

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

TREŚĆ NUMERU

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Doświadczalne kredytowanie obrotu towarowego w przedsiębiorstwach handlowych prowadzących inne rodzaje działalności — *T. Jaroszkiewicz i J. Koziciński* 515
2. Oddziały wojewódzkie walczą o wykonanie planu kasowego — *K. Głazewski i J. Batko* 521
3. O stylu pracy aparatu kredytowego województwa stalinogrodzkiego — *J. Szyrocki* 529
4. Niektóre zagadnienia kredytowania przemysłu materiałów budowlanych — *F. Szytkgold* 535

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Lustracje szczegółowe w zakresie gospodarowania funduszem płac w oddziale wojewódzkim w Bydgoszczy — *J. Widota* 538
2. Rozliczenia planowe pomiędzy zbiornicami jajczarsko-drobiarskimi a działami skupu gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” — *J. Katyński* 540
3. Z doświadczeń pracy kadrowej w okręgu krakowskim — *R. Auerbach* 545
4. Jak walczymy o likwidację portfelu „C” — *L. Myślecki* 547
5. Organizacja instruktazy w oddziałach operacyjnych — *Z. Ładoś* 549
6. Komórka kredytowa walczy o obniżkę kosztów i wzrost wydajności pracy — *S. Kozłowski* 552
7. Listy do redakcji 553

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Co nam przynosi nowa instrukcja służbowa o czynnościach kasowych — *S. Dąbrowski* 554
2. O nowych przepisach otwierania rachunków bankowych — *K. Witkowski* 558
3. Księgowość operacji emisyjnych — *L. Przełęcki* 562
4. Uwagi na temat obrotu pieniężnego — *S. Karpiński* 566

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

Nadestanych rękopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 860-71-2-3, wew. 38. Redaguje: Kolegium

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

Zam. PWG/427/Cz/54 z dn. 16.IX.54. Podpisano do druku 18.IX.54 r. Druk. ukończ. 23.X.54 r. Nakład 4100
Papier gaz. mat. 50 gr. A¹ Ark. wyd. 7,5

DOŚWIADCZALNE KREDYTOWANIE OBROTU TOWAROWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH PROWADZĄCYCH INNE RODZAJE DZIAŁALNOŚCI

Kredytowanie obrotu towarowego wprowadzone w sierpniu 1953 r. w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących wyłącznie działalność handlową dało bardzo poważne polepszenie techniki kredytowania i wzmocniło kontrolę bankową nad działalnością przedsiębiorstw, aczkolwiek nie wszystkie problemy ekonomiczne i techniczne związane z tą formą kredytowania zostały już w sposób prawidłowy rozwiązane (vide „Wiadomości NBP“ nr 6/54 — M. Kucharski — „Z doświadczeń kredytowania obrotu towarowego“). W celu dalszego polepszenia systemu kredytowania przedsiębiorstw oraz wzmocnienia nad nimi kontroli bankowej zaszła potrzeba opracowania dodatkowych przepisów o kredytowaniu obrotu towarowego tak, aby tą formą kredytowania można było objąć również przedsiębiorstwa, które oprócz działalności handlowej — jako dominującej, prowadzą także inne, uboczne rodzaje działalności. W grę wchodzi tutaj przede wszystkim spółdzielnie podległe Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ oraz spółdzielnie podległe Związkowi Spółdzielni Spożywców, w sumie ponad 3.500 jednostek na pełnym rozrachunku gospodarczym.

Opracowanie odpowiednich przepisów nie było rzeczą łatwą przede wszystkim ze względu na:

a) dużą różnorodność działalności ubocznych tych przedsiębiorstw, wśród których jako typowe występują: żywienie zbiorowe, piekarnictwo, masarnictwo, produkcja wód gazowych, a ponadto — gospodarka rolna, eksploatacja torfu, produkcja oleju, usługi transportowe, itp.,

b) poziom organizacyjny oraz znajomość przepisów finansowych i dyscyplinę finansową tych jednostek słabszą niż w jednostkach czysto handlowych, prowadzących swą działalność w lepszych warunkach, w miastach.

Te czynniki miały decydujący wpływ na ustalenie odpowiednio zasad kredytowania obrotu towarowego. Trzeba było nieraz zrezygnować z precyzji kredytu na rzecz uproszczenia techniki kredytowania z uwagi na podane wyżej powody. Przy opracowaniu przepisów czerpano również z wzorów Banku Państwa ZSRR, który stosuje kredyt na obrót także przy kredytowaniu przedsiębiorstw handlowych o różnorodnej działalności.

Na czym więc polega specyfika kredytu na obrót dla tych jednostek w porównaniu z kredytem na obrót w przedsiębiorstwach czysto handlowych?

Działalność produkcyjna przedsiębiorstw handlowych, aczkolwiek nie dominująca, to jednak dość znaczna — wiąże się ściśle z działalnością handlową

i nie może być, praktycznie rzecz biorąc, z całokształtu działalności przedsiębiorstwa wyodrębniona. Wyprodukowany bowiem np. chleb jest sprzedawany na ogół w sklepie i utarg z tego tytułu wpływa do kas banku łącznie z utargiem za towary np. za sprzedany cukier lub obuwie. Poza tym nie zawsze w momencie zakupu przedsiębiorstwo wie, jaka część np. mąki zostanie sprzedana w sklepie jako towar, a jaka będzie przeznaczona do piekarni jako materiał. Niezbędne i najprostsze było więc przyjęcie zasady, że zarówno zakup towarów jak i materiałów pokrywany będzie bezpośrednio w ciężar kredytu normatywnego na obrót oraz, że wszystkie wpływy przedsiębiorstwa a więc z tytułu sprzedaży towarów, jak wyrobów i usług kierowane będą na dobro kredytu normatywnego na obrót. Wobec tego pojęcie zapasu w granicach rotacji musi obejmować łącznie towary i materiały. W przedsiębiorstwach handlowych o mieszanej działalności inne środki normowane jak: wyroby gotowe, produkcja w toku i wyroby półgotowe, a nawet rozliczenia międzyokresowe czynne (nakłady przyszłych okresów) łączą się z ruchem materiałów, bo są dalszymi fazami przerobu materiałów oddanych do produkcji. Ponadto normatywy tych środków są kwotowo znaczne i nie zawsze mogą być w całości pokryte funduszami własnymi w obrocie. Taka bowiem zasada sfinansowania normatywów środków obrotowych (poza towarami) obowiązuje w spółdzielniach o działalności czysto handlowej, w których jednak normatywy pozostałych środków (poza towarami) są kwotowo znikome. Powstał wobec tego problem czy ustalić dwa rodzaje kredytu normatywnego — jeden na zapasy towarów i materiałów w granicach planowej rotacji, drugi na normatywy pozostałych środków, jeśli nie będą mogły być one w całości pokryte funduszami własnymi w obrocie? Uznano, że prawidłowe będzie i w dodatku o wiele prostsze stosowanie jednego kredytu normatywnego, którego przedmiotem jest: zapas towarów i materiałów w granicach planowej rotacji lub faktyczny stan towarów i materiałów, jeśli jest niższy od zapasu w granicach rotacji, normatywy lub stany faktyczne (jeśli są niższe od normatywu) zapasów produkcyjnych i nakładów przyszłych okresów oraz **stany faktyczne** kasy i sum pieniężnych w drodze.

W państwowych przedsiębiorstwach handlowych normatywne zapasy produkcyjne i nakłady przyszłych okresów nie mogą być przedmiotem kredytu normatywnego, gdyż zgodnie z obowiązującym systemem finansowym muszą znajdować pełne pokrycie w funduszach własnych w obrocie.

Wyjaśnienia wymaga sprawa traktowania jako przedmiotu kredytu normatywnego na obrót faktycznego stanu środków płatniczych — inaczej więc niż pozostałych grup środków normowanych.

W normatywie środków pieniężnych dominuje normatyw sum pieniężnych w drodze, które pochodzą z utargów, wobec tego łączą się ściśle i bezpośrednio z kredytem normatywnym na obrót. Normatyw sum pieniężnych w drodze w planie finansowym przedsiębiorstwa ustala się jako iloczyn średniej dziennej sprzedaży i wskaźnika dla tego normatywu. Faktyczny stan sum pieniężnych w drodze może być jednak większy od normatywu, głównie z następujących powodów:

- przekroczenie planu sprzedaży,
- nierównomierność sprzedaży w poszczególnych dniach miesiąca np. koncentracja utargów w ostatnim dniu miesiąca oraz na początku następnego miesiąca,
- opóźnienie w przepływie utargów do banku, nie zawsze z winy przedsiębiorstwa (np. opóźniony bieg poczty, opóźnione przekazanie utargów gminnych spółdzielni przez GKS itp.).

Zaliczenie więc do przedmiotu kredytu normatywnego na obrót jedynie normatywu sum pieniężnych w drodze powodowałoby w wielu przypadkach niesłuszne niedokredytowanie przedsiębiorstwa, jeśli nie z jego winy stan faktyczny sum pieniężnych w drodze ukształtowałby się powyżej normatywu, co ma z reguły miejsce na ultimo każdego miesiąca, na którą to datę jest — jak wiadomo — regulowany kredyt normatywny na obrót. Omawiana zasada nie oznacza oczywiście rezygnacji z kontroli terminowego odprowadzenia utargów i szybkiego ich dopływu do banku. Kontrola ta przez komórki kredytowe w oddziałach powinna być prowadzona doraźnie, a przez komórki planowania — systematycznie.

Pojęcie zabezpieczenia kredytu normatywnego na obrót, podobnie zresztą jak pojęcie przedmiotu tego kredytu — uzależnione jest od obowiązującego dane przedsiębiorstwo czy grupę przedsiębiorstw systemu finansowego i z tego powodu odmiennie jest potraktowane dla przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych.

W przedsiębiorstwach państwowych bowiem fundusze własne w obrocie i pasywa stałe muszą pokrywać 40% normatywu towaru (artykuły spożywcze w zakładach żywienia zbiorowego) z planu finansowego oraz w 100% normatywu pozostałych środków obrotowych (również z planu finansowego). W spółdzielniach natomiast do pokrycia sumy normatywów przyjmuje się fundusz własny w obrocie i pasywa stałe albo w wysokości ustalonego minimum, albo w wysokości stanu faktycznego, jeśli jest on wyższy od minimum.

Dalszą trudnością przy opracowywaniu przepisów o kredycie na obrót było ustalenie sposobu wyliczania zapasu w granicach planowej rotacji towarów i materiałów, a ściślej wskaźnika rotacji. Przyjęto zasadę obliczania co kwartał na podstawie planu normatywów przedsiębiorstwa średniego ważonego wskaźnika rotacji. Do wyliczenia tego przyjmuje się z planu normatywów przedsiębiorstwa poszczególne elementy normatywu towaru (artykuły spożywcze w zakładach żywienia zbiorowego) oraz materiały z wyjątkiem odpadków i inwentarza żywego. Odpadki bowiem nie są przez przedsiębiorstwo zakupywane a powstają w procesie produkcji i wobec tego słuszne wydaje się eliminowanie ich z obliczenia. Ponieważ jednak stanowią one kwotowo bardzo nieznacz-

ną część ogółu materiałów — stan faktyczny odpadków dla uproszczenia traktuje się jako przedmiot kredytu normatywnego na obrót.

Podobnie sprawa przedstawia się z inwentarzem żywym, dla którego normatyw w planach finansowych jest na ogół podawany w jednej pozycji (nie ma sprzedaży lub zużycia) co uniemożliwia włączenie tej pozycji do wyliczenia średniego wskaźnika rotacji. W konsekwencji więc ewentualny kwotowo również nieznaczny zakup inwentarza żywego (np. prosiąt do chowu — zwykle przy zakładach żywienia zbiorowego) jest pokrywany z kredytu normatywnego na obrót i przez okres rotacji, a więc przez półtora do dwóch miesięcy jest traktowany jako przedmiot kredytu normatywnego. Ponieważ jednak cykl produkcyjny inwentarza żywego jest znacznie dłuższy i wynosi 10—12 miesięcy — stan inwentarza żywego może być po okresie rotacji traktowany i kredytowany jako stan ponadnormatywny.

Posługiwanie się średnim wskaźnikiem rotacji dla towarów i materiałów oraz wyliczanie zapasu w granicach rotacji na podstawie łącznego zakupu towarów i materiałów spowodowało konieczność traktowania ewentualnych stanów ponadnormatywnych towarów i materiałów również łącznie. Dlatego też w przedsiębiorstwach handlowych prowadzących inne rodzaje działalności — objętych kredytem normatywnym na obrót — kredyt ponadnormatywny na zapasy towarów lub kredyt na nadzwyczajne potrzeby na zapasy towarów finansuje także stany ponadnormatywne materiałów.

Jednym z najtrudniejszych do praktycznego rozwiązania oraz najwięcej budzących wątpliwości zagadnień była sprawa obliczania i odprowadzania na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa części wpływów — z rachunku kredytu normatywnego. Jedną z koncepcji zakładała możliwość pokrywania na ciężar rachunku kredytu normatywnego na obrót również kosztów związanych z produkcją, a więc przede wszystkim kosztów robocizny, należnych od funduszu płac świadczeń, podatku obrotowego i od operacji nietowarowych i innych kosztów. Jeśli bowiem wpływy za sprzedane wyroby poprzez własne sklepy detaliczne przedsiębiorstwa (utarg) lub bezpośrednio od odbiorców (np. wpływy z inkasa żądań zapłaty) przekazywane są na dobro rachunku kredytu normatywnego na obrót, to wydaje się rzeczą naturalną, aby wszelkie koszty, dzięki którym te wpływy zostały osiągnięte, obciążały kredyt normatywny na obrót. Koncepcja ta zresztą w okresie doświadczanego kredytowania na obrót przedsiębiorstw o mieszanej działalności była kilkakrotnie przez niektóre oddziały podnoszona. Przyjęcie tej koncepcji wydawało się jednak dość niebezpiecznie i niesłuszne.

Przed wszystkim pokrywanie kosztów przedsiębiorstwa w ciężar kredytu byłoby sprzeczne z kardynalną zasadą naszego systemu kredytowego, który odrzuca możliwość kredytowania kosztów przedsiębiorstwa. Poza tym możliwe byłoby również pokrywanie z kredytu strat przedsiębiorstwa w tym przypadku, kiedy koszty przekraczałyby plan kosztów i powodowały nierentowność produkcji. Przy przyjęciu tej koncepcji rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa straciłby swój charakter „rozliczeniowy”, gdyż rozliczałby niejako tylko marżę handlową ze sprzedaży towarów i koszty działalności handlowej, a więc ograniczałby rozrachunek przedsiębiorstwa do działalności czysto handlowej. Stosowanie tej zasady powodowałoby poza tym okresowe przekredytowanie

przedsiębiorstwa przy jednoczesnym gromadzeniu na rachunku rozliczeniowym środków zbędnych. Koszty związane z produkcją pokrywane są bowiem co pewien okres czasu z dołu. Jeśli więc np. w ciągu czerwca przedsiębiorstwo wyprodukowało i sprzedało pewną ilość wyrobów, których koszty robocizny wynosiły zł 5.000 to przy regulacji kredytu normatywnego na obrót na 30.6 powstałoby wolne zabezpieczenie zł 5.000.— (wpływy bowiem zgasiłyby kredyt normatywny na obrót) i suma ta zostałaby przekazana na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa. Wypłata natomiast funduszu płac np. dokonywana w dniu 10 lipca (za czerwiec) obciążałaby niesłusznie kredyt normatywny na obrót, gdyż środki (zł 5 000) na wypłatę właśnie tego funduszu płac przekazane zostały w międzyczasie na rachunek rozliczeniowy.

Omawiana koncepcja została więc odrzucona i wobec tego konieczne było ustalenie metody odprowadzania na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa nie tylko marży osiągniętej za sprzedane towary, zrealizowanej prowizji oraz dodatnich różnic budżetowych, ale również kosztów niematerialiowych (zakup materiałów jest bowiem pokrywany z rachunku kredytu normatywnego na obrót) związanych z produkcją oraz zysku na realizacji wyrobów gotowych i usług. Przyjęto zasadę posługiwania się odpowiednim wskaźnikiem wyliczonym na podstawie sprawozdania terminowego za poprzedni miesiąc, podobnie jak to obowiązuje przy kredytowaniu na obrót przedsiębiorstw czysto handlowych, gdzie:

$$\text{wskaźnik (w)} = \frac{\text{osiągnięte marże (A)}}{\text{obróty (B)}} \times 100$$

W przedsiębiorstwach o mieszanej działalności dzielna (A) musi obejmować marże handlowe, prowizje otrzymane i inne wpływy, zarachowane różnice budżetowe oraz koszty niematerialiowe (zakup materiałów bowiem pokrywany jest bezpośrednio w ciężar kredytu normatywnego na obrót) jak: płace i narzuty, narzut kosztów zarządu, pozostałe koszty, podatek obrotowy. Dla uproszczenia i uniknięcia sumowania poszczególnych rodzajów kosztów — do wyliczenia sumy A przyjęto koszty niematerialiowe jako różnicę między sprzedażą wyrobów gotowych i usług i wartością zużytych materiałów bezpośrednich.

Konsekwentnie za dzielnik (suma B) konieczne było przyjęcie obrotów handlowych oraz sprzedaży zewnętrznej wyrobów gotowych i usług. W sprawozdaniu terminowym jednak nie występuje pozycja sprzedaż zewnętrzna wyrobów gotowych, natomiast występują między innymi pozycje: a) „sprzedaż detaliczna towarów“, która obejmuje również sprzedaż detaliczną własnych wyrobów, b) „sprzedaż wyrobów gotowych i usług“ obejmująca sprzedaż wyrobów na zewnątrz i do własnej sieci detalicznej oraz c) pozycja „sprzedaż hurtowa wyrobów gotowych do własnej sieci detalicznej“.

W celu wyliczenia sumy B należy więc do podanej wyżej poz. a) dodać poz. b) i odjąć poz. c).

Np. detaliczna sprzedaż towarów 10.000.— składa się ze sprzedaży towarów 8.000 oraz ze sprzedaży własnych wyrobów 2.000.— Sprzedaż wyrobów gotowych 3.000 składa się ze sprzedaży wewnętrznej (do własnych sklepów) 2.000 oraz ze sprzedaży zewnętrznej 1.000 (w celu uproszczenia sprzedaż przyjęto po jednakowych cenach. Do wyliczenia wskaźnika procentowego dla odprowadzenia części wpływów należy przyjąć:

$$10.000 + 3.000 - 2.000.$$

Przyjęta w przepisach metoda obliczania średniego wskaźnika dla odprowadzania części wpływów na rachunek rozliczeniowy nie jest doskonała, gdyż wskaźnik procentowy wyliczony na podstawie danych ubiegłego miesiąca może być nieaktualny dla danego miesiąca np. z uwagi na zmianę struktury obrotów artykułami o mniejszej lub większej marży w stosunku do struktury obrotów w poprzednim miesiącu. Poza tym zagadnienie komplikuje znacznie fakt, że w niektórych przedsiębiorstwach występują działy produkcyjne o długim cyklu produkcyjnym, przy tym produkcja i zbyt wyrobów gotowych są nierównomierne w czasie, np. gospodarstwa rolne lub produkcja torfu. W zakładach tych w pewnym okresie czasu są poważne nakłady głównie niematerialiowe, a nie ma zupełnie sprzedaży wyrobów gotowych (okres letni), w następnym natomiast okresie (jesień, zima) nie ma prawie zupełnie nakładów, natomiast dokonywana jest sprzedaż wyrobów gotowych. Powoduje to w pierwszym okresie zaniżanie omawianego wskaźnika procentowego i przekazywanie na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa zbyt małych w stosunku do jego aktualnych potrzeb — środków, w drugim okresie zawyżanie wskaźnika i przekazywanie zbyt dużych kwot.

W związku z tym powstał problem, czy w ogóle nie wyłączyć z kredytu na obrót finansowania produkcji rolnej, produkcji torfu i podobnych zakładów produkcyjnych. W praktyce jednak byłoby to rzeczą bardzo trudną i skomplikowaną. Należałoby bowiem oddzielnie ewidencjonować i odrębnie finansować z rachunku rozliczeniowego zakup materiałów dla tych zakładów, wpływy ze sprzedaży wyrobów gotowych tych zakładów powinny być wyodrębniane z ogółu wpływów i kierowane na rachunek rozliczeniowy. Poza tym jedno przedsiębiorstwo, jeden organizm gospodarczy byłoby niejako podzielone sztucznie na dwie odrębne części zupełnie inaczej finansowane.

Przysporzyłoby to znacznie przedsiębiorstwu i bankowi pracy ewidencyjnej, kontrolnej i manipulacyjnej.

W rezultacie więc z uwagi na to, że działalność omawianych zakładów jest kwotowo nieznaczna w stosunku do działalności całego przedsiębiorstwa, zdecydowano włączyć finansowanie również tego rodzaju działalności w ramy kredytu normatywnego na obrót, dopuszczając jednak możliwość przyjęcia przez oddział na wniosek przedsiębiorstwa innego wskaźnika procentowego dla odprowadzenia części wpływów na rachunek rozliczeniowy od tego, jaki wypada z wyliczenia na podstawie sprawozdania terminowego za poprzedni miesiąc z uwagi między innymi na zmianę zakresu działalności produkcyjnej. Ewentualny brak środków na pokrywanie kosztów np. produkcji torfu na skutek zaniżonego wskaźnika procentowego wyliczanego na podstawie sprawozdania terminowego — jest wyrównywany przez systematyczny w miarę ponoszenia kosztów — wzrost produkcji w toku lub wyrobów gotowych, które to aktywa mogą być kredytowane kredytem na obrót (jeśli ich stan nie przekracza normatywu), a po przekroczeniu normatywu — kredytem ponadnormatywnym, powiązanim z rachunkiem rozliczeniowym.

Do trudniejszych dla praktycznej realizacji zagadnień należało ustalenie wzoru oświadczenia o stanie normowanych i nienormowanych środków obrotowych ze względu na znacznie większą ilość elementów niezbędnych dla prawidłowej regulacji kredytu

tów, aniżeli wymagają tego oświadczenia przedsiębiorstw, które prowadzą wyłącznie działalność handlową. Próby uzupełnienia wzoru C-1a o niezbędne dodatkowe elementy dały w efekcie wzór formularza nawet wzrokowo tak skomplikowany, że wydawało się bardzo utrudnione sporządzenie oświadczenia na tym wzorze nawet przez średnie pod względem organizacyjnym i kadrowym przedsiębiorstwa.

Wprowadzony formularz wzór C-1b „Oświadczenie o stanie normowanych i nienormowanych środków obrotowych“ uwzględnia merytoryczne zmiany w stosunku do wzoru C-1a, wynikające z odmiennych zasad kredytowania obrotu w przedsiębiorstwach handlowych prowadzących również inne rodzaje działalności. Zmiany w samym układzie wzoru miały na celu możliwie uprościć pracę przedsiębiorstwa przy opracowaniu oświadczenia. Do najważniejszych z nich należy likwidacja załącznika do oświadczenia i wmontowanie danych zawartych w załączniku — do samego oświadczenia oraz wyłączenie z oświadczenia wyliczenia zabezpieczenia dla kredytu normatywnego i dla kredytów związanych bezpośrednio z kredytem normatywnym na obrót.

W rezultacie więc przedsiębiorstwo sporządza oświadczenie, w którym podaje: wyliczenie zapasu towarów i materiałów w granicach rotacji, uwzględniając ewentualną korektę o procent niewykonania planu obrotu, normatywy i stany wszystkich środków normowanych, a dodatkowo również części zapasowych maszyn i urządzeń oraz przedmiotów nietrwałych w celu umożliwienia wyłączenia ewentualnych ich stanów ponadnormatywnych z kredytowania, kwalifikację zapasów towarów i materiałów nie biorących udziału w rotacji, dostawy niefakturowane, należności pozainkasowe w cyklu, nieprzeterminowane należności z tytułu sprzedaży ratalnej.

Na podstawie powyższych danych oraz innych elementów (np. fundusz własny w obrocie, nieprzeterminowane zobowiązania fakturowe) oddział sporządza odrębny dokument — protokół kontroli zabezpieczenia kredytów i dokonuje regulacji kredytu na zapasy towarów, kredytu na nadzwyczajne potrzeby (na towary), kredytu na należności fakturowe i kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej tj. kredytów korespondujących z rachunkiem kredytu normatywnego na obrót oraz kredytu normatywnego.

Z oświadczeniem przedsiębiorstwa o stanie normowanych i nienormowanych środków obrotowych wiąże się zagadnienie jego kontroli, przede wszystkim kontroli danych dotyczących: zapasów towarów i materiałów, zapasów produkcyjnych i nakładów przyszłych okresów, od których zależne jest właściwe kredytowanie przedsiębiorstwa. Najlepszym sposobem kontroli oświadczenia jest inspekcja w przedsiębiorstwie, która powinna być szczególnie w przedsiębiorstwach kredytowanych na obrót — przeprowadzona przed regulacją kredytów, gdyż wyniki inspekcji dokonanej po regulacji kredytów mogą być wykorzystane dopiero przy następnej regulacji, a w międzyczasie przedmiot kredytu może ulec zmianie, sprawdzenie czego będzie wymagało ponownej inspekcji. Wymóg instrukcji w tym względzie nie zawsze jednak może być wypełniony, dlatego zachodziła konieczność ustalenia metody sprawdzenia oświadczenia przedsiębiorstwa na podstawie materiałów i danych, które są w posiadaniu oddziału. Sprawdzenie to oczywiście może być tylko orientacyjne, przybliżone. Nie można było zastosować metody, jaka

wynika z przepisów o kredytowaniu obrotu towarowego w przedsiębiorstwach czysto handlowych (remanent początkowy towarów + zakup — sprzedaż po cenie zakupu w pewnym okresie czasu = remanent końcowy). Sprawę komplikuje zaliczanie do zapasu w granicach planowej rotacji również materiałów. Nie zawsze bowiem cykl produkcyjny jest krótki i część zużytych materiałów może powodować wzrost zapasów produkcyjnych — względnie nakładów przyszłych okresów. Zastosowanie metody podanej w rozdz. II przepisów o kredytowaniu obrotu towarowego wymagałoby włączenia do wyliczania różnicy remanentów innych środków obrotowych związanych z zużyciem materiałów.

Sposób ten byłby bardzo pracochłonny, trudny i nie dawałby właściwych wyników.

Z tego powodu przyjęto zasadę porównywania stanu poszczególnych rodzajów środków obrotowych z bilansu przedsiębiorstwa ze stanem tych środków wykazany w oświadczeniu, sporządzonym na tę samą datę co bilans. Stwierdzenie znaczniejszego zawyżenia danego rodzaju zapasów w stosunku do danych bilansowych umożliwia oddziałom pomniejszenie o procent zawyżenia aktualnych danych w oświadczeniu przedsiębiorstwa, aż do złożenia następnego bilansu, na podstawie którego znów następuje sprawdzenie zapasów w stosunku do danych z oświadczenia i stosowanie ewentualnych w dalszym ciągu pomniejszeń. Metoda ma więc charakter pewnego rodzaju sankcji w stosunku do przedsiębiorstwa i chociaż jest prosta i łatwa do zastosowania, to jednak — zdajemy sobie sprawę, że jest niedoskonała, gdyż stan zapasów przypadkowo może być na jakąś datę zawyżony przez przedsiębiorstwo, które ponosi skutki tego zawyżenia w następnym kwartale z tym, że oddział przed następną regulacją kredytów (po regulacji w czasie której dokonano korekty stanu faktycznego zapasów w oświadczeniu) obowiązany jest przeprowadzić inspekcję w przedsiębiorstwie. Rygor korygowania stanu faktycznego zapasów stara się złagodzić przepis, który umożliwia przedsiębiorstwu udokumentowanie, że to był rzeczywiście przypadek i aktualne dane są zgodne z rzeczywistością. Przedsiębiorstwa jednak z reguły z tej możliwości nie korzystają, a oddziały również, zadowolając się zastosowaniem rygoru nie odbywają w przedsiębiorstwie częstych inspekcji. Dlatego jeszcze raz wypada podkreślić, że inspekcje — szczególnie w przedsiębiorstwach kredytowanych na obrót powinny być dokonywane jak najczęściej, gdyż są one najważniejszym i prawie jedynym instrumentem pełnej kontroli oświadczeń przedsiębiorstw.

Z powyższych rozważań na temat występujących trudności i różnych koncepcji w rozwiązaniu poszczególnych problemów, związanych z kredytowaniem obrotu towarowego w przedsiębiorstwach prowadzących obok działalności handlowej inne rodzaje działalności gospodarczej jasno wynika, że opracowanych przepisów nie można było potraktować jako norm ostatecznych i powszechnie obowiązujących. Prawidłowości funkcjonowania omawianych przepisów, regulujących nową formę kredytowania, należało sprawdzić w drodze prób i doświadczeń.

W celu uzyskania możliwie jak największej ilości spostrzeżeń w okresie prób, ilustrujących zarówno zalety jak i braki nowej metody kredytowania — doświadczalne kredytowanie rozpoczęło z dniem 1 czerwca 1954 r. 85 oddziałów, obejmując jego zasięgiem

400 gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“, 50. spółdzielni spóżywców oraz 6 PZGS (o działalności mieszanej).

Doświadczalne kredytowanie w pierwszym etapie zostało wprowadzone tylko w 10 następujących wojewódzkich okręgach bankowych: Bydgoszcz, Gdańsk, Kraków, Lublin, Łódź, Opole, Poznań, Stalinogród, Warszawa i Wrocław.

Z powyższych danych wynika, że stosunkowo duża ilość oddziałów Banku, prowadzących doświadczalne kredytowanie jak i poważna ilość jednostek, objętych jego zasięgiem — zapewniały w dostatecznym stopniu zebranie niezbędnej sumy doświadczeń w celu zorientowania się, czy zasady nowej formy kredytowania mogą być stopniowo rozszerzane w stosunku do większej ilości spółdzielni i zastosowane również w trybie doświadczalnym w pozostałych siedmiu województwach.

Wprowadzenie doświadczalnego kredytowania poprzedzone zostało wydaniem wytycznych dla oddziałów wojewódzkich, zawierających wskazówki w zakresie:

a) wytypowania, spółdzielni oraz wytypowania oddziałów operacyjnych, którym zlecone zostanie doświadczalne kredytowanie

b) przeszkolenia referentów kredytowych wytypowanych oddziałów i pracowników pionu finansowego zainteresowanych spółdzielni

c) czynności, które winny wykonać oddziały operacyjne w związku ze zmianą trybu kredytowania.

W myśl tych wytycznych doświadczalne kredytowanie należało skoncentrować w kilku oddziałach operacyjnych, przyjmując pod uwagę w pierwszym rzędzie te oddziały, które prowadziły już kredytowanie wg obrotu i których działy kredytowe wykazały dostateczne opanowanie techniki kredytowania wg obrotu oraz obowiązujących w tym zakresie przepisów.

Przy typowaniu spółdzielni do doświadczalnego kredytowania oddziały winny były uwzględniać nie tylko spółdzielnie najlepsze w sensie dobrej organizacji ich pionu finansowo-księgowego, uporządkowanej księgowości itp. tj. spółdzielnie, których właściwy stan organizacyjny zapewniałby z góry prawidłowe funkcjonowanie nowej formy kredytowania, ale również spółdzielnie, wykazujące przeciętny stan organizacyjny — a to w celu uzyskania maksymalnej ilości spostrzeżeń w stosunku do ogółu spółdzielni „Samopomoc Chłopska“.

Zasięgiem doświadczalnego kredytowania zalecano w miarę możliwości obejmować wszystkie gminne spółdzielnie, znajdujące się pod kontrolą wytypowanego oddziału i podległe jednemu PZGS. W danym przypadku kierowano się założeniem, że jednolita forma kredytowania winna ułatwić współpracę oddziału Banku z PZGS, jako jednostką nadrzędną gminnych spółdzielni — w zakresie zagadnień finansowych i kredytowych.

Ponadto omawiane wytyczne obligowały oddziały wojewódzkie do bieżącego nadzorowania i kontroli przebiegu doświadczalnego kredytowania w wytypowanych oddziałach operacyjnych, zalecając zwrócenie szczególnej uwagi na czynności oddziałów w okresach regulacji kredytów.

Spśród jednostek organizacyjnych Centrali Banku wynikami przeprowadzanych doświadczeń najbardziej zainteresowane były Wydział Kredytów Przed-

siębiorstw Handlu Wiejskiego i Wydział Instrukcji.

Rzecz oczywista, że śledzenie przebiegu doświadczalnego kredytowania przez pracowników wymienionych wydziałów mogło się odbywać w głównej mierze w drodze wizytacji oddziałów, prowadzących doświadczalne kredytowanie.

W okresie do końca sierpnia br. badania przebiegu funkcjonowania doświadczalnego kredytowania zostały przeprowadzone w 42 oddziałach operacyjnych (tj. prawie w połowie ilości oddziałów, które rozpoczęły doświadczalne kredytowanie z dniem 1 czerwca).

W wyniku tych badań uzyskano bardzo bogaty i wszechstronny materiał, który w pierwszym etapie zostanie wykorzystany do opracowania wyjaśnień i interpretacji poszczególnych przepisów rozdziału III, a po za zakończeniu okresu doświadczalnego kredytowania będzie stanowił zasadniczą podstawę do wprowadzenia ewentualnych zmian i uzupełnień przy ostatecznym formułowaniu i kodyfikacji całości przepisów o kredytowaniu obrotu towarowego.

Zebrane w toku badań spostrzeżenia umożliwiają ponadto ustalenie typowych niedociągnięć, błędów i usterek, jakie występują zarówno w pracy oddziałów na odcinku kontroli i analizy oświadczeń oraz regulacji kredytów, jak i w sporządzanych przez spółdzielnie oświadczeniach.

Z uwagi na rozszerzanie zakresu doświadczalnego kredytowania uważamy za celowe przytoczenie niektórych typowych usterek, jakie stwierdzono w toku wizytacji oddziałów.

Stwierdzone błędy i usterki rozpatrzmy w kolejności, wynikającej z układu oświadczenia wzór C—1b.

I tak przy sprawdzaniu prawidłowości wyliczenia średniego wskaźnika rotacji stwierdzono, że spółdzielnia wykazała w oświadczeniu wyłącznie wskaźnik w dniach dla towarów. Oddział wskaźnika nie skorygował w sensie wyliczenia średniego wskaźnika rotacji (p. 110 przepisów), co w wyniku powodowało stosowanie wskaźnika zawyżonego.

W innym przypadku oddział przy wyliczaniu średniego wskaźnika rotacji przyjmował poz. „sprzedaż towarów“ z bilansu dochodów i wydatków (a więc po cenie sprzedaży) zamiast z planu normatywów środków obrotowych (po cenie zakupu), co w konsekwencji powodowało zaniżenie wskaźnika.

Niektóre oddziały mimo szczegółowego wyspecyfikowania w p. 110 przepisów pozycji planu normatywów środków obrotowych, jakie należy uwzględniać przy wyliczaniu średniego wskaźnika rotacji, przyjmowały do obliczeń bądź to wszystkie pozycje planu normatywów, bądź też tylko towary i materiały podstawowe.

Kwoty zakupu, dokonanego w trybie rozliczeń inkasowych, wykazywane przez spółdzielnie w oświadczeniach za poszczególne okresy pięciodniowe okazały się w licznych przypadkach niezgodne z ewidencją podaży żądań zapłaty dostawców prowadzoną w arkuszu C-15. Oddziały poprzestawały raczej na uzgodnieniu ogólnej sumy zakupu, co jest niewłaściwe, gdyż w następnym oświadczeniu zachodzi wtedy konieczność ponownego uzgadniania wysokości zakupu dokonanego w całym okresie rotacji.

Ustalona w przepisach zasada rejestrowania i wykazywania w oświadczeniach zakupu za okresy pięciodniowe (lub też 15-dniowe przy rotacji ponad 59 dni) wprowadzona została właśnie dla uproszczenia obliczeń, a głównie w celu uniknięcia ponownego obli-

czania zakupu w dniach, objętych kilkoma okresami obrachunkowymi.

Z zagadnieniem ustalania wysokości zakupu w okresie rotacji wiąże się bezpośrednio zagadnienie prowadzenia przez spółdzielnie rejestrów lub ewidencji zakupu. Jak stwierdzono — większość spółdzielni objętych doświadczalnym kredytowaniem prowadzi ewidencje lub kontrolki zakupu, uwzględniające:

a) zakup w trybie rozliczeń inkasowych, rejestrowany na podstawie wezwań zapłaty Banku.

b) zakup w trybie rozliczeń pozainkasowych, rejestrowany na podstawie faktur lub wystawianych przelewów.

c) zakup za gotówkę, wykazywany na podstawie raportów sklepowych lub przelewów, doręczanych GKS.

Kontrolki te nie uwzględniają dostaw niefakturowanych.

Część spółdzielni nie prowadzi żadnej ewidencji zakupu i przy sporządzaniu oświadczeń korzysta z danych Banku. Zdarza się również, że oddział wyręcza spółdzielnię i wypełnia część I oświadczenia na podstawie arkusza C-15. Oczywiście, że w takich przypadkach ewentualne dane dotyczące zakupu dokonanego w trybie rozliczeń pozainkasowych i za gotówkę są całkowicie pomijane.

Należy zaznaczyć, że Biuro Finansowe CRS „Samopomoc Chłopska“ okólnikiem Nr 17 z dnia 16 czerwca 1954 r. poleciło spółdzielniom objętym kredytem na obrót, zaprowadzić ewidencję zakupu, jednak znaczna ilość spółdzielni nie zastosowała się do tego polecenia.

Jeśli chodzi o przeprowadzanie korekty zapasu w granicach planowej rotacji o procent niewykonania planu obrotu w okresie rotacji, to część oddziałów nie dokonywała tej korekty przy ustalaniu zapasu na dzień 15 miesiąca. Nie sprawdzano również elementów, stanowiących podstawę do obliczeń wskaźnika wykonania planu obrotu oraz prawidłowości tych obliczeń.

Do najbardziej typowych błędów, które stwierdzono przy badaniach prawidłowości wykazywania danych w części III oświadczenia (normatywy i stany faktyczne środków obrotowych) zaliczyć należy:

1) pomijanie w grupach środków „materiały“ i „nakłady przyszłych okresów“ zarówno normatywów jak i faktycznych stanów zapasów tych środków działów skupu GS.

2) nieuwzględnianie w grupie „materiały“ (w pozycjach 24 i 25 oświadczenia) normatywów i stanów faktycznych części zapasowych maszyn i urządzeń oraz przedmiotów nietrwałych, poprzestając na wykazywaniu tych zapasów wyłącznie w pozycjach 31 lub 32 oświadczenia, które to pozycje przewidziane zostały jedynie dla dodatkowego wyspecyfikowania niektórych zapasów materiałowych i produkcyjnych — w celu umożliwienia oddziałowi dokonania wyłączeń z kredytowania ewentualnych stanów ponadnormatywnych tych zapasów.

Błędy przytoczone powyżej w p. 1 występowały głównie z tej przyczyny, że z postanowień rozdziału III przepisów nie wynikało wyraźnie, iż przedmiotem kredytu normatywnego na obrót są również normowane środki obrotowe działów skupu GS, które nie korzystały dotychczas i nie korzystają nadal z odrębnego kredytu normatywnego.

Rzecz jasna, że konsekwencją występowania tych błędów było zaniżenie zapasów normatywnych, a tym samym nieskredytowanie w ogóle zapasów wymienionych powyżej w p. 1 i 2.

W części IV oświadczenia spółdzielnie na ogół wykazywały całość zapasów ponadnormatywnych jako zapasy celowe.

Brak w formularzu oświadczenia C-1b specyfikacji zapasów (wzór oświadczenia C-21 stosowany dotychczas przy kredytowaniu jednostek podległych CRS „Samopomoc Chłopska“ zawiera dość szczegółową specyfikację zapasów towarów i materiałów) utrudniał oddziałom w poważnym stopniu dokonanie właściwej klasyfikacji zapasów. Częściowo w wyniku tego, jak również z powodu niedostatecznego opanowania zasad ustalania zapasów ponadnormatywnych przy kredytowaniu wg obrotu, w większości przypadków, oddziały ograniczały się do mechanicznego ustalania zapasów ponadnormatywnych w drodze odjęcia zapasu w granicach planowej rotacji od stanu faktycznego zapasów. O ile natomiast stan faktyczny zapasów kształtował się poniżej zapasu w granicach planowej rotacji — nie przyjmowano w ogóle pod uwagę ustalania zapasów ponadnormatywnych.

W części V oświadczenia spółdzielnie z reguły nie wypełniały pozycji „dostawy niefakturowane“, oddziały zaś ze swej strony przy kontroli oświadczeń nie zwracały na fakt ten dostatecznej uwagi pomimo, iż w bilansach większości spółdzielni poz. „dostawy niefakturowane“ stanowiły stosunkowo poważny wyraz finansowy.

Jeśli chodzi o niedociągnięcia stwierdzone w zakresie opracowywania protokołów kontroli zabezpieczenia kredytów, to w większości stanowiły one odpowiedniki błędów występujących w oświadczeniach. Ponadto — niektóre oddziały wadliwie wypełniały następujące pozycje protokołu:

1) „Faktyczny stan zapasów towarów i materiałów“ — wykazując w tej pozycji wartość stanu faktycznego wszystkich środków normowanych (co oczywiście powodowało przekredytowanie spółdzielni).

2) „Minimum udziału własnych funduszy obrotowych“ — w tej pozycji — w razie kształtowania się funduszy własnych spółdzielni na poziomie poniżej zera (tzw. ujemne fundusze własne) — wykazywano w pełnej wysokości pasywa stałe.

3) W pozycji „zapasy wyłączone z kredytowania“ pomijano stany ponadnormatywne części zapasowych maszyn i urządzeń oraz przedmiotów nietrwałych.

Reasumując powyższe uwagi na temat stwierdzonych uchybień należy stwierdzić, że kontrola oświadczeń pod względem formalnym była na ogół przeprowadzana poprawnie. Natomiast oddziały zwracały zbyt mało uwagi na głębszą analizę zapasów ponadnormatywnych i kształtującą się w wyniku przeprowadzanych regulacji kredytów sytuację finansową spółdzielni, co jest momentem specjalnie ważnym z uwagi na niedostateczną operatywność gminnych spółdzielni w sprawach finansowych.

W toku obserwacji przebiegu doświadczalnego kredytowania wyłoniły się również pewne problemy i zagadnienia, które w przepisach rozdziału III bądź to nie zostały w ogóle uwzględnione, bądź też były sprecyzowane w sposób niedostateczny.

Do zasadniczych problemów, wymagających rozwiązania zaliczyć można:

1) zagadnienie finansowania kredytem normatywnym i kredytami ponadnormatywnymi na zapasy materiałowe i na nakłady przyszłych okresów działań skupu GS.

2) sprawę udzielania i spłaty kredytów ponadnormatywnych nie korespondujących z rachunkiem kredytu normatywnego (kredyty na zapasy wyrobów gotowych, półgotowych i produkcji w toku, na nakłady przyszłych okresów oraz kredyty na nadzwyczajne potrzeby na te grupy środków). Niektóre oddziały wyraziły pogląd, aby wymienione kredyty dla uproszczenia powiązać z kredytem normatywnym, co nie wydaje się jednak z punktu merytorycznego całkowicie słuszne.

3) ustalenie trybu postępowania w przypadkach, jeśli na rachunku rozliczeniowym gminnej spółdzielni brak jest dostatecznych środków na pokrycie przelewów, doręczanych GKS z tytułu wypłat na fundusz płac i na wydatki administracyjne.

Ponadto sprawą bardzo istotną, wymagającą uregulowania w porozumieniu z CRS „Samopomoc Chłopska” i Związkiem Spółdzielni Spożywców, jest sprawa zaprowadzenia przez spółdzielnie właściwych rejestrów zakupu.

Jeśli chodzi o ogólną ocenę kredytu na obrót w przedsiębiorstwach handlowych o działalności mieszanej, to należy stwierdzić, że zarówno spółdzielnie jak i oddziały Banku ustosunkowały się do nowej formy kredytowania pozytywnie, twierdząc, że nowa forma kredytowania umożliwia Bankowi pogłębienie kontroli, a przedsiębiorstwu pełne i racjonalne wykorzystanie kredytów.

W pierwszym okresie wprowadzenia doświadczalnego kredytowania występowały pewne trudności w zakresie sporządzania oświadczeń przez spółdzielnie, zwłaszcza na medio miesiąca. Pierwsze oświadczenia sporządzane były z reguły bądź to przez referentów kredytowych bezpośrednio, bądź też przez pracowników spółdzielni, lecz przy pomocy oddziałów. Obecnie pomoc oddziałów przy opracowywaniu oświadczeń ma miejsce jedynie w przypadkach wy-

jątkowych, większość bowiem spółdzielni, objętych kredytowaniem na obrót od 1. 6 br. sporządza oświadczenia samodzielnie.

Przy wprowadzaniu doświadczalnego kredytowania zachodziła poważna obawa, czy spółdzielnie (a zwłaszcza gminne spółdzielnie) będą w możności podawać w oświadczeniach na dzień 15 miesiąca realne dane dotyczące stanów faktycznych zapasów środków obrotowych.

W praktyce okazało się jednak, że wewnętrzna sprawozdawczość GS umożliwia w dostatecznym stopniu ustalanie wymienionych danych. Mianowicie, podstawowy materiał, w oparciu o który spółdzielnie wykazują stany zapasów towarów i materiałów, stanowią raporty sklepowe i magazynowe, które sporządzane są przez poszczególne sklepy i magazyny codziennie.

Zapasy produkcyjne (wyroby gotowe, wyroby półgotowe i produkcję w toku) większość spółdzielni ustala w oparciu o ilościowo-wartościowe zestawienia zapasów, sporządzane na 15 i ultimo każdego miesiąca, przez poszczególne zakłady wytwórcze.

Pewne trudności występują jedynie przy ustalaniu stanów zapasów produkcyjnych na medio miesiąca w gospodarstwach rolnych, prowadzonych przez GS.

Porównanie stanów zapasów wykazanych w oświadczeniach na 30.6. z danymi wynikającymi z bilansów spółdzielni za II kwartał dało różne wyniki. W niektórych przypadkach odchylenia były niewielkie, jednak występowały również przypadki stosunkowo poważnego zawyżania stanów zapasów w oświadczeniach w stosunku do danych bilansowych.

Okres doświadczalny kredytowania nie został wprowadzie jeszcze zakończony. Jednak wyniki uzyskane na podstawie obserwacji przebiegu kredytowania w okresie prawie trzech miesięcy wskazują, że w zasadzie nic nie stoi na przeszkodzie, aby w celu zdobycia większej sumy doświadczeń rozszerzyć kredytowanie wg obrotu w trybie doświadczalnym na większą ilość spółdzielni i oddziałów.

T. Jaroszkiewicz i J. Koziciński

ODDZIAŁY WOJEWÓDZKIE WALCZĄ O WYKONANIE PLANU KASOWEGO

Bydgoszcz

Opierając się na założeniu, że zadania planu kasowego są dyrektywą, która musi być bezwzględnie wykonana Oddział Wojewódzki w Bydgoszczy poczynił na początku II kwartału szereg kroków zmierzających do jak najlepszego wywiązania się z nałożonych nań zadań. Czynności te należało podzielić na dwie kategorie: uchwały wojewódzkiej komisji do spraw planu kasowego i zarządzenia wydane bezpośrednio dla oddziałów operacyjnych. Dążeniem naszym było pełne zmobilizowanie członków komisji i wciągnięcie ich do pracy nad ściąganiem możliwie maksymalnej ilości gotówki do Banku. Z charakterystycznych zobowiązań członków komisji podjętych w omawianym okresie, w celu zabezpieczenia wykonania planu należy wymienić następujące: zobowiązanie wydziału handlu prezydium WRN podjęte wspólnie z wojewódzkim inspektorem PIH, które ze względu na specyficzną wysoką na terenie województwa sprzedaż pozarynkową przewidywało jej ograniczenie. Kierownik wydziału handlu wydał, na

podstawie wytycznych otrzymanych z Ministerstwa Handlu Wewnętrznego, zarządzenie wydziałom handlu prezydium PRN, przypominające o konieczności wydania zezwoleń przez poszczególne wydziały handlu na dokonanie większych transakcji bezgotówkowych w handlu detalicznym, polecając jednocześnie ograniczyć wydawanie wspomnianych zezwoleń do przypadków najniezbędniejszych z punktu widzenia celowości gospodarczej. Oddziały terenowe NBP zostały poinformowane przez oddział wojewódzki o wydaniu powyższego zarządzenia, a wojewódzki inspektorat PIH nakazał badanie wysokości sprzedaży pozarynkowej przy okazji inspekcji przeprowadzonej w jednostkach handlu detalicznego. Następnie dzięki zobowiązaniom wydziału handlu osiągnięto sprawniejsze funkcjonowanie centrali odzieżowej na odcinku bardziej rygorystycznego stosowania odmowy przyjęcia masy towarowej, niedostosowanej do popytu ludności, skontrolowano sposób dysponowania dodatkową pulą towarową Centrali Handlowej Przemysłu Skórzanego i ograniczenie stosowane przez

niektóre jednostki handlu hurtowego w sprzedaży atrakcyjnej masy towarowej w przypadku wykonania przez daną jednostkę hurtu planu sprzedaży w określonym miesiącu. Wydział handlu podjął również zobowiązanie nadzoru nad właściwą analizą książyk „niezaspokojonego popytu”; prowadzonych przez detal oraz bieżącego informowania członków komisji o wszelkich trudnościach na odcinku wykonania planu lokalizacji sieci detalicznej oraz planu specjalizacji tej sieci. Wreszcie zobowiązanie przedłużenia godzin handlu w przypadku krytycznego przebiegu wykonania planu kasowego, oddziaływanie w celu przeprowadzenia dodatkowych targów dla wsi i unicestwienie zamiaru „Spółnoty Pracy” projektującej w ostatnich dniach czerwca zamknięcie ca 60 sklepów detalicznych na terenie województwa w związku z przekazywaniem tych sklepów MHD i CRS „Samopomoc Chłopska” i koniecznością sporządzenia remanentów, należy również do rzędu poczynań zabezpieczających prawidłowe wykonanie planu. Wydział przemysłu przydzielił WRN zobowiązał się do wrywkowego zbadania kalkulacji poszczególnych usług w celu przekazania odpowiednich wniosków władzom centralnym, ścisłej analizy stosunku usług wykonywanych na rzecz ludności w porównaniu ze świadczeniem tych usług na rzecz gospodarki społecznej, zorganizowania odpowiedniej reklamy istniejących na terenie województwa punktów usługowych w formie wywieszenia w większych miastach w poszczególnych punktach usługowych adresów wszystkich punktów w tej samej miejscowości. Wojewódzka komisja planowania gospodarczego podjęła przy współpracy z oddziałem wojewódzkim NBP i Bankiem Inwestycyjnym zobowiązanie zapewnienia pełnej masy przewozowej dla PKS w związku z możliwościami tego przedsiębiorstwa przy jednocześnie występującym zjawisku nadmiernych wypłat na rzecz wozaków nieuspołeczniionych. Wydział finansowy podjął się bieżącego analizowania przebiegu realizacji wpływów podatków. Niezależnie od tego członkowie komisji zobowiązali się do interwencji wynikających z aktualnych wniosków podkomisji dla spraw handlu oraz usług jak również na podstawie wniosków powiatowych komisji do spraw planu kasowego.

Zarządzenia wydane bezpośrednio dla oddziałów terenowych podane zostały oddziałom w trojakić formie: zarządzenia dyrektora oddziału wojewódzkiego w sprawie wykonania planu kasowego w II kwartale, wytycznych na odprawie kierowników komórek planowania obiegu pieniężnego oddziału wojewódzkiego oraz listów dyrektora oddziału wojewódzkiego do dyrektorów oddziałów terenowych. Zarządzenie dyrektora oddziału wojewódzkiego ustaliło zasadnicze wytyczne pracy oddziałów, o czym będzie jeszcze mowa poniżej. Odprawa zorganizowana w oddziale wojewódzkim zawierała w programie swoim omówienie dotychczasowego przebiegu wykonania planu kasowego w II kwartale oraz wymianę doświadczeń oddziałów terenowych w zakresie stosowania środków zaradczych. Listy skierowane do dyrektorów oddziałów terenowych omawiały przebieg wykonania planu kasowego w ubiegłym miesiącu, wymieniały oddziały nie wywiązujące się z zadań oraz podawały niektóre doraźne wytyczne, wynikające z rozwoju sytuacji na odcinku kształtowania się wpłat i wypłat.

Zasadnicze polecenie dla oddziałów terenowych podane w formie wspomnianej zarządzenia dyrek-

tora oddziału wojewódzkiego, nakładało na oddziały obowiązek wykonania szeregu czynności. Dyrektorzy i kierownicy oddziałów operacyjnych zostali zobowiązani do przeprowadzenia wnikliwej kontroli arkuszy 6K; w celu zbadania w jakich rozmiarach w okresach ubiegłych wadliwy podział tych arkuszy na okresy pięciodniowe powodował przerzucenie całego ciężaru zasilenia z zapasu emisyjnego na ostatnią pięciodniówkę miesiąca. Zdając sobie sprawę, że wnioski o dodatkowe zasilenie z zapasu emisyjnego winny być sygnałem nieprawidłowości w przebiegu wykonania planu, oddział wojewódzki wydał polecenie, aby uzasadnienie omawianych wniosków zawierało obligatoryjnie oprócz analizy przyczyn ponadplanowych wydatków lub kształtowania się wpłat poniżej założen planu, również szczegółową charakterystykę zastosowanych lub zamierzonych przez odnośny oddział środków zaradczych, mających na celu właściwe wykonanie planu. Wniosek o drugie z kolei ponadplanowe zasilenie z zapasu emisyjnego winien zawierać omówienie stopnia realizacji środków zaradczych podjętych w poprzednim wniosku. Podkreślając, że właściwe regulowanie obiegu pieniężnego i kredytu jest pierwszym i naczelnym obowiązkiem całego kierowniczego i ekonomicznego pionu Banku, a nie tylko komórek planowania obiegu pieniężnego, zarządzenie zawierało zwięzłą analizę przyczyn dotychczasowych niedociągnięć na odcinku aktywnej walki o właściwe wykonanie planu emisji pieniądza. Wymieniono następujące powody:

a) nie wystarczające zainteresowanie aparatu kierowniczego problematyką planowania kasowego,

b) brak właściwej współpracy między komórkami kredytowymi i planowania obiegu pieniężnego,

c) brak bieżącej kontroli przebiegu wykonania planu kasowego w powiązaniu ze stopniem realizacji planów gospodarczych poszczególnych jednostek i niedostateczną operatywność oddziałów na podstawie wyników wspomnianej kontroli,

d) brak pełnej odpowiedzialności dyrektorów oddziałów, kierowników komórek kredytowych i planowania obiegu pieniężnego z tytułu nałożonych na nich zadań. Problem większego zainteresowania dyrektorów oddziałów został omówiony już powyżej (kontrola wewnętrzna, wnioski o zasilenie z zapasu emisyjnego). Natomiast szczególny nacisk został położony na właściwą współpracę komórki kredytowej z komórką planowania obiegu pieniężnego (przeprowadzenie lustracji wiązanych w przedsiębiorstwie przez pracowników obydwu komórek, wzajemna wymiana materiałów jak np.: protokoły z inspekcji, obserwacja codziennego przebiegu spływu masy towarowej z hurtu do detalu, na podstawie arkuszy ewidencyjnych należności i zobowiązań fakturowych, wymiana danych z wniosku do planu kredytowego i kasowego, analiza wniosków kredytowych itd. W celu ożywienia operatywności oddziałów opartej o wyniki bieżącej kontroli wykonania planu kasowego został nałożony obowiązek nie tylko przeprowadzenia lustracji w jednostkach handlu detalicznego i usługowych oraz odpowiedniej interwencji, lecz również informowania o spostrzeżonych niedociągnięciach oddziałów kontrolujących zainteresowane hurtownie. Ponadto oddziały kontrolujące bezpośrednio jednostki handlu hurtowego zostały zobowiązane do bieżącej kontroli i interwencji w sprawie spływu masy towarowej z przemysłu do hurtu i z hurtu do detalu.

W zakresie strony rozchodowej planu został na oddziały nałożony obowiązek przeprowadzenia lustracji z zakresu funduszu płac w wytypowanych przez oddział wojewódzki 30 przedsiębiorstwach wykazujących najpoważniejsze nieprawidłowości w skali wojewódzkiej w gospodarce tą ważną pozycją kosztów własnych gospodarki narodowej. Protokoły z wyników lustracji należało przesłać zainteresowanym jednostkom. Jeśli chodzi o skup artykułów rolnych to podkreślono również konieczność ścisłej współpracy komórek planowania obiegu pieniężnego z komórkami kredytowania rolnictwa, szczególnie w zakresie kontroli organizacji pracy aparatu skupu, wykonania planów skupu pod względem ilościowym, wartościowym i stosowania ceny przeciętnej. Przypomnienia o bezwzględnych obowiązkach utrzymania się w tytułach limitowanych oraz zwrócenia uwagi na potrzebę przeanalizowania wypłat dla gospodarki nieuspołecznionej na dawne konta 114 i 115, zamykały zasadnicze dyrektywy dla oddziałów terenowych, aczkolwiek nie omówiono na tym miejscu wszystkich momentów (np. ściąganie należności od wsi itd.). Omawiając przygotowania nie można pominąć również pewnych usprawnień przeprowadzonych bezpośrednio na szczeblu oddziału wojewódzkiego. Należały do nich: założenie ewidencji przebiegu wykonania planu obrotu towarowego i usług według poszczególnych pionów wojewódzkich i wykorzystanie tych ewidencji do podejmowania niezbędnych kroków interwencyjnych, dalej wykorzystanie już uprzednio prowadzonej ewidencji przebiegu wykonania planu kasowego, w przekroju oddziałowym do podejmowania bardziej operatywnej interwencji w odniesieniu do oddziałów, doręczanie wydziałom kredytów kopii sprawozdań z kredytu normatywnego objętego limitem oddziałowym, kredytu na nadzwyczajne potrzeby i sprawozdań z wykonania planu kasowego i wreszcie omawianie aktualnej problematyki między zainteresowanymi przedstawicielami wydziałów kredytów i wydziału planowania.

Zasadniczą formą kontroli wydanych poleceń były, oprócz obowiązku nadsyłania do oddziału wojewódzkiego odpisów ważniejszych interwencji oraz protokołów z lustracji przedsiębiorstw z zakresu kontroli funduszu płac, przede wszystkim wyjazdy w teren. W ciągu II kwartału zostały skontrolowane wydane polecenia w 65% ilości oddziałów w województwie.

Przechodząc do omówienia roli oddziałów terenowych nie można pominąć ani osiągnięć ani też usterek występujących w pracy komórek planowania obiegu pieniężnego. Praca oddziału operacyjnego posiada bowiem podstawowe znaczenie dla wyników wykonania planu. Na terenie województwa działały we wszystkich powiatach powiatowe komisje do spraw planu kasowego — odpowiednik analogicznych organów na szczeblu wojewódzkim. Komisje te z wyjątkiem dwu powiatów: Rypin i Aleksandrów Kujański, gdzie kierownicy oddziałów nie mogli zapewnić pełnej frekwencji członków, zbierały się na comiesięczne posiedzenia, analizując przebieg wykonania planu kasowego. Rodzaje zobowiązań nakładanych na członków tych komisji były dwójakiego rodzaju: możliwe do załatwienia we własnym zakresie na szczeblu powiatowym lub przekazywane do załatwienia władzom zwierzchnim danego uczestnika komisji lub też przesyłane do rozpatrzenia wojewódzkiej komisji do spraw planu kasowego. Po-

nadto przy kilku oddziałach działały powołane z inicjatywy dyrektorów podkomisje do spraw handlu, złożone z przedstawicieli zainteresowanych jednostek hurtu i detalu (oddziały: Toruń, Tuchola, Inowrocław i inne). Tematyka prac tych komisji i podkomisji objęła przede wszystkim zagadnienie utargu, natomiast w daleko mniejszym i nie wystarczającym stopniu zajęły się one problematyką usług, wpływów podatkowych itd. Z ciekawszych zobowiązań podjętych i realizowanych w ciągu II kwartału należy wymienić z zakresu starań o wzrost utargu następujące: walka z odmianą sprzedaży wiązanej stosowanej przez Centralę Handlową Przemysłu Skórzanego (oddziały: Inowrocław, I Oddział Miejski Grudziądz), nadzór nad właściwym zagraniem handlu obwoźnego na wsi oraz zaopatrzeniem ludności w napoje chłodzące (oddziały: Wyrzysk, I Oddział Miejski Toruń), skontaktowanie Powszechnej Spółdzielni Spożywców z PZGS i spowodowanie przerzutu masy towarowej nie znajdującej nabywców na rynku wiejskim do sklepów handlu miejskiego (I Oddział Miejski Toruń), sporządzenie wykazu artykułów, na które daje się odczuwać wzmógłony popyt ludności z jednoczesnym omówieniem przyczyn istniejących braków (Oddział Szubin), staranie o uruchomienie kwaszarni niezbędnej na terenie okręgu oddziału (Oddział Szubin), przyspieszenie uruchomienia punktu detalicznej sprzedaży mięsa z uboju gospodarczego (Oddział Inowrocław). Ostatnio wymieniony oddział spowodował między innymi, dzięki interwencji komisji powiatowej sygnalizującej dotkliwy brak ubrań dziecięcych w wieku 8—10 lat, przedstawienie w wyniku poparcia „Spółnoty Pracę” produkcji dwu spółdzielni na terenie województwa na wytwarzanie tego poszukiwanego asortymentu. Jako dalsze zobowiązanie mające na celu wzmoczenie wpływów z tytułu utargu należy wymienić staranie o równomierny spływ masy towarowej z Centrali Handlowej Sprzętu Sportowego (Oddział Włocławek), zobowiązania zajmujące się właściwą lokalizacją sklepów i przydziałem niezbędnych lokali (Oddział Inowrocław), wystarczającym zaopatrzeniem w owoce i warzywa (Oddział Brodnica), terminowym zaopatrzeniem Centrali Nasiennej w nasiona na popłony (I Oddział Miejski Bydgoszcz), uruchomienia sezonowych punktów sprzedaży detalicznej w dużych PGR (I Oddział Miejski Grudziądz), dostosowaniem godzin sprzedaży w GS do sezonowych potrzeb ludności wiejskiej (I Oddział Miejski Grudziądz), zwróceniem uwagi na niewłaściwe zaopatrywanie w masę towarową Centrogalu (Oddział Inowrocław). W związku z koniecznością zwiększenia wpływów z usług komisja działająca przy Oddziale Toruń wywarła nacisk na określone spółdzielnie w celu skrócenia cyklu wykonywanych usług. Przedmiotem troski licznych komisji jak np. Oddziału Grudziądz było terminowe zaopatrzenie spółdzielni usługowych w niezbędny surowiec. Jeżeli chodzi o wzmoczenie wpływów gotówkowych w tytule „podatki”, to komisja przy Oddziale Chojnice dopilnowała terminowego sporządzenia tytułów wykonawczych oraz sporządzenia domiarów podatkowych. Komisje nie stanowiły jedynej formy działalności ekonomicznej oddziałów Banku, wydaje się jednak, że warunkując oczywiście właściwą organizację i metodę ich pracy nie można nie doceniać funkcjonowania tego organu.

Dokonywane lustracje w jednostkach handlu detalicznego i w jednostkach usługowych oraz podejmowanie na ich podstawie niezbędnych interwencji

stanowiło ważny czynnik walki o wykonanie planu. Dużą aktywność rozwinął na tym odcinku Oddział Inowrocław uzyskując między innymi zwiększenie przydziału wózków dzieciennych dla hurtowni „Arged” i podejmując skuteczną interwencję w zakresie brakoróbstwa produkcji mebli. Oddział Brodnica usprawnił, stosując ten sposób, zaopatrzenie w niektóre artykuły żywnościowe.

Formą wnikliwej kontroli następnej były analizy obrotu towarowego, opracowywane na podstawie wykonywania planu zakupu i sprzedaży ubiegłych okresów oraz kształtowania się remanentów w poszczególnych asortymentach. Materiał uzyskiwany w wyniku analiz i przekazywany następnie oddziałowi wojewódzkiemu umożliwił dokładne rozeznanie potrzeb terenu. Żałować jedynie należy, że analizy te nie były sporządzane w większych rozmiarach. W II kwartale wnikliwym opracowaniem wspomnianego materiału wyróżniły się oddziały w Inowrocławiu i Brodnicy. Przeprowadzona akcja lustracji przedsiębiorstw z zakresu kontroli funduszu płac została dokładnie przeprowadzona przede wszystkim przez Oddział Toruń i I Oddział Miejski w Grudziądzu. Protokoły nadesłane z tych oddziałów zawierały nie tylko naświetlenie przyczyn przekroczeń funduszu płac, ale również należyte udokumentowanie stwierdzonych nieprawidłowości. Pozwoliły one na wysunięcie określonych postulatów pod adresem jednostek nadrzędnych, mających na celu zmniejszenie nie uzasadnionych gospodarczo wypłat w tej dziedzinie.

Wreszcie jako nie o ostatniej metodzie w hierarchii czynności mających wpływ na wykonanie planu kasowego należy wspomnieć o żywym kontakcie licznych stosunkowo komórek planowania obiegu pieniężnego z GKS. Łączność ta nie ograniczała się tylko do instruktażu, lecz objęła również swoim zasięgiem tak istotny dla omawianego zagadnienia problem terminowego odprowadzania wpływów podatkowych i utargów gminnych spółdzielni przekazywanych do Banku za pośrednictwem GKS.

A jak przedstawiała się sprawa w oddziałach nie wykazujących należytej troski o właściwe wywiązywanie się z nałożonych na nie zadań? Oddział Aleksandrów Kujawski wykonał plan odprowadzenia do zapasu emisyjnego w 32% w stosunku do planu zatwierdzonego, a w 70% w stosunku do własnego projektu. Oddział ten nie zorganizował we właściwy sposób ani prac powiatowych komisji do spraw planu kasowego, ani też współpracy między komórką kredytową i planowania obiegu pieniężnego, nie przeprowadził w okresie maj — czerwiec żadnej lustracji na odcinku handlu wiejskiego, a w maju ograniczył się np. do przeprowadzenia w detalu po jednej tylko wizytacji PSS i MHD, nie podejmując na podstawie tej lustracji jakichś zdecydowanych interwencji i to mimo niewykonywania w tym okresie planu obrotu towarowego przez PSS. Oddział Chełmno wykonał zatwierdzony plan emisji w 33% nie przeprowadzając w ogóle żadnej lustracji w II kwartale w jednostkach usługowych, pomijając prawie całkowicie kontrolę gminnych spółdzielni, odgrywających niepoślednią rolę w planie kasowym oddziału. Jego działalność ekonomiczna stanowiła jaskrawy przykład zajmowania się szeregiem drobnych zagadnień mających minimalny wpływ na wykonanie planu kasowego np. problem właściwego zorganizowania obsługi w jednej aptece, przy jednoczesnym niedostrzeżeniu niewykonywania w tym samym mie-

siącu planu obrotu towarowego przez PSS. Nie wiążąc wykonania planu kasowego z planem kredytowym i nie kontrolując systematycznie przebiegu wykonywania planu w pozycji utarg z realizacją planu obrotu towarowego oddział nie dostrzegł w ciągu czerwca zagrożenia na tym odcinku i w PSS nie przeprowadził żadnej lustracji.

Niewłaściwą działalność rozwinął Oddział Chojnice, zaniedbując lustracji w hurcie i jednostkach usługowych, niedostateczną opieką otaczając handel wiejski — rezultatem tego było wykonanie zadań emisyjnych w 43%. Te same uwagi odnoszą się również do Oddziału Wąbrzeźno. Zostały one uwieńczone podobnym wynikiem tj. wykonaniem zadań na odcinku ruchu emisji pieniądza w 40%. Oddział Lipno wykonał te zadania tylko w 11%. W maju oddziaływanie operatywne oddziału ograniczyło się do przeprowadzenia jednej inspekcji w PSS, a współpraca między komórką kredytową, a planowania obiegu pieniężnego znalazła swoiste odbicie na posiedzeniu komisji do spraw planu kasowego w czerwcu, kiedy to komórka kredytowa nie wywiązała się w terminie z nałożonych na nią obowiązków. Oddział Mogilno wykonał plan emisji w 10%. Oddział ten pominął zupełnym milczeniem pracę gminnych spółdzielni, mimo posiadania w odpowiednim czasie materiałów wskazujących na niezwykle wysokie kształtowanie się sprzedaży pozarynkowej w niektórych gminnych spółdzielniach (sięgających 28—30% ogółu obrotów) i zagrażające realizacji wpływów gotówkowych. Brak właściwej współpracy komórki planowania obiegu pieniężnego z komórką kredytową i nie wykorzystywanie materiałów z lustracji handlu wiejskiego (brak notatek z tych lustracji) przyczynił się dodatkowo do niewykonania planu.

Właściwe ustawienie pracy ekonomicznej komórki planowania obiegu pieniężnego wymaga urzeczywistnienia szeregu postulatów odnoszących się bezpośrednio do organizacji jej pracy, narzędzi pracy, współpracy z innymi komórkami i kontroli wewnętrznej oraz nadzoru. W zakresie usprawnienia organizacyjnego wydaje się celowe, po uprzednim wzajemnym przeszkoleniu w dziedzinie przepisów z kontroli funduszu płac i planowania kasowego, dokonanie takiego podziału czynności między poszczególnych referentów komórek planowania obiegu pieniężnego, aby obejmowały one obowiązek kontroli przez daną osobę tych samych jednostek z zakresu planowania kasowego i kontroli funduszu płac. System ten wypróbowany już przez III Oddział Miejski w Bydgoszczy zdał egzamin, jego bezpośrednim i widocznym rezultatem jest zwiększenie oddziaływania Banku na kontrolowane jednostki, ponieważ referenci zyskują więcej swobody ruchów, umożliwiających z kolei zwiększenie częstotliwości inspekcji. Wyposażenie we właściwe narzędzia pracy postuluje opracowanie niektórych wytycznych do kontroli w przedsiębiorstwach.

Oczywiście wszystkie te wymienione poczynania, w świetle doświadczeń II kwartału staną się całkowicie iluzoryczne, jeśli nie będzie im towarzyszyła chęć wzorowego wypełnienia obowiązków ze strony pracowników komórek planowania obiegu pieniężnego oraz ścisły nadzór i kontrola dyrektorów oddziałów.

Przebieg wykonania planu kasowego w II kwartale wykazał raz jeszcze, że o jego pomyślnym wyniku decyduje nie tyle kontrola spełnianych poleceń

przez pracowników oddziału wojewódzkiego, ile codzienny i sumienny nadzór dyrektorów oddziałów. Tam bowiem, gdzie świadomość znaczenia tych zagadnień dla Banku była wysoka, pomyślne były również rezultaty pracy.

K. Głazewski

Stalinogród

Do wykonania planu kasowego w II kwartale br. przyczynił się niewątpliwie w znacznym stopniu wzmoczony wysiłek aparatu NBP naszego województwa, a zwłaszcza znaczna poprawa stylu pracy komórek planowania obiegu pieniężnego oddziałów operacyjnych w tym okresie. Źródła naszego sukcesu należy jednak szukać już w okresach poprzednich a w szczególności w I kwartale br. Wprowadzając stale od momentu wprowadzenia w życie planowania kasowego dążyliśmy do polepszenia stylu naszej pracy, ale niewykonanie zadań planu kasowego w IV kwartale ubiegłego roku było dopiero sygnałem ostrzegawczym, że nasze wysiłki w kierunku wykonania planu kasowego są nie wystarczające. W wyniku przeprowadzonej analizy sytuacji pieniężnej i dotychczasowego stylu pracy doszliśmy do przekonania, że podejście terenowego aparatu bankowego do zagadnień obiegu pieniądza jest niewłaściwe. Zdając sobie sprawę, że wyniki planu kasowego zależą głównie od pracy oddziałów operacyjnych, tj. od bezpośrednich wykonawców planu, skierowaliśmy uwagę głównie na odpowiednie nastawienie aparatu terenowego do zagadnień planowania i obiegu pieniężnego. W związku z tym podjęliśmy szereg wysiłków w kierunku przygotowania terenowego aparatu naszego województwa do takiej walki o wykonanie planu kasowego i zastosowania takich metod pracy jakich wymaga aktualna sytuacja pieniężna. Korzystając z doświadczeń radzieckich, i porównując podejście radzieckiego aparatu planistycznego do wykonania planów kasowych stwierdziliśmy, że aparat nasz wobec poważniejszej odpowiedzialności za niewykonanie planu kasowego nie przywiązuje do konieczności wykonania planu kasowego takiej wagi jak to ma miejsce w Związku Radzieckim. Podjęliśmy więc próby w granicach naszych możliwości maksymalnego zainteresowania aparatu terenowego wykonaniem planu kasowego. W tym celu w zarządzanej przez wydział planowania oddziału wojewódzkiego kwartalnej ocenie pracy komórek planowania przyjęliśmy wysoki wskaźnik przeliczeniowy dla oceny operatywności komórek, jak również zapowiedzieliśmy i istotnie korygowaliśmy ocenę dokonywaną na dotychczasowych zasadach wskaźnikiem wykonania kwartalnego planu kasowego. Uzyskane na skutek tej korekty lepsze oceny wpływały na uzyskanie wyróżnienia komórek planowania w ramach współzawodnictwa oraz na przyznanie premii administracyjnej kierownikom komórek planowania. Również dyrektor oddziału wojewódzkiego w swym piśmie zawierającym zadania dla oddziałów operacyjnych w zakresie planu kasowego na II kwartał zapowiedział, że będzie przeprowadzał osobiście badania przyczyn niewykonania planu kasowego przez oddziały operacyjne i przypadki niewykorzystania wszystkich możliwości dla poprawienia wyników planu kasowego będą miały wpływ na premiowanie oddziału łącznie z kierownictwem. Na skutek tego rodzaju postawienia sprawy zainteresowanie wykonaniem planu kasowego na II kwartał br. było

znacznie większe niż w poprzednich okresach. Świadczy o tym fakt, że niektóre oddziały operacyjne niezależnie od zwiększonych wysiłków w ciągu kwartału, podejmowały dla poprawienia wyników kwartalnego planu kasowego w ostatnim dniu kwartału szereg doraźnych czynności jak np. powodowały przedłużenie godzin otwarcia sklepów, występowały do oddziału wojewódzkiego o przydzielenie samochodu w celu dodatkowego ściągnięcia gotówki spoza bankowych ogniw obrotu pieniężnego, interweniowały w sprawie rzucenia w ostatnich dniach na rynek pewnej ilości atrakcyjnej masy towarowej itp.

Dla zwracania uwagi kierownictwu oddziałów operacyjnych na stopień wykonania kwartalnego planu kasowego i konieczność wyrównania ewentualnych niedoborów z poprzednich miesięcy kwartału, oddziały operacyjne zostały zobowiązane do podawania w sprawozdaniach za I, II i III dekadę miesiąca procentu wykonania planu miesięcznego, a w sprawozdaniach miesięcznych za I, II i III miesiąc kwartału procentu wykonania planu kwartalnego.

Dla orientowania oddziału wojewódzkiego w operatywnej działalności oddziału stosownie do zaleceń oddziału wojewódzkiego, oddziały operacyjne sporządzają sprawozdania miesięczne w dwóch częściach, a mianowicie w części pierwszej omawiają kolejno wykonanie planu kasowego w poszczególnych tytułach planu kasowego oraz zmianę w kształtowaniu się emisji, natomiast w części drugiej omawiają operatywną działalność oddziału w miesiącu sprawozdawczym z podziałem na prace wykonane w ramach realizacji uchwał komisji dla spraw planu kasowego, w ramach konkretnych zadań zleconych przez oddział wojewódzki oraz wykonane w ramach własnych przedsięwzięć oddziału.

Stopień wykonania kwartalnego planu kasowego w poszczególnych tytułach jest bieżąco analizowany przez oddział wojewódzki na podstawie sprawozdawczości dekadowej i na znaczniejsze odchylenia zwraca pisemną uwagę zainteresowanym oddziałom, żądając wzmoczenia wysiłku na tym odcinku jak również przedłożenia sprawozdania z dotychczas podjętych środków.

Planowanie kasowe stanowi stosunkowo nowe zagadnienie, dotychczas obowiązująca instrukcja o planowaniu kasowym nie podawała szczegółowych i konkretnych form działalności, wobec czego terenowy aparat zmuszony był wypracować sobie własne metody oddziaływania na życie gospodarcze. Dla spopularyzowania tych metod oddział wojewódzki stosuje wymianę doświadczeń przez zwoływanie po zakończeniu kwartału specjalnych narad roboczych, na których podawane są przez oddział wojewódzki i uzupełniane przez kierowników komórek planowania nowe metody i podjęte środki zastosowane przez oddziały na przestrzeni ubiegłego roku.

Jakkolwiek zdaniem naszym wynik planu kasowego zależy w największym stopniu od stałej, bieżącej, uporczywej i możliwie wszechstronnej działalności oddziałów operacyjnych to jednak uważaliśmy, że również komisje do spraw planu kasowego szczebla wojewódzkiego i powiatowego są środkiem, który niewątpliwie wpływa dodatnio i pomaga w wielu przypadkach aparatowi bankowemu uzyskiwać lepsze rezultaty.

Posiedzenia komisji dają aparatowi bankowemu okazję spotkania się co najmniej raz w miesiącu z aktywnym gospodarczym swego terenu, przedyskutowania aktualnych zagadnień gospodarczych i pod-

jęcia pewnych uchwał. Dla wciągnięcia do ściślejszej współpracy z Bankiem członków wojewódzkiej komisji do spraw planu kasowego i zainteresowania ich gotówkowym wyrazem kierowanych przez nich procesów gospodarczych spowodowaliśmy przydzielenie członkom komisji poszczególnych odcinków planu kasowego.

W związku z powyższą reorganizacją prac na posiedzeniach komisji sytuację na poszczególnych odcinkach planu kasowego referuje nie jak dotychczas przedstawiciel Banku lecz zainteresowany członek komisji, Bank natomiast dostarcza na kilka dni przed posiedzeniem odpowiednie materiały cyfrowe i opisowe. W tym celu oddziały operacyjne przesyłają w dwóch egzemplarzach sprawozdania opisowe z wykonania planu kasowego w okresie od 5 do 10 dni po zakończeniu miesiąca, z których kopia sporządzana jednostronnie jest dzielona wg tytułów, a poszczególne wycinki wraz z zestawieniem cyfrowym przesyłane są natychmiast zainteresowanym członkom komisji, którzy na tej podstawie, jak również na podstawie własnych obserwacji i materiałów, referują na posiedzeniach komisji zagadnienia odcinka planu kasowego. Na skutek tej metody zainteresowanie członków komisji planem kasowym znacznie wzrosło, a niektórzy wykazali inicjatywę i wysiłki w kierunku ściślejszego powiązania planu kasowego z planami gospodarczo-finansowymi, np. wydział finansów PWRN przeprowadził dla podniesienia poziomu planowania w tytule „podatki, opłaty publiczne i składki ubezpieczeniowe” rozbięcie wpływów podatkowych na gotówkowe i bezgotówkowe.

Zwróciliśmy również uwagę na podniesienie poziomu prac powiatowych i miejskich komisji do spraw planu kasowego. W celu aktywnego włączenia się terenowego aktywu gospodarczego do prac w komisjach planu kasowego przeprowadzono odpowiednie interwencje za pośrednictwem organizacji szczebla wojewódzkiego. Ze względu na to, że niektórzy kierownicy komórek organizacyjnych prezydiów terenowych rad narodowych zajmowali takie niewłaściwe stanowiska jak np., że wykonanie planu obrotu towarowego należy do kompetencji prezydiów rad narodowych a NBP nie powinien się tym zagadnieniem interesować, że nie można pogodzić się z tym aby Bank podejmował uchwały, które miałyby być wykonywane przez najwyższą władzę na tym terenie tj. przez prezydium rady narodowej, wykorzystywaliśmy organizowane na szczeblu wojewódzkim odprawy terenowych gospodarczych aktywistów rad narodowych, w celu wygłaszania referatów na temat roli planu kasowego i NBP w życiu gospodarczym oraz wyjaśnienia, że uchwały komisji do spraw planu kasowego to nie uchwały NBP, lecz aktywu gospodarczego danego okręgu itp.

Niezależnie od powyżej przedstawionych czynności przygotowawczych o charakterze organizacyjnym bardzo duży, a może nawet decydujący wpływ na uzyskanie dodatnich wyników w II kwartale br. miała zmiana postawy aparatu terenowego naszego województwa na odcinku oddziaływania na procesy gospodarcze. Do zmiany tej przyczyniła się głównie przeniesiona przez nas natychmiast w teren konferencja dyrektorów oddziałów wojewódzkich w sprawie planowania obiegu pieniężnego, jaka miała miejsce w Centrali NBP w dniu 5.5.54 r. Konferencja ta stała się dla naszego województwa punktem zwrotnym na odcinku walki o wykonanie planu kasowego.

Uchwały powyższej konferencji pozwoliły nam zajmować twardą i nieustępliwą postawę wobec niektórych mniej uzasadnionych wypłat i transakcji. Realizując wyrażony na tej naradzie przez Prezesa NBP postulat skończenia z wszelkim formalizmem poszliśmy w swej działalności dalej niż nas zobowiązują do tego przepisy bankowe. Dziś możemy oświadczyć, że gdybyśmy ograniczyli się wyłącznie do ścisłego wykonywania czynności przewidzianych w obowiązujących przepisach, to planu kasowego nie wykonalibyśmy. W swej działalności kierowaliśmy się tą zasadą, że przede wszystkim jest dla nas najwyższym i najbardziej aktualnym prawem Uchwała Prezydium Rządu, zobowiązująca NBP do wykonania w danym kwartale ustalonego planu kasowego i że uchwale tej winny być podporządkowane i ustępować zarządzenia resortów i jednostek nadrzędnych nie idących w kierunku przez nią wytyczonym. Dla uzyskania poparcia i odpowiedniego zrozumienia nasze ważniejsze decyzje i bardziej charakterystyczne przypadki odmówienia gotówki podawaliśmy do wiadomości komitetu wojewódzkiego PZPR, właściwych terenowych grup Ministerstwa Kontroli Państwowej oraz wydziału nadzoru ogólnego prokuratury wojewódzkiej.

Podjmując apel rzucony na naradzie w dniu 5.5.54 r. odnośnie utrzymania ścisłej współpracy oddziałów wojewódzkich z Departamentem Planowania informowaliśmy Departament Planowania w formie regularnych dekadowych meldunków o kierunkach naszej działalności oraz podjętych środkach i decyzjach. Interwencje kierowane przez nas do Departamentu Planowania były załatwiane w II kwartale br. stosunkowo szybko za pośrednictwem właściwych Departamentów Kredytów względnie bezpośrednio w instytucjach centralnych i z reguły zgodnie z wymaganiami obiegu pieniężnego. Postawione właściwie na naradzie zagadnienie udziału wszystkich pionów i komórek NBP w działalności w kierunku wykonania planu kasowego pozwoliło nam na pogłębienie w naszym województwie dotychczasowej współpracy pionu planowania obiegu pieniężnego z pozostałymi pionami Banku a w szczególności z pionem kredytowym. Uwzględnianie w większym niż dotychczas stopniu w działalności kredytowej gotówkowego wyrazu procesów gospodarczych i potrzeb rynku pieniężnego nie było bez wpływu na wykonanie planu kasowego w II kwartale br.

Dla wyeliminowania nieprawidłowości i usprawnienia procesów gospodarczych zwracaliśmy się do innych oddziałów wojewódzkich o przeprowadzenie interwencji w tych wszystkich przypadkach, gdy procesy gospodarcze naszego województwa ząbowały się z innymi województwami.

Należy podkreślić, że oddziały wojewódzkie (w Łodzi i Krakowie) a w szczególności oddziały wojewódzkie do których zwróciliśmy się pomagały nam w miarę możliwości, przeprowadzając szereg interwencji na swym terenie.

Przechodząc do omówienia merytorycznej strony zagadnienia musimy samokrytycznie przyznać, że działalność aparatu bankowego naszego województwa w ubiegłych latach na odcinku planu kasowego była dość jednostronna i ograniczała się głównie do tytułu „Utarg towarowy i żywienia zbiorowego” oraz „Place”. Mimo, że na tych odcinkach osiągaliliśmy pewne rezultaty, fakt istnienia dalszych trudności w wykonaniu planu kasowego, które doprowadziły do

niewykonania planu kasowego w IV kwartale ubiegłego roku przekonał nas, że dla wykonania planu kasowego nie wystarcza dostarczenie na rynek odpowiedniej masy towarowej i że pierwotne przyczyny tych trudności tkwią po stronie wypłat planu kasowego. Z tego więc względu, nie osłabiając znaczenia dotychczasowej walki o wpływ i rozszerzając ją na pozostałe odcinki przychodowe, a w szczególności na wpływy z tytułu usług, wydaliśmy oddziałom operacyjnym szereg dyrektyw odnośnie oddziaływania na wypłaty.

Analizując obieg pieniężny naszego województwa, strukturę wypłat, jak również szybkość powracania wypłaconych kwot z poszczególnych tytułów, doszliśmy do wniosku, że gotówka wypłacona na płace, na założonych w systemach płac zasadach słusznego wynagrodzenia powraca z reguły prawie w całości do kas Banku w ciągu miesiąca, przez kasy społecznych przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Wniosek ten potwierdzają zresztą obserwacje poszczególnych jednostkowych budżetów rodzinnych pracowników. Przeważna więc część gotówki, która nie powraca w ogóle lub z dużym opóźnieniem do kas NBP naszego województwa dotyczy pozostałych tytułów rozchodowych. Szczególną więc uwagę zwróciliśmy na te momenty i transakcje, które mają wpływ na wypłaty nie wynikające ze stałego stosunku pracy a zwłaszcza na wypłaty dokonywane na rzecz gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych. Z tego więc względu większość naszych dyrektyw dla oddziałów operacyjnych w I i II kwartale br. dotyczyła kontroli i ograniczenia wypłat nie uzasadnionych gospodarczo.

II kwartał br. na skutek tych dyrektyw oddziału wojewódzkiego był okresem, w którym komórki planowania oddziałów operacyjnych nie tylko bieżąco kontrolowały wnikliwie wszystkie gotówkowe dyspozycje klientów, lecz także te wszystkie dyspozycje przelewowe, które w dalszych ogniwach obiegu pieniężnego powodowały wpływ gotówki na rynek. Kontrola była dokonywana z punktu widzenia czy na wszystkie dyspozycje przelewowe, podlegające kontroli funduszu płac, zostały złożone zapotrzebowania środków płatniczych, czy przez dokonanie przelewów nie omija się limitowania wypłat, czy stosownie do przepisów o obrocie bezgotówkowym klient uzyskał ewentualne zezwolenie NBP, czy przedsiębiorstwa nie nadużywają zakupów towarowych w detalu przy pomocy przelewów itp.

Dla zmniejszenia wypłat na płace zobowiązano oddziały operacyjne do:

- przeprowadzenia szkolenia wszystkich pracowników komórek planowania obiegu pieniężnego w zakresie instrukcji PKPG Nr 3/52, w sprawie zasad gospodarowania bezosobowym funduszem płac.

- pisemnego zwrócenia uwagi kontrolowanym przedsiębiorstwom, że wypłaty z bezosobowego funduszu płac niezgodne z zasadami instrukcji PKPG nie będą przez oddziały honorowane

- odmawiania wypłat nie odpowiadających którymkolwiek z warunków przewidzianych w instrukcji PKPG (odmowy były często stosowane i dotyczyły poważnych sum np. Oddział Szopienice odmówił pokrycia z funduszu bezosobowego kwoty zł 16.430 za dokonanie wyliczeń należności z tytułu Karty Hutnika przez Szopienickie Zakłady Hutnicze. Na skutek stanowiska oddziału zakłady te zmuszone

były dokonać wypłaty w ciężar osobowego funduszu płac, a kwota przekazana do budżetu z tytułu zwiększonego podatku od wynagrodzeń i tym samym zmniejszająca wypłaty gotówkowe w planie kasowym wyniosła zł 2.591.—).

- w przypadkach wątpliwych, dotyczących zwłaszcza prac, które należą do normalnych obowiązków pracowników, dokonywania wypłat tylko za zezwoleniem jednostki nadrzędnej, przekazanym przez oddział wojewódzki.

- zgłaszania oddziałowi wojewódzkiemu przypadków rozrzutnej gospodarki przedsiębiorstw bezosobowym i osobowym funduszem płac jak również przypadki za wysokich wynagrodzeń z podaniem podstaw prawnych, na podstawie których zostały obliczone. W wyniku tej dyrektywy zgłaszane były nieprawidłowości w wysokości wynagrodzeń (np. oddział Chorzów zwrócił uwagę oddziałowi wojewódzkiemu na zbyt wysokie zaliczanie cen za usługi przez Spółdzielnię Pracy „Czystość“ wskutek czego zarobki poszczególnych pracowników obliczane w wysokości 40% od zafakturowanych sum osiągały w niektórych przypadkach dla jednego pracownika kwotę około 8.000 zł miesięcznie).

- analizowania i podawania oddziałowi wojewódzkiemu przypadków niewłaściwej i nieuwzględniającej rzeczywistych potrzeb repartycji limitów bezosobowego i osobowego funduszu płac w celu umożliwienia oddziałowi wojewódzkiemu przeprowadzenia odpowiednich interwencji na szczeblu wojewódzkim lub centralnym.

Z uwagi na niehamowanie skupu przepisy NBP nie przewidują dla aparatu bankowego żadnych poważniejszych uprawnień i obowiązków w zakresie kontroli wypłat na skup, jak również zakupów organizacji handlowych ze źródeł zdecentralizowanych, dokonywanych w celu uzupełnienia rynkowej masy towarowej. Ze względu na to, że na odcinku zakupów organizacji handlowych spotkaliśmy najwięcej nieprawidłowości, nawiązaliśmy ścisłą współpracę z zarządem okręgu ZSS i wydaliśmy zalecenia oddziałom operacyjnym odnośnie dopilnowania przestrzegania przez terenowe organizacje handlowe obowiązujących je w tej mierze przepisów. Ponieważ stosowany jeszcze w I kwartale br. i poprzednio system skupu artykułów rolnych, polegający na podejmowaniu gotówki w naszym województwie i wywożeniu jej na tereny rolne w celach bezpośredniego zakupu budził poważne zastrzeżenia (większa możliwość nadużyć, podbijanie cen, utrudnianie wykonania planu miejscowemu aparatowi skupu itp.) wydaliśmy polecenie oddziałom operacyjnym dopilnowania, aby dokonujące skupu spółdzielcze organizacje handlowe przestrzegały uchwałę zarządu ZSS z dnia 8.I. br., która między innymi postanawia, że skupu nadwyżek rolnych na terenach eksportowych dokonują miejscowe spółdzielnie bez względu na własne potrzeby w celu dokonania przerzutu dla spółdzielni w okręgach deficytowych. Doprowadzając do przestrzegania tej uchwały zahamowaliśmy wywóz gotówki przez przedstawicieli spółdzielni wyjeżdżających poza granice naszego województwa w celu dokonywania bezpośrednich zakupów. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa spółdzielcze dokonywały nieuzasadnionych zakupów towarowych u prywatnych producentów, dla ograniczenia tych zakupów i zmniejszenia wypłat dla gospodarki nieuspołecznionej uzgodniliśmy z zarządem okręgu ZSS,

że oddziały operacyjne będą realizowały zlecenia przelewowe, wynikające tylko z takich transakcji, na które zarząd okręgu ZSS wydał zezwolenie. Stosownie do zaleceń oddziału wojewódzkiego dokonywany przez spółdzielnię na miejscu skup podlega również analizie oddziałów operacyjnych, które stwierdzone nieprawidłowości podają do wiadomości oddziału wojewódzkiego w celu zajęcia stanowiska w porozumieniu z zarządem okręgu ZSS lub wydziałem handlu PWRN. I tak np. I Oddział Miejski Sosnowiec zakwestionował dokonywany przez PSS w Kazimierzu zakup maku po cenie 40 zł za kg, podczas gdy w tym czasie urzędowo ustalona cena wynosiła 24 zł a cena wolnorynkowa kształtowała się w wysokości 30 — 32 zł. Wydział Handlu PWRN zaświadczony przez oddział wojewódzki o powyższej transakcji stanął na stanowisku, że NBP nie powinien dokonać wypłaty. Również oddział ten przy podejmowaniu przez PSS Sosnowiec gotówki w kwocie około 100.000 zł na zakup samodziółów zażądał odpowiedniego udokumentowania transakcji, z której wynikało, że dostawcą jest prywatny wytwórca zamieszkały w Piotrkowie. Gdy jednak oddział zażądał uiszczenia należności w formie przelewu, zlecenie przelewu zostało wystawione na rachunek innej osoby, prowadzony w Oddziale PKO w Bielsku—Białej. Po zbadaniu na nasz wniosek tego zagadnienia oddział wojewódzki w Łodzi wyjaśnił, że rzekomy producent samodziółów nie jest notowany w Piotrkowie ani w ewidencji ludności ani w ewidencji wydziału finansowego, a wydział finansowy w Bielsku Białej, który na zabezpieczenie ewentualnych należności podatkowych zajął rachunek przekazobiorcy wraz z przekazaną kwotą i wyjaśnił, że posiadacz rachunku nie mieszka w Bielsku—Białej lecz w Stalimogrodzie.

Analizie podlegały również wypłaty dokonywane przez spółdzielnię pracy na skup. W przypadku stwierdzenia braku uzasadnienia gospodarczego oddziały, po porozumieniu się z oddziałem wojewódzkim odmawiały wypłacania gotówki. W ten sposób np. postąpiono ze spółdzielnią fotografów w Stalimogrodzie, która dokonywała zakupu maszyn do pisania i liczenia, aby je następnie sprzedać przedsiębiorstwom państwowym i innym spółdzielniom pracy. Ze względu na to, że tego rodzaju pośrednictwo, nie stanowiące podstawowej działalności spółdzielni i nie stwarzając dodatkowych wartości podwyższało tylko plan usług i przyczyniało się do wyższych nie uzasadnionych zysków spółdzielni i wynagrodzeń pracowników, poleciliśmy oddziałowi kontrolującemu odmówić wypłaty na skup maszyn wyżej wymienionej spółdzielni mimo interwencji związku branżowego. Podobne przypadki skupu stanowiące nieuzasadnione dodatkowe pośrednictwo zwalczaliśmy również na odcinku innych jednostek jak np. OZR i gminnych spółdzielni „Somopomoc Chłopska”. Np. Oddział Bytom na nasze polecenie odmówił wypłat gotówkowych dla OZR przy Zjednoczeniu Budownictwa Miejskiego w Bytomiu na opłacenie rolników z województwa krakowskiego za dostawę żwiru i piasku dla przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego, pracującego na terenie powiatu oświęcimskiego. Oddział Rybnik odmówił wypłat gminnej spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w Dębieńsku na wypłatę rolnikowi za dostarczony piasek przedsiębiorstwu budowlanemu pracującemu na tym terenie. W zażaleniu swym skierowanym do oddziału wojewódzkiego na działalność Oddziału Rybnik GS

Dębieńsko między innymi podała następujący argument (dosłownie): „Na tej transakcji spółdzielnia bez jakiegokolwiek wysiłku zarobić miała zł 2.480”. W obu przypadkach działalność wymienionych pośredniczących organizacji polegała wyłącznie na wypłacie należności gotówką, doliczeniu swej marży i wystawieniu faktury dla właściwego odbiorcy. Ze względu na to, że argumentacja GS nie była dla nas przekonująca zażalenie załatwiliśmy odmownie i podtrzymaliśmy stanowisko Oddziału Rybnik. W gospodarce limitami planu kasowego zaleciliśmy wydziałom operacyjnym planowe oddziaływanie na obniżenie wypłat z tytułu limitowanych poprzez wyznaczanie klientom miesięcznych zadań w oparciu o analizę wypłat wg poszczególnych klientów względnie przez ustalanie orientacyjnych dziennych oddziałowych limitów, których zadaniem jest zapewnienie rytmiczności w wykonywaniu miesięcznego limitu i zabezpieczenie się przed ewentualną koniecznością całkowitego wstrzymania wypłat w ostatnich dniach miesiąca.

Wobec pełnego zrozumienia przez aparat naszego województwa konieczności wykonania zadań wynikających z planu kasowego odnośnie utrzymania wypłat administracyjno-gospodarczych w granicach limitu, stanowisko oddziału operacyjnego w stosunku do wypłat wygórowanych i nie uzasadnionych gospodarczo było twarde i nieustępliwe, a odmowy wypłat stosowane były w szerokim zakresie. Np. odmówiono kilku przedsiębiorstwom wypłaty na zakup w sklepie komisowym radioaparatu do samochodu osobowego w cenie 5.700 zł mimo że zakup ten był przewidziany w zatwierdzonym planie inwestycyjnym i przedsiębiorstwa uzasadniały zakup „koniecznością utrzymania podczas podróży łączności pasażerów ze światem i przeciwdziałania zmęczeniu i zaśnięciu kierowcy podczas jazdy” itp, przesyłając równocześnie zawiadomienie Ministerstwa Kontroli Państwowej.

Dla obniżenia wypłat z tytułu zapłaty za usługi przeprowadziliśmy konferencję z WZGS i uzgodniliśmy, że oddziały NBP względnie GKS nie będą realizować rachunków osób prywatnych za przewozy dokonane dla GS w tych wszystkich przypadkach, jeśli nie zostały one zaakceptowane przez PZGS, a zaakceptowane winny one być tylko wówczas, jeśli PZGS nie może dostarczyć GS odpowiednich środków transportowych.

Dla obniżenia wypłat dla gospodarki nieuspołecznionej i osób fizycznych podjęliśmy następujące środki:

a) przy udzielaniu w ramach przepisów o obrocie bezgotówkowym zezwoleń uspołecznionym uczestnikom obrotu bezgotówkowego na dokonywanie zakupów u nieuczestników obrotu bezgotówkowego poleciliśmy oddziałom operacyjnym żądać od dostawcy lub wykonującego usługę przedłożenia zaświadczenia wydziału finansowego o niezaleganiu z podatkami. Na skutek tego trybu postępowania wielu dostawców opłaciło podatki względnie należność została częściowo lub całkowicie zajęta przez wydziały finansowe. Zainkasowane z tego tytułu łączne sumy w I półroczu br. w znanych nam przypadkach sięgają setek tysięcy złotych;

b) po stwierdzeniu, że wiele jednostek gospodarki nieuspołecznionej nie deklaruje wydziałowi finansowemu właściwych obrotów prowadzić akcję ustalenia obrotów na ich rachunkach w PKO i przysyłania ich zainteresowanym wydziałom finansowym w celu

odpowiedniego ich urealnienia. Jednorazowa ta akcja, która z uwagi na znaczną pracochłonność nie jest jeszcze zakończona, ma głównie na celu wykazanie wydziałom finansowym celowości sprawdzania i porównania zadeklarowanych obrotów z obrotami jakie wykazują rachunki bankowe, objęcie podatkiem obrotowym i dochodowym wszystkich tych jednostek gospodarki nieuspołecznionej, które tym podatkom podlegają i podkreślenie wobec gospodarki nieuspołecznionej możliwości skontrolowania zadeklarowanych przez nich obrotów na podstawie rachunków bankowych;

c) spowodowaliśmy zamknięcie rachunków PKO posiadaczom zamieszkałym na terenie innych województw, gdyż rachunki te służyły głównie do podejmowania gotówki w naszym województwie i unikania opodatkowania faktycznych obrotów. Np. stwierdziliśmy dokonanie przelewu na zlecenie pomocniczej spółdzielni wielobranżowej w Koźlu znacznej kwoty za dostarczony towar na rachunek prowadzony w Oddziale PKO Stalinogród dla „chałupnika” zamieszkującego w powiecie myślenickim województwa krakowskiego (na rachunek ten w ciągu 40 dni wpłynęła i została podjęta kwota około zł 160.000).

J. Batko

O STYLU PRACY APARATU KREDYTOWEGO WOJEWÓDZTWA STALINOGRODZKIEGO

Praca aparatu kredytowego jest bardzo bogata, może więc być jedynie ramowo objęta instrukcjami i innymi przepisami, stąd też duże znaczenie posiada właściwe jej zorganizowanie oraz stworzenie warunków należytego wykonywania poszczególnych zadań.

W województwie stalinogrodzkim dużą wagę przywiązuje się do właściwej organizacji pracy, do wymiany zdań i poglądów, do najszerzego wykorzystania opinii oddziałów operacyjnych, a z drugiej strony do bezwzględnego przestrzegania obowiązujących przepisów. IS VI oraz uzupełniające ją przepisy kredytowe wyczerpują legislacyjną stronę pracy kredytowej i wykonanie tego co przepisy te przewidują jest zupełnie wystarczające dla nazwania kredytowania bardzo dobrym — w organizacji więc pracy stworzyć trzeba warunki wykonywania tych przepisów, naturalnie z dostosowaniem się do sytuacji finansowo-gospodarczej oraz do charakteru kredytobiorcy.

Szkolenie nieodłącznym warunkiem dobrej pracy kredytowej

Dużą wagę przywiązujemy do szkolenia; uważamy, że szkolenie jest potrzebne każdemu pracownikowi kredytowemu, bez względu na stan i wykształcenie oraz bez względu na funkcję spełnianą w aparacie kredytowym. Szkolenie nigdy nie może być uważane za skończone, przechodzi ono jedynie z etapu na etap. Przekonaliśmy się na przykładzie niektórych naszych oddziałów operacyjnych, że skoro im się zaczęło wydawać, że personel ich jest dostatecznie wyszkolony — czego zresztą dowodem było przodujące miejsce — i szkolenie osłabło — w niedługim czasie oddziały te ustąpić musiały przodujące miejsce innym oddziałom dochodzącym przez ciągłe szkolenie do coraz lepszych wyników w swej pracy. W Oddziale Wojewódzkim w Stalinogrodzie przeprowadza się szkolenie pracowników kredytowych w trzech przekrojach, a mianowicie:

a) w przekroju problematyki ogólnej, w którym udział biorą wszyscy pracownicy kredytowi z wydziałem planowania włącznie. Zajęcia szkoleniowe odbywają się raz w miesiącu przed rozpoczęciem pracy, w z góry ustaloną każdą czwartą sobotę miesiąca. Na szkoleniu tym porusza się tematy ogólne, np. zapoznające pracowników kredytowych z głównymi zadaniami ciężącymi na komórkach planowania obiegu pieniądza lub też zgłębiające zagadnienia interesujące bezpośrednio wszystkich biorących udział

w szkoleniu (inspekcje oddziałów operacyjnych, sprawa kosztów, badanie przedmiotu kredytu na nadzwyczajne potrzeby itp.).

b) w przekroju problematyki szczegółowej, dotyczącej zagadnień występujących w poszczególnych wydziałach kredytów lub w wydziale planowania. Zajęcia szkoleniowe przeprowadzane są analogicznie jeden raz w miesiącu, w drugą sobotę każdego miesiąca. Problematyka tych zajęć dotyczy zagadnień związanych z rodzajem przedsięwzięcia właściwych dla danego wydziału np. zagadnień przemysłowych (jak upłynienie remanentów) w wydziale kredytów przemysłu.

c) w przekroju problematyki branżowej, dotyczącej zagadnień występujących w poszczególnych branżach lub resortach. Zajęcia szkoleniowe tego rodzaju przeprowadzane są w poszczególnych działach, w ilości trzech zajęć w miesiącu, systematycznie co tydzień, z wyjątkiem tego tygodnia, w którym sporządza się sprawozdania z kontroli stanu finansowego lub wnioski do planu kredytowego. Zajęcia te częstokroć dotyczą technicznej strony wykonywania pewnych prac lub też są zgłębieniem przepisów dotyczących branż kontrolowanych przez dany dział.

Niezależnie od szkolenia zawodowego prowadzone jest szkolenie ideologiczne, przypadające na pierwszą i третią sobotę każdego miesiąca, organizacją tego szkolenia zajmuje się czynnik społeczny. Pracownik kredytowy oddziału wojewódzkiego uczestniczy więc w ca pięciu godzinach szkolenia zawodowego w miesiącu (licząc po jednej godzinie na każde szkolenie); do tego trzeba dodać, że szkolenie prowadzone jest intensywnie, a więc z tą myślą, by przyniosło uczestnikom jak największą korzyść. Przestrzega się więc zasady, by każdy pracownik objęty danym szkoleniem znał co najmniej na kilka dni przed terminem zajęcia szkoleniowego dokładny jego temat i tezy, by mógł się przygotować do dyskusji i by mógł wykorzystać te same źródła literatury, z których korzysta referujący dany temat.

Jeden z naszych oddziałów operacyjnych wprowadził nawet bardzo znamiennej innowację, polegającą na prowadzeniu przez każdego pracownika zeszytu — konspektu. W zeszycie tym pracownik prowadzi notatki z zajęć szkoleniowych, w których brał udział; główny sens prowadzenia konspektu polega na tym, że własne notatki i własne ich ujęcie zezwala także po zakończeniu szkolenia powtórzyć sobie interesujące zagadnienia.

W szkoleniu przestrzega się zasady, by temat był referowany a nie czytany, z tym jednak, że referujący powinien opracować obszernie tezy lub dyspozycje. Tezy te lub dyspozycje są po przeprowadzeniu zajęcia szkoleniowego nadal przechowywane i dostępne dla pracowników, którzy w przypadku wątpliwości po pewnym nawet okresie czasu do nich się odwołują.

Samo prowadzenie zajęć szkoleniowych polega na dyskusyjnym ujęciu tematu oraz na operatywnym nastawieniu uczestników na jego wykonywanie w praktyce. Obszerna dyskusja, która rozwija się po każdym referacie, reasumowana jest w ten sposób, że po rozpatrzeniu wszystkich za i przeciw ustala się jednolitą linię postępowania całego zespołu kredytowego — nieraz tę jednolitą linię ustala się dopiero po powtórным przeanalizowaniu zagadnienia w gronie pracowników najbardziej rutynowanych lub nawet po zasięgnięciu opinii Centrali Banku.

W ogóle przestrzegamy zasady, by wszelkie prace, w których pracownik kredytowy bierze udział, były uprzednio dokładnie przygotowane. Na przykład w odniesieniu do konferencji przeprowadzanych z przedsiębiorstwami lub centralnymi zarządami przestrzega się w całym województwie zasadę, aby nawet temat tej konferencji był ściśle sprecyzowany; na konferencjach porusza się konkretne zagadnienia jak na przykład ponadnormatywne zapasy materiałowe, o czym jest uprzednio poinformowane przedsiębiorstwo; ponadto na ten temat przeprowadza się inspekcję w przedsiębiorstwie przez co — jeszcze przed przeprowadzeniem konferencji — Bank posiada już w zarysach sprecyzowany projekt zaleceń.

Konferencja zaś pomyślana jest jako zgłębienie tego zagadnienia oraz zobligowanie kierowniczego aparatu przedsiębiorstwa do wykonania ustaleń konferencji. Naturalnie przy okazji kontaktu z aparatem kierowniczym przedsiębiorstwa załatwia się inne sprawy pilne i nie cierpiące zwłoki.

Przez kontrolę wewnętrzną eliminujemy słabe punkty naszej pracy

Od czasu rozpoczęcia działalności wojewódzkich działów rewizyjnych zauważyliśmy znaczną poprawę poziomu pracy naszych oddziałów operacyjnych. Doszliśmy do wniosku, że sporo błędów występujących w pracy kredytowej miało swe podłoże w braku kontroli wewnętrznej lub w niepełnym wykorzystaniu kontroli wewnętrznej jako instrumentu podnoszenia poziomu pracy. Opracowano więc regulamin kontroli wewnętrznej, obowiązujący komórki kredytowe naszego województwa, który to regulamin przewidywał kierunek (tematykę) kontroli oraz minimalne jej ilości. Ustaliliśmy zasadę, że każda komórka kredytowa przeprowadzać będzie kontrole pełne (zbadanie całokształtu spraw dotyczących jednego przedsiębiorstwa) i kontrole fragmentaryczne (zbadanie jednego tematu — np. kredytowania kredytem na nadzwyczajne potrzeby — w jednym przedsiębiorstwie). W każdym kwartale każdy pracownik powinien być kontrolowany co najmniej jeden raz fragmentarycznie, co najmniej też jeden raz winien on być czynnikiem kontrolującym. Niezależnie od tego w każdym kwartale przeprowadzone być winny kontrole pełne co najmniej w 1/5 ilości kredytowanych przez dany oddział przedsiębiorstw. W pierwszym okresie ustaliliśmy nawet, że 1/3 kontroli fragmentarycznych przeprowadzić winien osobiście dyrektor oddziału, 1/3 kierownik działu kre-

dytów, a 1/3 pozostały zespół, później proporcje te pozostawiono do uznania oddziałów. Oddział wojewódzki co kwartał opracowuje wytyczne do kontroli wewnętrznej, w których ujmuje te tematy, które jego zdaniem najbardziej szwankują na terenie województwa lub w konkretnych oddziałach. W tym zakresie wykorzystuje się szeroko zdanie rewidentów WDR, o współpracy z którymi mowa będzie niżej. Po półrocznym okresie działalności WDR opracowaliśmy wykaz stwierdzonych przez WDR błędów i usterek, przy czym wykaz ten potraktowaliśmy rozszerzająco, ujmując w nim te wszystkie błędy, które wystąpiły w którymkolwiek z rewidowanych dotychczas oddziałów, nawet jeśli błąd ten występował sporadycznie.

Wykaz zawierał ca 90 typów błędów i usterek, przy czym każdy oddział otrzymał egzemplarz wykazu, zobowiązany został do jego szczegółowego przeanalizowania i omówienia z wszystkimi pracownikami kredytowymi, każdy zaś z pracowników powinien był po poznaniu wszystkich rodzajów błędów usunąć te, które w jego pracy występowały; niezależnie od tego oddział winien był swój plan kontroli wewnętrznej wzbogacić o te punkty, które jego zdaniem u jego pracowników występują.

W chwili obecnej — tj. po półrocznym obowiązywaniu regulaminu — można stwierdzić, że kontrola wewnętrzna przyjęła się w komórkach kredytowych oddziałów operacyjnych a także oddziału wojewódzkiego i że tą drogą eliminuje się sporo niedociągnięć. Oddział wojewódzki przy każdej okazji pobytu w oddziale operacyjnym kontroluje jakość przeprowadzanej przez oddział kontroli wewnętrznej, a wszelkie stwierdzone jej niewłaściwości ujmuje w zarządzeniach pionspekcyjnych. W niektórych jednak oddziałach kontrola wewnętrzna nadal nie spełnia swego właściwego zadania, a to ze względu na złe pojętą koleżeńskość; niektórzy bowiem koledzy uważają, że lepiej zataić w protokole istnienie błędów, a „na ucho“ błąd ten wskazać rewidowanemu. Jest to bardzo niewłaściwe, zwłaszcza, że o usterece tej nie dowiadują się pozostali pracownicy, a przez to nie mają możliwości wyeliminować u siebie. Przestrzegamy się bowiem zasady, że błędy stwierdzone w toku kontroli wewnętrznej omawiane są raz w miesiącu na odprawie wszystkich pracowników kredytowych (niezależnie od możliwości codziennego wglądu do protokołu z kontroli ze strony każdego pracownika), w tym celu, by błędy stwierdzone u któregośkolwiek z pracowników eliminowane były u wszystkich pozostałych.

Przeciwdziałaniem złe pojętej koleżeńskości, o której mowa wyżej są superkontrole, przeprowadzane przez aparat kierowniczy; polegają one na stwierdzeniu bezpośrednio po przeprowadzeniu kontroli ze strony pracownika, że istotnie w kontrolowanym zakresie „nie stwierdzono usterek“.

Nieodłącznym narzędziem koordynowania prac oddziałów w zakresie podnoszenia jakości pracy są konsultacje przeprowadzane z rewidentami — kredytowcami WDR. Odbywają się one w okresach miesięcznych, przy czym intencją ich jest dokonanie wymiany poglądów i spostrzeżeń, dotyczących pracy oddziałów rewidowanych w ogóle, a w szczególności w danym miesiącu, uzgodnienie interpretacji, analizowanie ważności poszczególnych prac itp. Konsultacje te są doskonałym uzupełnieniem pisemnych protokołów WDR, gdyż zezwalają w żywych słowach zgłębić szczególnie interesujące problemy. Ponadto

na konsultacjach tych następuje w pewnym stopniu ukierunkowanie działalności oddziału wojewódzkiego na tle stanu faktycznego, istniejącego w oddziałach operacyjnych, z drugiej też strony oddział wojewódzki ma możliwość uczulić rewidentów WDR na specjalnie aktualne w danej chwili zagadnienia finansowo-gospodarcze lub problemy występujące w poszczególnych oddziałach.

Trzeba dodać, że współpraca z rewidentami-kredytowcami WDR obejmuje także ich udział w odprawach kierowników działów kredytów oddziałów operacyjnych lub dyrektorów oddziałów oraz, że wszelkie generalne zalecenia, wskazówki lub inne ustalenia, kierowane do oddziałów operacyjnych, udostępniane są WDR, który rewidując oddziały sprawdza zarazem stopień wykonywania tych prac w oddziałach operacyjnych.

Jak powstaje kwartalny plan pracy aparatu kredytowego w województwie

Kwartalny plan pracy, będący uoperatywnieniem rocznych planów pracy, uwzględnia wytyczne Centrali Banku, życzenia oddziałów operacyjnych, sytuację finansowo-gospodarczą kredytowanych jednostek oraz możliwości aparatu kredytowego. Wytyczne Centrali docierają do oddziału wojewódzkiego oprócz planu pracy także w drodze korespondencji, w drodze zaleceń z odprawy inspektorów branżowych itp., życzenia zaś oddziałów operacyjnych dotyczą przede wszystkim instruktażu.

Jednym z podstawowych obowiązków oddziału wojewódzkiego jest prowadzenie instruktażu w oddziałach operacyjnych, przy czym instruktaż ten winien być skierowany na te odcinki pracy, które w danym oddziale wykazują niedociągnięcia. Wiadomości o odcinkach pracy wykazujących niedociągnięcia oddział wojewódzki uzyskuje przez rewizję WDR, przez własne inspekcje, przez analizę materiałów sporządzanych przez oddziały operacyjne a składanych w oddziale wojewódzkim oraz z próśb oddziałów o przeprowadzenie instruktażu na określony temat. Z tej formy nasze oddziały operacyjne bardzo szeroko korzystają i tylko nieliczne nie zgłosiły żadnego tematu. Wychodzimy z założenia, że wyrobienie w oddziałach operacyjnych tak dalece szczerego podejścia do potrzeb instruktażowych jest dużym osiągnięciem współpracy oddziału wojewódzkiego z oddziałami operacyjnymi; w całej też rozciągłości spełniane są życzenia instruktażowe oddziałów, aczkolwiek niektóre z tematów (np. swego czasu tak bardzo pożądanym tematem było kredytowanie obrotu towarowego) dyskutowane są zbiorowo w oddziale wojewódzkim, co zresztą korzystne jest dla poziomu instruktażu, gdyż dyskusja podnosi te trudności i zgłębia te zagadnienia, które w danym momencie w niektórych oddziałach nie zostały jeszcze spostrzeżone.

Uwzględniając wytyczne Centrali, życzenia oddziałów operacyjnych, sytuację finansowo-gospodarczą oraz propozycje pracowników wydziałów kredytów i planowania, naczelnicy poszczególnych wydziałów omawiają na wspólnej odprawie roboczej główne kierunki planu pracy. Na odprawie tej ustala się ramowo rodzaje pracy, które będą wykonywane, ich hierarchię oraz zasadniczy rozmiar, a nadto w pewnych przypadkach — w których praca dotyczy kilku wydziałów — ustala się, który z wydziałów danym rodzajem pracy będzie kierował.

Na tle ustaleń odprawy roboczej, o której mowa wyżej oraz na tle przygotowań oddolnych, naczelnicy wydziałów odbywają odprawę roboczą z kierownikami działów, w trakcie której następuje sprecyzowanie rodzaju pracy, branż, których to będzie dotyczyć, rozmiaru pracy i osób, które prace te wykonają.

Następstwem tej odprawy roboczej jest ostatnia odprawa robocza przeprowadzona znów na szczeblu naczelników wydziałów, na której następuje ostateczne uzgodnienie kierunku, rozmiaru, jakości i terminu wykonania poszczególnych prac. Na odprawie tej następuje też sprecyzowanie wytycznych dla oddziałów operacyjnych, ze wskazaniem tym oddziałom, którymi zagadnieniami winny się specjalnie zająć.

W planie prac ujmuje się wszystkie bez wyjątku prace podlegające wykonaniu (m. in. rezerwuje się czas na sporządzenie sprawozdań z kontroli stanu finansowego względnie wniosków do planu kredytowego), pozostawiając drobną rezerwę na prace mogące wyniknąć w toku kwartału. Praktyka wykazała, że w każdym kwartale ta rezerwa była potrzebna. Przez wspólne uzgadnianie planów pracy osiąga się to, że poszczególne wydziały znają swoje wzajemne powiązania oraz że w planie prac wykorzystane jest zdanie wszystkich pracowników. W myśl założeń współzawodnictwa, zobowiązania podejmowane przez komórki kredytów nie powinny być ujmowane w planie pracy, mając na uwadze rodzaj pracy kredytowej, uwzględniamy zasadę, że zobowiązania są gwarancją wykonania planu pracy. Stąd też zarówno zobowiązania oddziału wojewódzkiego jak i wytyczne do zobowiązań dla oddziałów operacyjnych, budowane są dopiero po pełnym zaplanowaniu wszystkich prac przypadających do wykonania w danym kwartale. Zobowiązania idą w kierunku zapewnienia wykonania określonego planu pracy, dotyczą więc np. przeszkolenia młodych pracowników w przedsiębiorstwie, podejmowania wspólnych z przedsiębiorstwami zobowiązań w zakresie zwalczania nieprawidłowości pierwotnych i wtórnych itp.

Kierujemy polityką kredytową województwa

Polityki kredytowej nie da się ująć w ścisłe ramy, a jej stosowanie nie może być ujęte regulaminem. Stosowanie polityki kredytowej polega na dostosowaniu się do zaistniałej sytuacji finansowo-gospodarczej, w ramach obowiązujących przepisów.

Taki sam przypadek będzie niejednokrotnie musiał być inaczej załatwiony w dwu różnych przedsiębiorstwach, jeśli np. jedno z nich pracuje dobrze, a drugie źle. Niemożność ujęcia zasad polityki kredytowej w ścisłe ramy nie może być jednak rozumiana jako niemożność wpływania na stosowanie polityki kredytowej w ogóle. W naszym województwie czyni się bardzo duże starania, by polityka kredytowa województwa była jednolita, by działanie było operatywne oraz by stosowanie polityki kredytowej było prawidłowe. Między innymi wyraża się to przez następujące poczynania:

a) wprowadzono jednolitą zasadę szybkiego analizowania polepszania się lub pogarszania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, branży, oddziału itp. Stan sytuacji finansowej wyraża się w zestawieniu nieprawidłowych pasywów, do których należą: kredyt przeterminowany, kredyt na należności przeterminowane, kredyt na fundusz płac oraz zobowiązania przeterminowane. Co prawda do nieprawidłowych

pasywów należy zaliczyć także kredyt na rozliczenia (dawne konto 222 a obecnie 46), a także nie zrealizowane z braku środków przelewy, tym niemniej ze względu na trudność uchwycenia tych danych i niewielki ich rozmiar finansowy, rezygnuje się z ich ujmowania. Przykładowo podaje się poniższą tabelkę:

Tabl. 1

Miesiące Pasywa	I	II	III	IV
kred. przet.	120	110	105	90
kred. na nal. przeterm.	50	50	60	70
kred. na f. pl.	2	3	5	1
kart. nr. 2.	128	157	180	119
R a z e m :	300	320	350	280
Wskaźnik	100	106,6	116,6	93,4

Wychodzimy z założenia, że poprawy lub pogorszenia się sytuacji finansowej nie oddaje żadna z pozycji podanych wyżej, wzięta oddzielnie, lecz dopiero wszystkie te pozycje wzięte razem. Np. porównując miesiąc pierwszy z miesiącem drugim w kredycie przeterminowanym zauważamy poprawę niesłuszną jednak, skoro w tym okresie tak znacznie wzrosła kartoteka nr 2. Porównanie ze sobą wskaźników za poszczególne miesiące daje tendencję rozwojową nieprawidłowości. Sama tabela i jej analiza jest jedynie źródłem stwierdzenia podmiotu, w którym nastąpiło pogorszenie się sytuacji finansowej. Podmiotem tym jest w zależności od układu tabeli albo oddział operacyjny albo branża albo przedsiębiorstwo itd. Sama istota sporządzenia i analizowania danych w tym układzie polega na tym, że bardzo szybko znajduje się źródło pogorszenia się sytuacji i „wspólny język” z wydziałem lub oddziałem, w przekroju którego analizę tę przeprowadzono. Jasne jest, że obowiązkiem wydziału lub oddziału jest stwierdzić konkretnie, w którym przedsiębiorstwie to występuje, czego dotyczy i — co jest najważniejsze — oddziaływać w kierunku wyeliminowania nieprawidłowości.

Układ ten oddaje specjalne usługi oddziałowi wojewódzkiemu na ultimo pierwszego i drugiego miesiąca każdego kwartału, kiedy to nie posiada się wykazu należności i zobowiązań w układzie branżowym. Wówczas sporządza się zestawienie analityczne, o którym mowa wyżej, w przekroju oddziałów, w oddziałach zaś, w których stwierdzono pogorszenie przeprowadza się bliższe badania.

b) przeprowadza się regularne odprawy z dyrektorami oddziałów operacyjnych lub z kierownikami komórek kredytów i kierownikami komórek planowania obiegu pieniądza. Np. w czerwcu odbyła się wspólna odprawa dyrektorów, kierowników komórek kredytów i planowania obiegu pieniądza, na temat: „Zadania Narodowego Banku Polskiego na odcinku współpracy z przedsiębiorstwami — w świetle Uchwał II Zjazdu PZPR”.

Na miesiąc przed odprawą podano oddziałom termin, temat i jego tezy a także literaturę, która zagadnienie to omawia.

W dyskusji uterenowiono teoretyczne ustalenia referatu oraz podano praktyczne przykłady i sposoby

rozwiązania poszczególnych zagadnień. W dyskusji głos zabierało 15 przedstawicieli oddziałów, którzy szczególnie skupili się na zagadnieniach będących typowymi na terenie naszego województwa, jak na zagadnieniu kosztów w przemyśle węglowym i przemyśle hutniczym, na zagadnieniu oddziaływania na przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne, na roli handlu socjalistycznego w realizowaniu spójni ekonomicznej między miastem i wsią, obszernie poruszono zagadnienie kredytowania wsi i konieczność usprawnienia pracy NBP i GKS na tym odcinku, omówiono oddziaływanie na gospodarkę zapasami, zasady wykonywania planu kredytowego i planu kasowego oraz szeroko dyskutowano rolę pracownika Banku w realizowaniu zadań ciążących na NBP.

W dyskusji zabrał także głos przedstawiciel KW PZPR, uwypuklając znaczenie zagadnienia kosztów oraz rolę Banku w oddziaływaniu na przedsiębiorstwa, podkreślając konieczność współpracy z odpowiednimi czynnikami gospodarczymi, społecznymi i politycznymi oraz wskazując na obowiązek kształtowania oblicza ekonomicznego i politycznego pracowników bankowych.

W reasumcji odprawy dyrektorów oddział wojewódzki określił główny kierunek prac na najbliższą przyszłość.

Zmobilizowani treścią odprawy uczestnicy jej podjęli uchwałę wytyczającą zadania zespołu pracowniczego województwa stalinogrodzkiego na najbliższą przyszłość.

c) oprócz odpraw zwoływanych w oddziale wojewódzkim, urządza się odprawy ze wszystkimi pracownikami komórki kredytów w siedzibie oddziału operacyjnego. Konferencję, o której oddział jest uprzednio zawiadomiony, przygotowuje się wg następujących punktów:

— sprawy organizacyjno-personalne, w których omawia się stan faktyczny zatrudnienia, organizację pracy, kontrolę wewnętrzną, szkolenie, współpracę z innymi komórkami itp.

— wyniki akcji inspekcyjnej, w którym to punkcie omawia się główne postanowienia zaleceń otrzymanych przez oddział w związku z rewizją WDR lub inspekcją oddziału wojewódzkiego oraz stopień likwidacji błędów wykazanych w tych zaleceniach,

— sytuacja finansowo-gospodarcza przedsiębiorstw a w szczególności wykonywanie planów produkcji lub obrotów (utargi), kształtowanie się kosztów, akumulacji, zapasów, kredyty, cykl rozliczeń, nieprawidłowości pierwotne i wtórne, luzy finansowe itp.

— analiza stylu pracy komórki kredytów, ujmująca ilościowo i jakościowo prace wykonywane przez oddział jak np. inspekcje obligatoryjne, inspekcje fakultatywne, konferencje z przedsiębiorstwami, wprowadzenie odmiennych form rozliczeń, inne formy oddziaływania na przedsiębiorstwa, stosowanie sankcji itp. Krótką, gdyż w zasadzie 2—3 strony obejmującą analizę, sporządza oddział na piśmie, a dyrektor oddziału obszerniej referuje te zagadnienia wobec całego zespołu kredytowego; przedstawiciele oddziału wojewódzkiego żądają zgłębienia niektórych problemów przez odnośnych pracowników. Dodać należy, iż przedstawiciele oddziału wojewódzkiego, którymi praktycznie jest jego dyrekcja, posiadają uprzednio przygotowane opinie poszczególnych wydziałów i swoje własne odnośnie pracy danego oddziału,

— po ca trzech godzinach trwania takiej konferencji — w ostatnim punkcie — przedstawiciele oddziału wojewódzkiego reasumują ją oraz wydają zalecenia, które następnie potwierdzane są na piśmie. Efekt konferencji tego typu polega na zbliżeniu dyrekcji oddziału wojewódzkiego do terenu, na konieczności przeanalizowania przez oddział punktów objętych porządkiem konferencji, na szczegółowym przedyskutowaniu tych zagadnień i na wyrobieniu pomiędzy pracownikami odpowiedzialności za swoje prace oraz na wyprostowaniu istniejących niedociągnięć. Konferencje te posiadają ponadto duże znaczenie instruktażowe, gdyż nieraz po obszernej dyskusji rozwiązano zawiłe problemy, które w drodze korespondencyjnej wymagałyby długiego czasu załatwiania.

d) dalszą odmianą odpraw urządzanych w oddziale operacyjnym są odprawy dyrekcji oddziału wojewódzkiego z aktywnym gospodarczym i społeczno-politycznym oddziału. Dyrektor oddziału zdaje sprawozdanie z sytuacji organizacyjnej oraz ekonomicznej okręgu bankowego, udział zaś w odprawie biorą — obok dyrektora oddziału — sekretarz POP PZPR i przewodniczący rady miejscowej ZZPP i S. a nadto starsi inspektorzy.

Intencją tych odpraw jest poznanie atmosfery pracy i współpracy oraz ukierunkowanie działalności personalno-organizacyjnej i ekonomicznej oddziału. Z odpraw tych oddziały otrzymują najpierw ustne a następnie pisemne zalecenia.

e) pewien wpływ na kierowanie polityką kredytową posiada ocena prac komórek kredytów, która w naszym województwie opiera się na pozytywnym jej ujmowaniu za poszczególne rodzaje prac (zasady oceny, obowiązujące obecnie z pewnymi ulepszeniami omawiano w Wiadomościach NBP nr 11/51 i 1/54).

Intencją ocen jest skierowanie zainteresowania oddziałów operacyjnych na zasadnicze rodzaje prac. Do ocenianych rodzajów prac należą zawsze te prace bieżące, które są nieodłącznym warunkiem dobrej pracy kredytowej, a więc wykonywanie wszystkich postanowień instrukcji służbowej oraz takie, jak jakość sprawozdań miesięcznych z kontroli stanu finansowego, jakość wniosków do planu kredytowego itp. Chcąc jednak np. spopularyzować wprowadzanie w życie odmiennych form rozliczeń, ocenia się je jako odrębny rodzaj pracy, podobnie zresztą w swoim czasie odrębny rodzaj pracy stanowiły kontrole wewnętrzne, szkolenie zawodowe itp. Na jednej z odpraw kierowników działów kredytów przeprowadzono bardzo obszerną dyskusję na temat stosowanej oceny, następnie zebrano w formie ankiety opinie wszystkich oddziałów operacyjnych w tym zakresie. Większość oddziałów wypowiedziała się za stosowaniem tej oceny, popierając jednak raczej ujmowanie tylko tych rodzajów prac, które mogą być bezspornie oceniane przez oddział wojewódzki, na podstawie materiałów do niego docierających. Wszystkie też prawie oddziały orzekły, że ocena je mobilizuje. Zdajemy sobie sprawę z niedokładności w ocenie, dlatego też ostateczny stopień, który z sumowania stopni za poszczególne rodzaje prac wypada z dokładnością do dziesiątych, zaokrąglamy do pół stopnia, przez co eliminuje się drobne niedociągnięcia. Przede wszystkim jednak każdy oddział wie jak jest przez oddział wojewódzki oceniany za poszczególne rodzaje prac i w którym rodzaju prac ustępuje on innym oddziałom. Zawsze też oddział wojewódzki podaje powody

niskiej oceny. Oddział wojewódzki zaś mając w ręku instrument kierowania zainteresowaniem oddziałów, nastawia je na te prace, które w danej chwili należą do najważniejszych.

Szukamy nowych form rozliczeń

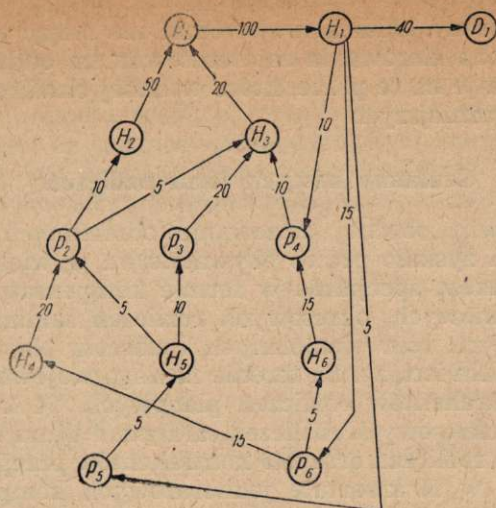
W chwili obecnej stosowanie odmiennych form rozliczeń zyskało prawo obywatelstwa w większości województw, specjalnie w formie kompensat, rozliczeń planowych, okresowych rozliczeń saldami lub branżowych biur wzajemnych rozliczeń. Na ultimo II kwartału istniało na terenie naszego województwa 573 kontrahentów rozliczeń planowych, 24 kontrahentów okresowych rozliczeń saldami, 4 biura z wzajemnych rozliczeń oraz 245 kontrahentów przeprowadzonych w II kwartale jednorazowych kompensat. Stały rozwój ilości i wartości tych rozliczeń świadczy o tym, że znajduje się coraz to nowe możliwości finansowego kompensowania transakcji przedsiębiorstw.

Dalszą taką możliwością, która może znaleźć szerokie zastosowanie na terenie całego kraju, dają miejskie biura wzajemnych rozliczeń, które tym różnią się od branżowych biur wzajemnych rozliczeń, że zasięgiem swym obejmują przedsiębiorstwa nie jednej lub kilku branż lecz przedsiębiorstwa różnych branż, zgrupowane na terenie pewnego okręgu. W tej chwili w województwie naszym bada się teoretyczne i techniczne możliwości zorganizowania takich biur, przy czym podstawą szukania rozwiązań są powiązania finansowe zachodzące na terenie miasta Stalinogrodu.

W każdym okręgu występują przedsiębiorstwa produkcyjne, handlu hurtowego i detalicznego, a także przedsiębiorstwa usługowe, które w większym lub mniejszym stopniu powiązane są ze sobą następująco: przedsiębiorstwa produkcyjne odprzedają wyroby gotowe centralom handlowym, centrale handlowe odprzedają towary przedsiębiorstwom produkcyjnym (dla których towar ten jest materiałem) lub jednostkom handlu hurtowego, jednostki handlu hurtowego odprzedają towary handlowi detalicznemu, który zaspokaja potrzeby konsumenta. Handel detaliczny kończy więc co prawda powiązania, tym niemniej jest on właśnie bardzo szczęśliwym ogniwem, gdyż sprzedając za gotówkę (a więc bez zwłoki), może występować jako jednostronny uczestnik kompensat. Trzeba jednak pomiędzy produkcją a detałem, poprzez hurt, znaleźć tyle powiązań, by opłaciło się zorganizowanie miejskiego biura wzajemnych rozliczeń. Schematycznie przedstawia się to następująco: (patrz rys. na str. 534).

Po przeniesieniu tych powiązań oraz ich wysokości na tabelę, przybierze ona wygląd następujący: (patrz tabl. 2 na str. 534).

Przedsiębiorstwa H1 i D1 oraz dwa przedsiębiorstwa produkcyjne wykazują saldo Winię kompensaty, pozostali zaś uczestnicy wykazują saldo Ma. Sam procent kompensaty jest bardzo wysoki, a źródło tego leży w tym, że trzon kompensaty wykazuje wysokie powiązanie (do trzonu zaliczamy przedsiębiorstwo P1 i H1). Takich trzonów może w biurze wzajemnych rozliczeń występować więcej, ich też dobór jest najtrudniejszy. Nie stanowi wcale przeszkody fakt, że poszczególne trzony nie będą się wzajemnie ze sobą wiązać, aczkolwiek sporadycznie może się zdarzyć, że np. przedsiębiorstwo P2 pierwszego trzonu będzie wykazywać powiązania z przedsiębiorstwem H4 drugiego trzonu; to tylko wzbogaci kompensatę.



P₁ do P₆ = poszczególne przedsiębiorstwa produkcyjne
H₁ do H₆ = poszczególne przedsiębiorstwa handlu hurtowego lub central handlowych
D₁ = przedsiębiorstwo handlu detalicznego
Kierunek strzałki oznacza kierunek dostaw.
Cyfra wypisana w przerwie strzałki oznacza wielkość dostaw w pewnym okresie czasu.

Tabl. 2

Kontrahent	O b r o t y		Kompensata		% kompens.
	Dost.	Odb.	Wn	Ma	
P1	100	70	—	30	70
H1	70	100	30	—	70
D1	—	40	40	—	—
H2	20	10	—	10	50
H3	50	35	—	15	70
P2	15	25	10	—	60
P3	20	10	—	10	50
P4	10	25	15	—	40
H4	20	15	—	5	75
H5	15	5	—	10	33
H6	15	5	—	10	33
P5	5	5	—	—	100
P6	20	15	—	5	75
Razem :	360	360	95	95	73,6

Jak dojść do zdobycia rozpoznania powiązań? Rozpoznanie powiązań zdobędziemy przez zbadanie portfeli należności i zobowiązań wszystkich przedsiębiorstw danego okręgu. Z badań tych portfeli sporządzimy zestawienie, np. wg poniższego schematu:

Tabl. 3

Kontrahent	Suma należności	Suma zobowiązań
H1	20	—
H2	30	1
H3	—	40
H4	50	—
H5	120	—
Razem :	220	41

Przedsiębiorstwo P1 wykazuje na dzień X w portfelach następujące wielkości należności i zobowiązań względem poszczególnych kontrahentów: (Patrz tabl. 4).

Zdarzy się, że przedsiębiorstwo w ogóle wykaże tylko jednostronne powiązania z miejscowymi kon-

Tabl. 4

	P1		P2		P3		H1.		H2		H3		D1		Razem	
	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.	nal.	zob.
P1	x	x	—	—	—	—	30	—	20	—	—	15	—	—	50	15
P2	—	—	x	x	—	—	10	—	30	30	—	—	—	—	30	40
P3	—	—	—	—	x	x	5	—	—	40	—	—	—	—	40	5
H1	—	30	10	—	5	—	x	x	—	—	—	—	—	—	15	30
H2	—	20	30	—	—	—	—	x	x	—	—	—	—	70	30	90
H3	15	—	—	30	—	40	—	—	—	x	x	—	—	—	15	70
D1	—	—	—	—	—	—	—	70	—	—	—	—	x	x	70	—
r-m	15	50	40	30	5	40	30	15	90	30	70	15	—	70	250	250

trahentami; takie przedsiębiorstwa eliminujemy z dalszych rozważań, do nich zaś wróciłibyśmy dopiero w tym przypadku, gdyby przedsiębiorstwo to stanowiło tak ważne ogniwo powiązań, by zachodziła potrzeba dobrania dla niego kontrahenta zamiejskowego, dla uzyskania powiązań dwustronnych.

Wszystkie wyniki, wykazujące chociażby nieznaczne powiązania dwustronne, zestawimy w poniższą tabelę, w której przykładowo podaliśmy 3 przedsiębiorstwa produkcyjne, 3 handlowe oraz 1 przedsiębiorstwo detaliczne. Analiza tej tabelki wykazuje, że jednostronnie powiązane jest jedynie przedsiębiorstwo handlu detalicznego; co prawda niektóre z przedsiębiorstw, jak np. P3 mają powiązania bardzo nikle, jeśli jednak sięgniemy do dostawcy P3, którym jest przedsiębiorstwo H3, które z kolei też jest słabo kompensowane, posiadając nadwyżkę należności (odwrotnie P3 posiada nadwyżkę zobowiązań), okaże się, że wyeliminowanie przedsiębiorstwa P3 nie odbije się ujemnie na całości powiązań. Poza tym mamy do dyspozycji możliwość dobrania dla przedsiębiorstwa P3 kontrahenta zamiejskowego, gdyby to było konieczne.

Dalsze rozważania na temat powiązań muszą jednak być odłożone do czasu przekonania się o trwałości tych powiązań, które wyszły z analizy portfeli. W portfelach tych znajdowały się bowiem faktury dotyczące ostatnich 12—18 dni (łącznie z przeterminowanymi), co nie oznacza, że powiązania w tej wysokości występują stale. Konieczne jest więc skontaktowanie się z zainteresowanymi przedsiębiorstwami, dla sprawdzenia na tle portfeli zamówień, trwałości tych powiązań.

Ponadto uzupełnienie lub eliminowanie uczestników BWR będzie mogło następować w okresie próbnego ich działania.

Jak rozwiązano organizacyjną stronę uruchamiania miejskich BWR na terenie województwa?

Po przeprowadzeniu rozważań teoretycznych, które przedstawiono także wyżej, odbyto odprawę roboczą z kierownikami działów kredytów oddziałów miejskich miasta Stalinogrodu, zlecając im przeprowadzenie badań portfeli. Analiza portfeli wykazała powiązania, które zostały zestawione sposobem, o którym traktowano, wskazując powiązania zezwalające na uruchomienie BWR.

Jednocześnie wytypowano 7 dalszych okręgów bankowych województwa (Częstochowa, Sosnowiec, Gliwice, Bytom, Chorzów, Bielsko, Rybnik) a z tych okręgów imiennie po jednym rutynowanym pracowniku kredytowym, których zadaniem będzie zorgani-

zowanie miejskich BWR na terenie ich oddziałów i oddziałów pobliskich, które zaliczono do ich okręgów BWR (np. do oddziału w Bytomiu zaliczono: Bytom I. M., Bytom-Bobrek, Tarnowskie Góry i Lubliniec).

Wytypowani pracownicy poszczególnych okręgów BWR brali udział w odprawie roboczej przeprowadzonej na szczepku oddziału wojewódzkiego z kierownikami działów kredytów oddziałów miejskich miasta Stalinogrodu, poznali teoretyczne przesłanki działania BWR i techniczne podstawy doboru uczestników i na tym tle — przy współpracy oddziału wo-

jewódzkiego przeprowadzą analogiczne badania w ich okręgach bankowych; obowiązkowy jest współudział w tych pracach wszystkich oddziałów, zaliczonych do danego okręgu. W momencie pisania artykułu nie działa jeszcze na naszym terenie żadne miejskie biuro wzajemnych rozliczeń, przypuszczamy jednak, że w najbliższym czasie będziemy się mogli podzielić dalszymi informacjami z tego zakresu oraz wiadomością, że miejskie biura wzajemnych rozliczeń działają.

J. Szyrocki
Stalinogród

NIEKTÓRE ZAGADNIENIA KREDYTOWANIA PRZEMYSŁU MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH

Przed 1939 r. przemysł materiałów budowlanych nie miał perspektyw rozwojowych. Decydowała o tym polityka kapitału zagranicznego, od którego uzależnione było życie gospodarcze kraju. Budowa zakładów przemysłowych w Polsce zgodna była z interesami finansjery zagranicznej, która uważała Polskę przedwrześniową za teren ekspansji gospodarczej. Mimo głodu mieszkaniowego nie budowano domów mieszkalnych, stosując eksmisję wobec tych, którzy zalegali w opłaceniu bardzo wysokiego czynszu za komorne.

Przedsiębiorstwa produkujące materiały budowlane pracowały tylko kilka miesięcy w roku, zatrudniając na ogół niewielką ilość robotników. Huty szkła fabryki fajansu lub porcelany, podobnie jak i inne zakłady przemysłu materiałów budowlanych były bardzo zacofane pod względem technicznym, miały bardzo często postoje, spowodowane brakiem popytu na wytwarzane artykuły.

Na znaczenie przemysłu materiałów budowlanych w Polsce Ludowej wskazują tezy IX Plenum KC PZPR. W celu pokrycia potrzeb państwowego budownictwa, wydatnego zwiększenia remontów budynków miejskich oraz znacznego zwiększenia zaopatrzenia ludności wiejskiej w artykuły budowlane, należy wydatnie podnieść produkcję cegły, cementu i wapna, dachówki i papy oraz produkcję nowych materiałów, jak gazobeton i inne.

Dla wykonania tych zadań kraj nasz posiada bogatą bazę surowcową, zapewniającą produkcję takich materiałów budowlanych jak cement, wapno, gips, kamień budowlany, cegła, różnorakie płytki ceramiczne, szkło okienne i budowlane itd. Niezależnie od tego przemysł węglowy dostarcza odpadowe gatunki węgla, które mogą i znajdują już zastosowanie do wypalania cementu, wapna, gipsu i cegły.

Przemysł materiałów budowlanych produkuje obecnie wyroby przeznaczone na inwestycje, artykuły zaspokajające potrzeby wsi oraz przedmioty codziennego użytku, współpracując również z centralami handlu zagranicznego, wykonując niektóre asortymenty z materiałów uzyskanych z urobku np. kamień budowlany, surowce mineralne.

Uwzględniając rolę przemysłu materiałów budowlanych Zarząd NBP powołał we wrześniu ub. r. Wydział Kredytów Przemysłu Materiałów Budowlanych. Aparat kredytujący przedsiębiorstwa przemysłu materiałów budowlanych ma przed sobą zadanie stosowania bardzo elastycznej polityki kredytowej, od-

działywania na zakłady na odcinku zaopatrzenia, produkcji, zbytu i rozliczeń.

Zadaniem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na pewne istotniejsze zagadnienia z zakresu kredytowania materiałów budowlanych z tym, że dalsza dyskusja zwróci zapewne uwagę na nowe momenty, naświetli poruszone tematy, a zebrany materiał pozwoli z większą precyzją kredytować przedsiębiorstwa, pogłębić ich kontrolę i osiągnąć zasadniczy cel — przyczynić się do poprawy pracy przemysłu.

W kosztach materiałowych przemysłu materiałów budowlanych zasadniczy udział mają materiały pomocnicze, paliwo, przedmioty nietrwałe, części zapasowe maszyn i urządzeń; materiały podstawowe stanowią poważniejszą pozycję jedynie w przedsiębiorstwach produkcji artykułów szklarskich, ceramicznych i izolacyjnych.

Duży asortyment materiałów pomocniczych przeznaczonych przede wszystkim na remonty wykonywane systemem gospodarczym i potrzeby wydziałowej produkcji, stwarza poważne trudności tak przy analizie zużycia materiałów jak i celowości stanów zapasów.

Analiza rotacji poszczególnych artykułów może wprowadzić nas w błąd, jeśli nie zwrócimy uwagi na wykonanie planów remontowych. O ile bowiem przedsiębiorstwo nie przeprowadziło robót remontowych, niektóre gromadzone materiały mogą nie wykazywać nawet obrotów, co nie świadczy jednak o tym, że występujący zapas jest zbędny.

Niektóre branże jak np. ceramika budowlana, wapienniczko-piaskowo-gipsowa, kamienia budowlanego, zależne są jeszcze w pewnych procesach produkcyjnych od warunków atmosferycznych, dlatego przygotowanie w określonym terminie agregatów do stanu pełnej gotowości produkcyjnej np. w cegielniach ma poważny wpływ na wykonanie rocznego planu produkcji i zabezpieczenie wykonania rocznych planów budowlanych.

Przed przeprowadzeniem kontroli zapasów materiałowych zainteresujemy się więc przebiegiem wykonania robót remontowych, aby oddziaływać na przedsiębiorstwo kredytem w celu realizowania prac remontowych zgodnie z planem. Zgromadzenie materiałów potrzebnych dla przeprowadzenia remontów wymaga pewnego przygotowania zarówno ze względów technicznych jak również z uwagi na ewentualne trudności w zaopatrzeniu. Podkreślając więc

potrzebę przeprowadzenia remontów, zgodnie z ustalonym harmonogramem prac przygotowawczych, słuszne wydaje się uznanie zapasów mających podane wyżej przeznaczenie za celowe. Przedsiębiorstwa powinny poinformować oddział o materiałowych kosztach remontów wykonywanych sposobem gospodarczym, co należy następnie sprawdzić w czasie inspekcji. Planowane koszty materiałowe będą stanowiły limit tych zapasów celowych, a data zakończenia robót — termin spłaty kredytu. Wydaje się jednocześnie uzasadniona praktyka polegająca na ustaleniu wartości zapasów, które przeznaczone są na remonty, wg grup branżowych. Zabezpieczenie i celowość kredytu kontroluje się poprzez obserwację wykonywania remontów zgodnie z planem, analizowanie spływu odpowiednich zapasów. Naruszenie planu prac remontowych powinno powodować zmianę kwalifikacji zapasów, dotyczy to oczywiście i materiałów pozostałych po zakończeniu planowanych prac.

Zdecydowaną walkę musimy przeprowadzić z przesuwaniem terminów remontu i o ile stwierdzone zostanie, że przedsiębiorstwo nie wykonało remontów z uwagi na szturmowe wykonywanie zadań produkcyjnych np. wykonywanie planów kwartalnych w ostatnich dekadach kwartału, nie tylko powinna nastąpić zmiana kwalifikacji zapasu, ale i wyłączenie wartości spod kredytowania. Podobne stanowisko mając wypada w przypadku wielokrotnego odkładania remontów, w tych przypadkach referent kredytowy, mając ogólne wytyczne powinien udzielać kredytu elastycznie, z tym jednak, żeby po dokładnym zbadaniu stanu zając zdecydowane stanowisko.

Zagadnienie remontów występuje również wyraźnie w cementowniach, — a przede wszystkim w hutach szkła, gdzie wanny remontowane są co rok, a niezależnie od tego dokonywane są wymiany komór lub ustawianie bloków na gorąco. Analiza zapasów materiałowych wykazuje, że w magazynach niektórych hut szkła znajdują się zapasy cegły ogniotrwałej na kilka lat. W czasie inspekcji nie trudno jest ustalić ilość cegły ogniotrwałej, potrzebnej do remontów w ciągu roku, pozostały zapas powinien być upłynniony jako zbędny.

Bogaty asortyment materiałów pomocniczych i poważne stany ponadnormatywne skłaniają nas do wnikliwej i systematycznej analizy kartotek materiałowych w zakładach, w celu zorientowania się o istniejących zapasach niechodliwych. Należy stwierdzić, że funkcjonowanie działów zaopatrzenia pozostawia często bardzo wiele do życzenia i to szczególnie na odcinku materiałów pomocniczych. W tej grupie zapasów występuje kilka tysięcy pozycji, bardzo często w niewielkich nawet kwotach, stanowiących jednak w sumie poważne zapasy. Czynnikiem który w dużym stopniu ułatwia analizę stanów i prawidłową gospodarkę materiałową, są normatywy wartościowe dla grup branżowych. Oczywiście, że normatywy wartościowe dla grup branżowych nie rozwiązują zagadnienia i są tylko jednym ze środków kontroli. Dla przeanalizowania w przedsiębiorstwie poprawy na odcinku materiałów pomocniczych można posługiwać się rotacją najważniejszych artykułów lub grup branżowych. Porównując rotację w okresach sprawozdawczych eliminujemy zapasy kwalifikowane jako celowe a przeznaczone na remonty. Przyspieszenie obiegu materiałów pomocniczych uzależnione jest niekiedy od sezonowości i dlatego porównanie wskaźników w miesiącach o różnym na-

sileniu produkcji może doprowadzić do niesłusznych wniosków.

Pewną pomocą w walce ze stanami ponadnormatywnymi gospodarczo nie uzasadnionymi są zadania kształtowania się stanów zapasów, ustalone dla przedsiębiorstw Ministerstwa Przemysłu Materiałów Budowlanych, które to liczby mają powiązanie z programem finansowym resortu na rok 1954 i powinny być uważane jako obligatoryjne. W przedsiębiorstwach, w których oddziały stwierdzają dokonywanie nieuzasadnionych zakupów, można wystąpić z wnioskiem o ustalenie dla nich limitów zakupu. Zaznaczyć należy że środek ten stosuje się raczej w ostateczności, z uwagi na bardzo małą jego elastyczność, sprzeczną w pewnym stopniu z zasadami rozrachunku gospodarczego.

W niektórych branżach, np. szklarskiej, znajdują się zapasy wieloletnie materiałów pomocniczych, wysokie kwoty dotyczą przede wszystkim materiałów ogniotrwałych. W gestii oddziałów terenowych jest stwierdzenie i informowanie o niewłaściwym dysponowaniu materiałami, które przedsiębiorstwa otrzymują na podstawie decyzji jednostek nadrzędnych lub dla redystrybucji. Dotychczas nie wyciąga się jednak dostatecznie energicznych wniosków w stosunku do pewnego oportunizmu, który cechuje niektóre działy zaopatrzenia w przedsiębiorstwach branży szklarskiej, cementowej, wapienniczo-gipsowej i kamienia budowlanego lub innych.

Gospodarka węglem wiąże się ze składowiskami i ich rozmieszczeniem, stwarza to konieczność znajomości warunków terenowych przedsiębiorstwa, przynajmniej bowiem kredyt celowy powinniśmy być przekonani, że węgiel będzie mógł być zużyty w okresie, na który udzielono kredytu.

Czy słuszne jest udzielanie kredytu na zapas węgla, o ile składowany jest on tak daleko od wytwórni, że nie może być dowożony do pieca, lub gospodarka nim nie daje gwarancji zabezpieczenia przed kradzieżą? O ciężarze gatunkowym tego zagadnienia świadczy Uchwała Rządu z dnia 17.I.1954 r. w sprawie zwiększenia oszczędności w użytku paliw stałych oraz powołanie pełnomocników do spraw oszczędnego i racjonalnego wykorzystania paliw. Można jednak stwierdzić, że niektórzy dyrektorzy przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych nie doceniają tego zagadnienia i nie organizują odpowiedniej kontroli zużycia paliwa stałego. Wytyczne kwalifikacji zapasów przedsiębiorstw ceramiki budowlanej należy stosować i do innych branż z uwzględnieniem odpowiednich zmian terminów. W wytycznych zaakcentowany jest odnośnie węgla ważny moment: przy analizowaniu wielkości zapasu należy uwzględnić odległość w jakiej jest przedsiębiorstwo od stacji kolejowej lub traktu wodnego.

Analizując zużycie węgla bierzemy pod uwagę gatunki węgla, które podane są w planie zaopatrzenia, nie wszystkie bowiem przedsiębiorstwa stosują już w dostatecznym stopniu ustalone dla nich asortymenty. O ile np. cegielnia ma w planie zaopatrzenia miał węglowy, który jest dla niej paliwem technologicznym, to nie skredytujemy jej dostaw węgla grubego, przemysłowego, jaki mogła otrzymać zamiast należnego jej gatunku. Kontrolę prawidłowości dostaw dokonuje się w oparciu o plan zaopatrzenia. Tylko samospokojeniem i mechanicznym stosowaniem konstrukcji można tłumaczyć fakt kredytowania w jed-

nej z cegielni zapasów węgla grubego, które wystarczały przedsiębiorstwu na kilka lat.

Normowanie przedmiotów nietrwałych i części zapasowych maszyn i urządzeń nie znalazło jeszcze właściwego rozwiązania teoretycznego. Wyliczenia w planach przedsiębiorstw powinny opierać się na stanach początkowych, zakupie i zużyciu, natomiast w rzeczywistości bazuje się na wskaźnikach w dniach. Ustalenie zapasów gospodarczo uzasadnionych utrudnia bardzo różnorodny park maszynowy np. przemysł cementowy. Dlatego należy wskazywać przedsiębiorstwom drogę, dzięki której uzasadnione stany ponadnormatywne przedmiotów nietrwałych i części zapasowych maszyn i urządzeń mogą być skredytowane. Poważne wątpliwości nasuwa wyłączenie z kredytowania części zapasowych cementowni, posiadających bardzo stare, jedyne w Polsce urządzenia. Zwrócić należy na to zagadnienie uwagę z tego powodu, że nieco mechanicznie traktowane jest niekiedy w przemyśle materiałów budowlanych wyłączenie przedmiotów nietrwałych i części zapasowych. Warunkiem niezbędnym kredytowania tych zapasów poza zgodą Departamentu, jest stwierdzenie, że zużyte przedmioty lub części zapasowe spisywane są bieżąco na ciężar kosztów, a nie czeka się z tym na koniec roku i inwentaryzację.

Jak już na wstępie wspomniano materiały podstawowe jedynie w niewielu branżach rzutują na zapasy przedsiębiorstw. W przemyśle izolacyjnym, który jest stosunkowo młody i rozwija znacznie asortyment produkowanych artykułów, normatywy nie zawsze są właściwie ustalone, istnieją w niektórych materiałach nieprawidłowości, których wykrycie jest możliwe przy analizie kształtujących się stanów i wykonywanej produkcji. Stwierdził to już I Oddział Miejski w Poznaniu, który spowodował zmniejszenie normatywu i odprowadzenie nadwyżki środków obrotowych do budżetu.

Surowce pochodzenia mineralnego z uwagi na warunki atmosferyczne jak i obciążenie transportu w okresie jesiennym, klasyfikuje się do zapasów celowych. Surowce te odgrywają poważną rolę w przemyśle szklarskim oraz betonów i narastają w okresie lipiec-październik.

Do przedsiębiorstw posiadających bogaty asortyment materiałów podstawowych należą te, których przedmiotem działalności jest remont maszyn i to przede wszystkim budowlanych. Stany zapasów mają tu niepokojącą tendencję wzrostu, a zarówno jednostki nadrzędne jak i oddziały nie zawsze wykazują należyte zainteresowanie, nie aktywizują centralnych zarządów i stosują bardzo nieliczne sankcje mimo stwierdzenia od dłuższego czasu nieprawidłowości. W stosunku do tych przedsiębiorstw wydaje się słuszne stosowanie limitów zakupów, bowiem ich działy zaopatrzenia funkcjonują na ogół słabo, nie zgłaszając materiałów do upłynnienia. O tym, że konsekwentne

stanowisko może przyczynić się do znacznej poprawy sytuacji, dowodzi Oddział w Gdańsku, który właściwą polityką kredytową i oddziaływaniem spowodował znaczną poprawę w kontrolowanym przedsiębiorstwie tej branży. Polityka konsekwentnego i systematycznego realizowania postulatów zmniejszania stanów, upłynniania zbędnych nadwyżek i stosowania sankcji w przypadku stwierdzenia nie wykonania przyjętych wniosków pozwoliła i w tym przypadku na osiągnięcie poważnych wyników.

Postawa Banku, forma współpracy i zakres zabiegających się zagadnień ma znaczenie dla osiągnięcia zamierzeń, które stawiamy przed przedsiębiorstwem. Jest sprawą oczywistą, że nie należy do obowiązków aparatu kredytowego rozładowanie zapasów, organizowanie magazynów, organizowanie pracy działów zaopatrzenia czy finansowego. Funkcjonowanie tych komórek ma jednak decydujący wpływ na sytuację finansową jednostek gospodarczych i dlatego zagadnienia te nie mogą być poza zasięgiem zainteresowań codziennych kontaktów lub inspekcji. W tych przedsiębiorstwach materiałów budowlanych, w których uchybienia występują na tle współpracy z Bankiem musimy je sygnalizować centralnym zarządom, żądać usprawnienia i kontrolować wykonanie zaleceń, z tym, że centralnym zagadnieniem są sprawy związane z zapasami, kredytowaniem ich i rozliczeniami. Dla skuteczności walki o obniżenie stanów zapasów, niezbędne jest włączanie czynnika politycznego i społecznego zakładów oraz miejskich i powiatowych komitetów PZPR. Wydaje się, że oddziały stykające się codziennie z trudnościami w zrozumieniu tych zagadnień przez pracowników technicznych, a niekiedy i administracyjnych, nie wykorzystały w dostatecznym stopniu tej formy współpracy, która polega na informowaniu szerokiego kolektywu o trudnościach powstających z niewykonania zadań na odcinku upłynnienia zbędnych zapasów przez przedsiębiorstwa i wskazania na konsekwencje, które z tego wypływają.

Pierwsze sygnały o naradach partyjno-ekonomicznych wskazują, że wystąpienia przedstawicieli NBP były oczekiwane z dużym zainteresowaniem i wywołały szeroką dyskusję. Należy jednak zaznaczyć, że nie wszystkie oddziały przygotowały się do tych bardzo ważnych wydarzeń w ten sposób, żeby wnieść do obrad argumenty o takim ciężarze gatunkowym, jaki wynika z funkcji instytucji kredytującej gospodarkę narodową. Narady partyjno-ekonomiczne to istotny czynnik postępu nieznan dotąd, metoda postępowania oparta na współpracy szerokiego kolektywu, mająca na celu wyzwolenie twórczej energii najszerzszych rzesz pracowników, wymagająca dokładnego przeanalizowania sytuacji i przygotowania wystąpień.

F. Szytylgold

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

Lustracje szczegółowe w zakresie gospodarowania funduszem płac w Oddziale Wojewódzkim w Bydgoszczy

Lustracje szczegółowe przewidziane w ust. 118 i 88 Instrukcji Służbowych Narodowego Banku Polskiego — Dział V — (z kwietnia i grudnia 1953 r.) — zarówno jako problem jak i zadanie w pracy właściwych jednostek organizacyjnych naszego Banku, stały się obecnie tematem szczególnie żywym i aktualnym na tle polityki gospodarczej rządu, idącej w kierunku zdecydowanej walki o obniżkę kosztów i walki z marnotrawstwem.

Urzeczywistnienie tych zadań nie może być dokonane tylko w ramach czynności wykonywanych w Banku. Należyte i skuteczne wykonanie obowiązków oddziałów uwarunkowane jest jak najczęstszym przeprowadzaniem lustracji, w celu sprawdzania w przedsiębiorstwie spostrzeżeń i wniosków wysnutych na podstawie kontroli bieżącej oraz sprawdzania przebiegu realizacji konkretnych zadań.

Lustracje w przedsiębiorstwach są więc podstawowym instrumentem kontroli bankowej w ogólności, a posługiwanie się nim w jak najszerszym zakresie przy sprawowaniu kontroli, w szczególności kontroli funduszu płac jest zasadniczym obowiązkiem oddziałów operacyjnych.

Oddział nie może dobrze wypełnić powierzonych mu obowiązków na odcinku bankowej kontroli funduszu płac, jeżeli nie będzie przeprowadzał lustracji szczegółowych i jeżeli na tej drodze nie rozezna przyczyn stwierdzonych przekroczeń funduszu płac — co otwiera mu z kolei szerokie możliwości aktywnego oddziaływania na kontrolowane jednostki gospodarcze w kierunku prawidłowego przebiegu procesów gospodarczych.

Znaczenie lustracji szczegółowych — jako formy bankowej kontroli funduszu płac, stojącej na straży przestrzegania podstawowych zasad ekonomiki socjalistycznej, wpływa również między innymi z faktów, że:

— płace stanowią jeden z najważniejszych elementów kosztów o charakterze zmiennym, związanych ściśle z planową wielkością produkcji, obrotu lub usług,

— decydujący wpływ na ich wielkość wywiera kształtowanie się wskaźników wydajności pracy, których wzrost winien wyprzedzać wzrost płac. —

— przedsiębiorstwa na obecnym etapie wzmoczonego reżimu oszczędności winny dążyć do maksymalnego obniżenia kosztów w ogólności, a w tym przerostów w zakresie płac, aby ostateczne efekty procesów gospodarczych znalazły wyraz w wyznaczonej akumulacji, mającej wpływ na kształtowanie się dochodu narodowego.

Dogłębne wejście w ekonomiczną stronę kontroli funduszu płac, wypracowanie jak najlepszego systemu i wprowadzenie w życie w jak największym zakresie lustracji szczegółowych, winno być przede wszystkim troską i obowiązkiem każdego pracownika, któremu powierzone zostały obowiązki w zakresie bankowej kontroli funduszu płac.

* * *

Przechodząc do bliższego omówienia lustracji szczegółowych — jako problemu pracy bankowej i szczegółowego zadania oddziałów operacyjnych, a także i wojewódzkich, zamierzamy rozważania nasze sprowadzić do przeglądu i przedyskutowania dotychczasowych osiągnięć jak i braków w pracy na tym odcinku, jak również wysunięcia wniosków odnośnie kierunków wypracowania systemu rozwojowego tej pracy na przyszłość.

Jest rzeczą niewątpliwą, że sprawne technicznie i dobre merytorycznie funkcjonowanie aparatu lustracyjnego w od-

działach operacyjnych i wojewódzkich wymaga kadry pracowników oddanej swej pracy, o odpowiednim poziomie teoretycznym i praktycznym wykształcenia tak ideologicznego jak i zawodowego.

Dotychczasowe obserwacje wskazują, że dążenie do wypracowania właściwych metod lustracji było przede wszystkim przedmiotem wysiłków Centrali Banku, a poza tym niektórych oddziałów wojewódzkich. Nie stwierdziliśmy przejawu inicjatywy na tym odcinku ze strony oddziałów operacyjnych, mimo że oddziały te mają doskonałe warunki dla praktycznego rozpracowania zagadnienia i wysunięcia na tej podstawie odpowiednich uwag czy dezyderatów.

Poważną pomoc w zakresie dokonywania lustracji przyniosły „Wytyczne...” zamieszczone w „Wiadomościach Nr 4/54” które istotnie w sposób przystępny i w zasadzie wyczerpujący podają metodykę lustracji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Doświadczenie nasze wskazuje, że posługiwanie się tymi wytycznymi w toku przeprowadzania lustracji pozwala na osiągnięcie najlepszych wyników na tej drodze. Również inne „wytyczne”, przesłane przez Centralę do wykorzystywania w toku lustracji podstawowych, stanowią praktycznie wartościowy materiał i z tymi materiałami oddziały operacyjne winny się dokładnie zapoznać. Jako uzupełniający materiał może być wykorzystywany artykuł ob. Guttmejera — zamieszczony w „Wiadomościach NBP” Nr 6/54, który mówi o dalszym pogłębieniu kontroli funduszu płac, otwierającej również szeroką drogę do przeprowadzania lustracji szczegółowych.

W dotychczasowej akcji Oddziału Wojewódzkiego w Bydgoszczy, niezależnie od trwałych wysiłków w kierunku umocnienia w oddziałach operacyjnych warunków jak najlepszej kontroli bieżącej funduszu płac, poświęcano wiele uwagi zagadnieniom lustracji, przede wszystkim lustracji podstawowych, a dalej lustracji szczegółowych. Wykorzystywano w tym celu wyjazdy inspekcyjne pracowników oddziału wojewódzkiego do oddziałów operacyjnych, stosowano lustracje pogładowe jako formę szkolenia, rozwiązywano zagadnienia w trybie opracowania wytycznych do lustracji szczegółowych — i to jeszcze w pierwszym półroczu 1953 r. w wyniku czego w dniu 26 czerwca 1953 r. rozesłane zostały oddziałom opracowane po raz pierwszy przez oddział wojewódzki wytyczne do lustracji przedsiębiorstw przemysłowych. Ujęto również zagadnienie w trybie dyrektyw poprzez zarządzenia dyrektora oddziału wojewódzkiego, dając istotnie wyjaśnienia dotyczące meritum prac, a także ujmując prace na tym odcinku w plany, których wykonanie kontrolowane było na podstawie nadsyłanych meldunków o wykonaniu planu lustracji i na podstawie analiz notatek czy protokołów z lustracji, których wyniki przekazywane były oddziałom na okresowych odprawach w oddziale wojewódzkim, bądź poprzez pisma i zarządzenia dyrektora oddziału wojewódzkiego. W rezultacie omawianej akcji, w roku 1953 przeprowadzone zostały lustracje przedsiębiorstw w następującym rozmiarze:

I kwartał — 368, tj. 31% ogólnej liczby kontrolowanych przedsiębiorstw,

II kwartał — 216 przedsiębiorstw, tj. 19,5% ogólnej liczby kontrolowanych przedsiębiorstw,

III kwartał — 207 przedsiębiorstw, tj. 19,6% ogólnej liczby kontrolowanych przedsiębiorstw,

IV kwartał — 211 przedsiębiorstw, tj. 19,6% ogólnej liczby kontrolowanych przedsiębiorstw.

W pierwszym kwartale 1954 r. zlustrowanych zostało 405 przedsiębiorstw — co stanowi 27,9% ogólnej liczby kontrolowanych jednostek gospodarczych. Lustracje przeprowadzały wszystkie oddziały operacyjne, a w czerwcu br. przeprowadzona została specjalna akcja lustracyjna w przedsiębiorstwach wytypowanych przez oddział wojewódzki, z założeniem że lustracją tą zostają objęte przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłowe, a w przypadku braku takich przedsiębiorstw, jako typowych dla zainteresowanych oddziałów operacyjnych, w innych przedsiębiorstwach, odnośnie których wyniki kontroli bieżącej i uwagi komórek kredytowych wskazywały na potrzebę dokonania lustracji szczegółowej.

Niezależnie od omawianej akcji silny nacisk położony był na dokonywanie lustracji poglądowych, przy udziale pracowników oddziałów operacyjnych. Chodziło w tym przypadku o przełamanie w niektórych oddziałach obaw niektórych pracowników i udzielenie im lekcji jak dane czynności powinny być wykonane.

Lustracji takich przeprowadzono w roku 1953 — 98, docierając w tym celu w zasadzie do wszystkich oddziałów operacyjnych. Niektóre oddziały, słabsze, odwiedzane były w tym celu dwa i więcej razy.

Taka metoda instruktażu stosowana jest nadal w roku 1954 — i dotychczas przeprowadzonych zostało 17 lustracji poglądowych. Zachodzi z kolei pytanie — jakie konkretne rezultaty osiągnął oddział wojewódzki i oddziały operacyjne w wyniku omówionej akcji? Po pierwsze chodziło o to, aby lustracje przedsiębiorstw weszły jak najgłębiej w system pracy oddziałów, by na podstawie otrzymywanych sprawozdań oddział wojewódzki miał odpowiedni materiał dotyczący gospodarki funduszem płac i podstawę do systematycznej akcji interwencyjnej, a dalej — aby w oparciu o materiały z lustracji można było jak najbliżej stanąć wobec problematyki lustracji w przekroju branż gospodarczych, w celu opracowania branżowych wytycznych do lustracji szczegółowych i uczynienia z lustracji szczegółowych skutecznego instrumentu bankowej kontroli funduszu płac, w szczególności w roku 1954 — kiedy kontrola bieżąca została w zasadzie utrwalona, tak pod względem organizacyjnym jak i merytorycznym.

Najważniejszym jednakże rezultatem jest systematyczne gromadzenie materiałów, na podstawie których oddziały operacyjne i oddział wojewódzki występowały i występują wobec przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych z energiczną interwencją o natychmiastowe usuwanie stwierdzonych braków i nieprawidłowości w zakresie gospodarki funduszem płac.

Dla opracowania wytycznych odnośnie formy sporządzenia protokołów polustracyjnych, od których niejednokrotnie w znacznym stopniu zależą efekty wykonanych czynności, oparto się na Instrukcji Ministerstwa Finansów z dnia 18. 8. 1953 r. w sprawie rewizji przedsiębiorstw państwowych (Monitor Polski A — 100/53 poz. 1379).

Również w dniu 10 czerwca br. wydane zostało zarządzenie dyrektora oddziału wojewódzkiego — regulujące w sposób szczegółowy takie zagadnienia, jak —

- organizację i technikę pracy lustracyjnej,
- prace przygotowawcze przed udaniem się na lustrację, w czym podkreślona została potrzeba współpracy z komórką kredytową.
- prace wstępne na miejscu lustracji,
- wykonanie zadań na miejscu w przedsiębiorstwie,
- uzgodnienie ustaleń lustracji z kierownictwem przedsiębiorstwa i przyjęcie zgłoszonych ewentualnych oświadczeń do protokołu,

- sporządzenie protokołu polustracyjnego,
- opracowanie listu polustracyjnego.

W zarządzeniu tym wskazane zostały jednocześnie materiały instrukcyjne dotyczące planowania funduszu płac, analiz gospodarczych i lustracji — a także stałe zasady, na jakich winno się opierać w przyszłości typowanie przedsiębiorstw do lustracji.

Złudne byłoby sądzić, że wszystkie oddziały wywiązały się z nałożonych obowiązków w sposób zupełnie zadowalający. Otrzymane kopie protokołów polustracyjnych wylegitymowały najlepiej poziom niektórych oddziałów, osiągnięcia i braki, które stanowią doskonały materiał dla dalszych wysiłków oddziału wojewódzkiego.

Stwierdzono jednakże, że niektóre oddziały, w szczególności te w których kierownicy komórek planowania obiegu pieniężnego przeważnie sami przeprowadzali odnośne lustracje, sięgnęły głębiej, w problematykę zagadnienia, wykazały znajomość szerszych materiałów naukowych i instrukcyjnych oraz nadesłały protokoły polustracyjne, które należy uznać jako zupełnie dobre, a w każdym razie dające podstawę do stwierdzenia, że dokonane lustracje osiągnęły zamierzony cel. Do takich oddziałów zaliczyć należy Oddział Toruń, I Oddział Miejski w Grudziądzu, Oddział Inowrocław, Oddział Chełmża i częściowo I Oddział Miejski w Bydgoszczy, który mógłby znacznie lepiej wykonać powierzone zadanie, mając możliwość ciągłego kontaktu z oddziałem wojewódzkim, gdyby na akcję tę poświęcił więcej czasu.

Oddział wojewódzki otrzymał, poprzez kopię protokołów polustracyjnych, bogaty i wszechstronny materiał jeśli chodzi o ocenę prawidłowości gospodarki funduszem płac w przedsiębiorstwach jak i ocenę pracy oddziałów na tym odcinku. Materiał ten został przeanalizowany, a wyniki analizy przekazane zostały kierownikom komórek planowania obiegu pieniężnego na odprawie w oddziale wojewódzkim, odbytej w dniu 20 lipca br. oraz posłużył jako materiał do interwencji w przedsiębiorstwach.

O ile powyżej nadmieniono, że niektóre oddziały dobrze wykonały swoje zadanie, to należy jednocześnie stwierdzić że nie znaleźliśmy podstawy do stwierdzenia, że dyrektorzy — kierownicy oddziałów dali właściwy wkład swej pracy w omawianą akcję.

Biorąc pod uwagę osiągnięcia i braki oddziałów w zakresie lustracji szczegółowych, poznane w szczególności w wyniku „czerwcowej akcji lustracyjnej“, uznaliśmy za konieczne dalsze pogłębienie szkolenia pracowników oddziałów operacyjnych, ale już w innej formie, przy aktywnym udziale pracowników tychże oddziałów. Na wrzesień br. zaplanowana została odprawa szkoleniowa w oddziale wojewódzkim, z udziałem tak kierowników planowania obiegu pieniężnego jak i referentów kontroli funduszu płac, która przeprowadzona zostanie w formie seminarium — na bazie referatów i koreferatów opracowanych i wygłoszonych przez pracowników oddziałów operacyjnych.

Dalszym zagadnieniem jest omówienie tematu lustracji od strony dokonanych już rozwiązań ogólnych i szczegółowych, dotyczących spółdzielczości Samopomocy Chłopskiej. Zagadnienie lustracji spółdzielni podległych CRS „Samopomoc Chłopska“ rozwiązane zostało opracowaniem „branżowych wytycznych...“ — przekazanych oddziałom operacyjnym do wykorzystywania, jednym z ostatnich zarządzeń dyrektora oddziału wojewódzkiego. Wzmiankowane „wytyczne...“ przekazane zostały również Departamentowi Planowania — w celu wzięcia ich pod uwagę dla ustalenia jednolitych wytycznych do lustracji danego pionu gospodarczego.

Niesposób podawać w tym miejscu szczegółów wzmiankowanych wytycznych, wobec czego ograniczę się do ogólnego ich omówienia według poszczególnych części opracowanych zagadnień, w których wykorzystane zostały między

innymi przepisy odnośnie rachunkowości, planowania gospodarczego, sprawozdawczości i specjalne przepisy CRS „Samopomoc Chłopska” wydane na przestrzeni lat 1952 do 1954 — a zmierzające do podniesienia dyscypliny i uporządkowania gospodarki finansowej spółdzielni terenowych.

U w a g i o g ó ł n e — rozwiązują zagadnienia rachunkowości obowiązując od roku 1954 w gminnych spółdzielniach i powiatowych związkach gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” ze wskazaniem kont — jak 141 — place podstawowe i dodatkowe, 071 — pracownicy za place (fundusz osobowy) i 074 — inne należności i zobowiązania, za wynagrodzenia pracownikom dorywczo zatrudnionym i inne, a pokrywane z bezosobowego funduszu plac. Dla sprawdzenia zgodności danych o wykonaniu funduszu plac, jak również w kontroli raportów kasowych pod względem wydatkowania sum na place z pominięciem kontroli bankowej, konieczną rzeczą jest posługiwanie się kartą kontową — 141 — place podstawowe i dodatkowe.

W dalszym ciągu „Uwagi ogólne” wskazują na zarządzenie oraz wzory i terminy sprawozdawczości finansowej w roku 1954, jako nieodzowny materiał ewidencyjny i analityczny do wykorzystywania w toku lustracji.

W dalszej części wytycznych — „Zasady ogólne” opracowane zostały poniższe zagadnienia, które w zasadzie mogą dotyczyć lustracji wszelkiego rodzaju przedsiębiorstw. Dlatego zagadnienia te omówimy bardziej szczegółowo:

1. *Cel lustracji.* Lustracja szczegółowa ma za zadanie wykazać:

a) przebieg wykonywania podstawowych zadań obowiązującego planu gospodarczego, a w szczególności:

— wartościowego i asortymentowego wykonywania planu produkcji, obrotu lub usług,

— wykonywania norm pracy i wskaźników wydajności,

b) przestrzegania zasad gospodarowania funduszem plac — osobowym i bezosobowym w ogóle oraz w zależności od wykonywania planów produkcji, obrotu lub usług.

Badania na tym odcinku winny wykazać w rezultacie, w jakim stosunku pozostaje wykonywanie planu funduszu plac do wielkości produkcji, obrotu lub usług oraz do osiąganego wskaźnika wydajności pracy, jako podstawowego miernika warunkującego wzrost plac,

c) błędy organizacji, techniki i kontroli pracy, braki nadzoru zarządów spółdzielni, przekroczenia przepisów

o obrocie bezgotówkowym i przekroczenia funduszu plac. Istotne jest przy tym ustalenie dokładnych przyczyn przekroczeń funduszu plac — jak również przyczyn innych nieprawidłowości i wskazanie środków zaradczych, zmierzających do poprawy istniejącego stanu rzeczy.

Osiągnięcie omówionego celu uzależnione jest od wielu czynników, a między innymi od:

a) teoretycznego przygotowania się do lustracji na podstawie obowiązujących przepisów, wytycznych do lustracji — z uwzględnieniem branżowych zagadnień oraz zasad i przepisów księgowych, wynikających z obowiązującego ramowego (branżowego) planu kont,

b) starannego przygotowania materiałów bankowych w oparciu o wyniki bieżącej kontroli funduszu plac, uwagi komórki kredytowej oraz wyniki analizy ostatniego bilansu, która winna być dokonana przez komórkę kredytową,

c) przygotowania zakresu, tematyki i metody badań,

d) sprawnego, krytycznego i dokładnego toku badań w przedsiębiorstwie oraz

e) logicznego i syntetycznego ujęcia w protokole polustracyjnym wyników badań i spostrzeżeń.

W związku z powyższym ogół czynności lustracyjnych winien być podzielony na etapy, o których wspomniano wyżej, a które rozpoczynają się od prac wstępnych, przygotowawczych w oddziale, w przedsiębiorstwie, poprzez wykonanie właściwych prac lustracyjnych — aż do opracowania protokołu polustracyjnego i wykorzystania go przez oddział łącznie listem polustracyjnym.

Trzeba jednak zawsze pamiętać o tym, że lustracja ma odbywać się nie tylko dla samej lustracji, że lustracja jest środkiem, który zmierza do polepszenia gospodarki przedsiębiorstwa.

Dlatego nie można ograniczać się do wysłania choćby najlepiej sporządzonego protokołu polustracyjnego. Trzeba stale śledzić czy postulaty zawarte w protokole są przez przedsiębiorstwo realizowane a stwierdzone braki, czy są szybko usuwane.

Wobec przedsiębiorstw, które nie wykonują zaleceń oddziały powinny używać wszelkich wpływów (nie wyłączając sankcji). W przeciwnym razie, o ile oddział nie walczy o poprawę sytuacji w przedsiębiorstwie w zakresie gospodarki placami — nawet najlepsza lustracja staje się bezużyteczna i pozostaje tylko czynnością formalną.

I. Widota
Bydgoszcz

Rozliczenia planowe pomiędzy zbiornicami jajczarsko-drobiarskimi a działami skupu gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”

Rozliczenia pomiędzy rejonowymi zbiornicami jaj i drobiu jako odbiorcą, a działami skupu, będącymi z reguły głównymi dostawcami zbiornic, mają przebieg trudny i skomplikowany.

Działy skupu fakturują wysyłany systematycznie towar według własnych danych, dotyczących zarówno ilości jak i jakości towaru. Faktury wystawia się na każdą partię towaru, co oznacza w okresach wzmożonego skupu — codzienne niemal fakturowanie.

Właściwa klasyfikacja towaru, dokonywana jest jednak przez odbiorcę — a więc przez rejonową zbiornicę — na podstawie raportu przerobu, który z reguły daje inne wartości niż te, na których opiera się faktura działu skupu. Przy tym w zasadzie obowiązujący dla dostawcy jest raport przerobu sporządzony przez odbiorcę, który dysponuje odpowied-

nią aparaturą i fachowym personelem, co gwarantuje należytą kwalifikację towaru. W tym stanie rzeczy każda niemal faktura działu skupu ulega korekcie, a dokonane zmiany powodują konieczność sporządzania szeregu dodatkowych not księgowych, które są następnie realizowane drogą pozainkasową. Sporządzanie tych not, a następnie egzekwowanie wypłaconych nadwyżek stanowi dodatkowe obciążenie personelu finansowego rejonowych zbiornic. Działy skupu ze swej strony muszą pogodzić się z faktem, że wystawiane faktury mają w praktyce znaczenie jedynie ewidencyjne, nie stanowiąc w przeważnej większości wypadków istotnego odzwierciedlenia masy towarowej przejętej przez odbiorcę.

System rozliczeń inkasowych powoduje dużą rozbieżność w czasie pomiędzy momentem wysyłki towaru a otrzymaniem faktury przez odbiorcę, wynoszącą w praktyce przynaj-

mniej jeden tydzień. Wpływ należności za wysłany towar nastąpić może w najlepszym razie po dwóch tygodniach (rozliczenia zamiejscowe).

W tej sytuacji, u odbiorcy krzyżują się stale bieżące dostawy, z fakturami dotyczącymi dostaw poprzednich, które wymagają dokładnego badania, a u dostawcy przebiega równocześnie wysyłka towaru, fakturowanie, inkaso należności za towar poprzednio wysłany i badanie różnic stwierdzonych przez odbiorcę.

W międzyczasie krążą noty memoriałowe i polecenia przelewu wystawiane na ich pokrycie.

Oddział Wojewódzki w Krakowie — po przeanalizowaniu sytuacji wystąpił z inicjatywą zastosowania rozliczeń planowych pomiędzy obu kontrahentami, co powinno uprościć manipulację, a jednocześnie powiązać i zbliżyć w czasie przepływ masy towarowej z przepływem środków pieniężnych. Inicjatorowie nowego systemu stanęli na samym wstępie przed całym szeregiem trudności, które dałoby się zestawić w sposób następujący:

1) nierównomierna wysokość dostaw powoduje trudności w ustaleniu wysokości przelewów planowych,

2) terminy wysyłki poleceń przelewu muszą być odpowiednio dostosowane do terminów regulacji kredytów i powinny powtarzać się rytmicznie w poszczególnych dekadach,

3) ostateczne rozliczenie winno opierać się na realnych podstawach, a więc nie tyle na fakturze działu skupu ile na raporcie przerobu rejonowej zbiornicy,

4) zmiana systemu rozliczeń musi pociągnąć za sobą zmianę systemu kredytowania — a raczej regulacji kredytów, przy zachowaniu zasad dotychczas obowiązujących.

Należy podkreślić, że zarówno ze strony dostawcy jak i odbiorcy, Bank napotkał na pełne zrozumienie zagadnienia i energiczną współpracę, co w dużej mierze umożliwiło osiągnięcie pozytywnych wyników.

Przedewszystkiem wiele trudności nasuwało znalezienie sposobu ustalenia właściwej wysokości przelewów.

Dostawy jaj i drobiu dla rejonowych zbiornic mają charakter sezonowy, na skutek czego wartość ich w poszczególnych miesiącach — zwłaszcza na przełomie sezonu — jest nadzwyczaj zmienna.

Plan dostaw, który rejonowe zbiornice przekazują powiatowym związkom gminnych spółdzielni również nie jest w stu procentach wykonywany, zarówno ze względu na częste zawyżanie planu w stosunku do miejscowych warunków, jak również ze względu na ilość tłuczek obniżających planową wartość dostaw. Postanowiono zatem, że podstawą kwotową planowych przelewów (w ilości 9 miesięcznie) będzie plan miesięczny, skorygowany in minus o procent rezerwy na tłuczki i ewentualne niewykonanie planu. Rezerwa została ustalona sztywno dla całego powiatu w wysokości 5% planu.

Ilość przelewów przyjęto na 9 miesięcznie, ustalając terminy na 3, 6, 9, 13, 16, 19, 23, 26 i ostatniego każdego miesiąca. Tak dobrane terminy dają możliwość przeprowadzenia rozliczenia wyrównującego po upływie dekady już pierwszym przelewem. W dniach 3, 13 i 23 przedsiębiorstwa składają oświadczenie o stanie przedmiotu kredytowania, a zatem winna im być wiadoma w tych dniach rzeczywista wartość dostaw dokonanych w ubiegłej dekadzie. Dokonany przelew winien uwzględnić różnicę pomiędzy faktyczną wartością dostaw, a sumą przelewów zaliczkowych wykonanych w poprzedniej dekadzie. Wykonywanie przelewu wyrównującego w dniu regulacji kredytów, daje również korzyści z punktu widzenia właściwego kredytowania odbiorcy — jak to się okaże poniżej.

Praktycznie zatem ustalenie wysokości poszczególnych przelewów na dany miesiąc wynika z podzielenia przez 9

miesięcznego planu dostaw, pomniejszonego uprzednio o 5%.

W dniach 3, 13 i 23 składa się przelew obejmujący kwotę planowaną na dekadę bieżącą i wyrównanie za ubiegłą dekadę, na podstawie raportu przerobu rejonowej zbiornicy, który precyzuje ostateczną wartość dostaw za ubiegłą dekadę od danego działu skupu. Kopię raportu przedsiębiorstwo dołącza do odcinka „C” polecenia przelewu. Ponadto, w odpowiednim miejscu na poleceniu przelewu (u dołu) winna być podana:

a) kwota przelewu planowanego,

b) różnica pomiędzy sumą przelewów wykonanych w poprzedniej dekadzie a wartością dostaw w tym samym czasie (kwotą wykazaną przez raport przerobu),

c) różnica pomiędzy kwotami ad a) i b) a więc kwota, na którą wystawiony jest przelew wyrównujący.

Przykład

Wysokość przelewów wykonanych w pierwszej dekadzie czerwca wynosi zł 18 (m) 3 × 6 (m).

Wartość dostaw według raportu przerobu wynosi zł 16,5/m.

Polecenie przelewu złożone w dniu 13/VI opiewa na kwotę zł 4,5/m u dołu zaś polecenia przelewu, (w rubryce „tytułem”) umieszczone jest rozliczenie:

a) rozliczenie planowe	zł	6	
b) przelano w dniach 1—10/VI	18		
otrzymano „ „	16,5	1,5	
c) do przelania	zł	4,5	

W przypadku, gdy wartość dostaw przekracza kwotę dokonanych przelewów następuje podobna korekta in plus.

Raport przerobu załączony do odcinka „C” polecenia przelewu jest dla działu skupu podstawą wystawienia faktury, która powinna być sporządzona natychmiast po otrzymaniu przelewu wyrównującego.

Ponieważ podstawą wystawienia faktury nie jest kwota wykazana przez dział skupu w pozycji „towarów wysłanych” (w odniesieniu do rejonowej zbiornicy) ale raport przerobu opiewający z reguły na niższą kwotę, wystąpi w księgowości działu skupu, rozbieżność pomiędzy kontem towarów wysłanych, a ostatecznym obciążeniem odbiorcy na podstawie raportu przerobu (w korespondencji z kontem sprzedaży towarów). Nie wdając się w szczegóły techniczne metody księgowania wystarczy stwierdzić, że rozwiązanie może być dwojakie, a więc albo przeksięgowuje się przez konto sprzedaży kwotę według działu skupu a następnie stornuje różnicę, albo też, różnicę wyksięgowuje się z konta towarów wysłanych, a księgowanie sprzedaży nastąpi w kwocie zgodnej z danymi rejonowej zbiornicy. Praktycznie przyjęto ten drugi sposób, uważając za słuszniejsze wykazywanie na koncie sprzedaży właściwych kwot bez konieczności stornowania.

Obliczenia wysokości przelewów planowych dokonuje rejonowa zbiornica, która otrzymuje z powiatowego związku gminnych spółdzielni plan skupu zrejonizowany na poszczególnych dostawców. Może się jednak zdarzyć — i zdarza się w praktyce często, że powiatowy związek zdąży wprowadzić zrejonizować plan przed końcem miesiąca poprzedzającego miesiąc planowany, ale nie zdąży podać go do wiadomości rejonowej zbiornicy, która na skutek tego nie będzie miała podstawy do obliczenia wysokości poleceń przelewu przypadających na poszczególnych dostawców. Celem umożliwienia realizowania planowych przelewów również i w takim wypadku umieszczono w umowie dodatkową klauzulę. Zgodnie z jej brzmieniem, w przypadku niedoręczenia przez powiatowy związek gminnych spółdzielni — rejonowej zbiornicy zrejonizowanego planu skupu do końca miesiąca poprze-

dzającego planowany, podstawą obliczenia wysokości przelewów jest plan poprzedniego miesiąca, skorygowany o wskaźnik zmiany ogólnego planu skupu.

Przykład

Wartość planu skupu dla powiatu na czerwiec wynosiła 300.

Zrejonizowany plan skupu na czerwiec przedstawia się jak poniżej:

Dział skupu A	80
Dział skupu B	120
Dział skupu C	100

r a z e m 300 (dane po potrąceniu rezerwy 5%).

Wartość ogólnego planu skupu na lipiec wynosi 330, jest zatem o 10% wyższa od planu poprzedniego miesiąca. Wobec nieotrzymania zrejonizowanego planu skupu na lipiec, rejonowa zbiornica wylicza wartość planowanych przelewów, biorąc za podstawę zrejonizowany plan czerwca, podwyższony o 10%.

Dział skupu A	80 + 10% = 88
Dział skupu B	120 + „ = 132
Dział skupu C	100 + „ = 110

r a z e m 300 + 10% = 330

Tak obliczony plan winien minimalnie jedynie odbiegać od rzeczywistości. Dla uniknięcia zatem przeprowadzania zmian w wysokości przelewów w ciągu miesiąca, obowiązuje on do końca miesiąca mimo dostarczenia zrejonizowanego planu skupu na bieżący miesiąc w terminie późniejszym przez powiatowy związek gminnych spółdzielni.

Gdyby jednak powiatowy związek w następnym miesiącu również opóźnił dostarczenie planu zrejonizowanego, wówczas podstawą obliczenia wysokości przelewów nie będzie skorygowany plan sporządzony przez rejonową zbiornicę, ale plan powiatowego związku, mimo że nie był on w praktyce stosowany w miesiącu poprzednim.

Z punktu widzenia kredytowania dostawcy i odbiorcy, system rozliczeń planowych wymaga poczynienia pewnych zmian. Zmiany te — jak już podkreślano — dokonane zostały ściśle w ramach obowiązujących zasad kredytowania i stanowią jedynie logiczną konsekwencję zmiany formy rozliczeń.

A. Kredytowanie dostawcy

Towary będące przedmiotem dostaw kredytowane są w dziale skupu kredytem na towary ze skupu w ramach konta bilansowego 38. Według dotychczasowych zasad, kredyt ten spłacany był w ciężar kredytu na należności fakturowe (udzielanego na podaż faktur) a ten z kolei spłacany był przez zainkasowane wpływy należności. W wypadku rozliczeń planowych, słuszne jest aby wpływy z tytułu przelewów kierowane były bezpośrednio na spłatę kredytu na towary ze skupu. Zasadę tę należy jednak stosować konsekwentnie, a więc uwzględniać przedpłaty również w dniach regulacji kredytów dla działu skupu, zmniejszając odpowiednio wysokość kredytu. W przeciwnym bowiem razie, zadłużenie przedsiębiorstwa na rachunku kredytu na towary ze skupu malałoby wprawdzie w ciągu dekady, jednak w dniu regulacji kredyt wzrósłoby do wysokości wolnego zabezpieczenia wykazanego w oświadczeniu C-22.

W skład zabezpieczenia wchodzi bowiem również pozycja ujęta księgowo jako „towary wysłane” (poz. 13 C-22). Nie poprzestając zatem na kierowaniu w ciągu dekady na dobro kredytu na skup wpływających poleceń przelewu, należy również uwzględnić ich wartość w dniu regulacji kredytu,

potrącając ją od sumy zabezpieczenia. Wydaje się najwłaściwsze umieszczenie dodatkowe kwoty otrzymanych przelewów planowych, w pozycji B.b. oświadczenia C-22.

Również prawidłowe byłoby nieuwzględnienie w oświadczeniu C-22 pozycji towarów wysłanych (w odniesieniu do rejonowych zbiornic) co jednak nie stanowiłoby właściwego rozwiązania, wobec możliwych dość znacznych różnic pomiędzy wartością towarów wysłanych a otrzymanych przelewów. Również dla personelu finansowego działu skupu jest rzeczą daleko prostszą wykazanie wartości trzech przelewów, niż sumowanie wartości kilku dostaw i potrącanie jej od pozycji „towarów wysłanych”, nie mówiąc już o zniekształceniu sprawozdawczości spowodowanym przez takie postępowanie.

Kwoty potrącenia należy dokonać nie w wysokości faktycznie wykonanych przelewów, ale w ich wysokości planowanej. Inaczej mówiąc nie uwzględnia się różnicy występującej w pierwszym przelewie dekady, który jest przelewem wyrównującym. Powyższe rozwiązanie wydaje się pozornie niesłuszne, jest jednak należycie uzasadnione. Kredyt na towary ze skupu finansuje jedynie towary na składzie i towary wysłane do rejonowej zbiornicy, nie zaś różnicę z poprzedniego okresu, która została w międzyczasie zafakturowana. Uznanie rachunku odbiorcy w dziale skupu nastąpić musi również na wartość planowanych przelewów, różnica zaś zawarta w przelewie wyrównującym nie zmienia wysokości przedpłat bieżącej dekady, lecz kompensuje jedynie różnicę z dekady ubiegłej.

Przykład

	1—3/VI	3—6/VI	6—10/VI	razem
Zakup	100	60	80	240
Wysłano do rejonowej zbiornicy	60	80	40	180
Stan towarów	X	X	X	60
Przelewy otrzymane	55	55	55	165

Kredyt na towary ze skupu będzie się kształtował jak następuje:

Konto 38		data księgowania
100	55	1-3/VI
		4/VI
60	55	3-6/VI
		7/VI
80	55	6-10/VI
		10/VI
Saldo 75		

W dniu regulacji kredytów ustalimy zabezpieczenie, które wyniesie:

a) towary na magazynie	60
b) towary wysłane	180
r a z e m	240
minus otrzymane przelewy	165
wolne zabezpieczenie	75

W tym teoretycznym przypadku stan zadłużenia nie ulega zmianie po regulacji kredytu. Jak widać, potrącanie przelewów otrzymanych jest właściwsze od niewykazywania towarów wysłanych, które nie zostały w pełni pokryte otrzymanymi przelewami. Oddział dostawcy kredytuje zarówno towary na magazynie wartości zł 60/m jak i nieopłaconą część towarów wysłanych w wysokości zł 15/m (180—165).

W drugiej dekadzie sytuacja przedstawia się jak poniżej:

Przykład.

	10—13/VI	13—16/VI	16—20/VI	razem
Zakup	40	40	30	110
Wysłane do rejonowej zbiornicy	80	40	10	130
Stan towarów 60	X	X	X	40
Przelewy otrzymane	70	55	55	180

Kredyt na towary ze skupu konto 38 data księgowania

75	saldo	dekady
40	10—	13/VI
		14/VI
40	13—	16/VI
		17/VI
30	16—	20/VI
		20/VI
Saldo 5		

Regulacja zaś wykaże zabezpieczenie:

a) towary w magazynie	40
b) towary wysłane	130
r a z e m	170
minus otrzymane przelewy	165 ! (w wysokości planowanej)
zabezpieczenie	5

W danym wypadku oddział kredytuje towary na magazynie wartości zł 40/m, pomniejszając ich wartość o nadpłatę za wysłany towar, która równa się różnicy pomiędzy zł 165 (planowe przelewy) a zł 130 (wartość dostaw). Po potrąceniu różnicy w wysokości zł 35/m otrzymamy zabezpieczenie zł 5/m.

B. Kredytowanie odbiorcy

Żądania zapłaty składane przez działy skupu na rejonowe zbiornice jajczarsko-drobiarskie wykupywane były w ciężar kredytu płatniczego na skup, udzielanego rejonowym zbiornicom. System ten zostaje utrzymany w odniesieniu do poleceń przelewu wystawianych z tytułu rozliczeń planowych.

Rejonowa zbiornica dokonuje zatem przelewów w ciężar konta bilansowego 54 (kredyt płatniczy na skup), a jednocześnie korzysta z kredytu na towary w ramach konta bilansowego 38, na podstawie składanych co dekadę oświadczeń C-5.

Teoretycznie — przy idealnej zgodności sumy planowych przelewów z wartością dostaw, całe zadłużenie w kredycie płatniczym na skup winno ulec spłacie w ciężar kredytu na towary, przy najbliższej regulacji. W takim bowiem przypadku suma przelewów dokonanych w ciężar kredytu płatniczego na skup będzie równa otrzymanej masie towarowej, a zatem udzielonemu na koniec dekadę kredytowi na towary.

Przykład

Przelewy planowe w okresie 1—10/VI wynoszą 15
Wartość dostaw otrzymanych w tym okresie 15

W dniu 13/VI oddział otrzyma oświadczenie C-5, z którego wynika wolne zabezpieczenie 15 — przy założeniu stanów wyjściowych 0.

Kredyt płatniczy na skup konto 54	data zapisu	kredyt na towary konto 38
5	3/VI	
5	6/VI	
5	9/VI	
15	13/VI	15
Saldo 0		Saldo 15

Kredyt płatniczy na skup został całkowicie spłacony, wystąpił natomiast kredyt na towary w wysokości równej doświadczeniom efektywnym. Oczywiście część towaru otrzymanego od działów skupu może być sprzedana przez rejonową zbiornicę przed regulacją kredytu.

Ogólna zasada nie ulegnie jednak zmianie, gdyż w takim przypadku jedynie część zadłużenia przedsiębiorstwa w kredycie płatniczym na skup spłacona będzie w ciężar kredytu na towary, część zaś w ciężar podwyższonego kredytu na należności fakturowe. Podobnie przedstawiałoby się zagadnienie gdyby dostawy z działów skupu nie powodowały powstania stanów ponadnormatywnych. Byłoby to możliwe w takim wypadku, gdy na początku okresu istnieją stany poniżej normatywu, uzupełnione przez bieżące dostawy. W tym przypadku częściowa lub całkowita spłata kredytu płatniczego na skup nastąpi kosztem wolnego zabezpieczenia kredytu normatywnego.

Tego rodzaju przypadki, które skomplikowałyby podane przykłady, nie wnosząc istotnych zmian, zostały świadomie pominięte. Sprawa przedstawia się nieco inaczej, gdy przyjmemy, że wartość dostaw nie jest równa sumie otrzymanych przelewów (planowej).

Należy podkreślić, że jakkolwiek w skali miesięcznej plany skupu są z reguły zawyżane — przynajmniej na terenie krakowskim — to jednak w poszczególnych dekadach mogą występować różnice obustronne, zarówno in plus jak i minus.

Według założeń przyjętych przez oddział wojewódzki, w przypadku gdy wartość dostaw przewyższa sumę przedpłat, cała wartość udzielonego kredytu na towary wpływa na dobro kredytu płatniczego na skup. Powstańnię jednak salda kredytowego na koncie 54 nie jest możliwe, gdyż w dniu regulacji zostało wykonane wyrównujące polecenie przelewu, które uwzględni różnicę i doprowadza zadłużenie na koniec dnia do wysokości równej przelewowi planowanemu.

Przykład

Przelewy planowe wynoszą 5. Wartość dostaw w pierwszej dekadzie czerwca wynosił 17. Księgowania przebiegają jak poniżej:

Kredyt na skup konto 54	data zapisu	Kredyt na towary konto 38
5	3/VI	
5	6/VI	
5	9/VI	
15	13/VI	
7	13/VI	17
Saldo 5		Saldo 17

W dniu 13 czerwca, przed regulacją kredytów przedsiębiorstwo złożyło przelew wyrównujący na kwotę zł 7/m zawierający różnicę do pokrycia za poprzednią dekadę, oraz sumę planowanego przelewu na dekadę bieżącą. Suma przelewów za dekadę poprzednią oraz niedopłacona różnica, pokryte zostały w całości przelewem z konta kredytu na towary, który odpowiada otrzymanej masie towarowej. Saldo pozostałe na rachunku kredytu płatniczego na skup reprezentuje wyłącznie przelew na kwotę planową, dokonany w bieżącej dekadzie w wysokości zł 5/m. W przypadku przeciwnym, a więc gdy suma przelewów przekracza wartość dostaw, kredyt na towary udzielany jest do wysokości faktycznej wartości otrzymanego towaru, a różnicę kredytuje kredyt płatniczy na skup, na podstawie oświadczenia C-20, w którym nadpłata rejonowej zbiornicy wykazana jest jako nierozliczona zaliczka.

Przykład

Przelewy planowe jak w przykładzie poprzednim. Wartość dostaw w pierwszej dekadzie czerwca wynosi 13. Księgowanie przebiega jak poniżej:

Kredyt płatniczy na skup konto 54	data zapisu	kredyt na towary konto 38
5	3/VI	
5	6/VI	
5	9/VI	
15		
3	13/VI	
13	13/VI	13
Saldo 5		Saldo 13

W ciągu dnia 13 czerwca przedsiębiorstwo złożyło przelew wyrównujący na zł 3/m (5/m minus (15—13) wynosi 3/m).

Z końcem tegoż dnia oddział dokonał regulacji kredytów przekazując kwotę kredytu udzielonego na towary na częściową spłatę kredytu płatniczego na skup. Następnie oddział reguluje kredyt na skup na podstawie oświadczenia C-20 jak poniżej (wykazano jedynie pozycje wypełnione).

Poz. 2. Suma przekazanych w dekadzie dotacji (przelewów planowych)	15
Poz. 4. Suma rozliczonych w dekadzie dotacji (wartość dostaw)	13
Poz. 5. Zabezpieczenie	2
Poz. 6. Stan zadłużenia z tytułu kredytu na ultimo dekady tj. dnia 10/VI	15
Poz. 9b. Przelew na rachunek kredytu płatniczego na skup z tytułu wolnego zabezpieczenia w kredycie na zapasy towarowe	13
Poz. 15. Zadłużenie do porównania z zabezpieczeniem (6—14)	2
Poz. 16. Wolne zabezpieczenie	—0—
Poz. 17. Nadwyżka zadłużenia ponad zabezpieczenie	—0—

Tak więc utrzyma się istniejące zadłużenie w kredycie płatniczym na skup, a jego saldo, powiększone o sumę przelewu wyrównującego, złożonego w tym samym dniu, równać się będzie znowu planowej wysokości pojedynczego przelewu (5/m).

W następnych dekadach sytuacja powtórzy się — z tym jednak, że oświadczenie C-20 powinno w zasadzie wykazać saldo początkowe zadłużenia, plus sumę przekazanych w dekadzie dotacji. Można by tu jednak zastosować pewne uproszczenie. Suma dotacji przelanych w dekadzie jest o tyle mniejsza od kwoty planowanej, ile wynosi nierozliczone saldo z poprzedniej dekady. Inaczej mówiąc suma (saldo plus dokonane przelewy, faktyczne), będzie się równała kwocie przelewów planowych. Z tego względu dla przedsiębiorstwa będzie prostsze wypełnienie wyłącznie pozycji 2 oświadczenia C-20 sumą przelewów planowanych, zamiast podawać w pozycji 1 saldo oświadczenia, a w pozycji 2 — sumę przelewów faktycznie otrzymanych.

Powyższa zasada obowiązuje wyłącznie w przypadku nadpłaty. W innych przypadkach w oświadczeniu C-20 nie zamieszcza się żadnych danych, wynikających z planowych rozliczeń.

Udzielając odbiorcy kredytu normatywnego nie należy potrącać dostaw niefakturowanych dotyczących towarów za które należność regulowana jest w trybie rozliczeń planowych.

Dostawy niefakturowane nie stanowią bowiem w tym przypadku luzów finansowych gdyż przedsiębiorstwo faktycznie już za nie zapłaciło, dokonując planowych przelewów.

Celem powyższych rozważań było przedstawienie trudności na jakie napotkali inicjatorzy rozliczeń planowych po-

między rejonowymi zbiornicami jajczarsko-drobiarskimi, a działami skupu gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, oraz metod rozumowania, w wyniku których ustalono pierwsze wytyczne systemu przeprowadzania rozliczeń i kredytowania dostawcy i odbiorcy.

Obszerne z konieczności przedstawienie zagadnienia, może prowadzić do niesłusznego wniosku, że rozliczenia planowe z tytułu skupu powodują znaczne komplikacje i nakładają na kontrahentów oraz na oddziały Banku szereg nowych obowiązków. Z tego względu wydaje się celowe krótkie zreasumowanie wytycznych stosowanych przy tych rozliczeniach.

Należy jeszcze wspomnieć, że przelewu marż dokonuje oddział dostawcy na zasadach dotychczasowych, z tym że stosuje średni wskaźnik z poprzedniego miesiąca, podany przez przedsiębiorstwo, w stosunku do planowanej kwoty zainkasowanych przelewów.

a) Obowiązki dostawcy

Dostawca obowiązany jest podać oddziałowi finansującemu:

- 1) wysokość marży na podstawie danych z poprzedniego miesiąca,
- 2) wysokość planowych przelewów do dodatkowej pozycji B. b. oświadczenia C-22,
- 3) winien sprządzić fakturę i przesłać ją odbiorcy natychmiast po otrzymaniu odcinka „C” polecenia przelewu wyrównującego z dołączonym raportem przerobu.

b) Obowiązki odbiorcy

Odbiorca jest obowiązany:

- 1) Wyliczyć wysokość przelewów planowych dla działu skupu na podstawie zrejonizowanego planu skupu, lub w przypadku jego braku, w sposób omówiony poprzednio.
- 2) Składać terminowo w oddziale finansującym polecenia przelewu w wyliczonej uprzednio wysokości, a w dniach 3, 13 i 23, wyrównujące polecenie przelewu sporządzone na podstawie raportu przerobu, którego kopię dołącza się do odcinka „C” polecenia.
- 3) Potrącać od sumy dostaw niefakturowanych wykazanych w oświadczeniu C-1 sumę dostaw z działów skupu otrzymanych w ostatniej dekadzie.
- 4) W wypadku, gdy wartość dostaw przekracza sumę planowych przelewów, powiększać o odpowiednie kwoty pozycje 2 i 4 oświadczenia C-20.

c) Oddział banku dostawcy

- 1) Przelewa co 3 dni marżę od kwot planowych przelewów na dobro rachunku rozliczeniowego dostawcy,
- 2) Reguluje kredyty według dotychczasowych zasad, potrącając jednak od udzielanego kredytu na towary ze skupu, kwotę otrzymanych przelewów.

d) Oddział banku odbiorcy

Reguluje kredyty według dotychczasowych zasad, z uwzględnieniem potrąceń dostaw niefakturowanych, dokonanego przez odbiorcę oraz dodatkowych pozycji w oświadczeniu C-20.

System stosowany przez Oddział Wojewódzki w Krakowie nie jest oczywiście jedynym możliwym rozwiązaniem zagadnienia. Jest nader prawdopodobne, że w toku doświadczeń nasuną się inne rozwiązania, względnie pewne metody okażą się niewłaściwe, lub trudne praktycznie do stosowania. Dotychczasowe rozwiązanie zamyka się zasadniczo w ramach istniejących przepisów, modyfikując je w tych tylko wypadkach, gdy sztywne stosowanie dotychczasowych zasad nie byłoby zgodne z intencjami systemu finansowego. Jest jednak prawdopodobne, że w drodze pewnej zmiany istniejących przepisów, dałoby się uprościć w wyższym stopniu system rozliczeń z tytułu skupu.

Możliwe jest na przykład wprowadzenie — zamiast rozliczeń planowych — rozliczeń za efektywnie otrzymane doświadczenia, drogą poleceń przelewu. Zapłata mogłaby następować raz lub dwa razy w dekadzie na podstawie raportów przerebu. Obieg środków obrotowych byłby w takim wypadku znacznie przyspieszony w stosunku do stanu istniejącego przed wprowadzeniem rozliczeń planowych, a odpadłaby konieczność dokonywania przelewów wyrównawczych. Niestety jednak sposób ten w obecnym stanie rzeczy nie jest możliwy do wprowadzenia, jako nie oparty o żadną z istniejących form rozliczeń.

Dla pełnego wyczerpania tematu wskazane byłoby przedstawić pozostałe szczegóły umowy i przebiegu rozliczeń.

Wysokość kar umownych oznaczona została na 0,05% od kwoty przelewu, a więc w wysokości równej karom za zwłokę zaliczonym przez Bank przy rozliczeniach inkasowych.

Punkt ostatni umowy ramowej (rozwiązanie za trzymiesięcznym wypowiedzeniem) rozszerzono dopisując: lub

w dowolnym czasie, za zgodą obu kontrahentów i oddziału Narodowego Banku Polskiego.

Umowy zawarto na identycznych, lub na podobnych warunkach w trzech oddziałach Banku na terenie województwa krakowskiego, obejmując nimi za każdym razem wszystkie działy skupu powiatu.

Należałoby jeszcze wspomnieć, że trudnościom u odbiorcy, polegającym na sporządzaniu znacznej ilości poleceń przelewu, da się częściowo zapobiec, propagując sporządzanie przelewów z góry, a więc z początkiem każdego miesiąca, natychmiast po wyliczeniu ich wysokości. W ciągu miesiąca odbiorca musiałby w takim wypadku sporządzać jedynie przelewy wyrównujące.

Reasumując, należy stwierdzić że zaprowadzony system rozliczeń planowych — jakkolwiek niedoskonały — stanowi jednak krok naprzód w usprawnieniu rozliczeń z tytułu skupu.

J. Katiński
Kraków

Z doświadczeń pracy kadrowej w okręgu krakowskim

Konferencja poświęcona zagadnieniom polityki kadrowej, która odbyła się w lutym br. w Centrali NBP postawiła przed nami, terenowymi kierownikami kadr, szereg aktualnych problemów. Zarówno referat wygłoszony na tej konferencji jak i dyskusja wskazała nam kierunek, w jakim powinna iść nasza praca kadrowa, od jakości której w dużej mierze zależy poziom pracy Banku. Każdy pracownik kadrowy, musi dbać o to, aby dokładnie i systematycznie realizować wytyczne partii, która powierzyła mu tak ważny odcinek pracy. Praca kadrowa nie ogranicza się tylko do troski o zapewnienie etatów — praca ta jest daleko szersza i głębsza. Polega ona na prawidłowym, politycznie i zawodowo słusznym doborze ludzi, na stałej trosce o rozwój polityczny i zawodowy pracowników. Pracownik kadrowy musi czuć się odpowiedzialny za zatrudnione w jego okręgu kadry, znać ich troski i braki, pomagać im w ich usuwaniu. Powinien on systematycznie śledzić wyniki pracy zatrudnionych w oddziałach pracowników. Tylko praca z żywymi ludźmi, poznanie ich w pracy codziennej, a nie tylko od strony ankiety, stały kontakt z pracownikiem, dokładna ocena jego rozwoju — oto zadanie postawione przed nami.

W artykule tym chcę omówić zagadnienia, na które zwróciliśmy szczególną uwagę w naszym wydziale, a mianowicie:

- 1) pracę z młodymi kadrami,
- 2) opinie wystawiane o pracownikach,
- 3) pracę kobiet w Banku.

Podstawowym założeniem polityki kadrowej w stosunku do absolwentów techników i wyższych uczelni jest zasada iż nie powinno się ich ustawiać w pracy w oddziałach wojewódzkich, a raczej kierować ich do oddziałów operacyjnych. Chcemy przecież, aby przyjęty do Banku absolwent poznał pracę w bezpośrednim warsztacie produkcyjnym — oddziale operacyjnym, gdzie będzie miał możliwość praktycznie opanować zagadnienia bankowe.

W naszym okręgu zatrudniamy 19 absolwentów z wyższym wykształceniem i 58 absolwentów techników finansowych. Ci ostatni zostali skierowani do oddziałów operacyjnych, z wyjątkiem dwóch, którzy zatrudnieni zostali w oddziale wojewódzkim. Doś-

wiadczenie jednak wykazało, że absolwenci ci mieli poważne trudności w pracy.

Jak się kształtuje rozwój absolwentów w oddziałach operacyjnych? W oddziałach, w których absolwenci są otoczeni właściwą opieką, gdzie kierownictwo śledzi ich rozwój, tam się absolwenci rozwijają. Jeśli Oddział w Wadowicach zajął pierwsze miejsce we współzawodnictwie w skali wojewódzkiej, to między innymi ma to do zawdzięczenia tamtejszemu kierownictwu, które potrafiło zastosować odpowiednie formy pracy z młodymi kadrami.

Dyrektor oddziału przeprowadza rozmowy z nowoprzyjętym pracownikiem, ustawiając go w pionie, który odpowiada jego zainteresowaniom. Stały i systematyczny kontakt z danym pracownikiem, właściwe opracowanie programu szkolenia, kontrola instruktora, który opiekuje się młodym pracownikiem stwarzają właściwą atmosferę dla rozwoju i wzrostu młodego pracownika. Kierownictwo Oddziału w Wadowicach potrafiło, z jednej strony zainteresować pracą bankową nowoprzyjętych pracowników, z drugiej strony wpoić starszym pracownikom poczucie obowiązku dzielenia się z nowoprzyjętymi swymi wiadomościami i doświadczeniem. I dlatego też zespół pracowników w Oddziale Wadowice jest uważany za najlepszy kolektyw bankowy w naszym okręgu. Również i w innych oddziałach, np. w Oświęcimiu, Wieliczce, Myślenicach absolwenci dzięki właściwemu do nich stosunkowi osiągnęli poważne rezultaty w pracy.

Jeżeli do konferencji lutowej w Centrali, oddział wojewódzki wahał się w wysuwaniu młodych kadr na kierownicze stanowiska, to trzeba przyznać, że sytuacja po konferencji u nas bardzo się zmieniła. Coraz śміiej sięgamy po młode kadry. I tak w marcu br. powierzyliśmy pełnienie obowiązków kierownika w oddziale III kategorii 24-letniemu absolwentowi WSE. I trzeba przyznać, że styl pracy w tym oddziale znacznie się podniósł. Powierzyliśmy także młodym absolwentom stanowiska kierowników w czterech innych oddziałach. Istnieją jednak jeszcze takie oddziały, które nie rozumieją właściwego stosunku do młodych kadr, np. II Oddział Miejski w Krakowie. Tutaj mimo wysiłku dyrekcji i wydziału kadr oddziału wojewódzkiego nie udało się dotychczas przełamać oporu i formalnego stosunku do młodzieży.

I Oddział Miejski w Krakowie z tego samego powodu również boryka się z trudnościami w wykonywaniu swoich zadań i często zwraca się o pomoc do oddziału wojewódzkiego nie mogąc np. rozwiązać we własnym zakresie kwestii zastępstwa w okresie urlopów, czy chorób pracowników. Zdarza się również, że oddziały ustawiają nowoprzyjętych młodych pracowników nie pod kątem ich rozwoju lecz bieżących potrzeb oddziału, np. jeden z oddziałów miejskich zatrudnia absolwenta technikum finansowego od 1.VI. 1953 r. po dziś dzień w sortowni. Gdyby kierownictwo tych oddziałów czuło większą odpowiedzialność za ten właśnie odcinek pracy i pomyślało o spoczywającym na nich obowiązku opieki nad młodzieżą, na pewno starałoby się zmienić swój stosunek do niej.

Niewątpliwie — winę za taki stan rzeczy ponosi również wydział kadr, który nie potrafił przełamać biernego oporu, jaki istnieje w wymienionych i w innych oddziałach a także w oddziale wojewódzkim. Chciałabym w tym miejscu rzucić parę uwag o samych absolwentach i ich stosunku do pracy. Zdarzają się przypadki niedoceniań przez absolwenta znaczenia szukania pracy. Nie rozumie on, że nakaz pracy nie jest niczym innym, jak wyrazem głębokiej troski naszego rządu o absolwenta, o stworzenie mu warunków i możliwości nabycia pełnych kwalifikacji.

Jaskrawym przykładem niewłaściwego stosunku do pracy może być np. absolwent WSE, który pracuje w oddziale wojewódzkim od 15. II. 1952 r. Lekceważy on przepisy o socjalistycznej dyscyplinie pracy. Jest to typowy bumelant, który uważa, że jemu nic nie grozi ponieważ zatrudniony jest na podstawie nakazu pracy. Żadne perswazje ani rozmowy nie odnoszą skutku. Takich przykładów nie ma wiele, ale świadczą one, że prowadzimy niedostateczną pracę uświadamiającą wśród uczącej się młodzieży i wśród absolwentów, czym jest i jakie ma znaczenie nakaz pracy.

W trosce o właściwe ustawienie absolwenta, wydaje mi się, że słuszne byłoby powierzenie młodych kadr, skierowanych do Banku nakazami pracy, opiece wieloletnich, doświadczonych pracowników naszego aparatu. Niezależnie od tego wydział kadr powinien wybierać:

- 1) najlepsze oddziały i najlepszych, najbardziej doświadczonych bankowców, aby im powierzyć opiekę nad młodym narybkiem bankowym,

- 2) wpoić przekonanie starszym pracownikom, że praca z młodymi kadrami jest ich obowiązkiem społecznym i zawodowym.

Ambicją każdego człowieka pracy jest, aby praca jego była wykonywana jak najlepiej i zasługiwała na najwyższą ocenę. Tak samo należy traktować przekazywanie wiadomości młodym kadrom. Jest to jedna z form pracy doświadczonych pracowników bankowych, a oceniając ich pracę włączyć należy do oceny i ten element — pracę z młodymi kadrami.

ZMP a przede wszystkim rady miejscowe związku zawodowego i organizacje partyjne winny w daleko większym stopniu niż dotychczas pomagać kierownictwu we właściwym ustawianiu młodych kadr. 28 brygad młodzieżowych, utworzonych w naszym okręgu na ogół również nie spełnia swojej roli. Załedwie w kilku oddziałach brygady młodzieżowe „żyją”. Tam też poziom pracy jest wysoki i współzawodnictwo jest najlepiej postawione. Pozostałe brygady młodzieżowe, są „widoczne” jedynie w sprawozdaniu kwartalnym, wysyłanym przez oddziały operacyjne

do oddziału wojewódzkiego. Z tego wynika, że organizacje partyjne, związki zawodowe, ZMP, kierownictwo oddziału i wydział kadr nie poświęcają należytej uwagi tak poważnemu zagadnieniu, jakim jest żywotność brygady młodzieżowej w oddziale, mogącej mieć bardzo poważny wpływ na wyniki i poziom pracy danego oddziału.

* * *

Bardzo istotnym zagadnieniem w pracy kadrowej jest kwestia ustalenia wnikliwej, obiektywnej opinii o pracowniku. Wydział kadr, przedstawiając dyrekcji wnioski awansowe opiera się przede wszystkim na opinii kierownika oddziału. I tutaj napotykamy często na trudności, gdyż kierownictwo niektórych oddziałów operacyjnych o ile wyczuwa, że oddział wojewódzki ma zamiar przesunąć pracownika z ich oddziału na inny teren, to w zależności od tego czy chce go zostawić u siebie, czy też się go pozbyć „preparuje” mu odpowiednią opinię — dodatnią jeśli pragnie go się pozbyć, ujemną — o ile chce go zatrzymać w swoim oddziale. Często opinie te są krańcowo różne od opinii wystawianych temu samemu pracownikowi w przypadku wysuwania go do awansu. Np. dyrektor jednego z oddziałów miejskich zaproponował do awansu pracownika, wystawiając mu odpowiednio uzasadnioną opinię bardzo dobrą. Gdy po pewnym czasie oddział wojewódzki zaproponował przesunięcie tego samego pracownika do innego oddziału, tenże dyrektor wystawił mu opinię ujemną, biegunowo różną od poprzedniej.

Istnieje jeszcze jeden rodzaj opinii tak zwanej „nie mówiącej”. Np. opinia zawodowa o pracowniku z Oddziału Brzesko „niezwykle pracowita i dokładna”. „Pracownik bardzo wartościowy i oddany dla Banku Narodowego”; o pracowniku z Oddziału Zakopane: opinia zawodowa: „sumienna, systematyczna, chętna w pracy”; z Oddziału Nowy Targ: „pracownica bardzo energiczna, ambitna, gorliwa, zdyscyplinowana, obowiązkowa, koleżeńska, samodzielna itd”. Niezwykle bogaty repertuar przymiotników. Ale jakie kwalifikacje zawodowe posiada pracownik, w jakim pionie jest zatrudniony, jak został przeszkolony — o tym nam opinia nie mówi. Nasuwa się wniosek, że nie wszyscy kierownicy doceniają znaczenie wystawianych przez siebie opinii, które jeśli nie są ściśle, wyrządzają zawsze krzywdę pracownikom i Bankowi. Może to przeskodzić we właściwym ustawieniu i wykorzystaniu pracownika, a tym samym wywołać perturbacje w pracy. Sądzę, że w stosunku do pracowników wystawiających niezgodne z prawdą opinie należałoby wyciągać konsekwencje służbowe. Dzięki temu, że wydział kadr nie przyjmuje opinii mechanicznie, ale konfrontuje je z poprzednimi opiniami, przeprowadza rozmowy z zainteresowanymi, udało się ujawnić fakty podobne do wyżej opisanych.

Praca wydziału kadr także przy ustalaniu właściwej opinii o pracowniku musi być bardzo wnikliwa, przepojona troską o człowieka.

* * *

Jednym z bardzo istotnych zagadnień w pracy kadrowej naszego okręgu jest zagadnienie rozwoju zawodowego kobiet. W Oddziale Wojewódzkim w Krakowie kobiety stanowią 51% całej załogi, w tym na stanowisku naczelnika wydziału zatrudniona jest jedna kobieta, stanowiska kierowników działów w 16%

powierzone są kobietom a stanowiska kierowników referatów i grup w 27%. W oddziałach operacyjnych województwa krakowskiego kobiety stanowią 71% ogółu zatrudnionych pracowników. W tym mamy załedwie jedną kobietę na stanowisku kierownika oddziału, 40% stanowisk głównych księgowych zajmują kobiety, a inspektorów — 9%. Przytoczone cyfry są bardzo wymowne. Świadczą one o tym, że wydział kadr w Krakowie mocno zaniedbał sprawę wysuwania kobiet na kierownicze stanowiska. Stąd wniosek, że w najbliższej przyszłości musimy przeprowadzić analizę pracy zatrudnionych kobiet. Stosunkowo mały procent kobiet na kierowniczych stanowiskach częściowo również tłumaczy się tym, że same kobiety niechętnie obejmują kierownicze stanowiska. Żeby przekonać obecną główną księgową w Oddziale Wieliczka o słuszności przyjęcia przez nią proponowanego stanowiska musiałam kilkakrotnie jeździć do tego oddziału i przeprowadzać długie rozmowy z ob. Seles. To samo miało miejsce w VIII Oddziale Miejskim, w Miechowie, w Oświęcimiu. W tym ostatnim przypadku nie udało mi się przekonać kol. Hobler, aby pozostała na stanowisku głównej księgowej. Nasi nauczelnicy wydziałów i kierownicy oddziałów często mówią o tym, że chętnie widzą kobiety na kierowniczych stanowiskach. Ale te chęci pozostają w sferze teoretycznych rozważań, bo w praktyce tego nie widzimy.

W obecnej chwili wysuwa się na czołowe miejsce w naszej polityce wewnętrznej praca nad rozwojem rolnictwa. Wytyczne partii w tym kierunku są jasne i wszyscy pracują nad ich realizacją. Z tym zagadnieniem, zagadnieniem pomocy państwa dla rolnictwa związana jest praca GKS. Wydaje mi się, że nasza praca z kadrami GKS jest niedostateczna, a właściwie żadna. Sądzę, że dla zlikwidowania istniejącej sytuacji Centrala powinna bardziej wyraźnie ustalić nasze kompetencje w prawach personalnych GKS.

Duże znaczenie przy rozwiązywaniu poruszonych wyżej zagadnień ma właściwa współpraca między

wydziałem kadr a innymi wydziałami oddziału wojewódzkiego. Jest rzeczą jasną, że kwestia doboru i właściwego ustawienia kadr zainteresowany jest nie tylko jeden wydział (tj. wydział kadr), ale cały oddział wojewódzki, wszystkie jego wydziały. Chcąc realizować wytyczne konferencji lutowej, poświęconej zagadnieniom kadrowym, należy ulepszyć i rozszerzyć współpracę międzywydziałową. Moim zdaniem, współpraca ta powinna polegać między innymi i na tym, że poszczególne wydziały powinny systematycznie przekazywać wydziałowi kadr opinie, charakteryzujące wzrost zawodowy pracownika lub obniżenie się poziomu jego pracy, tak aby wydział kadr mógł bieżąco śledzić rozwój pracowników w danej jednostce organizacyjnej.

Poruszałam niektóre tylko zagadnienia pracy kadrowej. Nie wyczerpują one całokształtu zagadnień istniejących w naszej pracy.

Z poruszonymi zagadnieniami nasz wydział borykał się często, chcąc je właściwie rozwiązać. W tej pracy byliśmy osamotnieni, Departament Kadr za mało stwarzał nam możliwości wspólnego przedyskutowania pewnych problemów, wyłaniających się w naszej pracy i podzielenia się swoim doświadczeniem. Uważam, że Departament Kadr winien częściej organizować takie konferencje o problematyce kadrowej, jak konferencja lutowa, która podsumowała dotychczasowe wyniki pracy kadrowej oraz wskazała nam na najbardziej istotne zagadnienia, wokół których skupić się winna nasza dalsza praca kadrowa.

Wydaje mi się również, że Departament Kadr powinien za przykładem innych departamentów, przesyłać naszym wydziałom bardzo szczegółowe wytyczne do opracowania planu pracy. Niewątpliwie istnieją pewne problemy, których pracownik kadrowy w terenie nie widzi, a Departament Kadr mógłby nam pomóc w usunięciu tych niedociągnięć.

R. Auerbach
Kraków

Jak walczyliśmy o likwidację portfelu „C”

Na łamach wiadomości NBP rozpoczęta została wymiana doświadczeń z odcinka walki z nieterminowym fakturoowaniem i składaniem żądań zapłaty do inkasa bankowego. Artykuły kol. St. Kamionowskiego w Nr 1/54 i kol. K. Szelańskowskiego w Nr 4/54, dotyczyły doświadczeń walki z portfelem „C” z terenu pracy oddziałów wojewódzkich. Zainicjowana przez oddziały wojewódzkie wymiana doświadczeń nie została dotychczas podjęta przez oddziały terenowe, które niewątpliwie posiadają swoje własne pomysły i osiągnięcia w likwidacji portfela „C”, z uwagi na co dalsza dyskusja jest nadal aktualna i przyczynić się może do pomyślnego rozwiązania wspomnianego zagadnienia, które w chwili obecnej jest jeszcze ciągle poważnym negatywnym zjawiskiem w stosunkach finansowych przedsiębiorstw gospodarki społecznej.

I Oddział Miejski we Wrocławiu prowadzi od dłuższego okresu czasu walkę o likwidację portfela „C” i w tym zakresie wypracował pewne metody, których stosowanie dało właściwe wyniki i było źródłem pozytywnych rezultatów. Zanim jednak doszliśmy do nich pokonać musieliśmy szereg trudności organizacyjnych oraz włożyć w nie wiele wysiłku, pracy i pomysłów.

Lamanie dyscypliny finansowej na odcinku terminowego fakturowania i składania żądań zapłaty do inkasa bankowego było na naszym terenie do r. 1953 dość powszechne, a należności przedsiębiorstw, znajdujące się w portfelu „C”, stanowiły poważny odsetek ogółu należności inkasowych. Dla przykładu podajemy, że należności znajdujące się w portfelu „C”, według stanu na dzień 31.III.1953, wynosiły zł 90.421/m.

Ten stan rzeczy zmuszał do przeanalizowania przyczyn powodujących tak poważne odchylenia od zasad gospodarki prawidłowej i podjęcia odpowiednich środków, mających na celu likwidację tych nieprawidłowości drogą odpowiedniej kontroli bankowej przebiegu rozliczeń inkasowych we wszystkich jego fazach.

W walce naszej, zmierzającej do likwidacji portfela „C”, stosowaliśmy dotychczas trzy różne metody.

Pierwsza metoda polegała na przeprowadzeniu w czasie od 1.IV. do 30.VI. 1953 r. we wszystkich przedsiębiorstwach fakturujących inspekcji, wg ściśle opracowanych wzorów i wytycznych. Kontrolą objęto wszystkie faktury w określonym czasie, zwracając uwagę szczególnie na następujące sprawy:

1) czy organizacja komórki fakturującej i jej współpraca z innymi działami jest właściwa,

2) czy wpływ dokumentów potrzebnych do fakturowania odbywa się bez zbędnej zwłoki,

3) czy istnieją harmonogramy obiegu tych dokumentów i czy harmonogramy te są respektowane,

4) czy cykl fakturowania nie jest wydłużony i czy nie przekracza terminu trzydniowego; ustalonego przez obowiązujące przepisy,

5) czy sporządzane faktury oddawane są bez zwłoki do inkasa bankowego,

6) jakie są przyczyny zwrotu żądań zapłaty z Banku oraz sposób rozliczenia tych zwrotów,

7) czy faktury były wystawiane w oparciu o rzeczywisty rozchód z magazynu,

8) czy wykonanie dostawy lub usługi nastąpiło w terminie podanym w fakturze,

9) czy przedsiębiorstwo interesuje się losem faktur oddanych do inkasa.

Skontrowane faktury ujęto do wykazu wg ściśle opracowanego wzoru, przez co uzyskaliśmy wyraźny obraz:

1) okresu czasu wpływu dokumentów do komórki fakturującej,

2) okresu czasu sporządzenia i oddania faktury do inkasa,

3) cyklu rozliczeniowego, tj. obiegu dokumentów od dnia złożenia przez przedsiębiorstwo faktury do Banku do dnia wpływu należności na rachunek rozliczeniowy.

W oparciu o zebrany w ten sposób materiał przeprowadzono wspólnie z zainteresowanymi przedsiębiorstwami analizę przyczyn niedociągnięć i miejsca ich powstawania oraz wspólnie ustalono metody i okres czasu ich likwidacji, w wyniku czego stan portfetu „C”, wykazujący stałą tendencję wzrostu, zaczął gwałtownie spadać. I tak, kiedy stan portfetu „C” w chwili podjęcia akcji wynosił 17,5% ogółu należności inkasowych, w następnych miesiącach spada kolejno do 15,2%, 12%, 8%, 6%, 7% i 4,7% — we wrześniu 1953 r.

Metoda ta, dając nam pełne rozeznanie przyczyn powodujących nieprawidłowości na odcinku terminowego fakturowania i składania żądań zapłaty do inkasa bankowego, ujawniła równocześnie ważność tego zagadnienia, oraz przyczyniła się do znacznego zmniejszenia należności znajdujących się w portfelu „C”, nie doprowadziła jednak do jego likwidacji. Stałe stosowanie tej metody, ze względu na jej pracochłonność, nie dawało się pogodzić z bieżącą pracą referentów kredytowych.

Te względy podyktowały konieczność wyszukania innej metody pracy, technicznie prostszej, a równocześnie bardziej skutecznej w likwidowaniu nieprawidłowości.

Drugi etap pracy polegał na ułożeniu współpracy z komórką rozliczeń, która podawała komórce kredytowej codziennie wykaz przedsiębiorstw składających po terminie żądania zapłaty do inkasa bankowego. W oparciu o ten wykaz przeprowadzano w każdym wypadku interwencję pisemną z żądaniem nadesłania wyjaśnień. W wyniku tej akcji stan niekredytowanych należności inkasowych wykazał dalszą niżkę, uzyskując na ultimo grudnia 1953 r. wskaźnik 3,9% ogólnego stanu należności inkasowych.

Akcja interwencji dała poważne rezultaty przede wszystkim w stosunku do przedsiębiorstw zdyscyplinowanych, które szybko usunęły nieprawidłowości na odcinku fakturowania, lecz nie wyeliminowała jeszcze całkowicie podaży do portfetu „C”, szczególnie w przedsiębiorstwach wykazujących mniejszy stopień zdyscyplinowania, które w odpowiedziach na nasze interwencje zawsze znajdowały dla siebie odpowiednie wytłumaczenie.

Ta metoda pracy, ze względu na konieczność prowadzenia przeciągającej się w czasie korespondencji oraz na skutek niejednolitego traktowania podjętej akcji przez

referentów kredytowych, nie mogła przynieść pełnych rezultatów w likwidacji przyczyn powodujących narastanie należności w portfelu „C”.

W poszukiwaniu nowych form oddziaływania, które w pełni dawałyby nam rozeznanie przyczyn utrzymywania się należności w portfelu „C”, wprowadziliśmy z dniem 21.XII.1953 r. uprzednią kontrolę żądań zapłaty składanych po terminie do inkasa bankowego, o czym wszystkie przedsiębiorstwa zostały odpowiednimi pismami powiadomione. W piśmie tym określiliśmy zasady postępowania, zwracając szczególną uwagę na składane po raz drugi żądania zapłaty, które mogą być uznane za usprawiedliwione tylko w tym wypadku, o ile przedsiębiorstwo dopełniło następujących warunków:

1) wprowadziło u siebie kontrolę składanych zamówień, mającą na celu wyeliminowanie ich braków formalnych oraz dokonywało sprzedaży tylko w wypadku posiadania wszystkich elementów koniecznych do prawidłowego wystawienia faktury i żądania zapłaty,

2) składa żądania zapłaty do inkasa po raz drugi w terminie trzech dni od daty jego zwrotu, uwidocznionej stemplem bankowym na zwróconym żądaniu zapłaty.

Równocześnie zagroziliśmy, że w wypadku nieprzedłożenia dostatecznych dowodów, usprawiedliwiających nieterminowe złożenie żądania zapłaty do inkasa bankowego, zostaną wyciągnięte konsekwencje w pierwszym rzędzie w stosunku do osób odpowiedzialnych za ten odcinek pracy, wykaz których przedsiębiorstwo obowiązane było przedłożyć tego samego dnia, względnie najpóźniej w dniu następnym. W przeciwnym wypadku zagrożono zastosowaniem sankcji w przedsiębiorstwach wytwórczych w stosunku do kierownika finansowego, a w przedsiębiorstwach handlowych w stosunku do głównego księgowego.

Stosowanie powyższej metody doprowadziło do całkowitego zlikwidowania nieterminowego fakturowania, co ilustruje stan portfetu „C” w poszczególnych miesiącach: styczeń — 3,5%, luty — 0,6%, marzec — 0,5%, kwiecień — 0,3%, maj — 0,29%, czerwiec — 0,27% i lipiec — 0,11% ogółu należności inkasowych.

Podkreślić należy, że w chwili obecnej żądania zapłaty znajdujące się w portfelu „C” dotyczą wyłącznie faktur złożonych po raz drugi do inkasa, z pełnym zrealizowaniem postawionego przedsiębiorstwom obowiązku składania po raz drugi żądań zapłaty w ciągu trzech dni od daty zwrotu.

Stały i systematyczny nacisk na przedsiębiorstwa oraz stosowanie sankcji zmusiły szereg przedsiębiorstw do zreorganizowania komórek fakturowania i wadliwego obiegu dokumentów oraz do wydania rygorystycznych zarządzeń mających na celu wykluczenie wszelkich na tym odcinku nieprawidłowości.

Dla umożliwienia przedsiębiorstwom wywiązania się z obowiązków terminowego fakturowania i składania żądań zapłaty do inkasa bankowego przedłużono w 17 uzasadnionych wypadkach termin fakturowania od 4 — 14 dni.

Jak już wyżej podkreślono wprowadzenie uprzedniej kontroli portfetu „C” doprowadziło do całkowitego wyeliminowania nieterminowego fakturowania, jednak nie uzyskano likwidacji należności znajdujących się w portfelu „C”, których stan jest wyrazem wyłącznie zwrotów. Zatem w końcowym etapie walki o całkowitą likwidację portfetu „C” pozostało wyeliminowanie przyczyn zwrotów, które jak stwierdzono wynikają głównie z następujących powodów:

1) nielicznych już błędów natury formalnej przy wypełnianiu żądań zapłaty,

2) podania przez zamawiającego niewłaściwej kwalifikacji budżetowej i symboli tytułów inwestycyjnych,

3) składania odmów akceptu bez uzasadnionej przyczyny.

Jakkolwiek stan portfelu „C”, wynikający z powyższych przyczyn kształtuje się w naszym oddziale na bardzo niskim poziomie i wynosi wg stanu na ultimo lipca br. 0,11% ogółu należności inkasowych, nie uznajemy tego za stan prawidłowy, lecz nadal sprawujemy uprzednią kontrolę nad portfelem „C” w celu doprowadzenia z jednej strony do stanu, który mógłby być uznany za usprawiedliwiony, nawet przy najbardziej rygorystycznym podejściu do zasad dyscypliny finansowej, zaś z drugiej strony do zabezpieczenia osiągnięć oddziału na tym odcinku, wywalczonych dużym nakładem wielomiesięcznej pracy.

Podkreślić jeszcze należy, że Oddział Wojewódzki we Wrocławiu pozytywnie ocenił wprowadzoną przez nasz oddział uprzednią kontrolę portfelu „C” i rozpowszechnił stosowanie jej na wszystkie oddziały województwa wrocławskiego, gdzie metoda ta całkowicie zdała egzamin, o czym świadczą stały i systematyczny spadek należności znajdujących się w portfelu „C”. Portfel „C” wynoszący w styczniu 6,7% ogółu należności inkasowych w następnych kolejnych miesiącach spada do 4,2%, 2,5%, 2,4%, 2,3%, 1,4% i 1,3% na ultimo lipca br. Cyfry powyższe świadczą, iż osiągnięcia oddziału wojewódzkiego są również bardzo poważne i posiadają charakter trwały.

Dalszym etapem naszej pracy, podyktowanej chęcią usprawnienia rozliczeń inkasowych, jest stosowanie form kontroli odmów akceptu, składanych przez odbiorców przedsiębiorstw kontrolowanych przez nasz oddział.

Szczególnie liczne odmowy akceptu z motywem „towaru nie zamawiano” nasuwają przypuszczenie istnienia nieprawidłowości:

1) składania przez dostawcę żądań zapłaty nie popartych dostawami, w chęci poprawienia swojej sytuacji finansowej wyższym kredytem inkasowym,

2) niedociągnięć organizacyjnych u dostawcy na odcinku fakturowania,

3) niesłuszne złożenie odmowy akceptu przez odbiorcę, co jak stwierdzono jest często praktykowane.

Organizacja kontroli odmów akceptu przedstawia się w ten sposób, że dział rozliczeń inkasowych prowadzi bieżącą ewidencję wpływających odmów akceptu.

W oparciu o tę ewidencję dział kredytowy przeprowadza interwencję na przygotowanych wzorach pism.

Zebrany materiał pozwala na właściwą ocenę przyczyn tej nieprawidłowości oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków zmierzających do jej likwidacji.

Na koniec powyższych uwag wylania się zasadnicze pytanie, jakie są źródła przyczyn omówionych nieprawidło-

wości oraz jakie należałoby podjąć kroki dla ich likwidacji. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z odcinka walki z portfelem „C” łatwo stwierdzić można, że nieprawidłowości w rozliczeniach inkasowych są do pewnego stopnia wynikiem treści samej Uchwały 877 z dnia 12.12.51 r. w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty między jednostkami gospodarki społecznej, która nie przewiduje żadnych kar z tytułu naruszenia jej przepisów. Wprowadzenie zatem pewnych rygorów przyczyniłoby się niewątpliwie w szerszym stopniu do wzmocnienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw społecznych oraz ułatwiłoby znacznie walkę z nieprawidłowościami w rozliczeniach.

Mimo tych braków uchwały można postawić twierdzenie, że likwidacja należności nie podlegających kredytowaniu jest możliwa do zrealizowania przez poszczególne oddziały drogą zastosowania odpowiednich metod kontroli, oddziaływania i nacisku na kontrolowane przedsiębiorstwa.

Podkreślić by jeszcze należało, że dotychczasowe metody kontroli rozliczeń w trybie inkasa stosowane przez I oddział Miejski we Wrocławiu znajdowały właściwe zrozumienie w samych przedsiębiorstwach oraz pełne poparcie jednostek nadrzędnych, które szczególnie w ostatnich czasach zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do likwidacji zaburzeń w rozliczeniach inkasowych. Wyrazem tego może być zarządzenie CZ Zbytu Przemysłu Maszynowego z 10.VI. br. zasługujące na specjalne podkreślenie. Zarządzenie to, podając podległym przedsiębiorstwom szczegółowe wytyczne na odcinku rozliczeń inkasowych, zmusza je do wyeliminowania w pierwszym rzędzie zwrotów drogą podawania z dniem 1 lipca br. w analizach miesięcznych do sprawozdań H — 48 ilości zwróconych żądań zapłaty i ogólnej ich kwoty oraz wykażu osób odpowiedzialnych za spowodowanie zwrotów.

Nieliczne są chyba wypadki tak wyraźnego i zdecydowanego stanowiska jednostek nadrzędnych, jak wyżej opisany. Gdyby wszystkie jednostki nadrzędne w podobny sposób podeszły do walki z nieprawidłowościami w rozliczeniach inkasowych, likwidacja tych nieprawidłowości przez banki nie nastęczałaby poważniejszych trudności. Jeśli tak nie jest, to tym większe obowiązki w tym zakresie ciążyą na oddziałach, które mogą i powinny podjąć zdecydowaną i konsekwentną walkę z wszelkimi nieprawidłowościami w zakresie rozliczeń, co niewątpliwie przyczyni się do polepszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstw oraz przyspieszenia obiegu środków obrotowych.

L. Myślecki
Wrocław

Organizacja instruktaży w oddziałach operacyjnych

Jedną z najważniejszych metod oddziaływania oddziału wojewódzkiego na oddział operacyjny jest instruktaż. Oddziały wojewódzkie stosują instruktaż pośredni i bezpośredni. Instruktaż pośredni polega na udzielaniu wskazówek i wytycznych w drodze korespondencyjnej, na podstawie zapytań oddziałów operacyjnych, lub z inicjatywy oddziału wojewódzkiego w wyniku stwierdzonych niedociągnięć w opracowaniach oddziałów operacyjnych, nadsyłanych do oddziału wojewódzkiego. Trzeba krytycznie stwierdzić, iż niektóre oddziały wojewódzkie nie we wszystkich przypadkach wysyłają pisma instruktażowe do oddziałów operacyjnych w wyniku stwierdzenia niedociągnięć w sprawozdawczości, planach, wykazach itp., nadsyłanych przez oddziały, zaś udzielane wyjaśnienia nie zawsze są wyczerpujące. Fakt

ten stwierdzały niejednokrotnie komisje rewizyjne BGR. Trzeba więc wyraźnie podkreślić, iż do podstawowych obowiązków jednostki nadrzędnej, a więc również oddziału wojewódzkiego należy zwrócenie uwagi oddziałowi operacyjnemu na stwierdzone niedociągnięcia w nadsyłanych do oddziału wojewódzkiego materiałach oraz udzielenie wyczerpującego instruktażu korespondencyjnego. Do instruktaży pośrednich należy również zaliczyć niektóre zarządzenia dyrektorów oddziałów wojewódzkich. Duże znaczenie instruktażowe posiadają szczególnie te zarządzenia dyrektorów oddziałów wojewódzkich, które obok konkretnych poleceń zawierają również opis racjonalnych metod pracy, jakie należy stosować aby móc sprawnie polecenia te wykonać.

Instruktaże **bezpośrednie** pracowników oddziałów są stosowane albo na miejscu w oddziałach operacyjnych, albo w oddziale wojewódzkim w drodze organizowania odpraw dla pracowników oddziałów.

Stosuje się ponadto, zależnie od potrzeb i lokalnych warunków różne inne formy przeprowadzania instruktaży bezpośrednich i tak np.: organizuje się w województwie o większym obszarze terytorialnym, odprawy szkoleniowe dla pracowników okolicznych oddziałów w kilku odległych od oddziału wojewódzkiego oddziałach, deleguje się instruktorów szkoleniowych z okolicznych oddziałów do innego oddziału, organizuje się w miarę potrzeby akcje instruktażowo-szkoleniowe pracowników innych województw dla wytypowanych oddziałów pewnego województwa itp. Przy wyborze każdej nowej formy pracy instruktażowej należy jednak zawsze dokładnie przeanalizować koszty takich akcji i porównać je ze spodziewanymi rezultatami zastosowania nowej metody. Stosunek ilości odpraw szkoleniowych, organizowanych w oddziale wojewódzkim dla pracowników oddziałów operacyjnych, do ilości instruktaży pracowników oddziału wojewódzkiego w oddziałach, różnorodnie kształtuje się w oddziałach wojewódzkich. Zachodzi przy tym niejednokrotnie obawa, iż oddziały wojewódzkie które zamiast instruktaży w oddziałach stosują większą ilość odpraw szkoleniowych w oddziale wojewódzkim, mogą być mniej zorientowane w sytuacji organizacyjnej oddziałów, mogą słabiej nadzorować prace bezpośrednie w oddziałach operacyjnych, opierając się głównie na materiałach sprawozdawczych. Dlatego obydwie wyżej wymienione metody instruktażowe winny w racjonalny sposób uzupełniać się.

Kierownicy i pracownicy na ogół chętnie przyjmują w oddziale instruktaż przedstawicieli oddziału wojewódzkiego, jednakże pod warunkiem, iż jest on umiejętnie przeprowadzany. „Aby instruktaż był skuteczny musi być przede wszystkim jasno określony cel instruktażu oraz musi być zastosowana odpowiednia metoda pracy instruktorskiej, stosownie do potrzeb oddziału, kwalifikacji zawodowych pracowników oddziału, warunków pracy. Dlatego przedstawiciel oddziału wojewódzkiego musi przygotować sobie zawczasu odpowiednie materiały na miejscu w oddziale wojewódzkim, omówić cel instruktażu z właściwym naczelnikiem wydziału, a w miarę potrzeby również z wydziałem organizacyjnym w oddziale wojewódzkim. Ustalenia te nie mogą jednak usztywniać formy instruktażu, gdyż zakres i metoda instruktażu może ulec zmianie podczas pobytu instruktora w oddziale, gdy stwierdzi on uzasadnioną potrzebę rozszerzenia lub ograniczenia zakresu instruktażu lub nawet zmiany tematu instruktażu. Przebieg prac przedstawicieli oddziału wojewódzkiego przyjeżdżających na instruktaż do oddziału operacyjnego jest przeważnie następujący:

Po przybyciu do oddziału instruujący uzgadnia z dyrektorem oddziału swój plan prac. Następnie dyrektor oddziału zapoznaje zainteresowanych pracowników oddziału z instruktorem i z celem jego przyjazdu. Przy przeprowadzaniu instruktażu przedstawiciel oddziału wojewódzkiego musi dokładnie zapoznać się z wykonywaniem w oddziale czynności, które są przedmiotem instruktażu, badania te jednak nie mogą mieć charakteru rewizji. Instruktaż musi być wykonywany równolegle z zapoznawaniem się ze stanem prac oddziału. Błędą metodę stosują ci przedstawiciele oddziału wojewódzkiego, którzy badają akta w oddziale, zapytują pracowników, a nie udzielają równocześnie żadnych wskazówek, lecz dopiero pod koniec instruktażu odczytują listę stwierdzonych błędów i usterek lub co gorsza nadsyłają dopiero tę listę z oddziału wojewódzkiego. Pracownik instruujący winien wykorzystywać przy instruktażu nie tylko obowiązujące przepisy, interpretacje itp. ale również praktykę innych oddziałów operacyjnych i podawać pracownikom oddziału przykłady pracy oddziałów przodujących.

Wydane zalecenia i ewentualnie inicjowane w oddziale zmiany w metodach organizacji pracy winny być uzgadniane z kierownikami kompetentnych komórek organizacyjnych i z dyrektorem oddziału. Jest wskazane, aby instruktor nie wprowadzał poważniejszych zmian organizacyjnych w oddziale bez uzgodnienia z kompetentnymi komórkami oddziału wojewódzkiego. W przypadku jeśli dyrektor oddziału uważa, iż zalecenia wydane przez instruktora nie są słuszne, wówczas ewentualna realizacja zaleceń następuje dopiero po zatwierdzeniu ich w oddziale wojewódzkim. Podczas przeprowadzania instruktażu, w miarę potrzeby mogą być organizowane odprawy odbywane przed lub po godzinach pracy. Po przeprowadzeniu instruktażu w oddziale wskazany jest udział instruktora w naradzie pracy. Instruktaż będzie niewątpliwie bardziej skuteczny, jeśli przedstawiciel oddziału wojewódzkiego będzie doradcą i dobrym nauczycielem pracowników oddziału oraz gdy niekiedy nawet sam zademonstruje pracownikowi oddziału racjonalny sposób wykonania niektórych czynności, aby go przekonać że można je wykonać sprawnie i bezbłędnie (np.: wspólne inspekcje w przedsiębiorstwie). Właściwie układająca się współpraca instruktora z pracownikami oddziału nie powinna jednak w żadnym wypadku osłabiać jego czujności na pozór drobne nawet uchybienia w pracy oddziału i nie powinna zmniejszać ostrza krytyki w walce z niedociągnięciami w pracach oddziału. Od pracowników oddziału wymagane jest bowiem zrozumienie socjalistycznych zasad krytyki i samokrytyki, a w wyniku wspólnych narad instruktora z pracownikami oddziału mogą być podejmowane konkretne uchwały, zmierzające do usunięcia stwierdzonych błędów i niedociągnięć. Podane powyżej uwagi, dotyczące współpracy instruktora z pracownikami oddziału nie powinny również być rozumiane w mylny sposób, iż pracownicy oddziału wojewódzkiego mają za pracowników oddziału wykonywać pewne prace, zastępować ich w okresie urlopów, że organizowanie pracy w oddziale należy do obowiązków oddziału wojewódzkiego itp. Taki pogląd jest niewłaściwy i demobilizujący pracowników i kierownictwo oddziału operacyjnego. Za organizację oddziału, za szkolenie pracowników oddziału, za ustalanie zastępstw urlopowych chorobowych itp. jest odpowiedzialny dyrektor oddziału gdyż są to jego podstawowe kompetencje i obowiązki. Reasumując powyższe uwagi trzeba stwierdzić iż pracownik oddziału wojewódzkiego delegowany na instruktaż do oddziału, aby sprawnie wykonać swoje zadania, musi być nie tylko odpowiednio wykwalifikowany zawodowo, ale również musi posiadać pewne minimum zdolności dydaktycznych. Ponadto przedstawiciel oddziału wojewódzkiego, a więc jednostki nadrzędnej w stosunku do oddziału operacyjnego musi swym pełnym entuzjazmem i stosunkiem do pracy oraz swoją wyraźną postawą polityczną, dać właściwy przykład instruowanym.

Delegacje instruktażowe do oddziałów operacyjnych wynikają:

1) z bieżących potrzeb wydziałów oddziału wojewódzkiego (np. dla zrealizowania specjalnych poleceń otrzymywanych z jednostek organizacyjnych Centrali, wynikające ze stwierdzonych poważniejszych niedociągnięć w sprawozdawczości oddziału itp.) i obejmują swą tematyką zagadnienia tylko niektórych czynności, a więc są to tzw. instruktaże „**fragmentaryczne**”.

2) z planowego nadzoru prac oddziału i przeprowadzania systematycznego instruktażu w oddziale, przy założeniu, iż w każdym oddziale należy zbadać co najmniej raz w roku (wliczając wszystkie formy instruktażu) pełny zakres czynności oddziału. Tematyka takiego instruktażu jest dużo szersza od tematyki instruktażu fragmentarycznego. Są to tzw. instruktaże „**pełne**”.

Stosunek ilościowy instruktaży „fragmentarycznych” do „pełnych”, jest w różnych województwach różnorodny. We

wszystkich jednak województwach przeważa ilość instruktaży „fragmentarycznych“.

W związku z tym niektóre oddziały wojewódzkie reprezentują pogląd, iż przez częste przeprowadzanie instruktaży „fragmentarycznych“ osiągają lepsze wyniki, że nie można tematyki tych instruktaży łączyć i przeprowadzać instruktaży w szerszym zakresie. Dlatego też obserwuje się w niektórych oddziałach wojewódzkich brak planowości lub stosowanie metod zbyt pracochłonnych i kosztownych w stosunku do osiąganych korzyści. I tak np.: jeden z oddziałów wojewódzkich zaplanował w ciągu kwartału przeprowadzenie instruktaży we wszystkich komórkach rozliczeń oddziałów, w następnym kwartale we wszystkich komórkach rachunkowości itd. Inny oddział wojewódzki zaplanował w okresie kwartalnym zorganizować instruktaż we wszystkich oddziałach w zakresie gospodarki papierem, przy czym pracownik który w tej sprawie był delegowany pomijał inne zagadnienia administracyjno-gospodarcze. Stosowanie dużej ilości fragmentarycznych instruktaży w oddziale wynika częściowo ze zbyt daleko posuniętej specjalizacji pracy w poszczególnych komórkach oddziału wojewódzkiego i nieprzeszkolenia osób, które mogłyby przeprowadzać instruktaż odnośnie różnych czynności wchodzących w zakres prac tego samego wydziału oddziału wojewódzkiego. Nadmierna specjalizacja powoduje wzrost częstotliwości wyjazdów przedstawicieli oddziału wojewódzkiego do oddziału operacyjnego, niedostateczne wykorzystanie czasokresu pobytu delegowanego w oddziale, gdyż bada on i instruuje tylko pewne zagadnienia odcinkowe, co zmniejsza też częściowo wartość instruktażu, gdyż eliminuje koordynację szeregu zagadnień w oddziale operacyjnym.

Szereg oddziałów wojewódzkich dokonało ostatnio na zebraniach kierowniczego aktywu zawodowego i społeczno-politycznego analizy dotychczasowych metod pracy instruktażowej i wprowadziło nowe, racjonalne metody organizacji instruktaży. I tak w Oddziale Wojewódzkim Gdańsk zagadnienie to było przedmiotem specjalnego zebrania aktywu zawodowego w dn. 7.7.54 r. w wyniku którego:

1) Stwierdzono pogłębiającą się specjalizację w pracy poszczególnych pracowników oddziału wojewódzkiego, przy równoczesnym zwężaniu się zakresu dokładnej znajomości różnorodnych, niejednokrotnie wiążących się zagadnień bankowych, co spowodowało zwężenie tematyki przeprowadzanych instruktaży.

2) Przeanalizowano dotychczas stosowane metody instruktaży. Oddział wojewódzki stosował między innymi metodę instruktażu obejmującego wszystkie komórki oddziału operacyjnego. Metoda ta była skuteczna, jednakże zbyt duża ekipa instruktorów powodowała pewne trudności w pracy oddziału. Na zakończenie takiego instruktażu w oddziale odbywała się ponadto narada z wszystkimi pracownikami z udziałem dyrektora oddziału wojewódzkiego.

3) Uznano za najracjonalniejszą metodę przeprowadzania instruktaży tzw. „kompleksowych“, organizowanych oddzielnie dla każdego pionu czynności bankowych. Instruktaże takie organizowane są więc:

a) wspólnie przez wszystkie wydziały kredytów i wydział planowania,

b) przez wydział operacyjno-rachunkowy w odniesieniu do wszystkich zagadnień tego wydziału,

c) wspólnie przez wydział organizacyjny i wydział administracyjno-gospodarczy w odniesieniu do zagadnień organizacyjno-administracyjnych.

Instruktaże dla wyżej wymienionych „pionów“ czynności bankowych są przeprowadzane przez ekipy instruktażowe. Ilość delegowanych w ekipie zależy od kwalifikacji i stopnia specjalizacji członków ekipy. Instruktażem „kompleksowym“ oddział wojewódzki planuje objąć w zasadzie co najmniej raz do roku każdy oddział operacyjny odnośnie wszystkich

zagadnień dotyczących danego pionu czynności. Oczywiście metoda instruktaży kompleksowych absolutnie nie eliminuje możliwości, a nawet konieczności przeprowadzenia instruktaży fragmentarycznych, stosowanych jako „doraźny“ środek zapobiegawczy w stosunku do ujawnionych, słabszych odcinków pracy w niektórych oddziałach.

4) Stwierdzono iż celowe jest opracowanie wytycznych do przeprowadzania badań i instruktażu niektórych zagadnień organizacyjnych w oddziałach w celu zainteresowania zagadnieniami organizacyjnymi nie tylko przedstawicieli wydziału organizacyjnego oddziału wojewódzkiego, ale również przedstawicieli innych wydziałów. Inne oddziały wojewódzkie opracowują ponadto wytyczne dla pracowników poszczególnych wydziałów odnośnie zagadnień przez nich instruowanych oraz szkolą tych pracowników tak, aby mogli oni swym instruktażem objąć możliwie jak największą ilość zagadnień wchodzących w zakres czynności jednego wydziału. Podobną organizację instruktaży kompleksowych stosują również niektóre inne oddziały wojewódzkie, ograniczając się jednak zazwyczaj do tematyki dotyczącej jednego wydziału. Wydaje się iż próba podjęta przez Oddział Wojewódzki w Gdańsku może być z korzyścią zastosowana również przez inne oddziały wojewódzkie. W niektórych oddziałach wojewódzkich pracownicy wydziałów kredytów instruuja wszystkie oddziały w zakresie kontrolowanych przez siebie branż. W innych oddziałach wojewódzkich w wydziałach kredytów pracownicy mają pod swoją opieką jeden lub dwa oddziały operacyjne i każdy z nich wizytuje tylko „swoje“ oddziały, interesując się ogółem zagadnień kredytowych dotyczących tego wydziału. Pierwsza metoda jest właściwa dla instruktaży fragmentarycznych, które musi w dalszym ciągu przeprowadzać specjalista „branżowiec“. Druga metoda odpowiada metodzie przeprowadzania instruktaży kompleksowych, jednakże pod warunkiem, iż pracownik wydziału kredytów, opiekujący się przydzielonymi mu oddziałami, istotnie potrafi oddziały te wszechstronnie poinstruować odnośnie zagadnień nadzorowanych przez ten wydział.

Reasumując powyższe uwagi trzeba stwierdzić, że nie można oddziałom wojewódzkim zalecić sztywnych, szczegółowych zasad dotyczących metod przeprowadzania instruktaży w oddziałach operacyjnych. Niemniej jednak można by przyjąć następujące ogólne zasady:

1) Oddziały wojewódzkie winny bardziej planowo przeprowadzać instruktaże w oddziałach operacyjnych.

2) Należy zwrócić uwagę na możliwość łączenia szeregu zagadnień będących tematem instruktaży fragmentarycznych i przeprowadzać instruktaże obejmujące bardziej różnorodną tematykę, w celu lepszego wykorzystania pobytu delegowanego przedstawiciela oddziału wojewódzkiego w oddziale.

3) Należy zmierzać do bardziej wszechstronnego przeszkolenia pracowników oddziału wojewódzkiego w zagadnieniach dotyczących co najmniej jednego wydziału w oddziale wojewódzkim, w tym celu można m. in. opracowywać wytyczne do przeprowadzania instruktaży dla instruktorów pod warunkiem, iż nie będą one schematyzowały pracy instruktora oraz hamowały jego inicjatywy przy przeprowadzaniu instruktażu.

4) W miarę możliwości, przedstawiciele innych wydziałów oddziału wojewódzkiego winni podczas swych instruktaży uwzględniać również tematykę organizacyjną i interesować się kontrolą wewnętrzną w oddziale, podziałem pracy, wydajnością pracy, współzawodnictwem.

5) Trzeba lepiej koordynować działalność instruktażową oddziału wojewódzkiego z planami BGR, WDR, szczególnie w odniesieniu do instruktaży kompleksowych.

Oddzielne zagadnienie stanowią stosowane przez oddziały wojewódzkie formy organizacyjne planowania instruktaży, jak również sprawozdawczość z przeprowadzonych instruk-

taży. Zgodnie z ZP 89/52 oddziały wojewódzkie opracowują plany podróży służbowych, zatwierdzane przez dyrektora oddziału wojewódzkiego. I tak np.: w niektórych oddziałach wojewódzkich, poszczególne wydziały dostarczają wydziałowi organizacyjnemu projekty tych planów, wydział organizacyjny analizuje i koordynuje te plany, sporządza plan zbiorczy oraz przedstawia go wraz z wnioskami dyrektorowi oddziału wojewódzkiego do zatwierdzenia. Na temat usprawnienia metod planowania podróży służbowych w oddziale wojewódzkim wpłynęło szereg projektów usprawnieniowych, gdyż na ogół obserwuje się tendencję do biurokratyzowania tej formy planowania prac, przez stosowanie zbyt dużej ilości różnych wykazów, pisemnych zawiadomień, wniosków, skomplikowanych form planów itp. W związku z tym zostaną ustalone najprostsze formy planowania podróży i odpowiednio rozproszonych w oddziałach wojewódzkich. Jedną z najprostszych form jest wpisywanie w formularzu zbiorczego planu, projektowanych podróży służbowych, przez poszczególne wydziały oddziału wojewódzkiego, przy czym formularz ten jest „obiegiem“ przekazywany z wydziału do wydziału. Metoda ta ma te zalety, iż każdy następny wydział wpisujący swe delegacje, dostosowuje je do delegacji zaplanowanych do danego oddziału i wpisanych do arkusza przez poprzedni wydział i w ten sposób automatycznie koordynują wydziały swoje instruktaże. Przed opracowywaniem planu podróży służbowych, zagadnienie powinno być ponadto omówione wstępnie na specjalnym zebraniu kierowniczego aktywu zawodowego i politycznego oddziału wojewódzkiego (np. pomiędzy 17 a 20 każdego miesiąca). Ponadto wskazane jest przeprowadzenie przez poszczególne wydziały oddziału wojewódzkiego ewidencji w układzie według oddziałów operacyjnych, w której chronologicznie wpisywanoby poszczególne instruktaże przeprowadzone w oddziale, z podaniem zwięzłej charakterystyki wyników instruktażu. Ewidencja taka ułatwia zachowanie ciągłości prac instruktażowych. Tryb opracowywania sprawozdań z przeprowadzonych instruktaży w oddziałach operacyjnych i wysyłania pism z poleceniami poinstruktażowymi do oddziału jest tematem częstych dyskusji w oddziałach wojewódzkich. W niektórych oddziałach wojewódzkich redagowane są obszernie sprawozdania, które pozostają w aktach oddziału wojewódzkiego oraz pisma z poleceniami do oddziału i ewentualnie dodatkowo jeszcze notatki wewnętrzne

dla poszczególnych komórek oddziału wojewódzkiego. Inne oddziały wojewódzkie upraszczają sobie te prace przysyłając do oddziału i do wiadomości innym wydziałom w oddziale wojewódzkim całe sprawozdania. Pierwsza metoda wymaga kilkakrotnego redagowania tej samej treści w różnym układzie. Druga metoda, aczkolwiek nieco prostsza, niemniej jednak absorbuje czytaniem obszernego sprawozdania zarówno oddział jak i pracowników innych wydziałów oddziału wojewódzkiego. Zależnie od charakteru prac delegowanego do oddziału przedstawiciela oddziału wojewódzkiego sporządza się: tylko „notatkę“, tylko „sprawozdanie“, itp., które zależnie od potrzeb przysyła się ewentualnie do oddziału. Z różnych metod wydaje się stosunkowo najmniej pracochłonna metoda zastosowana ostatnio przez Oddział Wojewódzki Gdańsk. Mianowicie przeprowadzający instruktaż nie będzie opracowywał, jak dotychczas, specjalnego sprawozdania, lecz po omówieniu z naczelnikiem wydziału przebiegu i wyników instruktażu, delegowany opracowuje na podstawie swych notatek z instruktażu od razu pismo z poleceniami i zaleceniami dla oddziału, zaś dla innych wydziałów oddziału wojewódzkiego sporządza równocześnie notatkę w sprawach ogólnych.

Ponieważ usprawnienie metod oddziaływania oddziału wojewódzkiego poprzez instruktaż na oddziały operacyjne jest niezmiernie ważnym zagadnieniem dla właściwego funkcjonowania aparatu NBP, dlatego wydaje się wskazane specjalne przedyskutowanie tego tematu na zebraniach kierowniczego aktywu zawodowego i społeczno-politycznego w oddziale wojewódzkim oraz na naradach pracy w wydziałach oddziału wojewódzkiego. Ponadto mogą i powinny do oddziału wojewódzkiego zgłaszać swoje wnioski w tej sprawie również oddziały operacyjne, gdyż są one najbardziej zainteresowane w jak najbardziej skutecznym przeprowadzaniu instruktaży przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego.

Artykuł ten spełni swoje zadanie jeżeli wzbudzi szersze niż dotychczas zainteresowanie metodami przeprowadzania instruktaży w Banku oraz przyczyni się do udoskonalenia tych metod, a tym samym do dalszej poprawy jakości prac poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych, przy równoczesnym obniżeniu kosztów własnych Banku.

Z. Ładoś

Komórka kredytowa walczy o obniżkę kosztów i wzrost wydajności pracy

Walka o obniżkę kosztów własnych jest jednym z naczelnych zadań naszej gospodarki na obecnym etapie. Klasa robotnicza doceniając w pełni zadania postawione przez partię wypowiedziała zdecydowaną walkę wszelkiemu marnotrawstwu, zbędnym kosztom i niesocjalistycznemu podejściu do pracy.

Walka o obniżkę kosztów Banku i wzrost wydajności pracy jest konsekwentnie realizowana przez Centralę. Nie wszystkie jednak możliwości oszczędzania czy obniżki kosztów dają się ująć ogólnymi zarządzeniami.

W każdym oddziale, w każdej komórce kredytowej istnieją duże możliwości oszczędnościowe i duże możliwości zwiększenia wydajności pracy.

Ujawnianie ich i przekazywanie w drodze publikacji na łamach Wiadomości NBP da niewątpliwie poważne osiągnięcia, przyczyni się do obniżki kosztów i wzrostu wydajności w poszczególnych oddziałach i w skali Banku jako całości. Poniżej omówię pokrótce co w tym celu zastosowaliśmy w tutejszym dziale kredytowym i zapewniam, że

wszelkie podane przez kolegów metody oszczędnościowe i sposoby podniesienia wydajności pracy bezzwłocznie wprowadzimy w naszym dziale.

Miesięczny wykaz stanów rachunków bankowych F-6300 sporządza się dla oddziału wojewódzkiego w czterech egzemplarzach, tj. grupę A,B,C, oraz zestawienie zbiorcze oddzielnie. Wykaz pozostający w aktach oddziału sporządzamy w dwóch egzemplarzach, tj. grupa A i B na jednym po obydwu stronach jednego formularza i grupa C z zestawieniem zbiorczym na drugim. W ciągu roku oszczędzamy więc 24 formularze. Dane dotyczące poszczególnych przedsiębiorstw noszący referencje ołówkiem od razu na egzemplarzu F-6300, pozostające w oddziale, tak, że żadnych dodatkowych zestawień nie sporządza się.

Wykaz należności i zobowiązań sporządza się najpierw na zestawieniu pomocniczym, obejmującym wszystkie jednostki, na arkuszu kratkowanego papieru kancelaryjnego. Dotychczas arkusz ten sporządzano co miesiąc, na przygotowanie go zużywano 120 minut.

Obecnie sporządziliśmy jeden arkusz zasadniczy do F-6970, zawierający nazwy wszystkich jednostek i odpowiednio porubrykowany. Na ten arkusz dolepia się co miesiąc nowy, odpowiednio przycięty. Wyeliminowano więc konieczność comiesięcznego przepisywania nazw przedsiębiorstw i rubrykowania, skracając czas potrzebny na przygotowanie arkusza o 115 minut.

Pomimo że jesteśmy oddziałem III kategorii nie ma u nas maszynistki. Dawniej wszelką korespondencję pisaliśmy na brudno i dopiero z brudnopisu maszynowo. Obecnie wszelkie pisma krótkie, łatwiejsze piszemy od razu na maszynie, oszczędzając papier i czas. Na przykład protokół z miesięcznych odpraw kierowników GKS pisany był poprzednio na brudno z notatek robionych w toku odprawy i dopiero potem przepisywany na maszynie przez referenta. Ponadto był on bardzo szczegółowy i zawierał kilka stron maszynopisu. Po podpisaniu odkładano go do akt i zwykle do niego nie powracano. Opracowanie protokołu wymagało przeciętnie 10 pracowników-godzin. Obecnie jest on pisany na podstawie notatek z odprawy tylko ręcznie, lub od razu na maszynie i zawiera tylko najważniejsze dane, jak wydane polecenia, terminy, uwagi i wnioski, czyli to co jest istotne dla pracy oddziału i GKS. Wymienianie w protokole nazwisk obecnych na odprawie zastąpiono dołączaniem listy obecności. Dzięki powyższemu czas potrzebny do przeprowadzenia protokołu skrócono o około 9 godzin.

Dział stosuje w jak największym stopniu pisma znormalizowane na uprzednio przygotowanych formularzach np.

zawiadomienia o wysokości ustalonej rezerwy na wydatki zrównane z funduszem plac, o wysokości limitu na książeczki limitowane na dany miesiąc, pisma wewnętrzne jak: polecenia dla dysponenta akumulacji środków na wypłatę z funduszu plac, polecenia wykupu bezpośrednio z konta kredytu przeterminowanego, zobowiązań itp.

Dodatni wpływ na wzrost wydajności pracy, ma ustalenie wewnętrzno-działowych norm pracy na poszczególne czynności ewidencyjno-statystyczne. I tak ustalono, że np. na naniesienie przez jednego referenta sald rachunków rozliczeniowych i kredytowych na arkusz ewidencyjny C-14 dla dziesięciu gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” z działami skupu potrzeba 40 minut. Na sporządzenie cyfrowe sprawozdań z kontroli stanu finansowego na formularzu E-20 dla dziesięciu oddziałów skupu GS jeden referent kredytowy potrzebuje 100 minut. Zespół trzyosobowy sporządzi miesięczny wykaz stanów rachunków bankowych w ciągu 120 minut itp.

Znając te normy pracy, ustalone na podstawie wyników pracy referentów przodujących, pozostali mobilizują się i powstaje pewnego rodzaju współzawodnictwo szybkościowo-jakościowe.

Walcząc o oszczędność i wzrost wydajności pracy na terenie tutejszego oddziału realizujemy wytyczne partii, rządu i centrali Banku, przyczyniamy się do wzrostu stopy życiowej mas pracujących.

S. Kozłowski
Koło

Listy do redakcji

Czy Główną Komisję Projektów Usprawnienia Administracji nie obowiązuje system oszczędnościowy?

GKPUA przy Centrali NBP przeznacza dla każdego pisma wysłanego w teren oddzielną kopertę. Np. jeśli oddział wojewódzki jest powiadamiany o przyjęciu wniosku racjonalizatorskiego, wówczas jedna ta sprawa dociera do oddziału wojewódzkiego w trzech egzemplarzach i w trzech oddzielnych kopertach (jedna dla LKPUA, jedna dla wydziału kadr i jedna dla autora projektu).

Jeśli chodzi o projekty niezatwierdzone, ilość zużywanych kopert jest mniejsza o jedną, gdyż wydział kadr kopii tego zawiadomienia nie otrzymuje.

Charakterystyczne jest, że jeśli w jednym dniu przychodzi siedem decyzji, wówczas znajdują się one w siedmiu oddzielnych kopertach, adresowanych do LKPUA, w siedmiu oddzielnych kopertach adresowanych do autorów wniosków racjonalizatorskich i tyluż oddzielnych kopertach dla wydziału kadr — ile wniosków załatwiono pozytywnie. Na dowód tego załącza się siedem kopert otrzymanych w dniu 14 sierpnia 1954 r., wszystkie skierowane do LKPUA, wysłane przez GKPUA w tym samym dniu to jest 14.VIII, podpisane przez te same osoby, a nawet referowane jedynie przez dwu referentów — pięć pism referował „HK” a dwa „SC”.

Dlaczego tak jest?

Domyślamy się, że chodzi o przejrzystość wysylek (na każdej kopercie podaje się bowiem numer rejestru i numer protokołu — mieszczące się już na piśmie), nie domyślamy się natomiast kto za tę rozrzutność płaci.

Stafiej Władysław

Dlaczego tak późno?

Zarządzenie Nr 163 Prezesa, z dnia 12 sierpnia 1954 r., zwalnia oddziały operacyjne od sporządzania sprawozdań przedsiębiorstw gospodarki komunalnej i mieszkaniowej za pierwszy miesiąc każdego kwartału, a więc m. in. za lipiec br. Jak wiadomo termin sporządzania tych sprawozdań przez oddziały operacyjne upływa z dniem 16 sierpnia, w dniu zaś 17 sierpnia o godzinie 9 rano składa się je w oddziale wojewódzkim. Powołane ZP 163 otrzymaliśmy dopiero w dniu

16 (to samo dotyczy pobliskich oddziałów) a więc wtedy, kiedy sprawozdania te były już właściwie gotowe. Dlaczego tak jest?

Rafa Jan

Dlaczego współzawodnictwo nie mobilizuje załogi?

We współzawodnictwie międzyoddziałowym za II kwartał bieżącego roku zdobyliśmy pierwsze miejsce w kategorii oddziałów I kategorii województwa stalinogrodzkiego. Z materiałów składanych w oddziale wojewódzkim wywnioskowaliśmy, że zostaliśmy zaproponowani do wyróżnienia w skali ogólnokrajowej. Jak dowiedzieliśmy się nieoficjalnie Główna Komisja Oceny Wyników Współzawodnictwa zaopiniowała już poszczególne wnioski oddziałów wojewódzkich i powiadomiła oddziały wojewódzkie o wyniku w tych kategoriach, w których wyróżnione oddziały pochodzą z terenu danego województwa. Mimo, że kończy się sierpień, a więc drugi miesiąc następnego kwartału, ciągle nie wiemy kto zdobył pierwsze miejsce w I kategorii i w skali ogólnokrajowej, gdyż nie dotarły do nas wyniki „nieoficjalne”; nie mogliśmy też przez dwa miesiące bieżącego kwartału wykorzystać tych momentów, które zezwoliły innym oddziałom zająć przodujące miejsca. Wydaje się nam, iż ogłaszanie wyników współzawodnictwa i krótkiego uzasadnienia wyróżnienia powinno następować bardzo szybko, by mobilizowało inne zespoły do podnoszenia jakości swej pracy. Dlaczego tak nie jest?

Dowborski Paweł

Redakcja otrzymała szereg listów, zawierających zapytania, dlaczego nie ukazują się dalsze numery wkładek szkoleniowych, które wg opinii piszących były powitane z dużym zadowoleniem. Redakcja wyjaśnia, że objętość „Wiadomości NBP” została ustalona w rozmiarach nie pozwalających na wydawanie wkładek szkoleniowych. Biorąc jednak pod uwagę głosy korespondentów stwierdzające, że pracownikom oddziałów tego rodzaju materiały są potrzebne, Redakcja zawiadamia, iż dołoży starań, aby w miarę możliwości, ukazywały się w „Wiadomościach NBP” opracowania o charakterze szkoleniowym.

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

Co nam przynosi nowa instrukcja służbowa o czynnościach kasowych

Nowa instrukcja kasowa jest wyrazem troski i dalszych wysiłków władz Banku o usprawnienie działalności pionu skarbcowo-kasowego i wzmożenie bezpieczeństwa obrotu pieniężnego. Narodowy Bank Polski stał się obecnie głównym kasjerem całej naszej gospodarki narodowej i dlatego praca pionu skarbcowo-kasowego musi być przedmiotem specjalnej troskliwości i opieki władz nadrzędnych. Każde uchybienie tego pionu odbija się bezpośrednio na poszczególnych odcinkach życia gospodarczego i może powodować poważne zakłócenia w przebiegu procesów gospodarczych. Stąd też wypływa coraz większe zainteresowanie tą dziedziną naszej pracy.

Obserwując w przekroju historycznym rozwój pracy pionu skarbcowo-kasowego, musimy stwierdzić, że ma on za sobą na przestrzeni tego stosunkowo niedługiego okresu istnienia naszej instytucji bardzo poważne osiągnięcia i sukcesy.

Narodowy Bank Polski rozpoczął swoją działalność przed zakończeniem działań wojennych w lutym 1945 r., a więc w czasie, kiedy na znacznej części naszego kraju szalała jeszcze pożoga wojenna. Równoległe z posuwającą się na zachód Armią Radziecką i dywizjami polskimi szły ekipy Narodowego Banku Polskiego, zakładając nowe oddziały, nieraz dosłownie w następnym dniu po opuszczeniu danego miasta przez okupanta hitlerowskiego.

Był to specyficzny okres działalności naszej instytucji, okres heroizmu i niezwykłego poświęcenia naszych pracowników, którzy jakże często z narażeniem życia szli w pierwszym szeregu zwycięskiego pochodu i wśród zgłiszcz i pożarów tworzyli pierwsze placówki finansowe, niezbędne dla budowania na oswobodzonych ziemiach zachodnich nowego życia gospodarczego.

W okresie tym specjalnie wyróżniły się zespoły skarbcowo-kasowe. Pierwszą fundamentalną pracą Narodowego Banku Polskiego było przeprowadzenie wymiany różnych walut kursujących na terenie naszego kraju, na nowowprowadzone złote polskie. Cały ciężar tego olbrzymiego zadania spoczywał przede wszystkim na barkach pracowników skarbcowo-kasowych.

Dalszym trudnym etapem ich pracy było zaopatrzenie w środki pieniężne nowoodbudowanych fabryk, organizowanych urzędów i instytucji państwowych oraz wszelkich ośrodków dyspozycyjnych, powstającej nowej władzy Polski Ludowej. Od tamtych czasów dzieli nas okres wspianiałych zwycięstw gospodarczych, osiągniętych przy czynnym współdziałaniu naszej instytucji. Zakres czynności Narodowego Banku Polskiego uwielokrotnił się w tym czasie w wyniku przejęcia całego szeregu zadań. Obok rozwoju działalności kredytowej rozszerzał się zakres czynności skarbcowo-kasowych. Obecnie poza Powołaną Kasą Oszczędności i gminnymi kasami spółdzielczymi pozostałe placówki finansowe obsługiwane są wyłącznie przez kasy Narodowego Banku Polskiego.

W wyniku powyższego zakresu czynności skarbcowo-kasowych osiągnął rozmiary wyjątkowo duże, uzasadniające w pełni zajęcie przez Narodowy Bank

Polski stanowiska głównego kasjera całej gospodarki narodowej.

Na przestrzeni minionych lat okrzepły te czynności w nowych formach dostosowanych do rozmiarów i wymogów nowej rzeczywistości. Zostały one usystematyzowane i ujęte w aktualne formy i przepisy odpowiadające bieżącym zadaniom Banku w dziedzinie obsługi kasowej. Po tym krótkim rzucie historycznym przejdziemy do omówienia ważniejszych zmian, jakie wprowadza nowa instrukcja kasowa w powiązaniu z opisem pracy poszczególnych zespołów kasowo-skarbcowych i wpływu tej instrukcji na samych pracowników i ich pracę.

Zespoły licarskie

Stanowią one zasadniczo pomocniczy aparat kasjerów. W oddziałach w których operacje kasowe są tak znaczne, że kasjer bez dodatkowej pomocy nie mógłby na czas załatwić klientów, tworzy się sortownie ze stałym personelem licarskim. Ilość tego personelu uzależniona jest od nasilenia ruchu kasowego w danym oddziale z tym, że nie może być on mniejszy niż dwie osoby. Warunek ten podyktowany został wymogiem komisyjności, obowiązującej przy wszystkich czynnościach skarbcowo-kasowych, z wyjątkiem samodzielnej pracy kasjera w kasie wpłat względnie wypłat.

Nowa instrukcja nie wnosi w zasadzie żadnych specjalnych zmian do sposobu pracy liczników.

Cenną zdobyczą jest wprowadzenie w życie nowej instrukcji dla liczników. Poprzednia instrukcja wykazywała tak poważne braki co do układu i jasności treści jak i aktualności, że pojawienie się nowej instrukcji należy powitać z całą satysfakcją. Takim typowym przykładem nieaktualności tej instrukcji był np. przepis o unieważnianiu biletów zniszczonych, podający sposób dziurkowania banknotów 1.000.— złotych, które Narodowy Bank Polski dawno wycofał z obiegu. Obecna instrukcja jest stosunkowo dobrze usystematyzowana w swoim układzie i treści, co czyni ją przystępną i łatwo zrozumiałą.

Godne podkreślenia są wprowadzone dodatkowe rygory porządkowe zobowiązujące liczników do pozostawiania przed przystąpieniem do pracy płaszczy oraz osobistych przedmiotów poza sortownią. Ma to duże znaczenie praktyczne albowiem przy zaistnieniu wewnętrznych różnic kasowych (braków) pozwoli bezspornie ustalić alibi pracowników w razie potrzeby przeprowadzania poszukiwań rewizyjnych lub utrudni ewentualnym elementom przestępczym dokonanie nadużycia.

Brak jest w dalszym ciągu w instrukcji szczegółowszych przepisów określających kwalifikacje, jakie powinien posiadać personel licarski.

Praca licarska ma charakter indywidualno-zbiorowy. Charakter indywidualny ujawnia się tym, że każdy licznik przelicza samodzielnie przydzielone mu ilości gotówki i odpowiada osobiście za ich zgodność i dobre opracowanie.

Moment zbiorowości przejawia się tym, że prace licarskie wykonywane są w zespole pracowni-

czym od dwóch do kilkudziesięciu nawet osób. Ten moment zbiorowości ciąży specyficznie na pracach liczących i stanowi dużą trudność dla dobrego wypełnienia tych prac. Zbiegają się tu duże sprzeczności. Praca typowo indywidualna, wymagająca wyjątkowego skupienia uwagi osobistej musi być wykonywana w licznym zespole osób bezpośrednio sąsiadujących ze sobą i zobowiązanych ponadto poza swoją pracą do równoczesnej obserwacji pracy innych, a to dla utrzymania wymogów komisyjności prac liczących.

W związku z tym oprócz podanych już wyżej kwalifikacji zawodowo-osobistych liczących, potrzebne są dla ich pracy specjalne warunki obiektywne. Poza odpowiednio urządzonej pomieszczeniem, umożliwiającej dogodne rozmieszczenie osobowe i właściwe oddzielenie od innych komórek organizacyjnych, kardynalnym warunkiem jest utrzymanie wśród liczących odpowiedniego rygoru ciszy przy wykonywaniu prac liczących. Niestety ten ostatni warunek jest mało respektowany w sortowniach.

Cisza w sortowni jest kardynalnym wymogiem dla normalnych warunków pracy liczących. Wszelkie rozmowy, nawet najbardziej przyciszone rozpraszają uwagę zarówno bezpośrednio biorących w nich udział jak i sąsiadów i w konsekwencji przyczyniają się do nieuważnej pracy, powodującej liczne pomyłki i niewyjaśnione różnice wewnętrzne, obciążające materialnie poszczególnych pracowników. Stąd w imię własnego interesu liczący powinni rozumieć potrzebę zachowania całkowitej ciszy przy pracach liczących i ściśle ją przestrzegać. Tym zagadnieniem powinni się specjalnie interesować kierownicy sortowni. Oni są odpowiedzialni w pierwszym rzędzie za utrzymanie w sortowniach właściwych warunków pracy.

Poruszone powyżej zagadnienia kwalifikacji liczących i charakteru oraz specjalnych warunków ich pracy powinny znaleźć swoje odbicie w szerszym ujęciu, niż to ma miejsce w nowowydanej instrukcji.

Kasjerzy

Kasjerzy stanowią specjalną grupę pracowników w naszej instytucji. Są oni ustawieni na najbardziej eksponowanych stanowiskach, które z jednej strony kryją w sobie stałe ryzyko strat materialnych, w przypadkach spowodowania braków kasowych, z drugiej natomiast strony wywierają bardzo duży wpływ na jakość kształtującej się o Banku opinii, a to w związku ze stałą, codzienną obsługą kasową tysięcy różnych klientów Banku. Wymogi stawiane przez Bank kasjerom są bardzo wysokie. Dobry kasjer musi poza kwalifikacjami personelu liczącego posiadać dobrą znajomość prac całego pionu operacyjno-obračunkowego oraz posiadać ogólną orientację w pracach i zadaniach całej naszej instytucji.

Znajomość operacji bankowych ułatwia i umożliwia kasjerowi dobre wykonanie jego zasadniczej pracy kasjerskiej. Musi on znać dokładnie wszystkie dokumenty kasowe, orientować się w ich obiegu i przyswoić sobie wszystkie znamiona jakimi muszą być one zaopatrzone, aby mogły być przedstawione do wypłaty. Błąd czy niedopatrzenie może być i jest częstokroć zauważany i usuwany przez dobrego i czujnego kasjera. Jego natomiast błąd jest już nieuchwytny przez innych pracowników i sprowadza za zwyczaj w swej konsekwencji przykre następstwa materialne. Znajomość prac innych komórek oraz

ogólna orientacja w całokształcie zagadnień naszego Banku stanowi dla kasjera materiał pomocniczy w jego pracy. Natomiast zasadniczym i podstawowym warunkiem dla dobrego spełnienia przez niego funkcji kasjera jest gruntowna znajomość instrukcji kasowej.

Nowa instrukcja kasowa wprowadza cały szereg dodatkowych przepisów względnie uzupełnienia przepisów dawnych w dziedzinie bezpieczeństwa obrotu kasowego. Dużą zaletą jest tu pełniejsze skoncentrowanie w poszczególnych punktach paragrafów różnych fragmentów czynności składających się na całość danej operacji kasowej.

Zastrzeżenie budzi nowy przepis zamieszczony w § 27 (wpłaty) ustęp 5 — głoszący, że „jeżeli klient jednocześnie dokonuje kilku wpłat, kasjer powinien przyjmować każdą wpłatę oddzielnie i po przyjęciu poszczególnej wpłaty wydawać potwierdzenie jej przyjęcia“. O ile dla klienta taki tok postępowania jest tylko kłopotliwy, o tyle dla naszego kasjera w poszczególnych przypadkach jest on niemożliwy do realizowania bez zahamowania normalnego biegu obsługi innych klientów.

Dla poparcia powyższego twierdzenia posłużymy się konkretnym przykładem z życia codziennego.

Jeden z większych zakładów przemysłowych złożył jednorazowo w naszym oddziale operacyjnym 79 wpłat na ogólną sumę około zł 10.000 — Są to odpłatności za dzieci w przedszkolach, względnie za udział tych dzieci w koloniach letnich. Poszczególne wpłaty wynoszą drobne kwoty kilkudziesięciu lub kilkuset złotych. Zdajemy sobie sprawę, że ściśle wykonanie w tym przypadku przepisu instrukcji byłoby niewłaściwe i byłoby zbyt pracochłonne, ze szkoda dla samego oddziału, jak i dla oczekujących w kolejce pozostałych klientów Banku. Dlatego kierownictwo oddziału zmuszone było zezwolić kasjerowi na załatwienie tej transakcji w sposób odmienny — uproszczony przez wykorzystanie zbiorówki i przyjęcie jednej sumy pokrywającej 79 wpłat pojedynczych. Jest to oczywiście przypadek sporadyczny — niemniej składanie do kas Banku przez jednego klienta kilku, czy kilkunastu wpłat jednocześnie jest zjawiskiem codziennym. I dlatego nowelizacja tego przepisu wydaje się wskazana.

Pewnym utrudnieniem jest wprowadzony rygor § 32 (wpłaty) opłacania każdego dokumentu oddzielnie w przypadku przedłożenia przez klienta jednocześnie kilku dokumentów, jednakże względy wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu pieniężnego zdają się uzasadniać to dodatkowe obciążenie. Godny uwagi jest przepis § 32 — (obowiązki kasjera i zakres jego odpowiedzialności) ust. 5, 6, — według którego „obowiązuje zasada, że przed okienkiem kasowym może znajdować się tylko jedna osoba przyjmująca lub wpłacająca gotówkę, a pozostali klienci powinni znajdować się w pewnym oddaleniu od okienka kasowego. W przypadku niestosowania się klientów do powyższego, kasjer może przerwać ich obsługę do czasu przywrócenia porządku przy okienku kasowym“.

Ten przepis odnośnie klientów posiada w zasadzie charakter porządkowy, dla kasjerów Banku natomiast ma on głębsze znaczenie. W przepisie tym widzimy konkretny wyraz żywego zainteresowania się trudnościami kasjera na jakie napotyka on w codziennej pracy. Równocześnie daje on kasjerowi uprawnienia do czynnego reagowania na niewłaściwe zachowanie się klientów w formie stosowania sankcji przerwania pracy, zezwalając mu w ten sposób na

obronę przed sytuacjami, które mogą spowodować zakłócenia uniemożliwiające mu normalne i spokojne wykonywanie czynności. Oczywiście z uprawnienia tego winien kasjer korzystać tylko w przypadkach wyjątkowych. Tutaj ujawnia się potrzeba posiadania przez kasjera specjalnych kwalifikacji osobistych bez których nawet najlepsze wiadomości fachowo-zawodowe nie uczynią z niego pracownika, jakiego nasza instytucja na tym odcinku potrzebuje.

Kasjer obsługuje w zasadzie klientelę składającą się z pracowników przedsiębiorstw czy instytucji państwowych, załatwiających stale dane czynności kasowe tak, że z biegiem czasu są mu oni mniej lub więcej znani. W związku z tym ma on możliwość odpowiedniego i stałego oddziaływania na nich w kierunku właściwego ustosunkowania się do wymagań Banku, mających na celu odpowiednie zabezpieczenie operacji kasowych i harmonijne ułożenie wzajemnej współpracy. Może on sobie — mówiąc popularnie — wychować swoją klientelę. Ale do tego potrzebne są rzeczywiście wysokie kwalifikacje osobiste — wyrażające się między innymi w taktownym odnoszeniu się do każdego klienta, opanowaniu nerwowo-psychicznym, przychylnym i życzliwym traktowaniu wszelkich nawet drobnych życzeń klientów, wysokiego poziomu inteligencji i należytego uświadczenia politycznego. Kasjer musi sobie zdawać sprawę z ważności swego stanowiska, z roli jaką jego praca odgrywa w naszej obecnej rzeczywistości.

Zatrzymaliśmy się nieco dłużej nad kwalifikacjami osobistymi kasjerów i znaczeniem przepisu zawartego w paragrafie 23 pkt 5 i 6 dlatego, że najwięcej różnic kasowych spowodowanych jest przez kasjerów właśnie z powodu nieodpowiedniego zachowania się poszczególnych klientów, tłoczących się przed kasą, wnoszących do kasjera różne pretensje w sposób nie zawsze właściwy — przynaglających go do pośpiechu — co siłą rzeczy odbiera mu potrzebny spokój, powoduje zdenerwowanie i w konsekwencji narzą na spowodowanie braku lub nadwyżki kasowej.

Sprawę kwalifikacji kasjerów omawia instrukcja tylko w jednym zdaniu w § 23 pkt 1, który mówi „Pracownik wykonujący czynności kasjera winien posiadać odpowiednie kwalifikacje osobiste i fachowe“.

W świetle wyżej podanych okoliczności zagadnienie ustawienia odpowiednich pracowników na stanowiskach kasjerów jest dla Banku sprawą bardzo istotną i dlatego, sprawę ich kwalifikacji tak osobistych jak i fachowych należałoby dokładniej spreżycować.

Skarbnicy

W dziedzinie pracy skarbników nowa instrukcja kasowa przynosi nam zasadnicze zmiany organizacyjne. Według postanowienia § 77 w oddziałach I—V kategorii zostały wprowadzone stanowiska etatowych skarbników. Znacząco to, że prace skarbcowe uznane zostały za czynności podstawowe o wybitnym ciężarze gatunkowym, które nie mogą być prowadzone dorywczo przez pracownika odrywanego od przypadku do przypadku od innej czynności stanowiącej dla niego zajęcie główne. W dotychczasowych okolicznościach czynności skarbcowe musiały być w oddziałach niższej kategorii traktowane po macoszemu, bez specjalnej troski i stałej czujności, której ten charakter pracy wymaga. Kierownik oddziału pełniący częstokroć funkcje skarbnika nie mógł należycie prowadzić tych czynności ze zrozumiałych po-

wodów dostatecznego zaabsorbowania go pracami kierowniczymi. Kierownik komórki operacyjnej czy kredytowej również więcej uwagi poświęcał pracy przydzielonego mu bezpośrednio zespołu, a skarbnikostwo uważał za zło konieczne. Z tych powodów w oddziałach niższej kategorii tak ważny odcinek pracy, jakim są w naszej instytucji prace skarbcowo-kasowe nie miał stałych, rutynowanych i w pełni odpowiedzialnych za te czynności pracowników, jakimi winni być skarbnicy.

Obecnie ten stan rzeczy winien ulec radykalnej zmianie. Przez ustawienie stałego skarbnika komórka kasowo-skarbcowa uzyska bezpośredniego kierownika i opiekuna, który będzie obowiązany poświęcić się wyłącznie jej zagadnieniom i będzie odpowiedzialny za właściwy jej poziom. Ponadto same prace skarbcowe będą mogły być obecnie wykonywane harmonijnie i według wymaganego dla nich prawidłowego przebiegu. Zdajemy sobie jednak sprawę, że same zmiany organizacyjne nie rozwiązują jeszcze zagadnienia ustawienia prac skarbcowo-kasowych na właściwym poziomie. Dużą trudność stanowią tu braki kadrowe. Wzrost naszych agend i tworzenie nowych oddziałów było niewspółmiernie szybsze od naszych możliwości wychowania nowych kadr. Funkcje skarbników winny być wykonywane przez pracowników o dłuższym stażu w pracy bankowej, posiadających dokładniejszą znajomość prac pionu skarbcowo-kasowego, duże doświadczenie kasowe i wysokie walory moralne. Dla wychowania tego typu pracowników potrzebny jest dłuższy okres czasu. Dlatego akcja wychowania tej rezerwy kadrowej nie może być prowadzona dorywczo — w zależności od potrzeby chwili, lecz winna być ustawiona według ściśle nakreślonego planu, uwzględniającego potrzeby szersze przynajmniej w skali poszczególnych województw.

Zadanie to nie jest łatwe. Nie wszystkie oddziały operacyjne będą mogły rozwiązać je właściwie we własnym zakresie. Dlatego winny one w tym względzie otrzymać odpowiednią pomoc od czynników nadrzędnych.

Główny księgowy

Wśród poszczególnych dalszych zmian lub uzupełnień, jakie przynosi nowa instrukcja, na specjalną uwagę zasługuje powiązanie prac skarbcowo-kasowych z osobą głównego księgowego. Dotychczasowy stosunek głównego księgowego do tych prac był raczej formalny. Zainteresowanie jego tymi czynnościami było przeważnie małe. Główną troską i opieką otaczał on pozostałe komórki, z komórką rachunkowości na czele. Obecna instrukcja całkiem wyraźnie zobowiązuje głównego księgowego do kierowania i nadzoru nad czynnościami skarbcowo-kasowymi, wskazując w poszczególnych punktach na jego prawa lub obowiązki w zakresie tych czynności i obciążając go w § 221 pełną odpowiedzialnością za organizację i tok pracy komórek kasowo-skarbcowych.

Przepis powyższego paragrafu mówi, że „Główny księgowy jest bezpośrednio odpowiedzialny za skarbiec oraz prawidłową pracę komórek kasowo-skarbcowych w oddziale. Za straty wynikłe z braku kontroli i długotrwałego, rażącego nieprzestrzegania przepisów przez pracowników działu kasowo-skarbcowego, główny księgowy — niezależnie od odpowiedzialności dyscyplinarnej — może być pociągnięty do odpowiedzialności materialnej“.

Z powyższego widzimy, że zadania postawione obecnie głównemu księgowemu na odcinku prac ka-

sowo-skarbcowych są bardzo mobilizujące, a odpowiedzialność wielka. Dla właściwego wywiązania się z tych obowiązków musi on mieć do pomocy dobrych, rutynowanych skarbników, a sam ze swej strony winien utrzymywać stały bezpośredni kontakt z poszczególnymi komórkami pionu kasowo-skarbcowego w drodze doraźnych obserwacji, wizytacji czy konsultacji.

Nowe ustawienie personelu kierującego pracami kasowo-skarbcowymi (skarbnicy, główni księgowi), wyraźne określenie ich funkcji oraz praw i obowiązków, porządkuje organizacyjnie odcinek pionu kasowo-skarbcowego w takim stopniu, że można się spodziewać zasadniczej poprawy w tej dziedzinie pracy. Obecnie główny wysiłek należy skierować na odpowiednie uzupełnienie i wzmocnienie tego pionu od strony kadrowej.

Różnice kasowe

Występujące w naszej instytucji różnice kasowe są dwójakiego rodzaju: różnice stwierdzone przez nasz personel liczący we wpłatach klientów oraz różnice zawinione przez samych pracowników tzw. różnice wewnętrzne.

Obydwa rodzaje różnic, jeśli nawet nie mają cech przestępstwa, stanowią poważne nieprawidłowości w obrocie kasowo-rozrachunkowym i jako takie muszą być z całą stanowczością zwalczane.

Stosunek Banku do różnic klientów ma charakter ewidencyjno-interwencyjny. Stwierdzone przez pracowników różnice są ewidencjonowane w odpowiednich książkach kontrolnych z tym, że w przypadku częstego ich powtarzania się w poszczególnych placówkach handlowych Bank zawiadamia odnośną jednostkę nadrzędną, zobowiązując ją do przeprowadzenia odpowiedniej akcji dla uzdrowienia gospodarki finansowej w danej placówce. Obecnie nowa instrukcja rozszerza znacznie rolę Banku w tej akcji. Według przepisu § 124 ustęp ostatni „o każdym stwierdzonym braku od zł 500.— wzwyż należy niezwłocznie zawiadomić na piśmie miejscową Komendę MO”. Widzimy tu poważne zastrzeżenie walki o zlikwidowanie wspomnianej nieprawidłowości. Niemniej ujemnym objawem w gospodarce kasowej są tzw. różnice wewnętrzne, zawinione przez odnośnych pracowników Banku. Może to mieć miejsce zarówno w sortowniach, gdzie poszczególni licznicy z braku należytej uwagi czy staranności lub przez zaniedbanie obowiązujących przepisów nie uchwycą danej różnicy we właściwym momencie (przy przeliczaniu poszczególnych wpłat klientów), jak i w pracy kasjerów, którzy z tych samych powodów przepłacą dany dokument kasowy, powodując brak kasowy, względnie nie uchwycą nadpłaty klientowskiej, lub nie opłacą w pełnej kwocie odnośnego dokumentu kasowego i wykażą nadwyżkę kasową.

Na odcinku różnic wewnętrznych wprowadza nową instrukcja przy brakach kasowych zastrzeżone rygory. Niezależnie bowiem od dotychczasowych sankcji administracyjnych — według § 138 — „o każdym stwierdzonym braku kasowym od zł 500.— wzwyż oddział powinien natychmiast zawiadomić miejscową Komendę Milicji Obywatelskiej”. Dotychczasowa więc granica zł 3.000.— została poważnie obniżona do kwoty zł 500.—. Niewątpliwie zastrzeżenie dotychczasowych rygorów ma za zadanie zmobilizowanie naszych zespołów liczących i kasjerskich do pracy bardziej sumiennej i uważnej.

Wierzmy, że odnośni pracownicy we własnym interesie zrozumieją właściwe intencje nowej instrukcji służbowej na tym odcinku.

Wpłaty wieczorowe

Nowa instrukcja kasowa znacznie szczegółowiej omawia poszczególne punkty dotyczące wpłat wieczorowych i daje konkretne wytyczne sposobu postępowania w miejsce wielu, ogólnikowo dotychczas sformułowanych przepisów.

Zagadnieniem wpłat wieczorowych zainteresowano obecnie rady narodowe. Wyraża się to między innymi tym, że dla ustalenia godzin kasowych dla przyjmowania tych wpłat potrzebne jest w myśl § 154 również — poza zainteresowanymi klientami — porozumienie z prezydium właściwej rady narodowej.

Uzupełnienie całkowicie słuszne, bowiem rada narodowa, jako gospodarz terenu powinna orientować się w całokształcie wydarzeń, jakie w jej miejscowości mają miejsce.

Zarówno warunki jak i sposób przyjmowania wpłat wieczorowych ujęte były w poprzedniej instrukcji niewyczerpująco i niezbyt jasno, co umożliwiało dość dowolną interpretację. I tak np. przepis § 133 ust. 1 określał ogólnie, że „do przyjmowania wpłat wieczorowych wyznacza się odpowiednią do potrzeb ilość pracowników umysłowych i fizycznych”, a zamieszczone w §§ 135 i 136 wytyczne odnośnie technicznej strony przyjmowania depozytów podane zostały w sposób nie uwzględniający wielu sytuacji zachodzących przy tej pracy. Obecna natomiast instrukcja operuje konkretnymi i szczegółowymi zaleceniami. W myśl tego przepisu § 156 nie mówi o odpowiedniej ilości osób lecz postanawia wyraźnie, że „do obsługi kasy wieczorowej główny księgowy oddziału przydziela dwóch pracowników umysłowych i jednego fizycznego”, a §§ 162 i 163 podają bardzo szczegółowo cały przebieg i sposób manipulacji oraz poszczególne czynności, które powinny być wykonane przez odnośnych pracowników.

Przewidziany jednak w § 163 — tryb postępowania przy przyjmowaniu utargów nie uwzględnia specyficznych warunków lokalowych panujących w poszczególnych oddziałach, uniemożliwiających często ściśle stosowanie.

Nowa instrukcja przy określeniu odpowiedzialności pracowników zatrudnionych przy przyjmowaniu wpłat wieczorowych nie wspomina o zasadzie komisyjności (poprzednia instrukcja w § 133a, ust. 1 — podkreślała wyraźnie obowiązek komisyjności, stwierdzając, że „przyjmowanie wpłat wieczorowych odbywa się komisyjnie”) ale chyba to nie znaczy, że z zasady tej na tym odcinku prac kasowych możemy zrezygnować. Przeciwnie na przestrzeganiu ścisłej komisyjności opieramy prawidłowość wszystkich naszych czynności kasowo-skarbcowych. Cały cykl obiegowy gotówki poczynając od przyjęcia jej od klientów poprzez wszystkie późniejsze czynności licarskie, transportowe i przechowawcze aż do powrotnego wydania jej z Banku winien być realizowany przy zachowaniu tej komisyjności.

Wyjątek stanowi jedynie praca kasjera. Uzasadnione jest to jednak tym, że przyjmuje on i wypłaca gotówkę w formie otwartej, ponosząc indywidualną odpowiedzialność za wykonywane czynności kasowe i za stan powierzonych mu wartości. Za koniecznością utrzymania komisyjności przy wpłatach wieczorowych dodatkowo przemawia zastrzeżenie obecnie

etap walki z różnicami kasowymi, występującymi tak jeszcze często przy depozytach klientów. Zwiększając z naszej strony czynny udział w tej walce musimy w każdej okoliczności, a więc i w dochodzeniach śledczych wykazać całkowitą prawidłowość naszych operacji kasowo-skarbcowych, a do tego potrzebujemy zachowania pełnej komisyjności przy tych operacjach.

Samo pojęcie komisyjności nie jest ściśle sprecyzowane. Określane jest ono odmiennie w różnych punktach instrukcji. I tak w przepisach ogólnych paragrafu pierwszego ust. 3 ujęta jest ona następująco: „Liczenie i sortowanie odbywa się komisyjnie tj. w obecności co najmniej dwóch pracowników, stanowiących zespół licząski. Pracownicy ci zajmują miejsce przy stole w sposób umożliwiający wzajemną, wzrokową kontrolę wykonywanych czynności”. Komisyjność obowiązującą przy liczeniu bilonu podaje ust. 4 i 5 paragrafu 13 w odmiennej formie „Mechaniczne liczenie bilonu wykonują pracownicy fizyczni pod kontrolą kierownika sortowni lub wyznaczonego przez niego pracownika. Pracownik kontrolujący sprawdza czy rafa jest całkowicie na wszystkich polach wypełniona i jest obecny przy zsypywaniu bilonu z raf do woreczków, przy użyciu odpowiednich lejów”. Tutaj ujęcie komisyjności spleta się z opisem kontroli na drugą rękę. Inną definicję komisyjności mamy przy pracach skarbcowych. Podaje ją § 78, ust. 2 w sposób następujący „wszystkie czynności w skarbcu skarbnicy wykonują komisyjnie tzn. każda czynność związana z przyjęciem lub wydaniem wartości powinna być załatwiona wspólnie”.

Komisyjność jest fundamentalną zasadą na której opieramy zaufanie do nas całego społeczeństwa. Jest ona naszą bronią w toczących się procesach, dotyczących stwierdzanych przez nas braków kasowych. Dlatego dla uniknięcia ewentualnych nieporozumień interpretacyjnych, mogących mieć poważne nawet skutki materialne, wydaje się rzeczą właściwą podanie ściślej i jednolitej definicji obowiązującej u nas komisyjności.

Odośne przepisy instrukcji przewidują, że przejmowanie wpłat wieczorowych od pracowników zatrudnionych przy tych wpłatach — czy od inkasen-

tów (inkaso samochodowe lub zbiorcze punkty kasowe) odbywać się powinno przy sprawdzaniu przez skarbników pakietów (woreczków) pod względem formalnym (stan opakowania, chorągiewka) i porównywanie danych zamieszczonych na chorągiewce lub pakiecie z odpowiednimi rubrykami rejestru względnie książki inkasenta. Podany sposób przejmowania możliwy jest przy stosunkowo niewielkiej ilości wpłat. Przy większej jednakże ich ilości (konkretnie Oddział Miejski w Łodzi przyjmuje ponad 2.000 wpłat dziennie) ściśle zastosowanie podanych przepisów byłoby tak pracochłonne, że przekraczałoby fizyczne możliwości odbierających te wpłaty skarbników. Przypuszczalnie zagadnienie to w Łodzi jest wyjątkowe, niemniej należałoby go w przepisach instrukcji odpowiednio uwzględnić.

Podane uwagi i sugestie nie obejmują wszystkich zagadnień godnych jeszcze omówienia. Przekraczałyby to możliwości ramowe tego artykułu.

Reasumując przytoczone wywody można stwierdzić, że nowa instrukcja kasowa stanowi od strony organizacyjnej duży krok naprzód dla stworzenia podstaw umożliwiających zasadnicze, dalsze uporządkowanie i podniesienie poziomu komórek kasowo-skarbcowych.

Poszczególne przepisy są dla pracowników tych komórek wysoce mobilizujące. Odpowiedzialność za wykonywane prace została zwiększona.

Potrzeba aby tym posunięciom organizacyjnym towarzyszyły równoległe pewne bodźce zachęcające. W pionie skarbcowo-kasowym odczuwamy brak właściwej obsady personalnej. Odpowiednie wzmocnienie i uzupełnienie kadrowe jest tu nakazem chwili. W tych warunkach prawidłowe ustawienie pionu kasowo-skarbcowego i właściwy poziom jego pracy uzależnione są w dużej mierze — poza dokonanymi już posunięciami organizacyjnymi — od otoczenia pracowników tego pionu troskliwą opieką tak zawodową, jak i społeczno-polityczną oraz od stworzenia dla nich bardziej zachęcających warunków awansowych.

S. Dąbrowski
Łódź

O nowych przepisach otwierania rachunków bankowych

Budując socjalizm w naszym kraju winniśmy mieć stale na uwadze wskazania Lenina, który za podstawowe warunki tworzenia ustroju socjalistycznego uważał: „Całkowite skupienie bankowości w rękach państwa i całego obrotu pieniężno-handlowego w bankach. Uniwersalizacja bankowych rachunków bieżących i stopniowe przejście do obowiązkowego prowadzenia rachunków bieżących w banku początkowo przez największe a potem także przez wszystkie gospodarstwa kraju. Obowiązkowe przechowywanie pieniędzy w bankach i przekazywanie ich jedynie przez banki”.

Z perspektywy dziesięciolecia istnienia naszego Państwa Ludowego możemy stwierdzić, że wyżej cytowane wskazania Lenina wykonaliśmy w całej rozciągłości.

Narodowy Bank Polski, oparty na wzorze Banku Państwa ZSRR — najpotężniejszego dziś na świecie banku socjalistycznego jest również głównym ośrodkiem rozliczeniowym naszego kraju.

I u nas obowiązuje w całej rozciągłości zasada koncentracji wszelkich środków pieniężnych uspołecznionych jed-

nostek gospodarczych na rachunkach bankowych w Narodowym Banku Polskim.

Tylko w należyty sposób otwierane i prowadzone rachunki bankowe są dla banku socjalistycznego właściwym instrumentem systematycznej ewidencji i kontroli ruchu produktu społecznego. Ilość i jakość tego produktu oraz właściwa jego dystrybucja są podstawą następnych procesów reprodukcji socjalistycznej, która warunkuje budowę lepszego życia społeczeństw socjalistycznych.

Trzeba stwierdzić, że przepisy o otwieraniu rachunków bankowych, pochodzące z 1951 r. i zawarte w instrukcji służbowej dla banków o obrocie pieniężnym obowiązujące do ostatnich miesięcy w NBP nie dawały dostatecznej gwarancji, że otwarte przez Bank rachunki będą służyły tylko i wyłącznie celom, o których wspominamy na wstępie.

Szybkość rozwoju naszego życia gospodarczego, stałe dążenie do coraz lepszego i pełniejszego wykonywania naszych zadań gospodarczych, a z drugiej strony niewłaściwe pojmowanie zasad socjalistycznej dyscypliny finansowej

i bezpieczeństwa obrotu pieniężnego powodowały, że oddziały Banku, nie przykładając często uwagi do należytego wypełniania przez otwierającego rachunek wszystkich warunków określonych obowiązującą instrukcją, dopuszczały do prowadzenia rachunków oszukańczych pod fikcyjnym tytułem jednostek gospodarki społecznej.

Pewna wina leży w tym względzie również po stronie dotychczasowych sformułowań w obowiązujących przepisach, które jak np. nieważniony dopiero w początkach b. roku przepis § 9 cytowanej instrukcji, mówiący, że: „w razie niemożności przedstawienia odpowiedniego dokumentu wystarcza (do otwarcia rachunku) zaświadczenie władz nadrzędnych na F 4009 w miejscu na ten cel przeznaczonym“ ustalał już z góry alternatywność postępowania przy wypełnianiu czynności związanych z otwieraniem rachunku rozliczeniowego.

Tego rodzaju tryb postępowania nie mógł być nadal utrzymany. Również dotychczasowa skąpość przepisów odnośnie warunków pod jakimi oddziały mogły otwierać rachunki dla poszczególnych grup jednostek naszej gospodarki społecznej była jedną z przyczyn nakazujących, ze względu na dostateczne już okrzepnięcie form organizacyjnych poszczególnych typów jednostek gospodarczych, opracowanie i wydanie takich przepisów, które zadość czyniąc wszelkim wymogom prawnym nie budziłyby zarówno wśród klientów Banku jak i wśród pracowników bankowych, zatrudnionych w działach rachunkowości, szeregu wątpliwości.

Również dokument podstawowy, jakim przy załatwieniu wszelkiego rodzaju operacji pieniężnych w Banku jest karta wzorów podpisów posiadacza rachunku była przyczyną bodajże najczęstszych usterek ze strony bankowych komisji kontrolnych i ze względu na swój zbyt skomplikowany układ powodował wiele reklamacji i korespondencji wyjaśniającej należyte jej stosowanie.

Wychodząc z tych założeń opracowano ostatnio przepisy o otwieraniu rachunków bankowych (Z.P. 83, 126 i 149), które w stosunku do przepisów dotychczasowych mogą wydać się zbyt rygorystyczne.

Przepisy te ustalają konkretne grupy jednostek gospodarki narodowej, obowiązanych posiadać w NBP rachunki, podając równocześnie wymogi, pod którymi NBP będzie takie rachunki otwierał.

Musimy tu zwrócić również uwagę na pewną szkodliwą żywiołowość, jaka może dotychczas panowała i panuje przy otwieraniu rachunków bankowych. Żywiołowość ta powodowana była zbyt często złe pojętymi, zarówno przez klientów jak i przez pracowników Banku, zasadami dyscypliny finansowej czy zasadami bezpieczeństwa obrotu pieniężnego, obowiązującymi w gospodarce socjalistycznej.

Przykładem takiej szkodliwej żywiołowości w otwieraniu rachunków było na początku b. roku zagadnienie rachunków bankowych dla „wozaków“, które wystąpiło w terenie.

Ta niewłaściwa akcja zmuszania po prostu wozaków do otwierania sobie rachunków w bankach była niesłusznie inspirowana przez niektóre jednostki gospodarki społecznej, korzystające z usług wozaków, a chcące tym sposobem przerzucić na banki ciężar dokonywania wypłat na ich rzecz.

Tego rodzaju szkodliwa żywiołowość daje się również zauważyć przy otwieraniu rachunków bankowych wszelkiego rodzaju organizacjom społecznym czy zawodowym, jak również różnym ogniwom jednostek na rozrachunku gospodarczym czy jednostek budżetowych.

Utrzymano wprawdzie dotychczas obowiązującą zasadę, że przed otwarciem rachunku bankowego oddział wrę-

cza klientowi egzemplarz „przepisów dla posiadaczy rachunków bankowych“, a posiadacz rachunku na załączonym do tych przepisów potwierdzeniu odbioru oświadcza, że przepisy te, jako ustalające warunki umowy między Bankiem a nim w zakresie prowadzenia rachunku bankowego przejmie do obowiązującej go wiadomości i stosowania, wprowadzając jednak jako główny i zasadniczy wymóg otwarcia rachunku — zgodę Banku.

Odnosny przepis głosi, że na otwarciu rachunku bankowego (rozliczeniowego i bieżącego) winien wyrazić zgodę główny księgowy oddziału.

Przepis ten, jeśli nie ograniczy się do formalnego umieszczenia podpisu głównego księgowego w przeznaczonej na ten cel części karty wzorów podpisów, lecz będzie wynikiem konkretnej analizy stawianych przez Bank warunków, uzasadniających możliwość otwarcia rachunku powinien nie tylko przeciwdziałać niewłaściwej żywiołowości otwierania rachunków lecz również przyczynić się znacznie do zwiększenia dyscypliny finansowej i bezpieczeństwa obrotu pieniężnego.

Ocena czy dana jednostka gospodarki społecznej, czy też podlega jej placówka terenowa dostatecznie udowodniła w świetle obowiązującego systemu finansowego konieczność posiadania rachunku bankowego należy obecnie, w oparciu o ostatnio wprowadzone przepisy, do Banku.

Dysponowanie wolnymi numerami rachunków bankowych zastrzeżone do wyłącznej kompetencji głównego księgowego oddziału oraz założenie ewidencji prowadzonych w oddziale rachunków na specjalnym jednolitym formularzu 4035 jak również przechowywanie tej ewidencji pod dozorem głównego księgowego oddziału to dalsze elementy porządkujące stan prowadzonych przez Bank rachunków.

Wyraźniej również podkreślono obowiązującą dotychczas zasadę właściwego podpisywania wszelkiego rodzaju dokumentów pieniężnych gotówkowych i rozliczeniowych, stanowiących podstawę do otrzymania lub wydania środków znajdujących się na rachunkach bankowych przedsiębiorstw państwowych, jednostek budżetowych, jednostek spółdzielczych jak również banków i gminnych kas spółdzielczych.

Dokumenty, o których mowa wyżej, bez podpisu dyrektora czy kierownika jednostki gospodarczej lub osoby przez niego upoważnionej i podpisu głównego (starszego) księgowego lub osoby przez niego upoważnionej są w obrocie z Bankiem nieważne i nie mogą być przyjęte do wykonania. Spodziewamy się, że nowy układ części F karty wzorów podpisów (F-4009), ustalający podpisy ze strony kierownictwa w jednej kolumnie, a ze strony księgowości w drugiej, ułatwi i przyspieszy właściwe wykonywanie przez pracowników Oddziału Kontroli podpisów złożonych przez posiadaczy rachunków na dokumentach.

Warunki pod jakimi Bank otwiera rachunki poszczególnym grupom jednostek gospodarczych czy organizacji zostały opracowane bardziej wnikliwie i szczegółowo niż dotychczas, nie pozostawiając zarówno klientowi jak i pracownikowi bankowemu wyboru, jakich dokumentów powinien żądać od poszczególnych klientów chcących otworzyć rachunek.

I tak w stosunku do przedsiębiorstw państwowych na pełnym rozrachunku gospodarczym i zakładów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym ustalono, że przedsiębiorstwo takie lub zakład, chcąc otworzyć rachunek rozliczeniowy winno bezwzględnie przedłożyć nominację kierownika i głównego księgowego, wypełnioną i podpisaną prawidłowo kartę wzorów podpisów oraz odpis z rejestru przedsiębiorstw państwowych. Zakład samodzielny może ewentualnie przedłożyć wyciąg z rejestru zawierający wszystkie dane dotyczące zakładu, zamieszczone w arkuszu

rejestrwym. Różnica między wyciągiem a odpisem z rejestru polega na tym, że podczas gdy wyciąg zawiera tylko te dane z arkusza rejestrowego, o które występuje się do biura rejestru, to odpis z rejestru stanowi całkowity wypis wszystkich aktualnych wpisów w arkuszu rejestrwym.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że Bank nie zadowolala się odpisami wyżej wymienionych dokumentów, warunkujących otwarcie rachunku rozliczeniowego, poświadczonymi przez jednostkę ubiegającą się o otwarcie rachunku lub przez jej jednostkę nadrzędną, a żąda przedłożenia do wglądu oryginalnych dokumentów i sporządzanych przez ubiegającego się otwarcia rachunku odpisów celem dokonania uwierzytelnienia odpisów we własnym zakresie.

W związku z powyższym zarządzone dodatkowe potwierdzenie przez oddziały dotychczasowych dowodów rejestracji poświadczonych przez same jednostki.

W stosunku do nowopowstałych przedsiębiorstw ustalono iż w przypadku, gdy otwarcie rachunku następuje przed dokonaniem wpisu do rejestru, przedsiębiorstwo może przedłożyć, w miejsce odpisu i rejestru, dokument stwierdzający zgłoszenie do rejestru oraz akt o utworzenie przedsiębiorstwa ewentualnie w miejsce tego ostatniego wskazać numer Monitora Polskiego, w którym powyższy akt został ogłoszony.

Honorowanie po upływie 30 dni, od dnia wydania aktu o utworzeniu przedsiębiorstwa, dyspozycji z rachunku jest uwarunkowane przedłożeniem odpowiednich dokumentów rejestracji.

Zgłoszenie zmian i uzupełnień podlegających obowiązkowi wpisu do rejestru powinno być przez przedsiębiorstwo dokonane w ciągu 15 dni od daty zaistnienia z tym, że odpowiedzialność za nie zawiadomienie Banku o zasadnych istotnych, z punktu widzenia bankowego, zmianach ciąży na przedsiębiorstwie.

Zaświadczenie o zgłoszenie wpisu do rejestru oraz pełny odpis wpisu, wydany przedsiębiorstwu przez organ rejestracyjny jest również dowodem rejestracji podległego zakładu na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym. Wyciąg z rejestru, wydany przedsiębiorstwu jest wtedy dowodem rejestracji podległego zakładu na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, gdy okoliczność ta wynika z treści wyciągu. Powyższe uwagi szczegółowe odnośnie rejestru winni mieć również na uwadze pracownicy dokonujący formalności związanych z otwarciem rachunku.

Otwieranie rachunków bieżących dla zakładów na ograniczonym rozrachunku gospodarczym uwarunkowane jest znacznie mniejszymi formalnościami i rygorami niemniej dają one Bankowi dostateczne zabezpieczenie obrotu pieniężnego.

Otrzymanie za pośrednictwem oddziału prowadzącego rachunek jednostki nadrzędnej karty wzorów podpisów osób, które będą podpisywały dyspozycje z rachunku bieżącego zakładu na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, poświadczone w części B karty wzorów podpisów przez jednostkę nadrzędną posiadacza rachunku, a podpisy tej jednostki w części C przez oddział prowadzący jej rachunek są dostatecznymi dokumentami uzasadniającymi istnienie i działalność tego rodzaju jednostek.

Dopełnienie dokumentacji stanowią nominacje kierownika i głównego lub starszego księgowego zakładu na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

Przepisy dotyczące otwierania rachunków dla zakładów na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym jakkolwiek na pozór prostego i wystarczającego z punktu widzenia Banku ich sformułowania wywołały ze strony oddziałów żywą korespondencję z Centralą Banku, domagającą się wyjaśnień.

Z korespondencji wynika, że cały szereg zakładów państwowych na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, mimo istnienia przepisów o głównych i starszych księgowych w przedsiębiorstwach państwowych, starszych księgowych ani osób upoważnionych do działania w imieniu głównego księgowego nie posiada.

W tych warunkach, w celu dalszego utrzymania rachunków, których istnienie jest gospodarczo uzasadnione znacznymi obrotami oddziały winny domagać się w określonym terminie mianowania księgowego lub osoby, która będzie funkcje księgowego pełniła w zakładzie, w przeciwnym razie należy wystąpić do jednostki nadrzędnej o likwidację i zamknięcie rachunku.

W wielu przypadkach z przytoczonej korespondencji oddziałów wynika, że oddziały terenowe prowadzą niewłaściwe rachunki bieżące dla tego rodzaju jednostek na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, jak wszelkiego rodzaju punkty detalicznej sprzedaży, które z zasady nie mają księgowych, ale które też z punktu widzenia obowiązujących zasad organizacji finansowej i systemu finansowego przedsiębiorstw państwowych nie powinny posiadać rachunków bankowych.

Rachunki bieżące służą zazwyczaj tym jednostkom (punktom detalicznej sprzedaży) do otrzymywania za ich pośrednictwem poborów, co jest zjawiskiem niepożądanym i należy dążyć do likwidowania tego rodzaju rachunków, zalecając przekazywanie poborów za pośrednictwem poczty.

Wydane przepisy ZP 126/54 miały w tym względzie między innymi również na celu uporządkowanie tego rodzaju rachunków prowadzonych przez oddziały na koncie bil. 7.

W stosunku do oddziałów innych banków, posiadających rachunki w NBP przyjęto zasadę, że rachunki takie otwiera się po przedłożeniu przez oddział banku karty wzorów podpisów należycie wypełnionej i poświadczonej w części B przez właściwą dla danego oddziału jednostkę nadrzędną. Podpisy jednostki nadrzędnej złożone w części B nie wymagają potwierdzenia przez oddział prowadzący rachunek jednostki nadrzędnej.

Przy otwieraniu rachunków dla gminnych kas spółdzielczych dopuszcza się obok podpisów ze strony kierownictwa i głównego księgowego również podpisy członków zarządu GKS, umieszczone w piśmie kierownictwa. Tak wypełnioną kartę wzorów podpisów GKS potwierdza w części B kierownik oddziału NBP, na którego terenie dana kasa funkcjonuje. Mając na uwadze, że zarówno w bankach jak i gminnych kasach spółdzielczych obowiązują przepisy o głównych (starszych) księgowych należy przestrzegać, aby składane karty wzorów podpisów były właściwie wypełnione w części F.

Otwieranie rachunków rozliczeniowych i bieżących dla jednostek organizacyjnych spółdzielczości, posiadających pod względem prawnym odrębną strukturę organizacyjną od przedsiębiorstw państwowych, wymaga również zachowania odrębnych warunków.

Dla jednostek spółdzielczych na pełnym rozrachunku gospodarczym do otwarcia rachunku wymagane jest przedłożenie i wyciąg z rejestru spółdzielni, prowadzonego przez sądy powiatowe, nominacji głównego (starszego) księgowego oraz wypełnionego formularza wzorów podpisów.

Jednostki spółdzielcze, działające na zasadach pełnego wewnętrznego lub ograniczonego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego przedkładają w oddziale jedynie nominację głównego (starszego) księgowego i kartę z wzorami podpisów z tym, że podpisy złożone w części A karty winny być w części B poświadczone przez zarząd spółdzielni, którego podpisy poświadczą w części C z kolei oddział prowadzący rachunek tego zarządu, przesyłając tak poświad-

zoną kartę wzorów podpisów bezpośrednio do oddziału, w którym ma być prowadzony rachunek spółdzielni.

Sposób reprezentowania spółdzielni oraz osoby upoważnione do występowania w jej imieniu ustalony winien być w rejestrze, dlatego też numer rejestru oraz datę wpisu należy odpowiednio odnotować, analogicznie zresztą jak przy przedsiębiorstwach państwowych, w wolnym miejscu części E karty wzorów podpisów.

Do podpisów osób występujących w imieniu jednostek organizacyjnych spółdzielczości, a nie zamieszczonych w rejestrze należy stosować, w przypadku gdy działają one z upoważnienia osób zamieszczonych w rejestrze, analogię ustaloną dla jednostek organizacyjnych przedsiębiorstw państwowych.

Wszelkie dokumenty obrotu pieniężnego składane w Banku przez jednostki spółdzielcze, poza osobami upoważnionymi na podstawie rejestru do reprezentowania spółdzielni z pionu kierownictwa, powinny być podpisane przez głównego (starszego) księgowego.

Do ważności dyspozycji z rachunku spółdzielni potrzebne są więc w zasadzie trzy podpisy, a to dwa ze strony zarządu, oraz podpis głównego (starszego) księgowego lub osób przez niego upoważnionych.

Jednakże w przypadku, gdy statut spółdzielni lub odpowiednia uchwała zarządu spółdzielni dopuszczają możliwość podpisywania w imieniu spółdzielni przez jednego członka zarządu lub inną osobę upoważnioną, wówczas do ważności dyspozycji z rachunku wystarczą dwa podpisy, w tym jeden podpis ze strony głównego księgowego. Oddziały prowadzące rachunki spółdzielni, w których występują tego rodzaju odrębności w sposobie podpisywania dyspozycji pieniężnych w obrotach z Bankiem, powinny robić na marginesie karty wzorów podpisów odpowiednie uwagi pozwalające zorientować się łatwo, jakie i ile podpisów ze strony kierownictwa spółdzielni obowiązuje w odniesieniu do danego rachunku.

Ze względu na odrębną specyfikę rachunków jednostek budżetowych oraz prowadzenie tych rachunków przez komórki obsługi budżetu państwa nie przedstawiamy tutaj wymogów potrzebnych do otwierania tego rodzaju rachunków, ograniczając się jedynie do podania warunków otwierania rachunków dla jednostek budżetowanych, których to jednostek nie obejmowały dotychczasowe przepisy o rachunkach bankowych.

Jednostka budżetowana ubiegająca się o otwarcie rachunku bieżącego powinna przedłożyć następującą dokumentację: wyciąg z rejestru spółdzielczości, gdy chodzi o jednostkę budżetową spółdzielczości a uwierzytelniony odpis aktu o utworzeniu jednostki podpisany przez resortowego ministra, jeżeli idzie o jednostkę budżetowaną państwową, wypełniony formularz karty wzorów podpisów oraz nominacje kierownika i głównego księgowego jednostki.

Osobną grupę rachunków, przy otwieraniu których obowiązują odrębne przepisy stanowią rachunki bieżące organizacji zawodowych i społecznych.

Nowością w prowadzeniu tego rodzaju rachunków jest ustalona zasada, że NBP prowadzi jedynie tylko rachunki bieżące organizacji wymienionych w wykazie tych organizacji, będącym załącznikiem do ZP o otwieraniu rachunków bieżących dla tych organizacji. Wykaz sporządzono po gruntownym przeanalizowaniu wszystkich rachunków prowadzonych w ramach konta bil. 9 we wszystkich oddziałach NBP, co pozwoliło na wyeliminowanie z tego konta bilansowego rachunków, które ze względu na swój charakter mogą być prowadzone poza Narodowym Bankiem Polskim.

Jako zasadę przy otwieraniu rachunków organizacji społecznych i zawodowych przyjęto, że pełnej dokumentacji, warunkującej zgodę Banku na otwarcie rachunku, wy-

magają oddziały od władz naczelných i zarządów głównych tych organizacji w przypadku występowania o otwarcie rachunku, natomiast w stosunku do jednostek organizacji zawodowych i społecznych podległych wymienionym wyżej zarządom głównym /czy władzom naczelnym/, jako jedyne wymogi do otwarcia rachunku przyjęto kartę wzorów podpisów prawidłowo wypełnioną, potwierdzoną w części B przez jednostkę nadrzędną organizacji otwierającej rachunek, a w części C przez oddział prowadzący rachunek tej jednostki nadrzędnej.

Przesyłanie karty wzorów podpisów do oddziału, w którym ma być prowadzony rachunek bieżący organizacji winno odbywać się za pośrednictwem oddziału, który poświadczył podpisy jednostki nadrzędnej.

Ze względu na to, że organizacje zawodowe i społeczne nie są kontrolowane przez Bank w swej działalności finansowej, z wyjątkiem kontroli obrotu gotówkowego, od jednostek podległych, ubiegających się o otwarcie rachunku należy wymagać przedłożenia pisemnego oświadczenia jednostki nadrzędnej, zawierającego jej zobowiązanie do sprawowania kontroli działalności finansowej organizacji ubiegającej się o otwarcie rachunku.

Dokumentacja potrzebna do otwarcia rachunku bieżącego zarządu głównego lub władzy naczelnej organizacji zawodowej lub społecznej winna składać się z odpisów statutów, wyciągów z rejestru związków zawodowych lub rejestru stowarzyszeń uwierzytelnionych notarialnie lub przez oddział, a w przypadku niepodlegania wpisowi odpowiednich zaświadczeń wystawianych przez wojewódzkie rady narodowe.

Oprócz powyższych dokumentów organizacje przedkładają obowiązkowo nominacje, pełnomocnictwa lub wyciągi z protokołu walnych zebrań, na podstawie których można ustalić nazwiska osób upoważnionych do występowania w imieniu organizacji. Należy zwracać uwagę na obowiązującą również w stosunku do organizacji społecznych i zawodowych zasadę dwóch podpisów, jednego z pionu kierownictwa a drugiego z pionu księgowości.

Autentyczność podpisów składanych na karcie wzorów podpisów może być poświadczana przez notariusza w części C a w przypadku składania ich osobiście w oddziale — przez głównego księgowego lub kierownika oddziału.

W stosunku do kilku organizacji religijnych wymienionych w wykazie do ZP 83/54 nie licząc zrzeszenia katolików „Caritas“, ustalono odrębną zasadę, głoszącą, że do otwarcia rachunków bieżących tych organizacji wymagane jest jedynie złożenie w oddziale karty wzorów podpisów poświadczanej w części B przez wskazaną w zarządzeniu jednostkę nadrzędną.

Należy również pamiętać, że wykazem do ZP 83/54 objęto jedynie władze naczelne czy zarządy główne organizacji społecznych i zawodowych rozumiejąc, że pod przyjętymi w wykazie nazwami należy również rozumieć wszystkie jednostki podległe.

Osobną grupę rachunków bieżących w NBP stanowią rachunki jednostek gospodarki nieuspołecznionej i osób fizycznych. Bank w zasadzie nie prowadzi tego rodzaju rachunków, dlatego też zgody na otwarcie takiego rachunku niezależnie od dopełnionych wymogów formalnych udzielają główni księgowi oddziałów wojewódzkich na gospodarstwo uzasadniony wniosek petenta.

Dokumentację potrzebną stanowią odpisy z rejestru handlowego, karty rejestracyjne, umowy, spółki itp. sposób podpisywania winien wynikać z powyższych aktów i powinien być uwidoczniiony na karcie wzorów podpisów, składanej w momencie otwierania rachunku osobie fizycznej. Dokumentację stanowić może karta rejestracyjna oraz karta z wzorem podpisu, którego autentyczność stwierdza oddział

otwierający rachunek, odnotowując w części D nazwę i numer dokumentu osobistego, którym legitymuje się otwierający rachunek.

Decydującym momentem uzasadnienia gospodarczego, kwalifikującym prośbę o otwarcie rachunku do pozytywnego załatwienia winna być dostatecznie duża współpraca z sektorem społecznym, tj. sięgająca około 50% całej działalności jednostki gospodarki nieuspołecznionej.

Dla dopełnienia obrazu wymogów i czynności związanych z otwieraniem rachunków bankowych zwrócimy jeszcze uwagę na następujące momenty właściwe dla karty wzorów podpisów, dla jej prawidłowego i należytego wypełnienia. Część A tej karty nie wymaga osobnego wyjaśnienia, natomiast przy wypełnianiu części B należy zwrócić szczególną uwagę, że części tej nie należy wypełniać przy otwieraniu rachunków dla przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych na pełnym rozrachunku gospodarczym dla zakładów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym jak również dla jednostek budżetowanych, organizacji zawodowych i społecznych w przypadku otwierania rachunku dla ich władz naczelnych i zarządów głównych.

Część C karty wzorów podpisów w zasadzie służy do potwierdzeń ze strony Banku, mogą w niej znaleźć się również potwierdzenia notarialne, jeżeli ten sposób legalizacji podpisów przewidują przepisy szczegółowe. W części D pracownik Banku, w szczególnych przypadkach kierownik lub księgowy oddziału, w którego obecności złożone zostały podpisy w części A karty, stwierdza autentyczność tych podpisów, odnotowując również dokumenty, z których wynikają uprawnienia osób składających podpisy oraz numery ich dowodów osobistych.

Ten tryb postępowania winien mieć miejsce w przypadkach, kiedy przy otwieraniu rachunków rozliczeniowych lub bieżących obowiązujące przepisy nie nakazują wypełniania części B.

Jeżeli natomiast część B formularza wzorów podpisów otrzymanego za pośrednictwem jednostki nadrzędnej jest wypełniona, oddział winien z chwilą otrzymania karty wzoru podpisów wezwać osoby podpisane w części A, w celu odnotowania w części D nazwy dowodów, jakimi się legitymują.

Część E karty wzoru podpisów poza dotychczasowymi rubrykami na nazwę, numer rachunku i adres posiada również miejsce na odnotowanie nazwy jednostki nadrzędnej i resortu. W tej części jak już wspomniano należy również odnotowywać dla jednostek rejestrowanych datę i numer właściwego rejestru.

Część F, stanowiąca zasadnicze uproszczenie w stosunku do poprzednio obowiązującego formularza ze względu na nie budzące wątpliwości oznaczenie nie powinna nasuwać oddziałom żadnych zastrzeżeń. Dzieląc podpisy na dwa zasadnicze piony, a to pion kierownictwa i głównego księgowego można było zrezygnować z kłopotliwej i zawsze wadliwej a często zupełnie nie wypełnianej rubryki w starym formularzu, przeznaczonej na oznaczenie właściwych powiązań podpisów, które ustalał klient. W końcu należy stwierdzić, że fakt wyrażenia zgody na otwarcie rachunku, uwaga o wysłaniu potwierdzenia, przyjęcia wzorów podpisów, jak również fakt stwierdzający zamknięcie rachunku, wymagają podpisu głównego księgowego oddziału, nadają karcie wzorów podpisów cech dokumentu, do którego Bank przywiązuje dużą wagę.

K. Witkowski

Księgowość operacji emisyjnych

Pieniądz jest niezbędnym elementem gospodarki narodowej tak w okresie budownictwa socjalistycznego, jak i w warunkach już zbudowanego socjalizmu.

W gospodarce socjalistycznej pieniądz spełnia szereg funkcji, a mianowicie: miernika nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, środka cyrkulacji towarowo-pieniężnej oraz środka płatniczego i środka akumulacji i oszczędności.

Jako środek cyrkulacji (środek wymiany towarów i usług) oraz w pewnym zakresie jako środek płatniczy pieniądz musi występować w formie materialnej. W nowych warunkach forma ta przybiera postać znaków pieniężnych o ustalonej wartości nominalnej, tj. biletów bankowych i monet.

Zgodnie z zasadami gospodarki planowej ilość znaków pieniężnych, dopuszczonych do obiegu jest określona potrzebami gospodarki narodowej.

Planowe regulowanie obiegu pieniężnego jest jednym z naczelných zadań Narodowego Banku Polskiego, który posiada wyłączne prawo wprowadzania znaków pieniężnych do obiegu. Zadanie to Narodowy Bank Polski wypełnia poprzez sporządzanie i wykonywanie planu kasowego.

Narodowy Bank Polski przeprowadza także wszelkie operacje techniczne, niezbędne dla zabezpieczenia prawidłowego zaopatrywania gospodarki narodowej w odpowiednie ilości znaków pieniężnych. Wszelkie operacje Narodowego Banku Polskiego, wiążące się z wprowadzeniem do obiegu i wycofywaniem z obiegu znaków pieniężnych, nazywamy operacjami emisyjnymi.

Zakres czynności emisyjnych

Operacje Banku, wynikające z zadań emisyjnych stanowią cykl, na który składają się:

- a) produkcja i dystrybucja znaków,
- b) wypuszczanie znaków w obieg,
- c) wycofywanie znaków z obiegu,
- d) niszczenie znaków.

Wszystkie poszczególne fazy tego cyklu cechuje ścisła i pełna kontrola, gwarantująca prawidłowy ruch znaków z jednego ośrodka do drugiego.

Czynności emisyjne Banku ewidencjonuje księgowość na przeznaczonych na ten cel kontach bilansowych i pozabilansowych.

Ze względu na specyficzny przedmiot tych operacji, jakim jest pieniądz, księgowość w tym zakresie musi być zawsze pełna i dokładna. To, że ewidencja ruchu znaków pieniężnych odbywa się w dużej mierze na kontach pozabilansowych, nie powinno w niczym umniejszać jej ważności.

Produkcja znaków pieniężnych

Departament Emisyjny, którego zadaniem jest zasilać życie gospodarcze w potrzebną ilość i jakość znaków pieniężnych, planuje ich produkcję. Departament Emisyjny wprowadza otrzymane z produkcji znaki pieniężne do ewidencji analitycznej według poszczególnych odcinków, a syntetycznie księguje na koncie pozabilansowym 706 — Dostawy wyprodukowanych znaków pieniężnych — po uprzednim uregulowaniu faktury w ciężar kosztów Banku — rachunek 676-1. Konto 706 przeznaczone jest wyłącznie dla ewidencji dostaw, może tylko stale zwiększać swoje saldo, z jedynym wyjątkiem całkowitego wycofania

znaków przez ich komisyjne zniszczenie, które księgowo przeprowadza się jako zmniejszenie dostawy.

Toteż konto to nie rejestruje żadnych dalszych ruchów pieniądza, wynikających z dystrybucji, wypuszczania w obieg i wycofywania z obiegu znaków pieniężnych. Ma jednak ważne znaczenie z dwóch względów:

a) jako sprawdzian prawidłowości zapisów na wszystkich innych kontach, rejestrujących operacje emisyjne, oraz b) jako element konieczny potrzebny do ustalenia, jakie odcinki znaków pieniężnych znajdują się w obiegu, o czym będzie mowa później.

Pierwszym kontem, rozpoczynającym rejestrację ruchu znaków pieniężnych po ich dostawie, jest konto: **701 — Zapas emisyjny**.

Na koncie tym, równolegle z księgowaniem na koncie 706 Departament Emisyjny ewidencjonuje pełną wartość znaków pieniężnych otrzymanych z dostawy. Z tą chwilą stanowią one rezerwę przeznaczoną do obiegu. Znaki pieniężne muszą być wprowadzone równocześnie do ewidencji analitycznej w podwójny sposób:

a) wartościowo na karcie księgowej F-4312 lub 4315

b) według poszczególnych odcinków w księdze zapasu gotówki F-4855.

Rejestrowanie znaków pieniężnych według odcinków konieczne jest przy każdym ich ruchu, powodującym przeksięgowania z jednego konta bilansowego czy pozabilansowego na konto drugie.

Przesyłki pieniężne

Znaki pieniężne, zgromadzone w Skarbcu Emisyjnym, muszą z kolei dostać się do oddziałów operacyjnych, ponieważ wprowadzanie znaków do obiegu i wycofywanie ich z obiegu odbywa się poprzez kasy oddziałów.

Oddziały muszą w tym celu posiadać stale rezerwy w formie zapasu emisyjnego, z którego w miarę potrzeby i zgodnie z planem kasowym przeliczają odpowiednią ilość znaków do kasy obrotowej. Tak zapas emisyjny jak i kasa obrotowa mają określone granice (limity) ilości znaków pieniężnych.

Zaopatrzenie oddziałów w rezerwy pieniężne odbywa się za pośrednictwem oddziałów zasilających, które otrzymują znaki pieniężne ze Skarbcu Emisyjnego. Na skutek dalszych przesunięć znaków, przesyłki odbywać się mogą także między oddziałami a Skarbem Emisyjnym, jak również między oddziałami różnych województw. Rozróżniamy dlatego przesyłki wojewódzkie (konta 704 i 705) oraz międzywojewódzkie (konta 702 i 703). Każdą przesyłkę pieniężną księguje się równocześnie na dwóch kontach pozabilansowych. Zasadniczym kontem jest konto 701 — Zapas emisyjny, którego stan zmniejszają (rozchód) przesyłki wysłane, a powiększają (przychód) przesyłki otrzymane.

Księgowania na kontach 702 do 705 są księgowaniami kontrolującymi prawidłowość i terminowość odbioru przesyłek pieniężnych. Stany tych kont mogą tylko wzrastać, a różnica między stanami kont 702 i 703 oraz 704 i 705 wykazuje ilość znaków znajdujących się w danej chwili w drodze do miejsca przeznaczenia.

Należy przy tej sposobności zwrócić uwagę na odmienny charakter kont pozabilansowych od bilansowych, które muszą ze sobą korespondować w ten sposób, że księgowanie na jednym koncie po stronie „Winien” pociąga za sobą automatycznie księgowanie

na drugim koncie po stronie „Ma”. Konta pozabilansowe nie korespondują ściśle ze sobą. Stąd księgowania mogą być dokonywane albo tylko na jednym koncie, a jeżeli dokonywane są na dwóch, to mogą odbywać się, jak np. na kontach przesyłek pieniężnych, na obu kontach po tej samej stronie t.j. przychodu lub rozchodu.

Obieg pieniężny

Zanim przejdziemy do omówienia czynności wprowadzania w obieg i wycofywania znaków z obiegu, zajmiemy się pokrótce pojęciem obiegu pieniężnego.

Przez obieg pieniężny rozumie się ilość znaków pieniężnych, wypłaconych przez kasy Narodowego Banku Polskiego i znajdujących się w danej chwili poza Bankiem tj. w posiadaniu ludności oraz w kasach przedsiębiorstw i instytucji.

Tak określony obieg nazywamy, według przyjętej terminologii, stosowanej również w Związku Radzieckim, **o b i e g i e m n a r o d o w y m**.

Obiegiem w szerszym znaczeniu, określanym krótko **o b i e g i e m** — nazywamy ilość znaków pieniężnych znajdujących się w posiadaniu ludności, w kasach przedsiębiorstw i instytucji oraz w kasach obrotowych oddziałów NBP. Znaki pieniężne w kasach obrotowych uważamy już za wprowadzone do obiegu.

Obieg wykazuje w bilansie Banku konto bilansowe 5, które nosi też nazwę obiegu pieniężnego.

Obieg narodowy natomiast równa się różnicy sald kont bilansowych 5 i 2.

Wprowadzanie znaków do obiegu

Pierwszą operacją pieniężną, oznaczającą wprowadzenie znaków pieniężnych do obiegu, jest przeliczenie znaków z zapasu emisyjnego do kasy obrotowej. Wprawdzie nie nastąpiły jeszcze wypłaty z kasy Banku, jednak pieniądze zgromadzone w kasie obrotowej są już przewidziane zgodnie z planem do dokonywania bieżących wypłat i z tego względu uważa się je za wprowadzone do obiegu, pojętego w szerszym znaczeniu.

Oddział więc księguje taką operację: Winien konto 2, Ma konto 5.

Posłużmy się przykładem liczbowym.

Przyjmując, że z zapasu emisyjnego, wynoszącego zł 20.000.—, przeniesiono do kasy obrotowej zł 10.000.—, a następnie dokonano wypłat z kasy na zł 4.000.— przedsiębiorstwom społecznym, księgowanie przedstawiać się będzie następująco:

a) konto 701 — rozchód	zł 10.000	stan konta	zł 10.000
b) konto 2 — Winien	10.000	stan konta	10.000
konto 5 — Ma	10.000	stan konta	10.000
c) konto 6 — Winien	4.000		
konto 2 — Ma	4.000	stan konta	6.000

W związku z tym wynosi:

o b i e g — tak po księgowaniach **b** jak i **c** zł 10.000 (konto 5)

o b i e g n a r o d o w y — po księgowaniu **b** zł 0 (k-ta 5 — 2)

po księgowaniu **c** zł 4.000 (k-ta 5 — 2)

Przykład ten jest oczywiście ważny przy założeniu, że była to jedyna operacja w Banku.

Dalsze przeliczenia z zapasu emisyjnego do kasy obrotowej spowodują dalszy wzrost **obiegu**, a wypłaty z kasy obrotowej dalszy wzrost **obiegu narodowego**.

Wycofywanie znaków z obiegu

Wycofanie znaków z obiegu odbywa się przez wpłaty do kasy obrotowej, a następnie przez przetrzymanie z kasy obrotowej do zapasu emisyjnego. Przeniesienie znaków pieniężnych do zapasu emisyjnego powoduje zmniejszenie obiegu, a zwiększenie stanu kasy obrotowej przez wpływające do niej wpłaty — zmniejszenie obiegu narodowego.

Podane niżej przykłady przedstawiają przebieg operacji, wywołujących zmniejszenie obiegu:

a) kasa obrotowa przyjęła wpłaty na zł 3.000.— (przyjmujemy stany kont z ust. 6).

Oddział księguje:

Winien: konto 2 Stan konta 2 ——— zł 9.000
Ma: konto 6

W rezultacie **obieg**: zł 10.000.— (konto 5 bez zmiany)
obieg narodowy zł 1.000.— (konto 5 — 2)

b) oddział przekroczył limit kasy obrotowej i przenosi do zapasu emisyjnego zł 4.000.—, które oddział księguje:

Ma — konto 2 Stan konta zł 5.000.—
Winien — konto 5 Stan konta zł 6.000.—
Przychód — konto 701 Stan konta zł 14.000.—

w rezultacie:

obieg (konto 5) zł 6.000.—
obieg narodowy (konto 5 — 2) zł 1.000.—
(bez zmiany)

c) kasa obrotowa przyjęła dalsze wpłaty na zł 8.000.—, które oddział przetrzymał do zapasu emisyjnego; oddział księguje:

Winien — konto 2 Stan konta zł 13.000.—
Ma — konto 6
Ma — konto 2 Stan konta zł 5.000.—
Winien — konto 5 Stan konta zł 2.000.—
(winien)

Przychód — konto 701 Stan konta zł 22.000.—

Z przykładu tego wynika, że oddział wycofał z obiegu nie tylko wszystkie znaki pieniężne, jakie sam do obiegu wprowadził, ale ponadto jeszcze: zł 2.000.—, które wpłynęły z innego okręgu i weszły do jego zapasu emisyjnego oraz zł 5.000.—, które pozostały w kasie obrotowej. Obiegu narodowego ustalić nie można, ponieważ nie wiadomo, jakie zmiany zaszły w innych oddziałach. Można tylko powiedzieć, że skutkiem operacji tego oddziału obieg narodowy w skali ogólnej zmniejszył się o zł 7.000.— ($5 - 2 = -2.000 - 5.000 = -7.000$).

Niszczenie znaków pieniężnych

Znaki pieniężne, nie nadające się do obiegu wskutek zużycia, wydzielają się ze znaków zdalnych do obiegu i wycofuje przenosząc je z kasy obrotowej do zapasu emisyjnego, księgując: Ma — konto 2, Winien — konto 5, i Przychód — konto 701.

Z zapasu emisyjnego wysyłają je oddziały do oddziałów zasilających, skąd z kolei dostają się do Departamentu Emisyjnego, który gromadzi je u siebie, wprowadzając do ewidencji na koncie 707 — Znaki pieniężne zniszczone. Znaki te ulegają okresowo zniszczeniu.

Po otrzymaniu protokołów zniszczenia Departament Emisyjny wyprowadza je z ewidencji, księgując:

Rozchód — konto 707 oraz Rozchód — konto 706, czyli zmniejsza w rezultacie wielkość dostaw wyprodukowanych znaków.

Obieg pieniężny w bilansach oddziałów

Jak z poprzednich uwag wynika, bilanse poszczególnych oddziałów, a także bilanse zbiorcze oddziałów wojewódzkich, nie wskazują nam, jaki jest obieg znaków w ich okręgach, a tylko w jakim stopniu oddziały te uczestniczą w zwiększeniu lub zmniejszeniu obiegu w skali ogólnokrajowej. Ilustruje to stan konta bilansowego 5, które w bilansach oddziałów może mieć trojaki charakter: a) aktywny, b) pasywny lub c) zmienny.

Pasywny stan konta oznacza, że na pokrycie operacji aktywnych nie wystarczają oddziałowi środki nagromadzone na rachunkach klientów i inne fundusze uwidocznione w pasywach bilansu, lecz że do tego celu konieczne jest zwiększenie obiegu.

Aktywny stan konta oznacza, że nie wszystkie nagromadzone w pasywach fundusze zostały zużyte na operacje aktywne (kredytowanie, wypłaty z budżetu itp.), lecz że część ich zwiększyła aktywa bilansu oddziału, co jest wyrazem księgowym zmniejszenia obiegu. Konto 5 figuruje wtedy w aktywach, a ilość znaków odpowiadająca jego stanowi, została przeniesiona do zapasu emisyjnego (Winien konto 5 i Przychód konto 701).

Stan zmienny konta 5 świadczy o tym, że sytuacja w okręgu nie jest jednolita, lecz że w pewnych okresach przeważają wypłaty gotówki, a w innych wpłaty.

Obieg pieniężny w bilansie Banku

W bilansie ogólnym Banku konto 5 ma charakter zdecydowanie jednolity, jest pasywne, bo dla potrzeb gospodarki narodowej konieczne jest, aby pewna ilość znaków pieniężnych zawsze znajdowała się w obiegu, stanowiąc zapasy pieniężne ludności oraz pogotowie kasowe przedsiębiorstw i instytucji.

Stan konta 5 podaje wysokość **obiegu**, a różnica sald kont 5 i 2 wysokość **obiegu narodowego**.

Poprzez ogólny bilans Banku kontroluje się ponadto prawidłowość księgowania na kontach bilansowych i pozabilansowych, rejestrujących ruch znaków pieniężnych, mianowicie suma wyprodukowanych znaków musi się równać sumie ich zapasów, zaewidencjonowanych na różnych kontach i rozmieszczonych w różnych ośrodkach, łącznie z obiegiem.

Wyraża się to za pomocą następującej formuły:

$$706 = 701 + (702 - 703) + (704 - 705) + 707 + 5.$$

Przyjmując następujące wielkości liczbowe:

dostawa znaków wyprodukowanych	konto 706 zł 20.000
zapas emisyjny	konto 701 zł 5.000
znaki wysłane w obrocie międzywojewódzkim	konto 702 zł 6.000
znaki otrzymane w obrocie międzywojewódzkim	konto 703 zł 3.000
znaki wysłane w obrocie wojewódzkim	konto 704 zł 4.000
znaki otrzymane w obrocie wojewódzkim	konto 705 zł 3.000
znaki zniszczone w Departamencie Emisyjnym	konto 707 zł 1.000
znaki w obiegu	konto 5 zł 10.000

otrzymujemy następujący wynik:

$$20.000 = 5.000 + (6.000 - 3.000) + (4.000 - 3.000) + 1.000 + 10.000$$

$$20.000 = 5.000 + 3.000 + 1.000 + 1.000 + 10.000 = 20.000$$

Jak widać z powyższego przykładu, dla przeprowadzenia kontroli nie był brany pod uwagę stan konta

Uwagi na temat obrotu pieniężnego

W trosce o zapewnienie jak największego bezpieczeństwa obrotu pieniężnego wydanych zostało na przestrzeni ostatnich miesięcy szereg zarządzeń, których ścisłe przestrzeganie — obok zarządzeń już istniejących w tym zakresie — powinno w dostatecznym stopniu chronić naszą gospodarkę narodową przed stratami.

Jednym z zarządzeń najstarszych z tej kategorii jest zarządzenie o zniesieniu zastępczego honorowania czeków rozrachunkowych. Zgodnie z tym zarządzeniem чеки rozrachunkowe mogą być składane do zapłaty wyłącznie w oddziale banku, właściwym dla wystawcy чеку, zaś uznanie rachunku podawcy чеку — równowartością чеку — może nastąpić dopiero po uprzednim obciążeniu rachunku wystawcy чеку.

Dalszym zaostrożeniem obrotu czekowego było wprowadzenie z dniem 15 maja 1953 r. imiennych czeków gotówkowych. Obowiązek stosowania tego rodzaju czeków dotyczy tylko jednostek uspołecznionych, a więc: jednostek budżetowych, przedsiębiorstw państwowych i innych państwowych organizacji gospodarczych oraz organizacji spółdzielczych, politycznych, zawodowych i społecznych i rozciąga się na чеки, których kwota przekracza zł 1.000. Чеки te nie mogą być indosowane, zaś osobą na której imię czek wystawiono może być jedynie pracownik jednostki będącej wystawcą чеку. Na pracowniku oddziału (dysponentie rozliczeń), przyjmującym imienny czek do realizacji, ciąży obowiązek wylegitymowania osoby wymienionej w treści чеку i odnotowania na odwrotnej stronie чеку cech przedłożonego mu dowodu osobistego lub innego dokumentu, przewidzianego odnośnym zarządzeniem.

Postanowienia zarządzenia, wprowadzającego imienne чеки gotówkowe odnoszą się również do wypłat gotówkowych, dokonywanych na podstawie „zleceń wypłaty ZUS”.

Wspomnieć jeszcze należy, że kasjer przed wypłatą imiennego чеку czy imiennego zlecenia wypłaty ZUS ma obowiązek żądania podania nazwiska osoby podejmującej wypłatę, a w razie jakichkolwiek wątpliwości ma prawo zażądać okazania dokumentu, którego cechy odnotowane zostały przez dysponenta rozliczeń na odnośnym чеку czy zleceniu wypłaty ZUS.

W związku z obowiązkiem odnotowywania przez dysponenta rozliczeń, na odwrotnej stronie чеку, w miejscu na ten cel przeznaczonym, cech przedłożonego mu dowodu osobistego, przyjęła się w niektórych oddziałach praktyka polegająca na tym, że adnotację odnośną umieszcza wystawca чеку, a dysponent rozliczeń przykładą pod nią jedynie odcisk swego stempla.

„Usprawnienie” to, aczkolwiek niewątpliwie w znacznym stopniu przyspiesza załatwianie klientów, zwłaszcza w dniach wzmózonych wypłat, uznać należy za niewskazane, gdyż wybitnie osłabia tak konieczną w tym przypadku kontrolę.

Z serii zarządzeń wydanych pod kątem konieczności wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu czekowego wymienić należy również zarządzenie dotyczące obsługi kasowej banków specjalnych.

W myśl postanowień tego zarządzenia wypłaty dokonywane przez oddziały NBP w ramach obsługi kasowej banków specjalnych na rzecz klientów tych banków — następować mogą jedynie na podstawie czeków gotówkowych, wystawianych przez banki specjalne na blankietach czekowych nakładu NBP. Do czeków tych mają zastosowanie przepisy zarządzenia o czekach imiennych z tym, że w zależności od tego czy czek wystawiony został na potrzeby

własne banku specjalnego czy też na potrzeby klienta, bank specjalny w rubryce przeznaczonej na nazwisko odbiorcy gotówki wpisuje nazwisko pracownika banku lub nazwisko pracownika klienta, na potrzeby którego dokonywana jest wypłata. Ponadto ciąży na bankach specjalnych obowiązek dokonywania na odwrocie чеку adnotacji dotyczącej cech dowodu osobistego lub innych dowodów tożsamości osoby, której nazwisko umieszczone zostało w treści чеку. W odniesieniu do czeków wystawianych na rzecz klientów, banki specjalne obowiązane są wylegitymować pracownika klienta przed wpisaniem jego nazwiska na чеку. Adnotację zawierającą cechy dowodu osobistego winien podpisać pracownik banku specjalnego, który dokonał omówionej wyżej czynności.

Cheki o których była mowa powyżej przedkładane są do realizacji oddziałom NBP przez osoby, których nazwiska wymienione zostały w ich treści. Pomimo, że wylegitymowanie tych osób nastąpiło już w bankach specjalnych, na dysponentie rozliczeń NBP spoczywa obowiązek wylegitymowania osób przedkładających чеки oraz sprawdzenia zgodności odnośnej adnotacji z przedłożonymi mu dokumentami osobistymi. Na dowód dokonania tych czynności dysponent rozliczeń umieszcza obok podpisu pracownika banku specjalnego odcisk swego stempla.

Dalsze wzmocnienie bezpieczeństwa obrotu czekowego miały również na celu zarządzenia w sprawie wypełniania blankietu czekowego, bieżącej ewidencji i kontroli numerów czeków, paraf pracownikóv załatwiających oraz kontroli na drugą rękę gotówkowych dyspozycji klientów w ustalonych w zarządzeniu Prezesa NBP.

Jeżeli chodzi o zarządzenie dotyczące wypełniania blankietu czekowego, to wprowadziło ono obowiązek wypisywania treści чеку wyłącznie atramentem. Wyeliminowano w ten sposób istniejącą dotąd możliwość posługiwania się na tym odcinku również pismem maszynowym, które niewątpliwie w większym stopniu aniżeli pismo ręczne — sprzyjało wszelkiego rodzaju niepożądanym poprawkom czy nawet fałszerstwom.

Obowiązek prowadzenia przez oddziały bieżącej ewidencji i kontroli numerów czeków łączy się ściśle z obowiązkiem klientów niezwłocznego zwracania bankowi błędnie wystawionych czeków, a w przypadku zamknięcia rachunku — nie zużytych blankietów czekowych.

Ewidencję i kontrolę numerów czeków obowiązane są oddziały prowadzić na specjalnych formularzach t.zw. arkuszach kontrolnych (F—4314), zakładanych oddzielnie dla każdego rachunku bankowego. Z chwilą wydania posiadaczowi rachunku książeczki czekowej oddział obowiązany jest zaewidencjonować numery poszczególnych blankietów tej książeczki na właściwym dla danego rachunku arkuszu kontrolnym.

Przy realizacji czeków dysponent rozliczeń obowiązany jest każdorazowo stwierdzić czy przedłożony mu czek pochodzi z książeczki czekowej wydanej danemu klientowi. Kontrolę tę wykonuje on przy pomocy opisanego wyżej arkusza kontrolnego, umieszczając na nim obok numeru danego чеку, na dowód przeprowadzenia kontroli, datę jego realizacji. W przypadku zwrotu przez klienta чеку zmakulowanego, dysponent wpisuje na arkuszu kontrolnym oprócz daty zwrotu jeszcze symbol „mk” (makulatura).

Jak już wyżej wspomniano, klient ma bezwzględny obowiązek niezwłocznego zwracania bankowi błędnie wystawionych czeków jak również w przypadku „zagubienia” lub kradzieży książeczki czekowej albo pojedynczych czeków

obowiązek niezwłocznego (telefonicznego lub telegraficznego) zawiadomienia oddziału, który wydał książeczkę. Zawiadomienie to, które należy bankowi potwierdzić pisemnie w formie oświadczenia w dwóch egzemplarzach, powinno zawierać ilość, numery i ewentualne zwroty zagubionych czy skradzionych czeków.

W odniesieniu do czeków, co do których złożone zostało oświadczenie, dysponent umieszcza na arkuszu kontrolnym obok odnośnych numerów symbol „O”.

Jak z powyższego wynika, oddział ma obowiązek śledzenia za każdym pojedynczym blankietem czekowym. Dlatego też w razie nieprzedłożenia kolejnego czeku przez okres 14 dni od realizacji następnego w kolejności numerów czeku powinien oddział zażądać pisemnie zwrotu lub złożenia przez posiadacza rachunku oświadczenia, w dwóch egzemplarzach, zawierającego wyjaśnienie powodu niemożności zwrotu blankietów czekowych.

Zagadnienie bieżącej ewidencji i kontroli numerów czeków, mające kolosalne znaczenie w zakresie bezpieczeństwa obrotu czekowego, jest niestety przez niektóre oddziały niedoceniane i traktowane po macoszemu.

Bardzo ważnym zagadnieniem na odcinku bezpieczeństwa nie tylko obrotu czekowego ale w ogóle bezpieczeństwa obrotu pieniężnego jest zagadnienie dodatkowej kontroli dyspozycji gotówkowych.

Zarządzenie w tej sprawie, wydane pod koniec ub. r., nakłada na oddziały obowiązek dodatkowej kontroli na drugą rękę wszystkich gotówkowych dyspozycji klientów, a więc czeków, zleceń wypłaty ZUS i innych dokumentów kasowych, których kwota przekracza granicę ustaloną zarządzeniem Prezesa NBP.

Kontrola ta obejmuje:

a) zbadanie czy dokument kasowy wystawiony i wypełniony został pod względem formalnym zgodnie z obowiązującymi przepisami,

b) sprawdzenie prawidłowości i autentyczności podpisów,

c) porównanie numeru dokumentu z ewidencją prowadzoną na arkuszu kontrolnym,

d) sprawdzenie czy dane dotyczące dowodu osobistego zostały odnotowane przez dysponenta na odwrotnej stronie dokumentu, a adnotacja zaopatrzona w odcisk stempla.

Kontrolę na drugą rękę przeprowadzać powinni główni księgowi lub inni, odpowiednio kwalifikowani pracownicy, upoważnieni specjalnie w tym celu przez głównego księgowego oddziału.

Przeprowadzający kontrolę powinien podejść do tego zagadnienia z jak największym zrozumieniem celu kontroli i w poczuciu pełnej odpowiedzialności jaka spoczywa na nim z tego tytułu, przeprowadzać ją jak najbardziej wnikliwie i sumiennie. Nie może i nie powinno być przypadku, aby pracownik upoważniony do kontroli na drugą rękę umieścić swą parafę na dokumencie, zaniedbując choćby jeden z obowiązków, jakie przewiduje w tym zakresie odnośne zarządzenie.

Podobnie jak sprawa kontroli numerów czeków — niedoceniana jest również, i to nagminnie, sprawa paraf (skrótów podpisów), składanych przez pracowników na dokumentach gotówkowych i memoriałowych na znak przeprowadzonej kontroli, akceptacji do wypłaty lub księgowania, bądź też samego księgowania. W myśl przepisów odnośnego zarządzenia w tej sprawie, parafy te powinny być czytelne t. zn. wyraźne i powinny być składane zawsze w tym samym, ściśle określonym miejscu i kolejności.

A co wykazuje pod tym względem praktyka?

Często i to niestety bardzo często spotyka się, nawet na dokumentach opiewających niejednokrotnie na znaczne kwoty, parafy w formie mniej lub więcej powyginanych kresek, kółek czy temu podobnych znaków, niezwykle łatwych do podrobienia. Czy właściciele tych paraf a tym bardziej pracownicy, jak kasjerzy, księgowi, przyjmujący do realizacji takie dokumenty — zdawali sobie choć na moment

sprawę z odpowiedzialności jaka na nich ciąży? Sądzymy, że nie, gdyż inaczej przypadki takie nie miałyby miejsca.

Omawiając zagadnienie paraf wypada wyjaśnić jak należy rozumieć postanowienie zarządzenia, że parafy muszą być czytelne. Nie oznacza to bynajmniej, że mają one być wykalfigrafowanym skrótem podpisu, lecz że stanowić powinny oryginalny, jedno czy kilkuliterowy zespół znaków, posiadający pewne charakterystyczne cechy i tym samym możliwie trudny do podrobienia.

Zagadnienie to dajemy pod rozwagę głównym księgowym prowadzącym ewidencję paraf stosowanych w oddziale.

Z zarządzeń wydanych w związku z koniecznością wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu pieniężnego wymienić należy — poza już wyżej omówionymi — zarządzenia w sprawie obowiązku podpisywania przez głównego księgowego czy kierownika komórki kredytowej not memoriałowych, wyrażania zgody przez głównego księgowego na otwarcie rachunku bankowego, zarządzenie dotyczące rachunków bieżących organizacji zawodowych, społecznych i religijnych oraz zarządzenie wprowadzające specjalne stemple metalowe dla dysponentów rozliczeń.

O ile chodzi o pierwsze z wymienionych wyżej zarządzeń to przewiduje ono, że noty memoriałowe (F—4190 i 4190/I), powodujące konieczność księgowania na rachunkach analitycznych klientów bez ich dyspozycji, czy też na rachunkach analitycznych oddziału, jako jednostki gospodarczej, powinny być przed zaksięgowaniem skontrolowane i zaakceptowane przez głównego księgowego. Nie podlegają kontroli i akceptacji przez głównego księgowego noty memoriałowe dotyczące księgowania na rachunkach pożyczkowych i rozliczeniowych, z tytułu otrzymania lub spłaty kredytu. Kontrola i akceptacja tych not należy do obowiązków kierownika komórki kredytowej.

Akceptacja omawianych wyżej księgowania powinna nastąpić w formie złożenia przez obowiązanych do tego pracowników — na odnośnych notach memoriałowych — pełnego podpisu a nie parafy. Jest to wyraźny wymóg, który niestety w praktyce nie zawsze jest przestrzegany. Ponadto należy zaznaczyć, że wszelkie dokumenty księgowe, a więc również i noty memoriałowe, składające się z dwóch lub więcej odcinków, powinny być sporządzane zawsze przez kalkę, zaś podpisy na nich składane powinny znajdować się na wszystkich odcinkach danego dokumentu, a nie tylko na jego oryginale.

Zgody głównego księgowego oddziału wymaga również otwarcie rachunku bankowego. Zgodę tę wyraża on przez umieszczenie swego podpisu na formularzu wzorów podpisów (F—4009). Przed wyrażeniem swej zgody ma on jednak obowiązek skontrolowania przedłożonych przez klienta dowodów, stwierdzających uprawnienia do posiadania rachunku.

Zarządzenie dotyczące rachunków bieżących organizacji zawodowych, społecznych i religijnych omawia nie tylko tryb postępowania przy otwieraniu rachunków bieżących dla poszczególnych grup organizacji, ale zawiera również dokładny wykaz tych wszystkich organizacji, które mogą posiadać rachunki bieżące w NBP. Rachunki bieżące organizacji nie wymienionych w wykazie uległy zamknięciu.

Zarządzenie powyższe poprzedzone zostało dokładną analizą wszystkich rachunków prowadzonych w ramach konta bilansowego 9. Akcja ta, jak również omawiane zarządzenie przyczyniły się do wyeliminowania tych rachunków, których dalsze prowadzenie w NBP było z takich czy innych względów niewskazane.

Wprowadzenie specjalnych stempli metalowych dla dysponentów rozliczeń miało na celu, obok wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu pieniężnego, również usprawnienie i przyspieszenie pracy dysponentów. Wydaje się, że cel tak jeden jak i drugi zostały osiągnięte.

* Z uwagi na to, że odcisk tego stempla zastępuje w tej chwili podpis czy parafę dysponenta, wskazana jest wyjąt-

kowa czujność by stempel ten nie został użyty przez osobę do tego nie upoważnioną. Dysponent rozliczeń ponosi bowiem pełną odpowiedzialność za nadużycia popełnione przy pomocy powierzonego mu stempla.

Ścisłe przestrzeganie przez oddziały omówionych wyżej zarządzeń stanowiących uzupełnienie obowiązujących w pionie operacyjno-rachunkowym instrukcji służbowych, opracowanych również pod kątem jak największego bezpieczeństwa obrotu pieniężnego, powinno w dostateczny sposób chronić interesy Banku. Niestety, wykonanie tych przepisów w terenie pozostawia bardzo dużo do życzenia. Jest ono zawsze jeszcze niewłaściwe i niedostateczne.

Zastanówmy się więc nad tym, jakie są najważniejsze niedociągnięcia w pracy komórek pionu operacyjno-rachunkowego oddziałów, a przede wszystkim w pracy komórek rachunkowości i komórek kasowo-skarbcowych na tle obowiązujących przepisów w zakresie obrotu pieniężnego i jakie są najważniejsze niedociągnięcia w pracy głównych księgowych oddziałów, odpowiedzialnych w pierwszym rzędzie za stan pracy tych komórek.

Do najważniejszych niedociągnięć należą:

a) nieprzestrzeganie obowiązujących przepisów i zarządzeń oraz wynikającego z nich obiegu dokumentów począwszy od złożenia dokumentów przez klienta w Banku lub otwarcia poczty nadchodzącej,

b) nieporównywanie podpisów na dyspozycjach klientów składowych z wzorami podpisów,

c) nieprzestrzeganie zasady legitymowania wszystkich klientów podejmujących gotówkę w kwocie powyżej zł 1.000.—, odnotowywania na odwrocie czeku danych dotyczących dokumentów klienta oraz umieszczania pod tymi adnotacjami odcisku stempla dysponenta rozliczeń,

d) honorowanie czeków gotówkowych na kwoty powyżej zł 1.000.— bez określenia na czeku — przez jednostkę wystawiającą czek — nazwiska osoby pobierającej gotówkę,

e) nieprzeprowadzanie przez dysponentów rozliczeń bieżącej ewidencji i kontroli czeków,

f) składanie przez osoby kontrolujące na t. zw. „drugą rękę“ podpisów czy paraf grzesznościowych, na skutek powierzania czynności kontrolnych pracownikom niedość wykwalifikowanym lub też pracownikom nie zdającym sobie całkowicie sprawy z ważności spełnianych przez siebie czynności,

g) dokonywanie przez kasjerów wypłat na rzecz klientów — do rąk pracowników banku,

h) dokonywanie wypłat bez uprzedniego sporządzania specyfikacji odcinków na odwrocie dowodu wypłaty,

i) brak dostatecznego nadzoru ze strony głównych księgowych nad czynnościami komórek kasowo-skarbcowych,

j) niewykonywanie przez głównych księgowych kontroli okresowej w ogóle lub zbyt mała jej częstotliwość.

Podane wyżej przykłady nie wyczerpują oczywiście wszystkich niedociągnięć spotykanych w oddziałach na odcinku obrotu pieniężnego. Jest ich bezsprzecznie znacznie więcej. Przytoczone zostały tu tylko przypadki typowe.

Błędy i niedociągnięcia w pracy komórek pionu operacyjno-rachunkowego są niejednokrotnie skutkiem wadliwej jeszcze organizacji tych komórek, braku szkolenia zawodowego oraz sprawnie działającej kontroli okresowej. Zauważyć należy, że kontrola ta w wielu jeszcze oddziałach albo w ogóle nie istnieje, albo jest bardzo źle postawiona. Stan ten powinien ulec natychmiastowej i radykalnej zmianie.

Winę za taki stan rzeczy ponoszą niewątpliwie główni księgowi oddziałów, którzy interesują się bądź wyłącznie pracami komórki rachunkowości i zbyt mało czasu poświęcają czynnościom innych komórek, bądź też pełnią jeszcze funkcję wykonawczą i na skutek tego brak im czasu na

przeprowadzanie czynności kontrolnych na powierzonym im odcinku pracy.

Ten stan musi ulec zmianie. Główni księgowi muszą uwagę swoją zwrócić nie tylko na pracę komórek rachunkowości, nie tylko na to czy bilans dzienny jest prawidłowo i w terminie zestawiany, ale również na pracę innych podległych im komórek organizacyjnych. Muszą oni poprzez wnikliwe i możliwie częste kontrole okresowe we wszystkich komórkach pionu operacyjno-rachunkowego, poprzez skuteczną instruktaż tych komórek, poprzez stałe i systematyczne szkolenie zawodowe podległych im pracowników, włączyć się czynnie do walki o pełne przestrzeganie przez wszystkie komórki obowiązujących przepisów w zakresie obrotu pieniężnego.

Główni księgowi powinni zdać sobie sprawę z tego, że nie kto inny tylko oni w pierwszym rzędzie odpowiedzialni są za stan organizacyjny i pracę wszystkich komórek pionu operacyjno-rachunkowego, że nie kto inny tylko oni odpowiedzialni są za właściwy obieg dokumentów związanych z obrotem czekowym i gotówkowym, gwarantujący maksimum bezpieczeństwa wszelkich operacji pieniężnych, że nie kto inny tylko oni odpowiedzialni są za stworzenie warunków ochrony mienia społecznego.

Biorąc pod uwagę, że jednymi z przyczyn błędów i niedociągnięć w pracy oddziałów są bądź to niewłaściwa obsada stanowiska głównego księgowego, bądź też niewłaściwe jego ustawienie stwierdzić należy, że tak w jednym jak i drugim przypadku winę za taki stan rzeczy ponosi w pewnym stopniu również główny księgowy oddziału wojewódzkiego. Należy zauważyć, że nie wszyscy główni księgowi oddziałów wojewódzkich w dostateczny sposób opiekują się głównymi księgowymi oddziałów. Są niestety jeszcze województwa, co prawda nieliczne, w których wyjazdy zespołów kontrolno-instruktażowych do oddziałów należą do rzadkości. Czas z tym skończyć. Nie kierowaniem zza biurka, lecz przez bieżące, bezpośrednie kontakty za pośrednictwem zespołów kontrolno-instruktażowych należy przyjąć z pomocą głównym księgowym oddziałów operacyjnych w wykonywaniu ich zadań, jako kierowników pionu operacyjno-rachunkowego.

Zlikwidowanie istniejących niedociągnięć w pracy oddziałów operacyjnych zależne będzie m. in. od spełnienia przez głównych księgowych oddziałów wojewódzkich następujących zadań:

1) zrewidowania obsady głównych księgowych oddziałów pod kątem „właściwy człowiek na właściwym miejscu“,

2) właściwego ustawienia głównego księgowego w oddziale i umożliwienie mu w ten sposób wykonywania funkcji głównego księgowego, jako funkcji kierownika pionu operacyjno-rachunkowego,

3) zwiększenia aktywności głównych księgowych oddziałów w wykonywaniu przyznaných im praw i nałożonych obowiązków,

4) jak najszybszego skompletowania zespołu kontrolno-instruktażowego tam gdzie on dotąd nie istnieje i nawiązania poprzez ten zespół bezpośredniego kontaktu z terenem,

5) maksymalnego zwiększenia częstotliwości wyjazdów zespołów kontrolno-instruktażowych w oparciu o kwartalne plany pracy.

Ponadto należy pamiętać również o kadrach i dążyć wszelkimi siłami do ograniczenia wewnętrznej płynności kadr w pionie operacyjno-rachunkowym. Należy przyjąć zasadę, że nie wolno przenieść na inne stanowisko pracownika dopóty, dopóki następca jego nie będzie dostatecznie przygotowany do objęcia danego stanowiska. Poza tym należy stale oddziaływać na zespół operacyjno-rachunkowy, podnosić jego kwalifikacje zawodowe i świadomość polityczną, wyrabiać szacunek dla naszej pracy i zawodu, wskazywać perspektywy do których zmierza socjalistyczny ustrój naszego kraju.

S Karpiński