnika rozumiejącego znaczenie organizacji w każdej komórce oraz potrafiącego dokonać należytego podziału czynności pomiędzy właściwych pracowników, poinstruować ich o spoczywających na nich obowiązkach oraz ustanowić odpowiednią kontrolę wykonania.

Zadanie jak najwłaściwszej organizacji poszczególnych członów aparatu Banku jest w obecnej chwili szczególnie ważne. Nasza gospodarka narodowa ciągle rozrasta się i równoległe z nią systematycznie wzrasta ilość i zakres pracy oddziałów Banku. Wzrastają udzielane kredyty, ilość i suma operacji kasowych i rozliczeniowych, rozszerza się zakres funkcji kontrolnych Banku, rośnie jego rola i znaczenie w gospodarstwie narodowym. Wszystko to stawia poważne i odpowiedzialne wymagania szczególnie w stosunku do osób kierujących pracą oddziałów, jako jednostek realizujących zadania Banku.

Kierownicy oddziałów i wszystkie osoby, stojące na kierowniczych stanowiskach w oddziałach, nie mogą uchylać się od tej odpowiedzialności i nie mogą zrzucić jej na innych. Teza ta jednak wymaga ustalenia silnych ram organizacji oddziału, jak podstawy zarządzania, warunkującej dyscyplinę i porządek pracy.

Ustalenie takich ram organizacyjnych dla jednostek spełniających tak trudne i różnorodne czynności, jakimi są czynności oddziałów, jest możliwe tylko przy racjonalnym i **pełnym zrealizowaniu zasady jednoosobowego kierownictwa**, tej głównej — obok zasady planowości i rozrachunku gospodarczego — metody zarządzania w gospodarce społecznej i socjalistycznej.

Wydaje się nam jednak, że to podstawowe zagadnienie organizacyjne — zasada jednoosobowego kierownictwa — w wielu oddziałach nie jest należycie rozumiane i doceniane. Chociaż bowiem stwierdza się, że podłożem braków w pracy tego, czy innego oddziału są takie lub inne uchybienia organizacyjne, jak np. niewłaściwy podział czynności, zły obieg dokumentów, bezpośrednie wykonywanie przez kierownika lub starszego księgowego czynności, które powinien tylko nadzorować, to jednak nie sięga się do źródła tego stanu. Wydaje się nam dalej, że źródłem tym jest zbyt dosłowna interpretacja zasady jednoosobowego kierownictwa, uważająca, że wyłącznie w rękach kierownika oddziału spoczywają wszystkie funkcje kierownicze i wyłącznie kierownik oddziału ponosi odpowiedzialność za działalność oddziału. Pochodzi to prawdopodobnie z tradycji zarządzania przedsiębiorstwami kapitalistycznymi, w których autorytet władzy opiera się na autorytecie pozycji służbowej lub własności.

Oczywiście taka interpretacja zasady jednoosobowego kierownictwa, chociaż koncentruje dyspozycyjność i odpowiedzialność w jednym ręku, jest na ogół niemożliwa do zastosowania przy szeroko rozgałęzionych i trudnych czynnościach oddziałów. Wymaga ona bowiem od kierownika oddziału wszechstronnych i bardzo szczegółowych wiadomości oraz nadmierne obciąża go koniecznością decyzji i kontroli w sprawach nie posiadających zasadniczego znaczenia. Jednakże wydaje się, że właśnie z tego w wielu przypadkach wywodzą się

szczegółowe braki organizacyjne, w dalszej konsekwencji obniżające poziom pracy oddziału. Np. często — szczególnie w oddziałach mniejszych — obserwuje się, jak w całym oddziale tylko jedna osoba, kierownik oddziału rzekomo wszystko wie i wszelkie informacje tylko od niego można otrzymać. Wszyscy pracownicy i wszyscy kierownicy poszczególnych komórek w oddziale wykonują poszczególne czynności tylko według bezpośrednich poleceń i informacji kierownika oddziału. Jest wprawdzie w oddziale jakiś pracownik, noszący tytuł starszego księgowego, są kierownicy: komórki kredytów, kasowej, inkasowej itp., lecz osoby te przypominają sobie swe stanowiska kierownicze tylko, jeżeli ktoś pyta się o to.

Tymczasem zasada jednoosobowego kierownictwa to przede wszystkim **zasada pełnej odpowiedzialności każdego pracownika bez względu na zajmowane stanowisko (kierownicze lub wykonawcze) za wszystkie sprawy, które mu powierzono**, pod warunkiem, że:

- na czele każdej jednostki organizacyjnej lub komórki wewnętrznej stoi tylko jeden kierownik,
- każdy pracownik podlega służbowo tylko jednemu kierownikowi i tylko od jednego kierownika otrzymuje polecenia.

Pełna realizacja tej zasady w oddziale, począwszy od ogólnej struktury oddziału, podziału na komórki, ustalenia kierowników poszczególnych szczebli organizacyjnych itd. aż do stosowania odpowiednich rygorów wobec osób odpowiedzialnych za uchybienia, niewątpliwie przyczyni się do poprawy poziomu pracy.

Drogi wzmoczenia odpowiedzialności każdego pracownika za przydzielone mu sprawy mogą być rozmaite. Chcielibyśmy jednak zwrócić uwagę na jeden z dotychczas w Banku nie stosowanych środków, jakim jest tzw. „karta pracy”. Karta pracy określa wszystkie zasadnicze obowiązki każdego stanowiska (etatu) w danej jednostce organizacyjnej. Ustalenie obowiązków każdego stanowiska pracy ma ogromne znaczenie dla należytego podziału czynności, ułatwia przejęcie czynności przez zmieniających się pracowników oraz umiejscawiając odpowiedzialność z tytułu pełnionych przez pracownika obowiązków, przyczynia się do podniesienia dyscypliny i porządku czynności wykonywanych w danej jednostce. Wydaje się również, że zastosowanie kart pracy w oddziałach Banku, a może także w jednostkach organizacyjnych wyższego rzędu, ułatwiłoby ustalenie braków lub przerostów etatowych. Karty pracy, jako nowe zagadnienie na terenie Banku, zostaną szerzej przedstawione w oddzielnym opracowaniu.

W ramach niniejszego artykułu nie jest możliwe nawet krótkie wyczerpanie wszystkich problemów, jakie nasuwają się w oddziale przy realizacji zasady jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności. Jednakże od strony organizacyjnej zdaje się, że jednym z podstawowych warunków zerwania z bra-

kiem odpowiedniego poczucia odpowiedzialności i podniesienia poziomu pracy jest umożliwienie starszym księgowym oddziałów pełnego wykonywania ciężących na nich zadań. Braki bowiem w trybie załatwiania przez oddziały operacji bankowych i nieład w ich rachunkowości mogą wypaczyć najlepsze wysiłki pracowników komórek kredytów i planowania.

Stosunkowo niedługi okres czasu, jaki upłynął od daty wprowadzenia w Narodowym Banku Polskim i w innych bankach głównych i starszych księgowych (Uchwała Rady Ministrów nr. 343 z dn. 5.5. 1951 r.) — powoduje, że dotychczas w wielu oddziałach starsi księgowi nie wykonują funkcji wynikających z ustalonego przepisami prawnymi ich zakresu działania a rola ich ogranicza się do formalnego sprawdzania zgodności księgowości lub, co gorsze, do bezpośredniego wykonywania niektórych czynności związanych z księgowaniem operacji kosztem zaniedbania istotnych obowiązków z zakresu organizacji, kierownictwa i kontroli całości rachunkowości w oddziale. Przyczyna takiego stanu rzeczy leży zdaje się w niedostatecznym zrozumieniu roli starszego księgowego oddziału — tak ze strony kierownictwa oddziału, jak i ze strony osób, którym stanowisko starszego księgowego zostało powierzone.

Starszy księgowy oddziału osobiście odpowiada za bieżące, prawidłowe i terminowe księgowanie wszystkich operacji, za należyty instruktaż pracowników komórek operacyjno-rachunkowych, za wszystkie sprawy rachunkowości. Z uwagi na tę odpowiedzialność, niezbędną dla wzmocnienia dyscypliny finansowej, starszy księgowy oddziału posiada prawo odwoływania się do władzy wyższego szczebla w razie otrzymania od kierownika oddziału dyspozycji sprzecznych z obowiązującymi przepisami lub zasadami oszczędnej gospodarki.

W praktyce jednak, jak już wspomnieliśmy, w wielu — a może nawet w większości oddziałów starszy księgowy był dotychczas tylko jednym z wykonawców lub odcinkowych kontrolerów księgowości oddziału, albo najwyżej pełnił funkcje kierownika komórki budżetowo-rachunkowej, nie interesując się pracą innych komórek operacyjno - rachunkowych. Stanowisko takie może, ze względów oportunistycznych, odpowiada niektórym starszym księgowym, ułatwiając im uchylenie się od odpowiedzialności za całokształt uchybień w czynnościach rachunkowych oddziału, lecz jest całkowicie niedopuszczalne. Obowiązkiem kierownika oddziału, ponoszącego odpowiedzialność za ogólną organizację pracy w oddziale i za właściwe wykonywanie przez wszystkich pracowników wyznaczonych im funkcji, jest podnieść autorytet starszego księgowego, jako jedynego kierownika całokształtu czynności operacyjno - rachunkowych w oddziale, którego decyzje mogą być zmieniane tylko przez kierownika oddziału.

Środki podnoszenia poziomu pracy w oddziale, tak w zakresie wydajności, jak i jakości pracy, są rozmaite. Poszczególne odcinki tego zagadnienia i odpowiednie metody pracy były niejednokrotnie omawiane podczas różnych konferencji i odpraw oraz na łamach „Wiadomości NBP“. Szczególnie szeroko omawiano i stale omawia się harmonogramy opisowe i graficzne, jako jedną z najważniejszych metod racjonalnej organizacji bieżących czynności, szczegółowego ich planowania, mobilizacji wszystkich sił oraz dyscypliny wykonywanych czynności. Harmonogramy, zawierając wszystkie cząstkowe czynności, związane z wykonaniem zadania zespołów, w większości przypadków — przy zastosowaniu harmonogramów do prac operacyjno - rachunkowych — regulują obieg dokumentów w czasie i przez wszystkie stanowiska pracy włącznie z punktami kontrolnymi, co wybitnie ułatwia utrzymanie pracy na należytych poziomach. W ostatnim jednak czasie obserwuje się w niektórych oddziałach, posiadających harmonogramy pozornie bardzo dokładnie opracowane i starannie graficznie przedstawione, że nie są one przestrzegane natomiast traktuje się je jako formalność narzuconą odgórnie i demonstrowaną przez oddział tylko dla wywarcia wrażenia, iż organizacja pracy w oddziale stoi na wysokim poziomie.

Tego rodzaju biurokratyczne stosowanie harmonogramów i schematów obiegu dokumentów jest wysoce karygodnym niedbalstwem, hamującym postęp w pracy. Praktyka taka świadczy źle o kierownictwie oddziału, które nie potrafi skorygować harmonogramu stosownie do trwale zaistniałych warunków, nie wykorzystuje go jako znakomitego środka bieżącej kontroli przebiegu pracy. Świadczy to również o niedostatecznej współpracy kierownictwa z zespołem pracowników. Harmonogramy powinny być bowiem przedkładane na naradach pracy zespołów i szczegółowo referowane w rozumieniu, że nie wykonanie jakiegokolwiek części harmonogramu niejednokrotnie może zaważyć na wykonaniu całości a ogólna dyskusja na temat czynności ujętych w harmonogramie pomaga do ujawnienia błędów i poprawienia poziomu pracy.

Stałe podnoszenie poziomu pracy jest wreszcie nie do pomyślenia bez należytej kontroli wewnętrzno-oddziałowej. Zagadnienie tej kontroli niejednokrotnie było już omawiane na łamach „Wiadomości NBP“ (ostatnio w nr. 4 z br. str. 244 — 248). Możemy jednak zdaje się stwierdzić, iż niestety poprawa w tym względzie postępuje bardzo wolno. Walka o należyte zorganizowanie i wykonywanie kontroli wewnętrznej w oddziałach musi być ustawicznie prowadzona, gdyż — biorąc pod uwagę funkcje Banku — szkodliwe następstwa braku kontroli wystarczająco przemawiają za tym (opóźnienia obrotowości środków, uchybienia w wykonaniu planów finansowych itp.).

Na tym miejscu pragniemy zwrócić uwagę na zdaniem naszym najważniejsze i najtrud-

niejsze zagadnienie kontroli wewnętrznej w oddziałach, a mianowicie na zagadnienie kontroli bieżącej. Wydaje się nam bowiem, że dotychczas ten odcinek jakgdy by pozostaje w cieniu i w większości przypadków, dyskutując zagadnienie kontroli wewnętrznej przeważnie omawiano kontrolę okresową, czyli wyrównową kontrolę wtórną. Tymczasem głównym środkiem zapobieżenia uchybieniom i niedociągnięciom w pracy oddziału jest kontrola bieżąca każdej czynności, inaczej zwana „kontrolą przeglądową“, wykonywana w toku załatwiania czynności. Kontrola bieżąca polega na sprawdzeniu danej czynności przez drugiego pracownika, przy czym skuteczność tej kontroli wymaga, by była ona dokonywana stale i dokładnie.

Szczególnie ważne jest uregulowanie bieżącej kontroli dokumentów operacyjno - rachunkowych, obejmującej wszystkie etapy przebiegu dokumentu. W każdej komórce wewnętrznej **wyznaczeni pracownicy** winni kontrolować bieżąco określone czynności, wykonywane przez drugich pracowników.

Należy pomyślać podział czynności, z wyznaczeniem pracowników odpowiedzialnych za bieżącą kontrolę na poszczególnych etapach załatwiania operacji, zapobiega na czas uchybieniom, przyczynia się do wzmożenia czujności zawodowej pracowników i — co za tym dalej idzie — do usprawnienia pracy, podniesienia jej wydajności i dokładności.

Odpowiedzialność za należyte zorganizowanie i funkcjonowanie kontroli bieżącej w komórkach operacyjno - rachunkowych obarcza

starszego księgowego oddziału, jako pracownika zobowiązanego do czuwania nad dokumentacją i księgowością operacji oraz do przestrzegania dyscypliny finansowej. Organizacja i funkcjonowanie kontroli bieżącej w poszczególnych komórkach oddziału obarcza kierowników tych komórek. W oddziałach mniejszych, w komórkach o nielicznej obsadzie, czynności kontroli bieżącej zasadniczo powinny być wykonywane bezpośrednio przez kierownika komórki.

Stanowisko kierownika oddziału w zakresie kontroli bieżącej jest takie same, jak i w stosunku do innych zagadnień pracy oddziału. Kierownik czuwa nad działalnością podporządkowanego mu aparatu. W drodze bezpośredniego lub za pośrednictwem wyznaczonych pracowników wykonywania kontroli okresowej kierownik oddziału sprawdza działalność poszczególnych komórek i wyciąga z tego odpowiednie wnioski.

Polska Ludowa zapewnia masom pracującym udział w zarządzaniu zakładem pracy. Uczestniczenie w naradach pracy, zebrania aktywu zawodowego, zgłaszanie usprawnień, inicjowanie i uczestniczenie we współzawodnictwie itd. — oto formy realizacji wpływu załogi na zarząd zakładu pracy. Powaga zadań Banku i duch zapału, ożywiający liczne rzesze pracowników oddziałów, niewątpliwie spowodują usunięcie istniejących jeszcze braków i niedociągnięć oraz dalsze stałe podnoszenie i doskonalenie wykonywanych czynności przy harmonijnej współpracy kierownictwa i załogi.

Ludwik Gerlicz
Wrocław

KONTROLA KOSZTÓW PRODUKCJI

SYSTEMATYCZNA i ciągła analiza kosztów produkcji kontrolowanych przedsiębiorstw należy do jednych z podstawowych czynności aparatu kredytowego Banku. Wyniki analizy dostarczają bogatego materiału pozwalającego na zorientowanie się, już w toku wykonywania planu czy założenia produkcyjne konkretnego zakładu nie odbiegają od wyznaczonego kierunku, a w szczególności, czy następuje realizacja wykonania planowanej obniżki kosztów własnych produkcji.

Niewątpliwie ogromne znaczenie dla przeprowadzenia właściwej analizy posiada sam układ i sposób ewidencjonowania kosztów w rachunkowości przedsiębiorstwa. Rola księgowości w gospodarce planowej polega między innymi głównie na wiernej rejestracji przebiegu procesów gospodarczych, nie rezygnując jednocześnie z kontroli ich, posługując się przy tym odpowiednimi wskaźnikami. System przeto nie tylko samej techniki rejestrowania kosztów, ale również sprawy związane z planowaniem, ze statystyką oraz kontrolą obniżenia

kosztów — stanowią nierozdzielnie razem klucz zagadnienia.

Udzielenie odpowiedzi na pytanie, ile kosztuje wytworzony produkt, i jakie elementy składają się na jego powstanie na tle obowiązujących dotychczas rozwiązań naszej rachunkowości (obowiązujących do końca 1952 r.) odbywa się drogą okrężną, i to dość skomplikowaną.

Dało to asumpt do, wydaje się, dość słusznej krytyki, której w pewnej części zasługą jest przyspieszenie i wprowadzenia od 1.1. 1953 r. nowych, opartych w znacznej mierze na doświadczeniach radzieckich prostszych a jednocześnie racjonalniejszych zasad ewidencjonowania kosztów. Mówiąc nawiasem wprowadzenie nowych rozwiązań nie mogło być u nas wprowadzone szybciej, a to głównie z powodu braku dostatecznie wypracowanych metod dokumentacji jak i kalkulacji, tak, że rezygnacja z tzw. układu rodzajowego kosztów stawała się zbyt niebezpieczna. Pewnym czynnikiem hamującym również był brak struktury orga-

nizacyjnej przemysłu, który został dopiero usunięty uchwałą KERM z dnia 12.5. 1950 r. „w sprawie struktury organizacyjnej uspołecznionych przedsiębiorstw przemysłu kluczowego“, a także, ogólnie biorąc, zbyt jeszcze małe przygotowanie pracowników aparatu rachunkowego.

Przypomnijmy w paru słowach jakie niedoskonałości posiadają obowiązujące zasady rozliczania kosztów.

W pierwszej fazie rachunkowości grupuje całość nakładów w tzw. układzie rodzajowym (kl. 4 JPK). To znaczy, że odpowiednie konta zbierające mają za zadanie jedynie zarejestrowanie w określonym odcinku czasu globalną wielkość poszczególnych nakładów usystematyzowanych według rodzajów. Zarejestrowane nakłady nie są bynajmniej związane w całości z właściwym procesem produkcyjnym. Część z nich nie ma żadnego przyczynowego związku z działalnością produkcyjną zakładu, a cechą ich jest stosunek neutralny wobec procesów produkcji.

Następna faza, to sprowadzenie poszczególnych kosztów rodzajowych na tzw. miejsca powstawania kosztów. Dzieje się to zazwyczaj przy pomocy arkusza rozliczeniowego kosztów, przy czym pod pojęciem miejsca powstawania należy rozumieć zgodnie z komentarzem do JPK „wydziały, oddziały, stanowiska pracy, funkcje, procesy, produkcyjne itp., a zatem miejsca wybrane w danym przedsiębiorstwie, jednostki organizacyjne, funkcjonalne, terytorialne lub technologiczne, których nakłady są przedmiotem planowania sprawozdawczości i kontroli“.

Miejsca powstawania kosztów mają głównie za zadanie, połączenie odpowiedniej wielkości kosztów rodzajowych, mających styczność z określonym miejscem, a to w celu jak najwłaściwszego ich zaliczenia w dalszej fazie rozliczeń na produkowane wyroby oraz jednocześnie porównania ich z efektywną pracą wykonaną przez dane miejsce. Układ następny tzw. kalkulacyjny ujmuje łącznie według przewidzianego schematu, koszty bezpośrednie i pośrednie, których łączna wysokość odpowiada sumie układu rodzajowego danego okresu operacyjnego. W układzie tym znajduje się najbardziej interesująca nas grupa obejmująca koszty związane z właściwym procesem produkcyjnym, obok niej koszty zbytu, działalności pozazakładowej, nakłady do wtórnego rozliczenia w czasie.

Układ rodzajowy ma pewną zaletę, z racji stosunkowej łatwości zarejestrowania kosztów. Zawierając jednak pewną część kosztów neutralnych wobec produkcji, nie mówi z jaką dziedziną pracy przedsiębiorstwa są związane zaewidencjonowane koszty, nie daje odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu koszty te łączą się z produkowanymi wyrobami. Z tego też powodu układ ten jest całkowicie nie wystar-

czający do określenia wyników łączących się z obniżką kosztów własnych. Materiał liczbowy tego układu służy co prawda praktycznie jako podstawa do ustalenia wielkości nakładów do rozliczenia na okres planowany, ale takiego rozwiązania nie można uznać za pozytywne. Plan nakładów do rozliczenia powinien wypływać przede wszystkim, z sumy planowanych nakładów wydziałowych tj. tych miejsc które ponoszą pełną odpowiedzialność za poniesione koszty, a nie odwrotnie. Do mankamentów tego układu zaliczyć także można zbytne rozbudowanie kont dla ewidencjonowania tych kosztów, które w zasadzie nie wywierają znaczniejszego wpływu na ogólny koszt produktu pracy. Uwaga ta odnosi się do kosztów o charakterze pośrednim.

Wymieniona, jako zaleta układu rodzajowego, stosunkowa łatwość ewidencjonowania kosztów odnosi się w gruncie rzeczy w praktyce jedynie do tych przedsiębiorstw, które pokonały trudności organizacyjne i prowadzą równoległe z rejestracją rodzajową kosztów, rozbitcie na miejsca powstawania. W przeciwnym razie ta zaleta układu rodzajowego zanika, będąc raczej w dalszej fazie przekształcania kosztów przedmiotem trudności.

Konstrukcja układu drugiego powstaje przy pomocy tzw. arkusza rozliczeniowego (rządziej drogą księgową posługując się kl. 5 i 6) stanowiącego jakby pomost między układem rodzajowym, a układem „według miejsc“. Technika sporządzania arkusza jest żmudna i opiera się w głównej mierze na doborze mniej, lub bardziej ścisłych kluczy podziałowych. Z punktu widzenia techniki rozliczeń i kontroli kosztów, arkusz rozliczeniowy ma służyć jako instrument do wypełnienia luki powstałej między ujęciem kosztów według rodzajów, a ujęciem według efektów. Jest więc tworem poniekąd sztucznym, konstruowanym poza księgowością, a wynikającym z niedoskonałości układu rodzajowego kosztów, polegającej w pierwszej linii na braku łączności z wydziałami.

Układ funkcjonalny kosztów (Kl 7 JPK), obowiązujący dla produkcji podstawowej, posiada zaletę w postaci wyeliminowania kosztów nie związanych z zasadniczą działalnością produkcyjną zakładu. Jest zatem układem przedstawiającym najbezpośredniej kształtowanie się wysokości kosztów produkcji. Wykazuje wysokość kosztów bezpośrednich i pośrednich uczestniczących w procesie produkcji, ich współzależność względem siebie. Nic nam jednak nie mówi o rozliczeniach pomocniczych międzywydziałowych, a więc nie pozwala na przeprowadzenie tak ważnej w analizie lokalizacji kosztów.

Ramowy plan kont obowiązujący od 1.1. 1953 r. zrywa z dotychczasowym systemem ewidencjonowania kosztów. Mankamenty o których wspominaliśmy wyżej w znacznej mierze

zostały usunięte, (o pełnej doskonałości w tej dziedzinie trudno mówić). RPK nie jest tworem sztywnym, stwarza jedynie ramy dla szczegółowych opracowań rozliczania kosztów, stosownie do potrzeb poszczególnych branż. Szczególnie na odcinku rejestracji kosztów produkcji, przez możliwość różnorodnych rozwiązań analitycznych, powstają realne podstawy do prawidłowego planowania kosztów własnych produkcji jak i kontroli ich wykonania, stwarzając jednocześnie właściwe podwaliny pod wydziałowy, ograniczony wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.

Na czym polega, ta odmienność ujmowania kosztów i jakie w związku z tym stają problemy przed aparatem kredytowym Banku w odniesieniu do ich analizy?

Nowy system ewidencjonowania nakładów produkcyjnych opiera się w pierwszym rzędzie na kryterium charakteru występowania kosztów, dzieląc ogół nakładów produkcyjnych na dwie zasadnicze grupy. Koszty bezpośrednie i pośrednie.

Do pierwszych zaliczyć w zasadzie można takie, które na podstawie dokumentacji pierwotnej mogą być zaliczone i odniesione bezpośrednio (stąd nazwa koszty bezpośrednie) na odpowiedni wyrób. Drugie natomiast łączą się z produkcją więcej niż jednego wyrobu, i przy obliczaniu kosztów własnych powinny być możliwie jak najściślej odpowiednio rozdzielone. Przy produkcji jednorodnej przeło np. cukrownie, elektrownie, wszystkie nakłady produkcyjne będą bezpośrednie. Nakłady odnoszone bezpośrednio na wyroby dotyczące produkcji podstawowej (tj. stanowiącej podstawową zasadniczą działalność) stanowią jednocześnie odrębne, samodzielne pozycje kalkulacyjne, co daje możliwość należytego badania struktury kosztu własnego. Ścisłe wytyczne w tej mierze powinny zawierać instrukcje branżowe, w oparciu o potrzeby wynikające z technologicznego przebiegu produkcji. Konto produkcji działalności podstawowej posiada charakter konta zbiorczego syntetycznego. Odpowiednio do potrzeb branży powinny być rozwiązane urządzenia analityczne, których przedmiotem mogą być fazy produkcyjne, grupy asortymentowe, poszczególne zlecenia produkcyjne itd., dla których prowadzi się odpowiednie karty kalkulacyjne zleceń, względnie służące za podstawę rozliczenia-zestawienia kalkulacyjne.

Koszty pośrednie natomiast w odniesieniu do produkcji podstawowej grupowane są w pierwszej fazie ewidencjonowania na kontach kosztów wydziałowych, względnie ogólnofabrycznych. Szczegółowa ewidencja analityczna kosztów wydziałowych oparta jest w głównej mierze, na zależności kształtowania się kosztów od rozmiarów produkcji. Przypomnijmy na czym ta zależność polega.

Rozróżniamy koszty stałe, na wysokość których nie ma zasadniczo wpływu rozmiar produkcji, i które występują prawie że w niezmienniej wysokości, oraz koszty zmienne, na które rozmiary produkcji wywierają wpływ już znaczny. Koszty zaliczone do grupy drugiej zachowują się jednak niejednolicie, jedne z nich maleją, lub wzrastają proporcjonalnie do zmian wielkości produkcji, stąd nazywane są kosztami proporcjonalnymi, inne natomiast wzrastają bardziej, niż wzrost produkcji, określa się je mianem progresywnych, inne jeszcze wzrastają raczej słabiej niż ilość produkcji i noszą nazwę regresywnych. Istnieją również w ramach kosztów zmiennych i takie, które wykazują tendencję do spadku w miarę wzrastania ilości produkcji i noszą nazwę regresywnych.

Zachowanie się kosztów w zależności od rozmiarów produkcji ma charakter względny tzn. nie ma zasadniczo kosztów bezwzględnie niezależnych od rozmiarów produkcji, jak też nie ma zupełnie ściśle proporcjonalnych do jej rozmiarów.

Na marginesie omawianego podziału dodamy, że niektórzy teoretycy kosztów uważają, że określenie np. koszty regresywne, względnie progresywne jest mylne, nie spotykamy bowiem w ścisłym tego słowa znaczeniu tego rodzaju kosztów, lecz jedynie rozwój kosztów związanych ze zmianą produkcji.

Jeżeli pod pojęciem kosztów stałych rozumiemy takie koszty, które w pewnych granicach rozmiarów produkcji występują w niezmienniej wysokości, staje się jasne że przy zwiększonej do tej pewnej granicy produkcji, koszt jednostkowy staje się mniejszy. Ta sama bowiem ilość kosztów stałych rozkłada się na większą ilość wyrobów.

Nowy system rejestracji kosztów, opierając się na tej korelacji kosztów pośrednich z rozmiarami produkcji, przewiduje w ewidencji analitycznej podział kosztów wydziałowych na dwie grupy:

1. koszty zmienne — a więc takie których udział w koszcie jednostkowym jest zmienny w zależności od rozmiarów produkcji.

2. koszty względnie stałe — które w koszcie jednostkowym nie ulegają większym zmianom przy wahanii rozmiarów produkcji.

Do grupy pierwszej zalicza się koszty ruchu maszyn i urządzeń produkcyjnych, na które przykładowo składają się: płace i ubezpieczenia społeczne pracowników zatrudnionych przy utrzymaniu maszyn i urządzeń produkcyjnych, materiały technologiczne i na potrzeby ruchu, paliwo, energia napędowa, amortyzacja maszyn i urządzeń produkcyjnych zuży-

cie i utrzymanie narzędzi o charakterze produkcyjnym itd.

Wysokość amortyzacji np. maszyn i urządzeń produkcyjnych zależy od ilości godzin eksploatacji i czasu doby i aczkolwiek nie ma prostej zależności między czasem użytkowania a stopą amortyzacyjną, niemniej stopa ta przy dłuższym użytkowaniu na dobę staje się wyższa. Szybsze zużycie maszyn spowodowane zwiększoną produkcją powoduje z kolei zwiększone w określonym odcinku czasu nakłady na remonty bieżące i urządzeń produkcyjnych.

Grupę drugą stanowią koszty ogólnowydziałowe, na które według wytycznych (Monitor A/96/51) przykładowo składają się: płace i ubezpieczenia społeczne kierownictwa wydziału, płace i ubezpieczenia społeczne pomocniczych pracowników wydziału, materiały na potrzeby ogólne wydziału, paliwo i energia na potrzeby ogólne wydziału, amortyzacja środków trwałych o charakterze ogólnowydziałowym, remonty bieżące środków trwałych, bezpieczeństwo i higiena pracy na wydziale, koszty nieprodukcyjne itd.

Ta grupa kosztów charakteryzuje się względnie stałą wysokością występowania do pewnej określonej granicy rozmiarów produkcji.

Ogół nakładów rejestrowanych w grupie kosztów wydziałowych odnosi się wyłącznie do produkcji podstawowej, nakłady natomiast odnoszące się do zarządzania całym zakładem są grupowane na koncie syntetycznym kosztów ogólnofabrycznych.

Te ostatnie dla celów kontrolnych, statystycznych, w analizie rozbite są na szereg podgrup. Jedną z nich stanowi podgrupa kosztów administracyjno - gospodarczych o stałym charakterze występowania. Do niej należą koszty takie jak: płace i ubezpieczenia zarządu przedsiębiorstwa, delegacje, przejazdy i przeniesienia, koszty biurowe, utrzymanie i amortyzacja budynków o charakterze administracyjnym itd. Podgrupa druga — koszty ogólnoprodukcyjne charakteryzują się dużym wachlarzem różnorodności, dotyczą one w zasadzie miejsc nie związanych bezpośrednio z procesem produkcji. Charakter występowania stały. Do niej należą koszty tego typu jak: utrzymanie i amortyzacja budynków o charakterze ogólnoprodukcyjnym, uzupełnienie i szkolenie kadr, nakłady finansowe (z potrąceniem odsetek otrzymanych) ochrona mienia, podatki, daniny, opłaty ubezpieczenia rzeczowe itd.

Odrębną podgrupę stanowią koszty wydzielonego zarządu, obejmujące narzut na utrzymanie jednostki nadrzędnej o charakterze wyjątkowo stałym.

Ostatnią wreszcie podgrupę kosztów ogólnofabrycznych stanowią koszty nieprodukcyjne, których występowanie świadczy o odbieganiu zakładu od wytycznych planu z przyczyn za-

winionych względnie niezawinionych, np. kary za przestój wagonów, inne kary i grzywny, straty związane z przestojami, ubytki i manknie zawinione itd.

Omówione w zarysach nowe zasady ewidencjonowania kosztów stawiają przed aparatem kredytowym Banku specjalne zadania, polegające na wypracowaniu właściwych metod ich analizy. W ogóle sens analizy bankowej polega na wykrywaniu zależności zachodzących między poszczególnymi elementami działalności gospodarczej przedsiębiorstw i ich wpływu na kształtowanie się struktury finansowej. Odcinek produkcji jest najczulszym barometrem określającym sprawność przedsiębiorstwa. Doświadczenie również potwierdza, że ocena działalności przedsiębiorstw przemysłowych powinna się rozpoczynać zasadniczo od badania wskaźników produkcyjnych, a następnie dopiero przechodzić do wskaźników finansowych. Szczególnie na pierwszy plan wybija się niezmiernie ważny wskaźnik określający w jakiej mierze zostaje realizowany plan obniżenia kosztów własnych produkcji. Jest to wskaźnik podstawowy. Z zagadnieniem tym łączy się dalej problem produkcji porównywalnej.

Postulat obniżki kosztów własnych zawarty w planie finansowym przedsiębiorstwa, odnoszący się jedynie do produkcji porównywalnej (tj. wyrobów wytwarzanych w ubiegłym okresie), obejmuje przeciętne obniżenie odnoszące się do całości produkcji, jak również do poszczególnych wyrobów. Projekt obniżenia kosztów własnych uwzględniać musi szereg czynników. Różne bowiem założenia decydują o obniżce poszczególnych elementów składowych kosztów własnych produkcji. W odniesieniu do materiałów bierze się np. między innymi pod uwagę normatywy produkcyjnego zużycia, w stosunku natomiast do płac uwzględnia się wzrost wydajności, a do kosztów pośrednich, ich spadek określa się przez podniesienie produkcji.

Analizę przeto wykonania planu obniżki kosztów, powinno się ze względu na odmienność planowania poszczególnych elementów kalkulacyjnych przeprowadzać w stosunku do tychże elementów, ustalając lokalizację odchyleń. Zwracać należałoby tutaj specjalną uwagę na składniki posiadające duży udział w całości kosztów.

W planie, dla każdego wyrobu ustala się odmienną wysokość obniżenia kosztów. W toku wykonywania planu mogą jednak zajść znaczne odchylenia w asortymentach produkowanych wyrobów. Analiza przeto wykonania planu obniżki kosztów komplikuje się, i trzeba ze specjalną ostrożnością przeprowadzać badania, pozwalające określić, czy przy zaistniałych zmianach rzeczywiście globalnie planowana obniżka kosztów nastąpiła. Nowe zasady przewidują wykazywanie wyników wykonania pla-

nu kosztów produkcji odrębnie dla produkcji porównywalnej i nieporównywalnej.

Analiza bankowa powinna wykrywać czynniki wpływające na takie czy inne wykonanie planowanych zadań w dziedzinie kosztów własnych. Czynniki zazwyczaj jest bardzo wiele i wykrywanie i zbadanie wszystkich niewątpliwie przekraczałoby możliwości Banku. Analiza bankowa siłą rzeczy ograniczyć się jedynie może do określonej ich części pod warunkiem jednak, że właśnie one posiadają wpływ decydujący. Taki niewątpliwie jeden z czynników decydujących stanowi struktura wykonania nakładów, badana w oparciu o dane asortymentowe, jak również rozmiary produkcji. Wydaje się przeto, że bankowa analiza nie może być prawidłowo przeprowadzona bez wzięcia ich pod uwagę.

Omawiana przez nas grupa kosztów wydzielonych stanowi w sumie niekiedy znaczną pozycję kosztów własnych produkcji. Systematyczne badanie jej składu, zależności między kosztami zmiennymi a stałymi dać może dużo cennego materiału analitycznego. To samo odnosi się do kosztów ogólnofabrycznych.

Zmiany ewidencjonowania kosztów dają o wiele lepsze możliwości analizy kosztów produkcji, brak nam jednak jeszcze w tej chwili najlepszych form i metod kontroli, i sprawie tej powinniśmy poświęcić jeszcze wiele uwagi.

Dla zilustrowania naszych rozważań, mały przykład praktyczny badania kosztów *). Cyfry zupełnie dowolne.

Układ pokazuje metodę obliczania wielkości obniżki kosztów produkcji.

WYROBY	według planu			według sprawozdania		
	ilość	cena jedn.	suma	ilość	cena jedn.	suma
A	100	3	300	75	4	300
B	500	2	1000	600	1,50	900
razem	—	—	1300	—	—	1200

jeżeli weźmiemy za podstawę obliczenia, wielkość asortymentu rzeczywiście wykonanego otrzymamy:

WYROBY	ilość	koszt własny jednostkowy		koszt własny całej produkcji		
		w/g planu	w/g sprawozdania	w/g planu	w/g sprawozdania	odchylenia
A	75	3	4	225	300	+ 75
B	600	2	1,50	1200	900	- 300
razem	—	—	—	1425	1200	- 225

koszt produkcji obniżył się przeto o 225, co stanowi ca 15% planu, jeżeli natomiast weźmiemy pod uwagę asortyment według założeń planu otrzymamy:

WYROBY	ilość	koszt własny jednostkowy		koszt całej produkcji		
		w/g planu	w/g sprawozdania	w/g planu	w/g sprawozdania	odchylenia
A	100	3	4	300	400	+ 100
B	500	2	1,50	1000	750	- 250
razem	—	—	—	1300	1150	- 150

w tym wypadku obniżenie kosztów produkcji nastąpiło jedynie w wysokości 150. Sprawą analityka już jest jaką przyjąć kwotę obniżenia.

Przyznać należy, że kontrola kosztów produkcji nie jest zadaniem w ogóle łatwym, a nie

jest nim może szczególnie dla aparatu kredytowego Banku, raczej praktycznie oddalonego od tej sfery działalności kontrolowanych przedsiębiorstw. Przeprowadzone odciążenie pionu kredytowego z prac techniczno - manipulacyjnych pozwala przypuszczać, że i kontrola tego odcinka działalności przedsiębiorstw zostanie poprowadzona na właściwym poziomie.

*) Tabela oparta na doświadczeniach radzieckich.

Kazimierz Reiss

Bydgoszcz

ZAOCZNE SZKOLENIE STARSZYCH KSIĘGOWYCH

ZARZĄDZENIEM Prezesa NBP Nr. 54 z roku 1951 — wydanym na podstawie uchwały Nr 343 Rady Ministrów z dn. 5.V. 1951 r. — zostały ustanowione stanowiska głównego księgowego przy Centrali NBP oraz starszych księgowych przy o/wojewódzkich i oddziałach terenowych.

Wprowadzenie w życie wspomnianego zarządzenia, nie we wszystkich oddziałach miało jednakowy przebieg. Oddziały okrzepłe organizacyjnie, posiadające wyszkolony personel — potrafiły ten problem rozwiązać bez specjalnych trudności. Natomiast małe oddziały, uruchamiane pod koniec roku 1950, znalazły się w dość trudnej sytuacji przy typowaniu osób nadających się na stanowiska starszych księgowych.

Oddziały wojewódzkie oraz oddziały opiekuńcze, kompletując kadry nowych jednostek organizacyjnych, w związku z małymi możliwościami dysponowania własnym personelem — ograniczały się prawie wyłącznie do obsady stanowisk kierowniczych. Reszta pracowników, w przeważającej części, była kompletowana z osób miejscowych, nie posiadających wyszkolenia bankowego. Mając na uwadze duży ciężar gatunkowy spraw kredytowych, najzdolniejsze jednostki szkolono dla obsadzenia komórek kredytowania i kontroli przedsiębiorstw.

Siłą faktu, zagadnienie manipulacji schodziło na drugi plan, a zatrudnieni w tych komórkach pracownicy stanowili przeważnie materiał surowy, w niskich grupach uposażenia, nie obznajmiony dostatecznie z całokształtem zagadnień bankowych.

Mimo, iż zarządzenie Nr 54 — przewidywało, że na stanowisko starszego księgowego w oddziale terenowym, powinien być powołany jeden z firmantów, obeznany należycie ze sprawami budżetowo - rachunkowymi, z pominięciem w miarę możliwości firmanta, pełniącego podczas nieobecności kierownika oddziału jego funkcje, w praktyce sprawa ta w nowouruchamianych oddziałach przedstawiała się odmiennie. Biorąc, pod uwagę, że większość tych oddziałów posiadała trzech firmantów i to mających już przydzielone funkcje, wiele z omawianych oddziałów wystąpiło z wnioskami o nominacje na starszych księgowych osoby zatrudnione przy mechanicznym pełnieniu funkcji manipulacyjnych. Zresztą i niektórzy firmanci wyznaczeni na to stanowisko posiadali poważne braki w wiadomościach fachowych.

Oddziały wojewódzkie zdawały sobie sprawę z tego rodzaju sytuacji — nie znaleziono jednak wówczas innego sposobu rozwiązania wspomnianego problemu. W tym stanie rzeczy należało przystąpić do jak najszybszego do-

szkolenia mianowanych starszych księgowych, celem przygotowania ich do poważnych zadań, jakie nałożono na tych pracowników.

Szkolenie na terenie województwa bydgoskiego było prowadzone trzeba sposobami, a mianowicie:

- a) na odprawach organizowanych przez o/wojewódzki,
- b) przez delegowanie starszych księgowych z oddziałów słabszych do o/wojewódzkiego lub pobliskich, dobrze postawionych o/terenowych,
- c) drogą korespondencyjną.

Pierwsze dwa z wymienionych sposobów szkolenia nie wymagają specjalnych komentarzy, natomiast trzeci tj. szkolenie zaoczne należy szerzej omówić.

Szkolenie zaoczne, oparte na wzorach radzieckich, a obecnie co raz częściej u nas stosowane, nie miało dotychczas zastosowania na terenie Narodowego Banku Polskiego; pierwsza próba została przeprowadzona przez Oddział Wojewódzki w Bydgoszczy.

Zgodnie z poleceniem centrali, przy odprawach szkoleniowych dla starszych księgowych należało przeprowadzać ćwiczenia praktyczne. Pierwsza odprawa wykazała, że zajęcia praktyczne zabierają dużo czasu, bo co najmniej jeden lub półtora dnia. Poza tym mają one pewne ujemne strony; praca odbywa się w dużym zespole, co często działa denerwująco na niektórych pracowników, istnieje możliwość odpiśywania opracowań, brak jest niejednokrotnie pod ręką potrzebnych zarządzeń, instrukcji itp.

Szkolenie zaoczne jest pozbawione tych ujemnych stron, albowiem szkolony pracuje w swych normalnych warunkach pracy, posiadając możność posługiwania się własnym zbiorem przepisów, a nie będąc ograniczony wyznaczonym czasem, może dokładnie opracowywać postawione mu problemy. Kwestia możliwości pomocy przy rozwiązywaniu zadania przez kogoś z lepiej zorientowanych pracowników, nie powinna być uważana jako specjalna przeszkoda w organizowaniu zadań drogą korespondencyjną. Licząc się nawet ze stosowaniem pomocy w niektórych wypadkach, przypuszczać należy, że i w przypadku trudniejszych problemów napotkanych w codziennej pracy — starszy księgowy będzie mógł konsultować się u pracownika o większym doświadczeniu bankowym. W ten sposób ćwiczenia zaoczne będą również częściowo egzaminem całego oddziału.

Biorąc pod uwagę zorganizowanie specjalnej jednodniowej odprawy dla przeprowadzenia zadania praktycznego, koszty związane z tym wyniosą na jednego pracownika: dieta zł 13,50, koszty przejazdu, przeciętnie licząc, zł 20.—

oraz koszty noclegu, liczone średnio tylko zł 5.— z uwagi na możliwość przyjazdu i powrotu szeregu pracowników w tym samym dniu — łączny wydatek na osobę wyniesie w przybliżeniu zł 40.—. Przy ilości o/terenowych ok. 350 z których pracownicy muszą dojechać do o/wojewódzkiego, koszty jednodniowej odprawy w skali ogólnokrajowej wyniosą ca zł 14.000. Gdy uwzględnimy, że szkolenie zaoczne można będzie zastosować i w innych pionach czynności bankowych — uzyskane oszczędności w skali rocznej będą stanowiły dość poważną pozycję.

Przeprowadzone eksperymentalne szkolenie zaoczne starszych księgowych wykazało że może być ono stosowane z dużym powodzeniem. Na wniosek oddziału wojewódzkiego, temat zadania przysłała Centralna Księgowość. Obejmował on operacje na kontach klasy 1 i był dostosowany do zagadnień najczęściej źle rozwiązywanych przez oddziały. Dalsze tematy obejmują zaszłości księgowane na innych klasach JPKB. Otrzymany temat wysłał o/wojewódzki w Bydgoszczy do wszystkich o/terenowych z poleceniem nadesłania w ciągu pięciu dni rozwiązania w formie raportu z wszystkimi wymaganymi załącznikami. Zarówno raport, jak załączniki i koperty polecono wyraźnie zaopatrzyć czerwonym napisem: „ćwiczenie korespondencyjne“ celem uniknięcia ewentualnych przykrych w skutkach omyłek.

Z wyjątkiem jednego — wszystkie oddziały złożyły w terminie rozwiązania.

Nadesłane opracowania wykazały, że na 23 oddziały, biorące udział w ćwiczeniu — 10 zadań wykonano bez błędu. W 8 zadaniach po-

pełniono drobniejsze omyłki. Pozostałe 5 rozwiązań wykazało słabe przygotowanie starszych księgowych.

Na najbliższej odprawie omówiono szczegółowo przeprowadzone ćwiczenie, wykazując popełnione błędy i niedokładności. W dyskusji nad zadaniem, starsi księgowi podkreślali celowość tego rodzaju szkolenia.

Zaznaczyć należy, że niekoniecznie zadanie musi być omawiane ustnie. Po poprawieniu błędów można zwracać ćwiczenia oddziałom z równoczesnym pisemnym wyjaśnieniem.

Z uwagi na dalszą decentralizację prac Centralnej Księgowości i zapowiedziane prowadzenie bilansów przez poszczególne oddziały — ćwiczenia zaoczne powinny być wysoce pomocne przy doszkalaniu starszych księgowych i pracowników zatrudnionych w komórkach budżetowo - rachunkowych oddziałów terenowych.

Jak już wyżej wspomniano — ten system ćwiczeń powinien znaleźć zastosowanie również i w innych pionach czynności oddziałów NBP.

Osiągnięte skutkiem tego oszczędności nie ograniczą się do wyliczonych oszczędności na kosztach związanych z przejazdem i pobytem na odprawach. Będą one znacznie wyższe, albowiem prowadząc do bezbłędności pracy, pozwolą na zaoszczędzenie zarówno czasu pracowników centrali jak i oddziałów wojewódzkich, marnowanego bezproduktywnie na szukanie omyłek i prowadzenie korespondencji celem ich wyjaśnienia.

Jan Litwiniuk

NOWY ETAP WALKI O PODNIESIENIE JAKOŚCI PRACY

ZBLIŻENIE organu kontrolującego do miejsca wykonywania czynności operacyjnych Banku, tj. do oddziału terenowego, stanowi wypróbowaną metodę uoperatywnienia kontroli i osiągnięcia na tej drodze w krótkim stosunkowo czasie dobrych wyników. Innymi słowy, kontrola wykonawstwa sprawowana na miejscu pracy oraz planowe i systematyczne wykonywanie nadzoru, połączonego ze szkoleniem i instruowaniem oraz z wyciąganiem właściwych wniosków organizacyjnych, stanowią najbardziej skuteczny sposób podnoszenia poziomu jakości pracy.

Zarząd Banku decydując się na trzystopniową strukturę organizacyjną Banku i na decentralizację czynności związanych z nadzorem i kontrolą działalności oddziałów terenowych przez oddziały wojewódzkie — miał m. in. również na uwadze potrzebę pogłębienia kontroli pracy we wszystkich komórkach organizacyjnych, przede wszystkim zaś — w komórkach pionu operacyjnego.

Realizując ten postulat, Zarząd Banku już z początkiem roku bieżącego nakreślił oddzia-

łom wojewódzkim, a pośrednio — oddziałom terenowym konkretne zadania, wyrażające się w obniżeniu wskaźnika reklamacyj w roku bieżącym o trzy punkty. Zadania te ujęte w formę planu rocznego, podzielonego na plany kwartalne, zostały przekazane oddziałom wojewódzkim, a przez oddziały wojewódzkie — oddziałom terenowym do wykonania.

Rozważmy, czy i w jakim stopniu zadania te zostały w ciągu pierwszego kwartału zrealizowane.

Rozważania i wnioski nasze opieramy na materiałach sprawozdawczych przesyłanych co miesiąc przez oddziały wojewódzkie Wydziałowi Inspekcji i Kontroli Banku. Materiały te po za danymi cyfrowymi zawierają nader interesujące spostrzeżenia i uwagi nasuwające się z analizy sprawozdań miesięcznych oddziałów terenowych, dokonywanej przez oddziały wojewódzkie. Analizując kształtowanie się wskaźników reklamacyj w poszczególnych miesiącach, oddziały wojewódzkie w sprawozdaniu opisowym podają metody i środki, jakimi się posługują w walce o podniesienie poziomu ja-

kości pracy, i to niezwłocznie po zanalizowaniu sprawozdań. Z opisów tych wynika, że oddziały wojewódzkie, zależnie od inicjatywy i pomysłowości własnej, a także zależnie od potrzeby i sytuacji oddziału terenowego, stosowały różnorodne środki zapobiegawcze. Zaliczamy do nich szkolenie i instruktaż, lustracje i kontrole, przesunięcia personalne i sankcje dyscyplinarne. Wszystkie te środki zmierzały do jednego celu: do likwidowania przyczyn i źródeł reklamacyj, do usuwania różnorakich błędów i niedomagań organizacyjnych.

Większość oddziałów wojewódzkich poszczycić się może bardzo dobrymi wynikami. Z siedemnastu — piętnaście oddziałów zadania planowe wykonało i to z poważną nadwyżką. Zadań planowych nie wykonały tylko dwa oddziały (okręgi). W rezultacie zakreślony plan roczny na odcinku obniżenia wskaźnika reklamacyj został w skali krajowej całkowicie wykonany już w ciągu pierwszego kwartału.

Zacznijmy od cyfr. Podana niżej tabela ilustruje nam stopień realizacji planu na tle przeciętnego miesięcznego wskaźnika za rok ubiegły (za jedenaście miesięcy) i na tle wskaźnika zaplanowanego.

Oddział wojewódzki	przeciętny wskaźnik miesięczny 1951 r.	wskaźnik zaplanowany	wskaźnik osiągnięty	przekroczono punktów	nie wykonano punktów
Białostocki	17	15,	17,8		2,8
Bgdgoski	10	8,8	6,6	2,2	
Cdański	12	10,6	9,8	0,8	
Katowicki	8	6,	5,4	0,6	
Kielecki	12	11,6	12,5		0,9
Koszaliński	16	14,2	11,—	3,2	
Krakowski	14	12,4	8,6	3,8	
Lubelski	15	13,2	11,9	1,3	
Łódzki	12	10,6	8,8	1,8	
Olsztyński	25	22,7	16,2	6,5	
Opolski	12	10,6	8,8	1,8	
Poznański	15	13,2	7,9	5,3	
Rzeszowski	10	9,8	9,1	0,7	
Szczeciński	16	14,2	11,1	3,1	
Warszawski	16	14,2	7,7	6,5	
Wrocławski	17	15,	12,3	2,7	
Zielonogórski	20	18,3	17,6	0,7	

Z przytoczonego zestawienia nasuwają się następujące uwagi i wnioski:

1. Możliwości wydatnego zmniejszenia wskaźnika reklamacyj były i są jeszcze nadal bardzo poważne. Efekt spadku wskaźnika na skutek zorganizowanej i powszechnej akcji oddziałów wojewódzkich we wstępnym okresie tj. w ciągu pierwszego kwartału był bardzo poważny.

2. Włączenie do zadań planowych oddziałów wojewódzkich zadania zmniejszenia wskaźnika reklamacyj uaktywniło te oddziały i spo-

wodowało podjęcie zorganizowanej i planowej akcji instruktażowej i lustracyjnej, w skutkach swych niezwykle pożytecznej.

3. Zadań planowych nie wykonały tylko dwa oddziały wojewódzkie: białostocki i kielecki. Pocieszającym objawem jest jednak to, że w obydwu okręgach wskaźnik wykazuje wyraźną regresję (patrz tabelę następną) w poszczególnych miesiącach kwartału i to: białostocki — 24.— 15,7 — i 13,5, a kielecki — 13,8, 12,5 i 11,2.

4. Zastrzeżenie budzi O/W w Olsztynie, gdyż w oddziałach tego okręgu, jak stwierdziły komisje kontrolne, rejestr reklamacyj nie był dokładnie prowadzony, stąd też wyniki cyfrowe wypadły lepsze, niż były w rzeczywistości.

5. Wysoki spadek w okręgu poznańskim jest odpowiednikiem nie tylko faktycznych osiągnięć, lecz również rezultatem korekty elementów, na podstawie których wskaźnik był obliczony. (Poznań przyjmował za podstawę do obliczeń wskaźnika ilość czynności, a nie ilość punktów, jak to prawidłowo należało przyjmować).

6. Wysoki spadek wskaźnika w okręgu warszawskim wskazuje na realne możliwości efektywnego i w krótkim czasie dającego się osiągnąć dobrego wyniku — jeżeli podjęta przez oddział wojewódzki akcja zostanie dokładnie i wszechstronnie przemyślana oraz starannie i systematycznie realizowana. Dla porządku jednak wynik ten powinien być dodatkowo skontrolowany.

7. Zaplanowany, w skali krajowej spadek wskaźnika na rok bieżący (10) został zrealizowany już w pierwszym kwartale (9,5). W dalszym jednak ciągu osiem okręgów posiada wskaźnik wyższy od przeciętnego i te w pierwszej kolejności posiadają największe szanse wydatnego jego obniżenia w kwartale następnym.

8. Nie należy zbyt srogo sugerować się efektywnością cyfr, ilustrujących spadek wskaźnika w pierwszym kwartale. Spadek ten tłumaczy się z jednej strony wysoką stosunkowo pozycją wyjściową samego wskaźnika, z drugiej zaś — dużym nasileniem akcji oddziałów wojewódzkich, posiadającej cechy „szturmowszczyzny“.

9. Efektywność spadku wskaźnika będzie tym mniejsza, im bardziej będzie się podnosić poziom jakości pracy, znajdujący swój wyraz we wskaźniku zbliżonym do zera (Katowice). Z tego więc względu, nie bacząc na efektywność cyfrowego spadku, należy czuwać, by wskaźnik stale się obniżał, a nie wzrastał, choćby wzrost miał się wyrażać w drobnym ułamku.

10. Walka o wysoką jakość, pracy, a przede wszystkim o jej bezbłądność musi być prowadzona nadal wytrwale i z uporem. Możliwości uzyskania w następnym kwartale poważnych rezultatów, z uwagi na wysoki stosunkowo wskaźnik w znacznej ilości okręgów, są nadal bardzo duże.

Pocieszającym objawem jest nie tylko poważny spadek wskaźnika reklamacyj w skali ogólnokrajowej. Bodaj że ważniejsze i bardziej pomyślnie jest to, że regresja wskaźnika występuje stopniowo i powszechnie i to zarówno w przekroju kategorii oddziałów jak i, z nielicznymi wyjątkami, w przekroju wojewódzkim. Ilustrują to następujące tabele:

Oddział wojewódzki	W s k a ż n i k i		
	styczeń	lut	marzec
Białostocki	24,—	15,7	13,8
Bydgoski	6,8	6,5	6,5
Gdański	9,9	9,7	9,8
Katowicki	5,7	5,4	5,2
Kielecki	13,8	12,5	11,2
Koszaliński	11,2	10,—	11,9
Krakowski	9,9	9,1	6,9
Lubelski	13,1	10,6	11,9
Łódzki	10,6	8,1	6,8
Olsztyński	17,9	16,1	14,6
Opolski	9,1	9,2	8,1
Poznański	9,3	8,4	7,9
Rzeszowski	10,8	9,—	7,4
Szczeciński	12,2	11,—	10,2
Warszawski	9,—	7,3	6,9
Wrocławski	13,3	12,3	11,2
Zielonogórski	17,3	17,3	17,6
przeciętna:	10,9	9,8	8,9
Kategorie oddziałów			
II	8,8	7,5	7,1
III	9,7	8,3	6,9
IV	11,9	10,8	9,4
V	15,6	13,9	13,6
VI	15,8	14,7	11,1

O ile dynamika spadku w przekroju kategorii oddziałów kształtuje się prawidłowo i nie budzi żadnych zastrzeżeń, to w przekroju wojewódzkim w kilku wypadkach (podkreślonych) występują nieprawidłowości. Nieprawidłowości te występują szczególnie jaskrawo w okręgu koszalińskim, lubelskim i zielonogórskim. Wskazuje to na brak systematycznego i wnikliwego analizowania sprawozdawczości w zakresie odcinka reklamacyj, przez wspomniane oddziały wojewódzkie oraz na brak z ich strony operatywnego oddziaływania na oddziały terenowe.

Przyglądając się bliżej kształtowaniu się spadku wskaźnika reklamacyj w poszczególnych kategoriach oddziałów, zauważamy wyraźną rywalizację pomiędzy oddziałami II i III kategorii. Mimo, że pozycja wyjściowa w styczniu była dla oddziałów II kategorii bardziej korzystna, to jednak rezultat osiągnięty w marcu przez oddziały kategorii III był lepszy.

Na szczególną uwagę oddziałów wojewódzkich zasługują oddziały kategorii V. Jest to grupa najliczniejsza (187 oddziałów), wykazująca najwyższy wskaźnik, zdradzająca słabą

dynamikę w jego obniżaniu. Przez instruktą, szkolenie i pogłębienie kontroli wewnątrzdziałowej można w tej kategorii oddziałów w krótkim stosunkowo czasie uzyskać poważne obniżenie wskaźnika.

Zanalizujmy pokrótce źródła powstawania reklamacyj, wskazujące jednocześnie te komórki organizacyjne w oddziałach, które dopuszczały do błędów i powodowały powstawanie reklamacyj. Kształtowanie się zmian we wskaźnikach reklamacyj w omawianym przekroju daje nam następujące zestawienie:

Reklamacje skierowane przez :	W s k a ż n i k i		
	styczeń	lut	marzec
1) klientów (komórka rach. bankowych)	2,—	1,5	1,2
2) oddziały Banku (komórka sporządzająca awizy)	5,1	5,3	4,8
3) Departament Budżetowo Rachunkowy (st. księgowy oddziału)	2,5	1,8	1,8
4) różnice kasowe	0,9	0,9	0,9

Największy wskaźnik wykazują reklamacje oddziałów. Wskazuje on na to, że połowa popełnianych przez oddziały błędów polega na niewłaściwym, niedokładnym sporządzaniu i wysyłaniu korespondencji między oddziałami (głównie awizów). Skoro więc wiemy, gdzie tkwi źródło pomyłek, na czym te pomyłki polegają, kto je popełnia — nie trudno będzie podjąć właściwe środki zapobiegawcze. Jest charakterystyczne to, że wskaźnik reklamacyj tego typu kształtuje się we wszystkich okręgach na najwyższym poziomie i jeżeli oddziały wojewódzkie na ten odcinek zaniedbań, występujących nagminnie w oddziałach terenowych, zwrócą należytą uwagę i potrafią zmusić oddziały te do pogłębienia bieżącej kontroli, to efekt obniżenia się wskaźnika ogólnego będzie bardzo poważny.

Drugim z kolei źródłem błędów — to niedokładności i niestaranne prowadzenie sprawozdawczości rachunkowej. Ten odcinek stanowi wdzięczne pole do popisu dla starszych księgowych w oddziałach. Dokładna kontrola raportów dziennych, prawidłowa kwalifikacja bilansowa, dokładne przeliczanie załączników do raportów dziennych, zgodne z przepisami obliczanie kosztów podróży i diet itp., oto sposoby na całkowite wyeliminowanie na przyszłość omawianej kategorii błędów.

Reklamacje klientów, opierając się na podanym w tabeli wskaźniku i przyjmując, że ich rejestr jest rzetelnie, dokładnie prowadzony, nie stanowią groźniejszej pozycji. Mamy tu jednak pewne wątpliwości, czy ewidencja tego typu reklamacyj jest istotnie prowadzona sumiennie. Jak komisje kontrolne stwierdzają, oddziały nie wszędzie i nie zawsze reklamacje takie dokładnie ewidencjonują. Szczególnie re-

klamacje zgłaszane przez klientów ustnie nie zawsze trafiają do rejestru. Stąd więc mamy uzasadnioną nadal obawę, czy obliczany wskaźnik reklamacyj klientów jest wiernym odbiciem stanu faktycznego.

Oddziały wojewódzkie poprzez częste lustracje powinny badać sposób zgłaszania, ewidencjonowania i załatwiania tego typu reklamacyj i w wypadkach ujawnienia zaniedbań należy wyciągać odpowiednie wnioski.

Pozostaje jeszcze do omówienia wskaźnik różnic kasowych.

Ustabilizowanie się w poszczególnych miesiącach pierwszego kwartału wskaźnika różnic kasowych na poziomie pozornie niskim (0,9) uznać należy za zjawisko wielce niepokojące. Nie widzimy tu żadnych tendencji do spadku. Musimy pamiętać, że różnice kasowe stanowią punkt niewrażliwy w każdej instytucji, a tym więcej w banku, i że stanowią one niepochlebne świadectwo o dokładności pracy komórek kasowych. Sądzymy, że do tego czasu oddziały wojewódzkie za małą uwagę zwracały na ten odcinek. Należałoby się zastanowić, czy nie byłoby wskazane zainicjować w komórkach kasowych współzawodnictwa o tytuł najdokładniejszego kasjera, lub też najdokładniejszej liczarki i podejmować przez te komórki odpowiedzialnych zobowiązań. Rzecz prosta, że wynik współzawodnictwa powinien być uwzględniany przy podziale premii i nagród.

Jak już poprzednio zaznaczyliśmy możliwości poprawy jakości pracy w pionie operacyjno-rachunkowym oddziałów są nadal bardzo poważne. Dowodzą tego niskie wskaźniki osiągnięte w marcu przez liczne oddziały i to niezależnie od kategorii, jak np.: Oddział Gliwice — 1,8, Chorzów 2,8, II/M. Bydgoszcz — 2,7, I/M. Opole — 3,6, IV/M. Łódź — 2,9, Ostrów — 3,1, V/M. Warszawa — 2,3, VI/M. Katowice — 1,4, Wadowice — 2,6, Chojnice — 2,2, Gorlice — 2,3, Wąbrzeźno — 2,6, Ustroń — 2,1, Miastko — 1,1 i wiele, wiele innych.

Przykłady z tych oddziałów powinny wziąć przede wszystkim oddziały wykazujące najwyższe wskaźniki. Dla przykładu wymienimy następujące: I/M. Białystok — ze wskaźnikiem za marzec 22,3, II/M. Lublin — 21,4, II/M. Zielona Góra — 18,7, III/M. Białystok — 40,5, Łęborg — 22,6, Ostrowiec S.-tokrzyski — 25,—, Nowa Sól — 28,2, Gołdap — 34,8, Połczyn-Zdrój — 30,8, Nakło — 23,5, Bytom-Bobrek — 24,8, Czeladź — 24,6, Drawsko — 38,1, Lidzbark Warmiński — 29,1, Nidzica — 23,8, Lublin Śląski — 26,8, Biskupiec — 25,7, Pisz — 34,2, Krosno n/Odrą — 29,9, Strzelce Kraińskie — 39,3, Kępno — 45,— i szereg innych.

Dla jednostek organizacyjnych nastrojonych nieufnie czy też pesymistycznie możemy przytoczyć ciekawy przykład z oddziału w Czarnkowie. Oddział ten w styczniu, lutym i marcu wykazywał bardzo wysoki wskaźnik reklamacyj, gdyż załoga jego popełniała w pracy wiele błędów. Na jednej z narad pracy członkowie załogi poddali dotychczasowe postępowanie suro-

wej samokrytyce i powzięli postanowienie i zobowiązanie wykonywania na przyszłość wszystkich czynności bezbłędnie. Jak to wykonać? — padło pytanie. Odpowiedziano: zaostrzyć kontrolę wykonawstwa, pogłębić kontrolę wewnątrzoddziałową. I istotnie, zarówno sam kierownik oddziału, jak i starszy księgowy oraz pozostali pracownicy zaczęli dokładniej i uważniej kontrolować wykonywane prace. Rezultat był ten, że starszy księgowy oddziału na odprawie w Poznaniu w dniu 23 kwietnia zameldował oddziałowi wojewódzkiemu i obecnym na odprawie przedstawicielom Zarządu Banku, że w ciągu kwietnia do dnia odprawy oddział nie otrzymał ani j e d n e j r e k l a m a c j i !

Na podstawie miesięcznego sprawozdania oddziału wojewódzkiego w Poznaniu za kwiecień stwierdzić mogliśmy, że oddział w Czarnkowie zobowiązania swego dotrzymał.

* * *

Włączenie oddziałów wojewódzkich do planowej akcji na odcinku walki o podniesienie poziomu jakości pracy w oddziałach operacyjnych stanowi nowy etap w dziedzinie pogłębiania kontroli wykonawstwa.

Oddziały wojewódzkie zrozumiały cel i sens nałożonych na nie przez władze Banku zadań i zadania te w okresie pierwszego kwartału z nielicznymi wyjątkami wykonywały dobrze. Dowodem tego jest wydatny spadek wskaźnika reklamacyj w pierwszym kwartale.

Nie wszystkie jednak oddziały wojewódzkie, jak to wynika z nadsyłanych nam miesięcznych sprawozdań, obrały prawidłową drogę postępowania i zastosowały właściwe środki w walce o poprawienie jakości pracy.

Większość oddziałów wykazała pełną w tym zakresie operatywność, niektóre jednak ustosunkowały się do swych obowiązków tylko formalnie, lub za mało operatywnie.

Na wyróżnienie zasługują oddziały następujące: Katowice, Łódź, Warszawa, Bydgoszcz, Poznań, Kraków, Wrocław i Opole.

Dla zobrazowania (przykładowo) stosunku, jaki oddziały wojewódzkie do zagadnienia walki o podniesienie poziomu pracy, zajęły, warto przytoczyć wyjątki charakterystyczne ze sprawozdań miesięcznych dwóch oddziałów: Łodzi i Zielonej Góry.

Oto wyjątek z pierwszego sprawozdania:

„... na odcinku reklamacyj klientów następuje stopniowa poprawa, dzięki stosowanej przez oddziały dodatkowej kontroli wyciągów klientów przez referentów kredytowych... „dużą stosunkowo ilość reklamacyj w styczniu należy tłumaczyć mylną interpretacją PO 181/51, na skutek której niektóre oddziały zaprzestały sporządzać załączniki do kont bilansowych... Stosowane w naszym województwie środki zaradcze są następujące: 1) instruktaże OKP, 2) korespondencja OKP z oddziałami o wysokim wskaźniku reklamacji, 3) interwencja bezpośrednia, lub za pośrednictwem delegatów

z innych działów oddziału wojewódzkiego na naradach pracy w oddziałach terenowych, 4) wyczerpujące omawianie przez pracowników poszczególnych komórek na naradach pracy powodów powstawania reklamacji i ustalania środków zaradczych celem likwidowania ich w przyszłości, 5) podejmowanie na naradach pracy zobowiązań w celu poprawienia stylu pracy, i 6) udzielanie pracownikom winnym powstawania reklamacji upomnień przez kierownictwo. Wyżej wymienione środki zaradcze dały już w niektórych oddziałach dodatnie wyniki. Przypuszczamy, że stosowanie wyżej wymienionych środków zaradczych przyniesie w następnych miesiącach bieżącego roku znaczną poprawę na odcinku jakości pracy naszych oddziałów“.

Z zadowoleniem stwierdzamy, że zastosowanie środków zaradczych istotnie przyczyniły się do znacznego poprawienia poziomu pracy w oddziałach okręgu łódzkiego.

A teraz dla kontrastu przytoczmy nie wyjątek, lecz c a ł o ś ć sprawozdania opisowego z oddziału wojewódzkiego w Zielonej Górze:

„64% ogółu reklamacji stanowią reklamacje związane z mylną wysyłką względnie numeracją awizów. Mimo stałego zwracania oddziałom uwagi na ten zasadniczy manka-

ment stan ten nie ulega poprawie. Reklamacje Departamentu Budżetowo - Rachunkowego dotyczą częściowo usterek przy dokumentacji bilansowej, braku załączników do raportów, niezbilansowanych raportów. Wskaźnik reklamacji utrzymuje się nadal na poziomie zawyżonym, co łączy się ściśle z trudnościami personalnymi oddziałów tak ilościowymi jak i jakościowymi“.

I to jest wszystko.

Jeżeli przytoczone wyżej wypowiedzi mają stanowić ilustrację tego, co oddział wojewódzki na odcinku walki z reklamacjami w swym okręgu uczynił, to cyfry zawarte w podanych wyżej wskaźnikach reklamacji nie mogą stanowić niespodzianki.

Trzeba jednak z uznaniem podkreślić, że wypowiedzi drugiego typu pojawiają się w sprawozdaniach oddziałów wojewódzkich bardzo rzadko i mamy przekonanie, że w przyszłości znikną zupełnie.

Oczekujemy od oddziałów wojewódzkich sprawozdań według wzoru — przykładowo zresztą tylko przytoczonego, bo jest ich znaczna ilość — oddziału łódzkiego. Chcemy w tych sprawozdaniach widzieć pełny obraz jak najbardziej operatywnego stosunku do zagadnienia jakości pracy w jednostkach terenowych Banku. Chcemy też widzieć rezultaty tej operatywności w dalszym spadku, dokładnie i rzetelnie obliczanego wskaźnika reklamacji.

ORGANIZACJA i TECHNIKA FINANSOWA

Jerzy Bednarowicz

Drobna wytwórczość w świetle nowej instrukcji służbowej Dz. VI

I

Z momentem przejęcia w grudniu 1950 r. z Banku Rzemiosła i Handlu, kredytowania i kontroli spółdzielni pracy — Narodowy Bank Polski uzyskał możliwość bezpośredniego oddziaływania na całokształt gospodarki finansowej upośredniczonych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości. Okres, jaki upłynął od daty przejęcia pod kontrolę spółdzielni pracy pozwolił na dokładne zapoznanie się z bogatą problematyką przemysłu drobnego i rzemiosła — przemysłu, który stanowi jedno z najważniejszych źródeł zaopatrzenia ludności w przedmioty codziennego użytku. Doświadczenia tego okresu umożliwiły sformułowanie konkretnych poglądów na pewne węzłowe zagadnienia i wykorzystanie ich przy opracowaniu nowej Instrukcji Służbowej Dz. VI. Utwierdziło się również przekonanie o konieczności wydania przepisów szczegółowych o kredytowaniu i kontro-

li przedsiębiorstw upośredniczonego przemysłu drobnego.

Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na konieczność szczegółowego opracowania zagadnień drobnej wytwórczości w ramach ogólnego systemu kredytowego jest występująca w omawianym przemyśle społeczna, socjalistyczna własność środków produkcji w dwóch różniących się od siebie formach:

1. w formie własności państwowej tj. mienia ogólnonarodowego (przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego),
2. w formie własności spółdzielczej tj. własności poszczególnych kolektywów członków spółdzielni (spółdzielnie pracy).

Różnice — jakie występują w podmiocie własności między majątkiem przedsiębiorstwa państwowego, a majątkiem spółdzielni nie naruszają socjalistycznego charakteru organizacji spółdzielczych. Środki produkcji spółdzielni

pracy są własnością całego kolektywu członków spółdzielni. Podział dochodów między członków spółdzielni dokonywany jest przy coraz szerszym uwzględnieniu socjalistycznej zasady podziału według pracy. Zarówno przedsiębiorstwa państwowe jak i spółdzielnie pracy, wykonując działalność swą w ramach narodowego planu gospodarczego, służą interesom całego społeczeństwa. Własność państwowa zatem — mimo, że stanowi odmienną formę społecznej własności środków produkcji, aniżeli własność spółdzielcza — nie jest i nie może być przeciwstawiana własności spółdzielczej. Różnice, jakie występują w podmiocie własności decydują o tym, że przedsiębiorstwa państwowe, opierając się na wyższej formie społecznej własności, reprezentują wyższy, aniżeli spółdzielnia, stopień socjalistycznego gospodarowania.

W wyniku różnic istniejących między wspomnianymi wyżej dwiema odmiennymi od siebie formami społecznej własności środków produkcji, odmienne są rozwiązania szeregu zagadnień w założeniach systemu finansowego przedsiębiorstw państwowych oraz w założeniach systemu finansowego spółdzielni. Wpływające z odmiennych form własności społecznej różnice między obu systemami finansowymi przejawiają się szczególnie ostro na odcinku:

1. tworzenia i struktury funduszy własnych,
2. rozliczeń z budżetem państwa,
3. podziału zysku,
4. finansowania inwestycji i kapitalnych remontów,
5. finansowania akcji scentralizowanych.

Przedsiębiorstwa państwowe w chwili powstania otrzymują z budżetu państwa środki w wysokości niezbędnej do wykonywania planowej działalności gospodarczej. Nowopowstające przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego otrzymują więc z budżetu pełne wyposażenie w środki trwałe oraz wyposażenie we własne fundusze obrotowe w wysokości koniecznej dla pokrycia normatywu środków obrotowych, wynikającego z zatwierdzonego planu techniczno - ekonomicznego. Fundusze własne spółdzielni — tj. jednostki gospodarczej stanowiącej własność kolektywu członków zrzeszających się w spółdzielni — nie mogą powstawać ze źródeł objętych budżetem państwa. Fundusze własne organizującej się spółdzielni tworzone są przez cały kolektyw drogą wnoszenia przez członków kolektywu wpłat wpisowego i udziałów przewidzianych statutem spółdzielni. Tworzone w tym trybie fundusze własne spółdzielni powinny pokryć jej potrzeby w zakresie sfinansowania wyposażenia w niezbędne środki trwałe oraz co najmniej częściowo normatywu środków obrotowych. W tych spółdzielniach, w których planowany stan funduszy własnych w obrocie nie zaspokaja w pełni pokrycia normatywu środ-

ków obrotowych, planowany niedobór pokrycia normatywu finansowany jest kredytem normatywnym.

W przypadku wzrostu lub spadku normatywu środków obrotowych własne fundusze obrotowe przedsiębiorstw państwowych są odpowiednio uzupełniane lub zmniejszane w drodze rozliczeń z budżetem państwa. Fundusze własne spółdzielni — stanowiąc własność spółdzielczą — nie są związane z budżetem. Ewentualna nadwyżka funduszy własnych występująca w przypadku, gdy stan funduszy własnych w obrocie spółdzielni przekroczy jej normatyw, służy jako źródło pokrycia stanów ponadnormatywnych oraz aktywów nienormowanych. W tych też warunkach, nawet wówczas gdy spółdzielnia nie korzysta z kredytu bankowego, a środki normowane i nienormowane pokrywa w całości własnymi funduszami obrotowymi, konieczna jest kontrola czy posiadane fundusze nie są zużywane w sposób sprzeczny z założeniami gospodarki planowej.

Zysk przedsiębiorstw państwowych przelewany jest do budżetu Państwa w części pozostającej po potrąceniu kwot przeznaczonych na fundusz zakładowy, planowe uzupełnienie własnych środków obrotowych oraz inne cele przewidziane przepisami o podziale zysku. Straty przedsiębiorstw państwowych pokrywane są z budżetu przy zachowaniu odmiennego trybu udzielania dotacji na pokrycie strat planowych i nieplanowych. Z zysku spółdzielni budżet państwa zasilany jest jedynie w kwotach odpowiadających opłacanemu przez spółdzielnię podatkowi dochodowemu. Pozostała część zysku pozostaje w pełnej dyspozycji spółdzielczości z pozeznaczeniem jednak na takie cele, jakie dla spółdzielczości nakreśla narodowy plan gospodarczy. Zgodnie z tą zasadą omawiana część zysku podlega podziałowi:

1. na powiększenie funduszu zasobowego spółdzielni (tzn. na powiększenie własnych funduszy obrotowych),
2. na scentralizowany Fundusz Inwestycyjny,
3. na scentralizowany Fundusz Wyrównawczy Strat,
4. na ewentualne inne fundusze celowe, tworzone z zysku na podstawie obowiązujących regulaminów,
5. między członków spółdzielni.

Straty ponoszone przez spółdzielnie, pokrywane są z Funduszu Wyrównawczego Strat na zasadach ustalonych obowiązującym regulaminem tego funduszu na mocy decyzji centrali spółdzielczej.

Różnice występujące między systemem finansowym przedsiębiorstw państwowych, a systemem finansowym spółdzielni na odcinku finansowania inwestycji i kapitalnych remontów przejawiają się w odmiennych dla każdego systemu niektórych źródłach pokrycia finansowego nakładów związanych z utrzymywaniem i powiększaniem środków trwałych. Ważnym źródłem pokrycia nakładów inwesty-

cyjnych w przedsiębiorstwach państwowych są dotacje budżetowe. Analogiczną funkcję w spółdzielniach spełniają dotacje udzielane przez właściwą centralę spółdzielczą z scentralizowanego Funduszu Inwestycyjnego. Jako jedno ze źródeł finansowania nakładów na inwestycje w spółdzielniach, nie występujące w przemyśle państwowym, wymienić należy bankowe kredyty inwestycyjne. Źródłem finansowania kapitalnych remontów przedsiębiorstw państwowych może być między innymi własny i obcy fundusz amortyzacyjny w części przeznaczony na kapitalne remonty. Wypracowana przez spółdzielnię amortyzacja przeznaczona na kapitalne remonty nie może być przeznaczona do obcych przedsiębiorstw.

Z budżetu państwa finansowane są wydatki administracyjne jednostek centralnych oraz wydatki na akcję socjalną, szkolenie kadr itd. wszystkich przedsiębiorstw, które stanowią własność państwową. Spółdzielczość tworzy samodzielnie fundusze przeznaczone na finansowanie wydatków administracji oraz wydatków na omawiane akcje, akumulując środki finansowe na scentralizowanych przy właściwej centrali spółdzielczej rachunkach:

1. Funduszu Administracyjnego,
2. Funduszu Akcji Socjalnej,
3. Funduszu Szkolenia Kadr.

Ze środków zakumulowanych na poszczególnych rachunkach funduszy celowych pokrywane są potrzeby zrzeszonych w danym pionie organizacji spółdzielczych i ich członków.

Następnym czynnikiem wpływającym na konieczność odmiennego ujęcia zagadnień drobnej wytwórczości w ramach ogólnego systemu kredytowego jest specyficzna dla tej branży problematyka gospodarcza. Wśród szerokiego wachlarza problemów gospodarczych obserwowanych w drobnej wytwórczości jaszkrawo występują różnice wyrażające się w odmiennych zadaniach przemysłu oraz w odmiennych organizacjach zaopatrzenia i zbytu.

Uchwała Prezydium Rządu z dnia 8 listopada 1950 roku w sprawie zwiększenia produkcji artykułów masowego spożycia, wytwarzanych przez uspołecznione zakłady drobnej wytwórczości, stawia przed przemysłem drobnym następujące zadania:

1. lepsze i pełniejsze zaspokajanie rosnących potrzeb ludności, zwłaszcza ludności miejscowej, w zakresie artykułów powszechnego spożycia, a w szczególności:

- a) produkowania artykułów bezpośredniego spożycia nie wytwarzanych przez przemysł kluczowy, artykułów dotychczas importowanych, artykułów odpowiadających indywidualnym potrzebom i życzeniom konsumentów, artykułów luksusowych;
- b) zorganizowanie szerokiej sieci punktów usługowych dla zaspokojenia bezpośrednich potrzeb ludności, zwłaszcza ludności wiejskiej;

2. Aktywizowanie terenów zaniedbanych gospodarczo.

W tych warunkach zadaniem drobnej wytwórczości jest zaspokajanie potrzeb ludności w tych wszystkich dziedzinach, których nie może uwzględnić w swych planach przemysł wielki nastawiający cały swój potencjał produkcyjny w kierunku masowego wytwarzania środków produkcji i podstawowych artykułów konsumpcji.

Dla wykonania tych zadań drobna wytwórczość posiada w dyspozycji wielką ilość zakładów przemysłowych i usługowych. Konieczność racjonalnego rozmieszczenia tych zakładów, uwzględniającego postulat aktywizacji terenów gospodarczo zaniedbanych, związana jest ze stałym organizowaniem sieci nowych placówek, szczególnie spółdzielczych. Członkowie spółdzielni pracy reprezentowani są w dużym stopniu przez zrzeszających się w uspołecznione formy produkcji:

1. w pionie Związku Spółdzielni Przemysłowych i Rzemieślniczych — dawnych indywidualnych rzemieślników,
2. w pionie Centrali Przemysłu Ludowego i Artystycznego — dawnych chałupników i rękodzielników, którzy przejawiając zmysł artystyczny kultywowali twórczość ludową,
3. w pionie Centrali Spółdzielni Inwalidów — inwalidów, którzy dzięki odpowiedniemu przeszkoleniu uzyskali ponownie zdolność do pracy zarobkowej, w wielu przypadkach w obcym dla siebie zawodzie.

Wymagania stawiane tak różnorodnym kadrom są oczywiście różne. Moment ten w dużym stopniu rzutuje na zagadnienia organizacyjne, a pośrednio również na sprawy finansowe.

Różnice między innymi przemysłami, przejawiające się na odcinku organizacji zaopatrzenia, wynikają stąd, że drobna wytwórczość produkcję swą zobowiązana jest oprzeć w pierwszym rzędzie na surowcach miejscowych i odpadkowych. Gospodarka surowcem odpadkowym znajduje się w gestii terenowo właściwych prezydiów wojewódzkich rad narodowych w oparciu o sporządzane bilanse surowców odpadkowych. Dla zachęcenia przedsiębiorstw drobnej wytwórczości do przedstawienia produkcji i oparcia jej na surowcu odpadkowym stosowane są ulgi podatkowe i kredytowe.

Gospodarka materiałowa w drobnej wytwórczości nasuwa wiele problemów. Jednym z takich zagadnień jest w spółdzielczości brak przepisów ustalających jednolite metody i formy upłynniania zbędnych i nadmiernych zapasów materiałowych.

Formy zbytu wyrobów drobnej wytwórczości są bardzo zróżniczkowane z uwagi na różnorodny asortyment produkcji przemysłu terenowego i spółdzielczości. Produkcja dociera do konsumenta różnymi kanałami handlu na

wszystkich jego szczeblach. Obfity i o szerokim wachlarzu asortyment zbywanych wyrobów, poważny udział asortymentu sezonowego, słabo postawione zagadnienia brakowania wyrobów, odmienne metody analizy rynku itp. nasuwają szereg problemów nie znajdujących odpowiednika w innych przemysłach.

Opracowując w związku z nową Instrukcją Służbową Dz. VI przepisy szczegółowe o kredytowaniu i kontroli przedsiębiorstw uspołecznionego przemysłu drobnego, starano się możliwie wszechstronnie uwzględnić specyficzną problematykę branży w zakresie dotyczącym różnic, których źródło leży w odmiennych formach własności. Szczególnie wyraźnie przejawia się to na odcinku przepisów dotyczących:

1. warunków przejmowania spółdzielni pod kontrolę Banku,
2. ustalania i badania zdolności kredytowej spółdzielni,
3. kredytowania normatywnych środków obrotowych spółdzielni i kontroli zabezpieczenia kredytu normatywnego, przyjmując równocześnie możliwość korygowania w pewnych przypadkach planowanych funduszy własnych w obrocie, stanowiących częściowe pokrycie normatywu spółdzielni.
4. kredytowania ponadnormatywnych stanów nakładów przyszłych okresów,

5. kredytowania stanów ponadnormatywnych kredytem na nadzwyczajne potrzeby.

Szczegółowo naświetlono pod kątem branży zagadnienia dotyczące planowania kredytowego oraz sprawozdawczości oddziałów. Osobnym rozdziałem objęta została — wzorem roku ubiegłego — analiza bilansów i sprawozdań spółdzielni.

Opracowane przepisy szczegółowe o kredytowaniu i kontroli uspołecznionych przedsiębiorstw przemysłu drobnego nie posiadają jeszcze pełnego charakteru „instrukcji branżowej”. Nie uwzględniają one w pełni tych wszystkich momentów, gdzie na gospodarce finansową rzutuje różnorodność problematyki gospodarczej, występująca w poszczególnych branżach przemysłu. Uwzględnienie tych wszystkich momentów wymaga dokładnych badań powiązanych z jak najdalej idącą specjalizacją i leży w sferze naszych zamierzeń na najbliższą przyszłość. Na pierwszym etapie opracowania instrukcji branżowej zwrócono przede wszystkim uwagę na zasadnicze zagadnienia natury finansowej, a posiadające w tym przemyśle specyficzne rozwiązania. Szczegółowe omówienie najważniejszych spośród tych zagadnień nastąpi w następnych częściach tego artykułu w najbliższych numerach Wiadomości N. B. P.

Zbigniew Ładoś

Rozpowszechnianie przez oddziały wojewódzkie przodujących metod pracy

Dokonywana co kwartał przez wojewódzkie komisje, ocena wyników współzawodnictwa pracy zespołów pracowniczych oddziałów Narodowego Banku Polskiego, będąca zarazem podsumowaniem kwartalnych prac tych oddziałów, jest związana zawsze z dokładną analizą działalności każdego oddziału. Analiza ta posiada znaczenie nie tylko sprawozdawcze przy dokonywaniu oceny przez wojewódzką komisję, ale stanowi również materiał informacyjny dla oddziału wojewódzkiego, do udzielenia podległym oddziałom wytycznych w ich dalszych pracach oraz jest podstawą do rozpowszechniania przodujących metod pracy.

Z powodu niedostatecznego dotychczas rozpowszechniania przez niektóre oddziały wojewódzkie przodujących metod pracy, powstawały dość znaczne dysproporcje pomiędzy osiągnięciami pewnych zespołów przodujących, a pozostałymi zespołami, w skutek czego przodownictwo stawało się trudniejsze do osiągnięcia dla innych, co stwarzało korzystniejsze warunki dla przodujących oddziałów w stosunku do pozostałych. Poza tym brak opisów osiągnięć przodujących zespołów powodowało zrozumiałe zainteresowanie pozostałych zespołów, jakimi metodami i w jaki sposób można przodownictwo to osiągnąć. Niektóre zespoły, zaniepokojone swymi bezowocnymi wynikami w kie-

runku uzyskania przodującego stanowiska, nie rozwijały dostatecznie energicznie współzawodnictwa pracy, wskutek bezpodstawnych zresztą podejrzeń, iż ocena wyników współzawodnictwa nie jest dokonywana obiektywnie.

W związku z tym oddziały wojewódzkie powinny dołożyć większych niż dotychczas starań w kierunku fachowego i możliwie dokładnego opisywania i rozpowszechniania metod pracy każdego przodującego i wyróżnionego zespołu. Opis taki powinien konkretnie przedstawiać dlaczego ten, a nie inny zespół został uznany za przodujący, dokładnie uzasadnić przodownictwo każdego zespołu. Właściwie opracowane opisy przodujących metod pracy powinny być przysyłane w formie pisma, biuletynu lub zarządzenia oddziału wojewódzkiego do wszystkich podległych oddziałów oraz powinny być wykorzystywane przy udzielaniu bezpośrednich instruktaży w oddziałach. Poza tym w miarę istotnej potrzeby powinny być stosowane również inne formy rozpowszechniania doświadczeń oddziałów przodujących np.: delegacje szkoleniowe pracowników z innych zespołów do oddziałów przodujących, delegacje instruktażowe pracowników oddziałów przodujących do innych oddziałów itp.

W piśmie oddziału wojewódzkiego do podległych oddziałów, zawierającym opisy metod

pracy przodujących oddziałów, należy również analizować przyczyny niewyróżnienia pozostałych oddziałów. Oddziałom, które nie wykazały dostatecznych wyników prac w kwartale sprawozdawczym, powinien więc oddział wojewódzki wytknąć wszystkie zasadnicze braki oraz udzielić wskazań i wytycznych w jaki sposób powinny one swoje niedomagania usunąć, aby w następnym kwartale uzyskać lepsze rezultaty. W ten sposób wykorzystane wnioski z wyników współzawodnictwa pracy w kwartale sprawozdawczym, niewątpliwie przyczynią się do dalszego rozwoju ruchu współzawodnictwa oraz do równomiernego podwyższania poziomu prac we wszystkich oddziałach.

Przeprowadzone badania organizacyjne dotyczące metod prac przodujących oddziałów w pierwszym kwartale br. wykazały, iż:

- 1) wojewódzkie komisje oceny wyników współzawodnictwa pracy, **nie stosują jednolitych kryteriów oceny**, a ocena niektórych komisji **nie była dostatecznie wnikliwa i dokładna**, co utrudniło ustalenie przodujących metod pracy,
- 2) niektóre oddziały wojewódzkie w ogóle **nie badały i nie rozpowszechniały dotychczas metod pracy przodujących oddziałów**,
- 3) niektóre oddziały wojewódzkie **niedokładnie badają prace przodujących oddziałów i wskutek tego, nie wykrywają racjonalnych metod pracy**.

W celu ustalenia najracjonalniejszych metod oceny wyników współzawodnictwa pracy oddziałów, wydaje się wskazane podjęcie na łamach „Wiadomości NBP” dyskusji na ten temat. W dyskusji tej mogliby wypowiedzieć się nie tylko przedstawiciele wojewódzkich komisji oceny, ale również pracownicy oddziałów, jako najbardziej zainteresowani we wnikliwej i bezstronnej metodzie dokonywania oceny.

Celowość badania i rozpowszechniania przodujących metod pracy została m. in. przedstawiona w artykule pt. „Upowszechnienie metod pracy oddziałów przodujących” (Wiadomości NBP nr 9/51 str. 629). W odpowiedzi na ten apel, opublikowano w „Wiadomościach NBP” szereg artykułów opisujących racjonalne metody pracy kilku przodujących oddziałów.

Niektóre oddziały wojewódzkie rozpowszechniały przodujące metody pracy podczas konferencji dyrektorów i kierowników oddziałów, przy czym referat na temat swych metod pracy wygłaszał najczęściej kierownik wyróżnionego oddziału. System ten jest właściwy i może być nadal stosowany. Niemniej jednak system ten wymaga uzupełnienia, którym powinny być: dokładne badania przeprowadzane przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego w przodującym oddziale. Opisy metod pracy tego oddziału powinny być tematem narad pracy we wszystkich współzawodniczących zespołach.

Niezbýt wnikliwy sposób oceny wyników współzawodnictwa wojewódzkich komisji, a następnie niedokładna metoda badania, uniemożliwiła niektórym oddziałom wojewódzkim właściwe ujawnienie metod pracy przodujących oddziałów. Zaznacza się przy tym, iż w okręgach wojewódzkich o stosunkowo niższym, niż w innych okręgach poziomie prac w oddziałach, przodującym oddziałem jest współzawodniczący oddział najlepszy w tym okręgu, tj. oddział pracujący na normalnym poziomie, który w innym okręgu o przeciętnie wyższym poziomie prac, nie uzyskałby przypuszczalnie przodującego miejsca.

Powyższe należy wziąć pod uwagę przy wymianie doświadczeń pomiędzy oddziałami przodującymi w poszczególnych województwach.

O ile więc w ramach tego samego województwa przedmiotem ogólnego zainteresowania jest przede wszystkim przodujący oddział w skali wojewódzkiej, co wymaga odpowiedniego rozpowszechnienia jego metod pracy przez oddział wojewódzki, o tyle na łamach „Wiadomości NBP” ciekawe będzie omówienie wybranych metod pracy oddziałów wyróżniających się w skali ogólnokrajowej.

Podkreśla się dobitnie, iż tematem niniejszego artykułu są tylko **oddziały współzawodniczące**, tj. te oddziały, których zespoły pracownicze przystąpiły do współzawodnictwa pracy, przez podjęcie zobowiązań. Jest również zrozumiałe, iż przodującym oddziałem jest ten oddział, który podjął najbardziej mobilizujące zobowiązania, które przyczyniły się do najbardziej wartościowych rezultatów.

Jak już poprzednio wspomniano, opisy metod pracy przodujących oddziałów nie są właściwie opracowywane przez niektóre oddziały wojewódzkie, ponieważ nie nawiązują do rezultatów oceny dokonanej przez wojewódzkie komisje, nie wyciągają z tych ocen odpowiednich wniosków. Oceniając prace oddziału, wojewódzka komisja bada przecież wykonanie podstawowych warunków współzawodnictwa pracy, wykonanie i wartość zobowiązań, procentowy udział pracowników we współzawodnictwie pracy, warunki pracy oddziału, wykonanie zadań planowych, osiągnięcia w wynikach szkolenia w realizacji planowego systemu oszczędzania, dyscyplinę pracy, udział zespołu w pracach społecznych, w racjonalizatorstwie itd. Poza tym wojewódzka komisja ocenia szczegółowo poziom prac każdej komórki w oddziale stwierdzając iż np.: komórka kasowa w oddziale „N” posiada lepsze wyniki tj. wydajność i dokładność pracy od komórek kasowych we wszystkich pozostałych oddziałach, komórka rachunków bankowych przekroczyła wyznaczone zadania planowe w większym stopniu niż komórki rachunków bankowych w innych oddziałach itd. Zrozumiałe jest, że oddział którego wszystkie komórki lepiej pracują oraz szybciej wykonują zadania planowe, od analogicznych komórek w innych oddziałach, może zostać oddziałem przodującym w okręgu woje-

wódzkim jeżeli naturalnie ocena innych warunków współzawodnictwa wyda pozytywne rezultaty. Pozostaje więc dla oddziału wojewódzkiego zadanie odpowiedniego sformułowania wyników oceny wojewódzkiej komisji, a w szczególności wartości i realności podjętych zobowiązań oraz zadanie dokładnego zbadania metod pracy przodującego oddziału, to jest zbadania np.: w jaki sposób komórka kasowa w oddziale „N” uzyskuje lepsze wyniki od komórek kasowych w pozostałych oddziałach, w jaki sposób pracują kasjerzy w tym oddziale uzyskując wyższą wydajność pracy i wykazując mniejsze ilości niedoborów, nadwyżek itd.

Większość oddziałów wojewódzkich odpowiada w takich przypadkach, iż pracownicy oddziału przodującego są lepiej przeszkoleni. Jest to niewątpliwie zupełnie słuszne, ale nie wystarczające stwierdzenie. Jeśli bowiem kasjer z innego oddziału, znający dokładnie wszystkie przepisy kasowe, ale wykazujący niedobory oraz uzyskujący niską wydajność pracy, będzie pracował w sąsiedztwie kasjera z oddziału „N”, wówczas zauważy, iż kasjer ten pracuje szybciej i pewniej. Szybciej dlatego, ponieważ pracę swoją odpowiednio przygotowuje (jak?), ponieważ ogranicza zbędne ruchy (które?); niepotrzebną krzątanie po kasie; pewniej, ponieważ wskutek uproszczenia (jakiego?) niektórych swych czynności jest spokojny, opanowany, systematyczny i koncentruje swoją uwagę jedynie na wykonywanych czynnościach itd.

Próbę takiego opisu dokonał oddział wojewódzki Katowice, podając metodę pracy pracowników sortowni I oddziału miejskiego, których cechuje duża dyscyplina, będąca wyrazem ich socjalistycznego stosunku do pracy.

Wobec możliwości konkretnego uchwycenia i porównania wyników pracy różnych pracowników wykonujących te same czynności rozwija się w sortowni I oddziału miejskiego Katowice prawdziwe współzawodnictwo między pracownikami ubiegającymi się o tytuł najlepszego pracownika sortowni.

W związku ze stałym podwyższaniem wydajności pracy przez pracowników mniej wprawionych, wydajność pracy pracowników bardziej wprawionych stale wzrasta, a częste przekraczanie 200% normy jest tego najlepszym dowodem. Korzystne warunki dla rozwoju współzawodnictwa sprawiają, że pracownicy, którzy zostają przeniesieni z innych oddziałów, a którzy w tych oddziałach z trudem osiągalni 500 punktów przeciętnej wydajności, w I oddziale miejskim Katowice, porównani z realizacją oraz dzięki pomocy fachowej, w krótkim stosunkowo czasie, uzyskują średnią wydajność około 800 punktów. Czynniki decydującymi o wysokiej wydajności pracy są: duża biegłość w pracy, stałe podnoszenie swych kwalifikacji, całkowite wyeliminowanie strat czasu podczas pracy, umiejętne przygotowywanie sobie przed pracą odpowiedniego materiału pomocniczego do pracy jak np.: kompletu opasek (częściowo

ostemplowanych), papieru do lepienia, wilgotnej gąbki, dobrze zaostzonego ołówka itp.

Aby opis powyższy był bardziej wiarogodny, przekonywujący, aby mógł oddać praktyczne korzyści pracownikom w sortowniach innych oddziałów, ułatwiając im uzyskanie również takiej samej sprawności jaką wykazują pracownicy sortowni I oddziału miejskiego Katowice, wówczas metoda ich pracy musi być zobrazowana jeszcze bardziej zrozumiale, musi być dokładną „fotografią” dziennego przebiegu pracy zespołu oraz dziennego, godzinnego, a może nawet minutowego przebiegu pracy przodujących pracowników w zespole, musi dokładnie wskazywać na organizację prac przygotowawczych, na sposób wykonywania poszczególnych czynności itp. Metody szybkiej a bezbłędnej pracy poszczególnych pracowników są niewątpliwie trudne do takiego opisanie, aby mogły być praktycznie wykorzystane przez pracowników w innych oddziałach. Dlatego należy zastanowić się, czy do pewnych czynności operatywnych w banku np. przy czynnościach w sortowni, kasowych, księgowaniach maszynowych itp. nie można by zastosować znanej obecnie powszechnie metody inż. Kowalowa, znakomitego radzieckiego racjonalizatora.

Opracowane przez oddziały wojewódzkie opisy metod pracy przodujących oddziałów potwierdzają, iż w oddziałach tych przede wszystkim:

1. **Rozwijają ożywioną działalność na odcinku współzawodnictwa pracy ogniwa ZZPF inne organizacje społeczno - polityczne oraz brygady młodzieżowe ZMP.** Poza tym pracowników cechuje socjalistyczny, pełen entuzjazmu stosunek do pracy, przestrzegana jest podczas pracy dyscyplina, organizowane są w racjonalny sposób narady pracy, widoczna jest troska każdego pracownika o jak najlepsze funkcjonowanie oddziału.

Na specjalną uwagę zasługują planowo przygotowywane narady pracy, będące kuźnią usprawnień w bieżących pracach. Jak stwierdzają niektóre opisy oddziałów wojewódzkich są one rzeczywistą naradą wszystkich pracowników nad wyszukaniem sposobu wykonania podjętych zobowiązań, poprawienia stylu pracy, podwyższenia wydajności, zredukowania reklamacji, prawidłowego wykonania zarządzeń Prezesa Banku, nad harmonijnym przebiegiem prac w oddziale itp. Podczas tych narad w wyniku rzeczowej krytyki i samokrytyki błędów i niedociągnięć, pracownicy podejmują konkretne zobowiązania poprawy stylu swej pracy, a wskutek systematycznej kontroli wykonania uchwał narad pracy, zobowiązania te, jak również i inne usprawnienia są rzeczywiście realizowane. I tak np.: oddział Racibórz stosuje dwa rodzaje narad pracy: ogólnooddziałowe z udziałem wszystkich pracowników i przedstawicieli oddziału wojewódzkiego oraz znacznie częstsze, narady w poszczególnych komórkach oddziału.

W oddziałach przodujących, czynnikiem propagującym współzawodnictwo są również gazetki ściennie omawiające oraz przedstawiające graficznie osiągnięcia i niedociągnięcia w pracy poszczególnych zespołów oddziału.

2) **Systematyczne szkolenie ideologiczne i zawodowe przebiega w umiejętnie zorganizowany sposób.** Szkolenie ideologiczne jest rozwijane przede wszystkim przez organizacje społeczno - polityczne. Szkolenie zawodowe przeprowadzane jest w oparciu o wewnętrzną kontrolę okresową oraz o reklamacje, na odprawach wewnętrznych przy omawianiu każdego nowego zarządzenia, na okresowych naradach w oparciu o opracowaną przez oddział wojewódzki tematykę szkolenia (np. oddział wojewódzki Gdańsk), względnie pytania kontrolne (np. oddział wojewódzki Olsztyn), szkolenie grupowe, indywidualne przy biurku, samoszkolenie itp. formy szkolenia. Oddziały stosują kilka faz szkolenia np.: oddział Świętochłowice szkoli w pierwszej kolejności specjalistów dla załatwiania poszczególnych operacji, potem specjalistów w danym dziale pracy, a następnie przeszkala pracowników bardziej wszechstronnie. Oddział Tczew przeszkala pracowników systematycznie najprzód w jednym dziale pracy, potem w dwóch, trzech działach itd. Oddział wojewódzki Szczecin wprowadził pomiędzy oddziałami współzawodnictwo o najlepsze wyniki egzaminów szkolonych pracowników.

3) **Istnieje praca ściśle zespołowa.** Oddziały przodujące wykazują wyższość pracy zespołowej, przy zachowaniu indywidualnej, osobistej odpowiedzialności każdego pracownika, za bezbłędnie wykonaną pracę. Prawie wszystkie oddziały przodujące praktycznie wykorzystują racjonalnie ustalone harmonogramy pracy, przy czym terminy wykonania poszczególnych etapów prac przewidziane harmonogramem, są rozkazem dla zespołu, mobilizującym pracowników do dołożenia wszelkich starań, aby wspólnymi siłami termin ten zachować. Od terminowego zakończenia poszczególnych etapów prac przez zespół, zależy niekiedy terminowe rozpoczęcie prac przez inny zespół, zależy punktualne zakończenie prac oddziałów bez powodowania godzin nadliczbowych.

W oddziale Racibórz dotrzymywanie harmonogramów współpracy komórek jest bieżąco kontrolowane. Za niedotrzymanie terminu, komórka otrzymuje pewną ilość punktów ujemnych, a za ich przyspieszenie pewną ilość punktów dodatnich. Niedotrzymywanie terminów przez dłuższy okres czasu badane jest przez kierownika oddziału przy współudziale czynnika społeczno-politycznego, po czym przyczyny tych niedomagań są usuwane. Praca zespołowa istnieje w wielu oddziałach przodujących w szczególności pomiędzy komórkami rachunków bankowych a komórką rozliczeń inkasowych (np. w oddziale Racibórz). W samej komórce inkasowej pracownicy zacieśniają współpracę w ten sposób, że zamiast jednej osoby pracują

przy pewnej czynności dwie osoby, przez co czynność ta wykonywana jest w terminie wcześniejszym. Np.: czynności związane z wykupem żądań zapłaty wykonywała poprzednio w oddziale Racibórz jedna osoba. Obecnie pomaga jej druga, która swojej pracy na razie nie wykonuje. Po zakończeniu tej czynności, pierwsza osoba pomaga drugiej. W rezultacie, komórka rachunków bankowych otrzymuje szybciej żądania zapłaty. Podobna praca zespołowa stosowana jest w innych oddziałach przodujących (np.: oddział Łomża, Warszawa-Mokotów itd.) przy różnych czynnościach. Zespołowa praca ułatwia poza tym zorganizowanie kontroli na „drugą“, a w miarę potrzeby nawet na „trzecią“ rękę. Dla właściwego przebiegu pracy zespołowej jest jednak konieczna stała jej koordynacja. W tym celu w oddziale Warszawa-Mokotów, III oddziale miejskim Szczecin, oddziale Szczupno i innych zwolowane są częste odprawy wewnętrzne kierowników wszystkich komórek organizacyjnych przy współudziale czynnika społeczno-politycznego.

Dla sprawnej współpracy zespołów ważne było zlikwidowanie w oddziale Świętochłowice podziału komórek na ważniejsze i mniej ważne, wyższe i podrzędne. Współpracę zespołów, reguluje kierownik oddziału sam względnie przez upoważnionego pracownika (np. starszego księgowego), przy czym wszyscy kierownicy poszczególnych komórek są zobowiązani do wcześniejszego zgłaszania wiekszego nasilenia pracy, której wykonanie okazałoby się nie możliwe w normalnym czasie urzędowania (np. oddział Świętochłowice). Z reguły w uzasadnionych przypadkach, komórka taka otrzymuje pomoc dla uniknięcia pracy w godzinach nadliczbowych.

4) **Kontrola wewnętrzna systematycznie jest przeprowadzana** i dokładnie analizowane oraz usuwane są przyczyny reklamacji. Interesujące osiągnięcie pod tym względem uzyskał III Oddział miejski w Łodzi, przodujący w I kwartale br., a zajmujący w ubiegłym roku ostatnie miejsce w województwie pod względem jakości pracy. III oddział miejski w Łodzi uzyskał te wyniki pracy poprzez intensywne przeszkolenie pracowników, omawianie przyczyn reklamacji na naradach pracy i ustalanie sposobów unikania ich w przyszłości, poprzez częstą i dokładną kontrolę wewnętrzną w oddziale, poprzez instruowanie klientów w zakresie bezbłędного wypełniania formularzy itd. Innym oddziałem przodującym, III miejski w Szczecinie zastosował specjalne zeszyty dla ewidencjonowania wewnętrznych omyłek w oddziale. W oddziale Przemysł jest przeprowadzana kontrola wewnętrzna wykonania każdego zarządzenia Prezesa Banku lub pisma ókólnego wprowadzającego zmiany lub nowe przepisy. Oddział Warszawa-Mokotów przyznaje, iż przełomem w pracach tego oddziału, była dokonana kontrola przez Wydz. Inspekcji i Kontroli, która poprzez wykazane błędy i niedomaga-

nia oceniła w 1950 r. prace oddziału jako za ledwie dostateczne. Już w I kwartale 1951 r. a następnie w I kw. 1952 r. oddział Warszawa-Mokotów, po energicznym usunięciu wszystkich braków, został oddziałem przodującym.

5) Analizowana jest codzienna statystyka pracy w celu zlikwidowania przestoju w pracy i wykorzystania wszystkich rezerw w oddziale. Np. w oddziale Piotrków, pracownicy komórki ogólnej, w celu zmniejszenia narzutów pracogodzin, w miarę wolnego czasu i potrzeby przeliczają zaległe wiązki banknotów.

Omawianie statystyki pracy na naradach pracy, sporządzanie wykresów wydajności pracy spowodowało iż pracownicy oddziału Szczytno i innych przodujących oddziałów, w miarę wolnego czasu stawiają swe osoby do dyspozycji kierownictwa oddziału, które doraźnie przenosi ich do innych komórek przeciążonych pracą, którym pomoc ta umożliwia uniknięcie pracy w godzinach nadliczbowych.

W przypadkach, gdy oddział ma w pewnych przejściowych okresach czasu, za dużą ilość pracowników w stosunku do ilości pracy, stawia pracowników do dyspozycji oddziału wojewódzkiego, który w miarę potrzeby wykorzystuje ich do ewentualnego udzielenia pomocy innym oddziałom, do szkolenia w innych oddziałach względnie na instruktaże szkoleniowe do oddziałów własnego lub sąsiedniego województwa.

Gdy skutek zmniejszenia się ilości pracy, względnie podwyższenia wydajności pracy wyzwolono w oddziale kilka etatów, są one stawiane do dyspozycji oddziału wojewódzkiego, jako wypracowana przez oddział oszczędność.

W celu wykonania zadań planowych na odinku wydajności pracy, oddziały przodujące racjonalnie planują i rygorystycznie przestrzegają planowej realizacji urlopów wypoczynkowych, dostosowują zaplanowane absencje (urlopy wypoczynkowe, macierzyńskie, ewentualne delegacje na kursy szkoleniowe itp.) do przewidywanej ilości pracy w poszczególnych miesiącach (np. oddział Gniezno).

6) Wprowadzana jest mechanizacja pracy do wszystkich czynności, które mogą być zmechanizowane tj.: księgowani na rachunkach bankowych, rachunkach jednostek budżetowych, niektórych czynności planowania kasowego, rozliczeń inkasowych, kasowych itp.

Poza tym wypróbowywany jest nowy system zmechanizowanej księgowości rachunków bankowych w oddziale Zabrze. Oddziały przodujące dbają o staranną konserwację i pełne wykorzystanie posiadanej ilości maszyn biurowych. W oddziale Malbork zastosowano poza tym specjalne rynnny własnego pomysłu, łączące biurko dysponenta z biurkiem księgującego. Rynnny te ułatwiają pracę tym pracownikom, gdyż nie muszą odrywać się od bieżącej pracy w celu przeniesienia dokumentu.

7) Instruowani są klienci w zakresie obowiązujących ich w stosunku do banku przepisów.

Instruktaż prowadzony jest indywidualnie i podczas wspólnych konferencji. W I oddziale miejskim Szczecin, konferencje z głównymi (starszymi) księgowymi przedsiębiorstw przeprowadzane są raz w miesiącu. W przypadku słabej frekwencji na konferencji oddział interweniuje w jednostkach nadrzędnych. Oddział Przemyśl spowodował, iż każde przedsiębiorstwo kontrolowane wyznaczyło jednego przedstawiciela, który załatwia wszystkie sprawy bankowe i jest stałym łącznikiem pomiędzy przedsiębiorstwem a bankiem. Przedstawiciela tego oddział specjalnie instruuje.

Stosunkowo dość częste wspólne narady z klientami w zakresie kredytowania przedsiębiorstw, usługi budżetu Państwa oraz planowania kasowego zorganizował oddział Leszno.

Podczas konferencji z klientami są również omawiane harmonogramy regulujące napływ klientów do oddziału.

8) Widoczna jest troska o porządek miejsca pracy. W oddziałach przodujących można zaobserwować racjonalne rozmieszczenie stanowisk pracy, ułatwiające obieg dokumentów oraz obsługę klientów, czystość na biurkach oraz pomiędzy biurkami, racjonalne rozmieszczenie szaf z aktami itp. Ogólne wrażenie porządku dowodzi o staranności pracujących w oddziale pracowników. Np. w oddziale Malbork zużyto większe odpadki szkła do sporządzenia półek, które zawieszono na kolorowych sznurach na ścianach i umieszczono na nich kwiaty. Tym tanim stosunkowo sposobem nadano sali operacyjnej estetyczny wygląd.

9) Rozwija się racjonalizatorstwo pracy na naradach pracy oraz racjonalizatorstwo indywidualne. Należy jednak zwrócić uwagę, iż racjonalne metody pracy, które mogłyby spowodować zmianę względnie uzupełnienie przepisów, mogą być eksperymentowane tylko za wiedzą i zgodą jednostek organizacyjnych centrali. W tym celu metody te w formie konkretnych, indywidualnych lub zespołowych wniosków usprawnień, powinny być zgłaszane do Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji przy Centrali NBP ul. Jasna 1. Racjonalizatorstwo pracy rozwija się w NBP bardzo korzystnie, czego dowodem jest 287 wniosków usprawnieniowych zgłoszonych do Głównej Komisji PUA do dnia 20.VI. br. Wnioskowi te częstokroć usprawniają wykonywanie szeregu na pozór drobnych czynności bankowych, jednakże zastosowanie ich we wszystkich 433 oddziałach przynosi stosunkowo duże korzyści. Wnioski usprawnieniowe, które są tylko z a l e c a n e do zastosowania we wszystkich oddziałach, względnie, które mogą być zrealizowane tylko w n i e k t ó r y c h oddziałach zależnie od lokalnych warunków, rozpowszechniane są w miesięczniku „Wiadomości NBP“.

Dla właściwego wykorzystania i utrwalenia zdobytych ruchów współzawodnictwa pracy po-

winny wszystkie oddziały wojewódzkie w większym niż dotychczas stopniu wyciągać wnioski z wyników współzawodnictwa pracy, coraz szerzej i głębiej rozwijającego się w oddziałach, a przede wszystkim podwyższać ogólny poziom pracy poprzez wprowadzanie w naj-

ślabszych oddziałach metod pracy oddziałów przodujących.

W ten sposób poprzez współzawodnictwo pracy szybciej i lepiej zostaną przez nas wykonane zadania, jakie Narodowemu Bankowi Polskiemu stawia plan sześcioletni.

Seweryn Karpiński

Przygotowanie decentralizacji księgowości NBP

Postanowiona z dniem 1 stycznia 1953 r. decentralizacja księgowości Narodowego Banku Polskiego wymaga szeregu prac przygotowawczych, mających na celu przeprowadzenie reorganizacji księgowości w sposób gwarantujący utrzymanie bieżącego i prawidłowego księgowania we wszystkich jednostkach organizacyjnych Narodowego Banku Polskiego oraz zapewniający terminowe dostarczenie sprawozdawczości, opartej na danych księgowości.

Celem zapewnienia właściwej i terminowej realizacji przygotowań, opracowany został szczegółowy harmonogram, przewidujący terminy wykonania takich prac jak np.: przygotowanie i szkolenie kadr, opracowanie i wydanie nowej instrukcji służbowej z Dz. X/A, przygotowanie formularzy itp. Wszystkie te prace przygotowawcze zostały rozplanowane na przestrzeni od maja do grudnia br. Terminy przewidziane harmonogramem są ściśle przestrzegane, co powinno zapewnić właściwe przeprowadzenie reformy.

Jedną z pierwszych czynności, przewidzianych harmonogramem, było zebranie danych odnośnie obsady stanowisk starszych księgowych w terenie. Zadanie to było o tyle ważne, że zgodnie z nowym schematem organizacyjnym dla oddziałów, starsi księgowi pełnić będą funkcje kierowników zespołów komórek operacyjno-rachunkowych w oddziałach. Wzrosła więc tym samym znacznie nie tylko zakres ich działalności, lecz wzrosła również ich praca i obowiązki. W tym nowym układzie do obowiązków starszych księgowych należeć będzie m. in. organizowanie, kierowanie i nadzorowanie pracy w wspomnianych wyżej komórkach. Tym samym starsi księgowi odpowiadającymi będą w pierwszym rzędzie za organizację, przebieg i stan tych prac w oddziale. To wybitne wzmocnienie pozycji starszego księgowego wymaga oczywiście rewizji dotychczasowej obsady tych stanowisk z uwagą na to, że nie wszystkie osoby zajmujące dotąd te stanowiska byłyby w stanie sprostać swym zadaniom w zmienionych warunkach. Rewizja ta była więc niejako wstępem do przygotowania nowych kadr starszych księgowych. Dostarczyła ona poza tym danych, pozwalających zorientować się co do ilości osób wymagających bądź tylko doszkolenia, bądź też gruntownego przeszkolenia na specjalnych kursach.

Jak z powyższego wynika, szkolenie kadr starszych księgowych pójdzie dwoma torami.

Tak zwane **d o s z k o l e n i e** odbywać się będzie na odprawach szkoleniowych, trwa-

jących najwyżej dwa do trzech dni. Program tych odpraw przewiduje poza zapoznaniem uczestników odpraw z istotą i celem decentralizacji księgowości Narodowego Banku Polskiego, przede wszystkim dokładne i praktyczne zapoznanie się z zasadami nowej instrukcji służbowej Dz.X/A.

P r z e s z k o l e n i e natomiast odbywać się będzie na specjalnych kursach internatowych. Kursy te przewidziane są w pierwszym rzędzie dla kandydatów na starszych księgowych oraz tych starszych księgowych, którzy w zasadzie pozostaną na swych dotychczasowych stanowiskach, a jedynie ze względu na przewidziane rozszerzenie zakresu ich działalności, wymagają przeszkolenia w szerszym zakresie.

Program kursów internatowych przewiduje ogółem 120 godzin wykładów, z których około 1/4 przypada na szkolenie ideologiczne, a reszta na zagadnienia fachowe.

Tematem wykładów fachowych będą takie zagadnienia jak: rola i instrukcja organizacyjna Narodowego Banku Polskiego, w tym m. in. środki kontrolowania przez Narodowy Bank Polski realizacji planów gospodarczych (budżet Państwa, plan kredytowy i plan kasowy), czynności operacyjne (czynności kasowo-skarbcowe, planowanie kasowe i kontrola funduszu płac, rachunki bankowe, obsługa budżetu Państwa, rozliczenia inkasowe, inne formy rozliczeń, czynności walutowe i zlecone), prawa i obowiązki starszych księgowych, organizacja aparatu księgowości w Narodowym Banku Polskim, dokumentacja, księgowość analityczna, księgowość syntetyczna, powiązanie i uzgadnianie księgowości analitycznej z syntetyczną, bilanse i sprawozdawczość, analiza bilansów, zagadnienia specjalne (rozliczenia międzyoddziałowe, kontrola obliczeń odsetek, klasa 7-ma JPKR) oraz kontrola.

Poza wykładami przewidziane są na kursach ćwiczenia praktyczne w możliwie jak najszerszym zakresie.

Czas trwania kursu obliczony został na co najmniej 14 dni. Każdy kurs zakończony zostanie egzaminem pisemnym i ustnym oraz rozdaniem świadectw. Ilość uczestników na każdym kursie ustalona została na ok. 40 osób.

Tak odprawy szkoleniowe jak i kursy szkoleniowe zorganizowane zostaną w okresie od 1.IX. — 31.X. 1952 r. Byłoby bardzo wskazane, by kandydaci na kursy szkoleniowe, a spośród nich przede wszystkim ci, którzy nie mieli dotąd możliwości bliższego zapoznania się

z czynnościami operacyjnymi, przestudiowali przed wyjazdem na kurs odnośne instrukcje służbowe i przeszli praktyczne przeszkolenie w poszczególnych komórkach operacyjno - rachunkowych. Pozwoliłoby im to nie tylko na lepsze śledzenie wykładów, lecz również na odniesienie większych korzyści z samego kursu.

Jak już wyżej wspomniano, kursy szkoleniowe przewidziane są tylko dla starszych księgowych i kandydatów na te stanowiska i to po jednej osobie z oddziału. Z uwagi na dużą ilość osób wymagających przeszkolenia na kursach, nie było możliwości objęcia nimi — w tym roku — dalszych osób z oddziału poza wymienionymi powyżej, aczkolwiek w każdym oddziale powinna być przeszkolona dalsza osoba, która by na wypadek nieobecności starszego księgowego mogła pełnić w zastępstwie jego funkcje.

Przeszkolenie tych osób oraz przeszkolenie reszty załogi w zakresie nowej instrukcji służbowej Dz.X/A należeć będzie do obowiązków starszych księgowych oddziałów, po ich powrocie z odprawy względnie kursu szkoleniowego. Szkolenie to powinno być zorganizowane pod kontrolą starszych księgowych oddziałów wojewódzkich.

Wspomniany na wstępie harmonogram prac przewiduje w pierwszej połowie grudnia br. wyrzutową kontrolę przygotowania oddziałów do wprowadzenia reformy. Kontrola ta przeprowadzona zostanie tak przez przedstawicieli Departamentu Budżetowo - Rachunkowego jak i przedstawicieli oddziałów wojewódzkich.

Niemniej ważnym zadaniem jak przygotowanie kadr, jest opracowanie nowej instrukcji służbowej Dz.X/A. I ta sprawa objęta została szczegółowym harmonogramem. W terminie do 10.VIII. br. przewidziane jest wydanie drukiem skorygowanej pierwszej redakcji instrukcji dla celów szkoleniowych. Przygotowanie ostatecznej redakcji instrukcji nastąpi w terminie najdalej do 30 września 1952 r. Na druk i dystrybucję instrukcji przewidziano październik, tak by pracownicy oddziałów mieli co najmniej dwa miesiące czasu na dokładne przestudiowanie i opanowanie treści nowej instrukcji.

Nowa instrukcja służbowa Dz.X/A na rok 1953 obejmować będzie 5 części (A-E). Poszczególne części instrukcji dzielić się będą na rozdziały, paragrafy i punkty.

Część „A” — ogólna — o charakterze ekonomicznym — omawiać będzie m. in. rachunkowość na tle zadań Narodowego Banku Polskiego, organizację aparatu księgowości NBP, zadania starszych księgowych itp.

Część „B” dotyczyć będzie księgowości oddziałów terenowych. Najważniejsze rozdziały tej części to: organizacja oddziałowego aparatu księgowości, księgowość analityczna, dowody księgowe, rejestry obrotów, ustalanie obrotów dziennych, dzienny bilans obrotów i sald, uzgadnianie księgowości analitycznej z syntetyczną, księga główna itp.

Księgowość oddziałów wojewódzkich omówiona zostanie w części „C”, zaś księgowość

w centrali Banku w części „D”. Tytuły poszczególnych rozdziałów tych części są prawie identyczne z tytułami rozdziałów części „B”.

Część „E” omawiać będzie kontrolę nadrzedną, jaką przeprowadzać będą centrala i oddziały wojewódzkie w komórkach księgowości podległych sobie jednostek organizacyjnych.

Jak z powyższego wynika, układ nowej instrukcji Dz. X/A będzie bardzo szczegółowy i jasny, zezwalający nie tylko na jej szybkie opanowanie lecz również na łatwe posługiwanie się nią. Podkreślić należy, że opracowanie nowej instrukcji służbowej oparte zostało w dużej mierze na doświadczeniu terenu. I tak opracowania szczegółowego układu omawianej instrukcji dokonano po konsultacjach z terenem, zaś opracowanie i ustalenie ostatecznego tekstu pierwszej redakcji instrukcji nastąpi po dokładnym przedyskutowaniu jej z przedstawicielami terenu.

Do dalszych prac przygotowawczych, przewidzianych omawianym na wstępie harmonogramem, zaliczyć należy takie czynności jak: przygotowanie formularzy, przygotowanie maszyn oraz opracowanie i wydanie zarządzenia w sprawie zamknięcia rocznego 1952 r. i zarządzeń dotyczących okresu przejściowego i bilansu otwarcia na 1.I. 1953 r.

Jeśli chodzi o przygotowanie nowych formularzy to przewiduje się ich praktyczne wypróbowanie przed wydaniem nakładu. Przewidziane zostało również wydanie specjalnego nakładu nowych formularzy dla celów szkoleniowych.

Na odcinku maszynowym nastąpi m. in. — poza generalną rewizją etatów maszyn — opracowanie szczegółowych wskazówek obsługi używanych przez Narodowy Bank Polski maszyn do księgowania i liczenia. Prace te przyczynić się powinny nie tylko do właściwego i najracjonalniejszego wykorzystania posiadanych przez Bank maszyn, lecz również do właściwego obchodzenia się z nimi, co z kolei spowodować powinno wzrost wydajności pracy w oddziałach.

Właściwe przygotowanie i przeprowadzenie reorganizacji księgowości potraktowane zostało jako bojowe zadanie Narodowego Banku Polskiego na II-gie półrocze 1952 r. Przypuszczać należy, że wszyscy pracownicy Narodowego Banku Polskiego pracujący bezpośrednio czy pośrednio na odcinku księgowości, dołożą wszelkich starań, by i to zadanie wypadło jak najsprawniej dla dobra nie tylko Narodowego Banku Polskiego, ale przede wszystkim dla dobra naszej Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej i jej gospodarki narodowej.

W przeprowadzeniu tej akcji szczególne zadania i odpowiedzialność spada na dyrektorów, starszych księgowych i kierowników działów kadr w oddziałach wojewódzkich. Przed oddziałami tymi otwiera się nowe pole do szlachetnej rywalizacji w ramach współzawodnicstwa o jak najlepsze i jak najsprawniejsze przeprowadzenie reformy na swym terenie.

Rola i obowiązki kierownika oddziału w zakresie podnoszenia wydajności i jakości pracy

Wykonanie zadań postawionych Narodowemu Bankowi Polskiemu w planie sześcioletnim wymaga od całego zespołu pracowników stałego podnoszenia wydajności pracy. Stale wzrastający zakres działania NBP powinien być wykonany przy dotychczasowym stanie zatrudnienia. Jest to zupełnie realne założenie, bowiem dotychczasowe osiągnięcia zespołów pracowniczych NBP wykazują, że poważne jeszcze rezerwy potencjalne tkwią wśród nas, a doświadczenia wielu oddziałów potwierdzają, że realizacja tych założeń jest możliwa. Szereg artykułów ukazujących się na łamach „Wiadomości NBP” wskazuje na to, że oddziały w dużej już mierze dojrzały do wykonania postawionych im zadań oraz, że troska o wykonanie tych zadań nie ogranicza się do ich własnego „podwórka”.

Przyspieszenie procesu osiągnięcia minimum 100% wydajności pracy i podnoszenie poziomu jej jakości przez wszystkie oddziały, drogą upowszechnienia osiągnięć oddziałów produkcyjnych, drogą wzajemnej wymiany doświadczeń w zakresie pracy zawodowej, społecznej i politycznej w rozmaitych formach, staje się ośrodkiem zainteresowania oddziałów produkcyjnych w stosunku do oddziałów o niższym poziomie pracy. Świadczy to o wzrastającej świadomości politycznej i postawie ideowej pracowników naszego Banku, świadczy to o zrozumieniu społecznego znaczenia wydajności pracy.

Osiągnięcia oddziałów produkcyjnych, o ile w całym tego słowa znaczeniu zasługują one na to wyróżnienie, nie mogą być w żadnym wypadku osłonięte tajemnicą, lub stanowić monopol jednego tylko oddziału. Na tym polega właśnie zrozumienie społecznego znaczenia wydajności pracy, zrozumienie, że poziom pracy w warunkach, gdy władza znajduje się w ręku klasy robotniczej, jest najściślej związany z poziomem życiowym i kulturą społeczeństwa.

Na to znaczenie wydajności i jakości pracy w rozwoju społecznym wskazywał **L e n i n** — na wielkie historyczne znaczenie wydajności pracy dla rozwoju społeczeństwa wskazuje niejednokrotnie **t o w. S t a l i n**.

Należy zdać sobie sprawę z tego od czego zależy poziom pracy, jakie są środki i metody pozwalające kierownikowi oddziału na podnoszenie poziomu wydajności i jakości pracy, jaka jest rola i jakie są obowiązki kierownika oddziału.

To zagadnienie chciałbym naświetlić w moim artykule i to w świetle osiągnięć dotychczasowych oddziału w Tczewie, jako oddziału, który po raz czwarty z rzędu zdobył tytuł oddziału produkcyjnego w skali wojewódzkiej.

Poziom pracy zależy od szeregu czynników, a w warunkach naszego oddziału i w analizie dotychczasowych osiągnięć na tym polu można by je podzielić na następujące trzy zasadnicze grupy:

- 1) organizacja pracy,
- 2) współzawodnictwo, racjonalizatorstwo, nowatorstwo,
- 3) kontrola wykonania.

Przechodząc do omówienia wyżej wymienionych czynników, które — zdaniem moim — stanowić mogą wytyczne w pracy każdego oddziału, postaram się na przykładzie naszych osiągnięć przedstawić praktycznie ich zastosowanie w naszym oddziale.

Organizacja pracy

Nad tym czynnikiem trzeba dłużej się zatrzymać zarówno z uwagi na jego pierwszorzędne znaczenie dla osiągnięcia właściwej wydajności i jakości pracy, jak również z uwagi na ilość współczynników, które w ramach powyższego rozróżniamy i stosujemy w naszym oddziale.

Obsada personalna — stanowiska pracy. Poważną rolę przywiązujemy do obsadzenia stanowiska pracy takim pracownikiem, którego kwalifikacje, zamiłowanie, wiek i doświadczenie najbardziej predysponują do pracy na danym stanowisku. Jest to zagadnienie pozosta-

jące wyłącznie w sferze odpowiedzialności kierownika oddziału jako zobowiązanego do właściwej polityki kadrowej.

Obsada zespołu (komórki czynności). W ten sposób obsadzone poszczególne stanowiska pracy troskliwie łączymy w odpowiedniej komórce czynności w zależności od więzów, jakie łączą poszczególnych pracowników między sobą, a które wynikają ze wspólnych zamiłowań, więzów koleżeńskich i pozaoddziałowych. Nie jest np. tajemnicą, że powodzenie naszego oddziału na odcinku wydajności i jakości pracy zawdzięcza oddział właśnie naprawdę wysoko wyrobionemu poczuciu koleżeńskości i kolektywnej współpracy wszystkich stanowisk w zespole.

Na poparcie ważności tego czynnika podam jako przykład dwa przodujące zespoły naszego oddziału. Są nimi: dział kredytowy i komórka rachunków bankowych, obsługiwana przez brygadę młodzieżową.

Dział kredytowy, osiągając stosunkowo wysoki poziom kwalifikacji zawodowych dzięki indywidualnemu samokształceniu oraz wspólnemu szkoleniu zawodowemu, swą harmonijną współpracą, wynikającą ze zrozumienia społecznego charakteru pracy, zapewnił sobie poważne osiągnięcia na odcinku jakości pracy.

Kolektywne omawianie zagadnień, dzielenie się wspólnymi spostrzeżeniami, umiejętność znajdowania w kolektywie jak najlepszych rozwiązań dla zagadnień kredytowych, stałe informowanie kierownika oddziału o wszystkich i nowych i interesujących zagadnieniach, występujących w kontrolowanych przedsiębiorstwach, oto pokrótce najbardziej charakterystyczne cechy tego wyróżnionego zespołu.

Następny, komórka rachunków bankowych w obsadzie brygady młodzieżowej, to godny naśladowania przykład. Tutaj kierownictwo oddziału pozostawiło swobodny wybór tego zespołu spośród wyrównanej grupy pracowników młodzieżowych i to postępowanie okazało się korzystnym dla oddziału pociągnięciem. Jasną jest rzeczą, że lepiej i wydajniej pracuje się w dobranym zespole, tym bardziej, jeśli odbywa się to w wyniku wzrastającej samodzielności pracowników.

Współzależność komórek czynności. Ścisłe powiązanie czynności bankowych pomiędzy komórkami w pionie operacyjno - rachunkowym nakłada konieczność takiej koordynacji czynności, która nie dopuszczałaby do powstania tzw. „wąskich gardeł”, a wręcz przeciwnie dopomagała do podniesienia wydajności i jakości pracy.

Służą u nas po temu w pierwszym rzędzie harmonogramy prac poszczególnych komórek czynności, ale o tym będziemy mówili później.

Koordynacja czynności przedstawia się w naszym oddziale następująco:

1) skarbiec nocny otwierany jest o godzinie 7.20, a o godzinie 7.30 rozpoczyna pracę sortownia oddziału. Po wyjęciu portfeli, spisaniu protokołu i przekazaniu sortowni, która natychmiast przystępuje do liczenia, skarbnicy mają czas na terminowe wydanie wartości ze skarbca, tak, że o godzinie 8 nastąpić musi normalny tok pracy. Wcześniejsze rozpoczynanie pracy przez sortownię pozwala zakończyć czynności w tej komórce o godzinie 14.30 i umożliwia skarbnikom spokojne i wnikliwe zakończenie prac dziennych. Należy przy tym zaznaczyć, że obaj skarbnicy korzystają z godzinnej przerwy obiadowej w czasie od 13 do 14, po czym o godzinie 14 następuje odbiór sortowni.

2) Korespondencja dostarczana jest oddziałowi w pierwszym rzucie o godzinie 7.30 i o tej też godzinie rozpoczyna pracę kierownik oddziału i komórka ogólna, która przy pomocy woznego otwiera korespondencję, a następnie według otrzymanych dyspozycji kierownictwa oddziału dzieli na odpowiednie komórki czynności do załatwienia.

3) Woźni oddziału pracują w następujących godzinach:

- a) woźny skarbcowy o godz. 7.20 do 13 i od 14 — 16;
- b) starszy woźny, załatwiający między innymi ekspedycję pocztą od godziny 7.30 do 13 i od 14.30 do 16.40.

Harmonogram pracy. Wszystkie komórki czynności posiadają opracowane i sprawdzone harmonogramy pracy, przy czym na szczególną uwagę zasługuje harmonogram rachunków bankowych. Harmonogramy te jak już uprzednio wskazaliśmy, muszą się wzajemnie wiązać i uwzględniać przebieg dokumentów przez kilka nawet komórek czynności. Niemniej traktujemy harmonogram, zakładający ścisły podział czynności, jako zadanie dla kolektywu i tylko w ścisłej kolektywnej współpracy za możliwy do zrealizowania.

Wiele jeszcze oddziałów rozumie planowanie pracy w postaci harmonogramu jako wytyczne dla poszczególnych stanowisk pracy. Ze swej strony uważamy, że czynności poszczególnych stanowisk pracy, określone są w odpowiednich instrukcjach służbowych Banku, natomiast harmonogramy powinny wiązać te czynności w sposób, w jaki wielkość oddziału, warunki lokalowe, stopień wychowania klientów Banku na to pozwala i traktowane powinny być w harmonogramie, jako planowe zadanie dla całego zespołu.

Harmonogram jest to plan prac złożonych, w którym ustalone zostają godziny rozpoczęcia i zakończenia wykonywania pewnych etapów czynności, aby wzajemnie je wiążąc, w normalnych warunkach pracy, wszystkie czynności zostały wykonane w godzinach urzędowych.

Harmonogramy powinny być opracowywane przy niezbędnym udziale kierownika oddziału, bowiem służą one pomocą w kontroli pracy, a częsta, prawie codzienna, doraźnie przeprowadzana ich konfrontacja z terminem faktycznego wykonania pracy, jest najłatwiejszą formą kontroli bieżącej, pozwalającej kierownikowi oddziału na ustalenie prawidłowego przebiegu prac w oddziale.

Harmonogramy są najracjonalniejszym narzędziem kontroli prac terminowych i powinny być w jak najszerszym stopniu stosowane przy wszystkich terminowych pracach w Banku.

Harmonogramy pracy pozwalają ponadto kierownikowi oddziału kontrolować właściwy i sprawiedliwy podział czynności w oddziale z punktu widzenia stanowiska pracy, a równocześnie ustalają i precyzują odpowiedzialność za wykonywaną pracę, przez pracownika na pewnym stanowisku pracy.

Chciałbym podkreślić w tym miejscu, że harmonogramem, a więc planem pracy, objęte są również w naszym oddziale czynności kierownika oddziału. Harmonogram ten przedstawia się jak następuje:

- 7.20 — 8.00 — otwarcie skarbca, obecność przy otwieraniu korespondencji (tajna, poufna, z o/w i centrali — osobiste) oraz rozdział korespondencji do załatwienia,
- 8.00 — 8.30 — szkolenie kredytowe,
- 8.30 — 9.00 — kontrola reklamacji — w ustalonych terminach odprawa kierowników, komórek czynności,
- 9.00 — 9.30 — kontrola wykazów czynności (sporadycznie kontrola zapisów),
- 9.30 — 10.00 — praca koncepcyjna,
- 10.00 — 10.30 — druga poczta,
- 10.30 — 13.00 — praca koncepcyjna, przyjmowanie klientów, konferencje kredytowe, oraz w ustalonych terminach, okresowe kontrole manipulacji,
- 13.00 — 13.45 — praca własna (uzupełnienie zarządzeń I PO),
- 13.45 — 14.15 — załatwianie korespondencji wychodzącej,
- 14.15 — 15.00 — wyrównowe kontrole przy wykonaniu czynności dziennych.

Obok stałych harmonogramów oddział nasz stosuje zasadę doraźnego planowania prac w dniach przewidy-

wanego wzrostu czynności (ostatnie i pierwsze dni miesiąca, terminowa sprawozdawczość), polegającego na ustaleniu różnych godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy poszczególnych stanowisk pracy, co umożliwia wykończenie czynności w terminie i bez godzin nadliczbowych.

Jako przykład takiego doraźnego harmonogramu, przytaczam harmonogram specjalny na ostatni dzień miesiąca przy założeniu, że pierwszy dzień następnego miesiąca przypada na święto. W takim dniu, obok okresowej sprawozdawczości, następuje spiętrzenie czynności kasowych i ilości operacji księgowych, zarówno w komórce rachunków bankowych, jak i OBP.

Przebieg pracy w czasie w tym dniu przedstawia się u nas jak następuje:

Rachunki bankowe

Kierownik grupy	9 — 13 i 15 — 18
dysponent	8 — 13 i 15 — 17
księgujący I	8 — 15
księgujący II	9 — 13 i 15 — 18
kontrolujący	10 — 15 i 16 — 18
starszy księgowy	8 — 12 i 16 — 19
zestawienie obrotów	8 — 12 i 14 — 17
Dział kredytowy	8 — 13 i 17 — 19
(wyznaczenie do sporządzenia zestawienia dekadowego).	

OBP

dysponent	8 — 13 i 15 — 17
karty szczegółowe	8 — 12 i 14 — 17
wyciągi	9 — 12 i 14 — 18
kierownik referatu	9 — 12 i 14 — 18

Takie ustalenie godzin pracy pozwala nie tylko na zlikwidowanie pracy w godzinach nadliczbowych, lecz przede wszystkim umożliwia pracownikom drobny odpoczynek w ciągu dnia, a tym samym wpływa dodatnio na ich dokładność pracy.

Organizacja obiegu dokumentów polegać powinna na stałym i równomiernym przyplywie dokumentów z zewnątrz oraz na takim rozmieszczeniu stanowisk w oddziale, które umożliwiają ze względów lokalowych skrócenie drogi dokumentu do minimum. W pierwszym wypadku należy tu ustalenie, wspólnie z klientami oddziału, stałych godzin przyjmowania dokumentów. Każde z naszych przedsiębiorstw posiada wyznaczone terminy dzienne dla załatwienia spraw w Banku. Pozwala to zapewnić stały dopływ dokumentów komórkom operacyjnym, a przedsiębiorstwu uniknięcie zbędnej straty czasu na wyczekiwanie w Banku.

Właściwe rozmieszczenie stanowisk pracy w oddziale, z uwzględnieniem maksymalnego wykorzystania warunków lokalowych, pozwala nie tylko skrócić czas obiegu dokumentów do momentu ich załatwienia, lecz przede wszystkim umożliwia klientom załatwienie ich spraw w możliwie najkrótszym czasie, a tym samym stwarza harmonijną współpracę między bankiem a klientami.

Dyscyplina pracy — socjalistyczna dyscyplina pracy, to nie tylko punktualne rozpoczynanie pracy o godzinie 8-ej.

W Polsce Ludowej, w której staliśmy się współgospodarzami naszej instytucji, pojęcie dyscypliny pracy nie może być zwięźlane do zagadnienia terminowego rozpoczynania pracy w godzinach ustalonych dla Banku. Z faktu tego wypływa konieczność tworzenia dyscypliny pracy w czasie jej trwania aż do jej terminowego zakończenia, które przez likwidację godzin nadliczbowych ma zasadnicze znaczenie dla obniżenia kosztów osobowych. Oczywiście, że taki stosunek do pracy możliwy będzie tylko wtedy, kiedy wypływać on będzie z wewnętrznego przekonania pracowników o tej konieczności i z ich świadomości pracownika socjalistycznego banku. Wykształcić nowy styl pracy, tzn. zmienić nastawienie do pracy, uświadomić sobie, że socjalistyczną dyscypliną pracy można z łatwością przełiczyć na zaoszczędzone setki tysięcy godzin pracy, miliony złotych oszczędności, że socjalistyczna dyscypli-

na pracy — to olbrzymi krok w kierunku podniesienia wydajności pracy. Taka dyscyplina pracy — socjalistyczna dyscyplina pracy — to dalsze źródło osiągnięć naszego oddziału, wypracowane w stałej trosce kierownictwa i czynnika politycznego naszego oddziału.

Dobór kadr - szkolenie zawodowe i ideologiczne. Tow. Stalin uczy, że walka o wydajność i jakość pracy musi być ściśle związana z walką o nowe kwalifikowane kadry, które mogłyby w pełni opanować nową technikę. Właśnie dlatego u progu planu sześcioletniego, planu wielkiego wzrostu wydajności pracy, zostało z całą ostrością na IV i V Plenum KC PZPR postawione zagadnienie kadr, zdolnych opanować nową technikę i podnieść wydajność pracy i jej jakość.

Należy zdać sobie sprawę, że za szkolenie zawodowe i ideologiczne musi być odpowiedzialny jedynie kierownik oddziału oraz, że szkolenie zawodowe jest sprawą organizacji pracy, podniesienia jej wydajności i jakości oraz, że powinno ono stanowić integralną część naszej pracy organizacyjnej.

Poznanie istotnego stanu zaawansowania pracowników w znajomości sposobu wykonywania czynności, oraz ustalenie istotnych potrzeb przeszkolenia pewnych zespołów pracowniczych, to zadanie dla każdego odpowiedzialnego kierownika oddziału.

Oddział nasz do tego zagadnienia przywiązuje bardzo dużą wagę. Wzrost świadomości politycznej i zawodowej jest bardzo istotną przyczyną wzrostu wydajności i jakości pracy. W warunkach NBP, w coraz to narastających zadaniach Banku, w zbliżającym się terminie skryształizowania się prawdziwie socjalistycznego banku państwa, wzrost świadomości klasowej, patriotyzm, kwalifikacji zawodowych — to walka między innymi o wzrost wydajności i poprawę jakości pracy. Trzeba walczyć o to aby praca stała się sprawą honoru i czci.

Szkolenie pracowników w naszym oddziale dzielimy na trzy zasadnicze elementy:

1) **Szkolenie bieżące „przy biurku”** we wszystkich działach czynności w oparciu o ZP 118/51. Wielką w tym kierunku pomocą była dla nas, jak i wszystkich oddziałów naszego okręgu, opracowana przez oddział wojewódzki Gdańsk jednolita tematyka szkolenia bieżącego, którą oddział posługuje się przy bieżącym szkoleniu. Każdy z pracowników oddziału obowiązany jest znać przynajmniej dwa działy czynności co w poważnym stopniu rozwiązuje wszelkie trudności, jakie powstają na skutek nieobecności nieprzewidzianych lub planowanych.

Szkolenie bieżące odbywa się według podstawowego planu, o którym decydują takie momenty jak: konieczność podniesienia wydajności i jakości pracy w pewnej komórce czynności, uzupełnienie kwalifikacji, które przy wykonywanej pracy są jeszcze niedostateczne, przejście pracowników do prac wymagających pełniejszych kwalifikacji zawodowych.

2) **Okresowe narady szkoleniowe** — odbywane w każdej komórce czynności przynajmniej raz na dwa tygodnie — to następny element szkolenia pracowników, na których obok bieżących zagadnień związanych z nowymi zarządzeniami, prowadzone jest równoległe szkolenie ideologiczne. Takie narady szkoleniowe to bardzo ważny czynnik w życiu każdej komórki oddziału, który pozwala rozwiązywać trudniejsze zagadnienia kolektywnie, wzbogaca świadomość ideologiczną a równocześnie wyrabia samodzielność i zainteresowanie pracowników czynnościami działu.

Okresowe narady szkoleniowe odbywane są, jak już zaznaczyłem, raz na dwa tygodnie w godzinach ustalonych przez samych pracowników, poza godzinami pracy. Najczęściej należy stosować je w dniach, o ile to ma miejsce w oddziałach, przeznaczonych na życie świetlicowe. Powoduje to bardziej chętnie podejście pracowników do spraw szkolenia nawet po dniu wyteżonej pracy.

3) **Narady pracy** — są podstawowymi instrumentem przyciągania pracowników do zagadnień związanych z przedmiotem ich pracy. Z narad tych bierze początek i współzawodnictwo i racjonalizatorstwo oraz wszelkiego rodzaju oszczędności.

Żywo i wnikliwie prowadzone narady pracy, których styl wypracowuje sobie oddział od przeszłego roku, pozwalają stawiać przed całą załogą istotne zagadnienia. Ale żeby te istotne zagadnienia oddziału mogły być na naradach pracy stawiane, muszą pracownicy oddziału żyć nie tylko zagadnieniami swego odcinka pracy, ale interesować się i orientować w ogólnych zadaniach i trybie pracy całego oddziału. Pracownik musi zdawać sobie sprawę, że jego czynności na każdym odcinku pracy bankowej są ważnym ogniwem w ogólnonarodowych procesach gospodarczych.

Wyrobienie w zespołach pracowniczych tej świadomości, to rola i obowiązek kierownictwa oddziału, które powinno zawsze mieć na uwadze to, że pracownik świadomy sensu gospodarczego wykonywanych przez siebie czynności, będzie podchodził do pracy z większą ofiarnością i oddaniem, a tym samym ułatwi kierownictwu oddziału wykonanie tego podstawowego obowiązku.

Ażby narady pracy mogły spełniać stawiane im zadania powinny być:

- przygotowane,
- odbywane w odpowiedniej porze dnia,
- o aktualnej tematyce.

Narady pracy są tym ważnym instrumentem, który pozwala kierownictwu uchwycić te wszystkie błędy i braki w organizacji i technice pracy, które nie mogą być dostrzeżone, lub też których kierownictwo nie chce dostrzegać w toku wykonywania czynności dziennych. Dają one ciekawy materiał kierownikowi oddziału, materiał który z kolei pozwala, po jego rozpracowaniu, na usprawnienie techniki pracy.

Dają one również możliwość zacieśnienia węzłów współpracy pomiędzy komórkami, a co najważniejsze pomiędzy kierownictwem oddziału i całym zespołem pracowniczym.

Tak ustalony i realizowany plan szkolenia, jako część naszej pracy organizacyjnej, to właśnie droga do podniesienia jakości i wydajności pracy.

Gospodarka etatami. Jedną z podstawowych dziedzin naszej pracy organizacyjnej jest gospodarka etatami.

Jasną jest rzeczą, że ustalanie sztywnych ram organizacyjnych oddziału, tzn. okresowa etatyzacja oddziału, nie jest słuszną metodą gospodarki etatami. Stan ustalonych etatów w oddziale musi i powinien podlegać stałej korekcie, która obrazować powinna udoskonalenia naszej pracy organizacyjnej.

Główna analiza potrzeb etatowych poszczególnych komórek czynności w oddziale powinna być dokonywana przez kierownika oddziału przy współpracy odpowiedzialnych pracowników i to nie tylko w oparciu o wykazy czynności, lecz przede wszystkim w oparciu o dokładną znajomość istotnych potrzeb poszczególnych komórek organizacyjnych przy uwzględnieniu wszystkich zmian, jakie zaszły w zakresie poprawy pracy.

Ustawienie etatów w komórkach czynności powinno mieć charakter mobilizujący zespoły pracownicze do osiągania coraz to lepszych wyników pracy, coraz to wyższej wydajności pracy.

Wzrost świadomości i kwalifikacji pracowniczych w wyniku intensywnego szkolenia pracowników naszego oddziału, jakie miało miejsce w I i II kw. ub. r., pozwolił zespołowi naszego oddziału włączyć się czynnie do frontu walki o przedterminowe wykonanie zadań planu sześcioletniego.

Na przestrzeni od września ub. r. do 30.4. br., mimo wzrostu czynności w pionie operacyjnym o blisko 50 tys. punktów, dzięki stałej analizie potrzeb etatowych oddziału i kontroli utrzymywania etatów na poziomie mobilizującym zespoły pracownicze do pogłębienia aktywności i ofiarności w pracy, oddział nasz oddał do dyspozycji oddziału wojewódzkiego, w ramach zobowiązań socjalistycznego współzawodnictwa pracy, 4 etaty.

Chciałbym tu podkreślić, że równocześnie z tym jakością pracy uległa poprawie i to dość znacznej. Wskaźnik reklamacji, który we wrześniu ub. r. wynosił 9, spadł w marcu br. do 3,6.

Stosowanie w Banku podstawowego prawa oszczędnej gospodarki etatami nie powinno budzić wśród nas niepokoju, że takie ustalenie ilości etatów, które pogłę-

biać będzie aktywność w pracy naszych zespołów pracowniczych, może odbić się ujemnie na jakości i wydajności pracy. To zadanie powinno z całą jasnością stanąć przed wszystkimi odpowiedzialnymi kierownikami oddziałów.

Współzawodnictwo, racjonalizatorstwo i nowatorstwo

Motorem wzrostu jakości i wydajności pracy jest socjalistyczne współzawodnictwo indywidualne, międzyoddziałowe, będące szlachetną walką o lepsze wyniki pracy. Źródłem i podstawą socjalistycznego współzawodnictwa jest nowy stosunek do pracy, nowy stan świadomości, wynikający z tego, że pracownik staje się wytwórcą pracującym dla siebie i swego społeczeństwa.

Stwarzać warunki rozwoju socjalistycznego współzawodnictwa pracy, to znaczy więc przede wszystkim kształtować po nowemu świadomość załogi drogą wielkiej pracy polityczno - wychowawczej nad podniesieniem jej poziomu uświadomienia klasowego.

Bez tej cierplivej pracy wychowawczej współzawodnictwo pracy nie może się rozwijać ani krzepnąć. Bez kierowniczej roli administracji zakładu w ścisłej współpracy z czynnikiem polityczno-społecznym nie może być mowy o przekształceniu świadomości pracowników Banku. Należy stwierdzić, że zagadnienie to zostało w oddziale doprowadzone do stanu prawie że właściwego.

Zadaniem kierownictwa oddziału w walce o rozwój współzawodnictwa pracy jest kierować jego rozwojem, cierpliwie tłumaczyć i wyjaśniać zadania tak długo, aby trafiły one do świadomości pracowników.

Dowodem coraz to większego zrozumienia i zainteresowania pracowników dla socjalistycznego współzawodnictwa pracy są nie tylko wyniki osiągnięte w postaci tytułu oddziału produkującego. Najważniejszą bodajże rzeczą jest to, że zagadnieniem tym żyje codziennie nasza załoga. Świadczy o tym i treść podejmowanych zobowiązań, jak również kontrola ich wykonania oraz wzrastająca ilość projektów racjonalizatorskich. Aczkolwiek to zagadnienie, tj. racjonalizatorstwo, nie stoi jeszcze w naszym oddziale nawet na dobrym poziomie i choć zgłaszane projekty nie zawsze nadawały się do rozpowszechnienia, świadczą one o poważnym wzroście świadomości naszych pracowników.

Jednym z takich drobnych na pozór pomysłów, przyjętych do zastosowania w oddziale, jest kopertowanie korespondencji przez poszczególne komórki czynności. Usprawnienie to pozwoliło oddziałowi na zmniejszenie do minimum reklamacji z tytułu mylnego kierowania awizów, mylnej wysyłki wyciągów oraz na zmniejszenie etatów w komórce ogólnej.

Kopertowanie korespondencji przedstawia się w oddziale następująco: komórka ogólna przygotowuje według spisu posiadaczy rachunków bankowych oraz wykazu oddziałów, do których najczęściej wychodzą awizy, pewną ilość kopert adresowanych i co pewien czas zapas ten uzupełnia. Kopertowanie np. awizów odbywa się w ten sposób, że przy kartkach kontrolnych numerów awizów znajdują się doczepione koperty. Pracownik sporządzający awiz, przy wpisywaniu numeru kontrolnego, równocześnie kopertuje awiz i tak oddaje do sprawdzenia na drugą rękę. Kontrola na drugą rękę, poza normalnymi czynnościami, bada zgodność adresu.

W ten sam sposób odbywa się kopertowanie wyciągów przez pracowników księgujących oraz przez komórkę OBP.

Kontrola wykonania pracy. Jednym z najbardziej odpowiedzialnych obowiązków kierownika oddziału jest kontrola wewnątrzoddziałowa. Aczkolwiek dotychczasowe przepisy Banku, ustalające sposób wykonywania kontroli wewnętrznej niedostatecznie jeszcze precyzują na tym odcinku wskazówki, chciałbym z punktu widzenia dotychczasowej praktyki wskazać na metody kontroli wewnętrznej w naszym oddziale.

Będę tutaj mówił jedynie o pośredniej formie kontroli, wykonywanej przez kierownika oddziału lub upoważnionych pracowników, mającej na celu udzielanie

instruktażu lub badanie pewnych zjawisk zewnętrznych, a zmierzających do podniesienia wydajności i jakości pracy.

Jasną jest sprawą, że wykonywanie kontroli wewnętrznej w sposób aby mobilizowała ona załogę do coraz to sprawniejszego wykonywania swych obowiązków, do pogłębienia swych kwalifikacji zawodowych, a tym samym przyczyniała się do poprawy wydajności i jakości pracy, nie jest rzeczą ani łatwą ani prostą. Wymaga ona nie tylko stałej systematycznej pracy nad sobą samym, ale również umiejętności uczenia siebie i drugih na własnych błędach.

Kontrola wewnętrzna w naszym oddziale wykonywana jest w trzech postaciach:

- a) kontrola zjawisk zewnętrznych, jak: reklamacje, różnice kasowe itp.,
- b) okresowa kontrola wszystkich czynności,
- c) kontrola wydajności na podstawie wykazu czynności.

ad a) Kontrolę tę przeprowadza osobiście kierownik oddziału, prowadząc ewidencję reklamacji oraz zastrzegając sobie wyłączność podpisywania pism wyjaśniających reklamacje do oddziałów, jak i wychodzących z oddziału.

Każda reklamacja, bez względu na jej wagę, zostaje skierowana, po przeanalizowaniu przyczyn i warunków powstania niedokładności, do pracownika, który ją spowodował celem dostatecznego wyjaśnienia.

Z każdej reklamacji wyciągane są wnioski organizacyjne, mające na celu zapobieganie dalszym usterkom. Są nimi: wzmocnienie kontroli bieżącej na danym odcinku czynności, dodatkowe szkolenie indywidualne lub nadzwyczajna narada szkoleniowa, zastosowanie konsekwencji służbowych.

Osobiste w całym tego słowa znaczeniu zainteresowanie się kierownictwa oddziału analizą reklamacji, to poważna w jego ręku broń w walce o wydajność i lepszą jakość pracy.

ad b) Jeżeli chodzi o okresową kontrolę manipulacji, to bardzo ważnym momentem, poza odpowiednim przygotowaniem się do jej przeprowadzenia, jest to aby kontrola ta przeprowadzona była w sensie możliwie jak najbardziej zbliżonym do instruktażu oraz aby jej wyniki były jasno i sprecyzowanie postawione do wykonania odpowiedzialnym pracownikom.

Traktowanie kontroli okresowej, jako instruktażu wykonywanego właśnie przez kierownika oddziału, podnosi jego autorytet, wychowuje pracowników w atmosferze wysokich wymagań i krytycznej oceny ich pracy, podnosi poziom i dyscyplinę pracy.

Ewidencjonowanie okresowych kontroli w książce kontroli, prowadzonej na podstawie przepisów Zb. Dz. I/A str. 37, powinno być zwięzłe, precyzujące jasno stwierdzone usterki i mobilizujące. Zdaniem moim powinno ono obejmować w treści:

- 1) stwierdzone uchybienia,
- 2) sposób ich usunięcia,
- 3) termin usunięcia,
- 4) odpowiedzialnego za ich wykonanie.

Jasną jest rzeczą, że nie może istnieć sprawnie funkcjonujący oddział bez regularnie przeprowadzanej kontroli wewnętrznej, bowiem dobrze kierować oddziałem może tylko taki kierownik, który sam potrafi skontrolować wyniki pracy, a kontrolę traktuje jako stałą i systematyczną obowiązek.

Wielce pożyteczne jest powierzanie wykonywania kontroli najbardziej odpowiedzialnym i kwalifikowanym pracownikom, oczywiście przy osobistym nadzorowaniu sposobu wykonywania przez nich tych czynności. Wzmacnia to poczucie odpowiedzialności wśród tych pracowników i pozwala kierownictwu oddziału stworzyć sobie aktyw pracowniczy.

ad c) Dokonane ostatnio zmiany w sporządzaniu i prowadzeniu wykazów czynności dają kierownictwu oddziału nową broń do ręki dla wykonywania bieżącej kontroli wydajności pracy i potrzeb etatowych oddziału. Przede wszystkim duża dokładność wykazów czynności pozwala obecnie wykorzystywać dane do planowania zadań dla poszczególnych komórek czynności.

Codzienne sprawdzanie wyników umożliwia wykrywanie organizacyjnych błędów, ułatwia racjonalny podział pracy, co w konsekwencji uwidacznia się w formie wzrostu wydajności pracy.

Wzrost wydajności pracy, uzyskany drogą właściwej organizacji, jest bezsprzecznie zasługą kierownictwa oddziału.

Kontroli wydajności pracy przy pomocy wykazów czynności poświęca nasz oddział dużo uwagi, a umiejętne ich odczytywanie pozwala na wyciąganie kon-

kretnych wniosków, koniecznych dla dalszego usprawnienia pracy w oddziale.

Narastające zadania naszego Banku stawiają przed kierownictwem oddziału bardzo poważne wymagania. Osiągnięcia oddziałów terenowych na odcinku poprawy poziomu i stylu pracy oraz jej wydajności same świadczą o tym, czy kierownicy oddziałów terenowych potrafią, lub chcą tym wymaganiom sprostać.

Szczesny Tyrkalski.
Tczew

Jerzy Hermanowicz

Gdańsk

Kontrola pracy w komórkach kredytowych w oddziałach terenowych NBP

Istotą kontroli pracy w ogólności jest porównanie wyników pracy (zarówno w czasie wykonywania czynności jak też po ich wykonaniu) z konkretnymi założeniami (wytycznymi) ustalającymi zakres i sposób wykonywania określonych czynności przez komórki organizacyjne Banku.

Kontrola pracy ma na celu między innymi sprawdzenie i ustalenie:

- czy realizacja ustalonych przez Władze Banku zadań przebiega prawidłowo,
- jakie są błędy i niedociągnięcia w pracy wykonywanej w poszczególnych komórkach organizacyjnych Banku oraz jakie są przyczyny tych niedociągnięć i błędów,
- jakie są niedokładności i usterki w przepisach wewnętrznych Banku wymagających ewentualnie korekty względnie uzupełnień,
- jakie są błędy w strukturze organizacyjnej i podziale pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych Banku,
- czy możliwe są usprawnienia pracy pozwalające na lepsze jej wykonanie i osiągnięcie większych efektów ogólnogospodarczych oraz większej wydajności pracy w Banku w postaci zaoszczędzonych kosztów i nakładów, materiałów, energii ludzkiej itp.

Kontrola pracy może być wykonywana w najrozmaitszy sposób i różnymi metodami w zależności od rodzaju wykonywanych czynności oraz organu, który kontrolę przeprowadza. Rzeczą więc konieczną jest zastanowić się nad tym jakie rodzaje i metody kontroli pracy w oddziałach terenowych NBP są najbardziej odpowiednie przy kontrolowaniu czynności w tych oddziałach wykonywanych.

Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi zwłaszcza w odniesieniu do pracy komórek kredytowych oddziałów terenowych, jako komórek których większość czynności to czynności złożone i trudne (z samej swej istoty) do skontrolowania.

Zastanowienie się nad rodzajem i metodą kontroli pracy w komórkach kredytowych oddziałów terenowych wydaje się celowe i konieczne również i z tego względu, że kontrola na tym odcinku czynności bankowych jest różnie wykonywana w poszczególnych oddziałach, że znaczenie jej jest w wielu przypadkach niedoceniane i że częstokroć nie jest ona w oddziałach należycie zorganizowana, a nawet w ogóle wykonywana.

Rodzaje kontroli mogą być różne w zależności od podmiotu, który ją przeprowadza, techniki i rodzaju wykonywanych czynności w pionie kredytowym oraz zakresu samej kontroli.

Kontrolę pracy w oddziałach terenowych można podzielić w sposób następujący:

- kontrola wewnętrzna wykonywana przez kierownika oddziału względnie przez kompetentne komórki lub osoby wyznaczone przez kierownika oddziału oraz przez osoby wykonujące bądź funkcje kierownicze w danej komórce organizacyjnej oddziału, bądź osoby odpowiedzialne za prawidłowe wykonanie pracy na danym odcinku czynności,

- kontrola zewnętrzna wykonywana przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego i komisje kontrolne Wydziału Inspekcji i Kontroli.

Kontrola wewnętrzna

Rodzaje i sposoby wewnętrznej kontroli oddziałowej zostały już omówione przez kol. Ładosia Zbigniewa w „Wiadomościach NBP” 8/51. Trzeba jednak podkreślić że omówione przez niego sposoby kontroli wewnętrznej pracy w oddziałach terenowych nie wyczerpują całego zagadnienia, gdyż odnoszą się one prawie wyłącznie do czynności manipulacyjnych i tylko niektóre z nich mogą mieć zastosowanie w odniesieniu do czynności kredytowych — np. plany prac, harmonogramy okresowe, karty pracy, terminarze, kontrola drugiej ręki itp.

Z uwagi na szeroki zakres, złożony charakter i trudność ujęcia cyfrowego czynności kredytowych, przeprowadzanie kontroli w oddziałach terenowych tego odcinka pracy nie jest rzeczą łatwą, tym niemniej i właśnie dlatego powinna ona być w sposób odpowiedni zorganizowana i bezwzględnie wykonywana według ustalonych wytycznych i metod.

Wewnętrzne przepisy bankowe ustalające sposoby kontroli czynności manipulacyjnych (Zb. Dz. I/A str. 37) nie mogą stanowić pełnych wytycznych dla kontroli pracy w komórkach kredytowych — jakkolwiek niektóre oddziały w oparciu o nie przeprowadzają również kontrolę pracy czynności kredytowych. Właśnie dlatego wydaje się rzeczą konieczną uzupełnienie wewnętrznych zarządzeń Banku wytycznymi odnośnie wewnętrznej kontroli pracy w komórkach kredytowych, w oddziałach terenowych.

Kontrola wewnętrzna pracy w komórkach kredytowych może być wykonywana na bieżąco i ex post.

Rodzaje kontroli bieżącej w komórkach kredytowych mogą być następujące:

- a) kontrola drugiej i trzeciej ręki (formalna i merytoryczna),
- b) kontrola terminowości załatwienia sprawy,
- c) kontrola reklamacji,
- d) kontrola wykonania planu pracy,
- e) kontrola wykonania wszelkich poleceń i zarządzeń osób kompetentnych,
- f) kontrola korespondencji wpływającej i wychodzącej itp.

Kontrola drugiej i trzeciej ręki. Polega na bieżącym sprawdzaniu prawidłowości wykonania określonych czynności (np. sporządzanie wszelkich sprawozdań, zestawień i obliczeń, opracowywanie wniosków kredytowych, sprawozdań miesięcznych z kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw itp.) przez drugiego pracownika oraz osoby kompetentne (kierownika oddziału, kierownika działu, firmanta).

Kontrola terminowości załatwienia spraw. Polega na bieżącym skrupulatnym prowadzeniu spisów terminów czynności ustalonych przepisami wewnętrznymi Banku oraz na śledzeniu i pilnowaniu przez daną komórkę organizacyjną lub osobę by terminy wykonania czynności były bezwzględnie dotrzymane. Wskazane jest by prowadzenie terminarza czynności było powierzane jed-

Kontrola wykonania wszelkich poleceń i zarządzeń.

Wydawane przez kierownika oddziału względnie kierownika działu kredytowego polecenia muszą być bezwzględnie realizowane. Odnosi się to zwłaszcza do poleceń o charakterze zasadniczym tj. poleceń posiadających duże znaczenie przy ocenie pracy od strony merytorycznej. W tym celu zarówno osoby wydające odnośne polecenia jak też wykonujące je, powinny prowadzić podręczne notatki (w kalendarzu, terminarzu lub zeszycie) wydanych i otrzymanych poleceń, co przy systematycznym przeglądaniu tych notatek pozwoli śledzić i kontrolować przebieg realizacji wewnętrznych zarządzeń i poleceń. Brak tego rodzaju ewidencji w komórkach kredytowych oddziałów terenowych doprowadza do tego, że nieraz znaczna część poleceń nie jest realizowana, co w konsekwencji obniża poziom i jakość pracy.

Należy podkreślić, że polecenia wydane przez kierownika komórki organizacyjnej bez skontrolowania ich wykonania i egzekwowania dokładności i terminowości w załatwieniu poleceń stają się jedynie frazesem oddziałującym demobilizująco na personel.

Kontrola korespondencji. Korespondencja zarówno wpływająca do, jak też wychodząca z komórki kredytowej powinna podlegać dokładnej kontroli ze strony kierownika oddziału oraz kierownika komórki kredytowej. Ten rodzaj kontroli wewnętrznej jest bardzo ważny gdyż rzuca on światło na zakres, poziom i jakość pracy wewnętrznych komórek kredytowych i poszczególnych referentów.

Sposób wykonywania tej kontroli wynika częściowo z przepisów wewnętrznych Banku o korespondencji. Należy jednak podkreślić konieczność dokładnego analizowania przez kierownika oddziału i kierownika komórki kredytowej korespondencji o charakterze reklamacji (o czym była mowa wyżej), gdyż ilość i ciężar gatunkowy tego rodzaju korespondencji pozwala najszybciej i najlepiej stwierdzić przyczyny usterek pracy oraz doraźnie zapobiegać powstawaniu ich na przyszłość. Tego rodzaju korespondencja powinna być omawiana przez kierowników oddziałów i kierowników komórek kredytowych z personelem i stanowić podstawę do wydania odpowiednich poleceń i działań zmierzających do usprawnienia pracy w pionie kredytowym.

W ten sposób omówione zostały typowe przykłady rodzajów kontroli wewnętrznej, bieżącej. Widzimy, że kontrola ta jest ważnym instrumentem i obowiązkiem każdego z pracowników zatrudnionych w komórkach kredytowych, a zwłaszcza obowiązkiem personelu kierowniczego w oddziałach terenowych.

Można śmiało powiedzieć, że w komórkach kredytowych w oddziałach terenowych, w których nie są realizowane praktycznie powyższe najważniejsze postulaty bieżącej kontroli wewnętrznej, nie ma gwarancji właściwego wykonania zarządzeń wewnętrznych Banku.

Kontrola wewnętrzna ex post (następna) polega na periodycznym (okresowym) sprawdzaniu prawidłowości — pod względem merytorycznym i formalnym — wykonywania czynności w komórkach kredytowych. Dokonywana powinna być zasadniczo raz w miesiącu (lub najmniej raz na kwartał) przez kierownika komórki kredytowej, lub osoby przez niego wyznaczone i obejmować określone wycinki czynności.

Stwierdzone w wyniku tej kontroli uchybienia i usterek powinny być zaprotokołowane. Protokół powinien zawierać również konkretne polecenia określające sposób i termin usunięcia stwierdzonych uchybień.

Zbędne jest bliższe uzasadnianie stosowania tego rodzaju kontroli w pionie kredytowym, analogicznie jak to z reguły powinno być wykonywane obecnie w pionie manipulacyjnym.

Ograniczmy się na tym miejscu do stwierdzenia, że protokółarz kontroli wewnętrznej następnej stanowi materiał na podstawie którego kierownik oddziału i kierownik komórki kredytowej ma możliwość wyrobienia dokładnego poglądu na poziom i jakość pracy w komórce kredytowej oraz wydawania zarządzeń i poleceń zmierzających do usprawnienia pracy na odcinku kredytowym w skali oddziałowej.

Stwierdzone uchybienia w wyniku tej kontroli powinny być również omawiane na odprawach i naradach pracy personelu kredytowego w celu zmobilizowania zespołu pracowniczego do usunięcia stwierdzonych usterek i poczynienia wszelkich usprawnień zmierzających do podniesienia poziomu pracy oddziałowej w zakresie czynności kredytowych.

Kontrola zewnętrzna

Kontrola zewnętrzna w komórkach kredytowych oddziałów terenowych jak wyżej nadmieniono wykonywana jest przez: przedstawicieli pionu kredytowego oddziału wojewódzkiego oraz komisje kontrolne Wydziału Inspekcji i Kontroli.

Kontrola przedstawicieli pionu kredytowego oddziału wojewódzkiego (połączona często z instruktażem) ma na celu bądź zbadanie pewnych konkretnych zagadnień w odniesieniu do jednego przedsiębiorstwa lub całej branży, bądź skontrolowanie pewnego odcinka czynności (np. prawidłowość udzielania kredytów) — w węższym lub szerszym zakresie. Kontrolę zewnętrzną wykonywaną przez przedstawicieli pionu kredytowego oddziału wojewódzkiego w odniesieniu do komórek kredytowych oddziałów terenowych można by podzielić na:

- a) kontrolę branżową i
- b) kontrolę oddziałową.

Kontrola branżowa ma na celu zbadanie pewnych zagadnień dotyczących jednego lub kilku przedsiębiorstw względnie całej branży kredytowanej przez oddział.

Kontrola oddziałowa ma na celu skontrolowanie całości lub pewnego fragmentu czynności wykonywanych w komórce kredytowej oraz wydanie oceny odnośnie poziomu i jakości pracy wykonywanej w tej komórce.

Kontrola branżowa może być wykonywana jednoosobowo i w efekcie powinna dać materiał odnośnie prawidłowości kredytowania danego przedsiębiorstwa (przedsiębiorstw) lub całej branży na podstawie którego oddział wojewódzki dokonuje oceny prawidłowości kredytowania oraz wyciąga wnioski co do stanu finansowego, gospodarczego i organizacyjnego przedsiębiorstw (tw) lub branży — co jest niezbędne do operatywnego oddziaływania przez Bank w kierunku prawidłowego wykonania planu kredytowego i realizowania w najszerszym zakresie zasady rozrachunku gospodarczego.

Z uwagi na ciężar gatunkowy kontroli oddziałowej wypowiedzieć się należy za komisyjnością tej kontroli, tzn. że kontrolę powinny przeprowadzać zespoły wielu lub najmniej dwuosobowe z tym, że jedna osoba spełnia jednocześnie funkcje przewodniczącego, który koordynuje czynności zespołu kontrolnego i jednocześnie reprezentuje na terenie oddziału dyrektora oddziału wojewódzkiego w ramach otrzymanych upoważnień.

Komisyjność tego rodzaju kontroli jest konieczna z uwagi na to że szereg zagadnień i problemów kredytowych wylaniających się w trakcie kontroli wymaga rozstrzygnięć koleżeńskich tj. kilku osób o odpowiednim poziomie kwalifikacji zawodowych.

Stwierdzone przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego usterek i uchybienia w pracy komórek kredytowych powinny być opracowywane w formie sprawozdania pokontrolnego i przekazywane do właściwych komórek kontrolnych oddziału wojewódzkiego, których zadaniem jest opracowanie poleceń pokontrolnych dla oddziału oraz konkretnych wniosków dla dyrektora oddziału wojewódzkiego, mających na celu usprawnienie działalności oddziału na odcinku kredytowym, organizacyjnym, personalnym itp.

W liście pokontrolnym powinny być omówione typowe błędy i usterek oraz podane konkretne wytyczne odnośnie sposobu i terminu usunięcia usterek. Integralną część poleceń pokontrolnych powinien stanowić wykaz błędów i usterek zawierający przykłady stwierdzonych usterek z powołaniem się obok na, obowiązujące (w każdym przypadku uchybienia) przepisy wewnętrzne Banku.

Sporządzone w tej formie sprawozdanie pokontrolne stanowi podstawę operatywnego oddziaływania przez oddział wojewódzki na oddziały terenowe, gdyż zobowiązuje oddziały do usunięcia stwierdzonych usterek w terminie określonym i nakłada na nie obowiązek unikania stwierdzonych błędów w przyszłości.

Omówienie poleceń pokontrolnych, z wykazem błędów i usterek, na odprawie pracowników kredytowych oddziału daje gwarancję lepszej oceny przez zespół pracowniczy własnej pracy oraz pobudzenia ambicji zespołu pracowniczego w kierunku podniesienia jakości pracy.

Etapy zewnętrznej kontroli oddziałowej kredytów można by sformułować w sposób następujący:

- a) ustalenie stanu faktycznego,
- b) sporządzenie wykazu błędów i usterek,
- c) ustalenie przyczyn stwierdzonych niedociągnięć w pracy komórki kredytowej, z uwzględnieniem przyczyn natury obiektywnej i subiektywnej,
- d) sporządzenie sprawozdania z przeprowadzonej kontroli, zawierającego ogólną ocenę pracy komórki kredytowej, wykaz błędów i usterek, konkretne wnioski (natury organizacyjno - personalnej) do rozpatrzenia przez dyrektora oddziału wojewódzkiego i kompetentne komórki organizacyjne oddziału wojewódzkiego dla powzięcia odpowiednich decyzji mających na celu usprawnienie pracy oddziału terenowego na odcinku kredytowym,

e) wydanie poleceń pokontrolnych,

f) sprawdzenie wykonania poleceń pokontrolnych.

Jak z powyższego wynika, główny ciężar kontroli zewnętrznej pracy komórek kredytowych w oddziałach terenowych ze strony oddziału wojewódzkiego powinien być ześrodkowany w kontroli oddziałowej jako kontroli oddziałującej mobilizująco w najszerszym zakresie na pracę nie tylko komórek kredytowych (i pośrednio na przedsiębiorstwa i branże) lecz również na pracę całego oddziału. Zbyteczne więc jest udowadnianie znaczenia i wartości tej kontroli dla całego Banku i życia gospodarczego Państwa.

Zakres kontroli przeprowadzanej przez komisje kontrolne Wydziału Inspekcji i Kontroli obejmuje zasadniczo wszystkie momenty dotyczące kontroli wyliczone na wstępie niniejszych uwag określających istotę i cel kontroli.

Metody kontroli przeprowadzanej przez komisje kontrolne Wydziału Inspekcji i Kontroli są w zarysach omówione wyżej w projekcie kontroli zewnętrznej, oddziałowej, przeprowadzanej przez oddziały wojewódzkie w oddziałach terenowych.

W związku z postępującą decentralizacją czynności i kompetencji Centrali NBP przeszczepienie metod kontroli Wydziału Inspekcji i Kontroli na oddziały wojewódzkie wydaje się całkowicie uzasadnione z uwagi na zbieżność celów organów centralnych Banku z celami oddziałów wojewódzkich, zwiększających stopniowo zakres swych kompetencji.

Artykuł Szkoleniowy

Zasady obsługi budżetu Państwa

CZĘŚĆ I

ZASADY SYSTEMU BUDŻETOWEGO

1. Zakres i struktura budżetu Państwa

Duże znaczenie w historii polskiego systemu finansowego, a w szczególności systemu budżetowego, posiada Uchwała Rady Ministrów z dnia 17 kwietnia 1950 r. w sprawie wstępnych wytycznych do zasad budżetu Państwa na rok 1951.

W wyniku tej uchwały poprzedni system budżetowy, obok którego występowało szereg niezależnych systemów tylko globalnie rozliczających się z budżetem (system budżetów samorządowych, ubezpieczeń społecznych, banków, finansowania przedsiębiorstw państwowych, finansowania inwestycji, Państwowy Fundusz Ziemi, Fundusz Pracy, Fundusz Gospodarki Mieszkaniowej), został przebudowany i oparty na zasadach socjalistycznego systemu budżetowego.

Zgodnie z tymi zasadami budżet Państwa poczynając od 1951 r. otrzymał charakter podstawowego planu finansowego, którego zadaniem jest finansowanie gospodarki narodowej, potrzeb socjalnych i kulturalnych ludności, wzmocnienie obronności Państwa oraz utrzymanie administracji i wymiaru sprawiedliwości.

Konsekwencją przyjęcia tych zasad była również zmiana konstrukcji budżetu Państwa. Budżet Państwa, który dotąd objął zbiorczo całość gospodarki finansowej Państwa, w oparciu o wzory ZSRR, został podzielony na:

- 1) **budżet centralny**, którym zostały objęte władze centralne i bezpośrednio podporządkowane im organa, instytucje i organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa),
- 2) **budżety terenowe** (województw, powiatów, miast i gmin), stanowiące budżety terenowych rad narodowych jako terenowych organów jednolitej władzy państwowej oraz budżety podległych im organów, instytucji i organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw).

Celem powiązania budżetów (preliminarzy dochodów i wydatków) jednostek budżetowych w jedną całość za-

równy w budżecie centralnym, jak i w budżetach terenowych została przyjęta zasada opracowywania budżetów (preliminarzy) jednostkowych i budżetów (preliminarzy) zbiorczych.

Budżet (preliminarz) jednostkowy zawiera wydatki i dochody realizowane bezpośrednio przez organa władzy centralnej lub terenowej, natomiast **budżet (preliminarz) zbiorczy** jest zestawieniem jednostkowych budżetów (preliminarzy) jednostek podporządkowanych (budżet centralny) lub znajdujących się na terenie rady narodowej wyższego szczebla (budżet terenowy).

Powiązanie jednostkowych preliminarzy dochodów i wydatków w budżecie centralnym przeprowadzone jest w pionach władz naczelnych. A zatem jednostkowe preliminarze jednostek podporządkowanych łącznie z preliminarzem jednostkowym władzy nadrzędnej (władzy naczelną, urzędu centralnego lub jednostki okręgowej) stanowią preliminarz zbiorczy tej władzy. Łączny preliminarz wszystkich władz naczelnych (resortów) stanowi budżet centralny.

Celem **powiązania budżetów terenowych** z budżetem Państwa została przyjęta zasada, że budżety terenowe niższego szczebla wchodzi zbiorczo do budżetu terenowego wyższego szczebla i wreszcie do budżetu Państwa. Wobec tego terenowy budżet zbiorczy wyższego szczebla oprócz budżetów jednostkowych niższych szczebli obejmuje również budżet jednostkowy własny, tj. wydatki i dochody realizowane bezpośrednio przez prezydium danej rady narodowej. A zatem terenowy budżet jednostkowy zawiera wydatki i dochody realizowane bezpośrednio przez prezydium danej rady narodowej (gminnej, miejskiej, powiatowej, wojewódzkiej), natomiast budżet zbiorczy jest zestawieniem budżetów jednostkowych, znajdujących się na terenie rady narodowej wyższego szczebla (powiatu, województwa).

Terenowymi budżetami jednostkowymi są:

- a) budżet gminy,
- b) budżet miasta (nie stanowiącego powiatu, stanowiącego powiat lub stanowiącego województwo — m. st. Warszawy i m. Łodzi),

- c) budżet powiatowy,
- d) budżet wojewódzki.

Natomiast terenowymi budżetami zbiorczymi są:

- a) budżet powiatu, obejmujący wszystkie budżety z obszaru danego powiatu, a więc budżety jednostkowe gmin i miast nie stanowiących powiatów oraz budżet jednostkowy powiatowy,
- b) budżet województwa, obejmujący wszystkie budżety z obszaru danego województwa, a więc budżety zbiorcze powiatu, budżety jednostkowe miast stanowiących powiaty oraz budżet jednostkowy wojewódzki.

Przedstawiony wyżej sposób wzajemnego wiązania budżetów terenowych, a tych z budżetem Państwa, daje możliwość włączenia do budżetu Państwa wszystkich dochodów i wydatków budżetów terenowych.

Dla ilustracji podajemy, że ogólna ilość budżetów terenowych wynosi:

Budżety jednostkowe		Budżety zbiorcze	
gmin	— 2.997	powiatów	— 271
miast nie stanowiących powiatów	— 653	województw	— 17
miast stanowiących powiaty	— 59		Razem 288
powiatowe	— 271		
wojewódzkie	— 17		
m. Łodzi	— 1		
m. st. W-wy	— 1		
Razem	3.999		

Załączony wykres Nr 1 przedstawia konstrukcję budżetu Państwa oraz sposób powiązania budżetów (preliminarzy).

2. Podział zadań państwowych między władze centralne i terenowe

Decydujący wpływ na formę i treść budżetu Państwa, przewidzianego reformą systemu budżetowego, posiadała reforma ustrojowa 1950 r., wynikająca z ustawy z dnia 20 marca 1950 r. o terenowych organach jednolitej władzy państwowej. W wyniku tej reformy, został przeprowadzony szczegółowy podział zadań państwowych między władze centralne i władze terenowe.

Władze centralne zatrzymały zadania o charakterze ogólnopaństwowym (obrona narodowa, wymiar sprawiedliwości, bezpieczeństwo, nauka, wyższe uczelnie, szkolnictwo zawodowe, lecznictwo specjalistyczne, przemysł kluczowy, obrót hurtowy i in.), a przekazały władzom terenowym zadania o charakterze lokalnym:

- a) w zakresie gospodarki narodowej — przemysł miejscowy, przedsiębiorstwa miejskiego handlu detalicznego, miejskie i powiatowe przedsiębiorstwa budowlane, gospodarkę mieszkaniową, przedsiębiorstwa i urządzenia komunalne itp.,
- b) w zakresie urządzeń socjalno-kulturalnych — przedszkola, szkoły podstawowe, szkoły ogólnokształcące stopnia licealnego, biblioteki, muzea, zakłady służby zdrowia itp.

Powyższe zadania wykonują:

— w odniesieniu do zadań władz centralnych:

- a) poszczególne resorty bezpośrednio, za pośrednictwem jednostek budżetowych, tj. jednostek organizacyjnych, które wykonują samodzielnie zatwierdzone preliminarze wydatków (dochodów),
 - b) za pośrednictwem jednostek gospodarczych (przedsiębiorstw na pełnym rozrachunku gospodarczym) i innych instytucji,
 - c) za pośrednictwem organów władzy terenowej;
- w odniesieniu do zadań władz terenowych:
- a) poszczególne rady narodowe bezpośrednio,
 - b) za pośrednictwem jednostek budżetowych lub
 - c) za pośrednictwem jednostek gospodarczych, w oparciu o inicjatywę szerokich mas ludności pra-

cującej, wyrażaną przez radnych, biorących udział w sesjach plenarnych i w komisjach, w kierunku najlepszego zaspokojenia potrzeb ludności.

3. Zakres budżetu centralnego i budżetów terenowych

Wyrazem wymienionego wyżej podziału zadań państwowych (począwszy od 1951 roku) stał się budżet Państwa, obejmujący budżet centralny i budżety terenowe: w budżecie centralnym znalazły się wydatki wynikające z zadań władz centralnych, a w budżetach terenowych — wynikające z zadań władz terenowych.

Dla wykonania tych zadań Państwo mobilizuje środki pieniężne. Środki te, stanowiące dochody budżetowe, na zasadzie obowiązujących ustaw zaliczane są na rzecz budżetu centralnego lub na rzecz poszczególnych budżetów terenowych.

Do dochodów budżetu centralnego zostały zaliczone:

- a) od gospodarki narodowej —
— podatek obrotowy, gruntowy, od operacji nietowarowych i in.,
- b) od gospodarki nieuspołecznionej i od ludności —
— podatek obrotowy, gruntowy, dochodowy, od wynagrodzeń i in.,
- c) inne odpłatności za korzystanie z urządzeń i usług, opłaty, grzywny itp.

Natomiast do dochodów budżetu terenowego zostały zaliczone:

- a) dochody z majątku znajdującego się w zarządzie terenowych rad narodowych oraz dochody niepodatkowe z przedsiębiorstw, urządzeń i jednostek budżetowych, należących do gospodarki terenowej,
- b) podatek od nieruchomości, od lokali, od posiadania psów, targowy, miejski, od rybołówstwa i różne opłaty.

4. Wykonywanie budżetu Państwa

Budżet Państwa wykonywany jest według układu wykonawczego budżetu centralnego (budżetu w układzie podmiotowym, tj. uwzględniającym podział dochodów i wydatków według resortów) oraz według budżetów wojewódzkich, powiatowych, miejskich i gminnych.

Podstawę wykonywania budżetu centralnego i budżetów terenowych stanowią jednostkowe i zbiorcze preliminarze dochodów i wydatków, preliminarze środków specjalnych, jednostkowe i zbiorcze bilanse dochodów i wydatków przedsiębiorstw i gospodarstw pomocniczych, prowadzonych według zasad rozrachunku gospodarczego, tytuły inwestycyjne oraz plany pokrycia finansowego inwestycji.

Organami kierowniczymi w wykonywaniu budżetu Państwa są: w odniesieniu do budżetu Państwa i budżetu centralnego — Rada Ministrów, w odniesieniu do budżetów terenowych — prezydium rad narodowych.

Rada Ministrów kieruje wykonaniem budżetu pod względem finansowym — za pośrednictwem ministra finansów i podległych mu banków, a pod względem rzeczowym — za pośrednictwem resortów, tj. ministerstw, równorzędnych urzędów centralnych i podległych im jednostek.

Prezydium rad narodowych kierują wykonaniem budżetów za pośrednictwem swych organów finansowych, którymi są wydziały finansowe oraz za pośrednictwem organów resortowych, którymi są ich wydziały fachowe i podległe im jednostki. Wyjątek stanowią gminy i miasta nie stanowiące powiatów, w których, ze względu na mały zakres, wykonanie budżetów pod względem finansowym i rzeczowym należy do prezydiów tych rad narodowych.

Organa resortowe pobierają dochody niepodatkowe, rozdzielają środki budżetowe między jednostki podległe, nadzorują ich rachunkowość oraz sprawdzają legalność i celowość dokonywanych przez nie wydatków; niezależnie od tego organa resortowe, wykonując własne budżety jednostkowe, wydają środki na swoje utrzymanie i własną działalność oraz prowadzą rachunkowość budżetową.

Obok organów finansowych i resortowych w wykonywaniu budżetu Państwa bardzo poważne zadanie wykonują: Narodowy Bank Polski, Bank Inwestycyjny i Bank Rolny.

Narodowemu Bankowi Polskiemu zostało zlecone wykonywanie całokształtu obsługi kasowej budżetu Państwa, z wyjątkiem obsługi kasowej budżetu Państwa na odcinku finansowania inwestycji, która została powierzona Bankowi Inwestyjnemu i Bankowi Rolnemu.

CZĘŚĆ II

ZASADY OBSŁUGI KASOWEJ BUDŻETU PAŃSTWA PRZEZ NBP

1. Zakres i organizacja obsługi kasowej NBP

W wyniku podejmowanych corocznie uchwał Rady Ministrów w sprawie zasad i trybu wykonywania budżetu Państwa Narodowy Bank Polski wykonuje obsługę kasową budżetu Państwa, tj. budżetu centralnego i budżetów terenowych. Zakres obsługi kasowej wynika z odrębnych uchwał Rady Ministrów lub zarządzeń ministra finansów.

Do zakresu czynności NBP w wykonywaniu obsługi kasowej budżetu Państwa w roku bieżącym należą:

- 1) przyjmowanie dochodów budżetu Państwa, wpłat środków specjalnych i depozytów gotówkowych;
- 2) rozprowadzanie kredytów budżetu centralnego;
- 3) dokonywanie wypłat z budżetu Państwa, środków specjalnych i depozytów;
- 4) dokonywanie rozliczeń udziałów budżetów terenowych w dochodach regulujących;
- 5) prowadzenie księgowości kasowego wykonania budżetu Państwa;
- 6) sporządzanie sprawozdań dziennych i okresowych z kasowego wykonania budżetu Państwa.

Obsługą kasową budżetu Państwa na terenie NBP kieruje Zarząd za pośrednictwem Departamentu Budżetowo-Rachunkowego — Wydziału Obsługi Budżetu Państwa.

Do zakresu działania tego wydziału należy:

- 1) opracowywanie projektów zarządzeń związanych z kasowym wykonaniem budżetu Państwa (budżetu centralnego i budżetów terenowych);
- 2) otwieranie kredytów budżetowych władzom naczelnym, urzędom centralnym, jednostkom budżetowym podległym bezpośrednio władzom i urzędom;
- 3) sprawy związane z wykonywaniem planów regulowania budżetów terenowych;
- 4) wykładnia zarządzeń z zakresu obsługi budżetu Państwa, a w szczególności w sprawach związanych z klasyfikacją budżetową;
- 5) ogólny nadzór nad prawidłowym wykonaniem przez oddziały obsługi budżetu Państwa oraz instruktaż w tym zakresie.

W Oddziałach wojewódzkich czynności obsługi budżetu Państwa wykonują działy obsługi budżetu Państwa zorganizowane w wydziałach budżetowo-rachunkowych.

Do zakresu czynności tych komórek należy:

- 1) analiza miesięcznych sprawozdań zbiorczych z wykonania budżetu centralnego, budżetów terenowych i funduszu płac, nadsyłanych przez oddziały; sporządzanie zbiorczych sprawozdań z wykonania budżetu centralnego, budżetów terenowych i funduszu płac; potwierdzanie jednostkom budżetowym zbiorczych sprawozdań; kontrola wydatków budżetowych pod kątem mieszczących się ich w otwartych kredytach;
- 2) interpretacja i udzielanie oddziałom wyjaśnień zarządzeń Banku wydanych w ramach III działu czynności bankowych; opracowywanie z tego zakresu zarządzeń dyrektora oddziału wojewódzkiego; instruktaż pośredni (korespondencyjny) i bezpośredni oddziałów na tle ich pracy przy wykonywaniu czynności obsługi budżetu Państwa.

Czynności kasowe i bankowe związane z obsługą budżetu Państwa wykonują bądź odrębne oddziały przeznaczone wyłącznie dla spraw obsługi budżetu, bądź komórki obsługi budżetu Państwa w oddziałach terenowych.

Podstawę wykonywania czynności obsługi budżetu Państwa stanowi Instrukcja Służbowa NBP Dz. III — Obsługa budżetu Państwa oraz zarządzenia i pisma okólne Prezesa NBP.

2. Zasady księgowości NBP w zakresie kasowej obsługi budżetu Państwa

Księgowość NBP w zakresie kasowej obsługi budżetu Państwa jest zorganizowana w ten sposób, aby mogła zapewnić bieżące i prawidłowe zarachowywanie dochodów na rachunki właściwych budżetów oraz pokrywanie wydatków budżetowych, kontrolę kasowego wykonania budżetów i środków pozabudżetowych oraz terminowe sporządzanie sprawozdań z kasowego wykonania budżetu.

Księgowość kasowej obsługi budżetu Państwa obejmuje księgowość syntetyczną (zbiorczą) i analityczną (szczegółową).

Księgowość syntetyczna prowadzona jest w Centralnej Księgowości, a księgowość analityczna w Wydziale Obsługi Budżetu Państwa (w zakresie kredytów budżetu centralnego) oraz oddziałach (w zakresie kredytów BC, wydatków i dochodów budżetu centralnego, środków budżetów terenowych oraz środków pozabudżetowych).

Dla syntetycznego księgowania operacji kasowego wykonania budżetu Państwa w JPKB przewidziane są następujące konta bilansowe:

- 411 — Wydatki budżetu centralnego,
- 412 — Dochody budżetu centralnego,
- 420 — Środki budżetów terenowych.

Do księgowania stanu kredytów budżetu centralnego przeznaczone są konta:

- 060 — Budżet centralny na kredyty,
- 061 — Dysponenci za kredyty BC.

Oprócz powyższych kont do księgowania środków niebudżetowych jednostek budżetowych w JPKB przewidziane są następujące konta:

- 414 — Środki specjalne budżetu centralnego,
- 424 — Środki specjalne budżetów terenowych,
- 431 — Sumy depozytowe,
- 432 — Sumy do wyjaśnienia,
- 434 — Sumy na zlecenie.

Jakkolwiek księgowość syntetyczna obsługi budżetu Państwa zamyka się zaledwie w kilku kontach bilansowych, to jednak księgowość analityczna jest rozbudowana bardzo szeroko. Rozbudowanie to jest przeprowadzone w dwóch kierunkach: podmiotowym i przedmiotowym.

Podział pod względem podmiotowym polega na tym, że dla każdej jednostki wykonującej budżet Państwa otwiera się w ramach właściwego konta bilansowego oddzielny rachunek (karta główna).

Niezależnie jednak od prowadzenia odrębnych rachunków, z reguły do każdego rachunku prowadzonego dla budżetu centralnego oraz dla większości rachunków budżetów terenowych prowadzi się podrachunki (karty szczegółowe), które mają za zadanie ewidencjonowanie dochodów i wydatków pod względem przedmiotowym, tj. w oparciu o obowiązującą klasyfikację dochodów i wydatków budżetowych.

Zorganizowana w ten sposób księgowość kasowego wykonania budżetu Państwa pozwala na bieżące stwierdzenie:

- 1) globalnych kwot wykonania budżetu Państwa,
- 2) kwot wykonania budżetu Państwa według podziału klasyfikacji budżetowej,
- 3) kwot wykonania budżetów poszczególnych jednostek.

Kwoty te stanowią bardzo ważny materiał dla Rady Ministrów jako organu kierowniczego w wykonaniu budżetu Państwa, dla Ministerstwa Finansów, resortów, prezydentów rad narodowych i jednostek wykonujących budżet Państwa.

(c. d. n.).

(F. Borkowski)

DZIAŁ i n s t r u k c y j n y

Wyciągi z pism departamentów

Wykazywanie zapasów przedsiębiorstw podległych Centralnemu Zarządowi Przetwórstwa Odpadków Zwierzęcych i Roślinnych

W sprawozdaniach z kontroli stanu finansowego wyżej wymienionych przedsiębiorstw oddziały wykazują na str. 1 w Cz. II znaczną część ponadnormatywnych zapasów materiałowych oraz wyrobów gotowych i towarów jako zapasy „inne”.

W związku z tym wyjaśnia się, że w zasadzie ponadnormatywne zapasy przedsiębiorstw podległych CZPOZ i R należy traktować jako „celowe”, gdyż z jednej strony na przedsiębiorstwach tych ciąży obowiązek skupowania i przetwarzania każdej zaoferowanej ilości tłuszczów, czy też innych odpadków wchodzących w zakres działalności CZPOZ i R, z drugiej zaś strony sprzedaż wyrobów gotowych jest na ogół uzależniona od dyspozycji jednostki nadrzędnej.

Ponadnormatywne stany „inne” występować mogą w CZPOZ i R głównie w postaci nadmiernych zapasów materiałowych pomocniczych, przedmiotów nietrwałych, opakowań oraz w postaci rozliczeń międzyokresowych czynnych.

HU/HW — 4292, Warszawa, 12.5. 1952 r.

Kwalifikowanie stanów ponadnormatywnych zapasów materiałowych i wyrobów gotowych w Zakładach Rybnych Centrali Rybnej

W związku z tym, że w sprawozdaniach miesięcznych z kontroli stanu finansowego wyżej wymienionych przedsiębiorstw, oddziały napotykają na trudności w zakwalifikowaniu ponadnormatywnych stanów zapasów wyrobów gotowych i materiałów w Zakładach Rybnych Centrali Rybnej, wyjaśnia się, że przy ustalaniu wysokości poszczególnych rodzajów stanów ponadnormatywnych należy kierować się niżej podanymi wytycznymi:

Całość zapasów wyrobów gotowych, po upływie okresu przewidzianego dla dojrzewania konserw, jest w zasadzie odbierana przez Wojewódzkie Biura CR., które zajmują się rozprowadzaniem ich do odbiorców na podstawie rozdzielników jednostki nadrzędnej. Wyjątek od tej zasady stanowią wyroby przygotowywane w celach eksportowych, które gromadzone są w poszczególnych zakładach do czasu przygotowania określonej partii i uzyskania dyspozycji wysyłki na eksport, oraz czasowo trzymane rezerwy na zlecenie władz nadrzędnych, których wysyłka do odbiorców następuje bezpośrednio z zakładów.

Powstałe w związku z ponadplanową produkcją na eksport, względnie na skutek opóźnionego odbioru przez eksportera („Animex”) lub też na skutek tworze-

nia rezerw na zlecenie władz nadrzędnych ponadnormatywne stany wyrobów gotowych, produkcji w toku i wyrobów półgotowych posiadają charakter zapasów celowych i jako takie podlegają sfinansowaniu odpowiednimi kredytami celowymi. Również odchylenia remanentów od stanów normatywnych, wynikające z sezonowych wahań produkcyjnych, zaliczać należy do zapasów celowych, gdyż normatywy zostały ustalone na poziomie kwartału o najniższej produkcji.

Ponadto ponadnormatywne zapasy materiałowe, powstałe w związku z przygotowywaniem produkcji na eksport, względnie na zlecenie władz nadrzędnych, posiadać będą charakter zapasów celowych.

Natomiast ponadnormatywne zapasy powstałe w wyniku przejściowych trudności na odcinku zaopatrzenia np. niemożność wysyłki konserw na skutek braku opakowania wysyłkowego, kwalifikują się jako zapasy „inne kredytowane” i podlegają kredytowaniu kredytem na nadzwyczajne potrzeby, przy zachowaniu ogólnie obowiązujących przepisów dotyczących udzielania tego kredytu.

Zatem do grupy zapasów „innych niekredytowanych” zaliczane będą wyroby wadliwe oraz zbędne i nadmierne zapasy materiałowe nie posiadające planu rozładowania.

HU/HW — 4430, Warszawa, dnia 20.5. 1952 r.

Sankcje bankowe — wstrzymanie wypłaty premii.

Zgodnie z przepisami Instrukcji Dział VI Część C § 26 pkt. 293/3 — oddziały upoważnione są do stosowania sankcji w formie wystąpienia do jednostek lub władz nadrzędnych przedsiębiorstwa z wnioskiem o pozbawienie wszelkiego rodzaju premii pracowników komórki odpowiedzialnej za uchybienia z jednoczesnym zawieszeniem premii.

W związku z powyższym wyjaśnia się:

- 1) pod pojęciem „jednostki lub władzy nadrzędnej” należy rozumieć Centralny Zarząd lub jednostkę równorzędną (np. Dyrekcja Centrali Handlowej, Zarząd Przemysłu, Związek Branżowy Spółdzielni itp.),
- 2) przy wieloszczeblowej strukturze organizacyjnej — kopię wniosku o pozbawienie premii należy przesyłać do jednostki bezpośrednio nadrzędnej przedsiębiorstwa np.: do Ekspozytury Centralnego Zarządu Biura Wojewódzkiego itp.

Powyższe umożliwi Centralnemu Zarządowi szybsze podjęcie decyzji odnośnie wniosku oddziału na podstawie uzyskanych wyjaśnień od jednostki bezpośrednio nadrzędnej przedsiębiorstwa.

Warszawa, dnia 15 lipca 1952 r.

DZIAŁ racjonalizacji

Komunikat Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji w NBP — ruch racjonalizatorski w NBP w kwietniu i maju 1952 r.

W ciągu kwietnia i maja br. do sekretariatu Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji wpłynęło 115 nowych projektów usprawnieniowych (od nr rej. 143/52 do 257/52).

W okresie sprawozdawczym Główna Komisja odbyła 12 posiedzeń, na których rozpatrzyła łącznie 127 projektów.

Spośród tej liczby 35 projektów zakwalifikowanych zostało do wyróżnienia w formie nagród pieniężnych i książkowych.

W dziesięciu natomiast przypadkach Główna Komisja wyraziła projektodawcom podziękowanie.

33 projekty nie mogły być przyjęte przez Główną Komisję, ponieważ były to przeważnie projekty spóźnione, nie wnoszące żadnej nowej myśli lub takie, których realizacja byłaby zbyt kosztowna w stosunku do osiągniętych na danym odcinku usprawnień.

49 projektów przekazano do dalszego załatwienia. Tematyka nadsyłanych projektów była różnorodna. Według działów czynności bankowych zestawienie tych projektów wygląda następująco:

D z i a ł	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
ilość projektów	42	2	1	38	2	14	3	—	3	10

REJESTR PROJEKTÓW RACJONALIZATORSKICH PRZYJĘTYCH PRZEZ GŁÓWNĄ KOMISJĘ PROJEKTÓW USPRAWNIEŃ ADMINISTRACJI I WYRÓŻNIONYCH PRZEZ CENTRALNĄ KOMISJĘ USPRAWNIEŃ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ PRZY PREZESIE RADY MINISTRÓW

OB. PYTEL PAWEŁ, pracownik Oddziału w Świeciu n/Wisłą, został nagrodzony kwotą zł 200.— za projekty nr rej. 481/51 i 483/51 dotyczące arkuszy ewidencyjnych stanów wykorzystanych kredytów oraz za projekt nr rej. 37/52 w sprawie zmiany brzmienia nazw rubryk w formularzach nr 4704 i 4705.

Projekt nr. rej. 481/51 dotyczy zmiany układu formularza nr 6137. Arkusz ewidencyjny miesięcznych stanów wykorzystanych kredytów oraz stanów innych rachunków (wzór IS VI Dz. 1) zawiera w części nagłówkowej jedną wąską rubrykę przeznaczoną na odnotowywanie co kwartał limitów, cyfr kontrolnych lub planowanych stanów.

Ob. Pytel zaproponował, aby rubrykę tę zamiast jednorazowo w części nagłówkowej zamieszczać czterokrotnie, tj. obok pierwszego miesiąca każdego kwartału. Uniknie się przez to wielu pomyłek i ułatwi się pracę referentowi.

Projekt nr. rej. 483/51 dotyczy zmiany układu formularza nr. 6138. Zgodnie z koncepcją ob. Pytla do arkusza ewidencyjnego stanów wykorzystanych kredytów oraz stanów innych rachunków (wzór IS VI D-1a) wprowadzona została kolumna „razem suma kredytów”, co znacznie ułatwi pracę referentowi.

Powyższe projekty ob. Pytla zostały zrealizowane przez uwzględnienie ich w nowej Instrukcji Służbowej Dz. VI.

W projekcie nr. rej. 37/52 ob. Pytel zauważył, że zachodzi niezgodność między terminologią Instrukcji Służbowej Dz. VI/D (§ 8 i § 9 — „karta należności inkasowych” i „karta zobowiązań inkasowych”), a brzmieniem nazw rubryk w formularzach nr 4704 i 4705 („karta należności fakturowych” i „karta zobowiązań fakturowych”). Projekt ten został zrealizowany przez usunięcie omawianych różnic terminologicznych.

Ob. Paweł Pytel został również nagrodzony kwotą zł 300.— za projekt nr. rej. 36/52 dotyczący zastosowania systemu oszczędnościowego not F-4190 przy obciążeniach — uznaniach okresowych za odsetki, prowizje inkasowe i druki płatne.

Dotychczas oddziały obciążały należną kwotą z tytułu prowizji inkasowych rachunek dostawcy przy pomocy formularzy nr 4190 (egzemplarze A i D), uznania natomiast odpowiedniego konta bilansowego przeprowadzały za pomocą formularza nr. 4190/I (egzemplarze B i C). W ten sposób przy obciążeniach — uznaniach sporządzało się noty w 4 egzemplarzach (ABCD). W analogiczny sposób dokonywano obciążeń — uznania za druki płatne i za odsetki od kredytów.

W miejsce stosowanych dotąd czterech egzemplarzy not ob. Pytel zaproponował wprowadzenie tylko dwu obciążeniowych not (egzemplarz A i D F-4190). Sumy tych not zbite na taśmie dadzą ogólną kwotę obciążeń, na które następnie zostanie wystawiona jedna nota uznaniowa B i C F-4190/I do zaksięgowania po stronie Ma konta bilansowego 800. W podobny sposób wprowadza ob. Pytel zmiany do czynności związanych z obciążeniem — uznaniem rachunków za odsetki i druki płatne.

Zrealizowanie powyższego projektu przyniesie w skali rocznej ca 3.000.— zł oszczędności, bowiem tylko samo zużycie papieru przebitkowego (V klasy) na tym odcinku zmniejszy się o 480 kg.

Ob. JADWIGA KOMINKOWA, pracowniczka Oddziału w Tomaszowie Mazowieckim, została nagrodzona kwotą zł 200.— za projekt nr. rej. 47/52 w sprawie wysyłki dokumentów do banku płatnika.

§ 23 Instrukcji Służbowej z 1951 r. Dz. IV/D przewidywał, że komplety II, III i IV egzemplarzy „zadań zapłaty” należy przesyłać do banku płatnika wraz z dołączonymi do nich kopiami faktur przy liście przesyłkowym, który powinien obejmować ogólną ilość sztuk i sumę żądań zapłaty.

Aby uzyskać tę ogólną sumę przesyłanych żądań zapłaty — pracownik musiał uprzednio zbić na taśmie maszynowej sumy poszczególnych żądań zapłaty; otrzymane z sumowania rezultaty (ogólną kwotę) wpisywał następnie na list przesyłkowy. Z kolei oddział otrzymujący list przesyłkowy — celem sprawdzenia wykazanej na nim kwoty — musiał ponownie wykonywać tę samą czynność, tj. zbijać na taśmie maszynowej poszczególne żądania zapłaty.

Aby uniknąć dublowania pracy zbijania na taśmach maszynowych — ob. Kominkowa zaproponowała zestawiać maszynowo poszczególne kwoty „zadań zapłaty” na odwrotnej stronie listu przesyłkowego.

W wyniku realizacji tego projektu nastąpi usprawnienie pracy w komórkach rozliczeń inkasowych, przynoszące w skali rocznej poważne oszczędności pracogodzin oraz taśm maszynowych. Projekt został już zrealizowany.

OB. ROMAN KONWIŃSKI, pracownik Oddziału w Gnieźnie, otrzymał od Centralnej Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów podziękowanie za projekt nr. rej. 55/52 dotyczący regenerowania zużytych kalek maszynowych i ołówkowych przy pomocy specjalnych żarówek — grzejników.

Ob. Konwiński zauważył, że zużyte kalki zarówno maszynowe jak i ołówkowe mogą być ponownie wykorzystane, jeżeli uprzednio podda się je nagrzewaniu promiennikami podczerwieni przez przesunięcie stroną kalkującą w odległości około 5 cm od promiennika. Promienniki podczerwieni są to lampy elektryczne, podobne pod względem budowy do zwykłych żarówek, które mogą być wkręcane do każdej lampy biurowej. Promienniki te są do nabycia w Centrali Handlowej Przemysłu Elektrotechnicznego.

Wprowadzie Ministerstwo Finansów w jednym z pism okólnych ogłosiło powyższy sposób regenerowania kalek, jednak ob. Konwiński zwrócił uwagę na możliwość zastosowania omawianego usprawnienia na terenie NBP.

OB. ZDZISŁAW GORCZYCA, pracownik Wydziału Organizacyjnego, zgłosił projekt nr. rej. 81/52 w sprawie pomocniczych wykazów czynności, za który Centralna Komisja Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów wyraziła mu podziękowanie.

Ob. Gorczyca zaobserwował, że pracownicy wielu jednostek organizacyjnych centrali (oddziałów wojewódzkich) przy sporządzaniu różnego rodzaju ewidencji i wykazów dotyczących oddziałów wojewódzkich (oddziałów terenowych) np. kontrolek wpływających sprawozdań z oddziałów, rozdzielników formularzy, instrukcji, zarządzeń, maszyn, pieczętek itp. wpisują kolejno oddziały wojewódzkie (terenowe), a często rysują odpowiednie rubryki.

W związku z tym ob. Gorczyca zaproponował powielić lub wydrukować — na półmakulaturze — pomocnicze wykazy według niżej przedstawionego wzoru:

L.p.	Oddział											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Białystok											
2	Bydgoszcz											
3	Gdańsk											
	i t. d.											

Pożądane jest, by zainteresowane jednostki organizacyjne wykorzystwały projekt ob. Gorczycy w jak najszerszej mierze.

OB. OB. STANICKA ALICJA i RUDOWSKA HELENA, pracowniczki Departamentu Emisyjnego, wyróżnione zostały nagrodami pieniężnymi po 100 zł za wspólnie opracowany projekt nr. rej. 523/51 w sprawie uproszczenia kartoteki pracowniczej w sortowni.

W celu uzyskania dokładnej kontroli i obrazu pracy poszczególnych pracowników zatrudnionych w sortowniach — prowadzone były dotychczas cztery różne wykazy ewidencyjne, a mianowicie:

1. książki statystyczne wydajności dziennej i miesięcznej każdego pracownika,
2. kartoteka pracownicza różnic kasowych,
3. kartoteka pracownicza różnic klientowskich,
4. zeszyty pracownicze do wykazu czynności (roboczo-godzin).

Ob. Stanicka A. i ob. Rudowska H. zaproponowały, żeby wszystkie niezbędne dane rozmieszczone dotąd w czterech wyżej wspomnianych wykazach zestawić na jednej kartotece opatrzonej odpowiednimi rubrykami. Posługiwanie się opracowaną w ten sposób kartoteką usprawnia pracę, ponieważ przy dokonywaniu zapisów operuje się tylko jedną ewidencją. Poza tym zestawienie nazwisk poszczególnych pracowników na jednej kartotece umożliwia łatwiejsze przeprowadzanie analizy wyników pracy w odniesieniu do każdego pracownika. Jednocześnie realizacja omawianego projektu pozwoli również na wprowadzenie we wszystkich oddziałach jednolitej kontroli ewidencji poszczególnych elementów w wykazach czynności.

OB. LASKOWSKI ZBIGNIEW, pracownik Departamentu Zagranicznego, został nagrodzony kwotą zł 500.— za projekt nr. rej. 581/51 dotyczący wprowadzenia uproszczonego formularza w obrotach z zagranicą.

Otrzymywane z zagranicy dokumenty do inkasa, przesyłane były przy pismach przewodnich, w których korespondent wymieniał każdorazowo: 1) importera

polskiego, 2) eksportera zagranicznego, 3) towar, 4) kwotę inkasa, 5) szczegółową specyfikację przesyłanych dokumentów, 6) instrukcje i wyjaśnienia. Przy przysyłaniu tych dokumentów do importerów polskich działy operacyjne Departamentu Zagranicznego wypełniały odpowiedni formularz (nr 7608 — zał. nr. 1), w którym powtarzały wszystkie dane wymienione w liście korespondenta zagranicznego, uzupełniając je ponadto kolejnym numerem inkasa, rozliczeniem złotowym oraz terminem płatności.

Ob. Laskowski, — po uprzednim porozumieniu się Narodowego Banku Polskiego z Deutsche Notenbank — opracował specjalny formularz, który — po załączeniu do niego drugiej kopii listu przewodniego korespondenta — należy uzupełnić jedynie numerem inkasa, kwotą inkasa oraz terminem płatności, bez potrzeby powtarzania wszystkich szczegółów, zawartych w liście przewodnim korespondenta.

Wzór opracowanego przez ob. Laskowskiego formularza został zaakceptowany.

Realizacja projektu ob. Laskowskiego przyniosła znaczne uproszczenie i przyspieszenie operacji oraz oszczędność w czasie pracy i zużyciu papieru.

Projekt został wprowadzony w życie na terenie Departamentu Zagranicznego na odcinku obrotów nie tylko z NRD, ale i Węgrami, Rumunią i Bułgarią.

OB. TWARDOWSKI ZDZISŁAW, pracownik Oddziału Bielsko-Biała, został nagrodzony kwotą zł 100.— za projekt nr. rej. 9/52, dotyczący pomocniczego formularza do obliczania godzin nadliczbowych i premii szoferów.

Zarządzeniem Prezesa Nr 105 z dnia 29.IX. 1951 r. wprowadzono zmianę w dotychczasowym systemie wynagrodzeń kierowców i innych pracowników samochodowych zatrudnionych w Narodowym Banku Polskim, uchylając jednocześnie regulamin płac przewidziany dla tej kategorii pracowników. Zarządzenie to zaleciło wprowadzenie specjalnego sposobu obliczania dodatkowych wynagrodzeń szoferów oraz podało ogólne wy-

tyczne do odnośnych obliczeń, nie podało natomiast stałego wzoru, którym oddziały mogłyby się posługiwać przy obliczaniu tych godzin nadliczbowych i premii.

W związku z tym ob. Twardowski zaprojektował wzór pomocniczego druku, który przejrzysto ujmuje obliczenie dodatkowych wynagrodzeń szoferów oraz w dużym stopniu usprawnia czynności związane z kontrolą tych obliczeń.

Wzór formularza opracowany przez ob. Twardowskiego został powielony i rozesłany w teren, dzięki czemu oddziały dokonujące wypłat zgodnie z przepisami zawartymi w Monitorze Polskim Nr A-40, poz. 561 sporządzają jednolite wykazy godzin nadliczbowych i premii dla szoferów.

OB. ZDROJEWSKI FRANCISZEK, pracownik I Oddziału Miejskiego w Toruniu, otrzymał nagrodę książkową w postaci albumu pt. „Sześćdziesięcioletni Plan Odbudowy Warszawy” za projekt nr rej. 72/52, dotyczący sposobu przechowywania w segregatorach dowodów z kontroli udzielonych i spłaconych zaliczek.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami oddziały używały dwóch segregatorów do przechowywania dowodów z kontroli udzielonych i spłaconych zaliczek. W jednym segregatorze gromadzone były dowody dotyczące udzielonych zaliczek, w drugim — dowody dotyczące spłat tych zaliczek.

Ob. Zdrojewski zaproponował aby zamiast dwóch segregatorów zastosować tylko jeden. Odmienne rodzaje dowodów oddzielone byłyby w nim odpowiednią przegródką.

Wprowadzenie w życie omawianego usprawnienia w skali całego Banku zmniejszyłoby zapotrzebowanie na segregatory o ca 500 szt.

OB. RUSIECKA MIECZYŚLAWA, pracowniczka Oddziału w Kaliszu, została nagrodzona kwotą zł 150.— za projekt nr rej. 91/52 w sprawie nadawania przekazów telegraficznych i telefonicznych.

Przy nadawaniu przekazów telegraficznych i telefonicznych w treści przekazu dotychczas nie podawano numeru oddziału nadającego.

Ob. Rusiecka zaproponowała aby przy nadawaniu przekazów drogą dalekopisową lub telefoniczną zamieszczać obok słowa „Narbank” również numer oddziału wysyłającego przekaz.

Stosowanie przez wszystkie oddziały opisanego sposobu wypełniania przekazów telegraficznych i telefonicznych ułatwi pracę osobie sporządzającej awizy, ponieważ wyeliminuje konieczność wyszukiwania numerów oddziałów nadających zlecenia.

OB. PLATER MICHAŁ, pracownik Departamentu Zagranicznego, nagrodzony został kwotą zł 500.— za projekt nr rej. 119/52 dotyczący przyspieszenia wymiany depesz z zagranicą.

W celu uniknięcia trudności na odcinku nadawania pilnych depesz za granicę — ob. Plater wystąpił z propozycją połączenia Departamentu Zagranicznego bezpośrednim kablem delekopisowym z Głównym Urzędem Pocztowym. Urządzenie to pozwoliłoby na natychmiastowe przekazywanie wszystkich depesz do Urzędu Pocztowego oraz szybkie ich otrzymywanie.

Zaproponowane połączenie dalekopisowe zostało wkrótce zainstalowane i oddane do użytku.

Przedstawienie uzyskanych oszczędności w postaci określonej kwoty pieniężnej nie da właściwego obrazu przydatności zastosowania tego projektu, ponieważ istota zagadnienia polega nie tyle na korzyściach finansowych, ile na znacznym przyspieszeniu zarówno nadawania jak i otrzymywania zagranicznych zleceń telegraficznych.

Realizacja projektu ob. Platera przyczyniła się więc do skrócenia czasu wymiany depesz z zagranicą, co ma niejednokrotnie zasadnicze znaczenie dla naszej gospodarki dewizowej.

B I B L I O G R A F I A

Ważniejsze pozycje z radzieckiej literatury ekonomicznej*)

1. CZAPNICKIJ L. A. i GRINIERT — **Balans padrjadnoej stroitielnoj organizacii.** (Bilans zleceniowej jednostki budowlanej), Moskwa 1951 r. Gosstrojizdat, str. 139, 2 nlb.

Treść: I — Znaczenie ewidencji. II — Bilans. III — Ewidencja bieżąca operacji gospodarczych. IV — Klasyfikacja rachunków (kont). V — Dokumenty i zapisy w księgowości. VI — Organizacja ewidencji i kontroli. VII — Tworzenie i wielkość środków obrotowych jednostek budowlanych. VIII — Krótkoterminowy kredyt bankowy. IX — Charakterystyka pozycji bilansu. Środki trwałe i nietrwałe. Środki obrotowe, Środki rozliczeniowe. Środki na kapitalne remonty. Środki własne i zrównane z nimi środki inne. Zaliczki dostawców i pożyczki banku. Inne pasywa. Źródła środków na remont kapitalny. X — Inwentaryzacja pozycji bilansu. XI — Analiza stanu finansowego jednostki budowlanej. Zasadnicze cele analizy bilansu. Posiadanie własnych środków obrotowych. Analiza stanu aktywów normowanych. Analiza obiegu środków obrotowych. XII — Analiza wyników działalności jednostek budowlanych oraz kosztów własnych budownictwa. Koszt robót montażowo - budowlanych według rodzajów robót. Koszt robót montażowo - budowlanych według pozycji kosztów. Materiały. Płaca podstawowa. Wydatki w zakresie eksploatacji maszyn budowlanych. Inne wydatki bez-

pośrednie. Wydatki związane z pracami montażowymi i budowlanymi.

2. GINODMAN W. A. — **Miechanizacija ucziota i wyczislitielnych rabot.** (Mechanizacja rachunkowości i kalkulacji). Moskwa. 1950 r. Maszgiz, str. 308, 4 nlb.

Treść: Wstęp. Rozdział I — Pracochłonność rachunkowości i zasadnicze formy jej mechanizacji w ZSRR. Pracochłonność poszczególnych działów i operacji rachunkowości. Zasadnicze formy mechanizacji rachunkowości. Rozdział II — Historia maszyn do liczenia. Rozdział III — Główne zasady konstrukcji maszyn do liczenia. Rozdział IV — Klasyfikacja maszyn do liczenia. Maszyny z ręcznym nastawianiem. Maszyny z automatycznym nastawianiem (księgujące, analityczne). Rozdział V — Maszyny sumujące nie zapisujące ((jednozakresowe). Rozdział VI — Maszyny sumujące, zapisujące cyfry. Maszyny o kompletnej klawiaturze. Maszyny dziesięcioklawiszowe. Dziesięcioklawiszowa maszyna sumująca typu DSM. Kontrola prawidłowości pracy maszyn typu DSM. Dziesięcioklawiszowa maszyna sumująca — Toczmasz. Specjalne rodzaje maszyn sumujących. Maszyny z mechanizmem czółenkowym. Jednolicznikowe maszyny sumujące z szeroką karetką. Wielolicznikowe maszyny sumujące, nie zapisujące. Wielolicznikowe maszyny sumujące zapisujące typu SD. Rozdział VII — Wielolicznikowe maszyny sumujące i — zapisujące. Rozdział VIII — Maszyny fakturujące typu Toczmasz. Rozdział IX — Maszyny do obliczeń. Arytmometr. Półautomatyczna maszyna do obli-

*) Opracowane na podstawie księgozbioru Biblioteki Wydziału Ekonomiczno-Statystycznego NBP.

czeń typu KSM. Maszyny do obliczeń Toczmaz. Pół-automatyczna maszyna do obliczeń typu Toczmaz — model KEW. Automatyczna maszyna do obliczeń typu Toczmaz — model SAL. Automatyczna maszyna do obliczeń pracująca na zasadzie dźwigni proporcjonalnej. Maszyny do obliczeń typu WK. Automatyczna maszyna do obliczeń skonstruowana przez P. L. Czabysze- wa. Maszyny do obliczeń o nieskomplikowanym me- chanizmie. Maszyny do obliczeń pracujące na zasadzie mechanicznej tabliczki mnożenia. Maszyny do obliczeń pracujące przy pomocy specjalnych dźwigni. Rozdział X — Maszyny analityczne i sumujące. Kartki perforo- wane. Perforatory sprawdziany. Maszyny sortujące. Ma- szyny sortujące typu SAM. Tabulatory. Tabulator T. 4M. Deska przełącznikowa tabulatora I — 4M, ogólnie zasa- dy przełączników. Tabulator T—2. Rozdział XI — Wy- niki zastosowania maszyn sumujących. Maszyny sumu- jące i obliczające. Maszyny analityczne i sumujące. Analiza efektywności stosowania maszyn analityczno- sumujących. Rozdział XII — Organizacja i normowanie pracy na maszynach księgujących. Klasyfikacja pracow- ników. Organizacja miejsca pracy i metoda pracy. Tech- niczne i eksploatacyjne dane maszyny. Jakość doku- mentów podstawowych. Norma czasu i norma pracy. Rozdział XIII — Normy czasu i normy pracy na maszy- nach sumujących i księgujących. Jednostki miary. Nor- my czasu na sumowanie. Normy czasu na mnożenie. Normy czasu na odejmowanie. Normy czasu na dziele- nie. Czas dodatkowy przy pracy na maszynach sumu- jących i księgujących. Przykładowe obliczenia normy orientacyjnej. Rozdział XIV — Normy czasu i normy pracy na maszynach analityczno-księgujących. Jed- nostka miary. Normy pracy na perforatorach i maszy- nach kontrolnych. Normy pracy na maszynach sortują- cych. Normy pracy na tabulatorach. Czas dodatkowy przy pracy na maszynach analityczno-sumujących. Przy- kłady obliczania norm orientacyjnych. Tablice uzupeł- niające.

3. KRICZEWSKIJ B. Ju. — Finansowaja rabota na promysliennom przedprijatii. (Działalność finansowa przedsiębiorstwa przemysłowego). Moskwa 1951 r., Gos- finizdat str. 90, 2 nlb.

Treść: Rozdział I — Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie przemysłowym. Rozdział II — Gospo- darka materiałowa i kontrola finansowa. Rozdział III — Finansowe przedsiębiorstwa oraz wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy. Rozdział IV — Organizacja rozrachunków oraz mobilizacja środków pieniężnych. Rozdział V — Znaczenie i zadania wydziału finansowe- go w przedsiębiorstwie.

4. LIBERMAN E. G., DIEMJANJUK F. S., NEJMAN Z. N. — Wnutrizawodskij chazajstwiennyj rasčet. (Wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy). Mo- skwa 1949 r. Maszgiz str. 98.

Treść: 1. Wzmocnienie rozrachunku gospodar- czego i podwyższenie rentowności zakładu produkcji maszyn. Rozrachunek gospodarczy podstawowa metoda zarządzania przedsiębiorstwem. Kontrola rublem jako dźwignia zarządzania przedsiębiorstwem. 2. Przygoto- wanie podstaw dla wprowadzenia rozrachunku gospo- darczego w oddziale fabrycznym. 3. System rozrachun- ku gospodarczego w oddziałach fabrycznych. 4. Rozra- chunek gospodarczy działów, brygad oraz poszczegól- nych pracowników. 5. Udział funkcjonalnych oddziałów zakładu w pracy nad obniżeniem kosztów własnych. 6. Rozrachunek gospodarczy oraz zastosowanie nowej techniki. Wyniki działalności oddziałów fabrycznych na rozrachunku gospodarczym. Przykład wprowadzenia rozrachunku gospodarczego w oddziałach zaopatrzenio- wych i oddziałach pomocniczych. Czynności preparato- wawcze dla wprowadzenia rozrachunku gospodarczego w oddziałach fabrycznych.

5. MARGOLIN N. S. — Bałans dienieżnych dachodow i razchodow nasielienija. (Bilans pieniężnych do- chodów i wydatków ludności). Moskwa 1951 r. Gospla- nizdat, str. 138.

Treść: I — Gospodarcze znaczenie bilansu pie- niężnych dochodów i wydatków ludności ZSRR. 1) Me- toda bilansowa w planowaniu. 2. Rozdział produktu spo-

łecznego i dochodu narodowego w ZSRR w naturze i według wartości. 3. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności jako narzędzie planowania obrotu pieniężnego w ZSRR. 4. Ogólny plan finansowy gospo- darki socjalistycznej oraz bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności. II — Ogólne zagadnienia meto- dologii sporządzania bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności. 1. Podstawowe grupy pieniężnych dochodów i wydatków ludności. 2. Klasyfikacja ludno- ści w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków lud- ności. 3. Sporządzenie bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności w przekroju terytorialnym. 4. Bil- ans faktyczny i bilans planowany. 5. Schemat bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności. III — Me- todyka obliczania pieniężnych dochodów i wydatków ludności. A — Charakterystyka materiałów wykorzy- stywanych przy sporządzaniu bilansu pieniężnych do- chodów i wydatków ludności. B — Metodyka zestawie- nia poszczególnych rozdziałów bilansu pieniężnych do- chodów i wydatków ludności. 1. Płaca. 2. Zbyt produk- cji rolnej. 3. Dochody pieniężne, otrzymywane w kol- chozach. 4. Wpływ ze sprzedaży produktów rolnych jednostkom państwowym i spółdzielczym. 5. Wpływ ze sprzedaży produktów rolnych ludności na rynku kol- choźniczym (bazarze). 6. Zapomogi i renty. 7. Stypen- dia. 8. Wpływ z systemu finansowego. 9. Inne docho- dy pieniężne. 10. Dochody nieuspołdzielczonych cha- lupników i dochody z usług. 11. Zakup towarów i pro- duktów powszechnego spożycia. 12. Zapłata za usługi. 13. Podatki i opłaty. 14. Opłaty za ubezpieczenie pa- Ństwowe. 15. Opłaty na rzecz organizacji społecznych, opłaty członkowskie w spółdzielniach. 16. Zwrot poży- czek. 17. Oszczędności. 18. Pozostałości środków pie- niężnych u ludności. IV — Analiza bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności.

6. MISIEJUK K. A. — Kreditowanie kolchozow. (Kre- dytowanie spółdzielni produkcyjnych). Moskwa 1951 r. Sielchozizdat, str. 102, 2 nlb.

Treść: I — Rola kredytu państwowego w orga- nizacyjno-gospodarczym umocnieniu kolektywnych go- spodarstw rolnych. II — Doprowadzenie planu kre- dytowego do kolektywnych gospodarstw rolnych. 1. Jak określa się konieczną sumę kredytu dla kolektywnych gospodarstw rolnych. 2. Środki na inwe- stycje i ich rozchodowanie. 3. Tryb sporządzania i przekładania bankowi wniosku o przyznanie kredy- tu. III — Tryb udzielania pożyczek kolektywnym go- spodarstwom rolnym przez Bank Rolny (Sielchozbank). Zabezpieczenie otrzymanych pożyczek terminowymi zo- bowiązaniem kolektywnych gospodarstw rolnych. IV — Tryb otrzymywania przez kolektywne gospodarstwa rolne pożyczek długoterminowych na uzasadnione wy- datki. 1. Udzielanie kredytu na rozwój hodowli. 2. Udzielanie kredytu kolektywnym gospodarstwom rol- nym na elektryfikację i radiofonizację. 3. Udzielanie kredytu na prace związane ze stalinowskim planem przeobrażenia przyrody. 4. Udzielanie pożyczek kolek- tywnym gospodarstwom rolnym na zakładanie sadów, wieloletnich kultur, kultur technicznych. 5. Udzielanie kredytu na zakup nawozów sztucznych. 6. Udzielanie kredytu na produkcję pomocniczą. 7. Udzielanie kredy- tu na budowę domów dla członków kolektywnych gospodarstw rolnych. 8. Udzielanie kredytu na hodow- lę ryb i rybołówstwo. 9. Udzielanie kredytu na koszty związane z przesiedleniem. V — Krótkoterminowe kre- dyty dla kolektywnych gospodarstw rolnych na inwe- stycje. VI — Udzielanie kredytu kolektywnym gospo- darstwom rolnym na nakłady związane z produkcją. VII — Zobowiązania kolektywnych gospodarstw rol- nych wobec banku. 1. Tworzenie środków pieniężnych funduszy niepodzielnych. 2. Przechowywanie środków pieniężnych funduszy niepodzielnych. 3. Tryb otrzy- mywania przez kolektywne gospodarstwa rolne środ- ków pieniężnych funduszy niepodzielnych z ich ra- chunków na inwestycje w Banku Rolnym. 4. Spła- canie w banku zadłużenia z tytułu pożyczek. 5. Pra- widłowe wykorzystywanie pożyczek i środków wła- snych kolektywnego gospodarstwa rolnego — warunek wykonania planu inwestycji. 6. Tryb sporządzania i przedkładania bankowi sprawozdania o wykorzystaniu

pożyczek otrzymanych przez kolektywne gospodarstwo rolne. VIII — Analiza działalności na którą otwiera się kredyty w Banku kolektywnym gospodarstwom rolnym. 2. Przeciętne normy i terminy udzielania kredytu przez Bank Rolny kolektywnym gospodarstwom rolnym.

7. MOLJAKOW D. S., SZUWAŁOW A. M. — Organizacja pracy inspektora po finansowaniu narodowo chłazajstwa. (Organizacja pracy inspektora w zakresie finansowania gospodarki narodowej), Moskwa 1951 r. Gosfinizdat, str. 73, 2 nłb.

Treść: Rozdział I — Zadania miejscowych organów finansowych w zakresie finansowania gospodarki narodowej. Rozdział II — Rozpatrywanie planów przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. 1. Plan finansowy przedsiębiorstwa oraz jego związek z budżetem miejscowym. 2. Organizacja i metody rozpatrywania i zatwierdzania planów finansowych przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. Rozdział III — Praca w zakresie wykonania planu wpłat do budżetu przez przedsiębiorstwa i jednostki gospodarcze podległe organom miejscowym. 1. Rodzaje wpłat, wpływających do budżetu miejscowego od przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. 2. Potrącenia od zysków przedsiębiorstw i jednostek państwowych. 3. Specyfika stosunków wzajemnych przedsiębiorstw rejonowych z budżetem. 4. Organizacja pracy w zakresie wykonania planu wpłat do budżetu. Rozdział IV — Finansowanie przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. Kontrola prawidłowego zużytkowania środków budżetowych. 1. Finansowanie z budżetu przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych podległych organom miejscowym. Kontrola wykorzystania środków budżetowych przez przedsiębiorstwa i jednostki gospodarcze. Rozdział V — Rozpatrywanie sprawozdań i bilansów przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. 1. Tryb składania i zatwierdzania sprawozdań i bilansów przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. 2. Organizacja i metody pracy organów finansowych w zakresie rozpatrywania sprawozdań i bilansów przedsiębiorstw. 3. Zadania i metody analizy sprawozdań i bilansów przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych. Rozdział VI — Badanie finansowo-gospodarczej działalności przedsiębiorstw i jednostek podlegających organom miejscowym. 1. Analiza — podstawowa metoda kontroli i znajomości finansowo-gospodarczej działalności przedsiębiorstw. 2. Organizacja i metody badania działalności finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw.

8. PARFANJAK P. A. — Oborotnyje sriedstwa socjalistycznej promyszlennosti. (Środki obrotowe przemysłu socjalistycznego), Moskwa 1950 r. Gosfinizdat, str. 142, 2 nłb.

Treść: Rozdział I — Środki obrotowe przedsiębiorstw przemysłowych oraz podstawowe formy obiegu tych środków. 1. Środki trwałe i środki obrotowe przedsiębiorstwa socjalistycznego. Obieg środków obrotowych. Rozdział II — Wskaźniki efektywnego wykorzystania środków obrotowych. 1. Koszty własne produkcji i obieg środków obrotowych. 2. Zasadnicze metody obliczania szybkości obiegu środków obrotowych. Rozdział III — Środki obrotowe w procesie produkcji. 1. Cykl produkcyjny i sposoby jego skrócenia. 2. Proces powstawania produktu w produkcji w toku. 3. Wpływ cech narastania kosztów na zapotrzebowanie na środki obrotowe. 4. Metody planowania środków obrotowych zaangażowanych w produkcję w toku. Rozdział IV — Tworzenie potencjalnych zapasów produkcyjnych i ich planowanie. 2. Stałe zapasy produkcyjne. 3. Płynne zapasy produkcyjne. 4. Określenie zapotrzebowania na środki obrotowe w celu utworzenia zapasów produkcyjnych. Normowanie zapasu narzędzi. Rozdział V — Środki obrotowe w procesie obiegu. 1. Proces obiegu i jego fazy. 3. Zapasy produkcji gotowej na składach w przedsiębiorstwie. 3. Towary dostarczane i udzielanie kredytu na sumy w drodze. 4. Rezerwy pieniężne przedsiębiorstw i planowanie obiegu płatniczego. Rozdział VI — Planowanie środków obrotowych według składników kosztów i udzielanie kredytu według obrotu. 1. Nieodzowność i znalezienie planowania środków obrotowych według skład-

ników kosztów (według obrotu). 2. Metodyka planowania zapotrzebowania na środki obrotowe według obrotu. 3. Obieg środków, zaliczkowanych na prace. 4. Obieg środków zaliczkowanych na koszty materiałowe. 5. Ujednolicony obieg środków, zaliczkowanych na płace i koszty materiałowe. 6. Planowanie środków obrotowych według składników kosztów oraz udzielanie kredytu według obrotu.

9. PROKOFIEW I. M. — Finansowe chłazajstwo kolchoza. (Gospodarka finansowa kolektywnych gospodarstw rolnych), Moskwa 1951 r., Sielchozizdat, str. 263.

Treść: Rozdział I — Środki kolektywnych gospodarstw rolnych i źródła tworzenia tych środków. Rozdział II — Środki pieniężne i przechowywanie tych środków oraz ich ewidencja. 1. Znaczenie przechowywania środków pieniężnych w banku. 2. Przechowywanie, obieg środków pieniężnych w kolektywnych gospodarstwach rolnych oraz ich ewidencja. 3. Przechowywanie i ruch środków pieniężnych kolektywnych gospodarstw rolnych na rachunkach bieżących oraz ich ewidencja. Rozdział III — Wypełnienie zobowiązań pieniężnych wobec państwa. Rozdział IV — Rozrachunki kolektywnych gospodarstw rolnych z różnymi jednostkami. 1. Znaczenie rozrachunków i formy rozrachunków. 2. Rozrachunki z różnymi jednostkami. Rozdział V — Rozrachunki w zakresie pracowniów z członkami kolektywnych gospodarstw rolnych i pracownikami brygad traktorowych stacji maszynowo-traktorowych. Rozrachunki w zakresie pracowniów z członkami kolektywnych gospodarstw rolnych. 2. Rozrachunki w zakresie pracowniów z pracownikami brygad traktorowych stacji maszynowo-traktorowych. Rozdział VI — Udzielanie kredytu kolektywnym gospodarstwom rolnym. 1. Pomoc w postaci kredytu ze strony państwa kolektywnym gospodarstwom rolnym. 2. Udzielanie kredytu krótkoterminowego kolektywnym gospodarstwom rolnym na produkcyjne potrzeby bieżące. 3. Udzielanie kredytów kolektywnym gospodarstwom rolnym na inwestycje, nawozy sztuczne, nasiona oraz na inne nakłady związane z działalnością mającą charakter długofalowy. Rozdział VII — Preliminarz przychodowo-rozchodowy kolektywnego gospodarstwa rolnego oraz tryb jego sporządzania. 2. Sporządzanie drugiego — trzeciego i czwartego rozdziału preliminarza przychodowo-rozchodowego. Rozdział VIII — Opis i analiza wykonania preliminarza przychodowo-rozchodowego. Rozdział IX — Określenie stanu finansowego kolektywnego gospodarstwa rolnego na podstawie bilansu księgowości. Przeciętne normy i terminy udzielania kredytu kolektywnym gospodarstwom rolnym przez Bank Rolny (Sielchozbank).

10. PROTOPOPOW S. N. — Uczłot truda i zarabotnoj płaty w stroitielnych organizacijach. (Ewidencja pracy i płacy w organizacjach budowlanych), Moskwa 1951 r. — Gosudarstwiennoe izdatielstwo stroitielnoj literatury, str. 144, 2 nłb.

Treść: I — Zadania organizacji pracy i płacy w budownictwie. II — Ewidencja ilości robotników. III — Treść i klasyfikacja kosztów pracy. IV — Kontrola pierwotna ewidencji kosztów pracy oraz sposobich ujmowania. V — Technika rozliczeń z robotnikami i urzędnikami. VI — Księgowość w zakresie płacy i operacji rozliczeniowych. VII — Sprawozdawczość odnośnie pracy i płacy w budownictwie. VIII — Metody analizy wskaźników pracy i płacy. IX — Kontrola ze strony banków inwestycyjnych wydatkowania funduszu płac. X — Typowe formy dokumentów.

11. RUBINSZTEJN G. L., GOGAL B. I., KULIKOW A. G., MOSKWIN W. I. — Ekonomika sowietskiej torgowli. (Gospodarka handlu radzieckiego), Moskwa 1950 r., Gostorgizdat str. 568.

Treść: Rozdział XIII — Koszty obrotu w handlu radzieckim. 1. Pojęcie kosztów obrotu. 2. Koszty obrotu handlu radzieckiego i ich zasadnicza odmienność od kosztów obrotu handlu kapitalistycznego. 3. Obniżenie poziomu kosztów obrotu w ZSRR. 4. Struktura i poziom kosztów obrotu. 5. Czynniki określające poziom

kosztów obrotu. 6. Planowanie kosztów obrotu. 7. Planowanie kosztów obrotu według rodzajów kosztów. 8. Specyfika planowania kosztów obrotu żywienia zbiorowego. 9. Specyfika planowania kosztów zaopatrzenia i zakupów. Rozdział XIV — Ceny i tworzenie cen w ZSRR. 1. Uzasadnienia i znaczenie ceny w gospodarce socjalistycznej. 2. Ceny detaliczne. 3. Ceny hurtowe na towary przemysłowe. 4. Ceny zakupu i ceny hurtowe na towary rolnicze. 5. Rabaty handlowe. 6. Planowanie marży handlowej. Rozdział XV — Finanse handlu radzieckiego. Źródła powstawania oraz struktura środków obrotowych handlu radzieckiego. 3. Rozrachunek gospodarczy oraz rentowność w handlu radzieckim. 4. Środki obrotowe handlu radzieckiego i ich planowanie. 5. Planowanie kredytów. 6. Plan finansowania inwestycji. 7. Bilans dochodów i wydatków. 8. Kontrola finansowa w handlu radzieckim.

12. SKWORCOW — Rol kredita w industrializacji ZSRR. (Rola kredytu w uprzemysłowieniu ZSRR), Moskwa 1951 r., Gosfinizdat str. 130, 2 nlb.

Treść: Rozdział I — Socjalistyczne uprzemysłowienie i źródła jego urzeczywistnienia. 1. W. I. Lenin i J. W. Stalin o znaczeniu przemysłu ciężkiego dla ustroju socjalistycznego. 2. Wyższość uprzemysłowienia socjalistycznego nad kapitalistycznym. 3. Źródła środków uprzemysłowienia socjalistycznego. 4. Związek kredytu w ZSRR z procesem rozszerzonej reprodukcji oraz diametralne różnice kredytu radzieckiego i kredytu kapitalistycznego. Rozdział II — Rola systemu kredytowego w okresie walki partii o uprzemysłowienie kraju (1926 — 1929 r.). 1. System kredytowy do czasu XIV zjazdu partii — zjazdu uprzemysłowienia. 2. Rozwój systemu kredytowego na podstawie postanowień XIV zjazdu partii. 3. Zasoby systemu kredytowego oraz ich podział między gałęziami gospodarki narodowej. 4. Rozwój form kredytowania i rozliczeń oraz wzmocnienie znaczenia planowania w systemie kredytowym. Rozdział III — Reforma kredytowa 1930 — 1931 r. oraz rola systemu kredytowego w rozwoju socjalistycznego przemysłu. Podstawa i uzasadnienie reformy kredytowej — 1930 — 1931 r. 2. Organizacyjna przebudowa systemu kredytowego po dokonaniu reformy kredytowej. 3. Rozwój form kredytowania oraz rozrachunków w przemyśle po dokonaniu reformy kredytowej. 4. Zasoby systemu kredytowego oraz ich podział między gałęziami gospodarki narodowej. 5. Znaczenie kredytu w umocnieniu rozrachunku gospodarczego. Rozdział IV — Znaczenie kredytu w latach wojny narodowej oraz sposoby umocnienia stosunków kredytowych w okresie powojennym. 1. Specyfika kredytu w okresie wojny narodowej. 2. Rozwój gospodarki narodowej i drogi wzmocnienia stosunków kredytowych w przemyśle w okresie powojennym.

13. SZACHNOWICZ A. I. — Osnovy finansowej raboty w podrjadnych stroitielnych organizacijach. (Podstawy działalności finansowej w zleceńiowych organizacjach budowlanych), Moskwa 1951 r. Gosudarstwiennoj Izdatielstwo Litieratury po Stroitelstvu i Architekturie. str. 233, 2 nlb.

Treść: Rozdział I — Główne zasady organizacji rozrachunku gospodarczego w organizacjach budowlanych. 1. Zasady ogólne. 2. Rozrachunek gospodarczy — metoda zarządzania przedsiębiorstwem socjalistycznym. 3. Kontrola przy pomocy rubla — najważniejszy czynnik stosowania rozrachunku gospodarczego. Rozdział II — Finansowanie inwestycji i remontu kapitalnego. Banki specjalne dla finansowania kosztów. 2. Źródła finansowania kosztów. 3. Tryb wpłacania do banków specjalnych środków własnych na finansowanie kosztów. 4. Dokumenty potrzebne do otworzenia rachunku na finansowanie kosztów. 5. Finansowanie budownictwa wykonywanego sposobem zleconym. 6. Finansowanie budownictwa wykonywanego sposobem gospodarczym. 7. Remont kapitalny. Rozdział III — Środki trwałe i środki obrotowe przedsiębiorstw państwowych. 1. Środki trwałe i środki obrotowe przedsiębiorstw państwowych. 2. Sposób obliczania zapotrzebowania na własne środki obrotowe. 3. Źródła i tryb przydzielania organizacjom gospodarczym własnych środków obrotowych.

Rozdział IV — Zaliczki dla dostawców. Rozdział V — Plan finansowy. 1. Cele i zadania sporządzania planu finansowego. 2. Materiały i sprawozdania niezbędne dla sporządzenia bilansu dochodów i wydatków. 2. Forma planu finansowego (bilansu dochodów i wydatków). Tryb zamknięcia bilansu dochodów i wydatków. Rozdział VI — Kredyty bankowe. 1. Główne zadania Banku Państwa ZSRR. 2. Kredyt Banku Przemysłowego i innych banków inwestycyjnych. 3. Kredyt Banku Państwa ZSRR. A. Pożyczki na potrzeby czasowe. B. — Kredytowanie operacji związanych z eksploatacją lasów. C. — Kredytowanie według obrotu jako proporcjonalnego udziału w koszcie towarów. D. — Kredytowanie pod dokumenty rozliczeniowe w drodze. E. — Kredyt na akredytywy. F. — Kredyt na uzupełnienie środków własnych. 9. Kredyty na zakup limitowanych książeczek czekowych. Rozdział VII — Operacje rozliczeniowe. 1. Rozliczenia budowlano-montażowe organizacji zleceńiowych z dostawcami. 2. Rozliczenia dostawców głównych z subdostawcami. 3. Rozliczenia między zleceńiowymi organizacjami budowlanymi i podległymi mu organizacjami gospodarczymi. 4. Tryb rozliczania się za materiały i produkcję gotową. 5. Biuro Wzajemnych Rozrachunków. 6. Rachunki rozliczeniowe organizacji gospodarczych w bankach. 7. Usprawnienia centralnych zarządów w zakresie rozrachunku gospodarczego. Rozdział VIII — Wpłaty od zysków. Rozdział IX — Analiza działalności finansowej. 1. Cel i zadania analizy. 2. Analiza zaopatrzenia przedsiębiorstwa (organizacji budowlanej) we własne środki obrotowe. 3. Ruch okrężny środków obrotowych.

14. SUCZKOW A. K. — Ekonomiceskaja priroda i osnovnyje principy organizacij naloga z oboroła. (Charakter gospodarczy oraz główne zasady organizacji podatku obrotowego), Moskwa 1951 r. Gosfinizdat, str. 62, 2 nlb.

Treść: 1. Gospodarcze uzasadnienie wprowadzenia podatku obrotowego. 2. Platnicy podatku oraz sposób opodatkowania. 3. Specyfika opodatkowania poszczególnych gałęzi gospodarki. 4. Planowanie wpływów z podatku obrotowego.

15. SZWARC G. A. — Sbornik zadacz po kreditowaniju i rasciotam. (Zbiór ćwiczeń w zakresie kredytowania i rozliczeń), Moskwa 1951 r. Gosfinizdat, str. 267.

Treść: Rozdział I — Obliczanie normatywów środków obrotowych. Rozdział II — Pasywa Banku Państwa i ich planowanie. Klasyfikacja pozycji pasywów bilansu. Obliczanie i krążenie zapasów banku. Planowanie poszczególnych pozycji zapasów banku. Planowanie bieżących rachunków kołchozów. Rozdział III — Rozliczenia bezgotówkowe między jednostkami gospodarczymi. Rozliczenia w formie wpłat planowych. Rozliczenia w formie jednorazowych kompensat. Okresowe rozliczenia per saldo. Rozliczenia przy pomocy Biura Wzajemnych Rozrachunków. Obrót płatniczy i rozliczenia wzajemne. Rozdział IV — Udzielanie i planowanie kredytów na sezonowe gromadzenie wartości materiałowych. Udzielanie pożyczek pod wartości opłacane i nieopłacane. Kredytowanie w wypadku przeterminowania zadłużenia. Ocena wartości materiałowych przy udzielaniu pożyczek. Udzielanie pożyczek w ciągu kwartału. Udzielanie pożyczek z jednoczesnym obliczeniem ogólnego lub częściowego normatywu. Wyznaczanie terminów i kwot spłaty kredytów. Planowanie kredytów na ponadnormatywne zapasy wartości materiałowych. Planowanie limitów kwartalnych. Rozdział V — Udzielanie pożyczek na potrzeby czasowe. Udzielanie pożyczek w przypadku nierównomiernego dostarczania surowca. Udzielanie pożyczek w przypadku zmiany i zwiększenia produkcji. Udzielanie pożyczek przy przekroczeniu planu. Udzielanie pożyczek w przypadku zahamowań w transporcie. Rozdział VI — Kontrola zabezpieczenia kredytu bankowego. Kontrola zabezpieczenia kredytu w oparciu o sprawozdania ze stanu zapasów wartości materiałowo-towarowych. Kontrola zabezpieczenia kredytu według danych ewidencji magazynu. Kontrola zabezpieczenia kredytu w naturze. Kontrola zabezpieczenia kredytu według sprawozdaw-

czych danych bilansu jednostek gospodarczych. Rozdział VII — Udzielanie i planowanie kredytów rozliczeniowych. Udzielanie kredytów jednostkom gospodarczym pod dokumenty rozliczeniowe w drodze. Określenie terminu kredytu pod dokumenty rozliczeniowe w drodze przy rozliczeniach przy pomocy Biura Wzajemnych Rozrachunków. Udzielanie kredytu jednostkom gospodarczym na otwarcie akredytyw. Udzielanie pożyczek na otwarcie rachunków bieżących (osobowych). Udzielanie pożyczek na zakup limitowanych książeczek czekowych. Planowanie kredytów pod dokumenty rozliczeniowe w drodze. Rozdział VIII — Udzielanie i planowanie kredytów dla przedsiębiorstw przemysłowych. Kredytowanie przemysłu według obrotu wartości materiałowych. Kredytowanie produkcji w toku. Udzielanie kredytu jednostkom zaopatrzenia i zbytu pod dokumenty rozliczeniowe w drodze przy dostawach tranzytowych. Udzielanie kredytu dla przemysłu na organizację nowej produkcji. Rozdział IX — Udzielanie i planowanie kredytów dla państwowych gospodarstw rolnych i dla kolektywnych gospodarstw rolnych. Rozdział X — Udzielanie i planowanie kredytów jednostkom zaopatrzenia. Rozdział XI — Udzielanie i planowanie kredytów dla jednostek handlowych, jednostek zbytu i zaopatrzenia. Rozdział XII — Sporządzanie planów kasowych. Ewidencja wpływów z utargu. Ewidencja gotówki na place. Sporządzenie planu kasowego banku. Kontrola rozchodowania funduszu płac w przedsiębiorstwach przemysłowych. Kontrola rozchodowania funduszu płac przez jednostki budżetowe i na rozrachunku gospodarczym. Kontrola rozchodowania funduszu płac w budownictwie.

16. USOSKIN M. M. — Organizacja i planowanie kredytu w ZSRR. (Organizacja i planowanie kredytu w ZSRR), Moskwa 1951 r., Gosfinizdat, str. 455.

Treść: Rozdział I — Organizacja i planowanie środków obrotowych. 1. Rozrachunek gospodarczy. 2. Planowy obieg środków obrotowych. 3. Struktura środków obrotowych. 4. Szybkość obiegu. 5. Planowanie środków obrotowych. Rozdział II — Środki własne i kredyt bankowy. 1. Manewrowanie rezerwami pieniężnymi i kredyt. 2. Zasady rozgraniczenia środków obrotowych własnych od środków obrotowych pożyczonych. Rozdział III — Zapasy Banku Państwa i operacje pasywne. 1. Zapasy Banku Państwa i organizacja obrotu pieniężnego w ZSRR. 2. Rezerwy pieniężne systemu finansowo-kredytowego. 3. Rezerwy jednostek gospodarczych. 4. Rachunki bieżące kolektywnych gospodarstw rolnych. Planowanie rezerw. Rozdział IV — Główne zasady udzielania kredytu krótkoterminowego. Rodzaje i przedmioty pożyczek bankowych. 1. Główne zasady oraz wyższość radzieckiego systemu kredytu krótkoterminowego. 2. Rodzaje krótkoterminowego kredytu. Przedmioty objęte kredytem bankowym. 3. Rodzaje rachunków pożyczkowych. 4. Limity kredytowe. Rozdział V — Organizacja rozliczeń bezgotówkowych. 1. Obrót bezgotówkowy w ZSRR. 2. Zasady i wyższość obrotu bezgotówkowego. 3. System rozliczeń bezgotówkowych oraz operacje rozrachunkowe Banku Państwa. 4. Organizacja akceptowej formy rozliczeń. 5. Organizacja rozliczeń przy pomocy akredytyw

i rachunków osobowych. 6. Organizacja rozliczeń międzygospodarczych. 7. Organizacja rozliczeń wzajemnych. 8. Inne rodzaje rozliczeń. Rozdział VI — Kredyty na wartości materiałowo-towarowe. 1. Określenie wysokości kredytów na zapasy sezonowe i inne zapasy terminowe. 2. Ustalanie terminów spłacania kredytów na zapasy sezonowe i inne zapasy terminowe. 3. Kontrola zabezpieczenia kredytów na wartości towarowo-materiałowe. 4. Planowanie kredytów na zapasy sezonowe i inne zapasy terminowe. 5. Kredyty na potrzeby czasowe. 6. Kredyty na zapasy normatywne wartości towarowo-materiałowych. Rozdział VII — Udzielanie kredytów na nakłady sezonowe produkcji i obrotu. 1. Zabezpieczenie obiegu środków w sezonowych gależach gospodarki oraz kredyty na nakłady sezonowe. 2. Planowanie kredytów na nakłady sezonowe. 3. Tryb udzielania i spłacania kredytów na nakłady sezonowe. Rozdział VIII — Kredyty rozliczeniowe. 1. Rola i rodzaje kredytów rozliczeniowych. 2. Kredyty na dokumenty rozliczeniowe w drodze. 3. Kredyty na otwarcie akredytyw i rachunków osobowych oraz inne kredyty rozliczeniowe. 4. Planowanie kredytów rozliczeniowych. Rozdział IX — Ogólny plan kredytowy Banku Państwa ZSRR. 1. Znaczenie i treść planu kredytowego. 2. Struktura i formy planu kredytowego. 3. Organizacja pracy w zakresie wykonania planu kredytowego. 4. Kontrola bankowa przy pomocy rubla. Sankcje. Rozdział X — Kredytowanie i rozrachunki przemysłu z transportem. 1. Kredytowanie niesezonowych gależy przemysłu. 2. Kredytowanie przemysłu leśnego. 3. Kredytowanie przemysłu torfowego. 4. Kredytowanie przemysłu lekkiego i spożywczego. 5. Rozrachunki i kredytowanie jednostek zbytu przemysłu. 6. Kredytowanie przemysłu miejscowego i spółdzielczości produkcyjnej. 7. Kredytowanie transportu. Rozdział XI — Kredytowanie i finansowanie gospodarki rolnej. 1. Obieg środków i organizacja środków obrotowych w państwowych gospodarstwach rolnych (sowchozach). 2. Kredytowanie zapasów produkcyjnych państwowych gospodarstw rolnych oraz rozliczenia z dostawcami. 3. Kredytowanie wydatków państwowych gospodarstw rolnych na kultury nasienne. 4. Kredytowanie państwowych gospodarstw rolnych na hodowlę. 5. Krótkoterminowe kredytowanie kolektywnych gospodarstw rolnych. 6. Finansowanie stacji maszynowo-traktorowych (MTS). Rozdział XII — Kredytowanie rozrachunku jednostek zaopatrzeniowych. 1. Obieg środków i przedmioty kredytu jednostek zaopatrzeniowych. 2. Rozrachunki z dostawcami oraz kredyty na zakup surowców rolnych. 3. Kredytowanie zakładów skupu zboża. 4. Kredytowanie skupu bawełny. 5. Kredytowanie skupu i przeróbki buraków cukrowych. 6. Rozrachunki i kredytowanie skupu bydła, ptactwa, mleka i produktów mlecznych. 7. Kredyty na zakup ryb i przetwórstwo rybne. Rozdział XIII — Kredytowanie i rozrachunki handlu. 1. Obieg środków w handlu i organizacja środków obrotowych. 2. Kredytowanie handlu państwowego i spółdzielczego. 3. Udzielanie i uzasadnianie kredytów na obrót handlowy. 4. Kredytowanie jednostek zaopatrzenia i zbytu na obrót towarowy. 5. Kredyty na sezonowe nagromadzenie wartości materiałowo-towarowych.

Wydawca: Narodowy Bank Polski

Redaguje Kolegium

**Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Departament Planowania,
Wydział Ekonomiczno-Statystyczny, Warszawa — Warecka 10.**

P.Z.G. Nr. 1 W-wa, Zam. 237. Nakł. 4.000 egz. Pap. druk. sat. 61 × 86 — 60 g kl. VII. Format A-4.

Druk ukończ. w sierpniu 1952 r. 3-B-23620