

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

TREŚĆ NUMERU

1. Bankowa obsługa budżetu Państwa w 1955 r. — *W. Milkowski* 201
2. O większą operatywność oddziałów przy wykonywaniu planów kredytowych dla drobnego rolnictwa — *E. Kański* 207
3. Nowe zadania NBP w zakresie gospodarki remontowej w budynkach mieszkalnych — *R. Michejda* 217
4. O usprawnienie pracy operacyjno-rachunkowej w Narodowym Banku Polskim — *Cz. Michałkiewicz* 213
5. Kredytowanie stanów ponadnormatywnych w świetle przepisów o normowaniu zapasów — *T. Choliński* 217

DYSKUSJE

1. O słuszną ocenę pracy i skuteczną kontrolę bankową PGR. Specyficzne zagadnienia bankowej kontroli rolnictwa — *W. Reychman* 221
2. Uwagi na tle artykułu „Walka z portfelem „C“ należności inkasowych — *W. Łuszczak* 224
3. Jeszcze o normowaniu produkcji w toku w rejonach lasów państwowych — *W. Pruss* 226

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Bierzymy udział w konferencjach partyjno-ekonomicznych — *F. Reliszka* 227
2. Organizacja i metody pracy dyrektora oddziału operacyjnego średniej wielkości — *T. Styliński* 229
3. O niektórych zagadnieniach kredytowania i kontroli w pionie rolno-leśnym — *J. Glapiński* 235
4. Z doświadczeń kontroli funduszu płac pionu CRS „Samopomoc Chłopska“ — *W. Rosochowicz* 236
5. O pracy brygad młodzieżowych w woj. warszawskim — *J. Malicki* 240
6. Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw przemysłu wielkiego i średniego — *J. Marszałek* 241
7. Kredytowanie w trybie wniosków okresowych w świetle praktyki — *M. Dębski* 243
8. Budżet Banku i jego wykonanie — *T. Smotrycki* 245
9. Zagadnienia związane z kredytowaniem zarządów budynków mieszkalnych — *W. Domaniewski* 246
10. Listy do Redakcji 248

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Analiza rentowności przedsiębiorstw przemysłowych — *J. Dobrowolski* 249
2. Analizować sprawozdawczość pozafinansową — *J. D.* 254

KRONIKA

1. Nagrody przyznane za projekty usprawnieniowe 255
2. Komunikat w sprawie wyników konkursu 255

BANKOWA OBSŁUGA BUDŻETU PAŃSTWA W 1955 R.

(W ŚWIELE NOWYCH PRZEPISÓW INSTRUKCJI SŁUŻBOWEJ)

Zgodnie z obowiązującą zasadą jedności kasy każdego budżetu a więc jedności dla budżetu centralnego oraz dla każdego budżetu terenowego wszystkie operacje budżetowe koncentrują się w Narodowym Banku Polskim. Dotyczy to zarówno akumulacji wszystkich rodzajów dochodów jak i obsługi przez Bank wszystkich wydatków budżetowych. Dzieje się to przy pomocy aparatu szerokiej sieci oddziałów bankowych, obsługujących potrzeby jednostek budżetowych i przedsiębiorstw państwowych. Obsłudze tej podlega na terenie kraju około 9.500 jednostek budżetu centralnego oraz około 16.000 jednostek budżetów terenowych.¹⁾ Biorąc zaś pod uwagę, że wiele z jednostek budżetowych wykonuje często kilka rodzajów zadań budżetowych oraz że prawie każda jednostka wykonuje czynności oparte na gospodarce pozabudżetowej, lub też przechowuje i rozdysponowuje środki z tytułu dodatkowych zadań zleconych jej do wykonania, co znajduje swój wyraz w niżej podanych ilościach²⁾ — w końcu biorąc pod uwagę pogłębiający się z roku na rok zakres wykonywanych w obsłudze budżetowej czynności bankowych i kontrolnych — zrozumiałe jest, że do najważniejszych narzędzi pracy przy wykonywaniu przez zespół pracowników Banku tych czynności należy zaliczyć przepisy bankowe, regulujące zakres i treść wykonywanych czynności jak i procedurę bankową związaną z nimi.

Na przestrzeni obsługi budżetu państwa, pełnionej już piąty rok przez NBP w bardzo szerokim wachlarzu różnych czynności, okazało się niezbędną rzeczą zastąpienie dotychczasowych przepisów bankowych instrukcji służbowej z grudnia 1951 r. oraz zarządzeń wydanych i obowiązujących do marca 1954 roku, a nawet wielu pism okólnych, jednolitymi przepisami regulującymi ten pion czynności bankowych. Z uwagi na to, iż właśnie z obsługą bankową budżetu państwa na przełomie 1954 i 1955 roku wiąże się również kilka nowych czynności bankowych — przy charakteryzowaniu nowych przepisów omówienie ich podzielimy na dwie grupy — w pierw nowe czynności i pogłębienie dotychczasowych oraz zmiany i nowe proceduralne czynności w technice operacyjnej.

Nowe czynności w obsłudze bankowej budżetu państwa

Rok 1954 był rokiem przełomowym dla pełnionej przez Bank obsługi w dotychczasowym zakresie, gdyż została ona w znacznym zakresie pogłębiona przez wprowadzenie wielu czynności związanych z kontrolą wykonania budżetu państwa poprzez współdział Banku w kontroli wykonywania preliminarzy wydatków jednostek budżetowych i rozszerzenie dotychczasowego zakresu czynności księgowych i kontrolnych przy przyjmowaniu dowodów państwowych. Do zasadniczych należy zaliczyć kontrolę jedności kasowej każdego budżetu — a zatem prawidłowego zaliczania wpływów do budżetu centralnego lub właściwych budżetów terenowych, a w konsekwencji prawidłowego kwalifikowania wpłat na właściwe rachunki budżetowe czy też rachunki związane z gospodarką środkami pozabudżetowymi.

Do czynności kontrolnych 1954 r. zaliczyć należy przeprowadzaną przez Bank kontrolę, aby wypłaty dokonywane były przez jednostki budżetu centralnego w granicach kredytów otwartych dla bieżących kwartałów, aby przede wszystkim nie dopuścić do wydatkowania przez jednostkę kwot, które mieściłyby się wprawdzie w kredytach uruchomionych w Banku dla danej jednostki, lecz dotyczących już przyszłego okresu kwartalnego. W 1954 r. wprowadzona została również kontrola bankowa w stosunku do jednostek prowadzących gospodarkę pozabudżetowymi środkami specjalnymi w tym kierunku, aby dokonywane przez jednostkę wydatki nie przekroczyły limitu wydatków w zatwierdzonym dla tych środków preliminarzu. W końcu, w stosunku do dotychczasowego stanu rzeczy podkreślona została waga i rola jaką winien Bank spełniać przy wykonywaniu czynności związanych z zakończeniem roku budżetowego, nakładając na Bank obowiązek współdziałania i wykonywania na tym odcinku kontroli, aby operacje związane z ostatnim etapem wykonywania preliminarzy wydatków czy dochodów poszczególnych jednostek przebiegały prawidłowo i zgodnie z zasadami wykonywania budżetu państwa, tak w gospodarce budżetowej jak i pozabudżetowej.

Do pozycji powiększających zakres czynności budżetowych 1954 roku zaliczyć musimy ukształtowanie się w Banku, w wyniku zmian organizacyjnych w aparacie finansowym planującym, wykonującym i kontrolującym dochody budżetowe — odpowiadającego również tej reorganizacji — odpowiedniego modelu księgowego tych dochodów w Banku. Zaliczyć tu należy poszerzenie klasyfikacji budżetowej dochodów

¹⁾ Dane z materiału statystycznego wg stanu na dzień 31.12.1954 r. Biorąc pod uwagę, iż w statystyce tej nie są jeszcze uwzględnione wszystkie nowopowstałe gromady, z których wiele konstituowało się dopiero po pierwszym styczniu 1955 r. — ilość jednostek budżetów terenowych jest znacznie większa.

²⁾ Według stanu na dzień 31.12.1954 r. oddziały prowadziły dla potrzeb obsługi jednostek budżetu centralnego i budżetów terenowych około 140 000 rachunków i podrachunków (karty klasyfikacji budżetowej).

BANKOWA OBSŁUGA BUDŻETU PAŃSTWA W 1955 R.

(W ŚWIEŁLE NOWYCH PRZEPISÓW INSTRUKCJI SŁUŻBOWEJ)

Zgodnie z obowiązującą zasadą jedności kasy każdego budżetu a więc jedności dla budżetu centralnego oraz dla każdego budżetu terenowego wszystkie operacje budżetowe koncentrują się w Narodowym Banku Polskim. Dotyczy to zarówno akumulacji wszystkich rodzajów dochodów jak i obsługi przez Bank wszystkich wydatków budżetowych. Dzieje się to przy pomocy aparatu szerokiej sieci oddziałów bankowych, obsługujących potrzeby jednostek budżetowych i przedsiębiorstw państwowych. Obsłudze tej podlega na terenie kraju około 9.500 jednostek budżetu centralnego oraz około 16.000 jednostek budżetów terenowych.¹⁾ Biorąc zaś pod uwagę, że wiele z jednostek budżetowych wykonuje często kilka rodzajów zadań budżetowych oraz że prawie każda jednostka wykonuje czynności oparte na gospodarce pozabudżetowej, lub też przechowuje i rozdysponowuje środki z tytułu dodatkowych zadań zleconych jej do wykonania, co znajduje swój wyraz w niżej podanych ilościach²⁾ — w końcu biorąc pod uwagę pogłębiający się z roku na rok zakres wykonywanych w obsłudze budżetowej czynności bankowych i kontrolnych — zrozumiałe jest, że do najważniejszych narzędzi pracy przy wykonywaniu przez zespół pracowników Banku tych czynności należy zaliczyć przepisy bankowe, regulujące zakres i treść wykonywanych czynności jak i procedurę bankową związaną z nimi.

Na przestrzeni obsługi budżetu państwa, pełnionej już piąty rok przez NBP w bardzo szerokim wachlarzu różnych czynności, okazało się niezbędną rzeczą zastąpienie dotychczasowych przepisów bankowych instrukcją służbowej z grudnia 1951 r. oraz zarządzeń wydanych i obowiązujących do marca 1954 roku, a nawet wielu pism okólnych, jednolitymi przepisami regulującymi ten pion czynności bankowych. Z uwagi na to, iż właśnie z obsługą bankową budżetu państwa na przełomie 1954 i 1955 roku wiąże się również kilka nowych czynności bankowych — przy charakteryzowaniu nowych przepisów omówienie ich podzielimy na dwie grupy — w pierw nowe czynności i pogłębienie dotychczasowych oraz zmiany i nowe proceduralne czynności w technice operacyjnej.

Nowe czynności w obsłudze bankowej budżetu państwa

Rok 1954 był rokiem przełomowym dla pełnionej przez Bank obsługi w dotychczasowym zakresie, gdyż została ona w znacznym zakresie pogłębiona przez wprowadzenie wielu czynności związanych z kontrolą wykonania budżetu państwa poprzez współudział Banku w kontroli wykonywania preliminarzy wydatków jednostek budżetowych i rozszerzenie dotychczasowego zakresu czynności księgowych i kontrolnych przy przyjmowaniu dowodów państwowych. Do zasadniczych należy zaliczyć kontrolę jedności kasowej każdego budżetu — a zatem prawidłowego zaliczania wpływów do budżetu centralnego lub właściwych budżetów terenowych, a w konsekwencji prawidłowego kwalifikowania wpłat na właściwe rachunki budżetowe czy też rachunki związane z gospodarką środkami pozabudżetowymi.

Do czynności kontrolnych 1954 r. zaliczyć należy przeprowadzaną przez Bank kontrolę, aby wypłaty dokonywane były przez jednostki budżetu centralnego w granicach kredytów otwartych dla bieżących kwartałów, aby przede wszystkim nie dopuścić do wydatkowania przez jednostkę kwot, które mieściłyby się wprawdzie w kredytach uruchomionych w Banku dla danej jednostki, lecz dotyczących już przyszłego okresu kwartalnego. W 1954 r. wprowadzona została również kontrola bankowa w stosunku do jednostek prowadzących gospodarkę pozabudżetowymi środkami specjalnymi w tym kierunku, aby dokonywane przez jednostkę wydatki nie przekroczyły limitu wydatków w zatwierdzonym dla tych środków preliminarzu. W końcu, w stosunku do dotychczasowego stanu rzeczy podkreślona została waga i rola jaką winien Bank spełniać przy wykonywaniu czynności związanych z zakończeniem roku budżetowego, nakładając na Bank obowiązek współdziałania i wykonywania na tym odcinku kontroli, aby operacje związane z ostatnim etapem wykonywania preliminarzy wydatków czy dochodów poszczególnych jednostek przebiegały prawidłowo i zgodnie z zasadami wykonywania budżetu państwa, tak w gospodarce budżetowej jak i pozabudżetowej.

Do pozycji powiększających zakres czynności budżetowych 1954 roku zaliczyć musimy ukształtowanie się w Banku, w wyniku zmian organizacyjnych w aparacie finansowym planującym, wykonującym i kontrolującym dochody budżetowe — odpowiadającego również tej reorganizacji — odpowiedniego modelu księgowego tych dochodów w Banku. Zaliczyć tu należy poszerzenie klasyfikacji budżetowej dochodów

¹⁾ Dane z materiału statystycznego wg stanu na dzień 31.12.1954 r. Biorąc pod uwagę, iż w statystyce tej nie są jeszcze uwzględnione wszystkie nowopowstałe gromady, z których wiele konstituowało się dopiero po pierwszym styczniu 1955 r. — ilość jednostek budżetów terenowych jest znacznie większa.

²⁾ Według stanu na dzień 31.12.1954 r. oddziały prowadziły dla potrzeb obsługi jednostek budżetu centralnego i budżetów terenowych około 140 000 rachunków i podrachunków (karty klasyfikacji budżetowej).

państwowych, w ramach której Bank został zobowiązany do prowadzenia i klasyfikowania tych dochodów (paragrafy i pozycje). Poza tym wykształcony został w księgowości bankowej pion dochodów podatków wiejskich i pion dochodów z tytułu podatków miejskich i związana z tym konieczność odpowiedniego kwalifikowania dochodów.

W wyniku uchwał rządowych z końca III kwartału 1954 r. (23 września 1954), nakładających na gospodarke budżetową szereg zadań do wykonania, między innymi określone zadania oszczędnościowe, związane z potrzebami prawidłowego wykonania budżetu państwa za r. 1954. Narodowy Bank Polski wykonywał kontrolę merytoryczną wydatków dokonywanych przez jednostki budżetowe w IV kwartale 1954 r.

Podniosła się więc w 1954 r. w obsłudze budżetu państwa rola Banku w zakresie stopnia pełnionych dotychczas funkcji, poszerzając równocześnie skalę odpowiedzialności Banku i pracowników za jak najbardziej prawidłowy przebieg kasowego wykonywania budżetu.

Obecnie poświęcić należy uwagę zadaniom, które należy zaliczyć do poszerzonych w stosunku do czynności pełnionych już w tym zakresie. Do nich należy zaliczyć przejęcie od organów finansowych rozliczania w całości planów zrównoważenia budżetów terenowych z tytułu udziałów tychże budżetów w dochodach budżetu centralnego. Czynności te oraz w jakim zakresie zostaną one przejęte przez aparat NBP omówiono w Wiadomościach NBP nr. 2 z 1954 r. str. 95. Dlatego też obecnie przy charakteryzowaniu obsługi budżetowej 1955 roku — merytorycznie tego zagadnienia nie omawiamy.

Zadanie to przewidziane było w planach prac wytyczonych przez Zarząd Banku jeszcze w pierwszym kwartale 1954 r. — zgodnie zresztą z ustaleniami z Ministerstwem Finansów. Zaistniały jednak przyczyny, które termin przejęcia tych rozliczeń przesunęły do lutego 1955 roku. Złożyły się na to przede wszystkim przeprowadzone w aparacie finansowym dochodów: reorganizacja wymiaru i poboru podatków wiejskich przez przejęcie tego wymiaru i poboru od gminnych rad narodowych przez odrębny aparat inspekcji podatków wiejskich w wydziałach finansowych powiatowych rad narodowych, a następnie wielka reforma terenowych organów władzy państwowej przez powołanie do życia gromadzkich i osiedlowych rad narodowych, jako organów reprezentujących w najszerzym zakresie lud pracujący, jego wolę i jego potrzeby.

W każdym razie przy pobieżnej ocenie nowych czynności Banku z tego tytułu należy zwrócić uwagę na fakt, iż przejęcie w pełni przez Bank regulowania budżetów terenowych w drodze rozliczania również różnic udziałów w dochodach budżetu centralnego, a tym samym pełni rozliczenia udziałów, jakie przypadają z planów zrównoważenia zbiorczych i jednostkowych budżetów terenowych, stawia oddziały operacyjne i oddziały wojewódzkie w nowej roli.

Nie mają wprawdzie oddziały wpływu na układ planu zrównoważenia budżetów ani na wysokość stawek udziałów procentowych, gdyż są to w wyniku uchwalania budżetu państwa przez Sejm, kompetencje sejmu, a następnie rad wojewódzkich niższych szczebli, ale z uwagi na fakt rozliczania ustalonych przez te rady odpowiednich stawek procentowych udziałów w odpowiednich dochodach budżetu centralnego, oddziały NBP stały się kontrolerem budżetowym „na pierwszą rękę” mówiąc językiem bankowym, prawi-

dłowości przebiegu obliczania tych udziałów, ich wysokości i zapisywania przypadających z tego tytułu kwot udziałów oraz różnic udziałów dla poszczególnych jednostkowych budżetów terenowych. Powinno to z jednej strony zapewnić jak najprawidłowszy przebieg tych rozliczeń w ciągu całego roku — jeśli chodzi o stosowanie takich stawek, jakie zostały w planach uchwalone przez rady narodowe — wskazywać poprzez kontrolę oddziału na wyższym szczeblu na ewentualne nieprawidłowości w obliczeniach, a równocześnie usprawnić przebieg tych rozliczeń na wszystkich szczeblach, zwłaszcza ich terminowość tak ważką dla regularnego dopływu środków budżetowych na rachunki podstawowe dla jednostkowych budżetów gromadzkich, osiedli, miast, powiatów, województw, m. st. Warszawy, m. Łodzi — dla wykonywania przez te rady ich planów i budżetów. Na tym odcinku winna istnieć równocześnie jak najdalej posunięta wzajemna współpraca oddziałów i organów finansowych każdego szczebla, przy założeniu wspólnego wypełniania jednego z ważnych odcinków systemu wykonywania budżetu państwa, jakim jest finansowanie budżetów terenowych poprzez udziały w dochodach budżetu centralnego i dotacje z budżetu centralnego.

Nowe zadania, jakie NBP przyjął w roku 1955 w związku z powołaniem gromadzkich rad narodowych, które powiększają bardzo znacznie ilość jednostkowych budżetów terenowych, obsługiwanych kasowo przez NBP — zostały omówione w Wiadomościach NBP nr 2 z roku 1955 str. 62.

Nowością obsługi roku 1955 jest wprowadzenie w systemie rozprawdzania kredytów budżetowych jednego rachunku kredytów. Zmiana ta dotyczy dysponentów kredytów głównych i dysponentów II stopnia, którzy dotychczas posiadali dwa typy rachunków kredytów, a mianowicie rachunek kredytów dla jednostek podległych i rachunek kredytów jednostki. Dotychczasowe ustawienie rachunków kredytów w Banku wiązało się z systemem otwierania kredytów budżetowych przez Ministerstwo Finansów. Zgodnie bowiem z zasadami wykonywania budżetu państwa, budżet centralny i budżety terenowe wykonywane są na podstawie kwartalnych planów wykonywania budżetu. Kwartalne plany dla budżetu centralnego uchwała Rada Ministrów na wniosek Ministra Finansów, a plany te po uchwaleniu stanowią dla Ministerstwa Finansów obowiązujące normy budżetowe dla realizowania strony dochodowej tych planów oraz granice możliwości maksymalnego wykorzystania kredytów budżetowych. Na zasadzie planu kwartalnego i w jego granicach ustalone są, na podstawie wniosków naczelnich organów administracji państwowej i urzędów centralnych, kwortalne plany wykonywania poszczególnych części budżetu centralnego. W konsekwencji organa administracji państwowej i urzędy centralne ustalają kwortalne plany wykonywania jednostkowych lub zbiorczych preliminarzy dochodów i preliminarzy wydatków dla bezpośrednio podległych jednostek i ostatecznie podległe tym organom jednostki, w granicach ustalonych planami kwartalnymi, ustalają kwortalne plany wykonywania preliminarzy dochodów i preliminarzy wydatków.

Ten budżetowy mechanizm wykonywania budżetu centralnego i podobny również dla wykonywania budżetów terenowych, ma ściśle powiązanie w budżecie centralnym z NBP, z uwagi właśnie na otwieranie i przekazywanie kredytów budżetowych, a zatem ustalanie limitów dopuszczalnych wydatków na

każdym szczeblu dysponenta kredytów poprzez aparat oddziałów NBP. W ślad bowiem za uchwalonym przez Radę Ministrów kwartalnym planem wykonania budżetu centralnego po stronie wydatków — Ministerstwo Finansów otwierało kredyty w Wydziale Obsługi Budżetu Państwa w Departamencie Operacyjno-Rachunkowym z wyraźnym jednak podziałem kredytów, jakie przeznacza każdemu naczelnemu organowi administracji państwowej, czy urzędowi centralnemu dla jednostek podległych oraz tych kredytów, które przydziela bezpośrednio zarządowi centralnemu, naczelnej władzy i urzędowi centralnemu. Były to w potocznej mowie kredyty jednostki i kredyty jednostek podległych. Przy przekazywaniu tak podzielonych kredytów budżetowych Bank kontrolował, aby kredyty otwarte w grupie kredytów dla jednostek podległych nie były przenoszone przez władzę naczelną i urząd (resort) do grupy kredytów przeznaczonych na bezpośrednie wydatki tejże władzy i urzędu, poza tymi wyjątkowymi przypadkami, kiedy wchodziły w rachubę zakupy centralne dla podległych jednostek np. zakup inwentarza biurowego itp. W praktycznym stosowaniu tego podziału i przy tych rygorach wyłaniały się jednak trudności natury formalnej. Bardzo często bowiem w trakcie realizacji kwartalnych planów wykonania poszczególnych części budżetowych zachodziła potrzeba przerwania na władzę naczelną wykonawstwa niektórych zadań przewidzianych w fazie planowania do wykonania bezpośrednio przez jednostki podległe. Często również zadania budżetowe, co do których w fazie planowania mogła jeszcze zachodzić wątpliwość kto będzie wykonywał te zadania czy sam resort, czy jednostki podległe, planowane były do wykonania przez władzę naczelną. Ilekroć jednak kredyty zostały już w NBP otwarte zachodziła konieczność przerwania ich za zgodą Ministerstwa Finansów z grupy kredytów przeznaczonych na wydatki jednostek do grupy kredytów przeznaczonych tylko dla władzy naczelnej i urzędu centralnego lub odwrotnie. Wywołało to przeciągające się formalności w postaci wniosku właściwego resortu i zgody Ministerstwa Finansów przy udziale fachowego departamentu finansowania jak również dopełnianie przez Ministerstwo Finansów szeregu czynności budżetowych i bankowych, związanych z przeniesieniem tych kredytów w swoich zapisach i w Banku z rachunku kredytów dla jednostek podległych na rachunek kredytów dla jednostki, w tym przypadku dla resortu czy urzędu centralnego. Tymczasem praktycznie kwartalny plan wykonania danej części budżetowej (resortu) nie zawsze przewidywał tego rodzaju szczegółowe rozbięcia wykonania, co tym bardziej, przyczyniało się do podjęcia wniosku i decyzji że otwieranie w Banku kredytów przewidzianych dla resortu i jego pionu, na wykonanie różnych zadań w jednej puli, bez podziału na zadania jednostki i jednostek podległych, będzie znacznie operatywniejsze w skutkach, zwłaszcza dla przyspieszenia obrotowości tych kredytów.

Stało się to już w pierwszej fazie w początkach 1953 r. na skutek inicjatywy Ministerstwa Finansów w zakresie kredytów budżetowych, otwieranych dla potrzeb sfinansowania gospodarki narodowej. Już od czerwca 1953 r. otwieranie kredytów przez Ministerstwo Finansów dla potrzeb sfinansowania wzrostu czy niedoboru środków obrotowych, czy też pokrycia planowych strat lub różnic budżetowych odbywało się tylko w drodze otwierania tych kredytów bezpośrednio do własnej dyspozycji zainteresowanych resortów, bez podziału ich na kredyty dla jednostek

podległych. Już wówczas zastosowany nowy tryb otwierania kredytów, choć stwarzał w Banku pewną różnorodność postępowania w zależności od rodzaju kredytów (na gospodarkę narodową, na inne zadania budżetowe) to jednak dla przyspieszenia obrotowości środków i skrócenia do minimum czasu niezbędnego dla terminowego i szybkiego doprowadzenia środków do właściwych przedsiębiorstw stał się bardzo skutecznym i celowym.

Właśnie w systemie wykonywania otwarcia i przekazywania kredytów w nowej instrukcji wprowadzony został jednolity tryb otwierania wszystkich kredytów przewidzianych dla poszczególnych części budżetowych bezpośrednio do dyspozycji resortu. Resort natomiast sam, w granicach szczegółowo opracowanego planu wykonania budżetu swej części, przekazuje część kredytów do jednostek podległych, jako dysponentów kredytów II stopnia lub jednostkom sobie bezpośrednio podległym, jako dysponentom kredytów III stopnia, albo też zużytkowuje je na planowane wydatki własne. Dla scharakteryzowania tej reformy w otwieraniu kredytów należy zauważyć, że klasyfikacja budżetowa w swej odpowiednio do potrzeb planowania ustawionej podziałce przedstawia również kategorie i rodzaje wydatków a nawet jednostki, dla których kredyty winny być rozprowadzone.

Wywody przedstawione powyżej odnosiły się do trybu otwierania kredytów przez Ministerstwo Finansów władzom naczelnym i urzędowi centralnym, czyli głównym dysponentom kredytów. Pośrednio te same przyczyny — nie rozpatrując ich w szczegółach — spowodowały, że również władze i urzędy, które otrzymują kredyty od władz naczelnych i urzędów centralnych — otrzymują je w nowym trybie, jako dysponenti kredytów II stopnia, tylko na jednym rachunku — w odpowiedniej klasyfikacji budżetowej, bez rozróżnienia ich jako kredytów przeznaczonych dla jednostek podległych oraz oddzielnie na wydatki samej jednostki, jako dysponenta III stopnia.

Nowy tryb uruchamiania kredytów w Banku powoduje generalnie znaczne uproszczenie oraz przyspiesza rozprowadzenie tych kredytów. Do tego należy dodać — jak to ustalają nowe przepisy służbowe — że wszystkie kredyty budżetowe otwierane będą przez Ministerstwo Finansów bezpośrednio na rachunkach dysponentów głównych (resortów) w oddziałach miejskich, gdzie obecnie posiadały swe rachunki kredytów jednostki z pominięciem dotychczasowego ogniwa rachunku jednostek podległych, prowadzonego dotychczas w Centrali w Wydziale Obsługi Budżetu Państwa. Spowoduje to również znaczne przyspieszenie rozdawnictwa kredytów i jednolitość ich rozprowadzania z pominięciem jednego ogniwa w Centrali.

Z takim ustawieniem otwierania i rozprowadzania kredytów wiąże się ściśle możliwość czynienia wydatków budżetowych przez dysponenta głównego czy dysponenta kredytów II stopnia wydatków budżetowych, zarówno związanych z wykonywaniem własnego preliminarza wydatków czy też czynienia wydatków zcentralizowanych w ramach ustalonych kwot preliminarza zbiorczego wydatków jednostek podległych. Może również dysponent przekazywać kredyty bez żadnej dotychczasowej kontroli ze strony Banku. Jak wiadomo kredyty budżetowe na wydatki jednostek budżetów terenowych otwierają organa finansowe prezydium rad narodowych do dyspozycji wydziałów tych prezydium, jako dysponentów głównych. Dysponenti ci w kolejności otwierają kredyty podległym jednostkom, jako dysponentom III stopnia. Kredyty budżetów terenowych otwierane są przez

organa finansowe bezpośrednio dysponentom głównym bez żadnego w tym kierunku udziału i kontroli ze strony Banku. Natomiast środki, jakie w ramach kredytów przekazywane są przez te organa wydziałom prezydiów rad narodowych, w dotychczasowym trybie przydzielane były na rachunkach bankowych z wyraźnym ich podziałem na środki przeznaczone na wydatki własne dysponenta głównego, dla wykonania jego preliminarza wydatków i na środki przeznaczone do przydzielania jednostkom podległym (np. szkołom) jako dysponentom kredytów III stopnia.

Zgodnie z przesłankami przemawiającymi za wprowadzeniem zmian w dotychczasowym trybie uruchamiania kredytu budżetu centralnego, również w trybie rozprowadzania środków budżetów terenowych nastąpiła zmiana. W miejsce dotychczasowego rachunku środków dysponenta głównego, przeznaczonego na wydatki wynikające z własnego preliminarza wydatków oraz drugiego rachunku przeznaczonego dla rozprowadzania z niego środków na potrzeby budżetowe wydatków jednostek podległych został wprowadzony jeden rachunek wydatków dysponenta głównego, z którego w myśl nowych przepisów o rachunkowości budżetowej i bankowych przepisów służbowych dysponent główny, w tym przypadku usamodzielniony rachunkowo wydział prezydium rady narodowej, będzie wydawał środki zarówno na własne potrzeby jak i przekazywał je na potrzeby podległych jednostek budżetowych (np. szpitali).

Nowy system rozprowadzania kredytów budżetu centralnego i środków budżetów terenowych poza omawianym już usprawnieniem ma jeszcze i ten aspekt, że w rachunkowości prowadzonej przez Bank dla budżetu centralnego i budżetów terenowych zmniejszy się ilość rachunków.

Drugą ważną nowością w technicznej obsłudze potrzeb jednostek budżetowych są zmiany jakie zostały wprowadzone w formie akredytyw budżetowych. Pojęcie akredytywy budżetowej zostało nadal utrzymane, a nawet został poszerzony zasięg jej stosowania.

Równocześnie jednak w wysokim stopniu została uproszczona dotychczasowa technika stosowania akredytyw, którą należało zaliczyć do skomplikowanych, mimo wyraźnych potrzeb budżetowych istnienia takiej formy finansowania. W dotychczasowej formie tak w budżecie centralnym jak i w budżetach terenowych, przy otwieraniu akredytywy budżetowej przez jednostkę budżetową — w technice operacyjnej wchodziło w rachubę przede wszystkim wypisywanie wniosków otwarcia akredytywy w trzech egzemplarzach. Następnie oddział jednostki wystawiającej akredytywę blokował kredyty budżetowe do wysokości kwoty akredytywy, w miarę zaś dokonywania w oddziale akredytowanego wydatków — następowało odblokowanie części kredytów zablokowanych i księgowanie wydatku budżetowego. Przy akredytywie okresowej i częstszych wypłatach z akredytywy — manipulacja bankowa z tym związana była zbyt skomplikowana. Wadą dotychczasowej techniki było między innymi i to, że kwoty uruchomionych akredytyw nie znajdowały żadnego wyrazu księgowego w księgowości pozabilansowej ani bilansowej.

Podobny tryb postępowania poprzez blokowanie środków stosowany był również przy akredytywach budżetowych, otwieranych w budżetach terenowych, lub też z rachunków środków specjalnych. W nowym trybie otwierania akredytyw, przy niezmiennym zakresie ich stosowania przez jednostki budżetowe, środki zarówno w budżecie centralnym jak i w budżetach terenowych przelewane są z rachunku wydatków jed-

nostki, która wnosi o otwarcie akredytywy na oddzielny rachunek akredytyw budżetowych w oddziale akredytowanego — z którego akredytowany czerpie środki w terminie ważności akredytywy i na warunkach wymienionych we wniosku. W tym celu zostało uruchomione w Banku nowe konto bilansowe 100 — którego stan będzie każdorazowo odzwierciedlał stan środków budżetu centralnego i budżetów terenowych, zaangażowanych w akredytywach budżetowych. Nie wykorzystane środki z upływem okresu ważności akredytywy, a w każdym razie najpóźniej z końcem roku budżetowego, przelewa automatycznie oddział akredytowanego do oddziału dysponenta kredytów lub środków. Nowa forma techniki stosowania akredytyw jest dużym osiągnięciem usprawnieniowym. Trudności jakie na tym odcinku były dość długo niełatwe do usunięcia polegały na tym, iż w dotychczasowym trybie załatwiania akredytyw nie były angażowane środki budżetowe — gdyż były tylko blokowane i czytanie wykonania budżetu nie nasuwało w analizie wątpliwości. Jednakże takie rozumowanie o ile miało być słuszne przy mechanizmie rozliczania akredytyw budżetowych nie budziło tych wątpliwości w przypadkach, kiedy jednostka budżetowa wykorzystuje przepis pozwalający jej na udzielanie zaliczek budżetowych albo też kiedy jednostka posiada ustalone przez Bank pogotowie kasowe, które choć wypłacone przez Bank z odpowiedniego rachunku wydatków czy środków, nie stanowi faktycznego wydatku budżetowego do czasu rozliczenia się z zaliczki budżetowej czy pogotowia kasowego. W nowym trybie stosowania akredytyw budżetowych jest to jak gdyby udzielenie zaliczki budżetowej — akredytowanemu. Już obecnie należy sądzić, iż nowy tryb otwierania i stosowania akredytyw budżetowych stanie się łatwym i prostym narzędziem rozwiązywania wielu trudności kasowego wykonywania zadań budżetowych w terenie przez jednostki budżetowe.

Zmiany w technice operacyjnej kasowej obsługi jednostek budżetowych

Drugą grupę zmian, jakie z wprowadzeniem nowej instrukcji służbowej wejdą w życie, stanowi znaczna ilość przepisów, które mają na celu, w porównaniu do dotychczasowego stanu przepisów, usprawnienie czynności związanych z dotychczasową techniką operacyjną, stosowaną przy czynnościach obsługi budżetowej, albo też mają na celu wyjaśnienie wątpliwości interpretacyjnych, jakie mogły się nasuwać przy stosowaniu tych przepisów.

Przed wszystkim w konsekwencji systemu ustalania warunków dla otwierania rachunków bankowych, zastosowanego już w dotychczasowych zarządzeniach pionu operacyjno-rachunkowego w rachunkach bankowych, oddzielnie według rodzajów lub według organizacyjnej czy ekonomicznej przynależności posiadaczy tych rachunków (rachunki przedsiębiorstw, rachunki organizacji politycznych, społecznych, zawodowych itp.) również dla grupy rachunków bankowych przeznaczonych dla kasowego wykonania budżetu państwa ustalone zostały przepisy samodzielne. Specyfika jednostek budżetowych dość odmienna od organizacji finansowej przedsiębiorstw czy organizacji społecznych oraz wątpliwości przy stosowaniu dotychczas wspólnych i dość jednostronnie traktowanych przepisów dotychczasowej IS IV/A — wskazywały na potrzebę odrębnego uregulowania i ustalenia warunków niezbędnych dla otwarcia różnych rodzajów rachunków jednostek budżetowych i rachunków jednostkowych budżetów prezydiów rad narodowych. Rów-

niez nasuwające tyle wątpliwości sposób i forma wypełniania kart wzorów podpisów zostały dla potrzeb jednostek budżetowych szczegółowo zinterpretowane. Mimo oddzielnego ustawienia przepisów dotyczących otwierania rachunków jednostek budżetowych — przepisy ogólnie obowiązujące dla otwierania rachunków bankowych dotyczą również rachunków jednostek budżetowych np. przepisy dla ustalania nazwy i numeru rachunku, dla składania i potwierdzania przyjęcia karty wzorów podpisów, dla unieważnienia wzorów podpisów, uwierzytelnienia odpisów dokumentów, dotyczące zgody głównego księgowego na otwarcie rachunku oraz przepisy dla posiadaczy rachunków.

W ramach operacji dotyczących kredytów budżetowych, poza omówionymi wyżej, a dotyczącymi zmian w systemie otwierania i przekazywania kredytów, wystąpiły również dalsze zmiany lub uzupełnienia w stosunku do stanu przepisów dotychczasowych. Do nich należy zaliczyć zniesienie prowadzenia dziennika kredytów budżetowych. Dziennik kredytów budżetowych został wprowadzony w roku 1951 przy przejściu od władz skarbowych kasowej obsługi budżetu państwa. W okresie przejścia tej obsługi przez Bank nie wykształciła się jeszcze zdecydowana i jednolita forma księgowości pozabilansowej w Banku. Toteż w trosce o jak najlepsze zabezpieczenie pozaksięgowe, ewidencji tych kredytów prowadzone one były w oddzielnym dzienniku kredytów budżetowych, który był poniekąd zbiornicą stanu kredytów budżetowych uruchomionych w każdym oddziale. Już jednak w okresie od roku 1953, kiedy została wprowadzona zdecentralizowana księgowość oraz kiedy zostały wprowadzone przepisy dla jednolitego prowadzenia księgowości obrotów pozabilansowych, utrzymywanie pośredniego ogniwa księgowego w postaci dziennika kredytów budżetowych stawało się z biegiem czasu coraz bardziej zbędne. Do tego należy dodać, iż ewidencjonowanie tych kredytów w dzienniku w większości oddziałów w niewielkiej w stosunku rocznym ilości, przy równoczesnej zasadzie, iż jedyną księgowością syntetyczną jest w oddziale dziennik obrotów pozabilansowych i arkusz księgi głównej, wskazywało wyraźnie na zbędność uzgadniania obrotów na rachunkach kredytów jednostek budżetowych przy pomocy pośredniego ogniwa, jakim był dziennik kredytów budżetowych.

Wszelkie tzw. poszukiwanie za kredytami budżetowymi, które nie doszły do oddziału lub zaginęły, musi być skoncentrowane na oznaczonym rachunku kredytów jednostki budżetowej lub w dowodach księgowych dnia (polecenia lub przekazania kredytów).

Nowością w przepisach instrukcji w stosunku do stanu obecnego jest uregulowanie jednolitymi przepisami wszystkich zagadnień dotyczących operacji związanych z tzw. przenoszeniem kredytów. Przeniesienia kredytów budżetowych w Banku są wynikiem odpowiednich decyzji Ministerstwa Finansów czy uchwał Prezydium Rządu na skutek rocznych przesunięć organizacyjnych w ramach resortów (części budżetowych), czy też nawet między władzami naczelnymi i urzędami centralnymi, przy których zadania zaplanowane do wykonania przez jedną jednostkę organizacyjną mogą być w trakcie wykonywania w ciągu roku budżetowego — przeniesione do wykonania na inną jednostkę czy władzę naczelną lub urząd centralny. Przeniesienia kredytów budżetowych mogą być dokonywane również z tych przyczyn, gdy w toku wykonywania budżetu centralnego (te bowiem dotyczą Banku) powstaną w niektórych podziałkach klasyfikacji budżetowej możliwości zmniejszenia kredytów, przy równoczesnej potrzebie ich wykorzystania na pokrycie wy-

datków bądź w budżecie nie przewidzianych, bądź nie przewidzianych w wystarczającej wysokości. Z tego rodzaju przeniesieniami kredytów, zwłaszcza na skutek reorganizacji, wiąże się bardzo często przeniesienie dotychczas dokonanych wydatków budżetowych, a także i dochodów, jakie zostały przyjęte do momentu przeniesienia jednostki do innej części budżetowej na jej rachunek dochodów. Doświadczenia zebrane w oddziałach na tym odcinku, przy praktycznym stosowaniu tych przepisów, pozwoliły na ocenę czy zastosowana forma wykonywania tych poleceń przeniesień jest najprawidłowiej ustawiona.

Wobec faktu otwierania kredytów przez Ministerstwo Finansów na nowych zasadach, bezpośrednio w oddziale dysponenta głównego, obecnie w V O/M, VIII O/M i Oddziale Warszawa-Praga oraz w III O/M w Stalinogrodzie — w miejsce dotychczasowych rachunków prowadzonych w wydziale obsługi budżetu państwa — zostały w instrukcji służbowej ustalone przepisy dotyczące prowadzenia odpowiednich rachunków kredytów otwartych przez Ministerstwo Finansów. Pozwoli to każdorazowo, a co najmniej raz na miesiąc, przeprowadzać uzgodnienie z Ministerstwem Finansów stanu otwartych kredytów w wymienionych oddziałach miejskich. Zostały również, w ramach obowiązujących generalnie zasad dotyczących księgowości obrotów pozabilansowych (IS X/A) i wobec zniesienia dziennika kredytów budżetowych, ustalone jednolite zasady dotyczące księgowości analitycznej i syntetycznej kredytów budżetowych.

Z uwagi na specyfikę dochodów budżetu centralnego oraz najbardziej bezpośredni udział Banku w ich właściwym ustawieniu, kwalifikowaniu, dochodom tym, ich strukturze i podziałowi na dochody państwowe, podatki wiejskie i podatki miejskie oraz inne dochody, poświęcono znacznie więcej miejsca w porównaniu do dochodów budżetów terenowych. Określono również niewątpliwie w jakim zakresie obowiązuje Bank kontrola klasyfikacji tych dochodów, pomniejszając w pewnym sensie w stosunku do stanu dotychczasowego bezwzględny obowiązek klasyfikowania przez oddział dochodów z grupy podatków wiejskich i z grupy podatków miejskich z uwagi na fakt, że w zasadzie dochody te zapisywane są przez oddziały na wspólną klasyfikację budżetową w rozdziale „wpływy do rozliczenia”.

W zakresie dochodów i wydatków w budżetach terenowych nie zaszły zmiany w stosunku do dotychczasowego stanu przepisów uwzględniając, iż obsługa kasowa budżetów gromad oraz równoważenie budżetów terenowych zostały już omówione w ramach poszerzonych zadań Banku w 1955 r. Należy natomiast podkreślić, iż przepis dotyczący klasyfikowania dowodów księgowych w budżetach terenowych jest nowością w stosunku do stanu dotychczasowego. Precyzuje on niedwuznacznie obowiązki oddziału na tym odcinku, a raczej zwalnia oddział od obowiązku merytorycznej kontroli właściwej klasyfikacji na dokumentach wpłat. Polecenia wypłat, wynikające z preliminarza wydatków, jednostka obowiązana jest wypełniać klasyfikacją budżetową, wynikającą z preliminarza. Podawanie klasyfikacji ma uzasadnienie, gdyż Bank kontroluje wydatki z tytułu funduszu płac (§ 1, 3a i b), przy wydatkach z § 16 z tytułu niescentralizowanych inwestycji limitowych kontroluje czy jednostka złożyła w Banku zatwierdzone plany rzeczowo-finansowe, zaś przy finansowaniu kapitalnych remontów budynków mieszkalnych (§ 18) kontroluje, aby środki z tego tytułu były koncentrowane na oddzielnych ra-

chunkach środków na kapitalne remonty. Wypełnianie klasyfikacją budżetową dokumentów wystawianych przez jednostkę budżetu terenowego nie powinno jej nasuwać żadnych trudności. Gdyby jednak na dokumencie było jej brak nie będzie to stanowiło dla oddziału podstawy do odrzucenia dokumentu. Z treści dotyczącej celu wypłaty winien jednak wynikać niedwuznacznie cel wydatku (wynagrodzenie, inwestycje niescentralizowane limitowe lub zakup maszyn, kapitalny remont budynku), co pośrednio winno być dla oddziału wystarczającą podstawą do przeprowadzenia ewentualnej wyżej wymienionej kontroli, a w sporadycznych przypadkach nawet uzupełnienia kontrolowaną klasyfikacją np. funduszu płac.

Wprawdzie przepisy o wykazach dysponentów kredytów budżetowych nie są w nowej instrukcji służbowej nowością, to jednak należy na nie w omówieniu zwrócić specjalną uwagę. Przede wszystkim wprowadzona została zasada, iż każdy z oddziałów obsługujących jednostki budżetu państwa powinien być — w zależności od charakteru obsługiwanych jednostek — w posiadaniu wykazu dysponentów kredytów czy to w postaci pełnego wykazu dysponenta głównego i podległych dysponentów III stopnia w budżetach terenowych, czy też w większości oddziałów w postaci częściowych wyciągów dysponentów kredytów budżetowych III stopnia, podległych dysponentom II stopnia, lub dysponentowi głównemu. Tenże dokument legalizujący w oddziale określonego dysponenta III stopnia z jego pełną nazwą i stwierdzeniem komu podlega — powinien stanowić z punktu widzenia przepisów instrukcji służbowej podstawę prawną, stwierdzającą uprawnienia tej jednostki do otrzymywania kredytów budżetowych, środków oraz do posiadania innych rachunków, których otwarcie związane jest z jednostką budżetową, jako dysponentem kredytów budżetowych (tzn. rachunek dochodów, środków specjalnych, sum depozytowych i innych).

Ma to stanowić w pewnym sensie dokument, jakiego przy otwieraniu rachunków bankowych dla przedsiębiorstw domagać się musi oddział w postaci dowodu rejestracji przedsiębiorstwa.

W ramach przepisów odnoszących się do sprawozdawczości budżetowej nie zaszły istotne zmiany w stosunku do ostatnio obowiązujących. Mimo to należy zwrócić uwagę, iż pion prac sprawozdawczych musi być nadal pieczołowicie wykonywany. Wchodzi tu w rachubę, jak najdalej idące bezbłędne, staranne i terminowe sporządzanie sprawozdań miesięcznych, zarówno w oddziałach operacyjnych jak i wojewódzkich. Sprawozdanie z wykonania budżetu centralnego już po raz drugi (za styczeń i za luty 1955 r.) są technicznie wykonywane w Centrali przez zespół maszyn elektro-mechanicznych „Bull” w Departamencie Operacyjno-Rachunkowym. Na tej drodze widoczna jest możliwość (dość znacznego) przyśpieszenia sporządzania sprawozdań w Centrali dla potrzeb Ministerstwa Finansów, nie mówiąc już o zmniejszonym wysiłku pracy i sił ludzkich, jaki przy użyciu tych maszyn dla potrzeb sprawozdawczych jest widoczny. Wszelkie jednak błędy oddziałów z tytułu klasyfikowania, dodawania, wypisywania niewłaściwych i w niewłaściwym miejscu cyfr i sum powoduje powtórzenie przez maszyny „pracy od początku”, co w konsekwencji opóźnia sporządzenie sprawozdania, które mogłoby być przed terminem wykonane.

Sprawozdania z oddziałów wojewódzkich za styczeń i luty były starannie opracowane i nie nasuwały pod tym względem wątpliwości i trudności.

Doświadczenia dwu ubiegłych lat budżetowych wskazywały na to, iż na odcinku ważnych prac oddziałów, jakim są zamknięcia rachunków budżetowych, związane z zakończeniem roku budżetowego, nastąpiło pewne ugruntowanie się zasad dotyczących tego zamknięcia i ewentualnie otwarcia nowych rachunków. Obowiązuje bowiem zarządzenie Ministerstwa Finansów z dnia 21. 12. 1953 roku w sprawie rachunkowości budżetowej w okresie zakończenia i rozpoczęcia roku budżetowego.

Pozwoliło to również na zamieszczenie obowiązujących w tym względzie przepisów i czynności oddziałów z tym zamknięciem związanych, przepisach nowej instrukcji. Ułatwi to pracownikom w pionie obsługi budżetu państwa pełne zrozumienie wielu czynności wykonywanych w ciągu roku i ich ocenę w perspektywie zamknięć rocznych w budżecie państwa, zaś od strony formalnej stanowić będzie całość przepisów dotyczących obsługi budżetu państwa, zamieszczonych w jednej instrukcji budżetowej.

Przy omawianiu nowych przepisów instrukcji należy poświęcić nieco miejsca księgowości analitycznej przewidzianej dla obsługi jednostek budżetowych. Należy przypomnieć, iż w stanie dotychczasowych przepisów istniała wybitna różnorodność stosowanego systemu księgowego. Przepisy dotychczasowej instrukcji przewidywały (od 1951 r.) odrębny system prowadzenia rachunków analitycznych jednostek budżetowych przez księgowanie ręczne, polegające na prowadzeniu przez jednego pracownika kart księgowych jednostki budżetowej, a przez drugiego wyciągu z rachunku. Poza tym przewidziana była księgowość maszynowa, zaś na skutek przesłania do oddziałów w 1954 r. większej ilości aparatów do księgowości przebitkowej ręcznej — wiele z oddziałów wykorzystало ten system aparatów do księgowości w jednostkach budżetowych. W myśl nowych przepisów w komórkach obsługi budżetowej prowadzi się tylko albo księgowość przebitkową maszynową, albo tylko księgowość przebitkową ręczną. Zniesiony zatem został trzeci system księgowania ręcznego na dwu odrębnych dokumentach — karcie księgowej i wyciągu. Wprowadzenie tej jednolitości zapewni sprawniejszą technikę w księgowości i pozwoli w ciągu dnia na lepszy rozkład pracy pracowników obsługujących jednostki budżetowe, przyczyniając się w znacznej mierze do zrealizowania jednej z zasad wykonywania budżetu, polegającej na kontroli prawidłowego przebiegu operacji budżetowych poszczególnych jednostek budżetowych i jednostkowych budżetów terenowych.

Jedną natomiast z ważnych prac, jakie w Departamencie Operacyjno-Rachunkowym będą musiały być przygotowane jest opracowanie dla potrzeb oddziałów formularzy kart księgowych i kart klasyfikacji budżetowej, dostosowanych do obecnych wymagań przepisów instrukcji. Wchodzi tu w rachubę przede wszystkim część nagłówkowa kart księgowych oraz część przeznaczona na księgowanie kredytów budżetowych na kartach księgowych i kartach klasyfikacji budżetowej przy uwzględnieniu potrzeb kontroli wypłat w granicach kredytów kwartalnych i bloków kredytów i środków.

Na zakończenie artykułu należy stwierdzić, iż nowa instrukcja służbowa, zawierająca prawie wszystkie dotychczasowe przepisy zarządzeń, likwiduje przestarzałą w treści instrukcję z roku 1951 oraz 72 zarządzenie i pisma okólne. Skoncentrowane w tej instrukcji przepisy, dotyczące obsługi budżetu państwa dają

pracownikowi pionu obsługi budżetu Państwa idealne narzędzia pracy i tym więcej zobowiązują go do poznania w całości tej dziedziny czynności bankowych. Nie bez znaczenia jest również ukazanie się jednolitych przepisów o rachunkach bankowych w no-

wej instrukcji służbowej B/14; łącznie z przepisami o księgowości (IS X/A) stanowią one całość zagadnień techniki operacyjnej, na której zbudowana jest treść kasowej obsługi budżetu państwa.

W. Mitkowski

O WIĘKSZĄ OPERATYWNOŚĆ ODDZIAŁÓW PRZY WYKONYWANIU PLANÓW KREDYTOWYCH DLA DROBNEGO ROLNICTWA

Plan kredytowy dla drobnego rolnictwa na rok 1954 (łącznie z kredytami dla rzemiosła wiejskiego) w skali krajowej wykonany został w 87,5%.

Wykonanie kwartalnych planów kredytowych wynosiło w poszczególnych kwartałach:

I kwartał 97% II kwartał 88%
III kwartał 62% IV kwartał 69%

Według województw wykonanie kwartalnych planów kredytowych przedstawiało się jak niżej:

L. p.	Województwo	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.
1.	Warszawskie	95	95	66	77
2.	Bydgoskie	87	90	73	68
3.	Poznańskie	104	79	72	66
4.	Łódzkie	90	85	88	85
5.	Kieleckie	73	96	71	80
6.	Lubelskie	129	102	67	86
7.	Białostockie	81	76	40	51
8.	Olsztyńskie	82	96	30	35
9.	Gdańskie	76	85	46	63
10.	Koszalińskie	95	86	31	36
11.	Szczecińskie	78	69	17	30
12.	Zielonogórskie	137	70	30	39
13.	Wrocławskie	90	75	41	49
14.	Opolskie	102	89	57	68
15.	Stalinogrodzkie	114	86	84	94
16.	Krakowskie	90	90	54	68
17.	Rzeszowskie	114	92	86	99
		97	88	62	69

Jakkolwiek w trzecim i czwartym kwartale procent wykonania planu był bardzo niski, a plan roczny jak już podawano wyżej, wykonany został tylko w 87 procentach, to jednak wykonanie planu w roku 1954 było znacznie lepsze od wykonania w roku 1953, a co najważniejsze, było ono bardziej jednolite w porównaniu jednych województw z drugimi i nie posiadało ono tak znacznych odchyleń jak to miało miejsce w roku 1953.

Uwzględniając sumy kredytów, postawione przez poszczególne województwa do dyspozycji Centrali oraz sumy kredytów, jakie pozostały niewykorzystane z trzeciego kwartału i nie rozdysponowane na oddziały w kwartale czwartym, wykonanie planu kredytowego na rok 1954 w porównaniu z planem roku 1953, przedstawiało się w procentach następująco: (patrz tabela obok)

Wykorzystanie kredytów w sumie ogólnej było w roku 1954 wyższe w porównaniu z rokiem 1953 o 18,2%.

Przytoczone wyliczenia wskazują, że pomoc kredytowa dla drobnego rolnictwa była w roku 1954 nie tylko znacznie wyższa, w porównaniu z rokiem 1953, ale była ona również lepiej zaplanowana jeśli chodzi

o poszczególne województwa i ponadto była ona racjonalniej pokierowana jeśli chodzi o wykorzystanie.

L. p.	Województwo	Rok 1954 % wykonania planu	Rok 1953 % wykonania planu
1.	Warszawskie	96	64
2.	Bydgoskie	92	66
3.	Poznańskie	93	74
4.	Łódzkie	97	88
5.	Kieleckie	95	67
6.	Lubelskie	97	108
7.	Białostockie	94	70
8.	Olsztyńskie	86	45
9.	Gdańskie	90	48
10.	Koszalińskie	83	47
11.	Szczecińskie	84	33
12.	Zielonogórskie	83	50
13.	Wrocławskie	88	52
14.	Opolskie	89	73
15.	Stalinogrodzkie	93	94
16.	Krakowskie	95	101
17.	Rzeszowskie	97	104
		93	78

Nie wchodząc w samo zagadnienie, jakie związane jest z celowym zużyciem udzielonych kredytów na poszczególne rodzaje produkcji rolnej, ogólnie można stwierdzić, że zarówno w planowaniu kredytów jak i w ich planowym wykorzystaniu uczyniony został w roku 1954 znaczny krok naprzód. Nie było już w roku 1954 takiego województwa, w którym realizacja rocznego planu kredytów wyniosłaby tylko 33%, czy 50% podobnie jak to miało miejsce w roku 1953. Najniższy procent realizacji kredytów w roku 1954 w stosunku do planu wyniósł w trzech województwach 83 i 84 procent, większość natomiast województw miała realizację ponad 90 procent planu, a część była bliska wykonania planu kredytowego w całości.

Podając te wyniki nie można nie przyznać, że jest w tym zasługa oddziałów NBP, które w roku 1954 lepiej wykonywały swoje obowiązki na tym odcinku pracy i bardziej sprężysto kierowały akcją kredytową w porównaniu z rokiem 1953.

Wskazując na to niewątpliwe osiągnięcie nie można jednak przejść do porządku dziennego nad faktem niepełnego wykonania planu kredytowego i nie zrealizowania kredytów w wysokości 12,5% planu rocznego.

Uchwałą Prezydium Rządu z dnia 30 stycznia 1954 roku postawione zostały do dyspozycji chłopów małe i średniorolnych kredyty związane z podniesieniem produkcji zwierzęcej, produkcji roślinnej, kredyty przeznaczone na remonty i drobne budownictwo gospodarcze oraz kredyty na różne inne cele gospodarcze.

Uchwałą Prezydium Rządu, stawiająca do dyspozycji chłopów pracujących wysokie sumy kredytów

wykazują małą operatywność w wykonywaniu kwartalnych planów kredytowych przez GKS. Że niedość dokładnie śledzą one wykorzystanie kredytów przez poszczególne GKS i wskutek tego nie kierują one przerzucaniem kredytów z jednych GKS do drugich, tak jakby tego wymagało kształtowanie się zapotrzebowania na kredyty w poszczególnych powiatach i województwach.

Mała operatywność niektórych oddziałów przejawia się nie tylko w tym, że nie kierują one przerzucaniem kredytów z jednych GKS do drugich, ale i w tym, że oddziały nie śledzą za należyłą realizacją kredytów w podległych im GKS i przechodzą do porządku dziennego tak nad przekroczeniem planu kredytowego przez poszczególne GKS jak i nad niewykorzystaniem sum kredytów przewidzianych w kwartalnych planach kredytowych.

Na skutek takiego stanu rzeczy powstają z jednej strony niezaspokojone potrzeby kredytowe, zaś z drugiej strony pozostają w planach kredytowych niezrealizowane kredyty, a więc niewykonane zadania produkcyjne w indywidualnych gospodarstwach rolnych.

O niewykonaniu zadań produkcyjnych w rozmianach zaplanowanych mówił Pierwszy Zastępca Prezesa Rady Ministrów Z. Nowak na II Plenum KC PZPR²⁾, co w odniesieniu do indywidualnych gospodarstw chłopskich potwierdzają również niektóre sumy niezrealizowanych kredytów.

Nie zostały na przykład w pełni zrealizowane kredyty na pomelioracyjne zagospodarowanie łąk i pastwisk (43% realizacji planu) a w związku z tym nie został w tym zakresie wykonany plan Centralnego Zarządu Melioracji Wodnych, przewidujących zagospodarowanie odpowiedniej ilości łąk i pastwisk.

Uchwała Rady Ministrów z dnia 17 grudnia 1953 roku w sprawie zapewnienia niezbędnych środków dla wzrostu hodowli zwierząt gospodarskich i rozwoju bazy paszowej, położyła duży nacisk na właściwe zagospodarowanie łąk i pastwisk, na upowszechnienie kiszzenia ziemniaków parowanych, na budowę prostych urządzeń do kiszzenia pasz przy wykorzystaniu materiałów miejscowych, co stworzyć miało warunki i dać miało podstawę do wzrostu hodowli i podniesienia mleczności krów.

Na wszystkie wymienione cele były przewidziane odpowiednie kredyty, które, jak wykazują sprawozdania, nie zostały w sumach zaplanowanych wykorzystane, co wskazuje że i zadania na tym odcinku gospodarki hodowlanej nie zostały w pełni wykonane.

Kredyty na zakup loszek typu bekonowego i mięso-słoninowego wykorzystane zostały w 78,5% planu zaopatrzenia chłopów indywidualnych w materiał hodowlany, co jednocześnie wskazuje, że i na tym odcinku zadania nie zostały w pełni wykonane.

Zestawiając procent realizacji kredytów na poszczególne cele kredytowe z procentem wykonania planu zaopatrzenia chłopów w materiał siewny, nawozy, materiał hodowlany, czy z wykonaniem przez chłopów produkcji zaplanowanej możemy przekonać się

łatwo, że niewykonaniu zadań produkcyjnych towarzyszy zawsze niezrealizowanie kredytu, który był związany z wykonaniem danego zadania. Pełna realizacja kredytu powiększa wykonanie zadania gospodarczego i o tym nie możemy zapominać wówczas kiedy sumy kredytów przewidziane w planach kredytowych nie zostały wykorzystane w pełni, a jednocześnie na tych samych celach kredytów, z którymi wiąże się wykonanie zadań produkcyjnych pozostają nie załatwione zgłoszenia chłopów o pożyczki.

Nad zjawiskami tego rodzaju oddziały kontrolujące GKS nie mogą przechodzić do porządku dziennego, a jeżeli niektóre z nich czyniły to w roku 1954, to jest to potwierdzeniem niedostatecznej operatywności oddziałów w nadzorowaniu i kontrolowaniu wykonywania kwartalnych planów kredytowych przez GKS.

Opisany stan rzeczy ulec musi bezwzględnej poprawie w roku 1955 i dlatego z doświadczeń roku 1954 wyciągnąć należy właściwe dla naszej pracy wnioski. Wnioski te muszą iść w kierunku usprawnienia pracy GKS w dziedzinie racjonalnej i pełnej realizacji planów kredytowych i pełnego uoperatywnienia pracy oddziałów na tym odcinku.

W uchwałach, poświęconych zadaniom rolnictwa na lata 1954 i 1955 podkreślano wielokrotnie konieczność usprawnienia pracy NBP i GKS, rozumie się, przede wszystkim w dziedzinie kredytowania rolnictwa.

Przed kredytem rolnym, podobnie jak przed rolnictwem, postawione zostały nowe i odpowiedzialne zadania. Nowe zadania wymagają nie tylko nowych metod pracy, ale wymagają one również usprawnienia i uoperatywnienia działania aparatu kredytowego. Jest to niezbędne zarówno do podniesienia poziomu pracy jak i do sprostania nowym wymaganiom, jakie postawione zostały oddziałom NBP i GKS w kredytowaniu pracujących chłopów, w ramach planów kredytowych.

„Jeżeli chcemy naprawdę podnieść poziom naszego rolnictwa w najkrótszym czasie” — mówił towarzysz Bolesław Bierut na II Zjeździe PZPR — „to musimy podjąć prawdziwą bitwę o podniesienie rolnictwa, tak jak podjęliśmy w swoim czasie o uprzemysłowienie kraju bitwę której pierwszy etap wygraliśmy”³⁾

Bitwa o podniesienie poziomu rolnictwa i powiększenie produkcji rolnej została podjęta i jest ona prowadzona nadal. W bitwie tej nie możemy stać na uboczu, a więc nie możemy przechodzić do porządku dziennego nad niewykonaniem planu kredytowego, wówczas kiedy zadania produkcyjne w rolnictwie nie zostały wykonane. Naszym obowiązkiem jest badać przyczyny niewykorzystania kredytów i kredyty tak ustawić, aby ich wykorzystanie przyczyniło się do wykonywania zadań produkcyjnych i do podnoszenia produkcji rolnej.

Zarówno oddziały jak i GKS muszą uoperatywnić swoją działalność na tych odcinkach i nie popełniać więcej błędów, jakie miały miejsce w roku ubiegłym.

E. Kański

²⁾ Nowe Rolnictwo Nr 7 — lipiec 1954 r. „Realizujemy uchwały II Zjazdu Partii.

³⁾ Nowe Drogi rok 1954 Nr 3 (57) strona 44.

Jaki jest istotny sens obu zarządzeń, jakie są główne cele kontroli bankowej tego odcinka i jakimi metodami kontrola ta ma się posługiwać, aby osiągnąć zamierzone rezultaty?

Zarządzenie Ministra Gospodarki Komunalnej (określone dalej jako Zarządzenie MGK) ustala następujące podstawowe wytyczne polityki remontowej i zasady realizacji planów w r. 1955.

Pierwszym celem gospodarki remontowej w r. 1955 jest zabezpieczyć jak największą masę zasobów mieszkaniowych przed gwałtownym niszczeniem. Stwarza to w praktyce priorytet tzw. remontów zabezpieczających. Remonty kapitalne stosowane mogą być dopiero wówczas, gdy wyczerpane zostaną potrzeby w zakresie remontów zabezpieczających. Zabronione zostało jakiegokolwiek rozszerzanie zakresu robót — zwłaszcza przy remontach zabezpieczających — poza istotne potrzeby zabezpieczenia budynku jak również zakazano przenoszenia robót na budynki sąsiedzkie pod naciskiem mieszkańców, kosztem ograniczenia robót w innych budynkach przewidzianych do remontu. Dyrektywy te zmierzają do skoncentrowania robót na budynkach objętych planem i do zapobiegania przyczynom powodującym rozszerzanie zakresu robót — co spowodowałoby podwyższenie kosztu, przy jednoczesnym niewykonaniu zadań ilościowych.

Zagadnieniem bardzo ważnym dla utrzymania dyscypliny limitu finansowego jest problem tzw. robót zakrytych. Wiadome jest powszechnie, że najsumienniejsze wykonana dokumentacja, poprzedzona skrupulatnymi oględzinami budynku i próbami odkrywkowymi nie jest w stanie ściśle przewidzieć ilości elementów, które w trakcie robót będą musiały być naprawione lub wymienione. Stąd też faktyczny zakres robót może niejednokrotnie odbiegać od zakresu przewidzianego dokumentacją i jeśli to rozszerzenie zakresu robót jest istotnie wynikiem ujawnienia konieczności robót dodatkowych na skutek otwarcia w czasie roboty zakrytych elementów budynku (stropy, fundamenty itp.) to te roboty dodatkowe muszą być wykonane, aczkolwiek powoduje to oczywiście przekroczenie planowanego pierwotnie kosztu. Powszechność tzw. robót zakrytych, powodujących przekroczenie kosztu prowadzi do zagadnienia rezerwy finansowej — co szczególnie ważne staje się wobec postulatu wzmoczonej dyscypliny limitu finansowego. Zarządzenie MGK ustala zasadę planowania na roboty zakryte (tzw. rezerwa planu) w wysokości 10% limitu planu netto. Pojęcie rezerwy równoznaczne jest ze zmniejszeniem w planie ilości obiektów remontowych w celu zabezpieczenia się przed przekroczeniem limitu finansowego. Pojęcie rezerwy planu oznacza poza tym, że pewna kwota środków nie może być zaangażowana na nic innego, jak tylko na ewentualne, konieczne podwyższenie kosztu robót objętych planem.

Niezależnie od rezerwy planu (tzw. Rezerwa A) przeznaczonej na roboty zakryte, stworzona została druga rezerwa na koszty dokumentacji (tzw. Rezerwa B) w wysokości 5% przewidywanego na rok 1955 limitu nakładów. Z puli tej rezerwy opłacane będą koszty dokumentacji przyszłościowej, koszty typowania i wyceny oraz koszty nadzoru zleconego. Kwota rezerwy B ma określone przeznaczenie i nie może być zużyta na finansowanie dodatkowych robót lub dodatkowego zakresu robót, chyba, że ustalona została w wysokości przekraczającej istotne potrzeby.

Zagadnienie rezerwy awaryjnej w zasadzie nie dotyczy planów jednostkowych, gdyż jeśli chodzi o rady

narodowe to PWRN ze swego limitu wojewódzkiego zatrzymuje w swej dyspozycji 5% tego limitu, rozdzielając resztę w dół jako limity środków, do których musi być dostosowany limit planu rzeczowego, dzielonego następnie na Rezerwę A i B oraz limit robót. W zarządach Budynków Mieszkalnych (rozrachunek gospodarczy) rezerwa awaryjna zmniejsza pulę środków a tym samym ogranicza limit planu, który następnie ulega analogicznemu podziałowi. Rezerwa awaryjna jest zatem elementem ograniczającym przydział środków, a nie stanowi składnika planu rzeczowego.

W takim układzie limit planu kapitałnych remontów dzieli się na trzy zasadnicze części: Rezerwę B, czyli rezerwę na koszty dokumentacji, Rezerwę A, czyli rezerwę na roboty zakryte i na limit robót, tj. różnicę między planem a sumą obu rezerw.

Przykład:

Limit planu 1955 — 10.000.000.—

Limit nakładów 1956 — 12.000.000.—

Rezerwa B (5% limitu nakładów r. 1956)

$$\frac{12.000.000 \times 5}{100} = 600.000$$

Rezerwa A (10% planu netto 1955) =

$$= \frac{9.400.000 \times 10}{100} = 940.000$$

$$\text{Limit robót} = 10.000.000 - 600.000 - 940.000 = 8.460.000$$

Stawiany obecnie postulat dyscypliny limitu finansowego wymaga, aby każdy z trzech składników planu użytkowany został zgodnie ze swym przeznaczeniem a ponadto, aby suma tych trzech składników czyli limit planu nie został przekroczony.

Jaką drogą osiągnąć można ten cel?

Do głównych powodów dotychczasowego powszechnego zjawiska przekraczania limitu planu należy zaliczyć złą dokumentację oraz nagminne rozszerzanie zakresu robót już w toku realizacji i to bynajmniej nie z powodu robót zakrytych, lecz z różnych względów i pod różnymi naciskami, nie wyłączając nawet kumoterskich. Te dwa zjawiska i ich oddziaływanie na limit planu można przedstawić w następującej tabeli:

Obiekt	Koszt wg planu	Koszt wg dokumentacji urealnionej	Rozszerzenie zakresu robót		Faktyczny koszt robót
			zakrytych	innych	
1	2	3	4	5	6
A	100.000	100.000	+ 5.000	+ 25.000	130.000
B	300.000	290.000	—	+ 30.000	320.000
C	200.000	230.000	+15.000	—	245.000
D	350.000	430.000	+50.000	+ 45.000	525.000
Rezerwa	50.000	50.000	—	—	50.000
Limit planu	1.000.000	1.100.000	+70.000	+100.000	1.270.000

W powyższym przykładzie (operującym zresztą nader skromnym procentem przekroczeń) limit planu 1.000.000 przekroczony zostaje o 270.000 czyli o 27%. Jeśli na pokrycie tego przekroczenia brak środków, to niepokryte zobowiązania przechodzą drogą poślizgu finansowego na rok następny i albo uszczuplają zakres robót roku przyszłego albo w roku następnym pochłaniają dodatkowe środki finansowe. W żadnym jednak przypadku jednostka planująca nie dokonywała redukcji programu planowanego, gdyż raczej czu-

ła się odpowiedzialna za wykonanie wszystkich pozycji planu A, B, C i D niż za przekroczenie kosztu.

A przecież właściwe pojmowanie gospodarki remontowej powinno w powyższym przykładzie wskazać na następujące rozwiązanie:

1) zapobiec powstaniu nakładów dodatkowych, ujętych w rubryce 5,

2) urealnić plan w oparciu o urealniony koszt, czyli wg rubr. 3 — a tym samym skreślić z planu poz. A lub ograniczyć, jeśli to możliwe, zakresy pozostałych robót,

3) podwyższyć rezerwę (5%) do 7%, kosztem zmniejszenia zakresu na odpowiednich pozycjach,

4) jeśli restrykcje planu (p. 2 i 3) byłyby niemożliwe lub gospodarczo szkodliwe to należałoby użyć podwyższenie limitu co najmniej o 170.000 (rubr. 3 i 4) lub ewentualnie o pełne 270.000 (+ rubryka 5). To podwyższenie limitu byłoby możliwe na zasadzie virement lub na podstawie decyzji wyrażonej w odpowiednim akcie normatywnym. Odmowa podwyższenia limitu musiałaby spowodować restrykcje planu.

Tylko przeprowadzając powyższe posunięcia można zapobiec przekroczeniu limitu planu i zachować określone i nakazane przez władze państwa proporcje gospodarcze.

Tą drogą potoczyły się rozważania i rozmowy między Ministerstwem Finansów, Ministerstwem Gospodarki Komunalnej i NBP i w tym kierunku ustalony został system finansowania i kontroli, zawarty w cytowanych wyżej zarządzeniach.

Co w tym systemie jest najistotniejsze i co należy stale mieć na uwadze — aby osiągnąć zamierzony cel?

Wychodząc z założenia, że jakość obecnej dokumentacji remontowej jest w zasadzie zła i niewiele zapewne poprawi się w roku 1955, należy przyjąć, że koszt robót uwidoczniiony w planie a zgodny nawet z kosztorysem nie jest realny. Koszt realny wynikający z właściwie określonego zakresu robót muszą ustalić obie zainteresowane strony tj. zleceniodawca i wykonawca, który w trakcie wprowadzania go na robotę może i musi ocenić czy dokumentacja jest pełna, jakościowo prawidłowa, czy zakres robót przewidziany w dokumentacji jest realny i czy w związku z tym można rozpocząć robotę w oparciu o dokumentację i ustalony w niej koszt — czy też dana robota wymaga rozszerzenia zakresu poza ramy dokumentacji, a zatem i zwiększenia kosztu. Jeśli obie strony uznają konieczność zmiany dokumentacji, następuje sporządzenie protokołu konieczności, który musi zatwierdzić prezydium właściwej rady narodowej. To uzgadnianie zakresu i kosztu robót dokonywane jest w zasadzie raz na kwartał odnośnie robót, które mają być rozpoczęte w kwartale planowanym i znajduje wyraz w tzw. kwartalnym wykazie obiektów — zawierającym porównanie łącznego kosztu planowanego i łącznego kosztu urealnionego dla wszystkich obiektów objętych wykazem. Wykaz ten musi być potwierdzony (przyjęty do finansowania) przez Bank. Potwierdzenie przez Bank jest warunkiem rozpoczęcia wykonawstwa robót. Jeśli wykonawca rozpoczyna roboty nie przyjęte przez Bank do finansowania, wszystkie jego faktury zostają mu zwrócone.

W jakim celu wprowadzono rygor przyjmowania do finansowania przez Bank wykazu robót?

Bank przyjmuje do finansowania roboty według ich kosztu urealnionego pod warunkiem, że ten urealniony koszt (suma rubryki w wykazie) mieści się jeszcze w wolnym limicie robót. Roboty zamieszczone w wy-

kazie, lecz przekraczające limit robót, zostają przez Bank (w porozumieniu ze zleceniodawcą) skreślone z wykazu i w konsekwencji nie mogą być przez wykonawcę rozpoczęte. Analogicznie postępuje Bank w przypadkach dodatkowego zlecenia rozszerzenia zakresu robót (poza robotami zakrytymi). Tą drogą uzyskuje się pewność, że zleceniodawca nie zaangażuje się w roboty ponad wyznaczony dla niego w planie limit robót. Jest to równoznaczne z wyeliminowaniem głównych przyczyn działających na przekraczanie limitu planu, tj. skutków wadliwej dokumentacji oraz beztroskiego rozszerzania zakresu robót.

Oczywiste jest, że tego rodzaju system kontroli zapobiegawczej spowodować może zmniejszenie ilości wyremontowanych obiektów w stosunku do ilości założonej w planie. Ale będzie to tylko korekta planu, który widocznie został źle ustawiony i przewidział zbyt dużą ilość obiektów w stosunku do możliwości finansowych i realnego zakresu i kosztu robót.

Poza wprowadzeniem kontroli zapobiegawczej zaangażowań Bank zastrzył kontrolę rozliczeń nie zawsze przestrzegających prawidłowo a niejednokrotnie umożliwiających nadmierne dofinansowywanie się wykonawców.

I tak faktury przejściowe mogą być honorowane jedynie równolegle do postępujących robót a najwyżej do wysokości 95% limitu danej roboty, przyjętego przez Bank do finansowania a traktowanego jako kwota kosztorysu umownego. Dane te stwierdza Bank na podstawie danych faktury przejściowej, obowiązkowo dołączonego do niej protokołu stanu robót i odpowiedniego kwartalnego wykazu robót. Faktury przejściowe dotyczące robót nie przyjętych do finansowania przez Bank, złożone bez protokołu stanu robót lub bez powołania się na pozycje planu, przekraczające zaawansowanie robót, lub 95% kosztorysu umownego zwracane są w całości, lub w części przekraczającej dane granice. Faktury przejściowe, przekraczające limit wypłat (całość puli wypłat), traktowane są na równi z fakturami przeterminowanymi. Kary za zwłokę mają tu pobudzać zleceniodawcę do szybkiego uporządkowania planu.

Powyższe rygory zmuszą wykonawcę do ograniczenia wystawiania faktur przejściowych tylko równolegle do postępujących robót oraz wyeliminują wykonywanie ewentualnych zleceń dodatkowych, nie przyjętych przez Bank, czyli nie wpływających na podwyższenie kosztorysu umownego.

Faktura końcowa honorowana będzie natomiast do pełnej kwoty, na którą opiewa, pod warunkiem, że dotyczy roboty przyjętej przez Bank do finansowania, że dołączony do niej został protokół odbioru technicznego oraz, że mieścić się będzie w wolnym limicie wypłat. Faktury końcowe, nie odpowiadające dwóm pierwszym wymogom będą zwracane, a faktury przekraczające limit wypłat traktowane będą na równi z fakturami przeterminowanymi.

Konstrukcja ta opiera się, na założeniu, że główną przyczyną przekraczania kosztu jest zwiększenie zakresu robót, co albo następuje na żądanie zleceniodawcy albo samowolnie przez wykonawcę. Pierwszą ewentualność eliminuje w zasadzie kontrola zaangażowań i zakaz rozpoczynania robót bez przyjęcia przez Bank do finansowania zleconego rozszerzenia robót. Jeśli jednak wykonawca samowolnie rozszerzył zakres robót, to zleceniodawca, dokonując odbioru technicznego, ma możliwość zakwestionować to i roboty nie przyjąć. Bank wówczas odrzuci fakturę końcową, gdyż nie będzie protokołu odbioru technicznego. Zleceniodawca

z reguły przyjmie rozszerzenie robót o tzw. roboty zakryte — co mu niczym nie grozi wobec istnienia przeznaczonej na to rezerwy planu. Na dowód jednak uzgodnienia wykonanego zamówienia, niezbędnego uzasadnionego zakresu robót Bank żąda protokołu odbioru technicznego.

Po odbiorze technicznym (z reguły w dwa tygodnie po wykonaniu roboty) wykonawca wystawia fakturę końcową w ciągu czterech tygodni od zakończenia robót. Zleceniodawca otrzymuje via Bank awizo o nadejściu faktury i w ciągu 12 dni (tj. terminu akceptu) ma możliwość sprawdzić prawidłowość rozliczenia finansowego, zastosowanie prawidłowych stawek, taryf, cenników, przemnożenie itd.) i ewentualnie złożyć odmowę akceptu. Jeśli nie ma odmowy akceptu a był protokół odbioru technicznego, to Bank musi uznać, że obie strony uzgodniły zakres i koszt roboty i wobec tego Bank płaci fakturę końcową bez względu na to czy kwota tej faktury jest równa, niższa lub wyższa od przyjętego kiedyś przez Bank urealnionego kosztu jako limitu pozycji. Bank nie kontroluje już limitu pozycji lecz pilnuje jedynie limitu wypłat, czyli limitu robót, powiększonego o rezerwę planu (Rezerwa A).

Zapłata następuje do wysokości łącznej puli wypłat na roboty (limit robót + rezerwa A) w oparciu o założenie, że ewentualne przekroczenie limitu pozycji planu mogło nastąpić tylko przez wykonanie robót zakrytych, na co przeznaczona jest rezerwa planu jako pula. Kontrola pozycji jest więc zbędna. Jeśli suma robót zakrytych przekroczy rezerwę planu, to następuje wyczerpanie limitu wypłat, który może być zwiększony albo kosztem rezerwy B, albo przez ogólne powiększenie limitu.

Zupełnie oddzielnie traktowana jest rezerwa B-na dokumentację, nadzór i koszty typowania. Wszystkie tego rodzaju płatności regulowane są do wysokości całej puli rezerwy B — jednak bez możliwości jej przekroczenia, co może nastąpić tylko w drodze zmiany planu, (zmniejszenie limitu robót, rezerwy A lub powiększenie limitu planu).

Naszkicowany wyżej system kontroli zamierza do skutecznego zapobiegania angażowaniu się ponad limit robót i uwarunkowania zapłaty od faktycznego i zgodnego z ustalonym lub koniecznym zakresem wykonawstwa.

Oczywistą jest rzeczą, że na ewentualne przekroczenie limitu finansowego może jeszcze wpływać stosowanie (świadome lub nieświadome) niewłaściwych taryf, stawek i cen — lecz Bank nie ma w tej chwili możliwości zapobiec tym ewentualnościom, które zresztą jak badania wykazały mogą stanowić jedynie pewien procent zagadnienia kosztów nadmiernych.

Pozostaje jeszcze ważny problem właściwego, oszczędnego zużycia materiałów i wydajności pracy po stronie wykonawcy. Zagadnienie to jest dla naszego

Banku trudne i niełatwo dostępne. Rozwiązać lub przynajmniej znacznie je poprawić może tylko ścisła współpraca z bankiem finansującym wykonawcę, który ma możliwość dogłębnej analizy kosztów materiałowych i osobowych. Nie jest wykluczone, że i ten problem w niedługim czasie zostanie wzięty pod uwagę.

Trzeba sobie zdać jednak wyraźnie sprawę z tego, że nowy system kontroli, aczkolwiek istotnie może zapobiec nagminnemu i głęboko zakorzenionemu łamaniu dyscypliny limitu finansowego, to jednak nie da jeszcze pełnych i pożądanych efektów gospodarczych, jeśli nie zostanie poparty wnikliwie przeprowadzoną inspekcją i umiejętnie przeprowadzoną akcją interwencyjną. Bowiem jednostki planujące skłonne są popadać z jednej skrajności w drugą. Nastawione na nie-tykalność limitu finansowego mogą zaniedbać starań o wyremontowanie jak największej ilości budynków i zamiast wnikliwie i z nakładem trudu wyszukiwać możliwości ograniczenia zbędnego zakresu robót, lub innych źródeł oszczędności mogą beztrudno i po prostu eliminować, skreślać z planu szereg obiektów. Takie postępowanie prowadzić będzie do zanikania, niszczenia substancji mieszkaniowej i podważać będzie społeczno-polityczne znaczenie gospodarki remontowej w budynkach mieszkalnych. Praktykowana przez jednostki planujące polityka remontowa powinna być przedmiotem czujnej uwagi Banku, który niewątpliwie lepiej potrafi zrozumieć gospodarczy a nie formalny sens dyscypliny limitu finansowego.

A zatem do ważniejszych zadań aparatu NBP, kontrolującego gospodarkę remontową, należy w roku 1955 nie tylko ścisłe stosowanie systemu kontroli gospodarki remontowej w budynkach mieszkalnych, wprowadzonego zarządzeniem Prezesa Nr A/5, ale ponadto możliwie częste przeprowadzanie inspekcji w jednostkach gospodarki mieszkaniowej i pilne obserwowanie zarówno kierunku polityki remontowej jak i samego funkcjonowania i skutków nowego systemu kontroli. Ponieważ zaś system ten nie zamyka jeszcze wszystkich szczelin, przez które przeciekać zwykł dotąd w tej dziedzinie grosz publiczny, przeto ważne jest również baczne obserwowanie gdzie powstają te przecieki, co jest ich przyczyną i przeprowadzanie badań nad możliwościami całkowitego opanowania sytuacji.

Zadania te są poważne, lecz pamiętać należy że i sprawa o którą chodzi jest poważna, zarówno od strony wydatkowanych kwot jak i ze względu na polityczno-społeczną wagę zagadnienia.

Przy dobrej woli i pewnym wysiłku możemy sprawie oddać duże usługi i spowodować znaczne zwiększenie efektów gospodarczych — co przecież jest głównym celem naszej pracy.

R. Michejda

O USPRAWNIENIE PRACY OPERACYJNO-RACHUNKOWEJ W NARODOWYM BANKU POLSKIM

III Plenum Komitetu Centralnego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej w sposób bardzo mocny stawia przed całą gospodarką narodową obowiązek dokonania analizy metod i stylu pracy w kierowaniu przedsiębiorstwami wykonującymi zadania gospodarcze. Wyniki tej analizy powinny w pierwszym rzędzie zmierzać do pogłębienia troski każdego obywatela Polski Ludowej o dobro społeczne, o wygospodarowa-

nie socjalistycznej akumulacji i wykonanie założeń planu.

Narodowy Bank Polski ma poważne możliwości oddziaływania na całą gospodarkę narodową w kierunku wzmocnienia dyscypliny wykonywania planów gospodarczych.

Również Bank jako jednostka, w której obowiązują zasady rozrachunku gospodarczego, ma duże możli-

wości przyczynienia się do obniżki kosztów własnych w gospodarce narodowej poprzez wykonywanie swoich zadań w sposób mniej pracochłonny, a tym samym oszczędniejszy.

Omawiając zagadnienia wewnętrznej pracy Banku, w szczególności problemy usprawnienia pracy w pionie operacyjno-rachunkowym trzeba stwierdzić, że praca komórek operacyjno-rachunkowych w znacznym stopniu podniosła się na wyższy poziom w stosunku do lat poprzednich.

Poważny wpływ na podniesienie się poziomu i stylu wykonywanej pracy miała decentralizacja księgowości. Powołanie w oddziałach operacyjnych, w wyniku zdecentralizowania księgowości, starszych a później głównych księgowych dało pozytywne rezultaty. W dużej części oddziałów główny księgowy, rekrutujący się z tego samego oddziału, w którym funkcję tę dzisiaj spełnia, stał się kierownikiem i organizatorem pracy pionu operacyjno-rachunkowego.

Podniósł się autorytet głównego księgowego w oddziale.

Praca nad podniesieniem autorytetu głównego księgowego w pierwszym rzędzie polegała na jego odpowiednim przeszkoleniu.

Wysiłek, jaki został włożony w szkolenie głównych księgowych czy to na kursach z oderwaniem od pracy, czy też przez zastosowanie innych form szkolenia, był ogromny.

Jako zasadniczy punkt wyjścia przyjęto, że znaczenie stanowiska głównego księgowego i jego autorytet może być wyłącznie osiągnięty na drodze systematycznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych głównych księgowych oddziałów operacyjnych i wojewódzkich.

Zarządzenia administracyjne wydawane w tym okresie tylko podbudowały i umocniły stanowiska głównych księgowych.

Główni księgowi dużej części oddziałów stali się organizatorami pracy pionu operacyjno-rachunkowego i dobrymi pomocnikami w pracy dyrektorów oddziałów.

To umocnienie się funkcji głównego księgowego z jednej strony, jako osoby szczególnego zaufania państwa, z drugiej — organizatora pracy, miało duży wpływ dodatni na całokształt pracy pionu operacyjno-rachunkowego.

Znacznie wzrosła wydajność pracy i jakość wykonywanych czynności.

Według materiałów sprawozdawczych Biura Głównego Rewidentów procent ocen negatywnych w stosunku do ilości rewidowanych oddziałów przedstawiał się w roku 1954 następująco:

Dział czynności	I półrocze	III kwartał	IV kwartał
III	9,9	17,3	19,5
IV/D	25,7	23,4	10,2
IV/A, C, F	28,8	23,6	15,9
X/A	11,—	16,1	10,9
IV/S	27,—	22,6	14,—

Jak wynika z zestawienia jedynie komórki obsługi budżetu państwa pogorszyły swoje wyniki, co znajduje częściowo uzasadnienie wykonywaniem przez te komórki w IV kwartale 1954 roku pracochłonnej dodatkowej kontroli merytorycznej wydatków jednostek budżetowych.

Niewątpliwie nie tylko prawidłowe wykonywanie funkcji organizacyjnej wpłynęło na poprawę stylu pracy komórek pionu operacyjno-rachunkowego.

Do podniesienia poziomu pracy przyczyniły się również uproszczenia w pracy. Takimi uproszczeniami, jakie wprowadzono na przestrzeni roku 1954, między innymi była zmiana czasokresów obliczania odsetek, przejście z dekadowych bilansów obrotów i sald na miesięczne bilanse sald, zniesienie kart klasyfikacji budżetowej w tych wypadkach, gdy kredyty są otwierane tylko w jednym rozdziale, ograniczenie ilości druków, które podlegały rozliczeniu, ustalenie zasady dysponowania saldem rachunku klientów na początek dnia wykonywania operacji.

Również na zmniejszenie czynności miało wpływ ograniczenie sporządzania wykazów czynności tylko do 4 miesięcy w ciągu roku.

Większy wpływ na zmniejszenie czynności wywarło zarządzenie Prezesa Nr 83/54, porządkujące zagadnienia rachunków organizacji zawodowych i społecznych. W wyniku przeprowadzonej weryfikacji zamknięto szereg rachunków.

Skrystalizowanie przepisów o otwieraniu i prowadzeniu rachunków bankowych dla przedsiębiorstw i zakładów na rozrachunku gospodarczym i jednostek budżetowanych (ZP 126/54), które w początkowej fazie wywołało żywą reakcję oddziałów, wpłynęło na poprawę sytuacji i na tym odcinku.

Wszystkie zastosowane usprawnienia jak również likwidacja niektórych czynności spowodowała, że pracownicy pionu operacyjno-rachunkowego w dużej części oddziałów potrafili wykonywać swoje czynności w ciągu 7-godzinnej pracy.

Nasuwa się pytanie czy rzeczywiście uczyniono już wszystko aby pracę w pionie operacyjno-rachunkowym usprawnić, uczynić ją mniej pracochłonną i bardziej taną. Nie. Ilość usprawnień i możliwości ograniczania czynności są jeszcze dość duże.

Nie podlegającym dyskusji jest twierdzenie, że przyszłość pracy pionu operacyjno-rachunkowego leży w mechanizacji czynności. Czynności operacyjno-rachunkowe są czynnościami typowymi, powtarzającymi się prawie że w tej samej formie w każdym dniu, dlatego mechanizacja czynności daje doskonałe wyniki. Pod mianem mechanizacji należy rozumieć nie tylko mechanizację księgowości w komórkach rachunkowości, rozliczeń i obsługi budżetu państwa, lecz również mechanizację niektórych czynności statystycznych (np. rejestr wpłat i wypłat) oraz sprawozdawczości.

Szczególnie przyszłość sprawozdawczości i statystyki Banku jest związana z wprowadzeniem mechanizacji opartej na zasadach kart perforowanych (maszyny elektryczne). Już obecnie są w Centrali prowadzone prace nad opracowaniem zasad organizacyjnych rachunkowości i statystyki przy założeniu, że oddziały są zaopatrzone w maszyny perforujące i sprawdzające. Wprowadzenie tego typu mechanizacji w NBP jest jeszcze sprawą dość odległą, niemniej całkowicie realną.

W chwili obecnej na odcinku mechanizacji obowiązuje ogromny wysiłek utrzymania tego stanu mechanizacji jaki istnieje, gdyż na dostawy nowych maszyn jedno- i wielolichnikowych, które by zaspokoili całkowicie potrzeby Banku nie można liczyć.

Jak z powyższego wynika mechanizacja czynności w r. 1955 nie będzie posuwała się naprzód, ale mając przykłady Związku Radzieckiego, gdzie zmechanizowano prawie wszystkie oddziały Gosbanku na przestrzeni dwu lat, można stwierdzić, że niewątpliwie już rok 1956 powinien i u nas przynieść zasadnicze zmiany.

Podstawowym obowiązkiem jaki wynika dla oddziałów na tle omawiania mechanizacji jest głęboka troska o konserwację maszyn dotychczas pracujących w oddziałach. Nie jest to tylko sprawa oddziałów operacyjnych, lecz zagadnienie któremu powinny więcej uwagi poświęcić oddziały wojewódzkie, analizując w częstszych okresach pracę warsztatów naprawczych.

W okresie zaostrzającej się walki o wygospodarowanie oszczędności każda maszyna powinna być wykorzystana.

*

Odcinkiem pracy, wymagającym stałego zainteresowania głównego księgowego są komórki rozliczeń. Jeśli swego czasu prowadzenie księgowości powodowało stałe przesiadywanie w dużej części oddziałów po godzinach pracy, to obecnie mimo poprawy jakości pracy, komórką która ostatnia kończy swoje czynności w oddziale jest komórka rozliczeń.

Nieustanny rozwój naszego życia gospodarczego, którego jesteśmy świadkami i współuczestnikami powoduje, że rozwijają się stosunki rozliczeniowe między przedsiębiorstwami gospodarki narodowej. Rozwój życia gospodarczego naszego kraju, rozbudowa istniejących i powstawanie nowych przedsiębiorstw działa wprost proporcjonalnie na wzrost ilości pracy w Banku.

Rozwój stosunków rozliczeniowych w gospodarce narodowej znalazł wyraz we wzroście ilości operacji w NBP.

W roku 1954 ilość złożonych do inkasa żądań zapłaty wzrosła o 10% w stosunku do roku 1953 i wyniosła 24.745.580 sztuk. Kwotowo obroty wzrosły o 14%.

W roku 1953 operacje rozliczane w formie rozliczeń inkasowych wynosiły 95,5%, a przy zastosowaniu innych form rozliczeń 4,5%. W roku 1954 przy wzroście obrotów o 14% rozliczono w rozliczeniach inkasowych 92,9% obrotu i 7,1% obrotu przy zastosowaniu innych form rozliczeń. Z podanych cyfr wynika, że na przestrzeni 1954 r. nastąpiło stosunkowo nieznaczne przesunięcie proporcji na korzyść innych form rozliczeń. Cyfry wskazują, że w dalszym ciągu podstawową i dominującą formą rozliczeń najchętniej przyjmowaną przez przedsiębiorstwo jest forma rozliczeń inkasowych.

Forma rozliczeń inkasowych, z punktu widzenia techniki operacyjnej, jest jedną z najbardziej pracochłonnych form.

Wniosek, jaki można na tym tle wysnuć jest prosty. Jeśli aparat NBP zajmie się w sposób właściwy wprowadzaniem innych form rozliczeń w stosunkach rozliczeniowych między przedsiębiorstwami gospodarki uspołecznionej, to korzyści będą duże.

W pierwszym rzędzie inne formy rozliczeń przyniosą oszczędności w przedsiębiorstwach w wyniku skrócenia cyklu rozliczeniowego, a ponadto mogą w znacznym stopniu ograniczyć lawinowe ilości żądań zapłaty, przewijające się przez komórki rozliczeń. Zadanie jest trudne, bo w naszym systemie rozliczeniowym cykl rozliczeniowy przy rozliczeniach inkasowych jest stosunkowo krótki, złożenie żądania zapłaty do inkasa zawiesza bieg prekluzji arbitrażowej i przekonanie przedsiębiorstwa do innej formy rozliczeń, która z reguły wymaga dokonania zmian w księgowości przedsiębiorstwa, powoduje konieczność śledzenia rozliczeń ulegających prekluzji, wymaga dużego wysiłku, szczególnie ze strony pracowników aparatu kredytowego Banku.

Przy wprowadzaniu innych form rozliczeń konieczne jest ściśle współdziałanie komórek kredytowych

z komórkami rozliczeń i dysponentami rozliczeń. Tego współdziałania jeszcze w większości oddziałów nie ma.

Również przy wprowadzaniu innych form rozliczeń nie ma prawidłowej współpracy między wydziałami operacyjno-rachunkowymi a wydziałami kredytów w oddziałach wojewódzkich. Niewątpliwie i w Centrali Banku zachodzi konieczność korekty niektórych przepisów, zmierzającej do pewnego uprzywilejowania jednostek korzystających z innych form rozliczeń.

Powtarzam jeszcze raz wyciągnięty już wniosek: zastosowanie na szerokim froncie innych (odmiennych) form rozliczeń to nie tylko korzyści dla gospodarki narodowej, powstające w wyniku skrócenia cyklu rozliczeniowego, lecz również poważne zmniejszenie pracochłonności i kosztów wykonywanych operacji przez aparat Banku.

To jest jedna z możliwości usprawnienia pracy w komórkach rozliczeń. Istnieją i dalsze, które w chwili obecnej mają charakter bardzo dyskusyjny, niemniej należy je jasno przedstawić oddziałom, gdyż odzew ze strony oddziałów może w dużym stopniu pomóc Centrali Banku w rozwiązaniu poniżej omówionego zagadnienia.

Chodzi o to, że w chwili obecnej obowiązuje cykliczna sprawozdawczość wewnętrzna komórek rozliczeń dla komórek kredytowych ze stanu należności i zobowiązań, z podażą należności i zobowiązań. Sprawozdawczość powyższa, zawierająca specyfikację należności na portfele A, B i C, kartoteki Nr 1 i 2 jest jedną z najbardziej pracochłonnych czynności komórek rozliczeń.

Dane z tej sprawozdawczości komórka kredytów wpisuje do wzoru C-15 i wykorzystuje przy regulacji kredytów.

Praktyka wykazuje, że jeśli regulacja kredytu inkasowego następuje w okresach 5-dniowych, to regulacja innych kredytów przy której potrzebna jest sprawozdawczość komórek rozliczeń jest przeprowadzana w zasadzie raz w miesiącu. Tymczasem sprawozdawczość komórek rozliczeń czy będzie regulacja kredytów, czy nie, jest składana do komórki kredytów.

Co 5 dni komórka rozliczeń przedstawia komórkom kredytów stan portfeli A, B, C. Do regulacji kredytu inkasowego jest potrzebny tylko stan portfeli A, a tylko w bardzo nielicznych przypadkach tam gdzie występuje kredyt na przeterminowane należności fakturowe jest potrzebny i stan portfeli B. Czy słuszne jest, aby podawać stan wszystkich portfeli jeśli potrzebny jest tylko stan portfeli A.

Inny przykład. Do regulacji kredytu normatywnego na obrót jest jednocześnie sporządzana sprawozdawczość przez przedsiębiorstwa i komórki rozliczeń, które wliczają podaż zobowiązań. Przy przeprowadzaniu regulacji przyjmuje się te dane, które są niższe. Czy słuszne jest dublowanie tej sprawozdawczości i sporządzanie jej przez Bank i przedsiębiorstwa.

Inny przykład. W chwili obecnej uwaga wielu oddziałów skoncentrowana jest na portfelu „C”. W niektórych oddziałach jak wykazują chociażby dyskusje prowadzone na łamach „Wiadomości NBP” — dochodzi do tego typu przecięć, że pierwszym filtrem terminowości i prawidłowości składanych przez przedsiębiorstwa do inkasa żądań zapłaty jest... komórka kredytów. Co w tej sytuacji mają czynić pracownicy komórki rozliczeń. Ograniczają się do zaewidencjonowania należności i wysłania żądań zapłaty do banku płatnika. A przecież istnieje stała tendencja ze strony Centrali, oddziałów wojewódzkich, aby pracownicy komórek rozliczeń przynajmniej w tym wąskim za-

kresie mieli orientację ekonomiczną. Trzeba stwierdzić, że tego rodzaju metody postępowania są marnotrawstwem czasu ze strony wykwalifikowanych pracowników kredytów, którzy dla wychwycenia nielicznej przeterminowanej podaży należności sprawdzają pełną podaż należności. Z powodzeniem prace te może wykonywać komórka rozliczeń. A jeśli wykonywała źle to trzeba pracownikom komórki rozliczeń wyjaśnić cel ekonomiczny kontroli, wtedy, na pewno sytuacja ulegnie zmianie.

Na tle omawiania portfela „C” wylania się problem czy portfel „C” a pod mianem tym należy rozumieć również całą akcję kontroli terminowości fakturowania, nie był tylko etapem rozwojowym form kontrolnych systemu rozliczeniowego i czy etap ten ze względu na minimalny stan portfela „C” nie skończył się i czy dla usprawnienia pracy w komórkach rozliczeń nie znieść zupełnie portfela „C”.

Wnioski te nasuwają się między innymi i dlatego, że przestawia się pracę aparatu kredytowego. Jeśli dotychczas podstawowym problemem w aparacie kredytowym było kredytowanie i związana z kredytowaniem kontrola zabezpieczenia oraz zagadnienia cyklu rozliczeniowego, to przy obecnym kierunku, który zaczyna się dopiero zarysowywać a mianowicie analiza kosztów przedsiębiorstw kontrolowanych czy rzeczywiście badanie cyklu rozliczeniowego będzie utrzymanie jako jedno z podstawowych zadań. Niewątpliwie badanie cyklu rozliczeniowego stanie się tylko pochodną w podstawowym problemie jakim będzie analiza rentowności przedsiębiorstw. Ograniczenie sprawozdawczości komórek rozliczeń dla komórek kredytowych i oparcie się i w tych przypadkach na sprawozdawczości przedsiębiorstw, zniesienie portfela „C” nie tylko ograniczyłoby ilość pracy w komórkach rozliczeń — lecz również pozwoliłoby na dokonanie szeregu dalszych usprawnień w komórkach rozliczeń, a szczególnie nie jest wykluczone, że można by wtedy znieść całkowicie księgowość analityczną, prowadzoną na kartach należności i zobowiązań.

Przy omawianiu jakiejkolwiek sprawozdawczości zawsze powstaje pytanie jaki jest cel sprawozdawczości. Dopiero później nasuwają się refleksje w jakim stopniu sporządzana sprawozdawczość jest wykorzystywana przez zainteresowanych. Czy istnieją obiektywne możliwości wykorzystania w 100% sprawozdawczości sporządzanej w sposób pracochłonny. W tym konkretnym przypadku, który został powyżej omówiony, cel sprawozdawczości komórek rozliczeń dla komórek kredytowych jest słuszny, gdyż sprawozdawczość ma służyć nie tylko do regulacji kredytów, ale również do analizy stanu finansowego, przedsiębiorstwa, rytmiczności realizacji czy produkcji, analizy zakupu itd.

Ale czy istnieją obiektywne warunki w pionie kredytowym do pełnego wykorzystania danych liczbowych. Wydaje się, że warunków tych w tej chwili nie ma, a stan ten będzie się pogłębiał, gdyż przejście na analizę kosztów przedsiębiorstwa między innymi oznacza znaczne zwiększenie ilości kontroli na miejscu w przedsiębiorstwie i praktyczne oparcie się na sprawozdawczości i wynikach liczbowych przedsiębiorstwa a nie Banku.

W sposób świadomy są w artykule omówione sprawy dyskusyjne między innymi i po to, aby nadać odpowiedni kierunek ruchowi racjonalizatorskiemu w oddziałach operacyjnych i wojewódzkich.



Podstawowym narzędziem pracy w pionie operacyjno-rachunkowym oprócz maszyn są formularze.

Każdy z pracowników oddziału operacyjnego zna wartość formularzy i ich użyteczność. Również znają tę wartość pracownicy pionu, operacyjno-rachunkowego w oddziałach wojewódzkich i Centrali. Niemniej gospodarka formularzami w NBP nie może wyjść z impasu.

Posiadanie przez oddział pełnego asortymentu formularzy to podstawa prawidłowej i szybkiej pracy oddziału, a szczególnie pionu operacyjno-rachunkowego.

Tymczasem w praktyce sytuacja na odcinku gospodarki formularzami nie układa się pomyślnie. Istnieje kilka przyczyn złej gospodarki. Oto one:

1. Błędy w planowaniu nakładów formularzy.

2. Zlecenia drukowania składane w Centrali Wydawniczej Druków nie są wykonywane w ustalonych terminach. Opóźnienia w wykonywaniu zleceń niejednokrotnie przekraczają okres pół roku.

3. Błędy w dystrybucji formularzy w aparacie NBP.

Szczególnego omówienia wymagają błędy w dystrybucji formularzy i planowaniu nakładów. Gospodarka formularzami opiera się na zasadzie, że zapasy jakie powinny posiadać oddziały operacyjne kształtują się w wysokości pięciomiesięcznego zużycia. Oddziały wojewódzkie powinny posiadać zapasy formularzy w wysokości jednomiesięcznego zużycia.

Nakłady formularzy są ustalane na podstawie półrocznych ankiet otrzymywanych w formie zbiorczej przez Centralę za pośrednictwem oddziałów wojewódzkich.

Jak wykazuje praktyka, ankiety formularzowe w których podaje się stany zapasów formularzy i kwartalne zużycie są sporządzane w dużej części oddziałów bez jakiejkolwiek analizy. Oddział operacyjny, który prowadzi w sposób poprawny ewidencję formularzy nie ma żadnego problemu z podaniem faktycznego zużycia formularzy za dany okres czasu. Problem formularzy, mimo że jest sprawą zasadniczej wagi, mającą decydujący wpływ na usprawnianie pracy nie jest w pełni doceniany przez osoby kierujące pracą oddziału. Nie chodzi tu przecież o jakąś wnikliwą analizę ekonomiczną. Po prostu trzeba raz na pół roku skontrolować lub współuczestniczyć w opracowywaniu ankiety formularzowej, stanowiącej jednocześnie zapotrzebowanie na druki. Z reguły w oddziale operacyjnym ankietę sporządza pracownik komórki ogólnej. Pracownik ten w dość licznych przypadkach nie ma rozeznania do czego dany formularz jest potrzebny. Stąd duże błędy w ankiecie. Konieczne wysuwa się postulat aby przed wysłaniem ankiety do oddziału wojewódzkiego zainteresowane danym formularzem komórki organizacyjne sprawdziły ją.

Pracownik sporządzający ankietę powinien mieć pełną świadomość, że niejednokrotnie jest odpowiedzialny za brak formularzy w oddziale. Główni księgowi, naczelnicy wydziałów planowo-kredytowych powinni sprawdzać czy w przypadkach braku formularzy w oddziałach nie zawiniła tu błędnie opracowana ankietą.

Okres I kwartału wykazał, że dystrybucja formularzy wykonywana przez większą część oddziałów wojewódzkich całkowicie nie zdała egzaminu. W III i IV kwartale ubiegłego roku zanotowano braki niektórych formularzy spowodowane niewywiązywaniem się ze swoich obowiązków C.W.D. Począwszy od grudnia 1954 r. C.W.D. wykonały zamówienia w Banku za III i IV kwartał. Jednocześnie uległ likwidacji magazyn centralny, gdyż dostawy druków na przestrzeni roku 1954 były już kierowane bezpośrednio z drukarni

do oddziałów wojewódzkich. Ten spływ masy druków oddziały wojewódzkie zamiast racjonalnie rozdzielić w granicach pięciomiesięcznego zapasu na oddziały operacyjne rozdzieliły go w ten sposób, że niektóre oddziały mają zapasy niektórych formularzy na 5 lat a niektóre oddziały w ogóle danych formularzy nie posiadają. Rozdział druków w sposób dobitny potwierdził, że również i w dużej części oddziałów wojewódzkich nie przywiązuje się prawie że żadnej wagi do spraw formularzowych.

Wnioski, jakie można wysnuć na tle gospodarki formularzami są następujące. Prawidłowa gospodarka formularzami ma istotne znaczenie dla usprawnienia pracy pionu operacyjno-rachunkowego. Aczkolwiek prowadzenie jej nie jest zbyt trudne niemniej nie można powierzyć jej w oddziałach wojewódzkich

pracownikom, którzy całkowicie nie orientują się w przeznaczeniu poszczególnych formularzy. Zainteresowane wydziały w oddziałach wojewódzkich powinny więcej uwagi poświęcić sprawom prawidłowej dystrybucji formularzy.

*

Omawiając problem usprawnienia pracy w pionie operacyjno-rachunkowym nie można zapominać o obowiązku nieustannego podnoszenia swojej wiedzy przez pracowników Banku.

Jeśli podniósł się autorytet głównego księgowego to niewątpliwie w pierwszym rzędzie decydujący wpływ na zwiększenie autorytetu miało podniesienie kwalifikacji społecznych i zawodowych głównego księgowego.

Cz. Michałkiewicz

KREDYTOWANIE STANÓW PONADNORMATYWNYCH W ŚWIEŁIE PRZEPISÓW O NORMOWANIU ZAPASÓW

W drugiej połowie ub. roku wysilek aparatu kredytowego skoncentrował się na zagadnieniu likwidacji stanów ponadnormatywnych na odcinku gospodarki materiałowej, wyrobów gotowych i w mniejszym stopniu na produkcji w toku.

Walka z zapasami ponadnormatywnymi była jednocześnie walką o jak najlepsze wykonanie planów kredytowych. Bank nie był w niej odosobniony. O te same cele zabiegały resorty chcąc wykonać zadania nałożone na nie uchwałą Prezydium Rządu.

Metody podejmowane dla wykonania tych zadań były różne. Najbardziej typową metodą było sporządzanie planów rozładowania. Były one sporządzane bądź odgórnie przez resorty i centralne zarządy, bądź przez przedsiębiorstwa, w oparciu o limity przesłane przez centralne zarządy. Plany te stanowiły zarazem podstawę dla kredytowania zapasów ponadnormatywnych w terminach z góry ustalonych. Zadania w zakresie likwidacji ponadnormatywnych stanów wyrobów gotowych zostały w zasadzie wykonane. Natomiast na odcinku materiałów nastąpiła tylko częściowa likwidacja zapasów ponadnormatywnych. Niewykonanie zadań likwidacji ponadnormatywnych stanów materiałowych wynikało z wielu przyczyn. Jedną z nich — stwarzającą pewne trudności przy zwalczaniu stanów ponadnormatywnych — są ograniczone możliwości oddziaływania Banku przy pomocy kredytu. Ograniczenia te wynikają z obowiązujących zasad kredytowania, które mówią, że przedmiotem kredytowania zapasów ponadnormatywnych jest arytmetyczna różnica między wartością ogólną zapasów materiałowych a obowiązującym normatywem.

W konsekwencji banki finansujące mają ograniczone możliwości oddziaływania poprzez kredyt na likwidację stanów ponadnormatywnych w tego rodzaju przypadkach, jak np:

Zakłady Przemysłu Bawełnianego im. Armii Ludowej pomimo że posiadały przerosty:	
a) w grupie materiałów pomocniczych w wysokości	324 tys. zł
b) w częściach zapasowych maszyn w wysokości	316 tys. zł
c) w przedmiotach nietrwałych	534 tys. zł
d) w opakowaniach	495 tys. zł
e) w odpadkach	327 tys. zł
to przy normatywie dla materiałów w wysokości	10.440 tys. zł
i stanach faktycznych w wysokości	10.319 tys. zł
posiadały stan poniżej normatywu	121 tys. zł

W Częstochowskich Zakładach Przemysłu Welnianego sprawa przedstawiała się podobnie a mianowicie:

	Normatyw	Stan faktyczny	Stan ponadnormatywny	Stan poniżej normatywu
materiały podstawowe	10.775 tys.	3.907 tys.	—	6.868 tys.
materiały pomocnicze	1.395 tys.	1.615 tys.	220 tys.	—
pozostałe materiały	3.386 tys.	4.747 tys.	1.361 tys.	—
r a z e m	15.556 tys.	10.269 tys.	1.581 tys.	6.868 tys.

Gdyby ustalone normatywy były tylko w pewnym procencie pokryte funduszami własnymi, to wtedy nawet przy obecnie obowiązującym systemie kredytowania stanów ponadnormatywnych istniałyby większe możliwości oddziaływania poprzez kredyt banku finansującego.

Niemniej ważną przyczyną, która utrudnia likwidację stanów ponadnormatywnych jest to, że oddziały często nie mają dostatecznych możliwości analizowania realności składanych im planów rozładowania. Tym samym zaś nie mogą bieżąco badać prawidłowości wykonania tych planów. Wynika to stąd, że oddziały — z braku ustalonych norm dla poszczególnych materiałów — nie są w stanie określić, jakie materiały czy grupy materiałów i w jakiej wysokości należy zakwalifikować do zapasów ponadnormatywnych.

Dowolność kwalifikacji przez przedsiębiorstwo — z uwagi na wspomniany już brak norm dla poszczególnych materiałów — posiadanych zapasów do grupy zapasów ponadnormatywnych, w konsekwencji prowadzi do tego, że w wielu wypadkach fakt upłynięcia materiałów wykazanych w planach rozładowania nie powodował wcale likwidacji stanów ponadnormatywnych.

Wynikało to stąd, że w międzyczasie nadeszły dostawy innego rodzaju materiałów, które wpłynęły na utrzymanie się stanów ponadnormatywnych. Nasuwało to wątpliwości co do celowości operowania, przy likwidacji stanów ponadnormatywnych planami rozładowania. Gdy jednak szczegółowo rozważymy zagadnienie stanów ponadnormatywnych, jak również możliwości likwidacji tych stanów, to stwierdzimy, że przy obecnie obowiązujących przepisach — zarówno na odcinku normowania zapasów jak i kredytowania ich — umiejętne operowanie planami rozładowania daje najbardziej pozytywne wyniki.

Sposób operatywnego wykorzystywania planów rozładowania naświetli bliższe poznanie obowiązującej techniki normowania zapasów i metodę ustalania normatywu w wyrazie finansowym. Bliższe zapoznanie się z techniką normowania zapasów wskaże nam szereg przyczyn, które powodują występowanie w przedsiębiorstwie przejściowych lub stałych stanów ponadnormatywnych, nieraz gospodarczo uzasadnionych. Poznanie techniki normowania pozwoli jednocześnie lepiej wykorzystać składane przez przedsiębiorstwa plany rozładowania.

W instrukcji o planowaniu zaopatrzenia podane są podstawowe założenia techniki normowania zapasów.

Instrukcja ta przy normowaniu zapasów operuje pojęciem:

a) zapasu rezerwowego (minimalnego), który „jest w zasadzie wielkością stałą, służy on dla zabezpieczenia wykonania zadań planowych w przypadkach nieregularności dostaw, konieczności przygotowania materiału do zużycia itp.”;

b) zapasu bieżącego, tj. wielkości wynikającej z bieżącej dostawy przeznaczonej na bieżące potrzeby produkcyjne (zapas ten ze względu na jego charakter należałoby raczej nazwać zapasem obrotowym);

c) zapasu maksymalnego, który powstaje z momentem nadejścia bieżącej dostawy danego materiału.

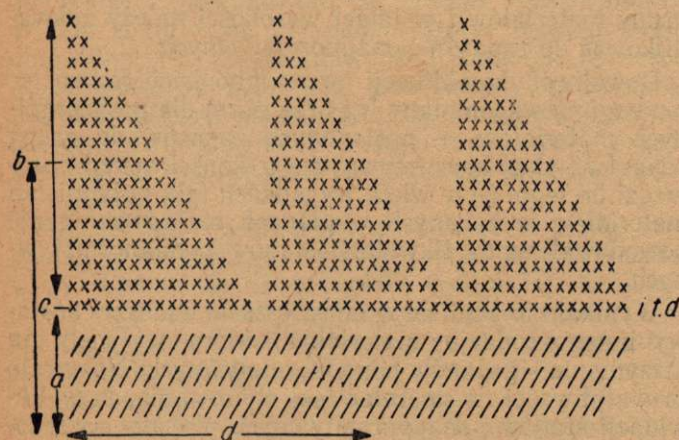
Z rozróżniania tych trzech wielkości można wyciągnąć wniosek, że „faktyczna wielkość zapasu poszczególnego asortymentu materiału jest zmienna; wielkość ta jest najwyższa w momencie dostawy — zapas maksymalny — a najniższa w okresie przed dostawą — zapas rezerwowy (lub minimalny)”.

O ile zatem przyjąć zapas rezerwowy jako normę minimalną a zapas maksymalny traktować jako normę maksymalną, to możemy stwierdzić, że przy prawidłowym przebiegu dostaw stan każdego materiału winien zawsze wahać się w granicach ustalonych norm czyli

N minimalne « Z » N maksymalne

Technika normowania rzeczowego, tj. normowania ilościowego materiałów opiera się jak widać o zasadę cykliczności dostaw materiałowych i równomierności zarówno dostaw i zużycia.

Graficznie przedstawić to można w sposób następujący:



- a — wysokość zapasu rezerwowego tzw. norma minimalna;
 b — wartość kolejnej dostawy zużywanej w produkcji do momentu następnej dostawy, tzw. zapas produkcyjny lub obrotowy; przeznaczony na bieżące potrzeby produkcyjne;
 a + b — wysokość zapasu maksymalnego tzw. norma maksymalna;
 c — określa sumę zapasu minimalnego i połowę zapasu produkcyjnego tzw. „norma zapasu” według określenia instrukcji o planowaniu zaopatrzenia materiałowo-technicznego;
 d — ilość dni oddzielających kolejno następujące dostawy — w danym przykładzie 15 dni.

W ciągu 15 dni, oddzielających kolejno następne dostawy, zakład zużywa surowiec na potrzeby produkcyjne. Określając wysokość dziennego zużycia surowca — w jednostkach miary lub wartości — symbolem „x” możemy, abstrahując od zapasu minimalnego, określić wielkość zapasu w dniu dostawy jako 15 x.

Z każdym następnym dniem wielkość ta będzie malała o 1 „x” i w przeddzień nadejścia kolejnej dostawy osiągnie swój stan najniższy, tj. jeden „x”.

Z normowania rzeczowego wypływa normowanie finansowe. W oparciu o ustalone normy ilościowe dokonuje się wyliczenia normatywu finansowego. Normatyw finansowy określa wysokość środków obrotowych przeciętnie zaangażowanych w zapasach materiałowych. Wyliczenie normatywu finansowego opiera się na następującej zasadzie: „faktyczny zapas grupy sortymentów jest wielkością tym mniej zmienną im więcej sortymentów wchodzi w skład tej grupy; dostawy bowiem poszczególnych sortymentów przeważnie nadchodzą w różnych terminach i różnych wielkościach tak, że zapas całej grupy kształtuje się przeciętnie na tym samym poziomie”.

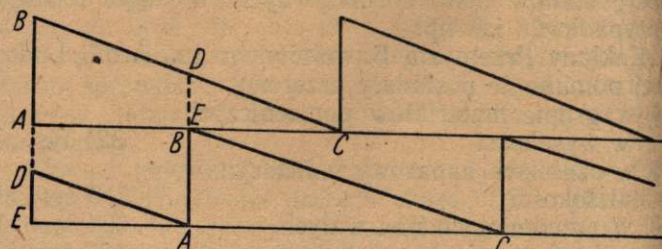
Ten przeciętny poziom instrukcja o zaopatrzeniu materiałowo-technicznym w § 3 utożsamia z normą zapasu i stwierdza jednocześnie, że „norma zapasu stanowi sumę prawidłowego zapasu rezerwowego i połowę prawidłowego zapasu bieżącego”.

Rozpatrzymy czy stwierdzenie to, na którym opiera się metoda wyliczania normatywu finansowego, określającego wysokość środków obrotowych przeciętnie zaangażowanych w zapasach materiałowych, jest słuszne.

Zagadnienie to rozważmy abstrahując od zapasu rezerwowego (minimalnego), który jako „w zasadzie wielkość stała” pozostaje bez wpływu na tok naszych badań.

Zakładając, że wysokość jednorazowej dostawy w każdym omawianym wypadku wynosi zł 40.000, przy założeniu, że przedsiębiorstwo zużywa do produkcji jeden rodzaj materiału, którego dostawa następuje co dwa miesiące, to zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych w dniu nadejścia dostawy sięgać będzie 100% wartości zapasu maksymalnego.

Przy założeniu, że przedsiębiorstwo zużywa w produkcji dwójakiego rodzaju materiały, których udział w ogólnym koszcie materiałowym jest równy a przebieg dostaw odbywa się na przemian co drugi miesiąc, to zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych wyrazi się w dniach dostawy kwotą 60.000 zł, co w stosunku do łącznej kwoty zapasów maksymalnych, wyrażającej się kwotą 80.000 zł (na rys. Nr 2 odcinek AB + DE, tj. 40.000 + 20.000 zł) co stanowi już tylko 75% sumy stanów maksymalnych. W każdym dniu łączna wartość remanentów nie przekroczy 75% łącznej sumy zapasu maksymalnego.

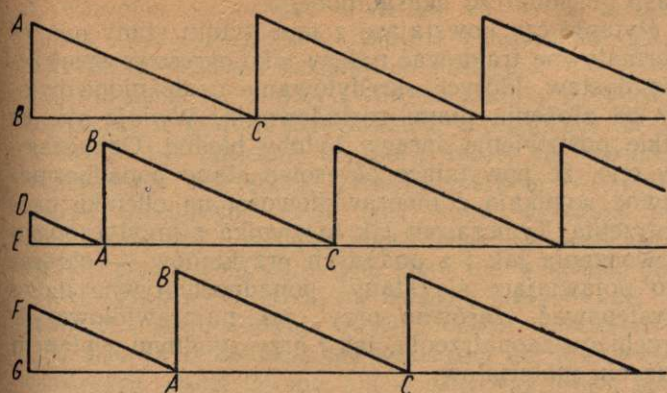


Skala 1 cm = 20.000 zł

Rysunek Nr 2

Przy użyciu przez przedsiębiorstwo do produkcji trojakiego rodzaju surowców, których udział w ogólnym koszcie materiałowym jest równy, a przebieg ich

dostaw odbywa się na przemian co 15 dni, kształtowanie się poziomu remanentów w poszczególnych dniach możemy graficznie przedstawić w sposób następujący:



Rysunek Nr 3

Jak widzimy zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych wyraża się w dniach dostawy kwotą 80.000 zł (odcinek AB + DE + FG, tj. 40.000 + 13.333 + 26.667), co w stosunku do łącznej kwoty maksymalnych zapasów wszystkich rodzajów surowca, wyrażającej się sumą 120.000 zł (odcinek AB + AB + AB) stanowi 66% łącznej sumy zapasów maksymalnych. Przy używaniu do produkcji czterech rodzajów materiałów stosunek wyniesie 62,5%; przy pięciu 60%, przy sześciu 58% łącznej wartości zapasów maksymalnych.

Dane cyfrowe uszeregowane w kolejności ich rozpatrywania wskazują na przebieg kształtowania się wysokości zaangażowania środków obrotowych w zapasach materiałowych w stosunku do sumy maksymalnych zapasów materiałów indywidualnych. Układ stosunków wyrażających zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych w stosunku do sumy indywidualnych zapasów maksymalnych wskazuje na następujący ciąg liczb: 2/2; 3/4; 4/6; 5/8; 6/10; 7/12 itd., który to ciąg można wyrazić przy pomocy wzoru

$$\frac{n+1}{2n}$$

; (gdzie „n” jest wskaźnikiem ciągu). Wzór ten wskazuje, że o ile sortyment materiałów zużywanych przez przedsiębiorstwo do produkcji będzie nieskończoność wzrastał, tj. „n” dążył do (nieskończoności) $\sim$ to równocześnie wyrażony ciąg zdążać będzie do granicy = 1/2 czyli zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych wyrazi się w wysokości 50% sumy zapasów indywidualnych na poziomie maksymalnym. Zasada ta została przyjęta przy ustalaniu normatywu określającego prawidłową wysokość środków obrotowych zaangażowanych w zapasach materiałowych. Z zasady tej wynikałoby, że zaangażowanie środków w zapasach materiałowych kształtuje się zawsze na poziomie sumy prawidłowego zapasu rezerwowego (minimalnego) i połowy prawidłowego zapasu bieżącego (obrotowego) — czyli łączne zaangażowanie środków utrzymywało się na poziomie równym, który można wyrazić graficznie w formie linii prostej.

Będzie to miało miejsce tylko w tym wypadku:

- 1) gdy ilość zużywanych w produkcji materiałów będzie nieskończoność wielka — co jest w praktyce bardziej możliwe;
- 2) wartości wszystkich dostaw będą sobie równe;
- 3) przebieg dostaw będzie odbywał się w równych odstępach czasu;

4) wartości zużywanych codziennie do produkcji partii poszczególnych materiałów są sobie równe.

Z praktyki wiadomo, że warunki zawarte zwłaszcza w punkcie 2, 3, 4 są niemożliwe do spełnienia. Nie-realność tych założeń wynika również ze stwierdzenia podanego w instrukcji o planowaniu zaopatrzenia. Instrukcja ta w cz. IV mówi, że „dostawy poszczególnych sortymentów przeważnie nadchodzą w różnych terminach i różnych wielkościach”.

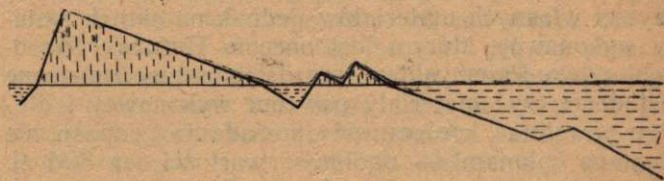
Należy stwierdzić, że przy prawidłowym przebiegu zaopatrzenia materiałowego środki zaangażowane w zapasach materiałowych będą w pewnych okresach czasu zawsze kształtować się na poziomie wyższym lub niższym od 50% sumy wartości zapasu bieżącego.

W tym tkwi źródło zachodzących zasadniczych rozbieżności między normowaniem ilościowym materiałów a ich wyrazem finansowym, ujętym w postaci ustalanych normatywów. Rozbieżności te wskazują, że nawet przy prawidłowym przebiegu gospodarki materiałowej mogą występować stany ponadnormatywne.

Schematycznie przedstawić to możemy w sposób podany na poniżej zamieszczonym rysunku, na którym na linii prostej, obrazującej wysokość ustalonego normatywu nałożona jest linia krzywa, która wyraża faktyczne zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych w jednym z przedsiębiorstw na przestrzeni marca.



Przy tym samym zużyciu i niezmiennych warunkach zaopatrzenia krzywa zaangażowania środków obrotowych kształtowała się w tymże przedsiębiorstwie w kwietniu w sposób następujący:



Wielkość tych odchyłeń jakie wykazano na rysunkach zależna jest od rozbieżności zachodzącej pomiędzy wartościami najdroższą w danym dniu dostawą a łączną przeciętną dziennego rozchodu materiałów. Ze wzrostem rozbieżności wzrastać będzie więc również wielkość odchyłeń od poziomu średniego zaplanowanego zaangażowania środków obrotowych, określonego wielkością ustalonego normatywu.

Częstotliwość tych wahań zależna jest od tego, jak często nadchodzą dostawy materiałów, które swą wartością odbiegają od przeciętnej wartości dostawy jednodniowej. W konsekwencji w pewnych okresach czasu zaangażowanie środków obrotowych będzie kształtować się powyżej ustalonego normatywu (płaszczyzna zakreskowana linią pionową) a w pewnych okresach poniżej (płaszczyzna zakreskowana linią poziomą). Stąd płynie dalszy wniosek, że w pewnych okresach będą powstawać w przedsiębiorstwie przejściowe trudności finansowe. I odwrotnie, w pewnych momentach występować będą znaczne stany poniżej normatywu, stwarzając pewne luzy finansowe. Oprócz wyżej omówionej zasadniczej przyczyny okre-

sowego występowania stanów ponadnormatywnych (przy założeniu prawidłowego ustalania norm ilościowych) mogą występować i inne przyczyny, które w mniejszym lub większym stopniu będą oddziaływały na rozbieżności między normowaniem ilościowym materiałów a ich wyrazem finansowym, ujętym w postaci ustalonych dla poszczególnych grup rodzajów-według RPK — normatywów. Np:

1) W przedsiębiorstwie włókien lękowych przy prawidłowym ustaleniu wskaźników na części zamienne do maszyn i urządzeń powstał stan ponadnormatywny, który wynikał w dużym stopniu z zaniżenia w planach niektórych cen na części zamienne maszyn nowoprodukowanych, które w trakcie dostaw okazały się znacznie droższe aniżeli zakładano to w planach, np. planowana cena falerów — części zamiennych do krosien — wynosiła 40 zł, podczas gdy faktyczna cena falerów z dostaw bieżących kształtowała się w granicach od 180 do 240 zł;

2) W Krakowskich Zakładach Przemysłu Konfekcji Technicznej ustalono normatywy w oparciu o planowane ceny zakupu, które odbiegły w znacznym stopniu od cen faktycznie płaconych później za materiały — cena planowana za 1 metr tkaniny zł 7,29 faktycznie płacono, 17,30; cena planowana za szpulkę nici zł 5,41 — faktycznie płacono zł 9,10; cena planowana za 1000 sztuk guzików 137,20 — faktycznie płacono 336,90 zł;

3) ze zmiany profilu produkcji np. w przemyśle odzieżowym zmiana produkowanego sortymentu i przejście na produkcję z droższych tkanin powoduje z reguły zwiększone zaangażowanie środków obrotowych w zapasach materiałowych;

4) ze zmiany warunków wykonania planowanych remontów lub inwestycji np. kapitalny remont pieców martenowskich był zlecony — w jednym z zakładów — początkowo Warszawskiemu Zjednoczeniu Budowy Pieców Przemysłowych, który do zleconych robót używał własnych materiałów, jednak na skutek zmiany wykonawcy, którym jest obecnie Hutnicze Przedsiębiorstwo Przemysłowe, przedsiębiorstwo zmuszone jest dostarczyć materiały nowemu wykonawcy i dlatego powstała konieczność posiadania zapasu nie objętego planami — ogólnej wartości ca 3/M zł. Istnieje jeszcze szereg innych powodów stwarzających rozbieżności pomiędzy ustalonymi normami ilościowymi a ustalonymi normatywami.

W konsekwencji tych rozbieżności mogą okresowo występować stany ponadnormatywne, które ze względu na prawidłowy, zgodny z planem — przebieg zaopatrzenia i utrzymywanie się w granicach ustalonych norm ilościowych będą posiadały wszelkie cechy zapasu gospodarczo uzasadnionego.

Pytanie czy powstające z tego tytułu stany ponadnormatywne traktować należy jako okresowe spiętrzenia dostaw, których skredytowanie uzależnione byłoby od złożenia planu rozładowania. Wydaje się, że takie postawienie sprawy byłoby błędne. Oznaczałoby ono, że powstające okresowo stany ponadnormatywne wynikają z nieprawidłowości na odcinku zaopatrzenia. Tymczasem jak to wynika z przytoczonego dowodzenia jak i z podanych przykładów — okresowo pojawiające się stany ponadnormatywne mogą występować zarówno przy jak najprawidłowszym przebiegu zaopatrzenia, jak i przy zgodnym z planem zużyciu materiałów.

Należy stąd wysnuć wniosek, że wysokość zaangażowania środków obrotowych w zapasach materiałowych na przestrzeni pewnego nawet krótkiego okresu czasu będzie zawsze ulegała mniejszym lub większym wahaniom.

Zbadanie przyczyn powodujących te wahania naświetla źródło występowania stanów ponadnormatywnych. Wskaże to zarazem czy występujące stany ponadnormatywne mają charakter przejściowy, czy trwały. Przejściowy charakter występującego nadmiaru może być uznany za stan gospodarczo słuszny i skredytowany być może kredytem na nadwyzczajne potrzeby, bez składania planu rozładowania. Trwale występujące stany ponadnormatywne w każdym razie będą wymagały dla ich zlikwidowania bądź dokonania korekty normatywu w ramach kwartalnych zadań finansowych, bądź upłynnienia nadmiarów. Kontrole przebiegu upłynniania stwierdzonych nadmiarów aparat kredytowy może przeprowadzać w sposób uproszczony w oparciu o prawidłowo sporządzony plan rozładowania. Plan rozładowania winien być opracowany w ujęciu dynamicznym nie statycznym. Wiadomo bowiem, że upłynnianie nadmiarów nie może być rozpatrywane w oderwaniu od ciągłych zmian jakie zachodzą bieżąco w stanach zapasów.

W każdym wypadku poznanie przyczyn powodujących wystąpienie nadmiarów daje dopiero podstawę do sklasyfikowania nadmiarów z punktu widzenia właściwego ich skredytowania.

T. Choliński

DYSKUSJE

O słuszną ocenę pracy i skuteczną kontrolę bankową PGR Specyficzne zagadnienia bankowej kontroli rolnictwa

Coraz bardziej różnicująca się polityka kredytowa Banku w stosunku do przedsiębiorstw dobrze i źle pracujących wysuwa zagadnienie ustalenia możliwie dokładnych, dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstw, kryteriów oceny ich pracy. Występowanie trudności płatniczych, w postaci zobowiązań przeterminowanych, kredytu przeterminowanego lub kredytu na fundusz płac, mimo iż jest niewątpliwie sygnałem nieprawidłowości w gospodarce finansowej, samo przez się nie dyskwalifikuje pracy danej jednostki. Trudności te są bowiem w wielu wypadkach wynikiem przyczyn o charakterze wtórnym, na przykład

gdy powstały z winy odbiorców lub z powodu nieotrzymania na czas zaplanowanych dotacji.

Dla rozróżnienia przedsiębiorstw dobrze i źle pracujących konieczne jest stwierdzenie czy działalność ich miała przebieg zgodny z założeniami planu, czy też wykazuje odchylenia, których rozmiary i przyczyny winny być poddane wnikliwej analizie.

Dobitne wskazania w tej sprawie znajdujemy w wypowiedziach przedstawicieli Rządu Radzieckiego na temat jego uchwały z dnia 21 sierpnia 1954 r. „O roli i zadaniach Banku Państwa ZSRR”. W artykule pod tytułem

„Podnieść pracę Gosbanku do poziomu, odpowiadającego zwiększonym wymaganiom dalszego wzmocnienia rozrachunku gospodarczego” (miesięcznik „Dien’gi i Kredit” Nr 3 z września 1954 r.), stanowiącym skrócony stenogram przemówienia wicepremiera Związku Radzieckiego A. Kosygina na odbytej w dniach 20 — 23 września 1954 r. Wszechzwiązkowej naradzie kierowników oddziałów Banku Państwa, czytamy co następuje:

„Rząd uznał za konieczne zmienić system, który istniał dotychczas w zakresie kredytowania, a polegający na tym, że kredyt był udzielany w istocie rzeczy na warunkach jednakowych wszystkim przedsiębiorstwom — zarówno dobrze pracującym, czyli tym, które wykonują swój plan akumulacji i zachowują swe środki obrotowe — jak też źle pracującym, czyli tym, które nie wykonują planu obniżki kosztów własnych, nie osiągają zaplanowanej rentowności i nie zachowują swych środków obrotowych”.

W ślad za tą definicją idą wskazania dla pracowników bankowych: „Kredytowanie winno okazywać pomoc przedsiębiorstwom dobrze pracującym i czynnie oddziaływać na przedsiębiorstwa, które dopuszczają do załamania swej działalności finansowej i gospodarczej oraz źle wykorzystują przydzielone im środki materiałowe i pieniężne... Pracownicy Banku Państwa winni ściśle kontrolować wykonanie przez przedsiębiorstwa planów produkcji i jej realizacji, badać normatywy ustalone w planach przedsiębiorstw i domagać się, aby każde przedsiębiorstwo ściśle przestrzegało ustalonych normatywów zapasów surowców, półfabrykatów i wyrobów gotowych”.

Podobnie wypowiada się również minister finansów ZSRR A. Zwieriew w artykule „Wzmocnić kontrolę gospodarczą poprzez rubel” (miesięcznik „Finanse ZSRR” Nr 12 z grudnia 1954 r., str. 4). „Bank Państwa poprzez system kredytu krótkoterminowego nie okazywał należytej pomocy przedsiębiorstwom dobrze pracującym i równocześnie nie oddziaływał czynnie na przedsiębiorstwa źle pracujące, które nie wykonują planów akumulacji i dopuszczają do nagromadzenia ponadplanowych zapasów towarowo-materiałowych”.

Jak widać z powyższych słów, rentowność przedsiębiorstwa jest pierwszoplanowym, lecz nie jedynym wskaźnikiem właściwego przebiegu jego działalności. Jest to szczególnie słuszne w odniesieniu do przedsiębiorstw rolnych, ze względu na następujące cechy ich struktury gospodarczo-financejowej, odróżniające je od innych branż wytwórczych:

a) długotrwały cykl produkcyjny, niejednakowy w odniesieniu do poszczególnych gałęzi produkcji i do poszczególnych grup wytworów, a w wielu przypadkach przekraczający i to znacznie okresy roczne (oziminy, od zasiewu do zakończenia omlotów, dwuletni cykl produkcji niektórych nasion, trzyletni wychów koni itp.),

b) zużywanie na potrzeby własne gospodarstwa poważnej części jego wytworów, które są więc zarazem materiałami i przechowywane być muszą przez dłuższe okresy czasu, nieraz do następnego okresu produkcyjnego.

Długość cyklu produkcyjnego powoduje, że szereg kosztów pośrednich może być rozliczanych tylko w okresach rocznych, co przesądza, iż wynik działalności ustalany jest także tylko w zamknięciach rocznych, które są jedynymi bilansami netto państwowych gospodarstw rolnych. Zestawiane poza tym co kwartał bilanse sald i obrotów nie wykazują zysku lub straty za okres sprawozdawczy, a szereg istotnych pozycji jest w nich ujęty po cenach ewidencyjnych (koszt własny produktów sprzedanych, usługi działów pomocniczych i inne). Cała produkcja w toku — roślinna, zwierzęca i przetwórczości rolniczej figuruje tu w wysokości kosztu własnego, a więc poniesione nakłady są w pełnej wysokości aktywizowane, niezależnie od ich zgodności lub niezgodności z planem. Także do bilansu rocznego netto szereg pozycji stanu czynnego przechodzi w wysokości kosztów wytworzenia: produkty roślinne (przez uwzględnienie odchylenia tych kosztów od cen ewidencyjnych), produkcja roślinna w toku, inwentarz żywy obrotowy.

Powyższe sprawia, że wykazany w bilansie netto zysk lub strata, będąc wyrazem wyników sprzedaży oraz zaszczości pozaoperacyjnych i nadzwyczajnych — nie odzwierciedla bynajmniej wyników całej działalności przedsiębiorstwa rolnego. Uwydatnia się w tym różnica z przedsiębiorstwami przemysłowymi, u których pojęcia te w znacznym stopniu pokrywają się ze sobą, gdyż produkcja z reguły przeznaczona jest cała na sprzedaż. W rolnictwie zaś oszczędność lub przekroczenie kosztu wytworzenia materiałów, przeznaczonych do zużycia w roku następnym lub przechodzącej na ten rok produkcji w toku (najszerzej pojętej) nie znajdzie wyrazu w wynikach tego roku, kiedy wspomniane odchylenia od planu produkcji miały miejsce, lecz rzutuje na wyniki roku następnego (a nawet lat dalszych w odniesieniu na przykład do inwentarza żywego obrotowego).

Następnym zjawiskiem, ograniczającym wymowę rentowności, jako wskaźnika do oceny pracy PGR, jest zagadnienie sprzedaży artykułów planowo-deficytowych. Niepełne wykonanie planu sprzedaży (przy niezmiennym poziomie produkcji i jej kosztów) wpłynie tu raczej na poprawę planowanych wyników, mimo zdecydowanie ujemnego znaczenia gospodarczego tego odchylenia od planu.

Przykłady powyższe mają na celu wykazanie konieczności konfrontacji wyników sprzedaży z wykonaniem planu podstaw i z analizą stanu aktywów, pod kątem widzenia osiągnięcia normatywu. Niezbędne też jest rozeznanie struktury aktywów i ich celowości. I tu wkraczamy w dziedzinę, gdzie sam wyraz wartościowy nie wystarcza do trafnej oceny gospodarki badanej, co znów najlepiej jest rozpatrzyć na pewnych przykładach.

Osiągnięcie czy nawet przekroczenie normatywu inwentarza żywego obrotowego może równie dobrze być wynikiem wysokich stanów jego pogłowia jak też ponadplanowych kosztów utrzymania, przy nieosiągnięciu przewidywanego stanu ilościowego. Inną też ma wymowę na przykład krótkotrwałe przetrzymanie partii tuczników przeznaczonych na sprzedaż, niż odchylenie w stanie inwentarza młodego, mającego stanowić cenne uzupełnienie własnego materiału hodowlanego.

Także wysoka wartość zmagazynowanych produktów roślinnych może pochodzić bądź z dużej ich ilości, bądź z odchylenia kosztów produkcji od cen planowych.

Powyższe wskazuje, że dla właściwej analizy liczb wykazanych w bilansie trzeba sięgnąć do zestawień inwenturowych, do sprawozdań z wykonania planów kosztów i sprzedaży, i na tej dopiero podstawie oprzeć ocenę pracy zespołu.

Na bazie powyższych rozważań ogólnych pragnę wysunąć pewne sugestie co do metod oceny pracy PGR i to w dwóch fazach:

a) na podstawie rocznego bilansu netto,

b) na przestrzeni roku, w oparciu o bilanse sald i obrotów i inne dostępne materiały oraz o wyniki kontroli bieżącej zespołów.

Ocena wyników działalności PGR na podstawie analizy bilansu netto

Gruntowna analiza bilansu zamknięcia na koniec roku, operując szeregiem danych liczbowych oraz ich uzasadnieniem, winna w sposób możliwie jasny zobrazować nieprawidłowości występujące w gospodarce finansowej ze-

Analiza zaszłości pozaoperacyjnych i nadzwyczajnych winna być przeprowadzona pod kątem odróżnienia strat niezawinionych (szkody losowe, o których była częściowo mowa powyżej, manka w granicach norm, niepokryte premiami ubezpieczeniowymi szkody niezawinione w inwentarzu żywym i inne (od strat takich, za które ponosi odpowiedzialność zespół (kary konwencjonalne i manka ponad normę, nie zaliczone w ciężar pracowników odpowiedzialnych za powstanie tych szkód, należności spisane na straty wskutek braku konsekwencji w ich dochodzeniu itp)). Także analiza zysków nadzwyczajnych ma wykazać tę część zapisów, która nie powstała z dobrej pracy zespołu, jak na przykład zobowiązania odpisane z winy dostawców. Nakłady i zyski lat ubiegłych nie podlegają wyłączeniu z oceny, ze względu na ciągłość pracy zespołu.

Powracając do proponowanej punktacji, można by obliczyć (na przykładzie rozpoczętym powyżej).

Wynik ogólny działalności, obejmujący zarówno wynik sprzedaży jak też saldo strat i zysków nadzwyczajnych i pozaoperacyjnych

$0,68 \times 50$ (norma punktów) = 34 punkty
obliczona szacunkowo korekta:

punkty dodatnie za niezawinione ubytki (np. grad) + 2 punkty

punkty ujemne za zyski niezawinione „przypadkowe” (p. wyżej) — 1 punkt

Ogółem za rentowność 35 punktów

2. Analiza towarowości. Bierze się pod uwagę tylko podstawy dla państwa, stanowiące podstawowy obowiązek zespołów. Sprzedaż na rzecz pracowników nie jest w pełni zależna od woli zespołu, sprzedaże inne w wielu przypadkach stanowią czynnik uboczny w działalności zespołu, na przykład odprzedaż innym jednostkom PGR materiałów nabytych na zlecenie jednostki nadrzędnej w ramach tzw. zakupów grupowych (zjawisko niepożądane, niezgodne z planem, lecz nie zawsze możliwe do uniknięcia).

Wskaźnikiem podstawowym do punktacji będzie procent wykonania planu sprzedaży według cen zbytu. Korekturę przeprowadzimy na podstawie zbadania procentu ilościowego odstaw, z uwzględnieniem asortymentów, stosując ewentualnie bonifikatę punktów w wypadku losowych przyczyn zmniejszenia produkcji, powodujących niemożność pełnego wykonania odstaw (analogicznie, jak przy badaniu rentowności). Na przykład: plan odstaw wyrażony w cenach zbytu wykonano w 77%. Punktacja teoretyczna $25 \times 0,77 = 19$, bonifikata + 1 za grad, punkty ujemne za przewagę niższych kategorii żywca (szacunkowo) — 2, za zdyskwalifikowane odstawy ziarna siewnego — 2, ogółem za towarowość 16 punktów.

3. Analiza normatywów. Ocenę działalności zespołu w zakresie ilości i wartości jego aktywów normowanych przeprowadzamy pod kątem widzenia osiągnięcia stanów planowanych co do ilości i asortymentów. Pojęcie to mieści w sobie postulat osiągnięcia tego wszystkiego, co jest niezbędne dla dalszej prawidłowej gospodarki i niegromadzenia zapasów zbędnych, nadmiernych, zbyt drogie lub nieodpowiedniej jakości.

Badanie ilościowe należy oprzeć na tablicy planu gospodarczo-finansowego, zatytułowanej „Zapotrzebowanie środków obrotowych na koniec roku” (Tablica 66 planu na 1954 r.). Odnosiłki w kolumnie dotyczącej planowanej wartości zapasów wskazują, w jakich tablicach przeniesiono tu liczby wyrażające wartość — w tamtych zaś tablicach (a nieraz w jeszcze dalszych wstecz ku początkowi planu gospodarczo-finansowego) znajdziemy ilość zapasów, inwentarza czy upraw, zaplanowane do posiadania na koniec roku. Porównanie ich z inwenturą na koniec roku da nam rozeznanie odnośnie struktury wykazanych w bilansie aktywów normowanych.

Wartość aktywów nosi na sobie piętno ewentualnych odchyleń w koszcie wytworzenia lub koszcie nabycia. Punktacja nie może więc tu być obliczana (jak w powyższych dwóch badaniach) w stosunku procentowym wykonania planu, lecz metodą odliczania punktów ujemnych od normy przyjętej w wysokości 25 punktów, które są liczone po 7 punktów za prawidłowe kształtowanie się zapasów materiałowych, produkcji roślinnej w toku i stanu inwentarza żywego obrotowego oraz 4 punkty za pozostałe grupy artykułów normowanych razem.

W przypadku stwierdzenia przy analizie niepożądanych odchyleń ilościowych, jakościowych lub wartościowych, odliczane będą punkty ujemne, 1—2 punkty w zależności od rozmiarów i wagi przekroczenia.

Materiały

- Niedobór nasion jarych i pasz roślinnych, przy drogim koszcie wytworzenia 2 punkty
- Nieusprawiedliwione zapasy części zamien-
nych, inwentarza małowartościowego, innych ma-
teriałów 2 punkty

razem: 4 punkty

Punktacja za materiały $7 - 4 = 3$

Inwentarz żywy obrotowy

- Nieosiągnięcie planowanej ilości jałowizny, niewykonanie planu przeklasowań do stada podstawowego 2 punkty
- Zła kondycja tuczników, powodująca przedłu-
żenie okresu tuczu i wysokie koszty 2 punkty

razem: 4 punkty

Punktacja za inwentarz żywy obrotowy
 $7 - 4 = 3$

Produkcja roślinna w toku

- Niepełne wykonanie upraw na rok następny, mimo sprzyjających warunków atmosferycz-
nych 2 punkty
- Pozostałość 10% produkcji surowej, wskutek
opóźnienia omłotów (nie wyremontowano na
czas maszyn) 1 punkt

razem: 3 punkty

Punktacja za produkcję roślinną w toku
 $7 - 3 = 4$

Pozostałe aktywa normowane

- Nieusprawiedliwione zapasy towarów pro-
dukcji obcej 1 punkt
- Za wysoki koszt przetwórczości rolniczej
w toku 1 punkt

razem: 2 punkty

Punktacja za pozostałe aktywa normowane
 $4 - 2 = 2$

Ogólna ocena za aktywa normowane 12 pun-
któw.

4. Analiza dyscypliny finansowej. Po przeprowadzeniu analizy trzech wyżej wymienionych zagadnień podstawowych dokonujemy oceny dyscypliny finansowej zespołu na podstawie zarówno badanego bilansu jak też wyników kontroli bankowej w okresie sprawozdawczym. Tu mogą być tylko punkty ujemne, odliczane w wysokości od 1 do 2 (w zależności od rozmiarów i wagi nieprawidłowości) od punktacji zasadniczej. Przykładowo:

- niedokredytowanie aktywów nienormowa-
nych (odstawy niezafakturowane usprawiedli-
wione, czeki limitowane, należności poza-
inkasowe) powstałe wskutek nieskładania
przez zespół oświadczeń, przy istnieniu
trudności płatniczych 2 punkty

- przekredytowanie o 15% zapasów materiałowych wskutek błędu w oświadczeniu doraźnym, złożonym przed końcem roku 2 punkty
 - wysoki stan należności przeterminowanych, których zespół nie dochodził dość energicznie 2 punkty
 - niezafakturowana od dwóch miesięcy odstawa (wskutek przeoczenia) 2 punkty
 - roszczenia sporne i roszczenia z tytułu ubytków, nieuzyskane wskutek braku konsekwencji w ich dochodzeniu 2 punkty
 - niezlikwidowana nadpłata amortyzacji z b.o. 1 punkt
 - środki obrotowe zamrożone w nakładach na środki trwałe (30% nakładów poniesionych sposobem gospodarczym) 2 punkty
 - zatrzymane w obrocie ogólnym środki specjalne, zaległe zobowiązanie nieuregulowane w związku z niezgodnieniem salda 1 punkt
 - częste zaległości w księgowaniach, czterodniowe opóźnienie w złożeniu Bankowi bilansu 2 punkty
- razem za dyscyplinę finansową ujemnych 17 punktów.

5. Zestawienie i wnioski. Zliczając podane przykładowo punkty otrzymaliśmy:

rentowność	35 punktów
towarowość	16 punktów
normatywy	12 punktów
razem:	63 punkty
dyscyplina finansowa —	17 punktów
	46 punktów

Ocena pracy zespołu: niedostateczna.

Proponowana punktacja ma oczywiście próbne znaczenie i wymaga dalszego opracowania. Może jej być postawiony zarzut dowolności, zwłaszcza przy obliczaniu punktów ujemnych, lecz rozbić ocenę na szereg odrębnych pozycji w znacznym stopniu dowolność tę usuwa. Jak założono na wstępie rozdziału, podstawą oceny są zasadnicze wskaźniki rentowności, towarowości i normatywów, a usterki „porządkowe” tylko przy znacznym ich nagromadzeniu (jak w naszym przykładzie) i dodatkowo do wskaźników zasadniczych mogą zaważyć na wyniku oceny.

Nie należy pojmować obliczenia punktów jako manipulacji rachunkowej, która automatycznie prowadzi do ustalenia oceny. Jest to pomocnicze zestawienie przy pracy ana-

litycznej, które może okazać się pożyteczne pod warunkiem wnikliwego i dogłębnego ustosunkowania się do tej pracy.

Wnioski z analizy wykorzystane być winny w następujących kierunkach zasadniczych:

a) likwidacja nieprawidłowości w rozliczeniach, ustalonych na podstawie badanego bilansu (z budżetem, z tytułu amortyzacji, z niewłaściwego rozgraniczenia środków trwałych i obrotowych, z tytułów publiczno-prawnych, z odbiorcami i dostawcami itp.),

b) wskazanie zespołowi i jego jednostce nadrzędnej usterek, powodujących niewykonanie planu produkcji i przekroczenie kosztów,

c) stosowanie przez Bank odrębnego trybu oddziaływania na zespół w zależności od ustalonej oceny jego pracy.

Ocena pracy PGR na przestrzeni roku

Na przestrzeni roku nie jest ustalana rentowność PGR, a kształtowanie się aktywów normowanych nie znajduje opracowanego szczegółowo miernika w planie gospodarczo-finansowym. Odpada więc ponad 50% wskaźników (według proponowanej powyżej skali) do oceny pracy zespołów. Stąd wniosek, że zasadnicza ocena może być dokonana tylko raz na rok — jak to naszkicowano powyżej — a w ciągu roku notowane będą spostrzeżenia z kontroli bieżącej i następnej (w oparciu o bilanse sald i obrotów), które tylko w przypadku wydatnych oznak pogorszenia lub poprawy mogą wpłynąć na zmianę oceny zasadniczej.

W tym czasie mamy do dyspozycji: zapisy bieżące na koncie 201, sprawozdania z wykonania odstaw, dane o kształtowaniu się aktywów normowanych (mniej dokładne, niż na koniec roku, wskutek nierozliczenia kosztów pośrednich) i wyniki kontroli dyscypliny finansowej, pojętej najszerzej. Porównując sumę punktów ujemnych naliczonych z powyższych tytułów z analogiczną sumą z oceny za rok poprzedni, możemy wnioskować o zmianach na lepsze lub na gorsze.

Wnikliwie prowadzona kontrola bankowa może i powinna stać się z czasem tym czynnikiem, który skieruje uwagę kierownictwa i załogi zespołu PGR na jakże często dotychczas niedocenianą przez nich dziedzinę zagadnień finansowych i ekonomicznych i spełni swe zadanie realnego oddziaływania na wykonanie przez PGR planów gospodarczo-finansowych w zakresie produkcji i jej kosztów.

W. Reyhman
Stalnoogród

Uwagi na tle artykułu „Walka z portfelem C” należności inkasowych

Art. Kol. Hermanowicza, opublikowany w Wiadomościach NBP Nr 1 z roku bieżącego stanowi poważne podsumowanie doświadczeń przeprowadzonych na terenie Oddziału NBP w Gdyni, na odcinku zwalczania nagminnego zjawiska, jakim jest przeterminowana podaż faktur na inkaso bankowe. Byłoby rzeczą wielce wskazaną, aby na powyższy temat wypowiedziało się jak najszerze grono czytelników, gdyż jest sprawą niewątpliwą, że każdy oddział, zwalczając powyższą nieprawidłowość, wypracował swoiste metody walki, mniej lub więcej przystosowane do specyfiki kontrolowanych przedsiębiorstw, niemniej szersza dyskusja na przedmiotowy temat naświetli wszechstronnie wypracowane metody, a tym samym pozwoli w podsumowaniu dyskusji skonkretyzować najważniejsze metody.

Spostrzeżenia Kol. Hermanowicza odnośnie przyczyn składania żądań zapłaty do portfeli „C” należałoby uzupełnić następującymi elementami dodatkowymi.

g) brak notyfikacji przez Bank Inwestycyjny zleceń wykonawstwa inwestycyjnego, w wyniku czego złożone

żądania zapłaty z zasady podlegają odmowie akceptu, gdyż niejednokrotnie, jak to wykazała praktyka bankowa — zlecenia nie zostały ujęte w planach inwestycyjnych, lub przekraczają planowane nakłady, a inwestor nie złożył odpowiedniego wniosku do jednostki nadrzędnej w celu rozszerzenia lub uzupełnienia pozycji planu inwestycyjnego;

h) zaniebdanie przez przedsiębiorstwa ulegające reorganizacji obowiązku powiadomienia dostawców i odbiorców o nowym brzmieniu nazwy przedsiębiorstwa i o aktualnych kontaktach bankowych;

i) brak zsynchronizowania organizacji przedsiębiorstw, mianowicie — dział zbytu organizowany jest jako ostatnia komórka nowopowstałego przedsiębiorstwa, w wyniku czego przedsiębiorstwa wykazują duże zaległości w fakturowaniu z czasów organizacji, powiększające stan portfeli „C”;

j) przyjmowanie zleceń wykonawstwa przez członków spółdzielni (zwłaszcza pomocniczych), a nie przez same spółdzielnie, w wyniku czego wystawione żądania zapłaty

- podstawę do konfrontacji podawanych przez podawcę motywów przeterminowanej podaży oraz,
- podstawę do interwencji u płatnika przez finansujący go oddział NBP lub BI.

* * *

Jakie skutki spowodowało tego rodzaju uregulowanie podaży przeterminowanej?

- szereg przedsiębiorstw, które dotychczas nie korzystały z przedłużonego cyklu fakturowego, mimo że zaistniały po temu powody — wystąpiły z uzasadnionymi wnioskami o przyznanie przedłużonego cyklu fakturowania;
- dość uciążliwe legitymowanie się wobec oddziału piśmami interwencyjnymi, jak i bezwzględne przestrze-

ganie stosowania sankcji wobec pracowników odpowiedzialnych za przeterminowaną podaż zmobilizowało przedsiębiorstwa na odcinku fakturowania, w wyniku czego przeterminowana podaż ulega systematycznemu obniżaniu się.

Mimo, że omówiony tryb postępowania wprowadzony został na przestrzeni stycznia br. i nie można jeszcze mówić o pełnym jego wyniku, tym niemniej już pierwsze stwierdzenia wskazują na poważne zmniejszenie się podaży przeterminowanej, a tym samym poważne wyeliminowanie nieprawidłowości wtórnych kontrolowanych przedsiębiorstw.

W. Łuszczak
Staliność

Jeszcze o normowaniu produkcji w toku w rejonach lasów państwowych

Kolega Franciszek Więcek z Białegostoku pisze:

W numerze dwunastym 1954 r. „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“ w dziale z „doświadczeń i praktyki bankowej“, podano kilka zdań z nadesłanego przeze mnie artykułu pt. „Sprawa normatywu produkcji w toku w lasach państwowych“. Moim zdaniem dokonano bardzo pobieżnego streszczenia mej argumentacji, a uzasadnienie, że zapas drewna w lesie winien zawsze znajdować się w lesie dla zapewnienia ciągłości wywozu jest zbyt prostym załatwieniem sprawy.

Złą byłaby gospodarka, jeśli tylko dlatego zostawilibyśmy drewno w lesie, abyśmy mieli co z niego wywozić przez cały rok. Drewno ścięte jest zbędne, a nawet szkodliwe dla gospodarki leśnej. Poza tym na drewno to czekają miejscowe zakłady przemysłowe, którym rejon lasów dostarcza surowiec bezpośrednio oraz spedytor drewna do przewozu na inne tereny — PCD.

Jeśli w zakładach przemysłowych normatyw wyrobów gotowych jest niezbędny ze względu na konieczność kompletowania partii (specyfikacji) lub ze względu na konieczność sortowania i opakowania lub temu podobne czynności, to żaden z tych względów nie odgrywa roli w wypadku tzw. „produkcji w lasach państwowych w toku“ (wyjaśnienie w moim poprzednim nieogłoszonym artykule i w artykułach ob. K. Łatopolskiego w „Wiadomościach NBP“ z 1954 Nr 4 i 12).

Ustalenie normatywu produkcji w toku na poziomie zerowym przecież wcale nie pozbawia przedsiębiorstwa środków finansowych, ale środki te miałyby charakter elastyczny, finansowałyby właściwe potrzeby. Przy obecnym systemie często w bardziej operatywnych rejonach występują stany ponadnormatywne produkcji w toku i luzu finansowe. Z drugiej strony regulacja nadwyżek i niedoborów odbywa się między rejonami lasów bardzo opornie. Dalej ustalenie normatywów ciągnie się zwykle przeszło pół roku i stwarza wiele niejasności tak w planach kredytowych jak i w sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Ustalenie wielkości funduszu własnego w obrocie jest wobec specyfiki sporządzania bilansu w ciągu całego roku bardzo problematyczne. Powyższe względy podane dodatkowo do wyluszczonych w moim pierwszym artykule, są dostatecznym powodem, aby normatyw produkcji w toku ustalić na poziomie zerowym, a każdy celowy stan finansować kredytem bankowym.

Na pewno tymi również względami kierowano się przy ustaleniu normatywu towarów na poziomie zerowym

w Centrali Obrotów Zwierzętami Rzeźnymi, gdzie przecież moment pewnego zapasu (specyfikacji) do ekspedycji wagonowej mógłby mieć znaczenie i ciągłość wysyłki również.

Sądzę, że zamieszczona notatka winna wywołać odgłosy z terenu i dlatego dobrze byłoby w najbliższym numerze Wiadomości NBP zamieścić moje obecne dodatkowe wyjaśnienie.

* * *

W zamieszczonej wyżej notatce Kol. Więcek ponownie uzasadnia niecelowość ustalania normatywu produkcji w toku w rejonach lasów państwowych. Wydaje się jednakże, że propozycje Kol. Więcka nie są dostatecznie uzasadnione i zapoznają istotę i funkcje normowania środków obrotowych w przedsiębiorstwach państwowych.

Normowanie środków obrotowych służy między innymi do planowego rozgraniczenia środków finansowych z funduszy własnych przedsiębiorstwa od środków finansowanych z kredytu bankowego. Jako podstawę tego rozgraniczenia przyjmuje się zasadę, że fundusze własne winny służyć finansowaniu stałych potrzeb przedsiębiorstw w zakresie środków obrotowych, podczas gdy kredyt bankowy finansuje potrzeby przejściowe, spowodowane przyczynami sezonowymi, lub innymi przyczynami, które nie wynikają ze złej gospodarki przedsiębiorstwa (wyjątkiem od tej zasady jest udział kredytu w finansowaniu normatywnych środków obrotowych w przedsiębiorstwach handlowych oraz obecnie jedynie doświadczalnie, w przemyśle ciężkim). Z tego też względu ustalenie normatywu jakoś składnika środków obrotowych na poziomie zerowym nastąpić może jedynie w takim przedsiębiorstwie sezonowym, w którym przez pewien okres czasu w ciągu roku nie występują w ogóle zapasy omawianego składnika środków obrotowych (np. burak cukrowy w cukrowniach). W innych przedsiębiorstwach sezonowych normatyw środków obrotowych ustalony jest na poziomie minimalnego stanu tych środków w ciągu roku. Środki obrotowe przekraczające stan minimalny finansowane są kredytami ponadnormatywnymi. Tylko w ten sposób zachować można zasadę zwrotności i terminowości kredytów ponadnormatywnych. Gdyby kredyty ponadnormatywne finansowały częściowo stałe potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie środków obrotowych, to część ich nie podlegałaby zwrotowi ze względu na stały charakter przedmiotu tych kredytów.

W rejonach lasów państwowych produkcja w toku występuje w ciągu całego roku i ze względu na to, że wyręb, jakkolwiek z różnym nasileniem trwa cały rok, nie jest możliwe doprowadzenie do sytuacji, w której stan produkcji w toku przez pewien czas w ogóle nie występowałby. Wobec tego niesłuszne jest ustalenie normatywu produkcji w toku w rejonach lasów państwowych na poziomie zerowym, a należy je ustalać na poziomie stanu minimalnego.

Nie wydaje się słuszny argument Kol. Więcka, że normatyw produkcji w toku należy ustalać w rejonach lasów państwowych na poziomie zerowym, ponieważ korzystne jest jak najszybsze wywiezienie drewna z lasu. Podobnie w przemyśle najkorzystniejsze byłoby, żeby przy produkcji nie występowały żadne odpadki. Jednakże, jeśli odpadki w procesie produkcji występują i mają jeszcze pewną wartość, to wówczas ustala się dla nich nor-

matyw w celu sfinansowania stałych potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Podobnie nie wydaje się słuszne powołanie na przykład Centrali Obrotu Zwierzętami Rzeźnymi, gdzie ustalenie normatywu na poziomie zerowym spowodowane jest zupełnie innymi przyczynami. W wyniku systemu rozliczeń, stosowanego między Centralą a jej dostawcami (Działy Skupu GS) oraz szybkiej rotacji zapasów towarowych stan zobowiązań Centrali wobec dostawców w pełni równoważy (w skali ogólnej) stan jej zapasów. Ustalenie normatywu środków obrotowych i sfinansowanie go w części z funduszy własnych równałoby się w tych warunkach stworzeniu w Centrali Obrotu Zwierzętami Rzeźnymi zbędnych luzów finansowych.

Tak więc, mimo dodatkowych argumentów Kol. Więcka, słuszne wydaje się ustalenie normatywów produkcji w toku w rejonach lasów państwowych.

W. Pruss

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

Bierzemy udział w konferencjach partyjno-ekonomicznych

II Zjazd Partii wysunął jako czołowe zagadnienie walkę o obniżkę kosztów własnych.

Szczególnie poważne zadanie w wyniku uchwały II Zjazdu stanęło przed przemysłem i klasą robotniczą Łodzi, jako miastem na wskroś przemysłowym, z przeważającą koncentracją przemysłu lekkiego. Osiągane dotychczas wyniki pod względem jakości produkcji, wykonywania planów asortymentowych, wygospodarowywania zaplanowanej akumulacji wskazywały na niedostateczną realizację postawionych zadań. Z niewykonywania planów asortymentowych przez szereg branż jak, przemysł włókienniczy i jedwabniczy, dziewiarski, pończosznicy, nie wycofano wniosków w kierunku poprawy na tym odcinku. W dalszym ciągu również obserwowano się niewykonywanie norm w przemyśle włókiennym, zgrzebnym, bawełnianym. W wielu zakładach na skutek nieodpowiedniego składowania marnował się cenny surowiec, a administracja zakładów oraz centralne zarządy nie wykazywały należytej troski o właściwe jego zabezpieczenie.

W celu pełnej realizacji Uchwał II Zjazdu zostały przedsięwzięte różne środki, mające na celu podniesienie rentowności poszczególnych jednostek gospodarczych. Jednym ze sposobów zainteresowania się sprawą całej załogi przedsiębiorstw nie tylko aparatu kierowniczego, lecz przede wszystkim szerokiej rzeszy aktywów robotniczego, jest organizowanie na szczeblu przedsiębiorstw, centralnych zarządów i jednostek równorzędnych, począwszy od czerwca 1954 r. konferencji partyjno-ekonomicznych.

Zainteresowanie wszystkich pracowników sprawą obniżki kosztów jest rzeczą całkowicie słuszną i zrozumiałą. Nieprawidłowości występujące na odcinku akumulacji nie mogą być usunięte wyłącznie w drodze administracyjnej, lecz w wielu przypadkach zależą one od właściwej i rzeczowej postawy całej załogi. Jeżeli weźmiemy bowiem dla przykładu gospodarkę materiałową czy produkcyjną, transport lub zagadnienie mank i ubytków, to we wszystkich tych przypadkach dużą rolę odgrywa świadomość, zrozumienie wykonywania powierzonych zadań oraz uczciwość pracowników. Spotykamy w czasie przeprowadzanych kontroli istniejące jeszcze w wielu zakładach do chwili obecnej marnotrawstwo i brakoróbstwo, spowodowane lekkomyślnością, brakiem poczucia odpowie-

dzialności, a niejednokrotnie może i złą wolą. Na wszystkie więc niedociągnięcia, nieraz najdrobniejsze, należy zwracać uwagę, gdyż mogą one spowodować powstanie poważnych strat.

Konferencje więc partyjno-ekonomiczne mają na celu nie tylko szukanie środków zaradczych w zakresie wyzwolenia ukrytych jeszcze rezerw i podniesienia pracy przedsiębiorstw na wyższy poziom, lecz spełniają one również rolę instrumentu wychowawczego. Organizowane więc konferencje powinny przyczynić się do uświadomienia całej załogi, powinny wśród pracowników wzbudzić poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę oraz zachęcić do wykonywania jej z jeszcze większą sumiennością i ofiarnością.

Wachlarz zagadnień, które powinny być poruszane na konferencjach, jest bardzo szeroki. Nieprawidłowości w gospodarce finansowej przedsiębiorstw występują w mniejszym czy większym zakresie we wszystkich kontrolowanych przez Bank jednostkach gospodarczych. Walka prowadzona przez aparat kredytowo-kontrolny Banku, aparat rewizyjny jednostek nadrzędnych oraz przez administrację przedsiębiorstw przynosiła w efekcie częściowo uporządkowanie gospodarki finansowej niektórych przedsiębiorstw, a nawet branż jednak nie uszczupliła całkowicie tej sytuacji, nie zlikwidowała zupełnie nieprawidłowości występujących w przedsiębiorstwach.

Gospodarka materiałowa nie została w przedsiębiorstwach postawiona jeszcze na właściwym poziomie. Gromadzenie i utrzymywanie ponadnormatywnych zapasów gospodarczo nieuzasadnionych, nieprzeprowadzenie w sposób należyty akcji upłynnienia nadmiernych remanentów, gdy tymczasem tych samych surowców brak jest w innych przedsiębiorstwach, magazynowanie zapasów niejednokrotnie w warunkach powodujących ich niszczenie, to zasadnicze niedociągnięcia występujące jeszcze w całym szeregu przedsiębiorstw.

W gospodarce produkcyjnej znajdujemy również nieprawidłowości w postaci wydłużenia cyklu produkcyjnego, spowodowanego wadliwą pracą komórek zaopatrzenia, wysokiej procentowo ilości odpadów, wykonywanie produkcji niezgodnie z planem lub produkowanie towarów z wadami produkcyjnymi, słaba aktywność aparatu zbytu

przy rozprowadzaniu produkcji gotowej, co w konsekwencji powoduje tworzenie ponadnormatywnych stanów wyrobów gotowych.

Nierozgraniczanie gospodarki eksploatacyjnej od inwestycyjnej, a tym samym zamrażanie środków obrotowych w robotach kapitałnych, wydłużenie cyklu rozliczeń, dochodzącego do okresu kilku miesięcy — to bardzo częste zjawisko w gospodarce finansowej przedsiębiorstw.

W kontrolowanych jednostkach handlowych i usługowych występują również nieprawidłowości powodujące przekraczanie kosztów, a tym samym nieosiąganie zaplanowanej akumulacji. Do zasadniczych niedociągnięć w tych jednostkach należy zaliczyć nierytmiczność spływu masy towarowej ze szczebla zbytu poprzez hurt do detalu, przejmowanie z przedsiębiorstw produkcyjnych towarów z wadami, czyli skazywanie z góry tych zapasów na dłuższy okres zalegania magazynów jednostek handlowych, mała aktywność aparatu handlowego, niewłaściwa gospodarka opakowaniami, niewykorzystywanie w należyty sposób środków transportowych, dopuszczanie do powstawania mank i mała aktywność przy ich likwidacji oraz słaba jeszcze windykacja należności przeterminowanych.

Podanie powyższych przykładów uchybień występujących w gospodarce finansowej przedsiębiorstw, z którymi spotykamy się w naszej pracy kredytowej na każdym kroku, ma na celu podniesienie ważności konferencji partyjno-ekonomicznych, przed którymi zostało postawione tak ważne zadanie, jakim jest podniesienie akumulacji poprzez obniżkę kosztów własnych, a tym samym wypowiedzenie ostrej i bezwzględnej walki istniejącym jeszcze w przedsiębiorstwach nieprawidłowościom.

Ażeby jednak konferencje te spełniały postawione przed nimi zadania muszą być przygotowane i przeprowadzone w sposób należyty. Dużą rolę w zorganizowaniu narad, w przebiegu dyskusji, jak również w wykonaniu podjętych na konferencjach uchwał mogą spełnić pracownicy Narodowego Banku Polskiego.

Oddział Wojewódzki NBP w Łodzi, doceniając znaczenie konferencji partyjno-ekonomicznych, przystąpił do pracy na tym odcinku od pierwszej chwili. Przede wszystkim został nawiązany ścisły kontakt z komitetami partyjnymi — miejskim i wojewódzkim, w celu ustalenia właściwego toku postępowania. Praca dotycząca konferencji partyjno-ekonomicznych została podzielona na zasadnicze trzy części:

1) przygotowanie się do konferencji poprzez zebranie odpowiednich materiałów opartych na sprawozdawczości przedsiębiorstw oraz przeprowadzanych inspekcjach;

2) aktywny udział w konferencjach;

3) systematyczne śledzenie i oddziaływanie na wykonanie uchwał czy zobowiązań podjętych na konferencjach.

Po sporządzeniu tego planu zostały ustalone terminy konferencji z poszczególnymi jednostkami gospodarczymi. Terminy te były konieczne do rozłożenia prac przygotowawczych. W międzyczasie pracownicy oddziału wojewódzkiego oraz oddziałów operacyjnych zostali dokładnie zaznajomieni z zasadami i tematyką konferencji na specjalnej naradzie zorganizowanej przez oddział wojewódzki. Na naradzie tej zostały podane zagadnienia, wokół których powinna koncentrować się praca Banku w okresie przygotowania się przedsiębiorstw do konferencji partyjno-ekonomicznych. W problematyce tej uwzględniono następujące zagadnienia:

- 1) rytmiczność pracy zakładu;
- 2) likwidacja przestojów i „wąskich gardel“;
- 3) oszczędność w zużyciu surowca, paliwa, energii elektrycznej i materiałów pomocniczych;
- 4) kontrola zużycia materiałowego;

5) zmniejszenie odpadków i racjonalne ich wykorzystanie;

6) likwidacja nadmiernych remanentów;

7) oszczędna gospodarka opakowaniami;

8) właściwe wykorzystanie transportu;

9) zagadnienie mank i ubytków;

10) rytmiczność spływu masy towarowej.

Znając terminy zaplanowanych narad oraz ich tematykę, pracownicy komórek kredytowych przystąpili do kompletowania odpowiednich materiałów, które były częściowo w posiadaniu oddziału, częściowo należało je uzupełnić na miejscu w przedsiębiorstwach w drodze inspekcji. Na kilka więc dni przed wyznaczoną naradą zainteresowani pracownicy byli dokładnie zapoznani z sytuacją finansową danej jednostki, posiadali przeanalizowany materiał dotyczący całokształtu gospodarki materiałowej i produkcyjnej lub towarowej, jak również znali przyczyny przekraczania zaplanowanych kosztów w poszczególnych grupach. Pracownicy Banku, będąc należycie przygotowani do konferencji, zostali zobowiązani do wzięcia udziału w dyskusji, do zwracania szczególnej uwagi na te momenty, które mają wpływ na przekraczanie kosztów planowanych. Na przestrzeni 7 miesięcy roku 1954 pracownicy Wydziałów Kredytowych Oddziału Wojewódzkiego w Łodzi wzięli udział w 141 konferencjach partyjno-ekonomicznych, pracownicy oddziałów operacyjnych naszego województwa uczestniczyli w 276 konferencjach.

Powyższe nie oznacza, że wzmocnienie walki o obniżkę kosztów własnych sprowadzało się tylko do okresu przygotowawczego i do przebiegu samych konferencji. Zdawałoby sobie sprawę, że wzmocniona walka o obniżkę kosztów własnych powinna być codzienną troską kierownictwa zakładu pionu inżynieryjno-technicznego, głównego księgowego, jak również całej załogi; dopiero takie zrozumienie tej walki gwarantuje pełną realizację zadań nałożonych przez partię. Dla Banku również zasadniczą pracą rozpoczęła się po odbyciu konferencji partyjno-ekonomicznych.

Oddział Wojewódzki w Łodzi nie poprzestał więc na pracach wstępnych i braniu udziału w konferencjach, lecz zgodnie z założonym planem zobowiązał oddział do bieżącego śledzenia i oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku wykonania uchwał podjętych na konferencjach. Oddziały operacyjne przeprowadzały okresowe kontrole pod kątem wykonania zobowiązań, a stwierdzone niedociągnięcia na tym odcinku były przedmiotem interwencji w zainteresowanych przedsiębiorstwach, z jednoczesnym przesłaniem kopii listów do oddziału wojewódzkiego.

Oddział wojewódzki z kolei, po otrzymaniu kopii pism interwencyjnych, bezzwłocznie monitorował jednostki nadrzędne z jednoczesnym powiadomieniem komitetów łódzkiego — wojewódzkiego o nierealizowaniu przez przedsiębiorstwa uchwał konferencji partyjno-ekonomicznych.

Uczestniczenie w skali wojewódzkiej w przeszło 400 konferencjach partyjno-ekonomicznych dało nam obfity materiał doświadczalny, zarówno w okresie przygotowania konferencji, ich przebiegu, jak również realizacji zadań postawionych przed załogami.

Stawiając na naradach wydziałowych, na naradach pracy w oddziałach operacyjnych, jak również na naradach szkoleniowych naczelników wydziałów planowania i kredytowych oddziałów operacyjnych pytanie, czy konferencje partyjno-ekonomiczne spełniły całkowicie postawione przed nimi zadania, otrzymujemy odpowiedzi zarówno twierdzące, których jest większość, jak i przeczące, z których wynika, że w niektórych przedsiębiorstwach konferencje nie zostały zorganizowane właściwie jak również nie we wszystkich przedsiębiorstwach są realizowane uchwały powzięte na tych konferencjach. Kopie pism interwencyjnych, napływające do oddziału wojewódzkiego potwierdza-

nie w drobiazgach. Należy sobie uświadomić i przyswoić to, że zadaniem dyrektora oddziału nie jest bezpośrednio wykonywanie jakichkolwiek czynności i załatwianie spraw, lecz, że — zgodnie ze znaną myślą Lenina — „rzeczą główną w pracy organizacyjnej jest dobór ludzi i kontrola wykonania”.

Dobór odpowiednich kadr, właściwe rozplanowanie i rozłożenie pracy, wydawanie, ale tylko **ostatecznej decyzji** i kontrola wykonania — oto podstawowe zadania i obowiązki w zakresie organizacji pracy każdego dyrektora.

Rola dyrektora oddziału operacyjnego, jako kierownika tej podstawowej w Banku, samodzielnej jednostki organizacyjnej — w wyniku 10-letniej drogi rozwoju i przeistoczenia się naszej instytucji na bank w pełni socjalistyczny — uległa zmianie, bo zmieniły się bardzo poważnie formy i metody jego pracy. Zmiany te, wynikające z konieczności usprawnienia pracy i ułatwienia kierownictwu organizacji jej i nadzoru, podyktowane zostały znacznym rozszerzeniem agend Banku w zakresie czynności kredytowania i kontroli przedsiębiorstw. Punktem zwrotnym na tym odcinku organizacji oddziałów było powołanie starszych, a następnie Pismem Okólnym L. 49/53, głównych księgowych oddziałów z uprawnieniami i obowiązkami wynikającymi z Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 r. w sprawie praw i obowiązków głównych (starszych) księgowych przedsiębiorstw i zakładów uspołecznionych. Ustanowienie stanowiska głównych księgowych w oddziałach miało na celu i rzeczywiście w znacznym stopniu odciążało dyrektorów od prac operacyjno-rachunkowych, umożliwiając im dokładniejsze i bezpośrednie kierowanie sprawami kredytowymi i planowania. W następnej fazie ustanowienie Zarządzeniem Prezesa Nr 176/54 stanowisk naczelników wydziałów planowania i kredytów w oddziałach operacyjnych w dalszym stopniu zmniejszyło zakres bezpośrednich czynności dyrektora oddziału, szczególnie w zakresie planowania kasowego. Tak więc — mimo iż przewidziane ZP 176/54 ramowe regulaminy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych (których termin został następnie przedłużony do 31 maja br.), nie zostały jeszcze opracowane — już w chwili obecnej, zgodnie z pktm 19 tegoż zarządzenia, dyrektor oddziału kieruje oddziałem przy pomocy bezpośrednio podporządkowanych mu co najmniej 2 naczelników wydziałów (planowania i kredytów oraz wydziału operacyjno-rachunkowego).

W oparciu o 2 naczelników wydziałów, podstawową organizację partyjną i radę miejscową dyrektor kieruje jednoosobowo oddziałem, co wcale nie wyklucza, a wręcz przeciwnie zakłada konieczność kolegalności pracy, przedyskutowania i uzgodnienia każdej sprawy ważniejszej lub budzącej wątpliwości. Tylko bowiem w oparciu o aktywność oddziału i przy stosowanej szeroko zasadzie udziału całego kolektywu w kierowaniu oddziałem można rozbudzić i rozwinąć inicjatywę zespołu dla ofiarnej i jak najlepszej realizacji wszystkich, choćby najtrudniejszych zadań.

*

Tendencją niniejszego artykułu nie była bynajmniej ambicja stworzenia swego rodzaju regulaminu pracy dyrektora oddziału, co powstanie dopiero w wyniku realizacji ZP 176/54, lecz na podstawie doświadczeń i osiągnięć pracującego w przeciętnych warunkach i średniej wielkości (dawna III kat.) oddziału w Ciechanowie — chęć podzielenia się z kolegami z innych oddziałów metodami pracy samego dyrektora, jako koordynatora wszystkich zagadnień występujących w oddziale i kierownika polityki kredytowej w okręgu. Oczywiście że i podanie niektórych z tych metod pracy nie będzie mogło wyczerpać w całości zagadnienia, ponieważ tak bogatej i skomplikowanej problematyki, w jaką obfituje nasza codzienna praca bankowa, nie da się zamknąć w ramach jednego artykułu.

Obowiązki dyrektora oddziału

Pierwsze próby jakiegokolwiek ujęcia obowiązków i zakresu czynności kierownika oddziału operacyjnego zostały, w wyniku prostej obserwacji, a następnie rejestracji poszczególnych rodzajów tych czynności, ujęte w formy harmonogramów bieżących prac dziennych i okresowych. Głównym celem wprowadzenia w życie harmonogramów na szczeblu kierownictwa było w okresie walki o podniesienie wydajności i poziomu pracy oddziałów — usystematyzowanie i uporządkowanie, często dość chaotycznej pracy samego kierownika. Zaznaczyć jednak należy, że harmonogramy podają tylko rodzaje wykonywanych czynności, a nie sposób ich wykonywania, który zależy już wyłącznie od indywidualnych zdolności i umiejętności organizowania i zarządzania. W zależności od warunków lokalnych, wielkości i zakresu działania oddziału ramowy harmonogram pracy dyrektora średniego oddziału odnośnie jego typowych czynności winien przedstawiać się (w godzinach orientacyjnych) mniej więcej następująco:

7,30 — 8,00

— Odebranie od dyżurnego straży bankowej raportu o stanie bezpieczeństwa i ew. zaszłości w ciągu ubiegłej nocy. Otwarcie skarbca. Przystąpienie do otwarcia poczty.

8,00 — 8,05

— Kontrola listy obecności przedstawionej przez kierownika komórki ogólnej wraz z ew. wykazem nieobecnych i przyczyn absencji. W razie potrzeby wydanie ew. dyspozycji personalnych.

8,05 — 8,30

— Nadzorowanie przy otwieraniu (przez kierownika komórki ogólnej i woźnego skarbcowego) poczty z jednoczesnym przejęciem osobiście korespondencji poleconej (z wyjątkiem oznaczonej symbolem „Ink”) oraz zwykłej z Centrali i oddziału wojewódzkiego. Przekazanie odnośnym komórkom korespondencji formularzowej i poleconej „Ink”.

8,30 — 8,35

— Przegląd terminarza czynności na dzień bieżący i przypomnienie naczelnikom wydziałów, lub kierownikowi komórki ogólnej o zapadających terminach.

8,35 — 9,20

— Zapoznanie się z treścią pozostałej korespondencji (pisemnej), opatrzenie jej stemplem rejestrowym i datą wpływu oraz jej kwalifikacja i rozdział. Ewentualne dodatkowe zaopatrzenie poszczególnych pism terminami i uwagami odnośnie sposobu i trybu załatwiania. Przekazanie korespondencji w wiązanych teczkach naczelnikom wydziałów i kierownikowi komórki ogólnej. Ewidencja ewent. otrzymanych pism tajnych. Przekazanie komórce ogólnej pism poufnych w celu zaewidencjonowania ich i przekazania za pokwitowaniem naczelnikom wydziałów.

9,20 — 9,50

— Pobieżne zapoznanie się z otrzymanymi w danym dniu zarządzeniami Banku. Przegląd dzienników i czasopism urzędowych oraz wydawnictw gospodarczych z zaznaczeniem zagadnień dotyczących pracy bankowej. Przekazanie komórce ogólnej zarządzeń do rozdziału wg ustalonego stałego rozdzielnika. Przegląd prasy lokalnej.

9,50 — 10,5

— Otwarcie i rozdział drugiej poczty, o ile w zależności od warunków miejscowych jest to praktykowane.

10,05 — 10,35

— Omówienie — na tle otrzymanych zarządzeń i korespondencji — z naczelnikiem wydziału planowania i kredytów oraz głównym księgowym najpilniejszych zagadnień i spraw do załatwienia.

10,35 — 12,45

— Zatwierdzanie wniosków kredytowych (wz. B2) przyznanych w danym dniu przez inspektorów i akceptowanych przez naczelnika wydziału kredytów.

— Przyjmowanie klientów. Narady i konferencje z dyrektorami, gł. księgowym i przedstawicielami przedsiębiorstw w sprawach kredytowych i sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Konferencje z naczelnikiem i inspektorami wydziału planowania i kredytów na temat trudniejszych aktualnych zagadnień kredytowych i planowania. Wydawanie w tej sprawie ostatecznych decyzji. Praca koncepcyjna. Kontakt z miejscowymi czynnikami i władzami. Czynności okresowe. 12,45 — 14,20

— Załatwianie ewentualnej korespondencji skierowanej imiennie do dyrektora oddziału, poufnej i tajnej. Ekspedycja korespondencji tajnej. Czynności kontrolne. Konsultacje. Przegląd terminarza na dzień następny i wydanie odpowiednich dyspozycji. 14,20 — 15,00

— Zapoznavanie się i podpisywanie korespondencji wychodzącej i jej zwrot naczelnikom wydziałów oraz kierownikowi komórki ogólnej. Przegląd stanu zamknięć dziennych. Zamknięcie skarbca. 15,00 — 15,30

— Krótka odprawa z naczelnikami wydziałów w sprawie prac i ich koordynacji w dniu następnym w związku z otrzymanymi w danym dniu zarządzeniami, lub obowiązującymi terminami.

Oprócz harmonogramu pracy dziennej dyrektora oddziału obowiązki jego, nie występujące codziennie, lecz periodycznie, w pewnych odstępach czasu, ująć można w ramowy harmonogram czynności okresowych w następującej formie:

W okresach pięciodniowych

— Kontrola przebiegu realizacji planu kasowego na podstawie „arkusza kontroli kasy obrotowej” (wz. 6/K). Kontrola przebiegu windykacji przez GKS kredytów obrotowych i kontraktacyjnych.

Tygodniowo

— Kontrola realizacji planów inspekcji w kontrolowanych przedsiębiorstwach, spółdzielniach produkcyjnych i GKS z zakresu czynności kredytowych, planowania kasowego i kontroli unduszu plac.

— Godziny przyjęć karg i zażaleń ludności.

— Komisyjne niszczenie nieaktualnej korespondencji tajnej oraz kalki, kopert itp. pochodzących z tej korespondencji.

Co dwa tygodnie

— Sprawdzenie wyników kontroli po sesji bankowej.

— Konferencje okresowe z aktywnym gospodarczym przedsiębiorstw kontrolowanych w celu omówienia stanu finansowego reprezentowanych przedsiębiorstw i ewentualne uzgodnienie metod uzdrowienia ich gospodarki lub przeprowadzenia interwencji dla usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości.

— Konsultacje w sprawie wniosków i nowych metod usprawnienia pracy.

Miesięcznie

— Miesięczna kontrola gotówki kasy obrotowej i zapasu emisyjnego w skarbcu na zasadach przepisów o przejmowaniu gotówki przy zmianie skarbników (IS. Nr. B/6, § 215).

— Szczegółowa kontrola pozostałości kas dziennych (IS. Nr B/6, § 43).

— Kontrola przebiegu i wyników szkolenia indywidualnego na podstawie kolloktywów lub egzaminu końcowego i zapisów w dzienniku szkoleniowym oraz okresowa kontrola przebiegu odpraw szkoleniowych i agend administracyjnych, dotyczących całokształtu zagadnień szkoleniowych w oddziale (Wytyczne w zakresie szkolenia kadr w NBP wprowadzone ZP. 197/53).

— Kontrola zabezpieczenia tajemnicy służbowej w formie sprawdzenia zamknięć akt w biurkach, stołach, szafach, kontuarach itp. po godzinach urzędowania (Ok. Min. Fin. Nr. Or. 3780/3/51).

— Osobiste przeprowadzenie kontroli wewnętrznej prac i czynności wydziałów planowania i kredytów oraz wydziału operacyjno-rachunkowego w dowolnie obranej komórce organizacyjnej każdego z wydziałów.

— Kontrola gospodarki budżetowej oddziału przy współudziale głównego księgowego i kierownika komórki ogólnej.

— Okresowa ocena przebiegu i wyników współzawodnictwa pracy (na podstawie podjętych zobowiązań) oraz rytmiczności wykonywania planów prac.

— Analiza miesięcznych sprawozdań o sytuacji finansowej kontrolowanych przedsiębiorstw w powiązaniu z miesięcznymi wykazami stanów rachunków bankowych oraz stanów należności i zobowiązań.

— Analiza wykonania planu kasowego za miesiąc ubiegły oraz przebiegu wykonania planu kredytowego.

— Analiza źródeł i przyczyn powstania ew. reklamacji.

— Kontakty z powiatowym, lub miejskim komitetem partii dla omówienia ważniejszych zagadnień bieżących i ewentualnego przeprowadzenia interwencji w jednostkach kontrolowanych.

— Kontakty z powiatowym lub miejskim prezydium rady narodowej, ze szczególnym uwzględnieniem kredytowania spółdzielni produkcyjnych i drobnego rolnictwa.

— Konferencje z sekretarzem POP, przewodniczącym rady miejscowej, zarządem ZMP i kierownikami brygad młodzieżowych w celu omówienia aktualnych spraw bieżących.

— Udział w odprawach kierowników i st. księgowych GKS.

Kwartalnie

— Kwartalna kontrola wszystkich wartości w skarbcu, obejmująca sprawdzenie gotówki oraz pozostałych wartości na zasadzie przepisów o przejmowaniu skarbcia przy zmianie skarbnika (IS. Nr. B/6, § 216).

— Kontrola przypomnienia wszystkim pracownikom o obowiązku przestrzegania tajemnicy służbowej, dyscypliny pracy i przepisów o ochronie przeciwpożarowej (Ok. 61/50, Ok. 59/50, ZP 155/52).

— Wyrównoważona kontrola prawidłowości pracy przy przyjmowaniu wpłat do kasy wieczorowej.

— Zapoznanie się z danymi i analiza statystyki gospodarczej w przekroju kwartalnym.

— Analiza wykonania planów kasowego i kredytowego w kwartale ubiegłym oraz wniosków do tych planów na kwartał przyszły.

— Udział w odprawie z przedsiębiorstwami kontrolowanymi.

— Udział w posiedzeniu egzekutywy KP. PZPR w sprawie aktualnych zagadnień gospodarczych okręgu.

— Udział w posiedzeniach prezydium PRN w sprawie sytuacji gospodarczej spółdzielni produkcyjnych.

— Kontrola jednego z wybranych zagadnień organizacji i administracji oddziału ze szczególnym uwzględnieniem następujących spraw:

a) prowadzenie i aktualizowanie urzędowych i cząstkowych (działowych) zbiorów zarządzeń, skorowidzów obowiązujących zarządzeń, terminarzy czynności, spisu i zbioru formularzy;

b) prowadzenie ewidencji i zabezpieczenie pieczęci i stempli;

c) prowadzenie ewidencji i sposób załatwiania reklamacji;

d) prowadzenie agend kadrowych i akt personalnych;

e) prowadzenie agend akcji socjalnej;

f) sprawowanie przez wyznaczonego pracownika nadzoru nad aparatami i matrycami powielaczowymi;

g) ekspedycja poczty;

h) gospodarka papierem, formularzami i drukami;

i) gospodarka ogrzewnicza i oświetleniowa;

k) gospodarka odzieżą ochronną, higieniczną i służbową;

- l) przestrzeganie obowiązków zbiórki makulatury biurowej i pracowniczej oraz miesięcznej wysyłki znaczków pocztowych;
- m) sprawowanie przez wyznaczonego pracownika kontroli sprzętu pożarniczego oraz konserwacji gaśnic przeciwpożarowych;
- n) przestrzeganie obowiązków opiekunów maszyn biurowych i przepisów ich używania;
- o) przestrzeganie przepisów o mieszkaniach pracowniczych i służbowych oraz przepisów dla woźnych, administratorów, dozorców i sprzątaczek;
- p) przestrzeganie porządku, czystości i estetyki w oddziale.

Rocznie

— Kontrola gospodarki inwentarzowej oraz rocznych spisów z natury środków trwałych, przedmiotów nietrwałych i zapasów materiałowych.

— Kontrola ubezpieczenia od ognia nieruchomości oraz mienia bankowego i pracowniczego.

— Kontrola zamknięć rocznych i przebiegu sporządzenia bilansu.

Czynności poza godzinami urzędowania

— Czynny udział w miesięcznych wydziałowych naradach zawodowych (w okresie od 1 do 10 każdego miesiąca).

— Czynny udział w kwartalnych ogólnooddziałowych naradach zawodowych, w sprawie podjęcia zobowiązań i w zebraniach sprawozdawczych zakładowej organizacji związkowej.

— Przewodniczenie (co najmniej raz w kwartale) na posiedzeniu powiatowej komisji do spraw planu kasowego.

— Hospitacje odpraw szkoleniowych w dowolnie wybranych grupach szkoleniowych.

— Udział w różnych pracach społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem — z uwagi na powiązania z pracą bankową i możliwość wpływania na niektóre zagadnienia gospodarcze — powiatowej komisji planowania gospodarczego oraz komisji finansów, budżetu i planu PRN, których każdy dyrektor oddziału NBP winien w zasadzie być członkiem.

— Samoszkolenie się i studiowanie techniki bankowej oraz zagadnień ekonomicznych.

Przytoczone wzory ramowych harmonogramów pracy dyrektora średniego oddziału operacyjnego, jako jedna z racjonalnych metod pracy, podają w zarysie obowiązki i zadania wynikające z tytułu zajmowanego przez niego stanowiska. Należy jednak pamiętać, że harmonogramów tych w odniesieniu do funkcji kierowniczych o charakterze typowo koncepcyjnym, nie można w żadnym wypadku stosować zbyt schematycznie, gdyż mogłoby to doprowadzić do pewnego rodzaju szablonowości i zmechanizowania pracy.

Codzienna praktyczna działalność w oddziale wymaga od nas w dużym stopniu operatywności i umiejętności wiązania wszystkich zagadnień w jedną skoordynowaną całość. Dlatego też w praktyce — na skutek nieprzewidzianych, pilnych spraw, wymagających bezpośredniej obecności, udziału, interwencji lub decyzji dyrektora oddziału — będą się zdarzały dość częste przypadki znacznie większych odchyśleń od określonych w harmonogramach rodzajów lub terminów wykonywanych czynności.

Niemniej jednak, już jako sam wykaz obowiązków w określonych terminach, harmonogramy wpływają mobilizująco na wyniki naszej pracy i czynią ją bardziej systematyczną i skoordynowaną w wysiłkach dla osiągnięcia jak najlepszych wyników w wykonywaniu zadań stojących przed każdym oddziałem, a wynikających z bieżących zadań planowych Banku.

Organizacja i metody pracy

Metody pracy dyrektora oddziału, jako pewnego rodzaju normy postępowania i działania, zwykliśmy określać w języku potocznym mianem „stylu pracy“, od którego niejednokrotnie zależą w znacznym stopniu wyniki pracy całego oddziału.

Pierwszym i nieodzownym warunkiem uzyskania dobrych wyników pracy, wyrażających się prawidłowym i terminowym wykonywaniem zadań oddziału jest — właściwa organizacja pracy dyrektora, rzutująca na wszystkie pozostałe, zagadnienia występujące w oddziale. Chodzi w tym wypadku nie o organizację w oddziale jako takim w ogóle — co było już niejednokrotnie tematem licznych artykułów z tego zakresu na łamach „Wiadomości NBP“ — lecz o organizację pracy samego dyrektora, odpowiedzialnego za zarządzanie samodzielną jednostką operacyjną.

Do najważniejszych zagadnień pracy dyrektora oddziału należą niżej omówione pokrótce sprawy.

Sprawy kadrowe. Znale jest ogólnie określenie Stalina „kadry decydują o wszystkim“, dlatego też za właściwy dobór kadr, ich należyte wykształcenie zawodowe i ideologiczne oraz za ich racjonalne rozmieszczenie odpowiedzialny osobiście jest kierownik każdej jednostki organizacyjnej.

Pismem Prezesa Banku z dnia 22 grudnia 1954 r. w sprawie decentralizacji czynności kadrowych w NBP całokształt spraw osobowych w oddziale operacyjnym poniżej 100 pracowników (z wyjątkiem akt naczelników wydziałów i głównych księgowych) został przekazany do kompetencji dyrektora oddziału. Nie oznacza to jednakże, że winien on osobiście prowadzić w dużym stopniu absorbujące agendy i akta spraw personalnych. Obsługę biurową w tym zakresie można powierzyć jednemu z pracowników, którym z reguły winien być kierownik komórki ogólnej, oczywiście z wyjątkiem akt osobowych tegoż pracownika oraz kopiałów akt naczelników wydziałów, które dyrektor winien prowadzić osobiście. Tak więc dyrektor oddziału, nie wykonując bezpośrednio znacznej ilości czynności technicznych, może jednak faktycznie kierować sprawami kadrowymi, koncentrując swoją uwagę głównie na stronie merytorycznej tego zagadnienia, tj. właściwej polityce kadrowej. W takim układzie pracy do obowiązków dyrektora, przy współudziale POP i rady miejscowej będą należały sprawy przyjmowania i zwalniania pracowników, awanse, przegrupowania, nagrody, szkolenie i wszelkie inne sprawy wchodzące w zakres spraw kadrowych.

Dyscyplina pracy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami o zabezpieczeniu socjalistycznej dyscypliny pracy kierownik zakładu odpowiada w pełni za właściwą organizację kontroli obecności pracowników oraz za sumienne wykonywanie postanowień ustawy. Rola więc dyrektora oddziału w tym zakresie sprowadza się do 2 aspektów dyscypliny pracy, a mianowicie do przestrzegania i kontroli jej strony formalnej oraz merytorycznej.

Zagadnienie strony formalnej dyscypliny pracy (podpisywanie list obecności, tryb usprawiedliwiania absencji, sprawozdawczość itp.) uregulowane jest w sposób wyczerpująco dostateczny obowiązującymi w tej mierze przepisami ogólnymi, jak i wewnątrz-bankowymi, natomiast w dużym stopniu zależy od dyrektora przestrzeganie w oddziale dyscypliny pod względem merytorycznym, przede wszystkim w zakresie pełnego wykorzystania dnia roboczego. W pionie operacyjno-rachunkowym sprawa ta jest do pewnego stopnia regulowana samoczynnie normalnym tempem pracy związanej z obsługą klientów i koordynacją czynności poszczególnych komórek, co nie zezwala na ogół na większe marnotrawstwo czasu w ciągu dnia roboczego. W pionie planowania i kredytów jednakże ta strona dyscypliny pracy wymaga stałej kontroli, z uwagi na koncepcję

cyjny charakter pracy. Tu dyrektor musi zwrócić szczególną uwagę na właściwe obciążenie inspektora nie tylko samą ilością kontrolowanych przedsiębiorstw, ale i ich wagą, różnicując jednostki wg podziału na łatwe i trudne.

Przy stałym wzroście czynności i jednocześnie ograniczonych w naszych warunkach możliwościach etatowych właściwa organizacja przestrzegania socjalistycznej dyscypliny pracy posiada ogromne znaczenie.

Szkolenie zawodowe. Jednym z podstawowych warunków uzyskania dobrych rezultatów naszej pracy jest wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z obowiązującymi przepisami. Nastąpić to jednak może wyłącznie w przypadku dokładnej znajomości tych przepisów oraz wszelkich instrukcji, zarządzeń itp. w powiązaniu z umiejętnością ich interpretacji i stosowania w oparciu o podstawy ekonomii politycznej i zasady materializmu dialektycznego.

Warunki te można osiągnąć tylko drogą dobrze zorganizowanego szkolenia zawodowego i ideologicznego, technicznie wg wytycznych wprowadzonych ZP 197-53. W celu uniknięcia jednakże jakichkolwiek w tym względzie wypaczeń należy z całym naciskiem podkreślić, że szkolenie jako takie nie jest samo w sobie celem, lecz **tylko środkiem** dla uzyskania najlepszych rezultatów. O dobrze postawionym szkoleniu w oddziale winny decydować nie plany, programy i dzienniki szkoleniowe, lecz wyniki szkolenia.

Dlatego również i w tym wypadku obowiązkiem dyrektora jest zwrócenie uwagi głównie na stronę merytoryczną szkolenia, powierzając prowadzenie agend szkoleniowych jednemu z pracowników.

Organizację szkolenia winien każdy dyrektor rozpocząć od siebie samego w formie samoszkolenia i formę tę zalecić również naczelnikom wydziałów. Jeżeli nie ma potrzeby uzupełnienia braków z wiadomości fachowych lub ogólnoeconomicznych, z powodzeniem można czas poświęcić na przegląd i studiowanie wydawnictw gospodarczych, zarówno książkowych, jak i czasopism. Znajomość nowych ogólnopartystwowych aktów normatywnych oraz orientacja w aktualnych zagadnieniach i tendencjach rozwojowych życia gospodarczego stwarza między innymi umiejętność przewidywania najbliższych i przyszłych zarządzeń bankowych, co z kolei daje możliwość wcześniejszej organizacji i przygotowań do nowych zadań.

Nieodzownymi narzędziami pracy szkoleniowej w oddziale, jakimi dyrektor winien umieć umiejętnie operować w sensie oddziaływania na szkolonych są: dobrze prowadzone zbiory zarządzeń, skrowidze obowiązujących zarządzeń i oddziałowa biblioteczka ekonomiczna. Trzeba tylko umieć szkolonym wskazać jak należy z tych materiałów korzystać. Np.: praca zbiorowa „Technika operacyjna i rachunkowość w NBP” może być bardzo pomocnym podręcznikiem każdego nowoprzyjętego, szkolonego indywidualnie pracownika w zakresie zapoznania się z podstawowymi czynnościami Banku.

Kontrola wewnętrzna. Niewątpliwie najpoważniejszym instrumentem podnoszenia poziomu naszej pracy jest kontrola wewnętrzna wykonywanych czynności.

„Żeby jednak kontrola wykonania osiągnęła cel, niezbędne są przynajmniej dwa warunki: po pierwsze, aby kontrola wykonania odbywała się systematycznie, nie zaś epizodycznie, po drugie aby na czele kontroli wykonania we wszystkich ogniach organizacji partyjno-radzieckich i gospodarczych stały nie osoby drugorzędne, lecz ludzie o dostatecznym autorytecie — sami kierownicy organizacji”.¹⁾

Słowa te dobitnie i w zupełności określają rolę dyrektora w kontroli wewnętrznej oddziału.

Dyrektor stojąc na czele kontroli i kierując nią nie przeprowadza bezpośrednio sam wszystkich kontroli osobiście, ani nawet nie układa sam planów kontroli, lecz nadzoruje wykonanie kontroli przez naczelników i innych pracowników, którym ich przeprowadzenie zlecono. Niemniej jednak, w celu dokładnej orientacji w poziomie wykonywanych prac, dyrektor winien przeprowadzić co najmniej raz w miesiącu szczegółową kontrolę jednej z dowolnie wybranych komórek każdego z wydziałów, nie licząc ew. kontroli wyrwykowych i przebiegu kontroli bieżącej.

Do istotnych zatem obowiązków dyrektora w zakresie kontroli wewnętrznej winny należeć sprawy analizy i zatwierdzania planów oraz wyników kontroli. Dla potrzeb oddziału średniej kategorii najlepiej sporządzać cztery plany na kwartał z przeznaczeniem na wszystkie 3 pionory czynności („A”, „B”, i „C”), za realizację których odpowiedzialni są naczelnicy wydziałów oraz odrębny plan „D”, dla kontroli wykonywanych osobiście przez dyrektora.

Dobrze zorganizowana i prowadzona kontrola wewnętrzna w oddziale polega głównie na właściwym doborze, przy układaniu planów zagadnień, wyznaczonych dla kontroli a następnie na umiejętnym wykorzystaniu wyników kontroli w energicznym przeciwdziałaniu, zmierzającym do usunięcia powstałych błędów i usterek w drodze odpowiedniego instruktażu, odpraw szkoleniowych, **narad roboczych**, przesunięć organizacyjnych itp.

Współzawodnictwo i usprawnienia pracy. Idea i znaczenie socjalistycznego współzawodnictwa w stałym podnoszeniu wydajności i jakości naszej pracy oraz jego już kilkuletnia tradycja w NBP są nam zbyt dobrze znane, aby na ten temat można było jeszcze coś nowego powiedzieć.

Praktycznie — celem współzawodnictwa w naszych warunkach jest mobilizacja do terminowego, sprawniejszego, dokładniejszego i wydajniejszego wykonania zadań, zarówno wynikających z codziennych, bieżących czynności, jak i z okresowych planów prac.

Jednym z najważniejszych obowiązków dyrektora, jako przedstawiciela administracji, współodpowiedzialnego na równi z radą miejscową za należyty rozwój współzawodnictwa na terenie oddziału, jest jego organizacja. Do dobrej organizacji współzawodnictwa należy przede wszystkim dokładne zapoznanie zespołu z aktualnymi wytycznymi w zakresie tematyki i możliwości podejmowania zobowiązań, a następnie umiejętność rozbudzenia inicjatywy i skierowanie zobowiązań na odpowiednie zagadnienia. W następnym etapie realizacja spoczywa już w rękach zespołu, a obowiązkiem dyrektora jest tylko pomoc i organizacja kontroli nad rytmicznością przebiegu współzawodnictwa.

Aby jednak współzawodnictwo w oddziale przebiegało samorzutnie i samoczynnie konieczne jest — i to wymaga ogromnego wysiłku i poświęcenia ze strony dyrektora — wyrobienie swoistej ambicji w zespole, która nie dopuści za żadną cenę do niewykonania jakichkolwiek zobowiązań, czy zadań. Uzyskanie przez oddział Ciechanów po raz pierwszy przodującego miejsca w swojej kategorii, w skali krajowej już zaledwie po 2 latach istnienia oddziału, kiedy zespół nie zdołał jeszcze nawet należyście okrzepnąć po okresie uruchomienia i organizacji — zawdzięczać należy w głównej mierze tej właśnie ambicji całej załogi. Konkretnym wyrazem takiej ambicji jest fakt, że każda usterka, każdy błąd i każde niewykonanie zadania nie mogą być sprawą tylko samego pracownika i jego bezpośredniego kierownika czy nawet dyrektora, lecz muszą być sprawą całego kolektywu. W tym właśnie momencie leży źródło dobrej organizacji współzawodnictwa.

¹⁾ J. Stalin — „Zagadnienia Leninizmu”, wyd. „Książka i Wiedza”, Warszawa 1949 r., str. 485.

Od strony technicznej ważnym czynnikiem w zakresie samej organizacji współzawodnictwa są nowe metody i usprawnienia pracy. Zorganizowanie w oddziale, oprócz komisji współzawodnictwa, lokalnej komisji projektów usprawnienia administracji, wyznaczenie stałych konsultacji dla autorów wniosków racjonalizatorskich i projektodawców nowych metod pracy, a w końcu przenoszenie do oddziału metod publikowanych w „Wiadomościach NBP” — to podstawowe formy nie tylko uzupełnienia współzawodnictwa, ale i ułatwienia pracy.

Organizacja i administrowanie. Czynności organizacyjne i administracyjne są tym odcinkiem pracy w oddziale, którym dyrektor bezpośrednio musi poświecić zazwyczaj nieco więcej uwagi. Jakkolwiek ten rodzaj czynności posiada charakter czynności tylko pomocniczych, lub usługowych i z problemami bankowymi bezpośredniego związku nie ma, to jednak w znacznym stopniu decyduje o pewnego rodzaju porządku i ładzie w oddziale, a w konsekwencji wpływa również pośrednio na wykonanie zadań podstawowych.

Do szczególnych obowiązków dyrektora oddziału w zakresie spraw porządkowych należy bezwzględne przestrzeganie punktualności i terminowości. Najlepszym zaś narzędziem służącym do zabezpieczenia tego postulatu jest — oprócz urzędowych terminarzy czynności — zwyczajny zeszyt (terminarz), w którym należy stale i bieżąco notować wszelkie sprawy do załatwienia oraz przypomnienia sobie i innym, a następnie codziennie je przeglądać. W ten sposób praktycznie wprost niemożliwe jest przeoczenie jakiegokolwiek terminu i pomijając sam fakt ewentualnych wynikłych z tego powodu skutków, stałe panowanie nad sytuacją na tym odcinku znacznie wzmacnia pozycję dyrektora, jako osoby odpowiedzialnej za całość oddziału.

Drugim bardzo ważnym momentem natury organizacyjnej w pracy każdego dyrektora oddziału jest stale i bieżące orientowanie się w tematyce i zakresie wszystkich aktualnych w danej chwili zagadnień i problemów występujących w oddziale.

Niezależnie od codziennych krótkich konferencji z naczelnikami wydziałów i inspektorami w sprawach bieżących, dostatecznie obiektywny obraz sytuacji oraz stanu i wyników prac w oddziale uzyskać można głównie dzięki codziennemu przeglądowi i czytaniu korespondencji przycho- dzącej do oddziału, jak też dzięki osobistemu podpisywaniu całej bez wyjątku korespondencji wychodzącej. ZP 64/54, wprowadzające „Przepisy dotyczące podpisywania w Banku” nakłada na kierowników jednostek organizacyjnych — zgodnie z zasadą jednoosobowego kierownictwa — obowiązek podpisywania większej ilości pism, dokumentów itp. niż poprzednio, a w związku z tym takie zorganizowanie pracy, aby funkcje kierownicze i kontrolne (zasada osobistego podpisywania jest jedną z form kontroli), mogły być właściwie wykonywane. W oddziale średniej kategorii takie zorganizowanie pracy nie powinno nastęrczać większych trudności. Aby jednakże nie umniejszać bezpośredniej odpowiedzialności służbowej pracowników sporządzających korespondencję winni oni na każdym piśmie umieszczać swoje inicjały, a następnie oddawać st. inspektorowi (kierownikowi sekcji) do zaakceptowania, na dowód czego ten winien z kolei złożyć na piśmie swój znak. Tak przygotowane i sprawdzone już pismo winno być przekazane odpowiedniemu naczelnikowi wydziału, który ponownie bada jego treść i — jeżeli ma być podpisane dwuosobowo — podpisuje lub w przeciwnym wypadku tylko parafuje na znak zapoznania się z jego treścią. W końcu, po takim obiegu, cała korespondencja dzienna winna być w oznaczonym czasie przedstawiona do podpisu dyrektorowi.

Dzięki takiej organizacji i skoordynowaniu na pozór drobnych szczegółów uzyskujemy pełną orientację w spra-

wach aktualnych, przy jednoczesnym wzmocnieniu poczucia odpowiedzialności wśród pracowników.

Poza tym każdy dyrektor oddziału winien posiadać, oprócz teczki spraw do załatwienia, swoją „Teczke prac bieżących kwartału”, w której winien przechowywać aktualne na dany kwartał: 1) plany prac, 2) plany inspekcji, 3) plany kontroli wewnętrznej oraz 4) umowę o współzawodnictwo pracy. Stały przegląd tych rzeczy osobiście przez dyrektora jest najlepszą gwarancją rytmicznego przebiegu prac.

Dobra organizacja obiegu dokumentów w pionie operacyjno-rachunkowym, dobrze sporządzone harmonogramy sprawnej obsługi klientów, racjonalne planowanie urlopów i właściwe zaopatrywanie fachowych komórek w formularze i druki oraz inne konieczne materiały przez komórkę ogólną — oto pozostałe podstawowe warunki dobrej organizacji i administracji, od których zależy sprawne, rytmiczne i terminowe wykonanie wszystkich zadań.

Na zakończenie uwag tego działu czynności należy wspomnieć o osobistej odpowiedzialności dyrektora oddziału za właściwą organizację kontroli przestrzegania przepisów o zabezpieczeniu tajemnicy urzędowej (kontrolę zamknąć akt po godzinach urzędowania w oddziale średniej kategorii winni przeprowadzać naczelnicy wydziałów co najmniej raz w tygodniu, a dyrektor — miesięcznie) oraz wnikliwie rozpatrywanie i załatwianie skarg i zażaleń.

Prace koncepcyjne. W związku z ustanowieniem instytucji głównych księgowych w oddziałach operacyjnych, a co za tym idzie znacznym obciążeniem dyrektorów oddziałów od czynności pionu operacyjno-rachunkowego, specjalnej ich uwadze i trosce powierzono pion prac koncepcyjnych w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw oraz planowania kasowego.

Rola dyrektora oddziału w realizacji tego typu zagadnień winna się przejawiać przede wszystkim w odpowiednio prowadzonej polityce kredytowej oraz właściwym oddziaływaniu na sytuację ekonomiczną okręgu bankowego.

Podobnie jak w innych działach czynności ważnym warunkiem uzyskania dobrych rezultatów pracy wydziału planowania i kredytów jest również dobra organizacja pracy w tym wydziale.

Bez względu na rodzaj ustalonego schematu organizacyjnego i zaprowadzonego systemu pracy, w oddziale operacyjnym średniej wielkości winna być bezwzględnie stosowana zasada specjalizacji, jednakże w stałym połączeniu z zasadą pewnej wszechstronności w zakresie problematyki i techniki wykonywanych czynności przez poszczególnych inspektorów. Praktycznie realizacja tego postulatu winna przedstawiać się w ten sposób, że np. inspektor-specjalista planowania kasowego prowadzi dodatkowo kontrolę funduszu płac kilku jednostek, zaś inspektorowi wyspecjalizowanemu w kontroli przedsiębiorstw handlowych należy przydzielić przynajmniej jedno przedsiębiorstwo przemysłowe. Dzięki takiej organizacji oddział będzie posiadał zawsze odpowiednią ilość specjalistów w poszczególnych dziedzinach zagadnień, nadających się jednocześnie w każdej chwili do ew. przerzutów w razie koniecznych zastępstw.

Nieodzownym warunkiem skutecznej polityki kredytowej jest, możliwie jak najdokładniejsza, znajomość sytuacji finansowej i gospodarczej kontrolowanych przedsiębiorstw, co osiągnąć można wyłącznie drogą stałych kontaktów z naczelnikiem wydziału, st. inspektorem, a nawet inspektorami prowadzącymi kontrolę bezpośrednią. Pogłębienie tej znajomości i osobiste oddziaływanie w sensie poprawy istniejącego stanu, przez usunięcie nieprawidłowości, winno się odbywać w formie bezpośrednich kontaktów z aktywnym gospodarczym przedsiębiorstwem, w ramach organi-

zowanych w oddziale konferencji lub wizyt na terenie jednostek.

Do wyłącznej kompetencji i ostatecznej decyzji dyrektora oddziału średniego winny należeć bezwzględnie następujące sprawy:

a) gospodarka kredytem na nadzwyczajne potrzeby — z wyłączeniem przypadków konieczności udzielenia tego kredytu z tytułu przekroczenia planu produkcji i ew. chwilowego (do 1 miesiąca) spiętrzenia zapasów przejściowych w handlu,

b) gospodarka kredytem na fundusz płac — z wydaniem decyzji o przyznaniu wyłącznie po uprzednim przeprowadzeniu osobiście konferencji z dyrektorem, gł. księgowym i aktywnym społeczno-politycznym (POP i RZ) przedsiębiorstwa na temat zaistniałej sytuacji finansowej, z ustaleniem przyczyn jej powstania,

c) gospodarka kredytem na należności fakturowe — z wydaniem ewentualnej decyzji o przeznaczeniu go po uprzednim sprawdzeniu koniecznych warunków.

Ponadto decyzji dyrektora oddziału winny podlegać wszystkie poważniejsze przypadki:

d) składania przeterminowanych żądań zapłaty — portfel „C” winien być obiektem stałej analizy dyrektora oddziału właściwie kształtowany poprzez jego osobiste wydawanie decyzji, jak też stosowanie skutecznej metody usprawiedliwiania każdorazowego nieterminowego fakturowania osobiście przez dyrektorów przedsiębiorstw, stosowanie takich metod w Oddziale Ciechanów przyczyniło się

na przestrzeni długiego już okresu czasu do praktycznie zupełnej likwidacji portfela „C”,

e) gospodarka tytułami limitowymi planu kasowego i wydawanie osobistych decyzji odnośnie wypłat w przypadkach ew. zagrożenia limitów,

f) wydawanie decyzji w przypadkach wypłat większych kwot z tytułu bezosobowego funduszu płac,

g) wydawanie decyzji odnośnie koniecznych do zastosowania środków w celu zabezpieczenia pełnego wykonania planu windykcji przez GKS, (doskonałym czynnikiem mobilizującym same GKS jest zarządzenie codziennego telefonicznego podawania meldunków o stanie windykcji).

Z uwagi na to, że czynności kredytowe i planowania nie są zadaniem łatwym i posiadają wyjątkowo skomplikowaną strukturę, o całej gamie bardzo trudnych niejednokrotnie do rozwiązania problemów — wydanie niekiedy ostatecznej decyzji przez dyrektora oddziału nie jest wcale proste. Bardzo często zdarzają się bowiem w praktyce terenowych oddziałów operacyjnych sytuacje, w których nie wystarcza tylko dokładna znajomość przez dyrektora oddziału obowiązujących przepisów, ani nawet orientacja w aktualnej sytuacji gospodarczej, gdyż nieodzownym warunkiem właściwej decyzji w niektórych sprawach bywa czasami jedynie subtelne wycucie danej sytuacji i odwołanie się do zdrowego rozsądku.

T. Styliński
Ciechanów

O niektórych zagadnieniach kredytowania i kontroli w pionie rolno-leśnym

W organizacji pracy kredytowej oddziałów operacyjnych wydział kredytów i planowania skupia zarówno czynności kredytowania i kontroli przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych jak i przedsiębiorstw rolno-leśnych. Czynności te jednak w odniesieniu do tych ostatnich przedsiębiorstw wymagają specjalnego traktowania i wyodrębnienia. Specyfika przedsiębiorstw rolno-leśnych lub też dla uogólnienia specyfika pionu rolno-leśnego narzuca oddziałom konieczność stosowania odmiennych nieco metod oddziaływania i kontroli.

Trzeba przede wszystkim stwierdzić, że na ogół doświadczenia aparatu kredytowego NBP w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw pionu rolno-leśnego są daleko skromniejsze niż na innych odcinkach pracy kredytowej. Doświadczenia te zostały w ostatnim okresie zdobyte i są dalej szybko osiąganym, w szczególności po doniosłych uchwałach partii i rządu w odniesieniu do naszej produkcji rolniczej i wynikającej z nich konieczności przyspieszenia jej wzrostu.

Zagadnienie oddziaływania w podanym wyżej sensie na przedsiębiorstwa rolno-leśne stało się żywym udziałem aparatu bankowego i to nie tylko na platformie zagadnień gospodarczych, finansowych, lecz też i w głównej mierze, jako zagadnienie polityczne. Rozwój spółdzielni produkcyjnych, usprawnienie gospodarki państwowych gospodarstw rolnych oraz dotarcie z kredytem i pomocą finansową do gospodarstw indywidualnych, z zachowaniem taktyki w toczącej się walce klasowej na wsi, to zadania główne kredytowego aparatu Banku, obsługującego te dziedziny życia gospodarczego.

Konieczność udzielania niejednokrotnie pomocy przedsiębiorstwom pionu rolno-leśnego nie może nam jednak narzucać przeświadczenia o stosowaniu zupełnie odmiennych metod w zakresie kontroli i kredytowania niż ma to miejsce

odnośnie przedsiębiorstw przemysłowych czy handlowych. Jeszcze czasem w oddziałach operacyjnych spotkać można się z poglądem, że przedsiębiorstwa rolno-leśne są „mniej ważne” od przemysłowych czy handlowych, że do tych ostatnich trzeba stosować większe rygory finansowe, „wymagać” więcej. Do spółdzielni produkcyjnych, PGR czy pracy GKS można natomiast ustosunkowywać się z mniej lub więcej posuniętym liberalizmem, z mniejszą troską i uwagą. Pogład taki jest całkiem błędny i szkodliwy, który w skutkach nie tylko rzutuje na jakość pracy oddziału ale i w wielu przypadkach powoduje powstanie trudności i powikłań w samych przedsiębiorstwach podlegających jego kontroli. Dobitnie trzeba stwierdzić: wszelki liberalizm, tolerancyjność i nieuzasadnione pobłażanie w odniesieniu do przedsiębiorstw rolno-leśnych jest niedopuszczalne i szkodliwe. Rzeczą niewątpliwą jest, że struktura przedsiębiorstw rolno-leśnych wymaga większej elastyczności polityki kredytowej stosowanej przez oddziały i udzielania im nieraz większej pomocy lecz nigdy rozluźnienia kontroli bankowej a w ślad za tym i dyscypliny finansowej tych przedsiębiorstw.

Przedmiotem niniejszego opracowania będzie wskazanie niektórych zagadnień pracy kredytowej oddziałów w zakresie kredytowania i kontroli pionu rolno-leśnego. Z uwagi na rodzaj przedsiębiorstw przedmiotem będą jedynie spółdzielnie produkcyjne i PGR z podaniem dla ilustracji danego zagadnienia przykładów pracy na tych odcinkach kilku oddziałów wziętych przykładowo.

Spółdzielnie produkcyjne. Na podstawie rewizji przeprowadzanych przez Centralę Banku, rozeznania oddziałów wojewódzkich w toku wizyt instruktażowo-kontrolnych w oddziałach operacyjnych na tym odcinku pracy stwierdzić można ustalenie się pewnego schematyzmu pracy kredytowej i to w sensie ujemnym. Spółdzielnie produkcyjne, wymaga-

zowanych w oddziale konferencji lub wizyt na terenie jednostek.

Do wyłącznej kompetencji i ostatecznej decyzji dyrektora oddziału średniego winny należeć bezwzględnie następujące sprawy:

a) gospodarka kredytem na nadzwyczajne potrzeby — z wyłączeniem przypadków konieczności udzielenia tego kredytu z tytułu przekroczenia planu produkcji i ew. chwilowego (do 1 miesiąca) spiętrzenia zapasów przejściowych w handlu,

b) gospodarka kredytem na fundusz płac — z wydaniem decyzji o przyznaniu wyłącznie po uprzednim przeprowadzeniu osobiście konferencji z dyrektorem, gł. księgowym i aktywnym społeczno-politycznym (POP i RZ) przedsiębiorstwa na temat zaistniałej sytuacji finansowej, z ustaleniem przyczyn jej powstania,

c) gospodarka kredytem na należności fakturowe — z wydaniem ewentualnej decyzji o przeznaczeniu go po uprzednim sprawdzeniu koniecznych warunków.

Ponadto decyzji dyrektora oddziału winny podlegać wszystkie poważniejsze przypadki:

d) składania przeterminowanych żądań zapłaty — portfel „C” winien być obiektem stałej analizy dyrektora oddziału właściwie kształtowany poprzez jego osobiste wydawanie decyzji, jak też stosowanie skutecznej metody usprawiedliwiania każdorazowego nieterminowego fakturowania osobiście przez dyrektorów przedsiębiorstw, stosowanie takich metod w Oddziale Ciechanów przyczyniło się

na przestrzeni długiego już okresu czasu do praktycznie zupełnej likwidacji portfela „C”,

e) gospodarka tytułami limitowymi planu kasowego i wydawanie osobistych decyzji odnośnie wypłat w przypadkach ew. zagrożenia limitów,

f) wydawanie decyzji w przypadkach wypłat większych kwot z tytułu bezosobowego funduszu płac,

g) wydawanie decyzji odnośnie koniecznych do zastosowania środków w celu zabezpieczenia pełnego wykonania planu windykcji przez GKS, (doskonałym czynnikiem mobilizującym same GKS jest zarządzanie codziennego telefonijnego podawania meldunków o stanie windykcji).

Z uwagi na to, że czynności kredytowe i planowania nie są zadaniem łatwym i posiadają wyjątkowo skomplikowaną strukturę, o całej gamie bardzo trudnych niejednokrotnie do rozwiązania problemów — wydanie niekiedy ostatecznej decyzji przez dyrektora oddziału nie jest wcale proste. Bardzo często zdarzają się bowiem w praktyce terenowych oddziałów operacyjne sytuacje, w których nie wystarczy tylko dokładna znajomość przez dyrektora oddziału obowiązujących przepisów, ani nawet orientacja w aktualnej sytuacji gospodarczej, gdyż nieodzownym warunkiem właściwej decyzji w niektórych sprawach bywa czasami jedynie subtelne wyczucie danej sytuacji i odwołanie się do zdrowego rozsądku.

T. Styliński
Ciechanów

O niektórych zagadnieniach kredytowania i kontroli w pionie rolno-leśnym

W organizacji pracy kredytowej oddziałów operacyjnych wydział kredytów i planowania skupia zarówno czynności kredytowania i kontroli przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych jak i przedsiębiorstw rolno-leśnych. Czynności te jednak w odniesieniu do tych ostatnich przedsiębiorstw wymagają specjalnego traktowania i wyodrębnienia. Specyfika przedsiębiorstw rolno-leśnych lub też dla uogólnienia specyfika pionu rolno-leśnego narzuca oddziałom konieczność stosowania odmiennych nieco metod oddziaływania i kontroli.

Trzeba przede wszystkim stwierdzić, że na ogół doświadczenia aparatu kredytowego NBP w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw pionu rolno-leśnego są daleko skromniejsze niż na innych odcinkach pracy kredytowej. Doświadczenia te zostały w ostatnim okresie zdobyte i są dalej szybko osiąganym, w szczególności po doniosłych uchwałach partii i rządu w odniesieniu do naszej produkcji rolnej i wynikającej z nich konieczności przyspieszenia jej wzrostu.

Zagadnienie oddziaływania w podanym wyżej sensie na przedsiębiorstwa rolno-leśne stało się żywym udziałem aparatu bankowego i to nie tylko na platformie zagadnień gospodarczych, finansowych, lecz też i w głównej mierze, jako zagadnienie polityczne. Rozwój spółdzielni produkcyjnych, usprawnienie gospodarki państwowych gospodarstw rolnych oraz dotarcie z kredytem i pomocą finansową do gospodarstw indywidualnych, z zachowaniem taktyki w toczącej się walce klasowej na wsi, to zadania główne kredytowego aparatu Banku, obsługującego te dziedziny życia gospodarczego.

Konieczność udzielania niejednokrotnie pomocy przedsiębiorstwom pionu rolno-leśnego nie może nam jednak narzucać przeświadczenia o stosowaniu zupełnie odmiennych metod w zakresie kontroli i kredytowania niż ma to miejsce

odnośnie przedsiębiorstw przemysłowych czy handlowych. Jeszcze czasem w oddziałach operacyjnych spotkać można się z poglądem, że przedsiębiorstwa rolno-leśne są „mniej ważne” od przemysłowych czy handlowych, że do tych ostatnich trzeba stosować większe rygory finansowe, „wymagać” więcej. Do spółdzielni produkcyjnych, PGR czy pracy GKS można natomiast ustosunkowywać się z mniej lub więcej posuniętym liberalizmem, z mniejszą troską i uwagą. Pogład taki jest całkiem błędny i szkodliwy, który w skutkach nie tylko rzutuje na jakość pracy oddziału ale i w wielu przypadkach powoduje powstanie trudności i powikłań w samych przedsiębiorstwach podlegających jego kontroli. Dobitnie trzeba stwierdzić: wszelki liberalizm, tolerancyjność i nieuzasadnione pobłażanie w odniesieniu do przedsiębiorstw rolno-leśnych jest niedopuszczalne i szkodliwe. Rzeczą niewątpliwą jest, że struktura przedsiębiorstw rolno-leśnych wymaga większej elastyczności polityki kredytowej stosowanej przez oddziały i udzielania im nieraz większej pomocy lecz nigdy rozluźnienia kontroli bankowej a w ślad za tym i dyscypliny finansowej tych przedsiębiorstw.

Przedmiotem niniejszego opracowania będzie wskazanie niektórych zagadnień pracy kredytowej oddziałów w zakresie kredytowania i kontroli pionu rolno-leśnego. Z uwagi na rodzaj przedsiębiorstw przedmiotem będą jedynie spółdzielnie produkcyjne i PGR z podaniem dla ilustracji danego zagadnienia przykładów pracy na tych odcinkach kilku oddziałów wziętych przykładowo.

Spółdzielnie produkcyjne. Na podstawie rewizji przeprowadzanych przez Centralę Banku, rozeznania oddziałów wojewódzkich w toku wizyt instruktazowo-kontrolnych w oddziałach operacyjnych na tym odcinku pracy stwierdzić można ustalenie się pewnego schematyzmu pracy kredytowej i to w sensie ujemnym. Spółdzielnie produkcyjne, wymaga-

jące stosowania przez oddziały szczególnie różnorodnych metod oddziaływania i elastycznej polityki kredytowej, traktowane są przez wiele oddziałów generalnie, jako jeden typ gospodarstw i to nie cieszących się „popularnością” wśród pracowników kredytowych. Trudności w bezpośrednich kontaktach z tymi jednostkami, wynikające z braku środków lokomocji i połączeń komunikacyjnych, znaczna odległość od oddziału, słaby niejednokrotnie ich poziom finansowy, trudności w zakresie księgowości i zaległości w sprawozdawczości, to główne przesłanki takich poglądów. Schematyzm pracy kredytowej oddziału doprowadza w wielu przypadkach do częstego udzielania spółdzielniom kredytów bez analizy ich potrzeb, na terminy nie mobilizujące spółdzielnie do spłaty kredytów, nie związane z cyklem produkcyjnym. Oddziałom brak bardzo często rozeznania wielu zagadnień dotyczących spółdzielni choćby np. zaliczkowania pracujących w spółdzielniach, rozliczania wpływów z tytułu dostaw kontraktacyjnych, spłacalności pożyczek krótkoterminowych itp. Nieanalizowanie materiałów sprawozdawczych i brak inspekcji to zasadnicze przyczyny takiego stanu rzeczy. Dla przykładu zobrazujemy jak niektóre oddziały wykonują swe czynności w stosunku do spółdzielni produkcyjnych i jakie błędy popełniają w swej pracy. Oczywiście przykłady te nie świadczą, że tylko w tych oddziałach zostały one stwierdzone, a w innych nie występują. Podanie ich na tym miejscu traktować należy jako materiał do przeanalizowania pracy własnej w oddziałach i do unikania ich popełniania w przyszłości. Dla bliższego zorientowania układ przykładów został dostosowany do pewnych typowych błędów i uchybień na odcinku kredytowania spółdzielni produkcyjnych, stwierdzonych w pracy kredytowej oddziałów w skali ogólnokrajowej.

1. Niedostateczna znajomość sytuacji finansowo-gospodarczej i brak rozeznania potrzeb kredytowych spółdzielni produkcyjnych, obsługiwanych przez oddziały. W związku z tym następuje nierealność sporządzania kwartalnych planów kredytowych. Np. **V Oddział Miejski w Bydgoszczy** w planie kredytowym na drugi kwartał 1954 r. nierealnie zaplanował kredyt na zakup materiału siewnego. Zaplanowano zł 35/m zaś wprowadzono zł 143/m. Ponadto zaplanowano spłatę kredytu w wysokości zł 5/m osiągnięto zł 93/m (nie uwzględniono spłat z tytułu konwersji). Podobnie w planie na trzeci kwartał roku 1954 zaplanowano kredyt na zakup materiału siewnego w wysokości 50/m. Wykorzystanie na ultimo kwartału zł 10/m. Planowany w tym kwartale kredyt na drobne remonty, inne cele gospodarcze oraz na zaliczkowanie członków za pracę — nie został udzielony.

Oddział Hrubieszów — do października 1954 r. nie posiadał rocznych planów gospodarczych spółdzielni produkcyjnych, co nie tylko uniemożliwiło zbadanie czy kwortalne plany kredytowe sporządzane są w oparciu o założenia planów rocznych, lecz świadczyło o nieinteresowaniu się przez oddział tym jakie zadania planowe posiadają spółdzielnie.

2. Udzielanie kredytów dla spółdzielni podejmowane jest przez oddział bez dostatecznej analizy celowości udzielenia kredytu. Decyzja o udzieleniu podejmowana jest często wyłącznie na podstawie z reguły pozytywnej opinii powiatowego zarządu rolnictwa.

I tak na przykład **Oddział w Sulechowie** — realizował wnioski kredytowe bez wyczerpującej opinii PPRN i bez stwierdzenia zgodności zgłoszenia o kredyt z planem gospodarczym spółdzielni:

RSW Bojadła — gdzie brak w ogóle opinii PPRN, a na wniosku spółdzielni figuruje jedynie pieczęć PPRN (kredyt na zakup loszek w wysokości zł ponad 3/m).

RSW Droniki — spółdzielnia prosi we wniosku o kredyt na zakup drzewa i węgla w ramach kredytu na inne

cele gospodarcze, natomiast PPRN „popiera” wniosek na remont wozów.

Tenże oddział udzielił RSW Brzeziny kredytu na zakup materiału siewnego w wysokości około 6/m, bez uzasadnienia potrzeb kredytu a z powodu nieokreślenia przez spółdzielnię terminu jego płatności oddział sam ustalił termin do grudnia 1954 r.

3. Niewłaściwe ustalanie przez oddziały terminów spłat kredytów udzielonych spółdzielniom, nie uwzględniające długości cyklu produkcyjnego lub przewidzianych przepisami terminów jak również nie wystarczające oddziaływanie na spółdzielnię w celu zapewnienia pełnej i terminowej spłaty kredytów bankowych.

Oddział w Kępnie — nie dokonywał spłaty kredytów w terminach ich płatności. Tak więc np. spółdzielnia Zosin oddział ustalił termin płatności kredytu na produkcję w toku (na loszki) na dzień 30.VI.54 r. w wysokości zł 4/m. Kredyt spłacono w dniu 3.VII.54 r. RZS Trębaczów ustalił termin płatności kredytu na drobne remonty (kredyty różne) na dzień 30.IX.54 r. w wysokości zł 1,6/m. Do dnia 11.X.54 r. spłaty nie dokonano. Podobnie RZS Swiba kredyt na produkcję w toku (materiały siewne) termin 10.IX.54 r. Do dnia 11.X.54 r. spłaty nie dokonano.

4. Wypłacanie spółdzielniom produkcyjnym zaliczek kontraktacyjnych bez zlecenia instytucji kontraktującej, bądź wypłacanie zaliczek w kwotach wyższych niż przewidywała umowa, niewłaściwe rozliczanie spółdzielni z zawartych umów kontraktacyjnych — nie potrącanie składek plantatorskich i ubezpieczeniowych na rzecz PZU.

V Oddział Miejski w Bydgoszczy — nie prowadził kontroli udzielonych zaliczek, która by umożliwiała oddziałowi kontrolę wysokości udzielonych zaliczek na poszczególne uprawy. Oddział udzielał zaliczek na podstawie przesłanych zleceń, przy czym nie zwracano uwagi na rozdział limitu dla poszczególnych upraw, udzielał zaliczek kontraktacyjnych spółdzielniom nie objętym rozdzielnikiem, nie przeprowadzono rozliczeń z tytułu szeregu upraw, które w większości przypadków już zostały odstawione. Oddział przy spłacie zaliczek kontraktacyjnych nie dokonywał żadnych potrąceń z tytułu opłat plantatorskich i składek ubezpieczeniowych na rzecz PZU. Z uwagi także na brak jakiegokolwiek ewidencji udzielanych zaliczek, przy wpływie należności za odstawioną masę towarową, bez względu na to jakiej uprawy dotyczyła, oddział spłacał zadłużenie z tytułu zaliczek takich upraw, jakie się mieściło w sumie należności. Powyższe błędy i uchybienia oddziału dotyczyły wszystkich spółdzielni produkcyjnych kredytowanych przez oddział.

5. Brak przeciwdziałania ze strony oddziałów zadłużaniu się spółdzielni produkcyjnych w GS „Samopomoc Chłopska” z tytułu kredytów towarowych. Przykładem tego typu jest **Oddział w Sulechowie**, który dopuścił np. by spółdzielnia Bojadła pobrała łubin pastewny na zł ponad 1,5/m. Inkaso z terminem płatności w dniu 18.V.54 r. do listopada nie zostało wykupione przez spółdzielnię i znajdowało się w portfelu żądań zapłaty. RZS Kleniec — pobrała seradę w GS Bojadła na zł 1.300. — Żądanie zapłaty płatne w dniu 3.V.54 r. do listopada 1954 r. nie zostało wykupione.

Przytoczyliśmy tu tylko niektóre typowe błędy i uchybienia, jakie popełniają oddziały operacyjne w toku wykonywania swych obowiązków w zakresie kredytowania spółdzielni produkcyjnych. Przypatrzmy się teraz nieco warunkom w jakich one powstają i spróbujemy znaleźć zasadnicze przyczyny ich powstawania.

We wspomnianym już **V Oddziale Miejskim w Bydgoszczy** zatrudnionych było dwóch pracowników przy kredytowaniu 34 spółdzielni. W całym pionie rolno-leśnym było zatrudnionych siedem osób o dość dobrym przygotowaniu zawo-

dowym, a niektórzy z nich ukończyli kursy centralne w zakresie wykonywanych czynności z wynikiem dobrym. Tak więc zagadnienie przygotowania zawodowego i przeciążenia pracą, które zwykle rzutuje na jakość pracy nie można uznać w tym przypadku za usprawiedliwiające powstanie błędów i nieprawidłowości. Mimo to szereg błędów i to występujących dość nagminnie, stwierdzono w pracy komórki kredytowej a zasadniczą przyczynę powstawania ich można by odnieść do braku inicjatywy pracowników załatwiania czynności zgodnie z przepisami, tolerancyjności i liberalizmu w stosunku do przedsiębiorstw, braku ekonomicznego rozeznania ich struktury i potrzeb finansowych. Charakterystyczny tu jest również objaw niewykonywania planów inspekcji i nienależyte wykorzystywanie wyników inspekcji do prac analitycznych. Częstotliwość inspekcji przez oddział w spółdzielniach produkcyjnych przedstawia się następująco: należało przeprowadzić inspekcje w ciągu kwartału w 36 spółdzielniach — w I kwartale 1954 r. przeprowadzono inspekcje tylko w 17 spółdzielniach, w II kwartale w 19 i w III kwartale — w 22 spółdzielniach.

Wątpliwości również budziła szablonowość sprawozdań z przeprowadzonych inspekcji, w których w 75% opisano zagadnienia organizacyjno-gospodarcze, powtarzane kolejno w następujących po sobie sprawozdaniach. Zagadnienia finansowe podawane były natomiast w bardzo ogólnikowej formie, nie dającej obrazu sytuacji spółdzielni w tym zakresie.

Oddział w Hrubieszowie przeprowadzał kredytowanie i kontrolę 68 spółdzielni produkcyjnych. Czynności te wykonywała komórka trzyosobowa. Obok wspomnianych już wyżej błędów stwierdzono w pracy komórki nienależytą współpracę z komórką rozliczeń, co spowodowało naliczanie kar za zwłokę i nieterminowe regulowanie zobowiązań spółdzielni wobec innych jednostek gospodarczych. Poważną przeszkodą w nawiązaniu współpracy tych dwu i innych jeszcze komórek oddziału było tu pomieszczenie agend oddziału w dwu budynkach odległych dość znacznie od siebie. W pewnym okresie brak było również ściślejszej współpracy z pełnomocnikiem Banku Rolnego, PK PZPR i PZR, PPRN. Odbiło się to ujemnie na znajomości oddziału sytuacji finansowej spółdzielni, przy jednoczesnym braku rozeznania poprzez inspekcje. Na 68 spółdzielni oddział planował do inspekcji w ciągu kwartału jedynie przeprowadzenie 36 inspekcji. Plan inspekcji, mimo jego rażącego zaniżenia, i tak nie był przez oddział wykonany. W I kwartale zaplanowano 36 inspekcji — wykonano 24, w II kwartale na tę samą planowaną ilość inspekcji — wykonano 27.

Trzeba jednak przyznać, że komórka spółdzielni produkcyjnych była nadmiernie obciążona pracą i posiadała trudne warunki do przeprowadzania inspekcji. Dla przykładu: odległość od najdalej położonych spółdzielni produkcyjnych wynosiła 64 km przy braku środków lokomocji i połączeń komunikacyjnych.

Oddział w Kępnie — sprawował kontrolę wobec 52 RZS. Pracownicy komórki pionu rolno-leśnego są pracownikami o dość długim stażu pracy zawodowej. Niemniej pracę oddziału cechowały raczej czynności o typie manipulacyjnym. Brak było analizy planów i sprawozdawczości spółdzielni. Niezależnie od innych czynników, mających wpływ na nie wystarczający poziom pracy, oddział pozbawił się rozeznania sytuacji spółdzielni poprzez inspekcje. Plan inspekcji spółdzielni na III kwartał 1954 r. wynosił 53 inspekcje. Faktycznie wykonano tylko osiem inspekcji.

Oddział w Sulechowie — i w tym oddziale stwierdzono braki w pracy analitycznej i brak rozeznania spółdzielni podległych kontroli oddziału. W II i III kwartale 1954 r. zaplanowano 22 inspekcje z czego wykonano tylko 6 (na 21 spółdzielni). W ciągu roku 1954 do listopada oddział nie

przeprowadził inspekcji w ogóle w 12 spółdzielniach. W tematyce przeprowadzonych inspekcji nie uwzględniano wielu istotnych zagadnień, ograniczając się np. do przestrzegania wysokości pogotowia kasowego i zbadania stanu księgowości lub podziału dochodów itp. Wykorzystanie materiałów z inspekcji również budziło zastrzeżenia. Na przykład oddział stwierdził w RSW-Ciosaniec nieprawidłowe zaliczkowanie w gotówce i naturaliach. Zagadnienie to nie było przedmiotem interwencji oddziału w PPRN.

Zauważyć można, że w omówieniu powyższym specjalną uwagę zwrócono na zagadnienie inspekcji w spółdzielniach. Powiedzmy otwarcie, że brak inspekcji występuje nie tylko na odcinku spółdzielni produkcyjnych czy też jak to zostanie niżej przytoczone w państwowych gospodarstwach rolnych. Zagadnienie braku lub też niedostatecznej ilości inspekcji występuje na terenie wszystkich województw. Zagadnienie to urosło do rozmiarów problemu i musi mu być wydana ostra walka. Skutki braku inspekcji znajdują bezpośredni wyraz w mało operatywnej działalności oddziałów w stosunku do przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych. Doszukując się przyczyn tego stanu rzeczy należy na naczelnym miejscu postawić nie tylko trudności komunikacyjne, uniemożliwiające nieraz przeprowadzanie inspekcji ale i również nieumiejętność przeprowadzania inspekcji u pracowników oddziałów. Obok tego często spotykamy się u pracowników z dużą niechęcią do wyjazdów inspekcyjnych. Wynika to niejednokrotnie zarówno z obaw „przed przedsiębiorstwem” jak i z niedoceniań instrumentu analizy i kontroli, jakimi są inspekcje.

Drugim takim zagadnieniem jest pełne wykorzystywanie materiałów uzyskanych w czasie inspekcji. Przeprowadzanie inspekcji jest dopiero połową wykonanej pracy. Analiza uzyskanych informacji i stwierdzonych faktów winna doprowadzić do interwencji, zastosowania sankcji i innych form oddziaływania, tak by stwierdzone nieprawidłowości w przedsiębiorstwach były definitywnie usunięte. Tu trzeba nie tylko legitymować się szeregiem pism z takim czy innym adresatem interwencji ale konsekwentnie, uparcie wywalczonymi wynikami. Operatywność oddziałów dopiero można uznać za celową i skuteczną gdy wszelkie zalecenia i interwencje doprowadzone są do końca.

Z innych ujemnych zagadnień rzutujących na pracę oddziałów w zakresie kredytowania i kontroli spółdzielni produkcyjnych i innych przedsiębiorstw w pionie rolno-leśnym należy wymienić brak lub nienależytą kontrolę wewnętrzną i szkolenie zawodowe. Zagadnienia te są ciągle aktualne także i we wszystkich dziedzinach naszej pracy bankowej. Stawianie ich znaczenia na pierwszoplanowym miejscu w organizacji pracy oddziałów ma głębokie uzasadnienie w tym, że przede wszystkim gwarantują nam one stworzenie warunków dla dalszego rozwoju pracy bankowej w kierunku podniesienia jej na wyższy poziom.

Państwowe Gospodarstwa Rolne. Ogólne uwagi wypowiedziane uprzednio odnoszą się w tej samej mierze również i do odcinka kredytowania i kontroli PGR. Przedsiębiorstwa te w coraz silniejszym stopniu stanowią zasadniczy element naszej walki o rozwój produkcji rolnej. Praca oddziałów na tym odcinku winna być nacechowana specjalną czujnością i gruntownym rozeznaniem sytuacji gospodarczej. Często jednak zostaje stwierdzony inny stan rzeczy. Brak inspekcji, brak rozeznania stanu faktycznego kredytowanych zapasów, zamrożenia środków obrotowych w robotach inwestycyjnych, brak analizy sprawozdawczości, interwencji i sankcji oraz częste przypadki przekredytowania lub niedokredytowania to typowe błędy i nieprawidłowości w pracy oddziałów. Stwierdza się również najczęściej tolerancyjne ustosunkowanie się oddziałów do dyscypliny finansowej przedsiębiorstw, w konsekwencji czego dochodzi do przekraczania przez oddziały ich kompetencji. Zjawisko

to jest szczególnie niepokojące na odcinku PGR, gdyż poziom ich dyscypliny finansowej wymaga specjalnej czujności oraz stosowania właściwych i szybkich interwencji, które by skutecznie eliminowały wszelkiego rodzaju uchybienia i przekroczenia w zakresie gospodarki finansowej.

A oto szereg bardziej jaskrawych przykładów typowych błędów i uchybień popełnianych przez oddziały operacyjne na odcinku kredytowania i kontroli PGR:

1. Brak interwencji i stosowania sankcji przez oddziały oraz niepodejmowanie środków zaradczych w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działalności przedsiębiorstw.

Oddział Biskupiec — odnośnie PGR Zespół Reszel. Zamrożenie środków obrotowych PGR w inwestycjach i kapitalnych remontach według bilansu na dzień 31.XII.53 r. wynosiło zł 277/m. Według bilansu na 30.VI.1954 r. nie zrefundowano nakładów na inwestycje — zł 519/m, na kapitalne remonty zł 130/m. PGR Zespół Górowo według bilansu na 30.VI.1954 r. posiadał zamrożone środki obrotowe w inwestycjach — zł 240/m, w kapitalnych remontach zł 38/m. Stwierdza się brak interwencji i przejawów zastrzeżonej kontroli oddziału.

V Oddział Miejski w Bydgoszczy — PGR Zespół Wojnowo — na przestrzeni szeregu miesięcy r. 1954 występuje wysoki stan portfelu „C”. Na przykład:

w lipcu	— do zł 213/m
w sierpniu	— do zł 184/m
we wrześniu	— do zł 126/m

Zamrożenia środków obrotowych w inwestycjach w wysokości zł 1.013/m PGR Zespół Rybacki w Bydgoszczy według bilansu na 30.VI.1954 r. — zamrożenie środków obrotowych w kapitalnych remontach wynosiło zł 38/m, w inwestycjach zł 71/m — brak interwencji i sankcji ze strony oddziału.

2. Przekredytowanie lub niedokredytowanie PGR oraz błędne i nieprawidłowe kredytowanie kredytem na fundusz płac.

Oddział Hrubieszów — w wyniku inspekcji przeprowadzonej w Zespole Poturzyn w dniu 25.VI.54 r. stwierdził zawyżenie stanów dotyczących inwentarza żywego w wysokości zł 597/m. Spłaty kredytu nie dokonano.

Oddział Biskupiec — PGR Zespół Reszel — na podstawie oświadczenia Nr 1 za lipiec 1954 r., zespół był niedokredytowany na kwotę zł 991/m z powodu braku limitu. Oddział wystąpił do oddziału wojewódzkiego z wnioskiem o podwyższenie limitu dopiero w dniu 8.IX.1954 r.

Oddział Kępno — nie dokonywał spłaty kredytu na fundusz płac z wpływów na rachunek rozliczeniowy. PGR Miłkorzyn — w dniu 28.VII.54 r. udzielono kredytu na fundusz płac w wysokości zł 6/m. Spłaty kredytu dokonano w dniu 14.IX.54 r., pomimo że stan wolnych środków na rachunku rozliczeniowym kształtował się do wysokości zł 167/m.

Oddział Hrubieszów — udzielił w dniu 18.IX.54 r. zespołowi Dziekanów kredytu na wydatki zrównane z funduszem

płac w wysokości zł 50/m, waluta którego przeznaczona została na opłacenie składek z tytułu ubezpieczeń społecznych.

3. Brak wnikliwej analizy oświadczeń o stanie wartości kredytowanych.

Oddział Biskupiec — PGR Zespół Reszel — z reguły przy rozpatrywaniu oświadczeń nie porównywano poszczególnych pozycji z poprzednimi oświadczeniami np. w oświadczeniu Nr 3 na 31.VII.54 r. w pozycji 3 „trzoda chlewna” wykazana była w ilości 430 sztuk na wartość zł 730/m, w oświadczeniu na 31.VIII.54 r. wykazano sztuk 889 na ogólną wartość zł 979/m. Oddział nie żądał wyjaśnień i nie dokonał sprawdzenia bezpośrednio w zespole. Ten sam zespół w oświadczeniach Nr 1 za maj i czerwiec 1954 r. nie wykazywał salda różnicy cen z bilansu otwarcia — zł 997/m. Oddział nie żądał od zespołu wyjaśnień i nie spowodował wykazywania tej pozycji mimo wytycznych w tej sprawie oddziału wojewódzkiego. W związku z tym zespół był niedokredytowany o wyżej, wymienioną kwotę.

4. Brak rozeznania sytuacji na podstawie inspekcji w PGR. Niewykonywanie planów inspekcji.

V Miejski Oddział w Bydgoszczy — na planowanych w trzecim kwartale 1954 r. 7 inspekcji w pionie PGR oddział wykonał jedną inspekcję, z której zresztą nie sporządzono protokołu. Odnośnie PGR Zespół Rybacki w Bydgoszczy przeprowadzono w okresie od początku roku do 15.X.1954 r. zaledwie jedną inspekcję w marcu.

Oddział Kępno — plan inspekcji na trzeci kwartał 1954 r. obejmował 6 inspekcji. Nie przeprowadzono żadnej.

Oddział Sulechów — 2 zespoły PGR — w pierwszym kwartale 1954 r. oddział był zwolniony z dokonywania inspekcji. W kwartale drugim nie przeprowadzono żadnej inspekcji. Dopiero w kwartale trzecim przeprowadzono jedną inspekcję wspólnie z oddziałem wojewódzkim.

* * *

Powyższy — nie wyczerpujący zresztą — przegląd pewnych wytranych i typowych błędów i nieprawidłowości w pracy oddziałów operacyjnych w zakresie kontroli i kredytowania PGR pozwala na stwierdzenie, że praca ta nie stoi jeszcze na należyтым poziomie. Głównym zadaniem oddziałów na tym odcinku jest wzmoczenie, pogłębienie rozeznania struktury i gospodarki PGR. Istotnym elementem są tu wnikliwie przeprowadzane inspekcje i rozszerzenie pracy analitycznej. Drugim zagadnieniem jest zacieśnienie dyscypliny finansowej tych przedsiębiorstw przez zerwanie z tolerancją i liberalizmem na które nie ma miejsca w pracy kredytowej. Uświadomienie sobie przez dyrektorów i naczelników wydziałów kredytów oddziałów znaczenia przedsiębiorstw rolno-leśnych w dużym stopniu przy realizowanej przez nich kontroli wewnętrznej przyczyni się do usprawnienia pracy w tym zakresie. Oddziały wojewódzkie ze swej strony muszą wzmoczyć wysiłki dla postawienia pracy kredytowej oddziałów, w zakresie pionu przedsiębiorstw rolno-leśnych, na należyтым poziomie, odpowiadającym ich roli i znaczeniu.

J. Glapiński

Z doświadczeń kontroli funduszu płac pionu CRS „Samopomoc Chłopska”

Województwo poznańskie cechuje się dość starannym rozwojem sieci handlu wiejskiego. Aparat cały prowadzony jest przez zespół ludzki stosunkowo wyrobiony, o dużej obowiązkowości i znajomości przepisów bankowej kontroli funduszu płac. Oczywiście ocenę powyższą należy rozumieć nie w sensie absolutnym, tylko względnym. Wia-

domo bowiem powszechnie, że aparat handlu miejskiego czy pionów przemysłowych pracuje w województwie poznańskim jeszcze lepiej. Chodziłoby nam raczej o porównanie wojewódzkiego aparatu handlu wiejskiego w skali ogólnokrajowej. Należałoby ogólnie stwierdzić, że aparat ten należy raczej do lepszych. Są inne województwa, w któ-

rych aparat ten jest gorzej zorganizowany oraz prowadzony jest przez zespół pracowniczy mniej wyrobiony, o mniejszej obowiązkowości i znajomości przepisów bankowej kontroli funduszu płac.

Jakie są tymczasem rezultaty kontroli funduszu płac w r. 1954 w pionie CRS na terenie województwa poznańskiego? Można by na to znaleźć odpowiedź bardzo krótką: rezultaty są wręcz alarmujące. Województwo poznańskie nadesłało w roku ubiegłym około 2600 wniosków o odblokowanie przekroczeń osobowego funduszu płac, wstrzymanych przez oddziały NBP. Ta olbrzymia ilość wniosków o odblokowanie stanowi około 40% liczby wszystkich wniosków pionu CRS w skali ogólnokrajowej. Licząc tylko dni robocze roku, można by powiedzieć, że prawie 9 wniosków dziennie wpływało z województwa poznańskiego do Ministerstwa Handlu Wewnętrznego lub pod koniec roku do Zarządu CRS. Ilość jednostek w województwie poznańskim wyraża się wprawdzie cyfrą nie małą, bo prawie 500 (licząc PZGS, GS — Działy skupu, GS — pozostała działalność). Mimo to na każdą jednostkę przypadłoby 5 do 6 wstrzymanych przekroczeń funduszu płac w ciągu roku. Oceniając więc liczbę wstrzymanych przekroczeń pod każdym względem należałoby ją określić jako alarmującą. Tym więcej, że dynamika tej liczby w ciągu roku nie wykazywała pożądanej tendencji spadkowej a wprost przeciwnie, tendencję wzrastającą, szczególnie w ostatnich miesiącach roku.

Przeciętna kwota przekroczenia wynosiła w roku 1954 w pionie CRS województwa poznańskiego około 1400. Biorąc pod uwagę fakt, że jednostki CRS są przedsiębiorstwami drobnymi, należy uznać powyższą przeciętną jako wysoką. Ilustrując wyżej omawiane liczby można by powiedzieć, że 2600 pracowników o wynagrodzeniu 1400 zł pracowało w pionie CRS przez cały miesiąc a rezultat ich pracy nie miał żadnego odbicia po stronie produkcji czy obrotów. Ich wynagrodzenie obciążało niesłusznie koszty obrotów handlu wewnętrznego. Nie osiągnięto więc zaplanowanej wydajności pracy. Z drugiej strony jednak, przy ocenie powyższych cyfr stwierdzić należy, że w poszczególnych miesiącach roku ubiegłego — prócz sierpnia — przekroczenia zneutralizowane były w ogólnym saldzie niewykorzystanymi luzami skorygowanego funduszu płac. Co prawda kontrola funduszu płac, służąc w pierwszym rzędzie zasadzie pogłębienia rozrachunku gospodarczego nie może zadowolić się saldem sald szeregu przedsiębiorstw. Aparat kontroli funduszu płac zobowiązany jest bowiem do rejestracji błędów poszczególnych przedsiębiorstw, niezależnie od tego czy błędy te w ogólnym ujęciu branży znajdują swój wyraz cyfrowy, czy nie. Z tego punktu widzenia niewykorzystane salda skorygowanego funduszu płac — nie mogą nam przesłonić faktu 2600 przekroczeń.

Przystąpimy teraz do oceny powyższego stanu rzeczy, szukania źródeł zła i środków zaradczych.

Rozłożenie ilości przekroczeń na powiaty było tego rodzaju, że większość przekroczeń skoncentrowana była w niektórych tylko powiatach, podczas gdy pozostałe powiaty wykazywały niższą stosunkowo cyfrę przekroczeń. Największą cyfrę, bo 10% całości przekroczeń wykazywał powiat Poznań (na 27 powiatów), przy czym wartościowo przekroczenia te stanowiły 12% ogólnej sumy przekroczeń. Najciekawsze przy tym jest to, że zespół pracowników — tak po stronie CRS jak i po stronie NBP — należy w tym powiecie do najlepszych. Najwyższą sumę przekroczeń zanotowano w tym powiecie w detailu, piekarniach, masarniach, żywieniu zbiorowym i administracji. Nie było zresztą takiego pionu działalności, który by nie wykazał przekroczenia. Jakie są przyczyny tego stanu rzeczy?

Wpierw — co do ilości przekroczeń — należałoby podkreślić, że jest ona niewspółmiernie wysoka w stosunku do

ilości przedsiębiorstw. Gminna spółdzielnia bowiem, jako typowa jednostka operacyjna pionu CRS jest w zasadzie rozbita na dwa przedsiębiorstwa:

—skup i

— pozostała działalność.

Natomiast planów funduszu płac te dwa przedsiębiorstwa składają 8 lub 9. Czy potrzebny jest tak daleko idący rozrachunek przy kontroli wydajności pracy. Należy stwierdzić, że gdyby tzw. pozostała działalność gminnej spółdzielni reprezentowana była w oddziale Banku mniejszą ilością planów, wówczas zanotowalibyśmy niewątpliwie mniejszą ilość przekroczeń. To byłyby przyczyny tzw. organizacyjne. Jakie są przyczyny merytoryczne? Spróbujemy je wymienić bez ustawienia hierarchicznego:

1) niewłaściwa rejonizacja funduszu płac w odniesieniu do rejonizacji obrotów,

2) niewłaściwa ocena kategorii sklepów w detailu, PZGS nie dostosowują kwartalnej stawki prowizyjnej do obrotów planowanych,

3) rozbieżności między wykonaniem planu produkcji w asortymencie (piekarnie, masarnie), a wykonaniem norm (np. wykonanie asortymentu tańszego zamiast droższego),

4) zbyt nisko planuje się z reguły rezerwę na urlopy wypoczynkowe i macierzyńskie, szkoleniowe i służbę woj-skową,

5) niewłaściwie rejestruje się przepracowane godziny w produkcji, np. 10 godzin rejestruje się jako 8 godzin, wykazując równocześnie przekroczenia normy, co daje w rezultacie większe wynagrodzenie niż za godziny nadliczbowe,

6) wykazuje się dużą ilość godzin nadliczbowych, przy równoczesnym niewykonaniu normy i planu,

7) w skupie wykazuje się duże wypłaty za godziny nadliczbowe, szczególnie w okresie sezonu, gdy dyżury pracowników zarządza się na cały dzień,

8) w administracji likwiduje się niekiedy etaty ze skutkiem natychmiastowym, nie czekając na upływ terminu wypowiedzeń,

9) planuje się zbyt nisko średnią płacę w transporcie (na wzorach 3-a),

10) zbyt mało realnie planuje się obrót przy jego rejonizacji na poszczególne GS i to szczególnie, o ile chodzi o tzw. artykuły masowe,

11) w skupie — niewykonanie planu ogólnego lub nawet wykonanie tegoż planu w 100%, przy równoczesnym przekroczeniu niektórych planów wycinkowych powoduje przekroczenie ogólnego funduszu płac w związku z koniecznością wypłaty premii dla tych referatów skupu, które wykonały plan ponad 100%,

12) w pionie żywienia zbiorowego dużą trudność powodują przesunięcia w wykonaniu planu produkcji i planu obrotu, co powoduje przekroczenia w związku z rozpiętością premii od produkcji i od obrotu.

Pierwsze przekroczenia funduszu płac, jakie zaalarmowały władze CRS po objęciu GS i PZGS kontrolą funduszu płac — nie były niestety sygnałem do głębszego przemyślenia przyczyn tych przekroczeń. Jak to często bywa wkraczono na najłatwiejszą drogę — jednoprzyczynowego wyjaśnienia przekroczeń. Zło tkwiło rzekomo w niewłaściwym ustawieniu organizacyjnym bankowej kontroli funduszu płac, która nie uwzględniała różnicowanych zadań gminnej spółdzielni. Uzgodniono wówczas, że właściwym lekarstwem na usunięcie przekroczeń będzie rozbitcie bankowej kontroli funduszu płac na każdy pion działalności z osobna. Praktyka lat 1953 i 1954 pokazała, że ten uproszczony sposób rozumowania był niesłuszny. Istotnych przyczyn przekroczeń nie usunięto, bo jest to zresztą niełatwe zadanie. Bank obciążono natomiast nadmiernym

rozdrobieniem kontroli bieżącej (9 planów funduszu płac na jedną gminną spółdzielnię). Władze centralne pionu CRS obciążono „załatwianiem” formalności związanych z odblokowaniem tysięcy przekroczeń — w gruncie rzeczy drobnych. Oczywiście nawał pracy sprzyjał szablonowości i formalistycznemu podejściu. O istotnej akcji likwidacyjnej tych przekroczeń nie było mowy.

Na tle powyższych uwag postawmy pytanie: czy jest sens interesować się przekroczeniem funduszu płac, które zachodzi tylko w jednej z wielu działalności przedsiębiorstwa i równocześnie nie powoduje przekroczenia funduszu płac całości przedsiębiorstwa?

Odpowiedź jest niewątpliwie jedna — w kontroli bieżącej takie „wewnętrzne” przekroczenie możemy zbagatelizować. Koszt kontroli bieżącej jest tutaj górną granicą naszych zainteresowań. Wydajność pracy poszczególnych działów produkcji przedsiębiorstwa badać możemy jedynie przy kontroli następnej (lustracja). Stąd wniosek: należy zmniejszać ilość bankowych planów osobowego funduszu płac dla gminnej spółdzielni. W zasadzie winien być:

- jeden plan dla administracji na wzorze 3-a,
 - jeden plan dla skupu na wzorze 2-a,
 - jeden plan dla pozostałej działalności na wzorze 2-a.
- Proponowany wyżej układ planów doprowadzi:

- 1) do zmniejszenia ilości przekroczeń,
- 2) do zmniejszenia ogólnej sumy przekroczeń,
- 3) do zwiększenia przeciętnej kwoty przekroczenia.

Zmniejszenie ilości przekroczeń pozwoli na staranniej-
sze przeprowadzenie akcji likwidacji przyczyn poszczególnego przekroczenia. Przekroczenie będzie odtąd wyrazem błędu w skali całego przedsiębiorstwa (a nie w skali jednego pionu działalności).

Na przykładzie cyfrowym z kontroli funduszu płac niektórych GS w r. 1954 możemy z dość dużą pewnością wyrazić sąd, że przy kumulacji planów detalu, piekarni, marni, wytwórni wód gazowych i torfiarni — ilość przekroczeń zmniejszyłaby się w pionie CRS co najmniej o 2/3, aczkolwiek przeciętna suma przekroczenia wzrosłaby może dwukrotnie. Byłoby to jednak duże zwycięstwo z punktu

widzenia kosztów administracyjnych tak po stronie CRS jak i po stronie organu kontrolującego, tzn. Banku. Z tym większą uwagą mógłby aparat kontrolny Banku podejść do kontroli następnej w postaci lustracji. Zaznaczyć należałoby, że tryb rozdziału limitów funduszu płac na poszczególne piony działalności GS pozostałby nadal taki sam. Zmiana nastąpiłaby tylko w trybie kontroli bieżącej funduszu płac, sprawowanej przez Bank. A więc ewentualne umiejscowienie przekroczenia byłoby zawsze możliwe w drodze analizy.

Ponadto należałoby zaproponować zmianę układu marży progresywnej dla skupu. Marża ta powinna być stosowana jako mnożnik nieproporcjonalnie większy w przypadku wykonania planu skupu w 100% do 105%. Natomiast powyżej 105% wykonania planu skupu — jej znaczenie winno się zmniejszać, a więc winna ona być nieproporcjonalnie mniejsza. Na przykład:

przy 100% wykonania planu skupu	2,8%
przy 101% wykonania planu skupu	2,6%
przy 102% wykonania planu skupu	2,4%
przy 103% wykonania planu skupu	2,2%
przy 104% wykonania planu skupu	2,0%
przy 105% wykonania planu skupu	1,8%
ponad 105% do 110% wykonania planu skupu	1,8%
ponad 110% wykonania planu skupu	1,5%

Za każdy setny i dalsze procenty wykonania planu skupu. W ten sposób konieczność wypłaty premii dla tych referatów skupu które wykonały plan z nadwyżką byłaby automatycznie uwzględniona, mimo zaledwie 100% lub niewiele ponad 100% wykonanego ogólnego planu skupu.

Oto wnioski, które wyłoniły się na terenie województwa poznańskiego w toku kontroli funduszu płac pionu CRS w r. 1954. Oczywiście walka o likwidowanie przyczyn przekroczeń trwać musi w dalszym ciągu, ale prowadzona byłaby w innych nieco ramach organizacyjnych. Zauważyć bowiem należy, że najdoskonalszy tryb kontroli bieżącej nie zlikwiduje samych przyczyn przekroczeń.

W. Rosochowicz
Poznań

O pracy brygad młodzieżowych w woj. warszawskim

We wszystkich oddziałach województwa warszawskiego, w których istniały ku temu warunki, tj. pracowała większa ilość osób do lat 30, zorganizowano brygady młodzieżowe.

Zasadniczy rozwój brygad młodzieżowych i szybki ich wzrost nastąpił w oddziałach operacyjnych po ukazaniu się „Instrukcji w sprawie działalności i organizacji brygad młodzieżowych” wydanej przez Zarząd Główny ZZPF, wprowadzonej zarządzeniem Prezesa Nr 23 w lutym 1952 r., a szczególnie wzrosło zainteresowanie organizowaniem brygad po artykule Wiesława Szczepańca w Nr 7 Wiadomości NBP z roku 1952 „Rola Brygad Młodzieżowych w NBP”.

Do popularyzacji i rozwoju brygad przyczyniły się także w dużym stopniu wojewódzkie konferencje brygad młodzieżowych, organizowane przez koło ZMP przy Oddziale Wojewódzkim w Warszawie i dyrekcję Oddziału Wojewódzkiego.

W początkowym etapie praca brygad młodzieżowych miała głównie wpływ na wydajność pracy w komórkach pionu operacyjno-rachunkowego, a potem dopiero na jakość pracy, na zmniejszenie ilości reklamacji. Wydajność pracy bardzo znacznie wzrosła i do dzisiaj utrzymywana jest na przykład w komórce rozliczeń IX Oddziału Miejskiego,

IV Oddziału Miejskiego, Oddziału Praga — na poziomie ponad 160% normy.

W pionie planistyczno-kredytowym brygady młodzieżowe zaczęły się rozwijać później, z chwilą masowego napływu do Banku absolwentów techników finansowych i wyższych szkół ekonomicznych. Powstałe brygady nie były dotąd w stanie wykazać się specjalnymi osiągnięciami, gdyż praca w tym pionie wymaga od pracownika dużych kwalifikacji, dłuższej praktyki, której młodzi absolwenci szkół jeszcze nie zdobyli.

Wpływ pracy brygad w okresie ostatnich trzech lat na podniesienie poziomu pracy oddziałów tak w zakresie wydajności jak i jakości był duży.

Działalność brygad młodzieżowych, ciesząca się poparciem kierownictwa oddziałów, a będąca pod polityczną opieką ZMP, PZPR oraz rad miejscowych ZZPPiS w znacznym stopniu przyczyniła się do wyrobienia u członków brygad, a także i u pozostałego personelu, nowego, socjalistycznego stosunku do pracy.

Od chwili powstania brygad młodzieżowych współzawodnictwo stało się stałym i nieodłącznym zjawiskiem w pracy naszych oddziałów.

Formy pracy brygad młodzieżowych w poszczególnych oddziałach jak i tematyka zobowiązań kwartalnych i okre-

sowych były różne. Jednak wszystkie prace brygad były wartościowe, przynoszące naszej instytucji oraz naszej ludowej Ojczyźnie duże korzyści, które zilustruję kilkoma przykładami.

W IV kwartale 1954 r. trzy brygady pracujące w komórce rachunkowości VIII Oddziału Miejskiego w Warszawie podjęły zobowiązanie zmniejszenia reklamacji o 25 proc., zobowiązanie wykonano z nadwyżką, a reklamacje spadły o 57% w porównaniu z III kwartałem roku 1954. Wyróżniła się brygada kierowana przez tow. Martę Zawadzką.

W październiku 1954 r. IV Oddział Miejski w Warszawie zaewidencjonował 51 reklamacji. Brygady młodzieżowe w rachunkowości podjęły natychmiast zobowiązanie, idące w kierunku zmniejszenia ilości reklamacji, zobowiązanie wykonano, w styczniu 1955 r. zanotowano już tylko 15 reklamacji. Brygady w dalszym ciągu walczą o polepszenie jakości pracy.

II i III brygady młodzieżowe Oddziału w Sochaczewie z okazji 37 Rocznicy Rewolucji Październikowej przeprowadziły dodatkowo 40 roboczogodzin przy windykacji kredytów udzielonych indywidualnym chłopom przez GKS.

Brygada młodzieżowa w wydziale kredytów IX Oddziału Miejskiego w Warszawie kierowana przez tow. Żołnierkiewiczą, zobowiązała się przeszkolić pięciu nowoprzyjętych pracowników przedsiębiorstw w zakresie sporządzania oświadczeń o stanach aktywów normowanych.

Brygada młodzieżowa w sekcji planowania IX Oddziału Miejskiego kierowana przez tow. Getler zobowiązała się przeszkolić sześciu pracowników nowopowstałych przedsiębiorstw w zakresie przepisów dotyczących planowania kasowego i obrotu gotówkowego.

Brygady młodzieżowe w trudnych dla oddziałów sytuacjach pierwsze zgłaszały gotowość pomocy. I tak po zlikwidowaniu Kasy Samodzielnej na skutek zwiększenia pracy i zmian organizacyjnych powstały w komórce kasowo-skarbowej VIII Oddziału Miejskiego zaległości — brygady młodzieżowe pierwsze rzuciły hasło pomocy, a zainicjowane przez nie prace zostały podjęte przez wszystkie komórki organizacyjne.

Wykonanie zobowiązań brygad IX Oddziału Miejskiego w Warszawie przyczyniło się także w poważnym stopniu do likwidacji znacznych zaległości w przeliczaniu banknotów dwuzłotowych.

W wielu oddziałach brygady młodzieżowe zajmują się dekoracją sal operacyjnych i opracowywaniem gazetek ściennych. Na tym odcinku wyróżniły się brygady Oddziału Sochaczew, które oddział wojewódzki w roku 1954 wyróżnił, nagradzając członków książkami. W pracy szczególnie wyróżniają się towarzyszkami: Jezierska, Szczepaniak, Białowas i Dąbrowska.

Brygady VIII Oddziału Miejskiego i Oddziału Mokotów inicjowały zobowiązania społeczne, jak np. prace porządkowe w Parku Kultury i Wypoczynku, pomoc przy nowobudującym się stadionie. (Brygady młodzieżowe VIII Oddziału Miejskiego dały na powyższą akcję 164 rbg).

Cenna była również aktywność brygad VIII Oddziału Miejskiego w okresie mobilizowania do pracy przy żniwach, do prac tych zgłosiło się ochotniczo 13 członków brygad.

Brygady młodzieżowe Oddziału Mokotów są organizatorem życia kulturalnego na terenie zakładu pracy, pomagały w zorganizowaniu choinki dla dzieci pracowników, zajmowały się organizowaniem zbiorowych wycieczek do kin i teatrów, kolportowały książki i gazety.

Na wyróżnienie zasługują strażnicy Oddziału w Sochaczewie, którzy zorganizowani w brygadzie młodzieżowej podejmują i wykonują (w godzinach poza służbą) zobowiązania przynoszące oddziałowi duże oszczędności. Np.

na 22 lipca 1954 r. wyremontowali 15 krzeseł na sumę zł 400 oraz szafę na zł 150, obili drzwi blachą i porperowali zamki — oszczędność zł 800. Wykonali zobowiązanie na 1-go Maja 1954 — założyli lampy — oszczędność 720 zł.

Pomimo znacznych osiągnięć brygad młodzieżowych w walce o zwiększenie wydajności oraz jakości pracy (głównie w pionie operacyjno-rachunkowym) występują jeszcze w ich pracy poważne braki i błędy.

Najistotniejszym błędem w pracy brygad jest brak planowości i systematyczności, brak głębszej analizy znaczenia gospodarczego podejmowanych zobowiązań, nastawienie się brygad na szybko uzyskiwalne efekty, głównie ilościowe, przeważnie bez specjalnej dłuższej pracy nad sobą członków brygad młodzieżowych.

Odczuwa się jeszcze brak zobowiązań o bogatszej tematyce ekonomicznej, brygad zorganizowanych w pionie kredytów i planowania kasowego.

Poważnym błędem, który jest przyczyną obu wyżej podanych braków w pracy brygad jest słabe oddziaływanie przez ZMP i rady miejscowe związków zawodowych na brygady w kierunku systematycznego podnoszenia kwalifikacji politycznych i zawodowych członków brygad. A dużo jeszcze młodzieży nie rozumie, że tylko w drodze ciągłego szkolenia zawodowego i ideologicznego brygady młodzieżowe mogą osiągnąć swój cel.

Najczęściej spotykanym błędem w organizacji brygad jest to, że pracownicy powołani na stanowisko kierowników brygad nie są jednocześnie osobiście i bezpośrednio odpowiedzialni przed dyrekcją oddziału za odcinek pracy powierzony brygom. Pamiętajmy, że pełna odpowiedzialność młodzieży za odcinek pracy wyrabia u niej ambicję, która staje się bodźcem do dalszej entuzjastycznej pracy, przekonuje młodzież o ważkości jej pracy, o zafaniu, jakim nasze państwo darzy młodzież.

W wielu oddziałach ustawiono kierowników brygad niezgodnie z instrukcją w sprawie organizacji brygad młodzieżowych np.: na 13 brygad w IX Oddziale Miejskim w Warszawie tylko dwaj kierownicy brygad są jednocześnie odpowiedzialni za stanowiska pracy, na 5 brygad w Oddziale Mokotów tylko kierowniczką: Filiks i Hutnik są jednocześnie odpowiedzialne za pracę poszczególnych grup.

Są jeszcze oddziały, w których nie zorganizowano współzawodnictwa pomiędzy brygadami z uwagi na trudności przy sprowadzaniu osiągnięć brygad w poszczególnych komórkach organizacyjnych oddziałów do wspólnego mianownika, aby stwierdzić, która z nich najlepiej pracowała. Wymyślano różne metody punktowania, ale nie przynosiły one rozwiązań. Te przyczyny jednak nie mogą być powodem zaniechania współzawodnictwa pomiędzy brygadami nawet pracującymi w pionie kredytów i w pionie operacyjno-rachunkowym. Trzeba tylko współzawodnictwo brygad skoordynować z ogólnie obowiązującymi wytycznymi o współzawodnictwie i oceniać brygady za osiągnięcia przy wykonywaniu i przekraczaniu zadań planowych, za podejmowane zobowiązania okresowe i okolicznościowe, biorąc pod uwagę ich wartość, wysiłek brygady przy wykonywaniu ich oraz przede wszystkim pracę nad samokształceniem zawodowym i politycznym członków brygad.

Szczególnie obecnie, po II Zjeździe ZMP w każdej brygadzie młodzieżowej należy wytworzyć atmosferę entuzjastycznego zdobywania wiadomości politycznych, zawodowych i ogólnych. To zadanie powinno być wysunięte na pierwsze miejsce w programie prac i zobowiązań. Będzie to praca trudna i żmudna, ale w wyniku jej praca brygad młodzieżowych da jeszcze lepsze rezultaty.

J. Malicki

Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw przemysłu wielkiego i średniego

W czasie kontroli przeprowadzanej w oddziałach operacyjnych przez Oddział Wojewódzki w Krakowie stwierdzono różnice między wartością grup środków obrotowych, podawaną w oświadczeniach okresowych, a wartością tychże grup według bilansów z tej samej daty. Różnice te utrzymywały się w ciągu roku na ogół w granicach dopuszczalnych przepisami IS Dz VI, natomiast wzrastały znacznie przy porównaniu oświadczeń i bilansów na koniec roku sprawozdawczego.

W razie stwierdzenia niedopuszczalnych różnic oddziały operacyjne podejmowały w ciągu roku w jednostkach nadrzędnych interwencje w celu usunięcia tej nieprawidłowości w drodze wydania odpowiednich zarządzeń. Z końcem roku interweniował oddział wojewódzki w tych przypadkach, gdy znaczne różnice świadczyły o niedbałym prowadzeniu księgowości i niecisłym zestawianiu bilansów miesięcznych.

Jeśli zachodzą znaczniejsze i powtarzające się różnice — ostatnio coraz rzadziej — oddział wojewódzki przestrzega przedsiębiorstwa zapowiedzią zastosowania sankcji kredytowych, w szczególności pozbawieniem prawa korzystania z kredytu na tę grupę środków obrotowych, której dotyczą różnice oraz sankcji osobistych w formie zawieszenia premii, z jednoczesnym wystąpieniem z wnioskiem do jednostki nadrzędnej o pozbawienie premii odpowiedniej komórki przede wszystkim głównego księgowego, kierownika finansowego, ewentualnie działu zaopatrzenia i działu techniczno-produkcyjnego.

Najczęściej występują różnice w wartościach zapasów produkcyjnych — zwłaszcza produkcji w toku i półfabrykatów — wskutek trudności uchwycenia w terminie do 5 każdego miesiąca zbliżonych do rzeczywistości kosztów wytworzenia produkcji.

Wywieranie coraz silniejszego nacisku na przedsiębiorstwa w celu szukania i stosowania metod, które w krótkim terminie po upływie okresu sprawozdawczego pozwolą możliwie dokładnie ustalić wartość środków obrotowych, kredytowanych przez NBP i uniknąć znacznie większych rozbieżności w porównaniu z wartościami z bilansu — posiada duże znaczenie dla prawidłowości kredytowania.

Przedmiot największego zainteresowania oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych przy analizie sprawozdawczości finansowej stanowią wszelkiego rodzaju zamrożenia środków obrotowych lub niewłaściwe ich finansowanie, zwłaszcza gdy powyższe nieprawidłowości wynikają z winy przedsiębiorstwa lub jednostki nadrzędnej, jak np.

1) brak funduszu własnego na pokrycie środków normatywnych. Wprowadzone w roku 1954 zmiany przepisów o rozliczeniach z budżetem przyczyniły się do tego, że ostatnio rozliczenia te przebiegają bardziej prawidłowo oraz terminowo i dlatego interwencje spowodowane zaniebdaniem jednostek nadrzędnych występują rzadziej. Natomiast nadal brak funduszu własnego powstaje często wskutek nieosiągania zaplanowanej akumulacji, co wymaga podejmowania interwencji, o których będzie mowa w dalszej części artykułu.

2) ponadnormatywne — zbędne i nadmierne zapasy środków obrotowych, finansowane kredytem na nadzwyczajne potrzeby bądź wyłączane z kredytowania.

Odpowiednia polityka kredytowa prowadzi do tego, że zapasy te i kredyt finansujący je stale maleją, np. stan kredytu na nadzwyczajne potrzeby na 31.XII.1954 r. wynosił około 50% w porównaniu do stanu na 31.XII.1953 r. Zapasy zbędne i nadmierne, o ile nie ulegają likwidacji

w myśl założeń planów rozładowania, podlegają wyłączeniu z kredytowania. Oddział wojewódzki troszczy się o to, aby zapasy wyłączane zmniejszały się stale. Ostatnio przyjęto zasadę podejmowania interwencji u jednostek nadrzędnych w przypadku każdego wyłączenia — bez względu na wysokość sumy — z podaniem wartości wyłączenia, przyczyn wyłączenia i wpływu tej nieprawidłowości na stosunki finansowe przedsiębiorstwa. W wyniku interwencji uzyskuje oddział wojewódzki zmniejszenie stanu zapasów zbędnych i nadmiernych przez upłynnienie, oczyszczanie bilansów z pozycji nierealnych.

Jako przykłady wyników systematycznego oddziaływania wskazać można CZP Taboru Kolejowego, gdzie zapasy materiałowe w okresie od roku 1951 do końca 1954 zmalały przeszło dwukrotnie, zbliżając się do normatywu oraz niektóre centrale handlowe przemysłu maszynowego i hutniczego, w którym wielomilionowe zapasy ponadnormatywne zostały upłynnione, a jednocześnie uporządkowana została wysoce zaniedbana gospodarka magazynowa.

O możliwościach oddziaływania NBP na urealnienie bilansów świadczą przykłady wyksięgowania wielomilionowych nierealnych pozycji w przedmiotach nietrawialych, jak, CZP Taboru Kolejowego, przewartościowanie materiałów o charakterze wieloletnim (ubytek wskutek wpływów atmosferycznych) w CZP Metali Nieżelaznych, złomowanie półfabrykatów (utrata wartości wskutek postępu technicznego) w CZP Teletechnicznego; odpisanie protokołów itp. pozycji bezwartościowych z wyrobów gotowych oraz odpisanie z wyrobów sprzedanych, a nie wyksięgowanych ze stanu magazynowego, wskutek przeoczenia spowodowanego pozostawieniem zakupionych wyrobów przez odbiorcę na składzie u sprzedającego i złym obiegiem dokumentów w Przedsiębiorstwach Produkcji Pomocniczej Energetyki.

Jeżeli oddział wojewódzki stwierdza zaniebdanie przedsiębiorstwa w dolożeniu starań o zrefundowanie nakładów we właściwym terminie — po upływie określonego przedsięwzięcia okresu do uporządkowania — stosuje sankcje nieudzielania kredytu na fundusz płac dla pracowników umysłowych i zagraża odpowiedzialnej komórce zawieszeniem premii.

W roku 1954 usunięto znaczne kwoty zamrożeń powstałych w niektórych przedsiębiorstwach hutniczych, chemicznych i energetycznych.

3) zamrożenia w należnościach pozainkasowych i różnych należnościach (konta 062, 071, 073, 081—084, 074—078, 091—094).

Konta powyższe, o ile znajdują się na nich wysokie sumy i kształtują się zwykle w ciągu roku, są szczegółowo analizowane w celu przedłożenia odpowiednich wniosków do jednostki nadrzędnej. Najsilniejszy nacisk wywierał oddział wojewódzki na odpisywanie pozycji przedawnionych i bezwartościowych, oddawanie w terminie do arbitrażu i prostowanie błędnych pozycji, up. w Centrali Złomu na skutek interwencji spowodowano zorganizowanie odpowiedniego aparatu dla egzekwowania unieruchomionych kwot w przedsiębiorstwach Produkcji Pomocniczej Energetyki ujawniono na koncie 074 księgowanie zamrożeń w inwestycjach, w CZ Budowy Maszyn Ciężkich przyspieszono rozliczenie zamrożonych na tym koncie należności u inwestorów.

4) luzy finansowe. O ile luzy finansowe nie powstały w wyniku ponadplanowych zysków oddział wojewódzki zwraca uwagę na ich zlikwidowanie, gdyż znaczne wartościowo, przypadkowo lub celowo utrzymywane luzy finansowe pozwalają ukrywać nieprawidłowości finansowe

bez następstw, wyrażających się w trudnościach finansowych. Interwencje stosowane między innymi w kopalniach węgla (przefinansowanie inwestycji), w CZP Obrabiarek (luzy z rozliczeń powstałych z wyniku zmian organizacyjnych).

Interwencje stosowane w ciągu roku w sprawie nieprawidłowości poruszonych w punktach 1—4 wzmocniono z końcem roku przeprowadzeniem kilkudziesięciu narad z aktywnym przedsiębiorstw, w których występowały najjaskrawsze nieprawidłowości gospodarcze w celu podjęcia wszelkich środków dla zapewnienia wykonania planu kredytowego na IV kwartał 1954 roku. Jak wynika z pierwszych danych sprawozdań z kontroli stanu finansowego za grudzień 1954 r. starania oddziału wojewódzkiego przyniosły odpowiednie wyniki.

Dużo uwagi poświęcał i oddział wojewódzki zagadnieniom akumulacji. Już w roku 1952 oddziały operacyjne otrzymały szczegółowe pouczenie o sposobie przeprowadzania inspekcji w sprawie zbadania przyczyn niewykonania planu akumulacji w przedsiębiorstwach wymienionych przez oddział wojewódzki w celu uzyskania podstaw do oceny, które z przyczyn powstały niezależnie od przedsiębiorstwa, a które z jego winy lub zaniedbania w celu podjęcia odpowiedniej interwencji.

W roku 1954 położyliśmy znów z początkiem drugiego półrocza większy nacisk na podejmowanie interwencji w razie niewykonania planu akumulacji, przesyłając odpowiednie wytyczne oddziałom operacyjnym.

Według doświadczeń oddziału wojewódzkiego — analiza zagadnienia akumulacji od strony kosztów i planowanego ich obniżenia — napotyka na trudności między innymi wskutek tego, że sprawozdawczość obecnie obowiązująca (P-26, P-27) nie zawsze daje właściwy obraz, wskutek niewykrywania produkcji porównywalnej i produkcji nieporównywalnej, wskutek dowolnej inter-

pretacji w ujęciu zmian cen, taryf i płac, również wskutek zaciemnień P-26 spowodowanych zmianami wielkości produkcji porównywalnej, przesunięciami asortymentowymi w obrębie grup kalkulacyjnych itp. Fechowce czasopisma, analizując zagadnienie akumulacji i kosztów potwierdzają doświadczenie oddziału wojewódzkiego i podają projekty dalszych usprawnień.

W pewnym przypadku, nasuwającym szczególne trudności oddział wojewódzki zwrócił się do jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa o współdziałanie w wyjaśnieniu poważnych wątpliwości na tle analizy P-24 i P-26. Mimo dłuższej inspekcji, przeprowadzonej przez jednostkę nadrzędną przedsiębiorstwa pod koniec pierwszego półrocza br. — nie udało się rozstrzygnąć tego zagadnienia. Ponownie przez oddział wojewódzki próby o dokonanie analizy na podstawie obszerniejszych materiałów z działalności przedsiębiorstwa w drugim półroczu przyniosło tym razem dłuższe wyjaśnienia jednostki nadrzędnej, dające pogląd na wyrażone wątpliwości.

Oddział wojewódzki zdawał sobie sprawę, że wnikliwe badanie wykonania zadań na odcinku akumulacji i obniżenia kosztów przedstawia dużo większe trudności niż rozpoznawanie zapasów i gospodarki materiałowej, dlatego zaczęła oddziały operacyjne do stałego zapoznawania się z tym odcinkiem kontroli bankowej. Szczególnie cenną pomoc przynieść mogą starannie przeprowadzone analizy z zakresu zagadnienia akumulacji, kosztów przez niektóre centralne zarządy. Bliższe studiowanie tych analiz i fachowej literatury i urabianie własnego sądu na podstawie inspekcji pozwoli pracownikom NBP opanować również zagadnienie kosztów i akumulacji w celu odpowiedniego oddziaływania w kierunku osiągnięcia prawidłowo zaplanowanej akumulacji i obniżenia kosztów.

J. Marszałek
Kraków

Kredytowanie w trybie wniosków okresowych w świetle praktyki

W ramach naszego systemu kredytowego możemy wyróżnić system kredytowania na podstawie wniosków jednorazowych i system kredytowania na podstawie wniosków okresowych.

System kredytowania w trybie wniosków okresowych jest systemem elastyczniejszym od systemu kredytowania w trybie wniosków jednorazowych.

Jednakże stosowanie trybu kredytowania na podstawie wniosków okresowych w praktyce napotyka na duże trudności z uwagi na szereg nieścisłości w Instrukcji Służbowej Dział VI, dlatego też w niniejszym artykule podamy kilka uwag odnośnie tego trybu kredytowania.

System kredytowania w trybie wniosków okresowych jest w zasadzie ograniczony tylko do tych przedsiębiorstw, w których zaopatrzenie, produkcja lub zbyt mają charakter sezonowy i tylko w tych okresach, w których występuje wzmożony zakup surowców i materiałów, przekraczający bieżące ich zużycie.

Jak widzimy z powyższego korzystanie z tego systemu jest uwarunkowane następującymi momentami:

- 1) zaopatrzenie, produkcja lub zbyt musi mieć charakter sezonowy,
- 2) zapasy ponadnormatywne mogą być kredytowane tylko w okresach wzmożonego zakupu, przekraczającego zużycie bieżące,
- 3) zapasy muszą mieć charakter celowy, powstały one w związku z potrzebami lub warunkami sezonowymi,
- 4) zapasy materiałowe w ciągu pewnego okresu muszą stale i szybko wzrastać.

Formalnie podstawą przyznania kredytu na ponadnormatywne zapasy materiałów jest okresowy wniosek kredytowy, obejmujący okres 10—15-dniowy wraz z dołączonym zestawieniem przewidywanych zmian w stanie zapasów materiałowych w tym okresie.

W związku z ujęciem stwierdzającym, iż podstawą przyznania kredytu jest wniosek kredytowy wraz z załączonym zestawieniem przewidywanych zmian nasuwa się pytanie czy przyznanie kredytu na zapasy materiałowe w trybie wniosku okresowego następuje przed kontrolą zabezpieczenia kredytu na podstawie oświadczenia C-2 czy po regulacji zadłużenia kredytu na materiały.

Analizując przykład podany w punkcie 44 § 3 przepisów szczegółowych o kredytowaniu przedsiębiorstw przemysłowych dochodzimy do wniosku, że punkty pierwsze § 3 mówią o wprowadzeniu trybu kredytowania na podstawie wniosków okresowych po raz pierwszy w konkretnym przedsiębiorstwie. Dlatego też przy przyznaniu — w myśl punktu 38 — po raz pierwszy kredytu na materiały w trybie wniosku okresowego oddział winien przed przyznaniem kredytu zażądać od przedsiębiorstwa przedłożenia oświadczenia okresowego C-2 według stanu na dzień poprzedzający początek danej dekady i skontrolować zabezpieczenie kredytu jedynie w tym przypadku, jeśli nie ma przekonania, że kredyty udzielone na podstawie wniosków jednorazowych mają pełne zabezpieczenie. Natomiast przy następnym już przyznawaniu kredytu w trybie wniosku okresowego przedsiębiorstwo winno wraz z wnioskiem okresowym i zestawieniem przewidywanych zmian w stanie zapasów materiałowych

wych złożyć oświadczenie okresowe na ultimo ubiegłego okresu.

Aby wyjaśnić to zagadnienie w świetle § 3 przepisów szczegółowych musimy przepisy paragrafu 3 podzielić na 2 grupy, a mianowicie:

1) od punktu 35 do 39 włącznie, które mają na celu wprowadzenie trybu kredytowania na podstawie wniosków okresowych w konkretnym przedsiębiorstwie po raz pierwszy,

2) punkty 40 do 44 włącznie, które omawiają już technikę kontroli zabezpieczenia kredytu na materiały przyznane w trybie wniosku okresowego.

Ad 1. W świetle tych punktów podstawą przyznania kredytu po raz pierwszy w trybie wniosku okresowego dla konkretnego przedsiębiorstwa jest okresowy wniosek kredytowy, obejmujący okres 10—15-dniowy wraz z załączonym zestawieniem przewidywanych zmian w stanie zapasów materiałowych, bez obowiązku uprzedniej regulacji kredytu na materiały, udzielonego na podstawie wniosku jednorazowego.

Ad 2. Punkty od 40 do 44 omawiają już tryb postępowania przy następnym przyznawaniu i wykorzystywaniu kredytu na materiały, w trybie wniosku okresowego.

Punkt 40 mówi, iż przedsiębiorstwo pierwszego, drugiego lub trzeciego dnia nowej dekady składa oświadczenie o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów materiałowych według stanu na ultimo poprzedniego okresu, na podstawie którego oddział ustala zabezpieczenie wykorzystanego kredytu.

Jeżeli na podstawie oświadczenia oddział stwierdzi nadwyżkę zadłużenia ponad zabezpieczenie spłaca z urzędu tę nadwyżkę w ciężar rachunku rozliczeniowego a w razie braku środków na tym rachunku, w ciężar kredytu przeterminowanego. Jeżeli w wyniku kontroli zabezpieczenia kredytu powstaje wolne zabezpieczenie a przedsiębiorstwo ma przeterminowane zobowiązania należy przeprowadzić podział wolnego zabezpieczenia na nieopłacone i opłacone, a następnie dokonać wykupienia przeterminowanych żądań zapłaty do wysokości wolnego zabezpieczenia w ciężar kredytu na zapasy materiałowe.

Ewentualna pozostała kwota wolnego zabezpieczenia nie podlega przelaniu na rachunek rozliczeniowy.

W związku z punktem 40 pozostają dalsze dwa zagadnienia, a mianowicie:

1) czy oddział przyznaje kredyt na zapasy materiałowe w trybie wniosku okresowego tylko na wzrost ewentualnie na zakup — zgodnie z punktem 37 — czy wzrost ewentualnie zakup powiększony o wolne zabezpieczenie szczególnie nieopłacone?

2) jak należy rozumieć ostatnie zdanie punktu 40 — „Ewentualna pozostała kwota wolnego zabezpieczenia nie podlega przelaniu na rachunek rozliczeniowy“.

Ad 1. Jeżeli przyjmujemy, że oddział udziela tylko kredytu na zapasy materiałowe w wysokości wzrostu, ewentualnie w wysokości zakupu i to przed analizą oświadczeń, to należałoby przyjąć, iż wolne zabezpieczenie, o którym mowa w punkcie 40 winno być kredytowane w trybie wniosku jednorazowego, gdyż w przeciwnym przypadku nie można byłoby wykonać dyspozycji zawartej w tym punkcie. Ponieważ wiemy, że równocześnie nie można stosować dwóch trybów kredytowania oraz udzielić kredytu bez wniosku kredytowego, gdyż tryb kredytowania na podstawie wniosków okresowych znosi tryb kredytowania na podstawie wniosków jednorazowych, dlatego też przyznajemy kredyt na zapasy materiałów, na wzrost ewentualnie na zakup powiększony o wolne zabezpieczenie (o ile ono wystąpi w oświadczeniu). Wprawdzie interpretacja ta

nie ma wyraźnego potwierdzenia w § 3, niemniej logicznie ma ona swoje uzasadnienie.

Ad 2. Ostatnie zdanie punktu 40 należy rozumieć w ten sposób, że oddział nie może opłaconego wolnego zabezpieczenia przewlekać na rachunek rozliczeniowy, lecz znajduje się ono w dyspozycji przedsiębiorstwa tak jak nowoprzyznany kredyt na wzrost ewentualnie na zakup.

Przy kredytowaniu w trybie wniosku okresowego przewidziane jest ściśle powiązanie zapasów materiałowych z produkcją w toku, z wyrobami gotowymi. I tak na przykład, jeżeli zakupione materiały zostały zużyte do produkcji i w związku z tym nastąpi wzrost produkcji w toku i wyrobów gotowych, przedsiębiorstwo winno wraz z C-2 złożyć i oświadczenie o stanie produkcji w toku oraz wyrobów gotowych. Oddział — zgodnie z punktem 41 § 3 — winien jednocześnie z wyliczeniem zabezpieczenia kredytu na zapasy materiałów ustalić wolne zabezpieczenie dla zapasów produkcji w toku i wyrobów gotowych. Wówczas spłata nadwyżki zadłużenia ponad zabezpieczenie kredytu na materiały następuje w formie bezpośredniej w ciężar kredytu na produkcję w toku i wyroby gotowe.

Pozostaje jeszcze do wyjaśnienia w jakim trybie kredytujemy produkcję w toku i wyroby półgotowe oraz wyroby gotowe. Jak wiemy mogą być dwa warianty:

1) możemy kredytować w trybie wniosków kredytowych okresowych,

2) oraz w trybie wniosków kredytowych jednorazowych.

Z badanych przepisów wynika, że zapasy produkcji w toku i wyrobów półgotowych oraz wyroby gotowe kredytujemy w trybie wniosków jednorazowych to znaczy o ile wyniknie wolne zabezpieczenie w grupie zapasów produkcji w toku i wyrobów półgotowych oraz wyrobów gotowych przedsiębiorstwo winno złożyć na każdą grupę odrębny wniosek kredytowy jednorazowy, jako warunek do otrzymania kredytu.

Za tą interpretacją przemawiają następujące argumenty:

1. Instrukcja służbowa nie przewiduje żadnego przypadku, aby Bank udzielał jakiegokolwiek kredytu bez wniosku kredytowego,

2. Kredytowanie produkcji w toku i wyrobów półgotowych oraz wyrobów gotowych w powiązaniu z grupą materiałów kredytowanych w trybie wniosków okresowych jest zagadnieniem podobnym do kredytowania kredytem płatniczym na skup, gdzie również jest powiązanie innych grup środków obrotowych przy regulacji jednakże każdy kredyt udzielany jest na podstawie odrębnego wniosku kredytowego.

3. Istotnym też argumentem jest wyraźne potwierdzenie w ZP Nr A/3/II/2 odnośnie kredytowania i kontroli państwowych gospodarstw rolnych — kredytowanie ponadnormatywnych stanów produkcji roślinnej w toku na podstawie wniosków okresowych, że „wykorzystanie wolnego zabezpieczenia kredytu na zapasy materiałowe na spłatę niezabezpieczonej kwoty na produkcję roślinną w toku następuje wyłącznie na podstawie jednorazowego wniosku kredytowego na kredyt na zapasy materiałowe“.

Uwzględniając powyższe trzy momenty zagadnienie trybu kredytowania produkcji w toku i wyrobów gotowych oraz wyrobów półgotowych jest zagadnieniem bezspornym — kredytujemy w trybie jednorazowych wniosków kredytowych.

Przy kredytowaniu w trybie wniosków okresowych stosowana jest zasada, że jeżeli przy drugiej (a w uzasadnionych przypadkach i za zgodą oddziału wojewódzkiego przy trzeciej) kolejnej regulacji kredytu na zapasy materiałowe wystąpi ponownie kredyt przeterminowany, przedsiębiorstwo traci prawo do korzystania z tego trybu kredytowania.

Jak wynika z powyższego przy kredytowaniu w trybie wniosków okresowych istotny jest moment rozróżnienia

z jakich źródeł istnieje zadłużenie w kredycie przeterminowanym. Ograniczenie kredytowania w trybie wniosków okresowych przy istnieniu kredytu przeterminowanego ma zastosowanie tylko wówczas, o ile kredyt przeterminowany powstał w całości bądź w części z tytułu spłaty kredytu na materiały, udzielone w trybie wniosków okresowych.

Istnienie kredytu przeterminowanego z innych tytułów nie wstrzymuje trybu kredytowania tylko przyznany kredyt na zapasy materiałów po wykorzystaniu na spłatę przeterminowanych zobowiązań winien być bezpośrednio przeznaczony na spłatę kredytu przeterminowanego.

M. Dębski
Lublin

Budżet banku i jego wykonanie

W dotychczasowej praktyce bardzo mało miejsca w „Wiadomościach” poświęcono zagadnieniom związanym z opracowaniem budżetu Banku, jego ustaleniem i wykonaniem (dochody i wydatki Banku — rozdział 48 cz. III. planu kont NBP). A przecież bliższe omówienie tych zagadnień, należyte ich oświetlenie, wypowiedzenie swych uwag i spostrzeżeń nad dobrymi i złymi stronami pracy bankowej na tym odcinku wydaje się sprawą ważną i interesującą.

Budżet Banku jest bardzo poważnym ogniwem gospodarki ogólnej Banku, organicznie związanym z całością gospodarki finansowej państwa. Obejmując w poważnych kwotach koszty osobowe i koszty rzeczowe, połączone z działalnością Banku, budżet Banku powinien być przedmiotem ciągłej obserwacji i kontroli, aby wykorzystanie tych kosztów przez oddziały Banku było możliwie oszczędne i racjonalne, dzięki czemu może być realizowana zasada podstawowa ciągłej intensywnej walki o obniżkę kosztów własnych Banku.

Da to się osiągnąć, między innymi, poprzez:

- a) stałą wnikliwą analizę tych kosztów,
- b) przestrzeganie określonych norm i wskaźników kosztów,
- c) ograniczenie nadmiernych wydatków na godziny nadliczbowe, przepracowane w oddziałach,
- d) pogłębienie kontroli nad celowym wykorzystaniem kredytów na kasy wieczorowe w oddziałach,
- e) należyte planowanie i koordynację oraz dyscyplinę podróży służbowych, wreszcie
- f) wyszukiwanie źródeł oszczędności i obniżek kosztów własnych między innymi na odcinku gospodarki opałowej i oświetleniowej, kosztów telekomunikacyjnych oraz kosztów innych.

Uchwały III Plenum KC PZPR stawiają jako pilne zadanie podjęcie walki z przerostami zatrudnienia, zwłaszcza w administracji i w zarządach przedsiębiorstw, walki prowadzącej do usprawnienia i potanienia aparatu państwowego.

Dobre ustalenie budżetu i dobre jego wykonanie zależy w znacznym stopniu od dobrego i dobrze przemyślanego sporządzenia preliminarza, stanowiącego podstawę tego budżetu. Twardy, bezwzględny, przemyślany i zorganizowany system oszczędności winien być stosowany w całej naszej gospodarce narodowej, przede wszystkim zaś we wszelkiego rodzaju wydatkach na administrację i usługi.

W każdym oddziale Banku i w każdej jego komórce organizacyjnej powinna być przeprowadzona szczegółowa, krytyczna analiza struktury organizacyjnej aparatu administracyjnego i zarządzającego, analiza metod pracy, organizacji stosowanych środków pracy oraz stanu i składu etatów. Notowany jest ciągle przerost w wydatkach na administrację, na wydatki rzeczowe i osobowe, które w preliminarzach oddziałów często obliczane są „na wyrost”.

Niezbędnym warunkiem prowadzenia skutecznej walki o potanienie aparatu administracyjnego jest przestrzeganie surowej dyscypliny w zakresie organizacji pracy, unikanie nadmiernych etatów i stosowanie godzin nadliczbowych dla dodatkowej pracy tylko w wypadkach istotnie usprawiedliwionej konieczności.

W drugim półroczu 1954 r. w porównaniu do półrocza pierwszego tegoż roku wydatki na godziny nadliczbowe w skali wojewódzkiej Oddziału Stalinogród obniżyły się o 19%. Wpływ na tę obniżkę kosztów miały nie tylko zmniejszone od 1 września 1954 r. ilości pracowników o normowanym czasie pracy, lecz w poważnej mierze realizacja w wielu oddziałach planowanej zwyczajki wydajności pracy przez podniesienie poziomu organizacji wewnętrznej komórek organizacyjnych oraz zastosowanie lepszych metod pracy.

Poważnym obciążeniem budżetu Banku są stosunkowo duże kwoty wydatkowane na wynagrodzenie pracowników za prace w kasach uruchamianych w godzinach wieczorowych. Należy możliwie ograniczyć te wydatki, drogą stosowania różnych form inkasa (tresory nocne — wrzutnie, depozyty zamknięte, wreszcie wpłaty otwarte) dostosowanych do miejscowych potrzeb na terenie danego oddziału.

Oddziały powinny zwrócić specjalną uwagę na pogłębienie oszczędności w gospodarce ogrzewniczej, trzymając się określonych norm opałowych. Należy śledzić również za tym, aby rachunki za lokale ogrzewane przez wynajmującego nie były wygórowane i aby zgodnie z przepisami mieściły się w odpowiednich normach i stawkach opalu. Przy rozliczaniu zwrotu kosztów opalu od lokatorów rozliczane być powinny według ogrzewanego metrażu wszystkie poniesione koszty opalu (koszty palacza i inne świadczenia).

Pewne perturbacje w pracy powstawały w niektórych oddziałach operacyjnych wskutek nieotrzymywania przez te oddziały dodatkowych kredytów (ponad normę) na materiały pisemne i opakowania. Braki te miały miejsce ze względu na niedostateczne dostawy do oddziałów w ciągu roku potrzebnych ilości niektórych formularzy, a zwłaszcza kopert. Formularze te musiały być sporządzane na miejscu przez oddziały z materiałów i papieru biurowego.

Bardzo duże koszty budżetowe pochłaniają wydatki telekomunikacyjne i pocztowe. Należałoby się zastanowić nad ściślejszym powiązaniem wysyłek ekspedycyjnych (w tej samej kopercie) i nad ograniczeniem wysyłek poleconych, jako powodujących dużą zwyczajkę kosztów porta. Rozmowy telefoniczne — zwłaszcza zamiejscowe — powinny być również ograniczone tylko do istotnych potrzeb.

Z chwilą skomasowania niektórych wydatków budżetowych w planie kont, obowiązującym od 1.5.1954 r., pod nowymi tytułami (rachunkami budżetowymi), aktualna stała się zmiana i przystosowanie do nowych tytułów opracowanych w swoim czasie norm czy orientacyjnych wskaźników wydatków.

Zauważyć tu należy, że niektóre średnie normy jak np. zł 2.76 dla opalu są nie wystarczające, zwłaszcza jeśli się weźmie pod uwagę warunki, jakie mają miejsce często przy opalaniu lokali (złe gatunki węgla — mała kaloryczność, miał, niedostatecznie izolowane zimne pomieszczenie, częste defekty centralnego ogrzewania).

Niektóre wskaźniki, jak np. przy wydatkach na telefony, porto, telegramy itp. są nierealne, gdyż nie mają ścisłych określeń na jakie wydatki rozciągają się.

Wydaje się, że ilość pozycji jednostek obliczeniowych powinna być mniejsza, niż w wykazie roku zeszłego, obejmującym 20 pozycji, a natomiast z jednostkami poszczególnymi powinny być ściśle powiązane szczegółowe rodzaje wydatków i dobrze określone normy orientacyjne.

Należy w równym stopniu stworzyć oddziałom operacyjnym, ze strony organów nadrzędnych, możliwe warunki, sprzyjające dobremu opracowaniu preliminarza budżetowego.

Nasuwać się tu następujące postulaty:

1. Ustalić późniejszy termin sporządzania przez oddziały preliminarza (na przykład listopad). Dałoby to wiele korzyści, gdyż cyfry preliminarza ustalone na rok następny byłyby w ten sposób więcej realne, jako oparte z jednej strony na wykorzystaniu budżetu w roku bieżącym niemal do końca tego roku, a z drugiej strony jako ilustrujące bliżej potrzeby roku następnego, jako więcej znane i mogące być przewidziane na rok następny.

2. Określić dłuższy okres czasu na opracowanie preliminarza przez oddziały operacyjne i oddział wojewódzki (co najmniej pełne dwa tygodnie), gdyż w praktyce terminy te są dużo krótsze, przy opóźnionych wysyłkach w stosunku do dat wysyłkowych odnośnych przepisów i formularzy do tych preliminarzy. Przy dysponowaniu odpo-

wiednim czasem do opracowania, preliminarze budżetowe dużo zyskają na swej precyzji i dokładności.

3. Przy takim ustaleniu zasad opracowania preliminarzy i udoskonaleniu ich jakości i realności rzadziej będą miały miejsce zdarzające się dość często restrykcje wysokości sum preliminarzowanych, dokonywane przy zatwierdzeniu preliminarzy. Dodać należy, że dobre ustawienie budżetu i należyte jego wykonanie są nader ważne dla całości gospodarki budżetowej oddziałów Banku. Eliminuje się w ten sposób stale powstające trudności, które powodują również ciągle potrzeby przydziałów dodatkowych kredytów lub przerzutów między oddziałami otwartych kredytów, a to ostatnie często mija się z celem i przysparza oddziałowi wojewódzkiemu wiele zbędnej pracy.

Ogólnie podkreślić należy, że wykonanie budżetu w roku 1954 przez Oddział Wojewódzki w Stalinogrodzie w skali wojewódzkiej globalnie wyniosło w stosunku do cyfr preliminarza i otwartych kredytów średnio 98%, co uważać można za wynik dodatni i pomyślny.

Niewykorzystane i zaoszczędzone kredyty zostały postawione w końcu roku (w listopadzie) do dyspozycji Centrali Banku.

T. Smotrycki
Stalinogród

Zagadnienia związane z kredytowaniem zarządów budynków mieszkalnych

Praktyka ubiegłego roku wykazała, że wiele oddziałów operacyjnych napotyka na wiele trudności przy kredytowaniu nakładów na centralne ogrzewanie, w szczególności przy kontroli prawidłowego ewidencjonowania tych nakładów przez przedsiębiorstwo w związku z wprowadzeniem z dniem 1 stycznia 1954 roku branżowego planu kont dla zarządów budynków mieszkalnych oraz przy kwalifikacji kredytowej tych nakładów.

Artykuł niniejszy w nawiązaniu do artykułu pod tytułem „Kredytowanie nakładów na centralne ogrzewanie i zapasów opału w zarządach budynków mieszkalnych”, zamieszczonego w Nr 5 z roku 1953 Wiadomości Narodowego Banku Polskiego, ma za zadanie omówienie sposobu księgowania nakładów na centralne ogrzewanie w przedsiębiorstwach oraz wyłączenia z kredytowania części nakładów gospodarczo nie uzasadnionych.

Zgodnie z branżowym planem kont dla zarządów budynków mieszkalnych nakłady na centralne ogrzewanie rozliczane są na koncie 113 „dochody przyszłych okresów”.

Księgowania z tego tytułu przebiegają następująco:

1) konto 113 „dochody przyszłych okresów” uznawane jest co miesiąc w terminie płatności zaliczki na centralne ogrzewanie, za zarachowane w pełnej wysokości zaliczki należne od użytkowników w ciężar kont 061 „odbiorcy za faktury w inkasie bankowym” i 062 „odbiorcy za faktury pozainkasowe” (w zależności od trybu rozliczeń z danym odbiorcą).

2) konto 061 i 062 „odbiorcy za faktury” uznawane jest bieżąco w ciągu całego miesiąca za efektywne wpłaty użytkowników na poczet zarachowanych zaliczek w ciężar odpowiednich kont rozdziału IV (kasa, rachunek rozliczeniowy, rachunek pomocniczy w PKO).

Konto 063 „faktury nie zapłacone w terminie” obciążane jest na koniec każdego miesiąca za niezapłacone w terminie faktury w inkasie bankowym na dobro konta 061 „odbiorcy za faktury w inkasie bankowym”.

Faktury niezapłacone w terminie rozliczane w trybie poza zainkasowym pozostają aż do czasu ich pokrycia na koncie 062 „odbiorcy za faktury pozainkasowe”.

3) konto 153/1 „działalność pomocnicza — centralne ogrzewanie” obciążane jest bieżąco w miarę ponoszenia kosztów w wysokości rzeczywistych kosztów centralnego ogrzewania na dobro odpowiednich kont rozdziału IV, VI, VII, IX—XIII.

4) konto 195/20 „sprzedaż usług pomocniczych — wpływy na centralne ogrzewanie” obciążane jest na koniec miesiąca za koszty centralnego ogrzewania poniesione w danym miesiącu, na dobro konta 153/1 „działalność pomocnicza — centralne ogrzewanie”.

5) konto 113 „dochody przyszłych okresów” obciążane jest na koniec miesiąca za koszty centralnego ogrzewania poniesione w danym miesiącu, na dobro konta 195/20 „sprzedaż usług pomocniczych — wpływy za centralne ogrzewanie”.

Przykładowo schemat tych księgowania przedstawia się następująco:

Konto — 113		Konta		Rozdział IV	
		0,61, 0,62, 0,63			
5/200	100 1/	1/100	60 2/	2/60	
Rozdział IV, VI, VII, IX—XIII		konto 153/1		konto 195/20	
200 3/	3/200	200 4/		4/200	200 5/

W rezultacie tych księgowania konto 113 uznawane jest co miesiąc za zarachowane w poszczególnych miesiącach zaliczki, obciążane zaś — za ponoszone w poszczególnych miesiącach koszty centralnego ogrzewania. Natomiast saldo niezapłaconych przez użytkowników zarachowanych zaliczek występuje na koncie 062 i 063.

Okresem obrachunkowym w przedsiębiorstwie jest rok kalendarzowy.

W pierwszym sezonie ogrzewania, od stycznia do kwietnia, konto 113 wykazuje narastające co miesiąc saldo debetowe. Od maja saldo to maleje w miarę zarachowywania nowych zaliczek, przechodząc w końcu w narastający stan bierny.

Od początku drugiego sezonu opalania tj. od października, stan bierny maleje, przechodząc w przypadku przekroczenia planowanych kosztów centralnego ogrzewania znowu w stan czynny, rozliczany z użytkownikami w następnym roku po zamknięciu roku obrachunkowego.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie zakreśla zarachowanych zaliczek w ciężar kont 061 i 062 na dobro konta 113, natomiast efektywne wpłaty użytkowników będą księgować bezpośrednio na dobro konta 113, saldo debetowe konta 113 zawierać będzie stan niezapłaconych w terminie należnych zaliczek od użytkowników.

Ta część salda debetowego konta 113, będąca wyrazem nieprawidłowych rozliczeń nakładów na centralne ogrzewanie nie może być przedmiotem kredytu i musi być wyłączana z kredytowania.

Oddział po dokonaniu tego wyłączenia powinien podjąć interwencję w przedsiębiorstwie, a w razie potrzeby w wojewódzkim zarządzie — w celu doprowadzenia do prawidłowego i terminowego zarachowywania zaliczek i rozliczenia nakładów przyszłych okresów wyłączonych z kredytowania.

Ponieważ przedsiębiorstwa mogą nieprawidłowo księgować na dobro konta 113 jedynie zaliczki efektywnie wpłacone w celu sfinansowania kredytem na nakłady przyszłych okresów przeterminowanych należności od użytkowników z tytułu niewpłaconych zaliczek — oddziały powinny przy badaniu realności okresowych oświadczeń przedsiębiorstwa o stanie przedmiotu kredytowania, kontrolować terminowość i prawidłowość zarachowywania przez ZBM zaliczek od użytkowników na pokrycie kosztów centralnego ogrzewania.

Przy prawidłowym i terminowym ewidencjonowaniu i rozliczaniu kosztów centralnego ogrzewania saldo debetowe konta 113 w zakresie tych rozliczeń może występować z następujących powodów:

1) rozbieżności w czasie między sezonowym ponoszeniem planowanych kosztów a równomiernym ich rozliczaniem z użytkownikami w ciągu całego roku.

2) przekroczenia planu kosztów spowodowanego ostrą lub długotrwałą zimą albo innymi uzasadnionymi przyczynami — rozliczanego z użytkownikami po zakończeniu roku obrachunkowego (rok kalendarzowy),

3) nieuzasadnionego przekroczenia planu kosztów, spowodowanego złą i nieoszczędną gospodarką przedsiębiorstwa, które nie powinno być pokryte przez użytkowników.

4) zbyt nisko ustalonej kwoty miesięcznych zaliczek w stosunku do planowanych kosztów, co powoduje nieuzasadnione opóźnienia rozliczeń z użytkownikami, gdyż część planowanych kosztów rozliczona zostanie dopiero po zakończeniu roku obrachunkowego.

Dekret o najmie lokali (Dz. U. R. P. N35/53) nakłada na użytkowników obowiązek całkowitego pokrywania kosztów świadczeń zwrotnych (c. o., windy itp). Ponieważ jednak wysokość kosztów centralnego ogrzewania uzależniona jest od racjonalnej gospodarki — przedsiębiorstwo obowiązane jest — zgodnie z zarządzeniem Ministra Gospodarki Komunalnej z dnia 7 lutego 1953 r. znak M.Z.-448-1-53 (pismo okólne MGK Nr 36/53) w sprawie instrukcji o sposobie rozliczania z użytkownikami kosztów centralnego ogrzewania oraz trybie pobierania zaliczek — przedłożyć zarówno preliminarz, na podstawie którego ustalana jest wysokość miesięcznych zaliczek, jak i zestawienie rzeczywistych kosztów centralnego ogrzewania za dany rok obrachunkowy, do wglądu i zatwierdzenia właściwemu komitetowi blokowemu, jako czynnikowi społecznemu, reprezentującemu interesy użytkowników.

W przypadku sporu między komitetem blokowym a przedsiębiorstwem ostateczną decyzję o wysokości kosztów centralnego ogrzewania za dany rok obrachunkowy, którymi

przedsiębiorstwo może obciążyć użytkowników — wydaje prezydium właściwej rady narodowej, jako władza administracyjna danego terenu.

W związku z powyższym nie ma podstaw w ciągu roku obrachunkowego do kwestionowania i wyłączania z kredytowania rozliczeń międzyokresowych czynnych z tytułu przekroczenia planu kosztów centralnego ogrzewania, do czasu zatwierdzenia wysokich kosztów, obciążających użytkowników, przez komitety blokowe lub prezydium rad narodowych.

Część kosztów niezatwierdzona do rozdziału między użytkowników przez komitety lub prezydium powinna być wyłączona z kredytowania i przeksięgowana przez przedsiębiorstwo na rachunki wynikowe.

Ponieważ niezatwierdzenie części kosztów do rozdziału między użytkowników wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa — ustalenie wysokości kosztów, obciążających użytkowników powinno być dokonane przed sporządzeniem bilansu zamknięcia za dany rok obrachunkowy.

W związku z tym przedsiębiorstwo powinno, do ustalonego terminu sporządzenia bilansu zamknięcia, przedłożyć oddziałowi kontrolującemu i kredytującemu to przedsiębiorstwo — zatwierdzenie kosztów centralnego ogrzewania przez komitety blokowe lub prezydium rad narodowych, w celu wyłączenia z kredytowania części rozliczeń międzyokresowych czynnych z tytułu niezatwierdzonej części kosztów.

W przypadku nieprzedłożenia przez przedsiębiorstwo zatwierdzenia kosztów do terminu sporządzenia bilansu zamknięcia — oddziały powinny wyłączyć z kredytowania całą kwotę rozliczeń międzyokresowych czynnych z tytułu kosztów centralnego ogrzewania, nie pokrytych do końca roku zarachowanymi zaliczkami miesięcznymi (stan rozliczeń na dz. 31.12).

W uzasadnionych poszczególnych przypadkach oddział wojewódzki może na wniosek wojewódzkiego zarządu budynków mieszkalnych lub wydziału gospodarki komunalnej i mieszkaniowej prezydium wojewódzkiej rady narodowej przesunąć w oparciu o opinię oddziału operacyjnego termin przedłożenia przez przedsiębiorstwo zatwierdzenia kosztów przez komitety blokowe lub prezydium rad narodowych.

Odmienne natomiast należy traktować tę część salda debetowego konta 113, która powstaje wskutek zbyt nisko ustalonej kwoty miesięcznych zaliczek w stosunku do planowanych kosztów centralnego ogrzewania. W tym przypadku część planowanych kosztów nie jest pokrywana zaliczkami a zostanie rozliczana z użytkownikami dopiero w następnym roku po zamknięciu ubiegłego roku obrachunkowego i zatwierdzeniu kosztów.

Opóźnienie rozliczeń z użytkownikami powoduje nieuzasadnione zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na dodatkowe środki obrotowe. Toteż, w celu niedopuszczania do bezpodstawnego angażowania kredytów bankowych — tę część salda debetowego konta 113 należy bieżąco w ciągu roku obrachunkowego wyłączać z kredytowania, co powinno być jednocześnie czynnikiem mobilizującym przedsiębiorstwo do likwidacji nieprawidłowych rozliczeń z użytkownikami.

Wyłączenia należy dokonywać na podstawie porównania wysokości zaliczki miesięcznej ustalonej na podstawie preliminarza kosztów centralnego ogrzewania, z przeciętną miesięczną wysokością tych kosztów, zaplanowanych w szczegółowym rocznym planie przedsiębiorstwa.

Poza dokonaniem tego wyłączenia oddziały powinny podjąć oczywiście również interwencję w przedsiębiorstwie, a w razie potrzeby w jednostce nadrzędnej, w celu jak najszybszego zlikwidowania tej nieprawidłowości.

W celu wyjaśnienia wątpliwości niektórych oddziałów wymaga również wyjaśnienia sprawa okresu kredytowania nakładów na centralne ogrzewanie.

Nakłady te podobnie jak inne środki obrotowe mogą być zgodnie z IS IV kredytowane najdłużej w ciągu 12 miesięcy.

Niektóre jednak oddziały mają wątpliwości czy rozliczenia z tytułu przekroczenia planu kosztów centralnego ogrzewania już w pierwszych miesiącach roku nie występują w przedsiębiorstwie w okresie dłuższym niż 12 miesięcy, gdyż rozliczane są z użytkownikami w następnym roku po zamknięciu ub. roku obrachunkowego.

Oddziały te niesłusznie odnoszą do poszczególnych miesięcy zarówno plan kosztów jak i ich rozliczenia, traktując każdy miesiąc jako zamknięty okres obrachunkowy.

Rozliczenia kosztów centralnego ogrzewania nie są dokonywane w poszczególnych miesiącach lecz w skali rocznej. Toteż i przekroczenia planu kosztów mogą występować tylko w skali rocznej, a nie w poszczególnych miesiącach roku.

Faktyczne koszty centralnego ogrzewania w pierwszych miesiącach roku (planowe i ponadplanowe), pokrywane są w kolejności zarachowywanymi zaliczkami pierwszych kolejnych miesięcy. Koszty poniesione w styczniu pokrywane są zaliczkami zarachowanymi w styczniu, lutym i ew. w marcu, koszty poniesione w lutym — zaliczkami z marca, kwietnia i ewent. z maja itd.

W związku z tym w I kwartale rozliczenia z tytułu centralnego ogrzewania narastają, w II i III kwartale maleją i przechodzą w rozliczenia bierne, które znów z kolei w IV kwartale maleją i w przypadku przekroczenia rocznego planu kosztów przechodzą w narastający do końca roku stan czynny. Stan więc rozliczeń czynnych na koniec roku może

obejmować najwyżej koszty IV kwartału, w wyniku przekroczenia rocznego planu kosztów.

Rozliczenie tych kosztów powinno nastąpić w następnym roku, począwszy od marca (15 lutego termin złożenia bilansu zamknięcia), znów w kolejności za poszczególne miesiące IV kwartału.

Jeśli więc przedsiębiorstwo ustali ratalną spłatę przekroczenia planu kosztów z ubiegłego roku do końca następnego roku — rozliczenia z tego tytułu nie będą występowały w przedsiębiorstwie powyżej 1 roku i nie będą kredytowane przez dłuższy okres czasu.

Natomiast w przypadku ustalenia przez przedsiębiorstwo spłaty przekroczenia planu kosztów z ubiegłego roku w okresie dłuższym niż do końca następnego roku — rozliczenia z tego tytułu będą występowały w okresie dłuższym niż jeden rok i stan rozliczeń na ultimo ostatnich miesięcy roku będzie obejmował część rozliczeń z ubiegłego roku, sprzed 12 miesięcy.

W tym przypadku oddziały zgodnie z I.S. VI powinny wyłączyć tę część rozliczeń z kredytowania.

Oddziały jednak nie powinny dopuścić do takiego stanu. Po zamknięciu roku obrachunkowego i zatwierdzeniu kosztów centralnego ogrzewania za ubiegły rok oddziały powinny sprawdzić ustalony przez przedsiębiorstwo tryb spłaty przekroczenia planu kosztów i w przypadku ustalenia spłaty w okresie dłuższym niż do końca roku — podjąć interwencję w przedsiębiorstwie, a w razie potrzeby w wojewódzkim zarządzie budynków mieszkalnych lub w wydziale gospodarki komunalnej i mieszkaniowej prezydium wojewódzkiej rady narodowej, w celu ustalenia właściwego okresu spłaty tych kosztów i niedopuszczenia do powstania nieprawidłowych rozliczeń z tego tytułu.

W. Domaniewski

Listy do redakcji

Kol. Chantkowska z III Oddziału Miejskiego w Bydgoszczy porusza zagadnienie kredytów ponadnormatywnych na półfabrykaty i produkcję w toku na podstawie bilansów:

W związku z Zarządzeniem Nr 209 Prezesa Banku z dnia 11.X.1954 r. występuje niejednokrotnie niedokredytowanie przedsiębiorstw kredytami ponadnormatywnymi, finansującymi zapasy produkcji w toku.

Udzielanie kredytu na tę grupę środków normowanych praktycznie przedstawia się w następujący sposób:

Przedsiębiorstwo składa wniosek kredytowy (jednorazowy) wraz z oświadczeniem w dniu piątym miesiąca według stanu na ultimo miesiąca poprzedniego. Oddział po skorygowaniu oświadczenia udziela kredytu np. w wysokości zł 1.500/m. W dniu 20 tego samego miesiąca przedsiębiorstwo składa w oddziale bilans na ultimo miesiąca poprzedniego, z którego wynika, że stan ponadnormatywny produkcji w toku, na który może być udzielony kredyt jest wyższy o zł 500/m. Jeżeli organizacja księgowości oraz dokumentacja procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie nie pozwala na oszacowanie wartości produkcji w toku według stanu na dzień nie będący ostatnim dniem miesiąca, nie ma żadnej możliwości skorygowania omówionego wyżej niedokredytowania.

Wprawdzie złożony bilans wykazuje stany zapasów sprzed 20 dni, jednakże stwierdzić należy, że praktycznie zabezpieczenie kredytu wszystkich grup środków normowanych ustala się raz w oparciu o oświadczenia składane w dniu 5 każdego miesiąca na podstawie wyliczeń orientacyjnych, ustalających stan sprzed 5 do 10 dni i drugi raz koryguje się złożone w dniu 5 oświadczenia na podstawie otrzymania-

nych bilansów według stanów sprzed 20 do 25 dni. W takim stanie rzeczy stan zadłużenia kredytu ponadnormatywnego na ultimo miesiąca bieżącego odpowiada ustalonemu zabezpieczeniu według stanu na ultimo miesiąca poprzedniego (z wyjątkiem przypadków, w których w ostatniej dekadzie miesiąca bieżącego przypada spłata kredytu na podstawie złożonego planu rozładowania).

W celu ujednolicenia techniki kontroli zabezpieczenia kredytów ponadnormatywnych i umożliwienia dokredytowania przedsiębiorstw w przypadku, gdy stan produkcji w toku według bilansu jest wyższy od stanu podanego w oświadczeniu na ten sam dzień, proponuję uzupełnienie zarządzenia Nr 209 przez zezwolenie oddziałom na udzielanie kredytu na wolne zabezpieczenie półfabrykatów i produkcji w toku, wynikające z korygowania oświadczenia na podstawie złożonego bilansu, wykazującego stan zapasu na ten sam dzień, na który opiewa oświadczenie. Udzielenie tego kredytu uwarunkowane byłoby złożeniem przez przedsiębiorstwo wniosku kredytowego i planu rozładowania przedmiotu kredytu.

✱

Wniosek kol. Chantkowskiej przekazujemy pod rozprawę Wydziału Instrukcji Kredytowych.

Kol. Gruszka Czesław z oddziału w Pszczynie pisze:

W oddziałach operacyjnych ustalone zostały Z. P. 176/54 wydziały planowania i kredytów. Z uwagi na to, że do zakresu obowiązków naczelnika wydziału należy między innymi czuwanie nad zgodnym z obowiązującymi przepisami i zarządzeniami wykonywaniem prac pionu planowania, konieczne wydaje się dla ułatwienia wykonywania tych czynności wprowadzenie skróconego obowiązków zarzą-

dzeń z zakresu planowania kasowego i kontroli funduszu plac, na wzór skorowidza Działu VI. Bowiem skorowidz ogólny prowadzony dotychczas przez komórkę administracyjną oddziału, obejmujący (z wyjątkiem Dz. VI) w szczytym tylko zakresie czynności pionu planowania nie znajduje się bezpośrednio w rękach naczelnika wydziału oraz zainteresowanych pracowników, co utrudnia w znacznym stopniu szybkie odnalezienie potrzebnego zarządzenia lub pisma okólnego.

Zarządzeniem Nr C/1 z dnia 21.I. br. ustalone zostały między innymi zasady rozdziału zarządzeń, pkt VI/1 (str. 3) ustala, że wszystkie zarządzenia Banku otrzymuje oprócz kierownika jednostki organizacyjnej oraz zbioru urzędowego, główny księgowy oddziału.

Wiadome jest, że przy braku stałego zastępcy dyrektora oddziału czynności zastępcy dyrektora wykonuje z urzędu naczelnik wydziału planowania i kredytów (pkt 19 Z. P. 176/54). Konieczne wydaje się zatem, aby zastępca (etatowy lub z urzędu) dyrektora oddziału otrzymywał zarządzenia dotyczące wszystkich pionów czynności.

Jeśli weźmiemy pod uwagę oszczędność w nakładzie wydawanych zarządzeń naczelnik wydziału planowania i kre-

dytów powinien by otrzymywać (oprócz zarządzeń z pionu A) przynajmniej zarządzenia z pionu „C” czynności, z uwagi na konieczność ich znajomości w przypadku zastępowania dyrektora oddziału oraz zarządzeń z działu II pionu B (dotychczas IV/D i IV/C — powiązanie bezpośrednie z pracą komórek kredytów w zakresie rozliczeń inkasowych oraz rozliczeń specjalnych — rozliczenia planowe, okresowe rozliczenia saldami).

Wydaje się, że otrzymywanie wymienionych* zarządzeń przez naczelnika wydziału planowania i kredytów jest bardzo konieczne, niż otrzymywanie zarządzeń z pionu „A” przez głównego księgowego.

Przesyłając te uwagi kieruję się nie chęcią otrzymywania zarządzeń wszystkich pionów, gdyż praktycznie niewielu jest pracowników, którzy w szczegółach mogliby opłacać całokształt pracy Banku, lecz koniecznością bieżącego poznawania tych zagadnień, których znajomość obowiązuje pracowników z tytułu pełnionych przez nich funkcji.



Słuszne, naszym zdaniem, uwagi kol. Gruszki przekazujemy Generalnemu Sekretariatowi.

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

Analiza rentowności przedsiębiorstw przemysłowych

Celem niniejszego artykułu jest przedyskutowanie metody analizy rentowności i kosztów w przedsiębiorstwach przemysłowych, stosowanej z punktu widzenia pracy bankowej.

Przedsiębiorstwo przemysłowe, działające na zasadach rozrachunku gospodarczego winno w zasadzie, w wyniku sprzedaży produkcji zakończonej uzyskać odtworzenie wartości zużytych w produkcyjnym procesie środków trwałych i środków obrotowych, odtworzenie środków pieniężnych, wydatkowanych na opłacenie zarobków pracowników fizycznych i umysłowych oraz wypracowanie planowanej wysokości akumulacji wewnątrzprzemysłowej, to jest podatku obrotowego i zysku.

Pozostawienie części zysku do dyspozycji przedsiębiorstwa uzależnia bezpośrednio jego sytuację finansową od stopnia wykonania planu rentowności. Zasada, że z zysku pokrywany jest wzrost środków obrotowych, dokonuje się odpisów na fundusz zakładowy, fundusz popierania produkcji ubocznej z odpadów (fundusz rozwoju przemysłu terenowego w przemyśle terenowym), wpływa na pobudzenie głębokiego zainteresowania całej załogi przedsiębiorstwa w wypracowaniu rentowności planowej w końcowym efekcie działalności produkcyjnej.

Analiza wykonania planu akumulacji musi być odmieniana przy badaniu zagadnienia podatku obrotowego i zagadnienia zysku.

Wykonanie planu akumulacji w zakresie podatku obrotowego uzależnione jest od wykonania planu sprzedaży.

Wykonanie planu rentowności jest natomiast w pełni uzależnione od wykonania przez przedsiębiorstwo wszystkich wskaźników jakościowych i ilościowych.

Głównym czynnikiem zwiększenia rentowności przedsiębiorstw jest obniżenie kosztów własnych produkcji. Rentowność jest również wynikiem wykonania planu sprzedaży, w rezultacie której realizuje się zysk przedsiębiorstwa. Dlatego też przy analizie zysku (rentowności) należy podać badaniu dwa zagadnienia:

- a) wykonanie planu sprzedaży produkcji,
- b) wykonanie planu kosztów własnych.

Analiza pierwszego poruszonego zagadnienia, to jest podatku obrotowego lub podatku od operacji nietowarowych powinna dotyczyć zbadania czy planowana kwota podatku na dany kwartał (miesiąc) została wpłacona do budżetu

oraz, o ile wpłaty nie dokonano z braku środków na rachunku rozliczeniowym, czy została zarachowana na rzecz budżetu państwa.

Niewykonanie planu akumulacji w dziedzinie podatku obrotowego powinno być poddane analizie z punktu widzenia stwierdzenia czy:

a) czynnikiem decydującym było w tym przypadku nieosiągnięcie planowanej wartości sprzedaży w ogóle, lub też sprzedaż wprawdzie osiągnęła planowaną wysokość, jednakże sprzedano większą niż planowano ilość wyrobów o niższej stawce podatku obrotowego, a mniej niż planowano wyrobów o wyższej stawce podatku obrotowego i jakie przyczyny spowodowały ten stan rzeczy,

b) przy stawce podatku obrotowego, ustalonej metodą różnicową, niewykonanie planu spowodowane zostało przekroczeniem planowanego poziomu kosztów własnych i w jakich grupach kosztów i asortymentach wyrobów.

We wszystkich tych przypadkach bank winien informować o tych zjawiskach właściwe wydziały finansowe prezydium rad narodowych oraz jednostki nadrzędne. W przypadkach specjalnie ważnych interwencje powinny być kierowane przez Centralę Banku do resortów oraz Ministerstwa Finansów.

Analiza zysku z punktu widzenia wykonania planu sprzedaży powinna mieć następujący przebieg:

a) porównanie planowanych i rzeczywistych remanentów wyrobów gotowych na początek okresu według kosztów własnych i po cenach zbytu pomniejszonych o podatek obrotowy,

b) porównanie planowanej i rzeczywistej wartości produkcji towarowej za badany okres czasu również według kosztów własnych i po cenach zbytu bez podatku obrotowego,

c) porównanie planowanych i rzeczywistych remanentów wyrobów gotowych na koniec okresu według kosztów własnych i po cenach zbytu, pomniejszonych o podatek obrotowy.

Przykład (patrz tabela Nr 1).

Tabela Nr 1

Rodzaj produkcji	remanent początkowy				produkcja towarowa				remanent końcowy			
	po koszcie własnym		po cenach zbytu bez podatku obrotowego		po koszcie własnym		po cenach zbytu bez podatku obrotowego		po koszcie własnym		po cenach zbytu bez podatku obrotowego	
	plan.	rzeczyw.	plan.	rzeczyw.	plan.	rzeczyw.	plan.	rzeczyw.	plan.	rzeczyw.	plan.	rzeczyw.
Ogółem	120000	140000	126000	142000	8650000	8800000	9050000	9000000	100000	185000	101000	190000
Asortyment												
1) A	80000	95000	84000	100000	6600000	6750000	7300000	6980000	65000	140000	7000	145000
2) B	40000	45000	42000	42000	2050000	2050000	1750000	2020000	35000	45000	4000	45000

Jakie przyczyny mogą wpływać na niewykonanie planu sprzedaży? Do przyczyn tych zaliczamy:

- odchylenia w wykonaniu ilościowym planu sprzedaży, powodujące wzrost remanentów wyrobów gotowych,
- odchylenia w wykonaniu planu produkcyjnego, wynikające z niewłaściwego wykonania planu gatunków, asortymentów czy jakości,
- odchylenia w ustalonych w planie cenach zbytu.

Na przykład sprzedaż planowana miała wynosić:

$S = 120000 \text{ zł} + 865000 \text{ zł} = 100000 \text{ zł} = 8670000 \text{ zł}$ po koszcie własnym

$S = 126000 \text{ zł} + 9050000 \text{ zł} = 110000 \text{ zł} = 9066000 \text{ zł}$ po cenach zbytu bez podatku obrotowego.

Sprzedaż rzeczywista wynosiła:

$S = 140000 \text{ zł} + 8800000 \text{ zł} - 185000 \text{ zł} = 8755000 \text{ zł}$ po koszcie własnym

$S = 142000 \text{ zł} + 9000000 \text{ zł} - 190000 \text{ zł} = 8952000 \text{ zł}$ po cenach zbytu bez podatku obrotowego.

Planowany zysk operacyjny miał wynieść $\text{zł } 396000$

a faktycznie wyniósł $\text{zł } 197000$

różnica $\text{zł } 199000$

W rozważaniach nad czynnikami wpływającymi na niewykonanie zysku planowanego należy wziąć pod uwagę następujące warunki:

1. Wykonanie planu sprzedaży. Plan sprzedaży po cenach zbytu bez podatku obrotowego nie został wykonany o 114000 zł, co może rzutować na plan rentowności. Po koszcie własnym plan został przekroczony o zł 85000, co może wynikać z przekroczenia kosztów na jednostkę produkcji, lub też z nieprzekroczenia kosztów przypadających na jednostkę produkcji, ale przekroczenia ogólnego poziomu kosztów, spowodowanego odchyleniami w wykonaniu planu asortymentowego,

2. W związku z powyższym stwierdzeniem należy podać analizie wykonanie planu asortymentowego.

Na przykład dane przedsiębiorstwo planowało sprzedaż asortymentu „A” w wysokości 6611000 zł po koszcie własnym i wypracowania zysku na tym asortymencie w wysokości 699000 zł, a wyrobu „B” sprzedaż w wysokości 2055000 zł i osiągnięcie na danym wyrobie planowanej straty w wysokości 303000 zł

$(699000 \text{ zł} - 303000 \text{ zł}) = 396000 \text{ zł}$ zysku ogólnego.

Na skutek zmiany planów produkcyjnych, wytworzono ilości większe asortymentu „B” i mniejsze „A”, a ponadto nastąpiła zmiana struktury remanentów tych wyrobów na początek i na koniec okresu.

Sprzedaż rzeczywista wyrobu „A” wyniosła po kosztach własnych 6705000 zł, przy czym zysk faktyczny został osiągnięty w wysokości 230000 zł, natomiast sprzedaż wyrobów „B” wyniosła po kosztach własnych 2050000 zł i przedsiębiorstwo poniosło stratę wynoszącą 33000 zł.

W ten sposób całkowicie zmieniła się planowana struktura rentowności poszczególnych asortymentów.

O ile bowiem na artykule „A” planowano zysk 699000 zł a na wyrobie „B” planowano stratę w wysokości 303000 zł to faktycznie osiągnięto

na wyrobie „A” — zysk 230000 zł

na wyrobie „B” — strata 33000 zł

Czynniki, które to wywołały mogą być następujące:

1) zmiany w strukturze remanentów początkowych; niewątpliwie różnice w stanach początkowych i końcowych wyrobu „A” i „B” wpłynęły na zmianę planowanej rentowności,

2) przekroczenie planowanych kosztów własnych wyrobu „A” o 150000 zł może dowodzić absolutnego przekroczenia kosztów albo też niewykonania planu ilościowego wyrobu „A”. Plan sprzedaży po cenach zbytu (z potrąceniem podatku) nie został wykonany w wysokości 320000 zł co świadczyć może o tym, że zarówno nie został wykonany plan ilościowy jak i też przekroczono koszt własny jednostki produkcji,

3) koszty własne wyrobu „B” zostały wykonane zgodnie z planem, natomiast sprzedaż tego wyrobu po cenach zbytu (bez podatku obrotowego) została przekroczona o 270000 zł.

Świadczy to może o zmniejszeniu kosztów własnych, przypadających na jednostkę produkcji oraz o przekroczeniu ilościowego planu produkcji wyrobu „B”.

Jeżeli przeprowadzimy rachunek rozliczenia różnic na produkcji towarowej i strukturze remanentów wyjaśnimy zagadnienie w całości. Albowiem:

a) przekroczenie kosztów własnych produkcji wyrobu „A” —150000 zł

b) niewykonanie planu sprzedaży wyrobu „A” —320000 zł

razem —470000 zł

c) przekroczenie planu sprzedaży wyrobu „B” +270000 zł
różnica rentowności, wynikająca z niezgodnego z planem wykonania produkcji towarowej —200000 zł

Różnice z tytułu zmian remanentów wynoszą:

	początkowy w kosztach	końcowy w kosztach	różnica własnych
Planowany remanent	80000 zł	65000 zł	—15000 zł
	40000 zł	35000 zł	—5000
		razem	—20000 zł
Rzeczywisty remanent	95000 zł	140000 zł	+45000 zł
	45000 zł	45000 zł	0
		razem	+45000 zł
			Zmiana 65000 zł
Planowany remanent	Początkowy 84000 zł	końcowy 7000 zł	—14000 zł
	42000 zł	40000 zł	—2000 zł
		razem	—16000 zł
Rzeczywisty remanent	100000 zł	145000 zł	+45000 zł
	42000 zł	45000 zł	+3000 zł
			razem + 48000 zł
			zmiana 64000 zł
			łączna różnica —1000 zł

Szczegółowe zanalizowanie poruszonych zagadnień wymaga jak wspomniano powyżej zbadania ilościowego wykonania planu produkcji. Wymaga to opracowania specjalnego arkusza analitycznego, za pomocą którego rozszyfrowuje się poszczególne czynniki posiadające wpływ na poziom rentowności. W arkuszach tych powinny być wymienione szczegółowe zasadnicze asortymenty produkcji, reszta natomiast potraktowana może być łącznie, (patrz tabela Nr 2).

Tabela Nr 2

Wyrób	Produkcja niezrealizowana			Koszt jednostkowy		Cena zbytu bez podatku obrotowego za jednostkę		Z y s k				Odchylenia w akumulacji z tytułu:			
	ilość	plan	wyko-	plan	wyko-	plan	wyko-	na jednostkę w sumie				ogó-	sprze-	kosz-	ceny
			nanie		nanie			plan	wyko-	plan	wyko-	łem	daży	tu	
„A”															
„B”															
„C”															
„D”															
Inne															
Razem															
Ogółem															

Jak wynika z dotychczasowych wyjaśnień analiza rentowności polega na stwierdzeniu czy rozbieżności polegają na:

- 1) zmianach planu produkcji lub planu sprzedaży,
 - 2) zmianach planu kosztów własnych produkcji porównywalnej i nieporównywalnej,
 - 3) zmianach cen zbytu,
 - 4) zmianach planowanej asortymentowości produkcji.
- Na podstawie dotychczasowych badań można przeprowadzić ekonomiczną analizę zysku, która będzie polegać na zbudowaniu, w oparciu o dotychczasowe materiały, zestawienia wskaźników wpływających na poziom zysku i podanie ich szczegółowej kontroli.

Zestawienie takie może mieć postać następującą:

- | | |
|--|-------------|
| 1) zysk ze sprzedaży za okres sprawozdawczy | 197.000.— |
| 2) sprzedaż wyrobów za ten okres po koszcie własnym | 8.755.000.— |
| 3) rentowność (stosunek 1:2) | 2,2 |
| 4) sprzedaż wyrobów według planu po koszcie własnym | 8.670.000.— |
| 5) zysk planowany | 396.000.— |
| 6) planowana rentowność | 4,5 |
| 7) zysk rzeczywisty na jedną złotówkę kosztu własnego sprzedanej produkcji | 0,22 |
| 8) zysk planowany na jedną złotówkę kosztu własnego sprzedanej produkcji | 0,45 |
| 9) różnica zysku na jedną złotówkę kosztu własnego | 0,23 |

Przy analizowaniu zysku z punktu widzenia wykonania planu produkcji (ilościowego i wartościowego) oraz planu sprzedaży należy zbadać przyczyny odchylenia, które mogą mieć miejsce w:

- a) stanie zatrudnienia,
- b) wydajności pracy,
- c) awariach,
- d) stopniu wykorzystania maszyn i urządzeń,
- e) stopniu wykonania planu robót kapitalnych (rzeczowo),
- f) niewykonaniu planu sprzedaży i powstaniu zapasów ponadnormatywnych wyrobów gotowych,
- g) zmianie asortymentowości produkcji itd.

Niektóre z tych odchylenia będą powodowały przekroczenia planu kosztów.

Zagadnienie zatrudnienia. Trudności kadrowe mogą spowodować braki w zatrudnieniu co z kolei wywołuje niepełne wykorzystanie możliwości produkcyjnych. Zagadnienie to może być również zbadane z punktu widzenia kwalifikacji robotników. Zagadnienie wydajności pracy musi być przeanalizowane z punktu widzenia wykonywania planowanych norm pracochłonności oraz wytworzenia produktów zgodnych z planem gatunkowości i jakości.

Zagadnienie awarii jest czynnikiem wpływającym na ilość produkcji, a nieraz i na jakość produkcji.

Niepełne wykorzystanie maszyn i urządzeń jest czynnikiem wpływającym na zmniejszenie ilości produkcji i łączy się albo ze sprawą zatrudnienia albo też ze sprawą organizacji pracy.

Stopień wykonania planu robót kapitalnych ma istotne znaczenie dla produkcji i w sposób zasadniczy rzutuje na ilość, jakość oraz koszty produkcji.

Niewykonanie planu sprzedaży może być spowodowane różnymi przyczynami, np. jakościowo złą produkcją, produkcją asortymentowo nieplanowaną, produkcją bez uzgodnienia z odbiorcami itp. Zagadnienie to wpływa bezpośrednio na realizację zysku. Zysk osiągnięty z działalności operacyjnej ulega jeszcze ewentualnej zmianie spowodowanej wynikami działalności pozaoperacyjnej np. gospodarki mieszkaniowej.

* * *

Zagadnienie rentowności i jej analizy jest, jak wykazaliśmy, ściśle powiązane z problematyką kosztów własnych. Dlatego też bez rozpatrzenia sprawy kosztów własnych nie można wyrobić sobie pełnej opinii o rentowności przedsiębiorstwa. Analiza kosztów własnych należy do najbardziej trudnych problemów działalności przedsiębiorstwa. W tej części artykułu zapoznamy czytelnika z zasadniczymi zagadnieniami tego tematu i nie mając zamiaru wyczerpywać go w całości uważamy, że koledzy z terenu powinni podawać swe praktyczne spostrzeżenia z zakresu tego zagadnienia oraz dzielić się swoimi doświadczeniami z ogółem pracowników kredytowych.

Koszt własny jest podstawowym wskaźnikiem jakościowym, charakteryzującym całokształt działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. W kosztach własnych uwidoczniają się nakłady pracy żywej i pracy uprzedmiotowionej, konieczne dla wytworzenia produktu.

Klasyfikacja kosztów własnych produkcji może być przeprowadzona w różnych przekrojach. Analiza kosztów własnych wymaga zbadania ich w rozmaitych układach, charakteryzujących ich wysokość.

Koszty własne produkcji ujmowane są w planach i w sprawozdawczości w dwóch przekrojach, w tzw. układzie rodzajowym i układzie kalkulacyjnym. W układzie rodzajowym podaje się nakłady według następujących grup: surowce, materiały pomocnicze, paliwo, energia, płace, narzuty na płace, amortyzacja, inne koszty.

Układ rodzajowy kosztów ma zasadnicze znaczenie dla kontroli przebiegu całego planu przedsiębiorstwa np. planu zaopatrzenia, planu funduszu plac, bilansu energetycznego itd.

Wykonanie powyższych zadań wymaga aby nomenklatura kosztów w układzie rodzajowym była jednolita dla całej gospodarki narodowej.

Drugim zasadniczym układem kosztów jest układ kalkulacyjny kosztów produkcji. Układ ten stosowany jest dla ustalenia poziomu kosztów własnych poszczególnych wyrobów wytworzonych przez przedsiębiorstwo. Należy pamiętać, że tylko część kosztów może być odniesiona do danego wyrobu. Z punktu widzenia kształtowania się kosztów własnych wyrobów dzielimy koszty na:

a) bezpośrednio związane z wytworzeniem danego wyrobu,

b) ogólne, pośrednio związane z organizacją, zarządem i obsługą produkcji.

Stąd w analizie kosztów spotykamy kategorie kosztów bezpośrednich i pośrednich. Koszty bezpośrednie odnosi się na podstawie odpowiednich dokumentów na określone wyroby albo grupę wyrobów przedsiębiorstwa. Koszty pośrednie, do których należą koszty ogólnofabryczne i koszty wydzielone, są określone w łącznych sumach według odpowiednio ustalonego klucza na poszczególne wyroby lub grupy wyrobów.

Nomenklatura kosztów w układzie kalkulacyjnym uzależniona jest od charakteru procesu technologicznego i zwykle posiada następujący układ:

- 1) surowce i materiały,
- 2) półfabrykaty,
- 3) paliwo i energia,
- 4) płace pracowników fizycznych,
- 5) narzuty na płace,
- 6) straty na brakach,
- 7) koszty wydzielone,
- 8) koszty ogólnofabryczne,
- 9) koszty uruchomienia nowej produkcji.

Przy analizie kosztów możemy je ułożyć w strukturze tzw. kosztów względnie stałych lub względnie zmiennych. Koszty względnie stałe to te, które niezależnie od ilości produkcji kształtują się stale na równym poziomie, przeciwnie zaś koszty względnie zmienne ulegają zmianie zależnie od ilości i charakteru produkcji.

W sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa przemysłowego zagadnienie kosztów ujęte jest następującymi wzorami:

P-25 Sprawozdanie z wykonania planu kosztów w trojakim przekroju,

a) koszty własne całej produkcji towarowej w układzie branżowych pozycji kalkulacyjnych,

b) koszty produkcji w układzie rodzajowym,

c) koszty pośrednie produkcji tj. wydzielone i ogólnofabryczne,

P-26 Sprawozdanie z obniżenia i wykonania planu kosztów własnych produkcji towarowej

P-27 Kalkulacja jednostkowego kosztu własnego.

W księgowości przedsiębiorstwa przemysłowego koszty własne ewidencjonowane są na następujących kontach, które przy pełnej analizie powinny być badane:

Rozdział XIII — Produkcja i gospodarka nieprzemysłowa

konto 151 — produkcja podstawowa,

konto 152 — półfabrykaty,

konto 153 — produkcja pomocnicza,

konto 154 — koszty bezpieczeństwa i higieny pracy,

konto 155 — remonty bieżące,

konto 158 — koszty wydzielone,

konto 159 — koszty ogólnofabryczne,

konto 161 — braki

konto 162 — przestoje

konto 165 — wykonanie planu kosztów własnych produkcji towarowej

konto 167 — gospodarka nieprzemysłowa

Rozdział VI — Podatek obrotowy i koszty związane ze sprzedażą

konto 182 — koszty składnic

konto 183 — inne koszty sprzedaży.

Układ kosztów w księgowości pozwala na przeprowadzenie szczegółowej kontroli gospodarności przedsiębiorstwa z punktu widzenia rodzajów działalności oraz samej zasadniczej działalności produkcyjnej. Umożliwia to odpowiednie ugrupowanie kosztów, bowiem księgowania przebiegają następująco:

Działalność przedsiębiorstwa 167, 159, 153, 151, 158 z czego:

A. Działalność nieprzemysłowa 167

B. Działalność przemysłowa 159, 153, 151, 158

z czego:

1) działalność ogólna 159

2) działalność produkcyjna 153, 151, 158

z czego:

1) działalność pomocnicza 153,

2) działalność podstawowa 151, 158

z czego:

1) koszty podstawowe 151

2) koszty ogólne 158

Dla celów analizy szczególne znaczenie posiada konto kontrolne 165 „wykonanie planu kosztów własnych produkcji towarowej”. Konto to służy do księgowej kontroli wyników wykonania planu kosztów własnych produkcji towarowej, przeprowadzonej w drodze porównywania kosztów planowanych z kosztami rzeczywistymi i ustalania odchyleń. Dla celów kontrolnych konto to posiada dodatkowe analityczne rachunki jak produkcja porównywalna i nieporównywalna itd.

Przejdziemy obecnie do omówienia niektórych metod analizy kosztów własnych, opierając się na podanym poprzednio przykładzie. Analizę wykonania planu kosztów własnych rozpoczyna się zazwyczaj od wstępnej oceny wykonania zadań w zakresie obniżenia kosztów własnych. Wstępna analiza polega przede wszystkim na:

a) określaniu ogólnego procentu oraz ogólnej sumy osiągniętych oszczędności (przekroczeń), w zakresie kosztów własnych produkcji towarowej porównywalnej w stosunku do okresu poprzedniego jak też i planu,

b) ustalaniu rozmiaru oszczędności (przekroczenia) kosztów własnych całej produkcji towarowej w stosunku do kosztów planowanych tej produkcji.

Np.

Założone w planie zadanie obniżenia kosztów własnych produkcji porównywalnej		Koszty własne produkcji towarowej za okres sprawozdawczy		w tym koszty własne porównywalnej produkcji towarowej za okres sprawozdawczy		
%	suma	wg planu	rzeczywiście	wg kosztów rzeczywistych okresu poprzedniego	wg kosztów planowanych	wg kosztów rzeczywistych
2,4	200.000	8.650.000	8.800.000	8.850.000	8.650.000	8.800.000

Można w oparciu o te dane wyliczyć następujące wskaźniki:

1) obniżenie (przekroczenie) kosztów własnych produkcji porównywalnej w stosunku do okresu poprzedniego:

$$100 - \frac{8800\,000 \times 100}{888\,000} = 100 - 99,4 = 0,6\% \quad \text{w sumie} \quad 50.000$$

2) obniżenie (przekroczenie) kosztów własnych produkcji planowanej w stosunku do kosztów planowanych tej produkcji

$$100 - \frac{880\,000 \times 100}{8650\,000} = 100 - 101,7\% \text{ przekr. w sumie 150 nor.}$$

3) obniżenie kosztów własnych całej produkcji w stosunku do kosztów planowanych całej produkcji:

$$100 - \frac{8800\,000 \times 100}{8650\,000} = 1,7 \text{ (ten sam wynik ze względu na to}$$

że cała produkcja jest w przykładzie produkcją porównywalną).

Z poprzednio wyciągniętych wniosków wynikało, że plan kosztów własnych wyrobów „A” został przekroczony o 150.000 zł jednakże przy stwierdzeniu, że plan ilościowy wyrobu „A” nie został wykonany, natomiast plan ilościowy wyrobów „B” został przekroczony przy utrzymaniu się

kosztów na niezmiennym poziomie — całe przekroczenie należy przypisać na wyrób „A” z tym, że jak wykazemy niżej (tabela Nr 3) przekroczenie będzie daleko większe aniżeli wskazują na to liczby absolutne.

Lp.	Pozycje kalkulacyjne	Produkcja towarowa planowana						Produkcja towarowa rzeczywista					
		Artykuł A			Artykuł B			Artykuł A			Artykuł B		
		Ilość	Cena	Suma	Ilość	Cena	Suma	Ilość	Cena	Suma	Ilość	Cena	Suma
1	Koszty bezpośrednie podstawowe	6000	750	4500000	2000	710	1420000	5740	782	4479440	2300	700	1610000
2	Koszty wydziałowe	„	225	1350000	„	145	290000	„	265	1521100	„	65	150000
3	Koszty ogólnofabryczne	„	86	516000	„	120	240000	„	85	487900	„	65	150000
4	Razem koszty wytworzenia	„	1061	6366000	„	975	1950000	„	1132	6487440	„	830	1960000
5	Koszty sprzedaży	„	39	234000	„	50	100000	„	44	262560	„	61	1400000
6	Całkowity koszt własny	„	1100	6600000	„	1025	2050000	„	1176	6750000	„	891	2050000
7	Zysk — Strata	„	116	700000	„	150	300000	„	40	230000	„	16	300000
8	Cena zbytu (podatek obrotowy nie występuje)	„	1216	6600000	„	1875	1750000	„	1216	698000	„	875	2020000

Dalsze badanie winno dotyczyć analizy kosztów w układzie rodzajowym i układzie kalkulacyjnym. Do celów analizy można się posługiwać następującymi zestawieniami (tabelami):

Rodzaj kosztu	Planowano w okresie sprawozdawczym	Wykonano w okresie sprawozdawczym	Odchylenia + —
Surowce	3200000	37450000	+ 525000
Materiały pomocnicze	1010000	1121000	+ 111000
Paliwo	420000	390000	— 30000
Energia	1760000	1810000	+ 5000
Płace pracowników fizycznych	1860000	2120000	+ 260000
Narzuty na płace pracowników umysłowych	450000	412000	— 38000
Narzuty na płace	100000	82000	— 18000
Amortyzacja	450000	390000	— 40000
Koszty inne	611000	683000	+ 272000
Ogółem	8650000	9750000	+ 1100000

Z zestawienia tego wynika, że:

a) w planie przedsiębiorstwa nie zakładano zmian wartości produkcji w toku, bowiem koszty własne produkcji są równe kosztom produkcji towarowej,

b) rzeczywiście nastąpił oprócz ponadplanowego wzrostu produkcji towarowej wzrost produkcji w toku o zł 950000,

c) w planie istniały pewne nieprawidłowości, bowiem przy większej produkcji w toku nastąpiło niewytłumaczone obniżenie kosztów paliwa (chyba oszczędność) kosztów płacy pracowników umysłowych i kosztów amortyzacji oraz niewyjaśnione przekroczenie kosztów innych, które w zasadzie posiadają charakter względnie stałych.

Bliższego naświetlenia dostarczyć może w końcu analiza kosztów w układzie kalkulacyjnym. W tym celu podajemy badaniu koszty własne produkcji wyrobu „B” i wyrobu „A”. (patrz tabela Nr 3).

Z tabeli podanej na załączniku wyciągniemy następujące wnioski:

1) koszty jednostkowe wyrobu „A” są przekroczone o 76 zł, co spowodowane zostało poważnym zwiększeniem się kosztów wydziałowych o 40. Należałoby poddać wnikliwej kontroli tę właśnie grupę kosztów i wykazać przyczyny odchylenia,

2) odchylenia w kosztach spowodowały, że zysk 116 planowany na jednostkę „A” został wykonany tylko w wysokości 42,

3) dzięki wykonaniu z nadwyżką ilościowego planu produkcji wyrobu „B” i nie przekroczeniu kosztów własnych planowana strata na jednostce tego wyrobu 150 zmniejszyła się do 16,

4) na wyrobie „A” planowano zysk 700000, osiągnięto faktycznie 230000, różnica 470000 wynika z:

- a) odchylenie na wykonanie planu różnica 260 x planowany zysk 116 30.160
- b) odchylenie na kosztach własnych 5740 sztuk x 76 (przekroczenie kosztów) 436,240

466.400

(Uwaga: różnica 3.600 wynika z zaokrągleń, podobnie jak drobne różnice w przykładzie).

5) podobnie przeprowadzamy analizę wyrobu „B”.

Dalsze badania winny być skierowane na analizę przyczyn odchylenia kosztów własnych, przypadających na jednostkę produkcji.

Powyższe metody analizy kosztów i rentowności noszą charakter dyskusyjny i mają być próbą zapoznania pracowników kredytowych z całością zagadnienia. Jest rzeczą oczywistą, że przy analizie materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstwa będziemy stosować metodę bardziej bezpośrednią np. przystąpimy od razu do badania kosztów jednostkowych i dopiero w dalszym etapie opracujemy syntetyczny okres kosztów. W artykule zwrócono uwagę jedynie na pewne metody analizy rentowności i kontroli, nie mające zamiaru omówić wszystkich znanych form analizy kontroli.

* *

Podając powyższe spostrzeżenia uważamy za celowe, aby koledy z terenu zapoznawali ze swoimi doświadczeniami ogół pracowników i aby w wyniku wymiany tych doświadczeń wykuli się najwłaściwsze metody pracy. Należy się spodziewać, że na łamach Wiadomości NBP ukaże się coraz więcej wypowiedzi na poruszony temat, szczególnie zaś wypowiedzi o charakterze branżowym lub wy-cinkowym np. analiza kosztów wydziałowych, analiza kosztów pozaoperacyjnych itd.

J. Dobrowolski

materiałów w ujęciu rzeczowym. Oddziały banku, analizując to sprawozdanie, mogą się doskonale zorientować czy gospodarka zaopatrzeniowa przedsiębiorstwa przebiega zgodnie z planem i jakie są przyczyny powstawania zbędnych i nadmiernych zapasów.

Sprawozdanie GM-5 może być wielce pomocnym materiałem przy analizie kosztów własnych przedsiębiorstwa. Analizując to zestawienie oraz zestawienie zapasów na koniec kwartału oddziały mogą wyciągnąć wnioski czy spadek zapasów nie został osiągnięty przekroczeniem planowych kosztów i norm zużycia materiałów.

Głęboka analiza zapasów materiałowych przedsiębiorstw, którą Bank winien w roku 1955 przeprowadzić oraz wzmożenie oddziaływania Banku na tę dziedzinę działalności przedsiębiorstw wymaga poza tym badania innych sprawozdań jak z obrotu paliwami stałymi, z dostaw złomu itp.

Podając powyższe uwagi zalecamy tą drogą oddziałom wykorzystywanie sprawozdań z wykonania planu zaopatrzenia materiałowo-technicznego.

J. D.

KRONIKA

Nagrody przyznane za projekty usprawnieniowe

W ciągu stycznia i lutego br. Centralna Komisja Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów załatwiła pozytywnie 14 wniosków GKP UA przy Centrali NBP i przyznała nagrody pieniężne na łączną sumę zł 4.900.—

Nagrody te otrzymali:

Bugański Kazimierz	—	pracownik O/Wojewódzkiego w Krakowie
Grzegotowska Teresa	—	pracowniczka Oddziału w Nakle
Kielar Gerard	—	rewident BGS ZR w Stalinogrodzie
Komorowski Antoni	—	pracownik O/Wojewódzkiego w Gdańsku
Kruk Zbigniew	—	pracownik O/Wojewódzkiego w Krakowie
Kupsz Halina	—	pracowniczka Oddziału w Zduńskiej Woli

Lobodowska Eugenia	—	pracowniczka IV O/Miejskiego w Warszawie
Myszor Augustyn	—	pracownik Oddziału w Mikołowie
Ręczajska Janina	—	pracowniczka IV O/Wojewódzkiego w Warszawie
Stefaniak Edward	—	pracownik O/Wojewódzkiego w Szczecinie
Szwarc Jerzy	—	pracownik Oddziału w Gdyni
Wajda Kazimiera	—	pracowniczka IV O/Wojewódzkiego w Warszawie
Wierciak Zbigniew	—	pracownik I O/Miejskiego w Zabrzu
Przyczyń Stefan	—	pracownicy GKS w Ozorkowie
Zielecki Czesław	—	(projekt wspólny)

Ponadto Zarząd Banku na wniosek GKP UA przyznał nagrodę w wysokości zł 400.—

Włodkowi Kazimierzowi — pracownikowi O/Wojewódzkiego w Stalinogrodzie

Komunikat

w sprawie wyników konkursu ogłoszonego przez Zarząd Główny ZZPPiS na projekty usprawnienia administracji

Sąd Konkursowy powołany został przez Zarząd Główny Związku Zawodowego Pracowników Państwowych i Społecznych w składzie następującym:

Przewodniczący	—	tow. Bułas Tadeusz
Wiceprzewodniczący	—	tow. Zapasiewicz Jerzy
Członek	—	tow. Szałowski Stefan

Ponadto w pracach Sądu udział brali:

tow. Szczerbowski Witkor	—	przedstawiciel Centralnej Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów
tow. Frankiewicz Henryk	—	przedstawiciel Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu
tow. Teper Tadeusz	—	przedstawiciel Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu

Ogółem na konkurs wpłynęło 448 projektów. Sąd Konkursowy po rozpatrzeniu powyższych prac postanowił:

1. Pierwszej nagrody nie przyznawać z uwagi na brak prac kwalifikujących się na powyższą nagrodę.

2. Przyznać dwie II nagrody po 2.000 zł.

— tow. Terleckiemu Kazimierzowi — pracownikowi Prezydium Powiatowej Rady Narodowej w Grajewie woj. białostockie — za projekt reorganizacji struktury organizacyjnej, Prezydiów Rad Narodowych;

— tow. Rzymkowej Irenie — pracownikowi Oddziału Banku Inwestycyjnego w Nowej Hucie — za opracowanie

dokumentacji rozliczeniowej stanowiącej podstawę dla wprowadzenia faktury zadaniowej przy robotach budowlano-montażowych.

3. Trzy III nagrody po 1.500 zł.

— tow. Bąkowskiemu Czesławowi — pracownikowi Rady Narodowej m. Łodzi — za usprawnienie struktury organizacyjnej Prezydiów Wojewódzkich i Miejskich Rad Narodowych;

— tow. Glijerowi Tadeuszowi — pracownikowi P.K.O. Oddział Rachunkowy Obrotu Oszczędnościowego — za projekt zmiany struktury organizacyjnej komórek terenowych P.K.O.;

— tow. Głazewskiemu Kazimierzowi, Szarafińskiemu Janowi i Beckerowi Zbigniewowi — pracownikom Oddziału Woj. Narodowego Banku Polskiego w Bydgoszczy — za opracowanie nowych metod kontroli planu kasowego.

4. Trzy IV nagrody po 1.000 zł.

— tow. Chmielowi Witoldowi — pracownikowi Prezydium Woj. Rady Narodowej we Wrocławiu — za opracowanie skróconego wzoru ankiety personalnej;

— tow. Sytniewskiemu Idziemu — pracownikowi Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Rypinie woj. bydgoskie — za uproszczenie bankowej techniki kredytowania skupu;

— tow. Wentowskiemu Franciszkowi — pracownikowi Centrali Banku Inwestycyjnego w Warszawie — za usprawnienie techniki rozliczeniowej przy robotach budowlano-montażowych.

5. Pięć V nagród po 750 zł.

— tow. Czekańskiemu Tomaszowi — pracownikowi Dzielnicowej Rady Narodowej Łódź-Śródmieście — za

usprawnienie pracy kontrolerów terenowych w referatach administracji drogowej Oddziałów i Wydziałów Gospodarki Komunalnej Prezydów Rad Narodowych;

- Tow. Czurze Janowi — pracownikowi Oddziału Wojewódzkiego Narodowego Banku Polskiego w Warszawie — za usprawnienie sprawozdawczości placówek pocztowych dla potrzeb planowania kasowego;
- tow. Hermanowi Eustachemu — pracownikowi Prezydium Powiatowej Rady Narodowej w Kłodzku woj. wrocławskie — za uproszczenie techniki rozliczeń podatku od wynagrodzeń;
- tow. Nowakowi Tomaszowi — pracownikowi Oddziału Woj. Narodowego Banku Polskiego w Poznaniu — za usprawnienie techniki operacyjnej w Gminnych Kasach Spółdzielczych;
- tow. Ogrodzińskiej Bożenie — pracownikowi Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Piotrkowie Tryb. — za uproszczenie planu kont Narodowego Banku Polskiego.

6. Sześć VI nagród po 500 zł.

- tow. Berwidowi St. i Krawczykowi M. — pracownikom I Oddz. Miejskiego Powszechnej Kasy Oszczędności w Krakowie;
- tow. Staniszkowi Stefanowi — pracownikowi I Oddziału Miejskiego Powszechnej Kasy Oszczędności w Łodzi;
- tow. Zajękiemu Włodzimierzowi — pracownikowi Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Pile, woj. poznańskie — za usprawnienie wypłat wylosowanych obligacji Narodowej Pożyczki Rozwoju Sił Polski;
- tow. Gorczycy Zdzisławowi — pracownikowi I Oddziału Miejskiego Narodowego Banku Polskiego w Olsztynie — za projekt metod pracy uprządkowanej w administracji;
- tow. Krzymieniowi Edmundowi — pracownikowi Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w Poznaniu — za projekt scalenia niektórych komórek organizacyjnych Prezydów Rad Narodowych.

Ponadto Sąd Konkursowy postanowił przyznać poza konkursem nagrodę w wys. 1.000 zł tow. Malińskiemu Maksymilianowi — pracownikowi Zarządu Centralnego Państwowego Zakładu Ubezpieczeń — za usprawnienie dotyczące ubezpieczenia na życie osób budujących domki jednorodzinne.

Równocześnie za wyróżnienie się inicjatywą usprawnieniową wykazaną w ramach konkursu, Sąd Konkursowy postanowił przyznać dyplomy uznania:

1. Zespołowi pracowników Oddziału Nar. Banku Polskiego w Otwocku,
 2. Brygadzie Młodzieżowej Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Toruniu;
- oraz nagrody książkowe następującym towarzyszom:
1. Balasiewiczowi Dionizemu — pracownikowi Oddziału Woj. Banku Rolnego w Poznaniu,
 2. Cichockiemu Edmundowi — pracownikowi Centrali Narodowego Banku Polskiego,
 3. Dzierżwie Marii i Pietruszce Wiktorowi — pracownikom Rady Narodowej m. Łodzi,
 4. Hutnikowi Ludwikowi — pracownikowi Prez. Pow. Rady Narodowej w Sycowie woj. wrocławskie,
 5. Kosmowskiemu Zygmunтови — pracownikowi Oddz. Wojewódzkiego Banku Rolnego w Poznaniu,
 6. Mackiewiczowi Tadeuszowi — pracownikowi b. Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Warszawie,
 7. Laskowskiemu Zbigniewowi — pracownikowi Centrali Narodowego Banku Polskiego,
 8. Pytlowi Pawłowi — pracownikowi Oddziału Narodowego Banku Polskiego Świecie n. Wisłą,
 9. Okonkowi Janowi — pracownikowi Sądu Powiatowego w Gdyni,
 10. Więckowskiemu Edmundowi — pracownikowi Sądu Woj. w Lublinie,
 11. Rękawkowi Stanisławowi z Warszawy.

**Związek Zawodowy
Pracowników Państwowych i Społecznych
ZARZĄD GŁÓWNY**

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

Nadestanych rękopisów Redakcja nie zwraca

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

Zam. PWG/146/Cz./55 z dn. 23.III.55 r. Podpisano do druku 16.IV.55 r. Druk ukończono 22.IV.55 r. Nakład 4100.

Papier gaz. mat. 50 gr A1. Ark. wyd. 10,6

Zakł. Graf. DSP. Zam. 1675/C. B-6-4470