

# WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego

---





## DZIAŁ ARTYKUŁOWY

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>BRONISŁAW MINC</b>                                                                                     |    |
| Problemy teorii pieniądza w ekonomii politycznej socjalizmu                                               | 65 |
| <b>JERZY GNIEWASZEWSKI</b>                                                                                |    |
| Bankowa kontrola kosztów jednostkowych w budownictwie mieszkaniowym                                       | 71 |
| <b>STANISŁAW Sopiński</b>                                                                                 |    |
| Kredytowanie pod gwarancją na przykładzie spółdzielczości pracy                                           | 75 |
| <b>CZESŁAW ALCHIMOWICZ</b>                                                                                |    |
| Analiza struktury organizacyjnej i podziału pracy w pionie planistyczno-kredytowym oddziałów operacyjnych | 78 |
| <b>RUDOLF SZEWCZYK</b>                                                                                    |    |
| Proporcje między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi                                                 | 84 |
| <b>ZYGMUNT KARPİŃSKI</b>                                                                                  |    |
| Problemy walutowe krajów kapitalistycznych w roku 1962                                                    | 86 |
| <b>STEFAN PERCZYŃSKI</b>                                                                                  |    |
| Prowizja bankowa w krajach kapitalistycznych                                                              | 90 |

### Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>JÓZEF SZYROCKI</b>                                                   |    |
| System finansowy przedsiębiorstw w Niemieckiej Republice Demokratycznej | 93 |

### Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>JERZY ZAWADZKI</b>                                                                  |     |
| O prawidłową współpracę Banku z władzami terenowymi                                    | 96  |
| <b>CZESŁAW MARCINIAK</b>                                                               |     |
| Zastępcza obsługa agend Banku Inwestycyjnego przez oddziały Narodowego Banku Polskiego | 99  |
| <b>CZESŁAW GENDERA</b>                                                                 |     |
| Oddziaływanie Banku na państwowe gospodarstwa rolne                                    | 102 |
| <b>MARIAN BORUŃ</b>                                                                    |     |
| Formy pracy komisji usprawnień                                                         | 105 |
| <b>STEFAN KOZŁOWSKI</b>                                                                |     |
| Kontrola prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych                               | 108 |
| <b>BOGUSŁAW SZUWALSKI</b>                                                              |     |
| Oddziaływanie na gospodarkę przedsiębiorstw                                            | 110 |
| List do redakcji                                                                       | 111 |

---

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

---

*Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca*

---

Wydawca: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71 w. 91.

---

Redaguje Kolegium Redakcyjne w składzie: redaktor naczelny — L. Laskowski; sekretarz redakcji — J. Domagalska; redaktorzy działowi: W. Kiezuń, W. Machowski, W. Pruss, S. Przywecki, Z. Saldak

---

Rada Programowa: E. Boroń, W. Boratyński, Z. Fedorowicz, L. Gluck (przewodniczący), A. Kiesler, Z. Madej, K. Niemski, G. Ogryczak, W. Pawlik, Z. Pirożyński, P. Sulmicki.

---

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Biuro Ekonomiczne, Warszawa, ul. Warecka 10.

---

Druk ukończ. 20.II.63 r. Nakł. 5.000 egz. Pap. druk. sat. VII kl. 60. Ark. wyd. 9,1  
Stołeczne Zakłady Graficzne. D. W. Zam. 3 — L-77



BRONISŁAW MINC

## Problemy teorii pieniądza w ekonomii politycznej socjalizmu

Na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego” rozwinęła się interesująca dyskusja, dotycząca problemów teorii pieniądza w społeczeństwie socjalistycznym. Ponieważ w dyskusji tej ujawniły się, moim zdaniem, pewne nieporozumienia, skłania to mnie do zabrania głosu.

### Prawo obiegu pieniężnego

Dwaj dyskutanci, M. Kucharski i Z. Fedorowicz, dyskutując nad interpretacją cytatów z dzieł Marksa (Z. Fedorowicz stwierdza, iż „M. Kucharski niewłaściwie interpretuje marksowskie tezy o obiegu pieniężnym...”<sup>1)</sup>, a ten ostatni nie pozostaje mu dłużny<sup>2)</sup> dochodzą zgodnie do wniosku zasadniczego, iż „prawo obiegu pieniężnego nie może mieć zastosowania do współczesnego systemu pieniężnego zarówno w gospodarce kapitalistycznej, jak i w gospodarce socjalistycznej”<sup>3)</sup>.

Wydaje się, że ten daleko idący i śmiały wniosek obu autorów nie wytrzymuje krytyki w świetle elementarnych faktów. Wydaje się też, że spór o interpretację cytatów z Marksa — jak to często bywa ze sporami interpretacyjnymi — nie pomógł obu autorom do wyświetlenia istoty sprawy. Pozostawmy więc na razie na boku cytaty z Marksa i rozważmy problem od strony merytorycznej.

Z. Fedorowicz wysuwa jako główny zarzut przeciwko prawu obiegu pieniężnego, iż rzekomo nie uwzględnia ono tezauryzacji pieniądza. Przytaczając cytat z mojej książki pod tytułem *Ekonomia polityczna socjalizmu* (wydanie pierwsze PWN, Warszawa 1961, strona 255) „... niezbędna suma pieniądza w danym okresie zależeć będzie:

- 1) od ilości i rodzaju towarów,
- 2) od ich cen,
- 3) od sumy dokonanych płatności, minus wyrównujące się płatności i

<sup>1)</sup> Z. Fedorowicz: Marksowskie prawo obiegu pieniężnego i jego wykładnia, *Wiadomości NBP* Nr 4/1962, strona 160.

<sup>2)</sup> M. Kucharski: Jeszcze o prawie obiegu pieniężnego, *Wiadomości NBP* Nr 5/1962, strona 215.

<sup>3)</sup> tamże, strona 215.

4) szybkości obiegu pieniądza w obrocie i płatnościach”.

Z. Fedorowicz pisze dosłownie: „Stwierdzenie to jest słuszne dla określenia ilości pieniądza potrzebnego dla pełnienia funkcji środka cyrkulacji i środka płatniczego. Nie obejmuje ono jednak tych ilości pieniądza, które pełnią funkcję środka akumulacji, nie obejmuje więc pieniądza tezauryzowanego”<sup>4)</sup>. Powyższy zarzut Z. Fedorowicza, jak to się postaram udowodnić, polega na nieporozumieniu.

Założmy jednak na chwilę, że — zgodnie z twierdzeniem Z. Fedorowicza — prawo obiegu pieniężnego nie uwzględnia tezauryzacji. Czy to upoważnia do odrzucenia i dyskwalifikacji prawa obiegu pieniężnego zarówno we współczesnej gospodarce kapitalistycznej, jak i we współczesnej gospodarce socjalistycznej? Przecież znaczenie tezauryzacji pieniądza gotówkowego w rozwiniętych krajach ma znaczenie stosunkowo nieznaczne, malejące. Przecież ilość pieniądza tezauryzowanego w stosunku do ilości pieniądza oszczędzanego w instytucjach kredytowych zmniejsza się. Przecież pieniądz tezauryzowany stanowi nikły ułamek pieniądza obiegającego w obrocie i płatnościach.

Jakie znaczenie ma tezauryzacja pieniądza gotówkowego na przykład w Stanach Zjednoczonych, w których ludność posługuje się powszechnie czekami bankowymi? Przecież gdyby prawo obiegu pieniężnego, określało ilość pieniądza niezbędnego do obiegu sensu stricto, a nie do obiegu przy tezauryzacji, to i wówczas byłoby głównym prawem zjawisk pieniężnych.

Głębokie nieporozumienie w rozumowaniu Z. Fedorowicza polega jednak na tym, iż nie dostrzega on związku między szybkością obiegu pieniądza a tezauryzacją. Szybkość obiegu pieniężnego w jakimś okresie dotyczy całego pieniądza emitowanego w tymże okresie. Jeżeli ma miejsce tezauryzacja

<sup>4)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, *Wiadomości NBP* Nr 11/1962, strona 527.



części pieniądza, to jest to *ceteribus paribus* czynnikiem zmniejszenia szybkości obiegu pieniądza. Odwrotnie, jeżeli pieniądz tezauryzowany w jakimś poprzednim okresie zostanie wydatkowany w okresie rozpatrywanym, to *ceteribus paribus* działa to w kierunku zwiększenia szybkości obiegu pieniądza.

Spadek siły nabywczej pieniądza papierowego i odpowiedni wzrost cen towarów zajdzie tylko wówczas, gdy suma emitowanego pieniądza będzie większa od sumy niezbędnej, uwzględniając zmianę szybkości obiegu pieniądza również na skutek tezauryzacji. Jak wiadomo, szybkość obiegu pieniężnego zależy od ilości obrotów jednoimiennych jednostek pieniądza, a ta przy tezauryzacji jest mniejsza niż przy braku tezauryzacji. Inaczej mówiąc, pojęcie szybkości obiegu pieniądza należy odnosić do wszystkich funkcji pieniądza, stanowiących jedność, a nie tylko do niektórych jego funkcji. Funkcja oszczędności czy gromadzenia skarbu w znacznej mierze warunkuje funkcję pieniądza jako środka obrotu. Wydatki na pewne towary mogą być dokonane tylko pod warunkiem uprzedniego zaoszczędzenia czy nagromadzenia pieniędzy. Należałoby więc odróżnić tezauryzację, która ulega wydatkowaniu, to jest likwidacji w danym okresie emisji pieniądza oraz tezauryzację, która nie podlega wydatkowaniu w tym okresie. Znaczenie tej ostatniej jest oczywiście jeszcze mniejsze niż tezauryzacji w ogóle.

Nie ulega też wątpliwości, że na podstawie prawa obiegu pieniężnego, na pewno *ex post* a w znacznym stopniu *ex ante*, można ustalić ruchy pieniądza w związku z oszczędzaniem w instytucjach kredytowych i tezauryzacją pieniądza gotówkowego.

Treść prawa obiegu pieniężnego polega najogólniej na tym, że suma pieniądza w obiegu równa się sumie cen towarów, podzielonej przez średnią szybkość obiegu pieniądza i to niezależnie od znajdujących się w obiegu ilości jednostek pieniądza (zgodnie z zasadą abstrakcji naukowej pomijamy tu zagadnienie płatności).

Z prawa obiegu pieniężnego (w ujęciu jak sformułowano wyżej) płyną określone wnioski dla obiegu pieniądza kruszcowego i obiegu pieniądza papierowego.

Przy złotym pieniądzu kruszczowym, jeżeli jego ilość puszczona do obiegu jest większa od określonej przez prawo obiegu pieniężnego, nie nastąpi w zasadzie spadek siły nabywczej pieniądza, gdyż posiada on wartość jako złoto, a więc w zasadzie niezależną od tego czy znajduje się w obiegu, czy nie.

Na przykład, jeżeli suma pieniądza niezbędnego do obiegu — zgodnie z prawem obiegu pieniężnego — równa się 20 mln jednostek pieniądza złotego, a do obiegu puszczona będzie kwota 22 mln, to siła nabywcza jednostki pieniądza złotego w zasadzie nie zmieni się.

Przy pieniądzu papierowym, niewymienialnym na złoto, jeżeli jego ilość znajdująca się w obiegu jest większa od ilości określonej przez prawo obiegu pieniężnego, zakładając stałe ceny, nastąpi odpowiedni spadek siły nabywczej jednostki pieniądza i odpowiedni wzrost cen towarów.

Na przykład, jeżeli suma pieniądza niezbędnego do obiegu — zgodnie z prawem obiegu pieniężnego — równa się 20 mln jednostek pieniądza papierowego przy stałych cenach, a w obiegu będzie się znajdować kwota 22 mln, to 22 mln jednostek pieniądza będzie miało wartość tylko 20 mln, a więc nastąpi spadek siły nabywczej jednostki pieniądza o 9% i odpowiedni wzrost cen towarów.

Prawo obiegu pieniężnego wyraża w dziedzinie pieniądza prawo obrotu towarowego, według którego suma cen towarów przeznaczonych do nabycia przez ludność w zasadzie równa się sumie dochodów pieniężnych ludności i to niezależnie w jakich jednostkach pieniężnych będzie wyrażona suma cen towarów i suma dochodów ludności. (Znów zgodnie z zasadą abstrakcji naukowej abstrahujemy od oszczędności, zapasów towarowych itp., gdyż wprowadzenie tych elementów skomplikuje sprawę, ale nie zmieni jej istoty). Oczywiście prawo obiegu pieniężnego, będąc konsekwencją prawa obrotu towarowego, zawiera specyficzny element teorii pieniądza, mianowicie średnią szybkość obiegu pieniądza.

Otóż doświadczenie wykazuje, iż prawo obiegu pieniężnego działa w każdej gospodarce, w której występuje pieniądz, a więc oczywiście i we współczesnej gospodarce kapitalistycznej i we współczesnej gospodarce socjalistycznej. Jeżeli bowiem ilość pieniądza papierowego, niewymienialnego na złoto, jest w obiegu większa niż ta, która byłaby potrzebna przy stałych cenach, nieuniknienie następuje spadek siły nabywczej jednostki pieniądza.

Bardziej istotne znaczenie ma też prawo obiegu pieniężnego właśnie w odniesieniu do pieniądza papierowego, a nie do pieniądza złotego. Wartość (siła nabywcza) tego ostatniego wynika bowiem z jego substancji, a wartość (siła nabywcza) pieniądza papierowego wynika tylko z jego roli w obiegu pieniężnym.

Całkowicie też nie uzasadnione są twierdzenia M. Kucharskiego i Z. Fedorowicza, że prawo obiegu pieniężnego odnosi się tylko do obiegu złotego pieniądza kruszcowego, a nie do obiegu pieniądza papierowego, niewymienialnego na złoto. Skoro bowiem istota prawa obiegu pieniężnego polega na współzależności między sumą cen towarów (oznaczymy ją symbolem *a*), sumą jednostek pieniądza złotego niezbędnego do obiegu (oznaczymy ją symbolem *b*) i sumą jednostek pieniądza papierowego, niewymienialnego na złoto, przy stałych cenach towarów (oznaczymy ją symbolem *c*) to przecież istnieje współzależność nie tylko między *a*, *b* i *c*, ale i między *a* i *c*.

Prawo obiegu pieniężnego jest prawem nauki, prawem ekonomii politycznej i jako takie musi być traktowane. Istnieje analogia między prawem obiegu pieniężnego i prawem wartości. R. Hilferding poddał krytyce pojmowanie prawa wartości w sposób praktyczny, pisząc o poglądzie, „który teorię wartości rozpatruje... jako narzędzie ustalenia możliwie stabilnego i sprawiedliwego cennika”<sup>5)</sup>.

5) R. Hilferding: Böhm-Bawerk o marksowskiej teorii wartości. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962 rok, strona 43.



Tymczasem tak rozpatrują prawo obiegu pieniężnego obaj jego krytycy.

„Praktyczne” podejście do prawa obiegu pieniężnego skłania M. Kucharskiego do poglądu o „nieprzydatności pojęcia szybkości obiegu pieniądza”, jakby mogło być nieprzydatne pojęcie, bez którego absolutnie niemożliwe jest teoretyczne wyjaśnienie sobie zjawisk pieniężnych. Charakterystyczne jest też twierdzenie Z. Fedorowicza, który odrzuca prawo obiegu pieniężnego, gdyż „w praktyce wykształcono inne metody regulowania obiegu, metody, w których sprawa ilości znaków pieniężnych, pozostających w cyrkulacji, jest czynnikiem wyraźnie drugorzędного znaczenia”<sup>6)</sup>.

Skoro więc prawo obiegu pieniężnego „nie nadaje się” dla ustalenia emisji, to trzeba je, zdaniem Z. Fedorowicza, odrzucić. Idąc śladem tego rozumowania trzeba by odrzucić prawo wartości, bo nie „nadaje się” dla ułożenia cennika, a co więcej, wartości towarów jeszcze nikt nie obliczył.

Z. Fedorowicz nie bierze pod uwagę tego, iż prawo obiegu pieniężnego jest prawem obiektywnym, to jest niezależnym od woli ludzi i toruje ono sobie drogę a także wyjaśnia zjawiska pieniężne, niezależnie od tych czy innych instrukcji, czy metod bankowych.

Należy też wątpić czy rzeczywiście w istniejących metodach regulowania obiegu pieniężnego sprawa ilości znaków pieniężnych, pozostających w obiegu, ma drugorzędne znaczenie. A jeżeli tak jest, to świadczyłoby to o niedośkonałości tych metod i byłby to praktyczny skutek „odrzucenia” prawa obiegu pieniężnego.

### Ekskurs dogmatyczny

Sądzę, że nie warto wdawać się w egzegezę cytatów z Marks'a. Wydaje się jednak celowe sprostowanie niektórych twierdzeń na temat marksowskiej teorii pieniądza, wypowiedzianych w dyskusji.

Z. Fedorowicz twierdzi, że „należy mówić nie o „marksowskim prawie obiegu pieniężnego”, a o dwóch różnych prawach: prawie obiegu pieniądza kruszcowego i o prawie obiegu państwowego pieniądza papierowego...”<sup>7)</sup>. Słusznie chyba stwierdza M. Kucharski, że „słabą jednak stroną tej koncepcji Z. Fedorowicza jest to, że Marks nie mówi wyraźnie o jakimś drugim prawie oraz że na innym miejscu stwierdza, iż prawo to oznacza, że emisja pieniądza papierowego ograniczana jest do tej ilości, w jakiej wyobrażone przez nią symboliczne złoto w rzeczywistości musiałoby krążyć. Z. Fedorowicz (to zdanie Marks'a zupełnie pominął w swoich rozważaniach)”<sup>8)</sup>.

W rzeczywistości marksowskie prawo obiegu pieniężnego odnosi się do każdego pieniądza: złoto, papierowego o kursie przymusowym, kredytowego i jakiegokolwiek innego. Przecież już Ricardo stwierdził: „Wartość obiegu pieniężnego znajdu-

je się w pewnym stosunku do wartości będących w obiegu towarów. ...Ani zwiększenie, ani zmniejszenie obiegu pieniężnego pod postacią: złota, srebra lub pieniędzy papierowych, nie może zwiększyć lub zmniejszyć wartości jego powyżej, lub poniżej tego stosunku”<sup>9)</sup>.

Jak wiadomo Marks twierdził, iż prawo obiegu pieniężnego „ma zastosowanie powszechne” (Dies Gesetz gilt allgemein<sup>10)</sup>). Nie rozumiem jak można temu przeczyć. Przecież Marks formułował niezwykle ściśle swoje tezy, a skoro w swoich pracach pisał o pieniądzu złotym, papierowym o kursie przymusowym i o pieniądzu kredytowym, to jest jasne, że słowa „ma zastosowanie powszechne” odnoszą się do tych wszystkich rodzajów pieniądza.

Dowodzi tego również list Marks'a do Engels'a z dnia 2 kwietnia 1858 roku, w którym pisze on o „ważnym ekonomicznym prawie, że masa cyrkulacyjnego środka określona jest przez ceny a nie odwrotnie... szybkość może zastąpić masę...”. W słowach tych Marks ujął istotną treść prawa obiegu pieniężnego, mającą oczywiście zastosowanie powszechne.

### Jedność i dialektyka pieniądza

Z. Fedorowicz pisze: „Profesor Minc ma oczywiście rację, gdy twierdzi, że w sferze środków spożycia jednostce pieniężnej odpowiada na ogół mniejsza ilość pracy społecznej, zmaterializowanej w towarach, niż to ma miejsce w sferze środków produkcji. Ale dla wyjaśnienia tego zjawiska nie potrzeba konstruować niezgodnej z faktami teorii dwóch walut (a trzeba z całą mocą podkreślić, że teoria dwóch skal cen jest teorią dwóch walut, jako że skala cen jest podstawowym parametrem, charakteryzującym dany system monetarny...), gdyż zjawisko to tłumaczy się przez odchylenia cen od wartości. Ceny środków spożycia ustalane są na ogół powyżej ich wartości, a ceny środków produkcji poniżej wartości”<sup>11)</sup>. (podkreślenie Z. Fedorowicza).

Do rzekomej teorii dwóch walut powrócę w dalszych wywodach. Tu chciałbym stwierdzić, iż Z. Fedorowicz posiada idealną receptę na trudności ekonomiczne krajów socjalizmu, a zwłaszcza na podniesienie stopy życiowej ludności. Skoro bowiem zdaniem Z. Fedorowicza ceny przedmiotów spożycia ustalane są na ogół powyżej wartości, a ceny środków produkcji poniżej wartości, można podnieść ceny środków produkcji i obniżyć ceny przedmiotów spożycia. Na podniesieniu cen środków produkcji państwo nie straci, gdyż to co stracą jedne przedsiębiorstwa socjalistyczne wskutek podwyżki cen zakupywanych przez siebie środków produkcji, zarobią inne przedsiębiorstwa socjalistyczne, wytwarzające te środki. Obniżenie zaś cen przedmiotów spożycia doprowadzi do podniesienia stopy życiowej ludności.

<sup>9)</sup> Na podstawie pracy J. St. Lewiński: Pieniądz, kredyt i ceny, Warszawa 1932, strony 352 i 353.

<sup>10)</sup> K. Marks: Kapitał tom I, Książka i Wiedza, Warszawa rok 1951.

<sup>11)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, Wiadomości NBP Nr 11/1962, strona 529.

<sup>6)</sup> Z. Fedorowicz: Marksowskie prawo obiegu pieniężnego i jego wykładnia, Wiadomości NBP Nr 4/1962, strona 160.

<sup>7)</sup> tamże.

<sup>8)</sup> M. Kucharski: Jeszcze o prawie obiegu pieniężnego, Wiadomości NBP Nr 4/1962, strona 218.



Ani jedno z państw socjalistycznych nie poszło jednak po drodze, która wynika z koncepcji Z. Fedorowicza (a ściślej biorąc z koncepcji J. Kronroda), że nadwyżka w cenach przedmiotów spożycia w stosunku do ich wartości kompensuje się niedoborem cen środków produkcji w stosunku do ich wartości. A dlaczego nie poszło? Czy nastąpiło tu karygodne zlekceważenie cennej koncepcji teoretycznej i wynikającej z niej nie mniej cennej recepty? Nic podobnego! Po prostu koncepcja nie odpowiada prawdzie, a przyjęcie recepty prowadziłoby do katastrofy. Suma cen przedmiotów spożycia nie może być wyższa od ich wartości i równa się tej wartości. Dlatego też, gdy podwyższa się ceny środków produkcji (jak to było na przykład w Polsce w wyniku reformy cen środków produkcji w roku 1960), ceny przedmiotów spożycia nie spadają. Poziom cen przedmiotów spożycia zależy przede wszystkim od poziomu wydajności pracy i proporcji w podziale dochodu narodowego, a nie od niedoborów cen środków produkcji w stosunku do ich wartości.

Takie są fakty. Dodajmy, iż skłoniły one ekonomistę radzieckiego W. Niemczynowa do rewizji poglądu, że suma cen przedmiotów spożycia jest większa od ich wartości i do przyjęcia poglądu, że suma cen przedmiotów spożycia równa się ich wartości<sup>12</sup>.

Jak więc należy wyjaśnić istnienie niższej siły nabywczej pieniądza w sferze przedmiotów spożycia i wyższej w sferze środków produkcji, skoro zawiodło wyjaśnienie Kronroda — Fedorowicza? Wyjaśnienia trzeba szukać w charakterze produkcji towarowej we współczesnej gospodarce socjalistycznej.

Produkcja ta stanowi jedność, ale w obrębie tej jedności istnieją różnice. Różnice te dotyczą obrotu przedmiotami spożycia dla ludności i obrotu środków produkcji między przedsiębiorstwami socjalistycznymi. Różnice te określone są przez **stosunki własności, które wyrażają się w towarze**, a przeciwieństwo własności wewnętrznej sektora, stanowiącego własność ogólnonarodową i stosunki własności w obrocie między przedsiębiorstwami socjalistycznymi i ludnością są z gruntu odmienne.

Stąd w środkach produkcji więcej jest elementów produktu bezpośredniego niż w przedmiotach spożycia. Stąd też istnieją dwa różne sposoby ustalania cen i dwa różne poziomy cen w zakresie przedmiotów spożycia i środków produkcji.

Przyjęcie odpowiadającego faktom założenia o dwóch systemach cen i dwóch poziomach siły nabywczej pieniądza pozwala adekwatnie wyjaśnić rzeczywistość współczesnej gospodarki socjalistycznej. Suma wartości przedmiotów spożycia równa się sumie cen i sumie dochodów pieniężnych ludności. Wartość środków produkcji równa się sumie ich cen oraz sumie dochodów przedsiębiorstw i instytucji, przeznaczonych na ich nabycie. Jednakże siła nabywcza pieniądza w zakresie środków produkcji jest wyższa niż w zakresie przedmiotów spożycia. Z punktu widzenia ekonomicznego decydujący jest poziom siły nabywczej pieniądza, występujący w za-

kresie przedmiotów spożycia, a poziom siły nabywczej pieniądza w ogóle, to jest łącznie w sferze przedmiotów spożycia i w sferze środków produkcji, ma tylko znaczenie statystyczne i to wątpliwej wartości poznawczej. Jeśli ceny środków produkcji rozpatrujemy z punktu widzenia poziomu siły nabywczej pieniądza w zakresie przedmiotów spożycia, to ceny środków produkcji są niższe od wartości. Jeżeli natomiast rozpatrujemy ceny środków produkcji z punktu widzenia poziomu siły nabywczej pieniądza, występującego w zakresie środków produkcji, to suma cen środków produkcji równa jest ich wartości.

Nie ma w tym wszystkim żadnej mistyki, a tylko dialektyka towaru i pieniądza w gospodarce socjalistycznej, określona przez złożone i zawierające sprzeczności stosunki własności.

W związku z powyższym prawo obiegu pieniężnego działa w sposób specyficzny w sferze obiegu pieniężnego (gotówkowego) i w sferze obrotu bezgotówkowego (zagadnienie cech specyficznych działania prawa obiegu pieniężnego w sferze obrotu bezgotówkowego wymaga odrębnego omówienia).

Podkreśla się, że system cen, istniejący w gospodarce socjalistycznej i związane z nią dwa poziomy siły nabywczej pieniądza mogą sprawiać trudności przy obliczaniu produkcji społecznej i proporcji jej podziału. Tak jest w rzeczywistości, ale trudności obliczeniowe nie mogą zmienić faktów wynikających z istoty zjawisk ekonomicznych. Dodajmy, że umiejętne zastosowanie metod statystycznych może poważnie te trudności zmniejszyć.

Jest też dogmatem, iż istnienie dwóch poziomów siły nabywczej pieniądza jest nie do pogodzenia z jednością pieniądza i że jeżeli takie dwa poziomy istnieją, to istnieją dwie waluty. Jedynym warunkiem tej jedności jest bowiem to, aby ten sam pieniądz mógł przechodzić do różnych sfer i zwalniać w nich z zobowiązań, choćby siła nabywcza w tych sferach była różna i choćby pieniądz tylko pod pewnymi warunkami mógł przechodzić z jednej sfery do drugiej<sup>13</sup>.

Koncepcja Kronroda, przyjęta przez Z. Fedorowicza, plynęła z idealizacji pieniądza w socjalizmie, jako opartego na złocie, pieniądza najbardziej trwałego na świecie itp. Taki pieniądz nie mógł mieć dwóch poziomów siły nabywczej, nie mogły go cechować sprzeczności. U podstawy rozumowania Kronroda, jako bezwzględny warunek, leży przesłanka, że pieniądz w socjalizmie jest pieniądzem złotym. Dlaczego jednak Z. Fedorowicz, nie przyjmując tej przesłanki, przyjmuje cały dalszy bieg rozumowania J. Kronroda?

Jest to nie tylko niekonsekwencja. Z. Fedorowicz dał w swych pracach niejednokrotnie wyraz pogładowi, że różnice w obrębie gospodarki socjalistycznej i w obrębie systemu pieniądza mają tylko charakter formalny. Tak pisał on o rozrachunku

<sup>12</sup> Porównaj artykuł W. Niemczynowa, „Woprosy Ekonomiki” Nr 12/1960 r.

<sup>13</sup> Nawiasem mówiąc, w związku z niedokładną interpretacją moich wypowiedzi przez Z. Fedorowicza wyjaśniam, że oczywiście na wyplatę plac może być zużyta tylko ta część zasobów pieniężnych przedsiębiorstw socjalistycznych na rachunkach bankowych, którym odpowiadają pozycje planu kasowego, a nie ta część ich zasobów, która stanowi środki przeznaczone na zakup środków produkcji.



gospodarczym jako o wyodrębnieniu formalnym<sup>14)</sup>, o pieniądzu gotówkowym i pieniądzu bankowym zaś, iż „różnice pomiędzy tymi formami mają w gruncie rzeczy techniczny, a nie ekonomiczny charakter”<sup>15)</sup>. Z. Fedorowicz nie dostrzega więc, że rozrachunek gospodarczy i różnice między pieniądzem gotówkowym i bankowym, podobnie zresztą jak różnice między cenami środków produkcji i przedmiotów spożycia, mają we współczesnym socjalizmie charakter nie formalny, ale ekonomiczny, uwarunkowane są bowiem przez charakter i różnice stosunków własności. W ten sposób Z. Fedorowicz zamyka sobie drogę (mam nadzieję, że przejściowo) do wyjaśnienia jedności i dialektyki towaru oraz pieniądza we współczesnej gospodarce socjalistycznej.

### Miernik wartości i skala cen

Z. Fedorowicz pisze: „Jeżeli stoimy na stanowisku, że socjalistyczny pieniądz nie reprezentuje już kruszcu, ale bezpośrednio wartość zmaterializowaną w produkcie społecznym, jedynie logicznym określeniem skali cen dla tego rodzaju znaków wartości może być tylko suma wartości, przypadająca na jednostkę monetarną, wynikająca ze stosunku (z podzielenia) całej wartości produktu społecznego przez sumę cen wszystkich produktów, składających się na ten produkt. Jeżeli na przykład produkt społeczny zawiera nakład pracy prostej, odpowiadający dziesięciu miliardom godzin roboczych, a równocześnie suma jego cen jest równa pięciu miliardom jednostek monetarnych, skala cen wynosi dwie godziny społecznie niezbędnej pracy prostej na jednostkę monetarną”<sup>16)</sup>.

Rozumowanie to zawiera elementarny błąd, polegający na pomieszaniu **miernika wartości i skali cen**. Oto co pisze o tym wybitny komentator Marksa D. Rozenberg: „Miernika (miary) wartości nie należy w żadnym razie mieszać za skalą cen. Istnieje między nimi zewnętrzne podobieństwo i na tym koniec. Na stronie 103 (I tomu Kapitału) Marks dokładnie określa różnice między miernikiem wartości a skalą cen. „Miernikiem wartości jest on (pieniądz — redakcja przekładu polskiego) jako społeczne ucieleśnienie ludzkiej pracy, skalą cen jako ustalona waga kruszcu... I wreszcie wniosek ogólny: „Jako miernik wartości mierzy towary jako wartości, natomiast jako skala cen mierzy różne ilości złota pewną ilością złota (...)”.

Widać stąd, że chociaż Marks nazywa zarówno skalę cen, jak i miernik wartości **funkcjami** pieniądza, to przecież nie tylko pełnią one rolę odmienną, ale także znajdują się niejako w zupełnie innych płaszczyznach”<sup>17)</sup>.

Z. Fedorowicz uczynił dokładnie to samo, przed czym przestrzegał D. Rozenberg i doszedł w swoim

przykładzie do wniosku, że skala cen... wynosi dwie godziny społecznie niezbędnej pracy prostej na jednostkę monetarną.

Postarajmy się jednak wyjaśnić co to jest skala cen w obiegu pieniądza papierowego, niewymienialnego na złoto, a więc również w warunkach współczesnej gospodarki socjalistycznej. Skala cen jest miarą samego pieniądza i jako taka wyraża siłę nabywczą jednostki pieniądza.

Pojęcie skali cen wiąże się z pojęciem sumy pieniądza, niezbędnej dla obrotu i płatności (a więc z prawem obiegu pieniężnego). Jeżeli ta suma pieniądza obejmuje na przykład 100 mld jednostek pieniądza, a następnie każde 10 jednostek wymienimy na jedną, to nastąpi ogólna zmiana skali cen, polegająca na tym, że siła nabywczą jednostki pieniądza zwiększy się dziesięć razy (takie były np. ostatnie reformy pieniężne w ZSRR i w Bułgarii).

Skala cen w sferze obrotu przedmiotów spożycia i w sferze obrotu środków produkcji zależy i od wielkości cen. Ponieważ zaś ceny w sferze środków produkcji są na ogół niższe niż ceny w sferze przedmiotów spożycia, skala cen i w konsekwencji siła nabywczą pieniądza jest w sferze środków produkcji wyższa niż w sferze przedmiotów spożycia. Na przykład założmy, że suma cen środków produkcji wynosi 100 mld jednostek pieniądza, a gdyby poziom cen w sferze środków produkcji był taki sam jak w sferze przedmiotów spożycia, musiałaby wynosić 120 mld. Przy niższym poziomie cen, skala cen w sferze środków produkcji równa się  $100 \text{ mld} : 100 \text{ mld} = 1$ ; przy wyższym zaś sumy ceny środków produkcji przy pomocy wyższego poziomu cen, istniejącego w sferze przedmiotów spożycia równałaby się  $120 \text{ mld} : 100 \text{ mld} = 1,2$ .

Przy złotym obiegu kruszczowym skala cen wyraża nie stosunek jednostki pieniądza do nakładów pracy społecznej (ten stosunek wyraża pieniądz jako miernik wartości), ale stosunek jednostki pieniądza do masy cyrkulującego złota i w konsekwencji do masy towarów, jako wartości użytkowych. Analogicznie jest przy pieniądzu papierowym w socjalizmie.

Dodajmy, że przy złotym pieniądzu kruszczowym na stosunek tego pieniądza do masy towarowej wpływają dwa czynniki: zmiany w wydajności pracy w produkcji towarów i zmiany w wydajności pracy w produkcji złota.

### Wartość i sprzeczności pieniądza

Z. Fedorowicz pisze: „Wobec faktu, że w gospodarce naszej cyrkulują tylko znaki wartości, można mówić nie o wartości pieniądza, lecz tylko o wartości reprezentowanej przez pieniądz. Ale to przecież pokrywa się ze skalą cen, o której była mowa poprzednio”<sup>18)</sup>.

I znów nieporozumienie, polegające na pomieszaniu miernika wartości i skali cen. Czy jednak pie-

<sup>14)</sup> Porównaj Z. Fedorowicz: O prawie wartości i rozrachunku gospodarczym, PWN, Warszawa 1957 rok, strony 158 i 159.

<sup>15)</sup> Z. Fedorowicz: Zagadnienie równowagi monetarnej w gospodarce socjalistycznej, PWN, Warszawa 1959 rok, strona 13.

<sup>16)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, Wiadomości NBP Nr 11/1962, strona 528.

<sup>17)</sup> D. Rozenberg. Komentarze do I. tomu Kapitału Karola Marksa, PWN, Warszawa 1957 rok, strony 203 i 204.

<sup>18)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, Wiadomości NBP Nr 11/1962, strona 526.



niądz papierowy, niewymienialny na złoto, nie ma wartości? Jeżeli tak jest, to dlaczego jest powszechnym ekwiwalentem, dlaczego nie zastępują go w obiegu przedmioty, których substancja posiada wartość?

Istota rzeczy polega na tym, że wartość pieniądza papierowego, niewymienialnego na złoto, płynie z samego obiegu pieniężnego i łączy się z jego siłą nabywczą. Idzie tu też o szczególną formę wartości — formę powszechnego ekwiwalentu?

Idąc za rozumowaniem Z. Fedorowicza trzeba by zganić Marksa, który twierdził, iż „pieniądz papierowy ma wartość, bo cyrkuluje”<sup>19)</sup>. A może rację ma Marks, a odmienny pogląd polega na niewłaściwym rozumieniu istoty obiegu pieniężnego i pieniądza jako powszechnego ekwiwalentu? Rację miał też niewątpliwie zmarły radziecki ekonomista I. Trachtenberg, gdy pisał, że przy obiegu pieniądza papierowego „choć jego ilość może określać państwo, jego wartość określają warunki obrotu towarowego”<sup>20)</sup>.

Z. Fedorowicz neguje dalej odróżnienie wartości sumy pieniądza i wartości jednostki pieniądza papierowego. Gdyby Z. Fedorowicz nie odrzucił prawa obiegu pieniężnego i nie pomieszał miernika wartości ze skalą cen, to doszedłby do prostego wniosku, że wartość sumy pieniądza określa masa towarów, które można za nią nabyć i ucieleśnione w niej nakłady pracy. A to jaką masę towarów można nabyć zależy od wielkości tej masy i od szybkości obiegu pieniądza w jakimś okresie. Inaczej mówiąc, jeżeli na przykład na rynku w okresie roku znajduje się masa towarów  $x$ , a średnia szybkość obiegu wynosi  $y$ , to suma pieniądza może zakupić  $\frac{x}{y}$  i tyle wynosi jej wartość.

Założmy teraz, że suma jednostek pieniądza, na którą składa się suma pieniądza równa 100 mld, to wówczas siła nabywcza jednostki pieniądza równa się  $\frac{x}{y \cdot 100 \text{ mld}}$ ; gdyby zaś suma pieniądza składała się ze 150 mld jednostek, to wówczas siła nabywcza jednostki pieniądza ceteribus paribus równałaby się  $\frac{x}{y \cdot 150 \text{ mld}}$ . (Abstrahujemy przy tym od płatności). Jest to prosta konsekwencja działania prawa obiegu pieniężnego w warunkach obiegu pieniądza papierowego.

Ale oddajmy głos M. Kucharskiemu. Przypomina on słowa Marksa, który stwierdził, iż przy określonej masie towarów, sumie ich cen i szybkości obiegu „wartość cyrkulujących biletów papierowych zależy wyłącznie od ich własnej ilości”<sup>21)</sup>. Nie przeszkadza to M. Kucharskiemu, po przytoczeniu moich twierdzeń o prawie obiegu pieniężnego i ustalającej się na jego podstawie wartości sumy pieniądza i jednostki pieniądza papierowego, napisać, iż „całe zagadnienie wydaje się być postawione na

„płaszczyźnie pokrywającej się z założeniami teorii ilościowej”<sup>22)</sup>.

Kiedy się mówi o ilości pieniądza, to nie musi to oznaczać wyznawania teorii ilościowej. Przecież znamieniem marksowskiej teorii cen w przeciwstawieniu do teorii ilościowej jest kluczowe znaczenie przypisywane sumie cen towarów, określonej przez nakłady pracy społecznej, a określając wartość sumy pieniądza i w konsekwencji również jednostki pieniądza, wychodzę właśnie z masy towarowej i jej sumy cen. Zgodnie z Marksem sądzę też, że w każdych warunkach niedorzeczna jest hipoteza, że „towary wchodzą w proces cyrkulacji bez ceny...”<sup>23)</sup>.

Nawiasem mówiąc w obronie przed sugestią M. Kucharskiego, że przyjmuję stanowisko teorii ilościowej, mógłbym powołać się na Z. Fedorowicza, który twierdzi, iż w sprawie praw rządzących obiegiem pieniądza w warunkach gospodarki socjalistycznej „prof. Minc ...zajmuje stanowisko ortodoksyjne...”<sup>24)</sup>.

Z. Fedorowicz, zgadzając się na ogół z moim ujęciem sprzeczności, charakteryzujących kategorię pieniądza we współczesnej gospodarce socjalistycznej, pisze jednak „Konflikt interesu osobistego i interesu ogólnospołecznego jest nieodłącznie związany z faktem, że społeczeństwo socjalistyczne nie ma jeszcze dostatecznej obfitości dóbr dla zaspokojenia indywidualnego spożycia według potrzeb, a więc nie wynika on z jakiegoś — dość literacko pojmowanego pieniądza — „złotego molocha”, który samym faktem swego istnienia budzi brzydkie namietności”<sup>25)</sup>.

Sprzeczności cechujące pieniądz we współczesnej gospodarce socjalistycznej stanowią złożony problem nie tylko ekonomiczny, ale i socjologiczny, który wymagałby odrębnego omówienia. Nie ulega też wątpliwości, że istnienie własności socjalistycznej w pewnym stopniu powściąga i stawia granicę żądzy korzyści indywidualnej (ukradzione pieniądze nie mogą być w społeczeństwie zbudowanego socjalizmu zamienione w kapitał). Chciałbym jednak wskazać na pewne sprzeczności w rozumowaniu Z. Fedorowicza:

1) gdy będzie obfitość dóbr, nie będzie pieniądza, przynajmniej w takim zakresie i o takiej treści, jaka występuje obecnie: istnienie pieniądza — takiego jakim on jest — jest też pośrednio związane z brakiem obfitości dóbr,

<sup>22)</sup> M. Kucharski: Jeszcze o prawie obiegu pieniężnego. Wiadomości NBP Nr 5/1962, strona 219.

<sup>23)</sup> K. Marks: Kapitał tom I, strona 180.

<sup>24)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, Wiadomości NBP, Nr 11/1962, strona 527.

<sup>25)</sup> Z. Fedorowicz: Sporne zagadnienia teorii pieniądza w traktacie ekonomicznym B. Minca, Wiadomości NBP Nr 11/1962, strona 527. Słowa te świadczą, iż Z. Fedorowicz nie zgadza się widocznie z Szekspirem, który pisał:

„Złoty niewolnik ten wiąże i zrywa  
Ludzkie przysięgi, przeklętych poświęca.  
Każe ubóstwiać hydny trędowatość.  
Złodziejom daje godność i pokłony,  
Na senatorskiej ławie ich osadza.  
Płaczącą wdowę wiedzie w nowe stadło...  
Przekłety prochu, świata wszechetniczno.  
Ziarno niezgody między narodami...”

(Szekspir, Tymon Ateńczyk, IV, 3, tłumaczenie L. Ulrych).

<sup>19)</sup> K. Marks: Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej. Książka i Wiedza, Warszawa 1953 rok, strona 119.

<sup>20)</sup> I. A. Trachtenberg: Dzieniżno obraszczenie i kriedit pri kapitalizmie, Izdatielstwo Akademi Nauk SSSR, Moskwa-1962, strona 170.

<sup>21)</sup> K. Marks: Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej. Książka i Wiedza, Warszawa 1953 rok, strona 219.



2) twierdzi on, że istota pieniądza pozostaje zawsze taka sama, niezależnie od tego, jaki ustrój społeczno-ekonomiczny pieniądz obsługuje, a skoro z istotą pieniądza związane jest budzenie ducha korzyści indywidualnej, to dlaczego pieniądz nie ma jej budzić w socjalizmie?

3) jeżeli zaś „duch korzyści indywidualnej” pły-

nie z braku obfitości dóbr, to dlaczego najczęściej i w najbardziej szkodliwej postaci zdobycie pieniędzy za wszelką cenę występuje właśnie u niektórych ludzi lepiej zaopatrzonych w dobra świata doczesnego. Sprzeczności związane z pieniądzem to istotna część całokształtu sprzeczności charakteryzujących współczesną gospodarkę socjalistyczną.

JERZY GNIEWASZEWSKI

## Bankowa kontrola kosztów jednostkowych w budownictwie mieszkaniowym

### Dotychczasowe kierunki bankowej kontroli kosztów

Bank Inwestycyjny od kilku lat analizuje koszty w budownictwie mieszkaniowym. W pierwszym okresie Bank szczególną uwagę poświęcił obiektom mieszkaniowym, a ściślej mówiąc pewnym zagadnieniom związanym z kosztami tego budownictwa. Pierwsze badania były skierowane na ustalenie czy rodzaj stosowanej dokumentacji (typowa, powtarzalna, indywidualna) ma jakiś wpływ na koszt jednego metra kwadratowego obiektu mieszkalnego. Wyniki ówczesnych badań pozwoliły na stwierdzenie, że takie związki istnieją i że stosunkowo najdroższe są obiekty wznoszone według indywidualnych projektów. Pozwoliło to Bankowi na wysunięcie tezy o konieczności ograniczenia budownictwa mieszkaniowego według projektów indywidualnych na rzecz dokumentacji powtarzalnej i typowej. Podobnie Bank przeprowadzał badania wpływu stosowanych metod wykonawstwa (metoda tradycyjna, unowocześniona, wieloblokowa, wielopłytowa, monolityczna) na wysokość kosztu jednego metra kwadratowego powierzchni użytkowej mieszkań, wskazując na kierunki obniżenia kosztu przemysłowych metod wykonawstwa. Bank badał również wpływ ilości kondygnacji obiektu mieszkalnego na koszty jednostkowe i wykazał nieekonomiczność zabudowy niskiej, dwu- i trzykondygnacyjnej oraz wyższe koszty obiektów wysokich w stosunku do najbardziej ekonomicznej zabudowy pięciokondygnacyjnej. Bank dość szeroko przeprowadził badania i kontrole prawidłowości projektowania mieszkań z punktu widzenia ich wielkości i struktury oraz wykazał znaczne i powszechne przekroczenia obowiązującego normatywu 44 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej na jedno mieszkanie, liczonego jako wielkość przeciętna w skali danego roku i danego osiedla czy innego zestawu obiektów.

W drugim etapie Bank przeprowadził badania prawidłowości projektowania wytypowanych osiedli mieszkaniowych, gdzie obok problematyki obiektu mieszkalnego zajął się również zbadaniem prawidłowości wykorzystania terenu uzbrojonego, wielkością oraz rodzajami zaplanowanych urządzeń wewnątrz-osiedlowych itp., stwierdzając dość dużą dowolność w projektowaniu i możliwości obniżenia kosztów jednostkowych całych osiedli w przeliczeniu na jeden metr kwadratowy powierzchni użytkowej mieszkań oraz na jednego mieszkańca.

Przeprowadzone badania i kontrole nie tylko pozwoliły na konkretne oddziaływanie w stosunku do inwestorów i ich jednostek nadrzędnych oraz na wysuwanie pewnych generalnych postulatów pod adresem władz państwowych, ale również doprowadziły do szerokiej i wszechstronnej znajomości ekonomiki budownictwa mieszkaniowego w aparacie bankowym, co szczególnie okazało się przydatne w okresie akcji powszechnej rewizji dokumentacji projektowo-kosztorysowej.

Te stosunkowo szerokie kontrole i badania, prowadzone przez Bank oraz w głównej mierze przez instytuty, doprowadziły do sprecyzowania poglądów na podstawowe związki między możliwościami naszej gospodarki narodowej a olbrzymimi potrzebami w zakresie budowy nowych mieszkań i wykazały, że jedyną możliwością zmniejszenia rozwartych nożyc potrzeb i możliwości jest zwiększenie ekonomiczności budownictwa mieszkaniowego, a co za tym idzie obniżenia kosztu jednego metra kwadratowego powierzchni użytkowej mieszkań. Wydanie szeregu ogólnych i szczegółowych przepisów, określających podstawowe normatywy i standardy projektowania określiło granice szczegółowe naszych możliwości zaspokajania potrzeb mieszkaniowych na obecnym etapie, stwarzając tym samym warunki do wprowadzenia w budownictwie mieszkaniowym dyrektywnego kosztu jednego metra kwadratowego powierzchni użytkowej mieszkań, zwanego kosztem jednostkowym.

### Zasady określania kosztów jednostkowych

Od dnia 1 stycznia 1962 r. obowiązują w budownictwie mieszkaniowym koszty jednostkowe<sup>1)</sup>. Budownictwo mieszkaniowe jest więc pierwszym działem inwestycyjnym gospodarki narodowej, w którym w wyniku zaleceń i uchwał partii i rządu — została wprowadzona w praktyce zasada ścisłego powiązania między zadaniami rzeczowymi a nakładami inwestycyjnymi, wyrażanymi w złotych. Zrobiono więc poważny krok naprzód w kierunku uporządkowania działalności inwestycyjnej. Wymaga to szczególnego podkreślenia, ponieważ koszt jednostkowy w budownictwie mieszkaniowym obej-

1) Uchwała Nr 383/60 Rady Ministrów z dnia 10.X.1960 r. w sprawie ustalenia kosztów jednostkowych w budownictwie mieszkaniowym (nie publikowana).



muje nie tylko koszty budowy obiektów mieszkalnych, ale w całości koszty budowy osiedli mieszkaniowych wraz ze wszystkimi urządzeniami towarzyszącymi oraz przygotowaniem i uzbrojeniem terenu. Koszty jednostkowe zostały zróżnicowane zarówno co do wysokości, jak i zasad ich określenia w stosunku do form realizacji budownictwa mieszkaniowego, tzn. są określone odrębnie dla budownictwa mieszkaniowego, realizowanego przez radę narodową, spółdzielczość mieszkaniową oraz zakłady pracy.

**Koszty jednostkowe w budownictwie rad narodowych.** Kosztem jednostkowym w budownictwie mieszkaniowym jest koszt globalny, poniesiony na wybudowanie jednego metra kwadratowego powierzchni użytkowej mieszkania. Koszt ten (jednostkowy) jest ustalony jako średni wskaźnik dyrektywny, obowiązujący w stosunku do całego zakresu budownictwa realizowanego w skali województwa. Koszt jednostkowy może być różnicowany na poszczególne powiaty, a nawet zadania inwestycyjne, jednakże pod takim warunkiem, że średni ważony koszt jednostkowy wszystkich zadań realizowanych w skali powiatu nie przekroczy wskaźnika ustalonego dla powiatu, a w skali wszystkich powiatów — wskaźnika wojewódzkiego. Przez koszt globalny rozumie się wszystkie nakłady, jakie trzeba ponieść i to zarówno w budownictwie osiedlowym, jak i rozproszonym, nie tylko na wybudowanie samych obiektów mieszkalnych, ale również wszystkich urządzeń towarzyszących i innych nakładów, określonych szczegółowo w Uchwale 363/61 Rady Ministrów<sup>2</sup>).

Należy przyjąć zasadę, że wskaźnik kosztu jednostkowego w skali województwa obowiązuje dyrektywnie na okres całej pięcioletki, jak również w każdym roku, poczynając od 1.I.1962 r. Przyjęcie tej zasady oznacza nałożenie obowiązku rozliczenia się przez województwo, w stosunku do całego zakresu budownictwa w latach 1961—65, oraz konieczność takiego realizowania budownictwa w poszczególnych latach, aby wskaźnik dyrektywny nie był przekroczony w żadnym roku. W przypadku zaś, gdyby zrealizowany koszt jednostkowy na przykład roku 1962 lub któregoś z następnych lat był wyższy od dyrektywnego, do obowiązków województwa powinno należeć pokrycie przekroczenia w drodze obniżenia kosztu poniżej wskaźnika dyrektywnego w następnych latach bieżącej pięcioletki. Takie postawienie zagadnienia wydaje się bezsporne, jeżeli zważy się, że wielkość nakładów na budownictwo mieszkaniowe rad narodowych w planie pięcioletnim została przydzielona w zasadzie w wyniku przemnożenia planowanej do oddania ilości metrów kwadratowych powierzchni użytkowej mieszkań przez wskaźnik kosztu jednostkowego. Konsekwencją tego stanowiska jest konieczność zabezpieczenia ciągłości rachunku w skali narastającej od początku pięcioletki obok ra-

chunku prowadzonego dla poszczególnych lat. Oznaczałoby to w praktyce, że np. przy konstrukcji projektu planu na rok 1963 oblicza się nie tylko wysokość kosztu jednostkowego dla zakresu planowanego do realizacji w roku 1963, ale również koszt jednostkowy za okres lat 1961—1963, przy czym wartość do obliczeń przyjmuje się dla roku 1961 według danych sprawozdawczych z realizacji, a dla roku 1962 według przewidywanego wykonania. Niestety nie został nałożony obowiązek przedkładania Bankowi sprawozdania obrazującego faktycznie zrealizowany koszt jednostkowy w danym roku w skali wojewódzkiej.

**Koszty jednostkowe w budownictwie spółdzielczym.** Koszty jednostkowe w spółdzielczym budownictwie mieszkaniowym zostały ustalone na analogicznych zasadach jak w budownictwie rad narodowych<sup>3</sup>). Wysokość średniego kosztu jednostkowego w skali województwa jest identyczna, jak w budownictwie rad narodowych, nieco różny jest natomiast zestaw elementów określających ten koszt. Itak w budownictwie spółdzielczym wskaźnika kosztu jednostkowego nie obciążają nakłady na urządzenia socjalno-kulturalne, wolnostojące na osiedlach realizowanych przez spółdzielczość mieszkaniową oraz wolnostojące urządzenia socjalno-kulturalne, handlowe, gastronomiczne i usługowe na osiedlach realizowanych wspólnie z radami narodowymi w ramach umów powierniczych. Dodatkowo natomiast obciążają spółdzielczość mieszkaniową wyższe koszty wykupu terenów oraz inne koszty związane ze spółdzielczym charakterem budownictwa. W konsekwencji proporcja nakładów na poszczególne elementy kosztu globalnego ukształtowała się w ten sposób, że w budownictwie spółdzielczym wyższy procent nakładów przeznaczają się na budowę powierzchni użytkowej mieszkań niż w budownictwie rad narodowych<sup>4</sup>). Jest to uzasadnione również i z tego względu, że w budownictwie spółdzielczym wyższy jest standard wykończenia i wyposażenia mieszkań, szczególnie w zakresie mebli wbudowanych.

Podobnie jak w budownictwie rad narodowych prezydium wojewódzkich rad narodowych zostały zobowiązane do zatwierdzenia w ramach wskaźnika wojewódzkiego, wskaźników średnich dla poszczególnych powiatów i miast, stanowiących powiaty, w oparciu o odpowiednie wnioski związków spółdzielni mieszkaniowych.

Koszty jednostkowe w budownictwie spółdzielczym mają być w pełni zastosowane, poczynając od dnia 1.I.1963 roku.

**Koszty jednostkowe w budownictwie zakładów pracy.** W budownictwie mieszkaniowym zakładów pracy istnieje pewna specyficzna sytuacja, polega-

<sup>2</sup>) Uchwała Nr 363 Rady Ministrów z dnia 13 września 1961 r. w sprawie zasad opracowania szczegółowych planów miejskiego budownictwa mieszkaniowego oraz zasad planowania i finansowania tego budownictwa i urządzeń towarzyszących na okres lat 1961—1965 (Mon. Pol. Nr 78, poz. 325).

<sup>3</sup>) Zarządzenie Ministra Gospodarki Komunalnej Nr 97 z dnia 29.XII.1961 r. w sprawie ustalenia kosztów jednostkowych w budownictwie mieszkaniowym państwowych zakładów pracy oraz spółdzielni budownictwa mieszkaniowego.

<sup>4</sup>) Wskaźnik udziału kosztu bezpośredniego powierzchni użytkowej mieszkań w koszcie globalnym waha się w budownictwie rad narodowych od 71,0% w województwie białostockim do 78,5% w m. st. Warszawie, zaś w budownictwie spółdzielczym od 75,2% w województwie warszawskim do 81,1% w m. st. Warszawie.



jąca m. in. na tym, że inwestorami są poszczególne przedsiębiorstwa i inne jednostki podporządkowane organizacyjnie resortom, a w minimalnym zakresie radom narodowym. Budownictwo mieszkaniowe realizowane jest przez te jednostki bądź w ścisłym związku z budową nowych lub rozbudową istniejących zakładów, albo też jako budownictwo mające na celu poprawę warunków mieszkaniowych załogi. Powoduje to, że obok stałych inwestorów budownictwa mieszkaniowego (dużych zakładów pracy) występuje znaczna ilość inwestorów doraźnych, realizujących w danym okresie określony — z zasady niewielki — program budownictwa. Praktycznie więc nie ma związku między poszczególnymi zadaniami, realizowanymi w danej miejscowości, powiecie, czy nawet województwie.

Również obowiązujący system finansowania urządzeń towarzyszących w tej formie budownictwa mieszkaniowego, wynikający z uchwały 363/61 Rady Ministrów, wprowadził wyłączenie z nakładów na budowę osiedla nakładów na budowę szkół podstawowych, o ile budowa osiedla jest realizowana ze środków zakładowych funduszy mieszkaniowych. W budownictwie rozproszonym ograniczono w zasadzie nakłady do nakładów na wybudowanie powierzchni użytkowej mieszkań, na dokumentację oraz na wykup i urządzenie terenu.

W konsekwencji tej dość skomplikowanej sytuacji koszty jednostkowe w budownictwie zakładów pracy zostały określone niejednolicie. Stosuje się mianowicie następujące wskaźniki:

a) koszt jednostkowy, odpowiadający średniemu wskaźnikowi kosztu jednostkowego, ustalonemu dla danego województwa w budownictwie rad narodowych — dla osiedli realizowanych łącznie z budową lub rozbudową zakładu, lub przeznaczonych dla nowo budowanych zakładów i finansowanych ze środków planu inwestycyjnego,

b) koszt jednostkowy, określony jak w punkcie a, ale pomniejszony o narzut na budowę szkół podstawowych (narzut ten jest sprecyzowany dla każdego województwa w powołanym już zarządzeniu 97 MGK) — dla osiedli finansowanych z zakładowych funduszy mieszkaniowych,

c) koszt jednostkowy, określony zarządzeniem 97 MGK dla każdego województwa — w budownictwie rozproszonym,

d) koszt jednostkowy, określony jak w punkcie c, ale powiększony o narzut wynikający z kosztorysu budynku — o ile w parterze budynku w budownictwie rozproszonym zostało zlokalizowane urządzenie socjalno-kulturalne, handlowe, usługowe lub inne,

e) koszt jednostkowy, ustalony dla danego osiedla w budownictwie rad narodowych — z uwzględnieniem różnicy podanej powyżej pod a i b — o ile zakład pracy realizuje swój program na osiedlu rady narodowej w ramach powiernictwa.

W sytuacji braku powiązania między poszczególnymi inwestorami wszystkie omówione wyżej wskaźniki kosztu jednostkowego powinny być traktowane jako maksymalne. Oznacza to, że żadne zadanie inwestycyjne, realizowane w budownictwie mieszkaniowym zakładu pracy, nie może przekraczać

odpowiedniego, podanego powyżej od a do e — wskaźnika kosztu.

#### **Zasady bankowej kontroli kosztów jednostkowych.**

Bank Inwestycyjny, zarządzeniem Nr 15/62 Naczelnego Dyrektora Banku, wprowadził obowiązek kontroli kosztów jednostkowych w budownictwie mieszkaniowym rad narodowych i zakładów pracy. Celem tej kontroli jest zabezpieczenie nieprzekraczalności ustalonego kosztu zarówno w skali pięcioletniej, jak również dla każdego roku. Zasady tej kontroli zostały ustalone w stosunku do poszczególnych form budownictwa, z tym że najszerzej określono je dla budownictwa mieszkaniowego rad narodowych.

Powołane zarządzenie wprowadza w stosunku do tej formy budownictwa mieszkaniowego obowiązek kontroli kosztów w skali:

- a) całego województwa,
- b) powiatu, miasta wyłączonego z powiatu,
- c) zadania inwestycyjnego.

Kontrola kosztów jednostkowych w budownictwie rad narodowych ma na celu zabezpieczenie nieprzekraczalności kosztu głównie w skali województwa, stąd kontrola tych kosztów w skali powiatów i zadań inwestycyjnych powinna być podporządkowana temu celowi, niezależnie od oddziaływania na nieprzekroczenie kosztu jednostkowego w analizowanym zakresie.

Kontrola nieprzekraczalności kosztu w skali województwa na lata 1961—65 w pierwszym rządzie polegała na sprawdzeniu prawidłowości wyliczenia tego kosztu przez aparat rad narodowych w oparciu o materiały znajdujące się w posiadaniu tego aparatu i oddziałów Banku oraz dokonaniu wyliczeń kontrolnych. Wynikiem tych prac powinna być odpowiedź na zasadnicze pytanie czy normatywny koszt jednostkowy, ustalony dla województwa, nie został przekroczony przy dokonaniu przez WRN zróżnicowaniu wskaźników kosztów jednostkowych na poszczególne powiaty. Znalezienie odpowiedzi na to pytanie wymagało wyprowadzenia średnioważonego wskaźnika tego kosztu w skali wojewódzkiej z rozmiarów budownictwa mieszkaniowego, realizowanego na terenach poszczególnych powiatów przez określony dla danego powiatu wskaźnik kosztu jednostkowego. Poprzestanie jednak na dokonaniu tylko tych wyliczeń było niewystarczające i stąd oddziały miały obowiązek skontrolowania czy wskaźnik kosztu jednostkowego, określony dla wytypowanych powiatów, znajduje swoje uzasadnienie w konkretnie realizowanych albo planowanych do realizacji w danym powiecie kosztach zadań inwestycyjnych. Dalszym zaś etapem prac miało być zbadanie czy podawane koszty dla określonych zadań oparte są na dokumentacji projektowo-kosztorysowej, a ściślej mówiąc, na odpowiednich zbiorczych zestawieniach kosztów budowy. Dopiero kompleksowe skontrolowanie podanych wyżej danych przez oddziały Banku miało stanowić materiał do oceny prawidłowości zabezpieczenia nieprzekraczalności kosztu jednostkowego w skali wojewódzkiej i podstawę do wystąpienia do władz wojewódzkich z odpowiednimi wnioskami.



Należy stwierdzić, że wszystkie oddziały wojewódzkie w lipcu i sierpniu 1962 roku wykonały ten etap prac, a wyniki ich kontroli i analiz potwierdziły przypuszczenia, że aparat rad narodowych nie podszedł do wykorzystania instrumentu, jakim jest wskaźnik kosztu jednostkowego w walce o obniżkę kosztów budownictwa mieszkaniowego, z należytą uwagą i troską. Może wpłynął na to stanowisko fakt, że na ogół wszystkie województwa zmieściły się w ustalonym dla nich normatywnym koszcie jednostkowym. Tym niemniej oddziały Banku ujawniły prawie powszechnie, że koszty jednostkowe, określone jako wskaźniki na poszczególne powiaty, odbiegają bardzo znacznie od możliwości ich zrealizowania. I tak np. w województwie gdańskim koszty wyliczone przez Bank różnią się od wskaźników ustalonych przez WRN w granicach od minus 1.055 zł/m<sup>2</sup> dla PPRN w Łęborku do plus 799 zł/m<sup>2</sup> dla PMRN Skarszewo, a w woj. łódzkim od minus 821 zł/m<sup>2</sup> dla PPRN Bełchatów do plus 1.174 zł/m<sup>2</sup> dla PPRN Poddębice. Jeszcze bardziej krańcowe różnice w stosunku do wartości przyjmowanych przez aparat rad narodowych zostały ujawnione przez oddziały Banku w stosunku do poszczególnych zadań inwestycyjnych. I tak przykładowo w woj. katowickim na osiedlu F4 w Nowych Tychach przyjęto koszt jednostkowy w wysokości 3.191 zł/m<sup>2</sup>, a według zbiorczego zestawienia kosztów powinno być 4.238 zł/m<sup>2</sup>, dla osiedla Muranów Zachodni III w Warszawie przyjęto 10.691 zł/m<sup>2</sup>, a powinno być 4.000 zł/m<sup>2</sup>. Niezależnie od tych różnic oddziały Banku ujawniły szereg nieprawidłowości w określaniu zakresu rzeczowego, pominięcie szeregu realizowanych zadań, nieaktualność zsk i wiele innych niedociągnięć, świadczących o zbyt powierzchownym stosunku do wprowadzonych przez rząd obowiązków. W wyniku tych prac Centrala Banku w opracowanej analizie zbiorczej wysunęła — obok innych postulatów — wniosek o konieczności ponownego określenia kosztów jednostkowych dla poszczególnych powiatów i zadań inwestycyjnych oraz związania wyników kontroli kosztu jednostkowego w budownictwie rad narodowych z finansowaniem tego budownictwa przez Bank.

Omówiona wyżej praca Banku nie wyczerpuje oczywiście problematyki kontroli kosztu jednostkowego w skali województwa, powiatu czy zadania inwestycyjnego. Należy śledzić czy w planie każdego roku tak na etapie projektu planu, jak również po jego zatwierdzeniu, nie występuje przekroczenie kosztu jednostkowego. Śledzenie to powinno polegać przede wszystkim na kontrolowaniu materiałów,

które w tym zakresie powinny opracowywać właściwe wojewódzkie dyrekcje budowy osiedli robotniczych oraz na wskazywaniu nieprawidłowości i zagrożeń. Należy również domagać się udostępnienia odpowiednich materiałów obrazujących — po zakończeniu każdego roku — koszty rzeczywiste realizowanego zakresu budownictwa mieszkaniowego, aby w oparciu o nie — po ich przekontrolowaniu — wysuwać postulaty do planów na rok bieżący i następny, szczególnie w przypadkach kiedy zaplanowane koszty jednostkowe zostaną przekroczone, a to w celu zabezpieczenia nieprzekraczalności planu w skali lat 1961—65. Temu celowi maksymalnego obniżenia kosztów jednostkowych — jednakże w ramach i bez obniżania obowiązujących standardów i normatywów — powinna być podporządkowana cała praca analityczno-kontrolna oddziałów Banku.

Podobnie jak omówiono wyżej powinna układać się praca kontrolna oddziałów Banku, mająca na celu zabezpieczenie nieprzekraczalności kosztu jednostkowego w stosunku do budownictwa spółdzielczego.

W budownictwie zakładów pracy — ze względu na jego specyfikę — kontrola kosztu jednostkowego ogranicza się do kontroli w skali poszczególnego zadania inwestycyjnego. Kontrola ta nie może jednak poprzestać na stwierdzeniu, że koszt wynikający z prezentowanego planu rzeczowo-finansowego na zadanie nie przekracza ustalonego dla danego terenu kosztu jednostkowego, ale powinna czuwać nad tym, aby również koszt rozliczony nie przekraczał ustalonego kosztu jednostkowego. Do wykonania tego zadania powinna być wykorzystana m. in. bankowa notyfikacja umów i kontrola ceny rozliczeniowej.

Ogólnie rzecz biorąc, bankowa kontrola kosztów jednostkowych powinna, po doprowadzeniu do prawidłowego określenia wskaźnika kosztu jednostkowego na powiat i zadanie inwestycyjne, nie dopuszczać do wprowadzenia do planu inwestycyjnego zadań, których koszt jednostkowy jest wyższy od ustalonych wskaźników, jak również zadań — bez uprzedniego ich skontrolowania — gdzie porównanie realizowanego zakresu rzeczowego z wyprowadzonym kosztem może budzić wątpliwości co do zaniżenia tego kosztu w planie rzeczowo-finansowym. Do celu kontroli kosztu jednostkowego na etapie realizacji powinna być wykorzystana praca Banku w zakresie kontroli rozliczeń, kontroli postępu realizacji i planu oddawania obiektów do użytku oraz analiza materiałów sprawozdawczych i księgowych, opracowywanych przez inwestorów budownictwa mieszkaniowego.



STANISŁAW SOPIŃSKI

## Kredytowanie pod gwarancją na przykładzie spółdzielczości pracy

W razie stwierdzenia nieprawidłowości w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, naruszenia przez nie podstawowych zasad systemu finansowego lub nieprzestrzegania dyscypliny finansowej — Bank stosuje środki oddziaływania kredytowego, mające spowodować usunięcie tych nieprawidłowości przez stworzenie odpowiednich bodźców ekonomicznych.

Jednym z elementów oddziaływania kredytowego jest uzależnienie dalszego kredytowania przedsiębiorstwa od złożenia przez jednostkę nadrzędną gwarancji spłaty całości lub określonej części kredytów. Uzależnienie dalszego kredytowania przedsiębiorstwa od złożenia gwarancji ma na celu z jednej strony zwiększenie stopnia zainteresowania jednostki nadrzędnej działalnością przedsiębiorstwa oraz spowodowanie podjęcia przez nią odpowiednich kroków zmierzających do uzdrowienia gospodarki przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony zwrócenie przedsiębiorstwu uwagi na nieprawidłowości w jego gospodarce oraz spowodowanie opracowania planów uzdrowienia działalności gospodarczo-finansowej i konsekwentnego ich realizowania. Jeśli przyczyny, które uzasadniały uzależnienie kredytowania przedsiębiorstwa od złożenia gwarancji przez jednostkę nadrzędną nie zostaną usunięte, Bank przystępuje do realizacji gwarancji.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka funkcjonowania instytucji kredytowania pod gwarancją na przykładzie spółdzielczości pracy.

W warunkach spółdzielni pracy uzależnienie kredytowania od złożenia przez jednostkę nadrzędną gwarancji może mieć na celu:

- spowodowanie podjęcia przez jednostkę nadrzędną środków zmierzających do usunięcia nieprawidłowości występujących w gospodarce spółdzielni,
- zabezpieczenie spłacalności udzielonego kredytu; w tym przypadku gwarancje dotyczą przeważnie spółdzielni o zbyt niskich funduszach własnych w obrocie w porównaniu do wysokości kredytów.

Gwarancja wystawiana jest przez Centralny Związek Spółdzielczości Pracy za każdą spółdzielnię na wniosek oddziału Banku lub na wniosek właściwego związku, o ile oddział wyrazi zgodę na kredytowanie pod gwarancją.

Zdaniem naszym pełny cykl kredytowania pod gwarancją powinien przedstawiać się następująco. Oddział Banku, kredytując i kontrolując spółdzielnię pracy, analizuje rozwój sytuacji gospodarczo-finansowej. W przypadku niekorzystnego rozwoju tej sytuacji oddział zaczyna zastanawiać się nad tym czy celowe jest dalsze kredytowanie tego przedsiębiorstwa. W warunkach spółdzielczości pracy nieprawidłowy rozwój sytuacji gospodarczo-finansowej może spowodować nawet upadłość lub likwidację spółdzielni, co z kolei mogłoby grozić nieściągalnością kredytów bankowych. W takiej sytuacji oddział często podejmuje decyzję uzależnienia kredytowania od

otrzymania gwarancji. Występuje więc z wnioskiem o udzielenie gwarancji. Centralny Związek Spółdzielczości Pracy udzielając gwarancji powinien zażądać od spółdzielni i właściwego związku przedłożenia planu sanacji gospodarki danej spółdzielni. Oddział ze swej strony, przed przystąpieniem do kredytowania pod gwarancją, powinien zaakceptować zatwierdzony przez Centralny Związek Spółdzielczości Pracy plan sanacji. Gdyby plan ten budził zastrzeżenia oddziału, powinien on być zwrócony do przepracowania. W okresie kredytowania pod gwarancją oddział powinien pilnie śledzić przebieg realizacji planu sanacji oraz — co najważniejsze — aktualnie kształtujący się rozwój gospodarczo-finansowej sytuacji spółdzielni. W przypadku gdyby realizacja tego planu czy też rozwój sytuacji gospodarczo-finansowej spółdzielni budziły zastrzeżenia oddziału, wówczas oddział nie czekając do terminu ważności gwarancji powinien w zasadzie wstrzymać kredytowanie danej spółdzielni.

W celu scharakteryzowania kredytowania pod gwarancją w spółdzielniach pracy należy ustalić rozmiary tego kredytowania oraz faktycznie realizowane postępowanie oddziału przy kredytowaniu pod gwarancją. Częstotliwość kredytowania pod gwarancją, jak również kwoty gwarancji są w spółdzielczości pracy wyższe niż w innych pionach społecznej gospodarki narodowej. Jak wygląda kredytowanie pod gwarancją w przemyśle i jak partycypuje w tym spółdzielczość pracy, przedstawia tabela 1.

Tabela 1  
Według stanu na ultimo 1961 roku  
wskaźniki

| Treść                          | Kredyty obrotowe | Kwota gwarancji |
|--------------------------------|------------------|-----------------|
| Przemysł ogółem                | 100              | 0,7             |
| w tym:<br>Spółdzielczość pracy | 100              | 13,9            |

Kredyty obrotowe w całym przemyśle są zabezpieczone gwarancjami zaledwie w 0,7%, natomiast w spółdzielczości pracy gwarancje zabezpieczają 13,9% ogółu kredytów obrotowych; przy czym podkreślić należy, że kredyty obrotowe w spółdzielczości pracy stanowią zaledwie 2,4% udzielonych kredytów ogółem, podczas gdy kwota gwarancji stanowi tu prawie połowę kwoty gwarancji, jaka przypada na cały przemysł.

Zjawisko wysokiego poziomu gwarancji wynika w pewnej mierze z charakteru spółdzielczości pracy. Niemniej jednak stosowanie tego środka oddziaływania kredytowego w zbyt szerokim zakresie zmniejsza w pewnym stopniu zainteresowania oddziału



działalnością spółdzielni kredytowanej pod gwarancją, a także zmniejsza rolę gwarancji jako środka oddziaływania kredytowego, zmierzającego do usunięcia występujących nieprawidłowości. Należy jednak stwierdzić, że w ciągu lat 1959—1961 obserwuje się poważny spadek gwarancji w spółdzielczości pracy.

Tabela 2  
wskaźniki

| Rok  | Stany na ultimo roku    |                 |
|------|-------------------------|-----------------|
|      | kredyty obrotowe ogółem | kwota gwarancji |
| 1959 | 100                     | 100             |
| 1960 | 95                      | 85              |
| 1961 | 113                     | 64              |

Na koniec roku 1961 kwota kredytów obrotowych w spółdzielczości pracy wzrosła w stosunku do roku 1959 o 13%, natomiast kwota gwarancji zmalała w tym okresie o 36%. W roku 1961 ilość spółdzielni kredytowanych pod gwarancją zmniejszyła się o 24%.

Sytuację w zakresie kredytowania pod gwarancją w przekroju poszczególnych związków, według stanu na ultimo 1961 roku, ilustruje tabela 3.

Tabela 3  
(w milionach złotych)

|                            | Kwota gwarancji | Wskaźnik strukturalny | Procent kwoty gwarancji w stosunku do kredytów obrotowych ogółem |
|----------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------|
| WZSP Białystok             | 1,0             | 0,5                   | 6,0                                                              |
| WZSP Bydgoszcz             | 1,0             | 0,5                   | 2,1                                                              |
| WZSP Gdańsk                | 15,3            | 8,1                   | 33,7                                                             |
| WZSP Katowice              | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Kielce                | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Koszalin              | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Kraków                | 0,6             | 0,3                   | 0,7                                                              |
| WZSP Lublin                | 2,8             | 1,5                   | 8,1                                                              |
| WZSP i ŁZSP Łódź           | 7,4             | 3,9                   | 9,1                                                              |
| WZSP Olsztyn               | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Opole                 | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Poznań                | 2,4             | 1,3                   | 3,3                                                              |
| WZSP Rzeszów               | 2,0             | 1,0                   | 8,0                                                              |
| WZSP Szczecin              | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Warszawa              | 28,4            | 15,0                  | 54,1                                                             |
| SZSP Warszawa              | 59,6            | 31,5                  | 34,0                                                             |
| WZSP Wrocław               | —               | —                     | —                                                                |
| WZSP Zielona Góra          | —               | —                     | —                                                                |
| Krajowe związki            | 68,9            | 36,4                  | 15,2                                                             |
| Razem spółdzielczość pracy | 189,4           | 100,0                 | 13,9                                                             |

Jak wynika z powyższego zestawienia wskaźnik w Gdańsku i Warszawie kształtuje się powyżej przeciętnej resortowej (13,9%). Stosunkowo wysoki poziom gwarancji występuje również w Łodzi, Lublinie i Rzeszowie.

Najpoważniejsze kwoty gwarancji udzielono za spółdzielnie owocowo-warzywne i spółdzielnie zajmujące się hodowlą zwierząt futerkowych.

Kredytowanie pod gwarancją spółdzielni zajmujących się hodowlą zwierząt futerkowych odbywa

się od początku tej działalności, to jest od roku 1956. Żądanie przez Bank gwarancji uzasadnione było tym, że hodowla ta rozwijała się w sposób żywiołowy, brak było bliższego sprecyzowania kierunków tego rozwoju, częściowo występował brak bazy zaopatrzeniowej, brak było fachowców oraz niekorzystnie kształtowały się wyniki finansowe tej działalności.

Najwyższą kwotę stanowią gwarancje udzielane za spółdzielnie pracy branży spożywczej. W branży tej największe możliwości poniesienia straty występują przy kredytowaniu spółdzielni owocowo-warzywnych. Jak wiadomo, większość środków obrotowych stanowią tu surowce i półfabrykaty kupowane w sezonie i przerabiane w ciągu roku. Zapasy te są dla inspektora kredytowego bardzo trudne do oceny ilościowej i jakościowej. W praktyce zdarzają się często przypadki psucia się półfabrykatów (moszczę, pulpy) i wyrobów. Stosunkowo wysokie kredyty udzielone na te zapasy (normatyw przedsiębiorstw owocowo-warzywnych ustalony jest na najniższym poziomie) potencjalnie są zawsze zagrożone. Niżej podane przykłady ilustrują jakość pracy ekonomicznej pionu kredytowego oddziałów przy kredytowaniu spółdzielni pracy pod gwarancją.

W jednym z oddziałów kredytowana jest pod gwarancją między innymi spółdzielnia pracy, której podstawową działalnością jest produkcja spożywcza (dżemy, kompoty, wina itp.). Już w roku 1958 na skutek złej działalności tej spółdzielni oddział Banku chciał wstrzymać kredytowanie. Centralny Związek Spółdzielczości Pracy, aby utrzymać kredytowanie spółdzielni, zaproponował gwarancję w wysokości 12 mln zł, która w tej wysokości utrzymała się do dnia 31 grudnia 1960 roku. Kredyty obrotowe w tym okresie kształtowały się w wysokości 15 mln zł. Spółdzielnia swoje zadania planowe za trzy kwartały 1960 roku wykonała następująco: produkcja 70%, zysk operacyjny — 2.307 tys. zł, zysk bilansowy — 830 tys. zł. Minimum funduszy własnych wynosiło 2.259 tys. zł, co stanowi 10% pokrycia normatywu. Niska jakość wyrobów tej spółdzielni powodowała zaleganie tych wyrobów w magazynach, w związku z tym oddział wyłączył z kredytowania 10% wyrobów gotowych. Złożony plan sanacji, interwencje oraz konferencja nie dały żadnych rezultatów; sytuacja spółdzielni nie uległa poprawie.

W styczniu 1961 roku oddział wystąpił z wnioskiem o wstrzymanie kredytowania. Centralny Związek Spółdzielczości Pracy przedłużył ważność gwarancji do dnia 31 sierpnia 1961 roku, to jest na okres likwidacji, która została podjęta przez CZSP na podstawie przeprowadzonej wizytacji w tej spółdzielni. Spółdzielnia nie została jednak zlikwidowana. Centralny Związek Spółdzielczości Pracy po konferencji z wojewódzkim oddziałem NBP wydał decyzję utrzymania spółdzielni i przedłużył ważność gwarancji do dnia 28 lutego 1962 roku, pod warunkiem jednak, że spółdzielnia opracuje plan uzdrowienia swojej gospodarki. WZSP zobowiązał się dopilnować działalności spółdzielni. Tymczasem ani spółdzielnia, ani WZSP nie spełniły żądanych warunków, a fundusze własne spółdzielni po pierwszym kwartale 1961 roku spadły do 7,3% pokrycia normatywu. W tej sytuacji oddział ponownie wystąpił z wnios-



skiem o wstrzymanie kredytowania. Wniosek ten na prośbę WZSP został wstrzymany przez oddział wojewódzki NBP. Powołano nowy zarząd spółdzielni i radę opiekunich. CZSP podwyższył gwarancję do 25 mln zł z terminem ważności do dnia 31 maja 1962 roku. Plan sanacji nie został jednak przez spółdzielnię zrealizowany. Zadania planowe za rok 1961 nie zostały wykonane. Spółdzielnia poniosła straty w wysokości 2.526 tys. zł. Za pierwszy kwartał 1962 roku strata wyniosła 263 tys. zł. Fundusze własne spadły poniżej obowiązującego minimum. W takiej sytuacji oddział kredytował spółdzielnię za zgodą oddziału wojewódzkiego, występując równocześnie o przedłużenie terminu gwarancji do dnia 31 marca 1963 roku, z zastrzeżeniem wypowiedzenia się co do dalszego kredytowania po otrzymaniu zweryfikowanego bilansu za rok 1961.

Na podstawie tego przykładu można stwierdzić, że gwarancja nie spełniła swego celu, a tylko przyczyniła się do przedłużenia istnienia tej spółdzielni; oddział Banku, mając zabezpieczenie w postaci gwarancji, kredytował tę spółdzielnię, czego na pewno by nie zrobił nie mając takiego zabezpieczenia.

W jednym z wojewódzkich okręgów bankowych znajdują się spółdzielcze zakłady spożywcze, podległe WZSP, dla których gwarancja wynosi 1,6 mln zł. Po raz pierwszy oddział wystąpił z wnioskiem o gwarancję w wysokości 2 mln zł w roku 1959. Przyczyny, które skłoniły do tego oddział, są następujące: nieosiągnięcie planowanego zysku, zła gospodarka zapasami, produkcja bez umów, niskie fundusze własne. W marcu 1961 roku oddział zrezygnował z części gwarancji, a mianowicie do wysokości 1,6 mln zł, która zabezpieczała 20% udzielonych kredytów z terminem ważności do dnia 31 marca 1962 roku. Ponadplanowy zysk bilansowy za rok 1960 spółdzielnia osiągnęła w wysokości 1.038 tys. zł, przy zysku planowanym — 913 tys. zł. W ciągu roku 1960 normatyw wzrósł z 6.964 tys. zł do 14.044 tys. zł, a fundusze własne w tym okresie wzrosły z 1.764 tys. zł do 2.504 tys. zł. W związku z tym pokrycie normatywu funduszami własnymi spadło z 25,3% do 17,8%. Wartość zapasów wyłączonych z kredytowania spadła z 377 tys. zł do 150 tys. zł.

Rok 1961 przyniósł jednak pogorszenie sytuacji spółdzielni: nastąpił duży wzrost normatywów, a spadek funduszy własnych, tak że pokrycie środkami własnymi, wynoszące na koniec roku 1960 — 17,8%, spadło do 10,8% na koniec roku 1961. Kredyty wzrosły do 9,8 mln zł. Zysk bilansowy za rok 1961 spółdzielnia osiągnęła w wysokości 68 tys. zł, przy planowanym — 424 tys. zł. Już po bilansie za trzeci kwartał 1961 roku oddział zwołał konferencję ze spółdzielnią przy współudziale WZSP, na której zostały omówione następujące zagadnienia: „dzikie” inwestycje, zabezpieczenie produkcji eksportowej, zagospodarowanie półfabrykatów roku 1960 (pulpa, przecier) oraz spisanie na straty zepsutych wyrobów gotowych na sumę 194 tys. zł, upłynnienie zapasów zbędnych, wyposażenie spółdzielni w fundusze własne, uporządkowanie dokumentacji warsztatowej oraz usunięcie nieprawidłowości na odcinku zatrudnienia i funduszu płac. W marcu 1962 roku oddział wystąpił z wnioskiem o prolongatę gwarancji do dnia 31 grudnia 1962 roku. W tymże miesiącu

odbyła się druga konferencja, w wyniku której opracowany został plan sanacji.

Za pierwszy kwartał 1962 roku nie dał on żadnych pozytywnych wyników. Zamiast planowanego zysku w wysokości 108 tys. zł wystąpiła strata w wysokości 1.465 tys. zł. Przyczyną straty była konieczność wywiązania się z zamówień produkcji eksportowej, która stanowi około 30% wartości towarowej produkcji spółdzielni. Z braku własnych półfabrykatów spółdzielnia zmuszona była zakupić pulpę od innych przetwórców po wyższej cenie. Po dokonaniu analizy działalności spółdzielni w pierwszym kwartale 1962 roku oddział ograniczył kredyty do kwoty 8.868 tys. zł w związku z wystąpieniem ujemnych funduszy własnych (—780 tys. zł) oraz zażądał wyrównania funduszy własnych do 10% pokrycia normatywu, to jest do kwoty 2.180 tys. zł lub podwyższenia gwarancji do 3.780 tys. zł.

Inną badaną spółdzielnią była powiatowa wielobranżowa spółdzielnia usług rzemieślniczych. Oddział nie zgadzał się kredytować tej spółdzielni ze względu na nierentowność gospodarki, nienależytą troskę o zabezpieczenie przed kradzieżą, wykonywanie „dzikich” inwestycji, produkcję bezumowną, spadek funduszy własnych oraz dezorganizację (w ciągu dziesięciu lat istnienia spółdzielni było trzynastu prezesów). Ponieważ jednak spółdzielnia ta jest jedyną spółdzielnią na terenie powiatu wykonującą usługi, oddział zdecydował się kredytować tę spółdzielnię pod gwarancją (od kwietnia 1960 roku gwarancja w wysokości 100 tys. zł), chociaż działalność tej spółdzielni — mimo złożonego planu sanacji — nie wykazała żadnej poprawy.

Z przepisów bankowych wynika, że kredytowanie pod gwarancją jest jednym ze środków oddziaływania kredytowego, noszącego niewątpliwie cechy sankcji bankowej.

Przez kredytowanie pod gwarancją powinno się uzyskać z jednej strony zabezpieczenie ściągłości udzielonych kredytów bankowych, z drugiej zaś podjęcie przez spółdzielnię i gwaranta określonego działania, idącego w kierunku likwidacji przyczyn, które spowodowały złą sytuację gospodarczą i finansową spółdzielni.

Przeprowadzone w tym zakresie badania dowodzą, że oddziały Banku w przeważającym stopniu uwzględniają w instytucji kredytowania pod gwarancją element zabezpieczenia zwrotności kredytów, nie traktując jednocześnie tej instytucji jako skutecznego środka oddziałującego na likwidację nieprawidłowości, występujących w działalności gospodarczo-financej spółdzielni. W rezultacie oddziały — jak wskazują przytoczone przykłady — po zabezpieczeniu kredytu w formie gwarancji, kredytują przez kilka lat spółdzielnie źle pracujące, ponoszące straty itp. Praktyka stosowana przez oddziały przy kredytowaniu pod gwarancją wskazuje na to — jak już wyżej było powiedziane — że główny nacisk położony jest na sam fakt otrzymania gwarancji, która zabezpiecza im ściągłość kredytu bez równoczesnego żądania prawidłowo i realnie sporządzonego planu sanacji. Również sama spółdzielnia, jej związek, jak i właściwy gwarant — CZSP, nie troszczą się bardzo o podjęcie środków zmierzających do uzdrowienia sytuacji gospodarczo-financej



wej spółdzielni pracy. Tak więc, to co powinno być najważniejsze przy kredytowaniu pod gwarancją, staje się zjawiskiem drugorzędnym. Cała gra między Bankiem a jednostkami spółdzielczości pracy odbywa się na płaszczyźnie uzyskania lub dania gwarancji, bez równoczesnego zabezpieczenia warunków zmierzających do usunięcia przyczyn powodujących zły stan gospodarczo-finansowy spółdzielni. Stanowisko oddziału, charakteryzujące się tylko troską o zabezpieczenie spłacalności kredytu, przy równoczesnym nieprzywiązywaniu większej wagi do sprawy likwidacji nieprawidłowości w okresie kredytowania pod gwarancją, jest niewątpliwie nie do przyjęcia. Gwarancja bowiem w tych przypadkach stanowi niejako środek znieczulający. Przeprowadzone badania wskazują, że w wielu przypadkach oddziały wstrzymałyby kredytowanie spółdzielni, gdyby nie instytucja gwarancji. Zagadnienie to wiąże się również z problemem szerokości zakresu stosowania kredytowania pod gwarancją.

Z podanych na wstępie tabel wynika, iż wielkość gwarancji uległa w ostatnich latach dość poważnemu obniżeniu, tym niemniej aktualny stan gwarancji budzi zastrzeżenie. Zdaniem naszym stan ten jest jeszcze zbyt wysoki.

Należy bowiem przyjąć, że pewna część gwarancji — jak wskazuje praktyka — dotyczy spółdzielni, wobec których stosowniejsze byłoby wstrzymanie kredytowania (i to zarówno w momencie brania gwarancji, jak również w toku kredytowania pod gwarancją). W przypadkach tych gwarancja powoduje dodatkowe marnotrawstwo środków material-

nych i finansowych i w związku z tym wskazane byłoby raczej niebranie gwarancji lub przedterminowe wypowiedzianie kredytów w przypadku braku efektów sanacji gospodarki spółdzielni. Zdaniem naszym, oddziały powinny ograniczyć kredytowanie pod gwarancją do przypadków, kiedy istnieje realna możliwość uzdrowienia gospodarki spółdzielni.

Realizacja tego postulatu wpłynęłaby niewątpliwie na wysokość gwarancji. Oddziały powinny położyć szczególny nacisk na kontrolę realizacji planu sanacji w przypadku kredytowania pod gwarancją, jak również powinny śledzić rozwój sytuacji gospodarczo-finansowej spółdzielni.

Z powyższych rozważań można — zdaniem naszym — wyciągnąć trzy wnioski, a mianowicie:

1. Kredytowanie pod gwarancją w warunkach spółdzielczości pracy powinno być utrzymywane jako wyraz ekonomicznego oddziaływania Banku oraz jako forma zabezpieczenia zwrotności kredytu.

2. Zarówno oddziały Banku, jak i spółdzielczość pracy powinny realizować w pełni dwa aspekty kredytowania pod gwarancją w sposób podany w treści niniejszego opracowania.

3. Oddziały powinny zmniejszyć zakres stosowanego kredytowania pod gwarancją. Zmniejszenie zakresu stosowania kredytowania pod gwarancją rozumieć należy w ten sposób, że część spółdzielni — jak to już wyżej podano — nie powinna być w ogóle kredytowana pod gwarancją; kredytowanie w tych przypadkach nie oznacza bowiem nic innego, jak przedłużenie agonii przedsiębiorstwa i dodatkowe marnowanie środków pieniężnych.

CZESŁAW ALCHIMOWICZ

## Analiza struktury organizacyjnej i podziału pracy w pionie planistyczno-kredytowym oddziałów operacyjnych

Wiele czynników obiektywnych i subiektywnych powoduje, że organizacja pracy w pionie planistyczno-kredytowym oddziałów operacyjnych jest przedmiotem żywych dyskusji oraz różnych eksperymentów. Do czynników obiektywnych niewątpliwie można zaliczyć konieczność dobrego wykonywania ekonomicznych zadań oddziałów, przy dość szczupłych na ogół środkach etatowych. Do czynników zaś subiektywnych trzeba zaliczyć działanie obowiązującego systemu wynagrodzeń za pracę, w którym zmiany funkcji służbowych pociągają za sobą możliwość poprawy lub ograniczeń płac. Powyższe stwierdzenie uogólnia wszystkie bodźce, powodujące, że temat organizacji pracy w pionie planistyczno-kredytowym jest przedmiotem rozważań.

Zadaniem niniejszego opracowania jest obiektywna analiza stanu istniejącego, w którym wyrazem oddziaływania wspomnianych czynników są przede wszystkim:

a) likwidacja w niektórych wydziałach kredytów tak zwanych kierowników kilkusobowych stanowisk (grup) kredytowania i kontroli przedsiębiorstw,

b) dzielenie wydziału kredytów w niektórych oddziałach na dwa lub nawet na trzy wydziały,

c) tworzenie w wydziałach kredytów specjalnych komórek analizy zbiorczej (komórki ekonomiczne) lub wnioski o wyodrębnienie tych komórek i ustalenie ich w strukturze organizacyjnej oddziału, jako podporządkowanych bezpośrednio dyrektorowi albo zastępcy dyrektora oddziału.

Przy rozważaniu problemu organizacji pracy w pionie planistyczno-kredytowym oddziałów pożądane będzie przede wszystkim ustalenie wielkości tego problemu na tle ogólnej wielkości planu. Ze ścisłych obliczeń ilości pracowników zatrudnionych w tym pionie w dniu 31 maja 1962 roku wynika, co następuje:



Tabela 1

| Ilość oddziałów | Procent oddziałów | Zatrudnia pracowników kredytowych |
|-----------------|-------------------|-----------------------------------|
| 26              | 6                 | od 0,5 do 3                       |
| 269             | 66                | od 4 do 13                        |
| 57              | 15                | od 14 do 19                       |
| 53*)            | 13                | od 20 do 47                       |
| 405             | 100               |                                   |

\*) w tym jeden zatrudniający 77 pracowników.

W zestawieniu tym w kolumnie ilości zatrudnionych pracowników nie uwzględnia się stanowisk naczelników lub kierowników sekcji w oddziałach drugiej kategorii.

Z grupy najliczniejszej, reprezentującej 269 oddziałów, zatrudniających od 4 do 13 pracowników w wydziale kredytów (dwie trzecie ogólnej ilości oddziałów) można jeszcze wyodrębnić 175 oddziałów (45% ogólnej ilości), jako grupę najbardziej typową, w której wydział kredytów zatrudnia od 5 do 9 pracowników.

Zarówno teoria, jak i praktyka organizacji dowodzi, że na ogół jeden kierownik może efektywnie bezpośrednio kierować około dziesięcioosobowym zespołem, a przy małym zróżnicowaniu czynności nawet zespołem większym. Co do całej więc, wyżej wymienionej grupy 269 oddziałów (dołączając do niej 26 oddziałów zatrudniających do trzech pracowników, otrzymujemy grupę obejmującą 295 oddziałów, czyli 72% ogólnej ilości) możemy przyjąć, że jeden kierownik w wydziale kredytów wystarcza. Wydaje się, że nawet w największych, trzynastoosobowych wydziałach tej grupy, naczelnik nie powinien mieć istotnych trudności w bezpośrednim kierowaniu, ponieważ większość tych wydziałów posiada dwu-, trzyosobowe stanowiska analiz zbiorczych z pracownikiem kierującym, co sprowadza ilość bezpośrednich podwładnych naczelnika najwyżej do 10 osób.

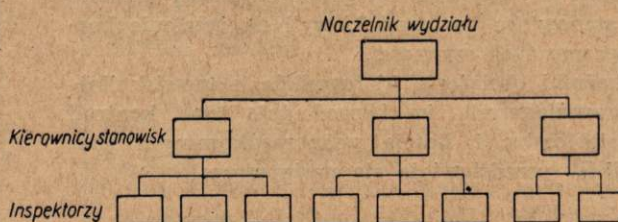
Podstawowy wniosek, nasuwający się nam z zestawienia ilości pracowników zatrudnionych w pionie planistyczno-kredytowym oddziałów, sprowadza się do tego, że wymienione na wstępie problemy struktury organizacyjnej tego pionu, z wyjątkiem sprawy kierowników stanowisk, w zasadzie dotyczą tylko 110 oddziałów (57 + 53, czyli 28% ogólnej ilości oddziałów), zatrudniających w tym pionie od 14 do 47 pracowników kredytowych, w tym jeden oddział zatrudniający 77 pracowników kredytowych. Z rozpiętości stanu zatrudnienia w wydziałach kredytów tych oddziałów wynika przy tym, że problemy te mają różny zasięg. Niewątpliwie bowiem łatwiej jest kierować pracą wydziału zatrudniającego 14 niż 47 inspektorów.

Ustalenie zasięgu problematyki jest ważne dla należytej oceny skutków, które możemy osiągnąć przez usprawnienie struktury organizacyjnej omawianego pionu.

**Kierownicy stanowisk w wydziałach kredytów.** Przepisy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych ustalają w strukturze organizacyjnej każdego od-

działu o pełnym zakresie czynności bankowych wydział (lub sekcję) kredytów, jako podstawową komórkę do wykonywania zadań planistyczno-kredytowych i kontrolnych. Dyrektorzy oddziałów, przy przydzielaniu poszczególnym inspektorom przedsiębiorstw do obsługi kredytowej i kontroli zwykle tworzą spośród inspektorów obsługujących przedsiębiorstwa o podobnej ekonomice szczegółowej tak zwane wieloosobowe stanowiska pracy (od 2 do 6 osób) i jednemu z inspektorów — obok obowiązków związanych z obsługą bezpośrednio mu przydzielonych przedsiębiorstw — powierzają funkcję kierowania pracą stanowiska. Organizacja ta formalnie znajduje swój wyraz w wewnętrznym regulaminie organizacyjnym oddziału.

Strukturę formalną przeciętnej wielkości wydziału kredytów (11 pracowników) można przedstawić następująco:



W założeniu swym kierownicy stanowisk — jak to przedstawia powyższy schemat organizacji wydziału — powinni ułatwiać naczelnikowi kierowanie, ograniczając ilość osób, którym naczelnik wydaje bezpośrednie polecenia i decyzje oraz nadzoruje ich wykonanie. Ponieważ jednak w ostatnim czasie w wielu oddziałach kwestionuje się użyteczność i ekonomiczność takiej organizacji wydziału kredytów, Departament Organizacji podjął badania, zmierzające do wyjaśnienia funkcji wykonywanych przez kierowników stanowisk. Badania te Departament Organizacji przeprowadził przy współudziale oddziałów wojewódzkich w Białymstoku, w Warszawie i we Wrocławiu, stosując przy tym następującą metodę:

1. Wytypowani kierownicy stanowisk zostali zobowiązani do bieżącego notowania co najmniej przez tydzień wszystkich wykonywanych przez siebie czynności oraz czasu zużytego na nie, z dokładnością do piętnastu minut. Notowania te, dokonywane na specjalnych kartach, miały umożliwić kierownikowi stanowiska zorientowanie się, jakie czynności wykonuje on codziennie i ile czasu zabiera mu wykonanie każdej z tych czynności.

2. Po upływie okresu przeznaczonego na wypełnienie kart statystycznych każdy kierownik stanowiska wypełnił specjalny formularz-ankietę, podając w niej czynności wykonywane codziennie i czynności występujące w nierównych okresach czasu (tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie).

Zastosowana metoda badań zmierzała do sporządzenia obiektywnej fotografii czynności wykonywanych przez kierownika stanowiska. Zebrany materiał jest jeszcze niedoskonały, co wynika głównie z tego, że:

a) badania prowadzono metodą ankietową, bez podania z góry na odnośnych kartach dokładnej kla-



syfikacji wszystkich praktycznie i teoretycznie możliwych czynności kierownika stanowiska. W wyniku tego duże trudności sprawiało sklasyfikowanie zebranych informacji, niezbędnych do opracowania wniosków;

b) mimo starań o należyte wytłumaczenie badanym konieczności obiektywnego i dokładnego podawania informacji, budzą one w niektórych przypadkach wątpliwości, ponieważ — co należy podkreślić — napotymano na negatywny stosunek do tych badań ze strony wielu zainteresowanych oddziałów operacyjnych;

c) z reguły tygodniowy okres czasu, którym dysponował każdy kierownik stanowiska na codzienną rejestrację przygotowawczą do ankiety; okazał się za krótki w stosunku do różnych prac, wykonywanych w nierównomiernych okresach tygodnia, miesiąca czy kwartału. Z tego względu badania nie pozwoliły na ustalenie fotografii czynności kierownika stanowiska „w czasie”, czyli na ustalenie harmonogramu tych czynności.

Wskaźniki obciążenia kierowników stanowisk ilością przydzielonych im bezpośrednio do kontroli przedsiębiorstw i ilością podporządkowanych pracowników przedstawiają się następująco:

Tabela 2

| Województwo  | Ilość przedsiębiorstw kontrolowanych bezpośrednio | Ilość podporządkowanych pracowników |
|--------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------|
| białostockie | 2,8                                               | 4,0                                 |
| wrocławskie  | 2,1                                               | 3,4                                 |
| warszawskie  | 1,8                                               | 5,3                                 |

W poszczególnych przypadkach ilość przedsiębiorstw bezpośrednio kontrolowanych przez kierowników stanowisk waha się od jednego do pięciu przedsiębiorstw, jak również trzech kierowników w ogóle nie posiada przydzielonych do kontroli przedsiębiorstw, natomiast dodatkowo pełni funkcję zastępcy naczelnika wydziału.

Zakres przeprowadzonych badań był wprawdzie niewielki (tylko 35 kierowników w 13 oddziałach), jednak z porównania ilości przedsiębiorstw bezpośrednio kontrolowanych przez kierowników z ilością podporządkowanych im pracowników wynikają prawidłowości. Wskazują one — z wyjątkiem oddziałów województwa wrocławskiego — na pewne proporcje pomiędzy tymi dwoma wielkościami; im mniej przedsiębiorstw kierownik stanowiska bezpośrednio kontroluje, tym więcej pracowników jest mu podporządkowanych. Konsekwencją zaś tego jest kształtowanie się czynności kierowników stanowisk, których synteza przedstawia się jak podaje tab. 3.

Proporcje czasu zużywanego przez poszczególnych kierowników stanowisk w różnych województwach na poszczególne wymienione czynności wykazują dość znaczne odchylenia od wymienionych przeciętnych z różnych ankiet.

Na przykład — obsługa bezpośrednia przydzielonych przedsiębiorstw zabiera najczęściej czasu kie-

Tabela 3

| Rodzaj czynności                                        | Procent czasu w kwartale poświęcany na te czynności |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Bezpośrednia obsługa przydzielonych przedsiębiorstw     | 29,0                                                |
| Instruktaż, szkolenie, konsultacje                      | 22,0                                                |
| Korespondencja i różne opracowania                      | 15,0                                                |
| Kontrola                                                | 11,0                                                |
| Kontakty z przedsiębiorstwami i jednostkami nadrzędnymi | 8,5                                                 |
| Komisje kredytowe                                       | 4,0                                                 |
| Planowanie kasowe                                       | 0,5                                                 |
| Inne czynności                                          | 10,0                                                |
|                                                         | 100,0                                               |

rownikom stanowisk w województwie białostockim (32,4%) i wrocławskim (38%), natomiast w województwie warszawskim przeciętna czasu zużywanego na tę obsługę wynosi tylko 13,2% ogólnej ilości roboczogodzin kierownika stanowiska na korzyść czynności związanych z instruowaniem i szkoleniem pracowników, które pochłaniają przeciętnie 33,5% czasu kierownika stanowiska w badanych oddziałach warszawskich. Według danych szczegółowych znajduje to jednak uzasadnienie w tym, że w badanych oddziałach warszawskich kierownicy stanowisk obsługują bezpośrednio najmniej przedsiębiorstw (od jednego do trzech najwyżej), natomiast mają najwięcej pracowników podwładnych, przy czym wielu z tych pracowników posiada bardzo krótki staż pracy.

Jeśli pominiemy czas zużywany na obsługę przedsiębiorstw, za które kierownik stanowiska jest bezpośrednio odpowiedzialny, to przytoczone dane wskazują, że czynności kierownika stanowiska polegają głównie na:

a) instruowaniu i szkoleniu pracowników stanowiska — 22% czasu,

b) nadzorze nad opracowaniem korespondencji przychodzącej i wychodzącej — 15% czasu,

c) wykonywaniu bieżącej i okresowej kontroli pracy podległych pracowników — 11% czasu.

Najbardziej pracochłonne są na ogół konsultacje udzielane pracownikom i pilnowanie właściwego załatwiania przez nich korespondencji. W zakresie zaś kontroli dużo czasu zabiera kierownikom stanowisk kontrola „na drugą rękę” części cyfrowych wniosków kredytowych, sprawozdań, wypełnianie arkuszy ewidencyjno-analitycznych itp. dokumentów, opracowywanych przez inspektorów.

Wymienione w ogólnym zestawieniu „inne czynności” kierowników stanowisk obejmują głównie czynności związane z zastępowaniem pracowników nieobecnych oraz opracowywanie zbiorczych sprawozdań w ramach stanowiska.

Omawiane badania ankietowe wykazały także, że część kierowników stanowisk nie może wykonać swych obowiązków w godzinach urzędowych i w



związku z tym sporadycznie pracują w godzinach nadliczbowych. Najwięcej godzin nadliczbowych podali kierownicy stanowisk z oddziałów warszawskich, kierujący stosunkowo dużymi zespołami (od pięciu do ośmiu osób). Wskazuje to na konieczność kompleksowej analizy podziału pracy w odnośnych wydziałach kredytów, o której mowa w dalszej części niniejszego artykułu.

Wyda się, że mimo swej niedoskonałości i ograniczonego zasięgu opisane badania spełniły cel i dały fotografię pracy kierowników stanowisk, wyjaśniającą w dużej mierze faktyczny charakter ich funkcji. Badania te wykazały, że kierownicy stanowisk przeważnie pełnią tylko rolę instruktorów-konsultantów w zespole, szkolą innych pracowników i bieżąco nadzorują terminowość oraz jakość sporządzanych przez nich opracowań. Natomiast w żadnym wypadku nie stwierdzono, aby kierownicy stanowisk podejmowali pewne decyzje lub zlecali pracownikom stanowiska prace do wykonania, jak też aby mogli dobierać pracowników do wykonania prac, które to czynności zalicza się do czynności kierowniczych. W zakresie „kierowania” można więc stwierdzić, że kierownicy stanowisk w wydziałach kredytów na ogół, poza wyjątkowymi wypadkami, które na pewno istnieją, przeważnie tylko ułatwiają pracę kierowniczą naczelnika.

Wobec konieczności ekonomicznej gospodarki dysponowanym potencjałem pracy zachodzi pytanie czy racjonalne jest formalizowanie organizacji wydziału kredytów i tworzenie pośredniego szczebla kierowniczego, nie wyposażonego w odpowiednie uprawnienia, który przeważnie nim nie jest i nie może nim być; z jednej strony bowiem obciąża go bezpośrednia praca wykonawcza (obsługa kilku przedsiębiorstw), a z drugiej strony praktycznie nie ma on o czym decydować, bo regulamin oddziału ustala, że wszystkie zadania, dotyczące obsługi kredytowej i kontroli określonego przedsiębiorstwa należą do obowiązków określonego inspektora. Należy przy tym zwrócić również uwagę na podkreślany przez niektóre oddziały moment osłabienia odpowiedzialności inspektora za przydzielone mu przedsiębiorstwa na tle trudności rozgraniczenia jego odpowiedzialności i jakiejś odpowiedzialności kierownika stanowiska, o ile tego ostatniego powołano.

Wyda się, że w wielu małych wydziałach kredytów zrezygnowanie z formalnego ustanawiania kierowników stanowisk pozwoliłoby na bardziej równomierny podział przedsiębiorstw do kontroli między inspektorów. Z samej zaś funkcji „starszego” inspektora wynika, o ile nie formalny, to moralny, obowiązek szkolenia i nadzoru nad pracą inspektorów, złączonych wspólnotą ekonomiki kontrolowanych przedsiębiorstw. Używając więc terminologii z teorii organizacji można powiedzieć, że w miejsce formalnych „kierowników” stanowisk powstaną „przywódcy” zespołów.

**Wydziały kredytów.** Zgodnie z przepisami organizacyjnymi dla oddziałów operacyjnych w każdym oddziale o pełnym zakresie czynności bankowych powinien istnieć jeden wydział (lub sekcja) kredytów. Tylko 19 oddziałów posiada więcej niż jeden wydział kredytów. Powoływanie dodatkowych wydziałów następuje w każdym wypadku za zgodą dyrek-

tora właściwego oddziału wojewódzkiego i w porozumieniu z Departamentem Organizacji. Rozwój tendencji powoływania dodatkowych wydziałów kredytów przedstawiają następujące dane, dotyczące ilości oddziałów z więcej niż jednym wydziałem kredytów.

|                      |                |
|----------------------|----------------|
| Na ultimo roku 1960  | — 4 oddziały   |
| Na ultimo roku 1961  | — 15 oddziałów |
| W sierpniu roku 1962 | — 19 oddziałów |

Spśród wspomnianych 19 oddziałów dwa z nich posiadają po trzy wydziały kredytów. Są to: IV Oddział Miejski w Gdańsku, zatrudniający w tych wydziałach 32 pracowników kredytowych i III Oddział Miejski w Warszawie, zatrudniający 77 pracowników kredytowych. Reszta oddziałów posiada po dwa wydziały kredytów, przy czym ilość pracowników zatrudnionych łącznie w obu wydziałach waha się od 20 (Oddział NBP w Gdańsku-Wrzeszczu) do 47 (I Oddział Miejski Warszawa-Praga).

Przy ogólnej ilości 645 pracowników kredytowych i 40 naczelników wydziałów kredytów w omawianych 19 oddziałach, na jednego naczelnika przypada przeciętnie 16 pracowników. Do obliczenia tego należałoby jeszcze wprowadzić korektę „in minus”, gdyż w niektórych z tych oddziałów obok dwóch lub trzech wydziałów kredytów powołano, jako wydzieloną komórkę, „stanowisko analiz zbiorczych”. Ponieważ jednak zmiany te są wprowadzane dopiero w ostatnich miesiącach, nie posiadamy jeszcze odpowiednich, ścisłych informacji.

Tendencje dzielenia w niektórych oddziałach wydziałów kredytów na wydziały mniejsze i tendencje powoływania obok tych wydziałów stanowiska analiz zbiorczych, jako komórki samodzielnej, są wyraźne. Tendencje te znajdują uzasadnienie w tym, że na rozpiętość możliwości efektywnego kierowania przez naczelnika wydziału kredytów wywiera decydujący wpływ:

a) ilość osób bezpośrednio mu podporządkowanych, związana z ilością przedsiębiorstw obsługiwanych przez wydział;

b) stopień różnicowania ekonomiki szczegółowej obsługiwanych przedsiębiorstw.

Słuszność przyjęcia już poprzednio wspomnianego wskaźnika dziesięciu bezpośrednich podwładnych naczelnika wydziałów kredytów zostaje potwierdzona:

— doświadczeniami tych oddziałów, które po powołaniu wydziałów o stanie zatrudnienia nie przekraczającym dziesięciu inspektorów mogły formalnie zlikwidować kierowników wieloosobowych stanowisk,

— doświadczeniami tych oddziałów, które w podobnej sytuacji, mimo zmniejszenia i podziału wydziału kredytów na dwa wydziały, wobec zatrudnienia w zmniejszonych wydziałach po kilkunastu inspektorów nadal utrzymują pośredni szczebel kierowniczy między naczelnikiem i inspektorami.

Należy więc przypuszczać, że dalsza reorganizacja pionu planistyczno-kredytowego w niektórych z omawianych 19 oddziałów, o kilku wydziałach kredytów może być wskazana, o ile połączy się ją z formalną likwidacją kierowników wieloosobowych stanowisk wprowadzającą bardziej równomierny po-



dział przedsiębiorstw między inspektorów. Sprawa oczywiście wymaga w każdym wypadku indywidualnego zbadania sytuacji przede wszystkim pod kątem widzenia różnic w ekonomice obsługiwanych przedsiębiorstw. W przypadku bowiem specjalizacji wydziałów w obsłudze przedsiębiorstw jednorodnych automatycznie zwiększa się możliwość bezpośredniego efektywnego kierowania przez naczelnika.

Dla obserwującego tendencje do dzielenia dużych wydziałów kredytów na wydziały mniejsze, uderzający jest fakt znacznych dysproporcji w wielkościach wydziałów nie tylko w omawianej grupie 19 oddziałów; mamy bowiem jeszcze 34 oddziały, posiadające nadal tylko jeden wydział kredytów, mimo zatrudnienia w nim — jak w omawianej grupie — od 20 do 40 pracowników. Dysproporcje te zachodzą nawet na terenie tego samego miasta, co uwidacznia następujące **przykładowe** zestawienie porównawcze:

Tabela 4

| Oddział                        | Ilość pracowników kredytowych | Ilość wydziałów kredytów | Przeciętne zatrudnienia w wydziale | Uwagi                                          |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| I Oddział Miejski w Łodzi      | 34                            | 2                        | 17                                 | przemysł terenowy, usługi, handel              |
| III Oddział Miejski w Łodzi    | 38                            | 1                        | 38                                 | przemysł ciężki, chemiczny, handel zagraniczny |
| VI Oddział Miejski w Łodzi     | 29                            | 1                        | 29                                 | przemysł włókienniczy                          |
| VII Oddział Miejski w Łodzi    | 40                            | 1                        | 40                                 | przemysł leśny, spożywczy, CRS                 |
| I Oddział Miejski w Lublinie   | 28                            | 2                        | 14                                 | przemysł terenowy, spółdzielnie pracy          |
| II Oddział Miejski w Lublinie  | 37                            | 1                        | 37                                 | różne                                          |
| II Oddział Miejski w Krakowie  | 34                            | 1                        | 34                                 | spółdzielnie pracy                             |
| III Oddział Miejski w Krakowie | 27                            | 1                        | 27                                 | przemysł                                       |
| IV Oddział Miejski w Krakowie  | 23                            | 1                        | 23                                 | handel hurtowy i spółdzielczy                  |
| VII Oddział Miejski w Krakowie | 24                            | 1                        | 24                                 | przemysł terenowy                              |

W tych i podobnych oddziałach o jednym wydziale kredytów z dużym podobieństwem trafności twierdzenia można przyjąć, że kierowanie pracą wydziału przez naczelnika napotyka na większe trudności. Jeśli w niektórych przypadkach tak nie jest, oznaczałoby to, że w tych wydziałach kierownicy stanowisk rzeczywiście stanowią pośredni szczebel kierowniczy, ułatwiający pracę naczelnika dzięki posiadaniu określonych uprawnień do decydowania i zlecania podwładnym prac do wykonania. Opisane jednak poprzednio badania Departamentu Organizacji, chociaż przeprowadzane były w innych oddziałach, nigdzie nie stwierdziły podobnego stanu.

Wobec tego wydaje się, że kierowanie pracą takich wydziałów stanowi raczej trudne zadanie dla naczelników i dlatego wskazane jest przeprowadzenie przez dyrektorów oddziałów analizy sytuacji w kierunku ewentualnego usprawnienia kierownictwa

oraz wykorzystania rezerw czasu pracy dotychczasowych kierowników stanowisk w drodze likwidacji pośredniego szczebla kierowniczego i powołania drugiego wydziału kredytów.

**Koordynacja działalności wydziałów kredytów.** Nawet przy specjalizacji całego oddziału w obsłudze jednorodnych przedsiębiorstw, utworzenie dwóch lub więcej wydziałów kredytów powoduje konieczność zwiększenia funkcji koordynacyjnych ze strony dyrektora oddziału. Liczne obowiązki, obciążające dyrektorów oddziałów, a w szczególności obowiązki wynikające z zasady wiązania działalności oddziału z działalnością terenowych organów władzy państwowej powodują, że każdy dyrektor pragnie mieć jak najmniej bezpośrednich podwładnych. Struktura typowego oddziału operacyjnego ogranicza ilość tych podporządkowanych — kierowników zasadniczo do dwóch osób: naczelnika wydziału kredytów i głównego księgowego. Do tego dochodzi jeszcze kierownik stanowiska administracyjno-gospodarczego, ale problematyka związana z tym stanowiskiem jest zupełnie odrębna.

Przesadne więc wydają się obawy niektórych dyrektorów, że powiększenie o jedną lub dwie osoby grona kierowników bezpośrednio im podporządkowanych może w jakiejś większej mierze obciążyć dyrektora dodatkową pracą.

Stan faktyczny w 19 oddziałach, posiadających już dwa lub trzy wydziały kredytów, jest taki, że w 18 spośród nich dyrektorzy posiadają stałych zastępców, którzy w ramach zleconych im przez dyrektora uprawnień i obowiązków bądź to nadzorują i koordynują prace wydziałów kredytów, bądź też odciążają dyrektora w zakresie niektórych funkcji nadzoru nad pracą wydziału operacyjno-rachunkowego i stanowiska administracyjno-gospodarczego.

Jednocześnie mniej więcej w połowie oddziałów o jednym tylko wydziale kredytów i zatrudniających od 20 inspektorów wzwyż, również zostały ustalone stanowiska stałych zastępców dyrektorów. Ogółem w 42 oddziałach zostały utworzone stanowiska zastępcy dyrektora.

Wydaje się więc, że ze strony struktury stanowisk kierowniczych również w większości dużych oddziałów o jednym wydziale kredytów już zostały stworzone wystarczające warunki, umożliwiające dyrektorom zorganizowanie skutecznego nadzoru i koordynacji pracy nawet w razie zwiększenia ilości naczelników wydziałów.

Poważną pomocą dla dyrektora lub zastępcy dyrektora przy koordynacji i kontroli pracy dwóch lub więcej wydziałów kredytów może być komórka analiz zbiorczych, wyłączona z wydziałów kredytów i w schemacie organizacyjnym ustawiona jako komórka samodzielna. Tego rodzaju ustawienie organizacyjne tej komórki przewiduje ZP C/5/62; jedyny warunek to zatwierdzenie przez dyrektora właściwego oddziału wojewódzkiego wyłączenia komórki analiz zbiorczych z wydziału kredytów, ponieważ wykracza to poza ramy określone w przepisach organizacyjnych dla oddziałów.

Dowodem celowości takich zmian w strukturze organizacyjnej są już doświadczenia dyrektorów kilku oddziałów, którzy z możliwości tej skorzystali. Z doświadczeń ich bowiem wynika, że dobrze — to



jest odpowiednio do postawionych jej zadań — zorganizowana komórka analiz zbiorczych nie tylko prowadzi statystykę ekonomiczną i opracowuje materiały dotyczące obiegu pieniężnego, lecz również przeprowadza analizę problemową wszelkich danych statystyki ekonomicznej; opracowując wynikające z niej okresowe informacje dopomaga dyrektorowi odpowiednio ustawić pracę oddziału, jak też przeprowadza — w zakresie zleconym przez dyrektora — kontrole problemowe w wydziałach kredytów. W ten sposób komórka analiz zbiorczych staje się narzędziem ułatwiającym dyrektorowi kierowanie, koordynację i kontrolę działalności wydziałów kredytów.

**Podział pracy w wydziale kredytów.** Przy podziale pracy w wydziałach kredytów pomiędzy zatrudnionych w nich inspektorów stosuje się — wynikającą z zarządzeń Banku — zasadę kompleksowej obsługi kredytowej i kontroli przez każdego inspektora każdego przedsiębiorstwa przydzielonego mu do obsługi i kontroli. Jest to zasada podstawowa, uznana w Banku za najwłaściwszą, przy czym uzasadnienie jej widzi się w tym, że:

a) ułatwia ona automatyczną koordynację częściowych czynności, jak kontrola eksploatacji, inwestycji, funduszu płac i operacji kasowych, związanych z wykonywaniem zadań Banku w stosunku do danego przedsiębiorstwa,

b) jest dogodna w razie potrzeby ustalenia odpowiedzialności za ewentualne nieprawidłowości w zakresie finansowania i kontroli danego przedsiębiorstwa.

Przy uwzględnianiu powyższej zasady każdemu inspektorowi z reguły przydziela się w oddziale kilka przedsiębiorstw do obsługi i kontroli. Przy doborze przedsiębiorstw przydzielanych inspektorowi do obsługi stosuje się kryterium podporządkowania danych przedsiębiorstw budżetowi centralnemu lub budżetowi terenowemu, organizacjom spółdzielczym i społecznym, bądź też kryterium rodzaju działalności (przemysł, handel, usługi) i ekonomiki szczególnej (przemysł metalowy, spożywczy itp.). Praktyka w tym względzie nie jest i nie może być jednolita, ponieważ odpowiednie ustalenia wiążą się z ilością różnych rodzajów przedsiębiorstw w danym okręgu i z ilością pracowników.

Kryteria te są jednak mniej istotne od podstawowej zasady podziału pracy, którą jest obsługa i kontrola kompleksowa przedsiębiorstwa przez jednego inspektora. Powoduje ona bowiem konieczność głębszej znajomości ze strony każdego inspektora wszystkich metod pracy, związanych z wykonywaniem zadań Banku, dotyczących kredytowania i kontroli eksploatacji, inwestycji, funduszu płac oraz regulowania obiegu pieniężnego w zakresie przydzielonych mu przedsiębiorstw. Często więc w odniesieniu do tej zasady wyrażane są zastrzeżenia, przy czym dla rozwiązania trudności postuluje się utrzymanie zasady obsługi i kontroli kompleksowej przedsiębiorstwa przez jednego inspektora, przy jednoczesnym utworzeniu w oddziale stanowisk jak gdyby rzeczoznawców-doradców w zakresie poszczególnych czynności kontrolnych, przy czym rzeczoznawcy ci mogliby być zgrupowani w komórce analiz zbiorczych.

Z materiałów przywiezionych z Czechosłowacji przez uczestników ostatniej delegacji NBP do Czechosłowackiego Banku Państwowego wynika, że w pionie ekonomicznym oddziałów tego banku istnieją stanowiska rzeczoznawców w zakresie inwestycji oraz stanowiska analiz funduszu płac, oprócz komórek ekonomiczno-planistycznych, posiadających zadania podobne do zadań komórek analiz zbiorczych w oddziałach Narodowego Banku Polskiego. Należy jednak pamiętać, że w Czechosłowacji nie ma specjalnego banku finansującego inwestycje.

Ze znanych materiałów, dotyczących organizacji oddziałów Banku Państwa ZSRR wynika, że oddziały te również posiadają specjalistów od kontroli funduszu płac i specjalistów od planowania kasowego. Dokładniejsze zaznajomienie się z zasadami podziału prac ekonomicznych i kontrolnych innych banków w krajach socjalistycznych oraz z ich doświadczeniami może być pomocne przy rozwiązywaniu problemów organizacji pracy w wydziałach kredytów oddziałów NBP.

Z powyższych rozważań można wyprowadzić następujące wnioski:

1. Kierownicy grup w wydziałach kredytów w większości nie wykonują czynności kierowniczych, ponieważ trudno jest z zakresu uprawnień naczelnika wydzielić pewną część i przekazać ją niższemu szczeblowi kierowniczemu. W związku z tym instytucja kierowników grup zawiera rezerwy pracy, które powinny być wykorzystane.

2. W niektórych wypadkach może być celowe ustalenie w regulaminie organizacyjnym oddziału starszego(ych) inspektora(ów), obowiązującego do instruktażu określonej grupy inspektorów oraz do bieżącego kontrolowania ich opracowań. Można jednak przyjąć, że przy energicznym kierownictwie wydziału i przy panowaniu w wydziale dobrej atmosfery pracy samo zrozumienie potrzeby dobrego wykonywania obowiązków narzuca poszczególnym inspektorom konieczność konsultowania się z inspektorami bardziej doświadczonymi, którzy w ten sposób stają się nieformalnymi przywódcami grup, co upraszcza organizację wydziału.

3. Przyjmując więc, jako słuszny kierunek reorganizacji wydziałów kredytów, formalne likwidowanie stanowisk kierowników grup, odpowiednie zmiany powinni dyrektorzy oddziałów wprowadzać ostrożnie, po przeanalizowaniu wszystkich warunków pracy w wydziale. Jakikolwiek ogólny nacisk w tej sprawie nie wydaje się wskazany.

4. Prawidłowym kierunkiem reorganizacji wydziałów zatrudniających od 20 pracowników wzwyż jest również podział tych wydziałów na mniejsze wydziały. Całkowita inicjatywa w tym względzie powinna, jak dotychczas, pozostać w rękach oddziałów, ponieważ zmiany tego rodzaju wymagają uprzedniego przygotowania w oddziale nowych kadr kierowniczych.

5. W zakresie koordynacji i kontroli pracy dwu lub więcej wydziałów kredytów dużym ułatwieniem dla kierownictwa oddziału jest dobrze zorganizowana komórka analiz zbiorczych. Wytyczne organizacji tych komórek, ujęte w ZP Nr C/5/62, są wystarczające na obecnym etapie.



RUDOLF SZEWCZYK

Technikum Ekonomiczne w Rybniku

## Proporcje między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi

### Podstawowe założenie przy badaniu proporcji między funduszem płac a zadaniami gospodarczymi

Produkcja socjalistyczna stale się rozwija; tempo jej wzrostu jest wysokie; decyduje o nim między innymi właściwa proporcja między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi. Zapewnia ona dostateczną akumulację, jako nie skonsumowaną część dochodu narodowego. Najważniejszą częścią akumulacji jest fundusz rozszerzonej reprodukcji; obejmuje on środki produkcji, przeznaczone na zwiększenie majątku produkcyjnego. Rozwój produkcji socjalistycznej zależy od prawidłowych proporcji między:

- 1) funduszem płac i dochodem narodowym,
- 2) akumulacją i funduszem płac.

Między wymienionymi proporcjami istnieje związek, a mianowicie, jeśli wskaźnik dynamiki dochodu narodowego oznaczymy przez  $I_{dn}$ , funduszu płac przez  $I_{pł}$ , akumulacji przez  $I_{ak}$ , to otrzymamy trzy możliwe warianty:

$$a) \quad \frac{I_{pł}}{I_{dn}} > 1 \text{ wtedy } \frac{I_{ak}}{I_{pł}} < 1,$$

przyjmując przykładowo wskaźniki w okresie podstawowym jako 100, podział dochodu narodowego na część skonsumowaną (płace) jako 80, część zakumulowaną jako 20 i dla okresu badanego dochód narodowy jako 120, wzrost funduszu płac o 22% (wskaźnik 122), to jest do 97,6, to akumulacja wyniesie 22,4, czyli wzrośnie o 12% (wskaźnik 112), wtedy:

$$\frac{122}{120} > 1 \text{ oraz } \frac{112}{122} < 1,$$

$$b) \quad \frac{I_{pł}}{I_{dn}} = 1 \text{ wtedy } \frac{I_{ak}}{I_{pł}} = 1,$$

a więc o ile dochód narodowy wzrósł o 20%, to jest do 120, to fundusz płac wzrośnie również o 20%, to jest do 96 i akumulacja o 20%, to jest do 24, wtedy:

$$\frac{120}{120} = 1 \text{ i } \frac{120}{120} = 1,$$

$$c) \quad \frac{I_{pł}}{I_{dn}} < 1 \text{ wtedy } \frac{I_{ak}}{I_{pł}} > 1,$$

a więc o ile dochód narodowy wzrósł przykładowo o 20%, to jest do 120, a fundusz płac o 19%, to jest do 95,2, to akumulacja wzrosła do 24,8, czyli o 24%, wtedy:

$$\frac{119}{120} < 1 \text{ wtedy } \frac{124}{119} > 1,$$

Dla gospodarki socjalistycznej typowy jest wariant trzeci (c), z uwagi na wyprzedzanie wzrostu średniej płacy przez wzrost średniej wydajności. Oznaczając przez  $a$  stawkę wzrostu wydajności pracy, przez  $b$  stawkę wzrostu średniej płacy — otrzymamy dla roku  $n$ :

$$\frac{I_{s.pł_0} \times (1 + b)^n}{I_{s.w_0} \times (1 + a)^n} < 1$$

Zadaniem banku, jak i całego aparatu gospodarczego jest takie rozdysponowanie funduszu płac, aby zachowana została proporcja w punkcie c; w przeciwnym bowiem przypadku wystąpi niepożądany wzrost płac, który nie będzie posiadał odpowiednika we wzroście wykonanych zadań gospodarczych, co z kolei naruszy równowagę rynkową. Reasumując należy podkreślić, że:

1) dynamiczny rozwój produkcji socjalistycznej uwarunkowany jest zachowaniem prawidłowej proporcji między funduszem płac i dochodem narodowym oraz między akumulacją i funduszem płac,

2) wzrost funduszu płac musi być wyprzedzony przez wzrost produkcji,

stwierdzenie to ma szczególną wagę przy interpretacji proporcji między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi.

### Korekta funduszu płac w zależności od wykonanych zadań gospodarczych

Interpretowana proporcja między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi musi mieć swe odbicie w planie przedsiębiorstwa, a w szczególności w jego wykonaniu. Produkcja rzeczywista różni się zwykle od produkcji planowej, stąd wynika konieczność przeprowadzania korekty planowego funduszu płac w zależności od wykonania zadań gospodarczych. Produkcja wykonana może się różnić od produkcji planowanej pod względem:

- 1) ilości,
- 2) jakości i asortymentu,
- 3) może być wynikiem zmian w ilości zatrudnienia i w poziomie wydajności pracy.

**Bankowa kontrola funduszu płac** opiera się, najogólniej biorąc, na zasadzie, że **fundusz płac nie może być realizowany wyżej niż to przewiduje plan**, przeliczony stosownie do jego wykonania w zakresie produkcji lub innych zadań gospodarczych, przy użyciu do tego przeliczenia współczynnika korygującego, wahającego się w praktyce od zera do jedności. Przewiduje się przy tym przypadki, w których powinny być dopuszczalne poprawki do wyników przeliczenia na korzyść przedsiębiorstwa, na przykład przy podejmowaniu bardziej pracochłonnej produkcji na zaopatrzenie wewnętrzne lub na eksport, zastępowaniu materiałów pracą żywą, gdy taka substitucja obniża koszty, zastępowaniu surowca pierwszej jakości surowcem wtórnym, podejmowaniu decyzji w dziedzinie postępu technicznego itp.

Współczynniki korygujące pomyślane są jako mierzniiki, które wprowadzie w sposób bardzo przybliżony, lecz szybko, pozwalalby na wyliczenie prawidłowej wysokości funduszu płac, jaki powinien być wypła-



cony w związku ze zmianami w wykonaniu planu produkcji. Na przykład współczynnik resortu górnictwa na podstawie struktury płac w procentach i w warunkach maksymalnych możliwości placowych w poszczególnych grupach zatrudnienia ustala przyrost funduszu płac na jeden procent przekroczenia planu produkcji w wysokości 1 do 1. Są również inne próby ustalania współczynników korygujących, na przykład przez porównanie procentu przekroczenia planu korygowanego funduszu płac z procentem przekroczenia planu produkcji lub procentu przekroczenia ruchomej części funduszu płac z procentem przekroczenia planu produkcji i inne. Wydaje się, że najwłaściwsza jest metoda ustalania zmian funduszu płac na jeden procent zmiany planu produkcji.

Nie ulega wątpliwości, że należy liczyć się z tym, że w wielu przypadkach, szczególnie w przedsiębiorstwach dużych i o skomplikowanych systemach płac, jak na przykład w kopalniach węgla kamiennego, wyliczenie prawidłowej wysokości funduszu płac, jaki powinien być wypłacony w związku ze zmianami w wykonaniu planu produkcji, będzie co najmniej problematyczne. Ze współczynnikami korygującymi można wiązać szereg zastrzeżeń, jak na przykład:

1) współczynnik korygujący nie uwzględnia w wystarczającym stopniu zmian związanych z zasadami wynagradzania i premiowania za przekroczenie planu produkcji,

2) nie obejmuje wpływów zmian w strukturze zatrudnienia z uwagi na zasady wynagradzania,

3) nie uwzględnia wpływów zmian w planowej detaliczacji planu produkcji w przestrzeni, na przykład w kopalni węgla kamiennego może wystąpić w jednym oddziale niewykonanie planu, w innym poważne przekroczenie planu wydobywania, co w rezultacie spowoduje wykonanie planu wydobywania kopalni w stu procentach,

4) brak jest również powiązania między współczynnikami korygującymi a analizą wykonania planu produkcji z uwagi na zmiany w zatrudnieniu i w poziomie wydajności pracy i inne.

Reasumując należy przyjąć, że:

1) obecne współczynniki korygujące w nie dość ścisły sposób ustalają wysokość rzeczywistego funduszu płac,

2) wobec tego aktualne są wszelkie próby pogłębienia analizy ekonomicznej w tej bardzo ważnej dziedzinie pracy bankowej, jaką jest kontrola funduszu płac.

**Próby graficznej interpretacji statystycznej korekty funduszu płac.**

Skuteczność kontroli funduszu płac zależy w dużym stopniu od trafności stosowanych mierników i ich powiązania. Prowadzenie stałych poszukiwań w tym zakresie oraz wymiana doświadczeń są niezbędne.

Metody statystyczne ustalania proporcji między funduszem płac i zadaniami gospodarczymi powinny pozwolić na następujące ujęcie potrzebnych proporcji:

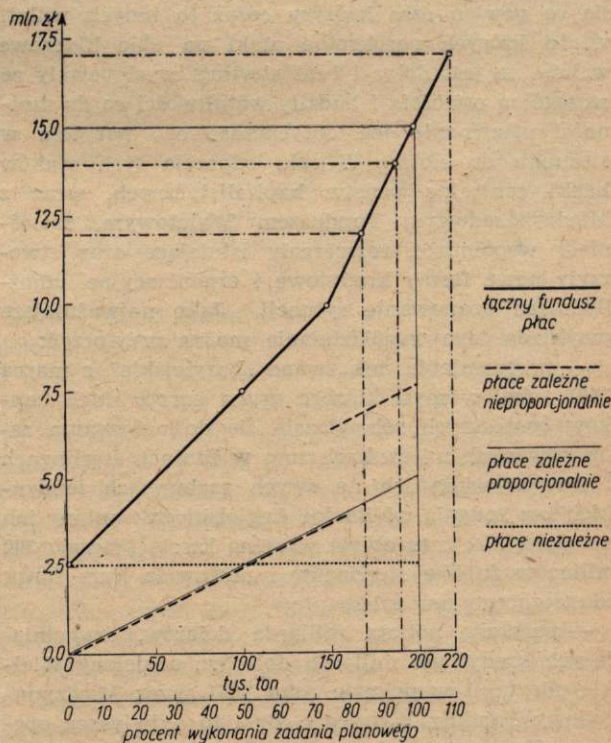
- 1) dość dokładne,
- 2) łatwe do przeprowadzenia,
- 3) niepracochłonne.

Wydaje się, że istotę zagadnienia najłatwiej przedstawić przy pomocy interpretacji graficznej. Interpretacja ta może mieć zresztą zastosowanie praktyczne. Na osi rzędnych (y) ustalamy skalę dla płac, na osi odciętych (x) — skalę dla zadań gospodarczych (przykładowo wydobywanie w tonach w kopalniach węgla kamiennego). Przyjmujemy, że wystąpiły płace niezależne (1), zależne proporcjonalnie (2) i zależne nieproporcjonalnie (3) od wielkości produkcji. Możliwy jest również szczegółowszy podział płac.

Niech przykładowe dane z planu płac dla miesięcznego wydobywania 200 tysięcy ton węgla wynoszą:

|                                                                                |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1) płace niezależne                                                            | 2,5 miliona złotych   |
| 2) płace zależne proporcjonalnie od wielkości produkcji                        | 5,0 milionów złotych  |
| 3) płace zależne nieproporcjonalnie od wielkości produkcji (akord progresywny) | 7,5 miliona złotych   |
| Razem                                                                          | 15,0 milionów złotych |

Przypuśćmy, że plan wykonano w 85%, to jest wydobyto 170 tysięcy ton węgla. Z wykresu odczytamy, że na przykład łączny fundusz płac wynosi 12 milionów złotych. Gdybyśmy arytmetycznie obliczali według procentu wykonania planu, to łączny fundusz płac wyniósłby 12,75 miliona złotych ( $15 \times 0,85$ ). Przy wykonaniu planu w 110% (wydobyte wynosi 220 tysięcy ton węgla), łączny fundusz płac wynosi 17 milionów złotych, podczas gdy według obliczenia arytmetycznego ( $15 \times 1,1$ ) wyniósłby 16,5 miliona złotych. Rzecz jasna, że wykres może być bardziej szczegółowy, to jest może uwzględniać więcej elementów składowych łącznego funduszu płac. Odchylenia spowodowane wyjątkowymi warunkami nie przewidziane są również w planie. Należałoby je dodatkowo udokumentować i uwzględnić w korekcie.



Nomogram współzależności między zadaniami gospodarczymi a wielkością funduszu płac.



Rozpatrzmy dwa szczegółowe przypadki. Przyjmujemy na przykład, że zaistniały zmiany w detaliczacji planu przy jego wykonaniu według następujących danych miesięcznych:

| Oddziały | Wydobycie planowe | Wydobycie rzeczywiste | Procent wykonania |
|----------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| 1        | 30 tysięcy ton    | 18 tysięcy ton        | 60                |
| 2        | 70 tysięcy ton    | 77 tysięcy ton        | 110               |
| 3        | 50 tysięcy ton    | 55 tysięcy ton        | 110               |
| Kopalnia | 150 tysięcy ton   | 150 tysięcy ton       | 100               |

Miesięczny fundusz płac według planu wynosi 10 milionów złotych.

Łączny fundusz płac ustalamy według nomogramu dla poszczególnych oddziałów, a mianowicie:

| Oddział                                                                                                                                                       | Fundusz płac w milionach złotych |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1 dla wykonania zadania planowego w 60% w wysokości 120 tysięcy ton węgla przypada 8,5 miliona złotych, wobec tego dla 18 tysięcy ton $(18 \times 8,5) : 120$ | — 1,275                          |
| 2 $(77 \times 17) : 220$                                                                                                                                      | — 5,950                          |
| 3 $(55 \times 17) : 220$                                                                                                                                      | — 4,250                          |
| Łączny fundusz płac                                                                                                                                           | <u>11,475</u>                    |

Różnica jest więc istotna, wynosi bowiem 1,475 miliona złotych (11,475 — 10,000), czyli prawie 15%.

Przypuśćmy, że w innym przypadku plan przekroczono o 10%, wydobywając 220 tys. ton węgla. Wystąpił jednak wzrost zatrudnienia o 5%. Spowodowało to wzrost wydobywania o 10 tysięcy ton. Pozostały wzrost o 10 tysięcy ton należy wiązać ze wzrostem wydajności pracy. Łączny fundusz płac ustalamy według nomogramu:

|                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| dla 210 tysięcy ton | 16,0 milionów złotych       |
| dla 10 tysięcy ton  | 0,5 miliona złotych         |
| razem               | <u>16,5 miliona złotych</u> |

podczas gdy bez uwzględnienia zmian w zatrudnieniu według wykresu łączny fundusz płac wyniósłby 17 milionów złotych.

Reasumując można przyjąć, że **korekta funduszu płac powinna być oparta na badaniach analitycznych**, jak to przykładowo przedstawiono przy pomocy nomogramu.

ZYGMUNT KARPIŃSKI

## Problemy walutowe krajów kapitalistycznych w roku 1962

Problematyka walutowa świata kapitalistycznego uległa w roku 1962 dość wyraźnym przekształceniom. W poprzednich latach i aż do pierwszej połowy roku 1962 na pierwszy plan wysuwały się powtarzające się co pewien czas kryzysy coraz to innych walut, wśród których parokrotne ataki na obie kluczowe waluty, to jest dolar i funt sterling, występowały ze szczególną ostrością i budziły wątpliwości co do możliwości utrzymania ich dotychczasowego parytetu w stosunku do złota. W celu odparcia tych ataków banki centralne państw kapitalistycznych, wraz z Międzynarodowym Funduszem Walutowym, zaczęły współpracę, rozszerzały istniejące oraz stworzyły nowe formy kredytowe i organizacyjne, umożliwiające opanowanie sytuacji. Jako najważniejsze przykłady tego współdziałania można przytoczyć:

— porozumienie, tak zwane „bazylejskie” z marca 1961 roku, w myśl którego grupa europejskich banków centralnych zobowiązała się do nabywania zaofiarowanych na rynkach sum w funtach sterlingach i utrzymywania ich na swych rachunkach londyńskich bez żądania od Banku Angielskiego zamiany ich na złoto. Akcja ta objęła pokaźną kwotę przeszło 300 milionów funtów sterlingów i uratowała kurs funta od grożącego mu załamania;

— pożyczkę półtora miliarda dolarów, uzupełniającą kredyt pół miliarda dolarów, udzielony Wielkiej Brytanii w połowie roku 1961 przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Była to największa operacja finansowa, dokonana przez MFW; przyczyniła się ona do przywrócenia zaufania do funta sterlinga

i do ponownego przypływu krótkoterminowych lokat na rynek londyński, co umożliwiło spłacenie zobowiązań brytyjskich wobec MFW już w ciągu roku, to jest do połowy roku 1962;

— szereg porozumień, zawartych przez władze monetarne Stanów Zjednoczonych z kilku europejskimi bankami centralnymi. W myśl tych porozumień banki te stawiają sumy w swej walucie do dyspozycji Nowojorskiego Banku Federalnego, umożliwiając mu przejmowanie zaofiarowanych na rynkach europejskich sum dolarowych, bez konieczności wymiany ich na złoto;

— umowę, tak zwaną „paryską” z grudnia 1961 roku, w myśl której dziesięć państw zobowiązało się do udzielenia MFW pożyczek w ogólnej kwocie sześciu miliardów dolarów, gdyby okazało się to potrzebne do odparcia ataku na jedną z przodujących walut. Porozumienie to ma w istocie rzeczy służyć do obrony kursu dolara w razie jego zagrożenia;

— kilka porozumień, zawartych między Stanami Zjednoczonymi i paru krajami europejskimi (NRF, Francja, Włochy), które przystąpiły do przedterminowego spłacania swych długoterminowych zobowiązań wobec Stanów Zjednoczonych. Dzięki tym porozumieniom bilans płatniczy Stanów Zjednoczonych został odciążony o kilkaset milionów dolarów.

Dzięki tej zorganizowanej mobilizacji i koncentracji środków oraz dzięki posunięciom poszczególnych państw, zmierzającym do doprowadzenia ich bilansów płatniczych do równowagi, zarysował się w



ostatnich miesiącach 1962 roku na międzynarodowych rynkach walutowych — przynajmniej przejściowo — większy niż uprzednio spokój. Nie można przewidzieć czy mamy do czynienia z objawem o trwalszym znaczeniu. Jakkolwiek by się oceniło obserwowane zmiany, należy podkreślić, że nie oznaczają one bynajmniej, aby problemy walutowe świata kapitalistycznego można było uznać za opanowane. Wprost przeciwnie.

Uwaga kierowników banków centralnych — zwolniona od pełnienia obowiązku pewnego rodzaju strażnicy pożarnej, powoływanej do ratowania coraz to innych walut od groźby jej katastrofy — mogła zwrócić się na zagadnienia o bardziej fundamentalnym znaczeniu, rozpatrzyć podstawowe, strukturalne braki i słabości współczesnego kapitalistycznego ustroju walutowego oraz wytyczać kierunki jego poprawy. Zagadnienia te stały się przedmiotem obszernej — często kontrowersyjnej — wymiany poglądów w licznych publikacjach i były dyskutowane również na ostatnim zebraniu gubernatorów Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego, jakie odbyło się we wrześniu 1962 roku.

W dyskusjach tych zarysowały się dwa różne poglądy: niektórzy znawcy przedmiotu, a wśród nich przede wszystkim praktycy — bankowcy reprezentowali pogląd, że kapitalistyczny system walutowy, po dokonany wzmocnieniu przez współdziałanie między bankami centralnymi, nie wymaga dalszych ulepszeń natury organizacyjnej. Jeżeli poszczególne kraje będą prowadziły „zdrową” wewnętrzną politykę pieniężną, to również ich bilanse płatnicze będą bliskie równowagi, a waluta ich nie będzie narażona na niebezpieczeństwo. Wyrazicielami takiego poglądu byli na zebraniu Międzynarodowego Funduszu Walutowego, między innymi prezesi centralnych banków Niemieckiej Republiki Federalnej i Holandii.

Wbrew temu stanowisku, podkreślanemu jako zbyt konserwatywne i nie uwzględniające konieczności dostosowania struktury systemu walutowego do zmian gospodarczych, jakie zaszły w ciągu ubiegłych piętnastu lat, liczne grono ekonomistów dopatruje się we współczesnym kapitalistycznym ustroju walutowym wielu strukturalnych wad i braków, zarysowujących się z coraz to większą wyrazistością i wymagających przeprowadzenia zawczasu radykalnych reform, jeśli chce się uniknąć katastrofy grożącej ustrojowi w bliższej czy dalszej przyszłości<sup>1)</sup>.

\*

Najważniejsze zarzuty stawiane obecnemu ustrojowi walutowemu można sprowadzić do dwóch następujących, podstawowych stwierdzeń:

— zapasy kruszcowo-dewizowe, posiadane przez banki centralne, są zbyt szczupłe w stosunku do rosnącej międzynarodowej wymiany gospodarczej; jeśli

nie znajdzie się sposobu ich powiększenia, niski poziom tych zapasów stanie się czynnikiem hamującym wzrost obrotów handlowych między poszczególnymi krajami i może wywołać niepożądane lub nawet groźne objawy deflacji (spadek cen, spadek produkcji, bezrobocie) w skali światowej;

— waluty tak zwane „kluczowe”, to jest dolary i funty sterlingi, będące obok złota głównym składnikiem gromadzonych przez banki centralne rezerw dewizowych, uważane pierwotnie za równe złotu, stały się przedmiotem poważnych i nieraz uzasadnionych ataków, wynikających z narastających obaw co do możliwości utrzymania ich obecnych parytetów. Waluty te straciły zatem możliwość pełnienia funkcji rezerw o stałej wartości w stosunku do złota. Należy szukać nowych form, usuwających lub co najmniej zmniejszających niebezpieczeństwa wynikające z takiego stanu rzeczy.

Pierwsze z tych twierdzeń o niskim stanie rezerw kruszcowo-dewizowych, będących w dyspozycji władz monetarnych, opierane bywa najczęściej na zestawieniach wykazujących, że obroty handlu międzynarodowego wzrastają od wielu lat w tempie szybszym od rezerw i że wobec tego istnieje niebezpieczeństwo powstania „międzynarodowego braku płynności” (international illiquidity), zagrażającego dalszemu wzrostowi handlu międzynarodowego.

Na przykład ostatnie sprawozdanie roczne MFW oblicza, że obroty handlu międzynarodowego wzrosły w roku 1960 o 12%, a w roku 1961 o dalsze 5%, natomiast wzrost wykazanych urzędowych rezerw wyniósł w tych latach 4,7% i 3%. Zestawienia takie nie są zadowalające, gdyż nie uwzględniają faktu, że zapasy kruszcowo-dewizowe służą nie tylko do dokonywania płatności z tytułu handlu, ale że muszą finansować również obroty kapitałowe, szczególnie przepływy krótkoterminowych lokat, które wobec zniesienia ograniczeń dewizowych przyjęły bardzo pokaźne rozmiary. Poza tym statystyki pomijają dalsze ważne czynniki, jak rozmieszczenie rezerw w poszczególnych krajach, a także istnienie rezerw tak zwanej drugiej linii obrony, pod postacią zapasów dewiz, posiadanych przez banki komercyjne i nadających się w razie potrzeby do zmobilizowania oraz rezerw istniejących w postaci nie wykorzystanych kredytów w Międzynarodowym Funduszu Walutowym.

Można jednak wskazać na to, że — poza cyfrowym ujmowaniem zagadnienia — istnieje inny objaw, który może służyć jako dowód na poparcie tezy o wzmagającym się braku międzynarodowej płynności. Niemal wszystkie kraje — nie wyłączając gospodarczo najsilniejszych — dążą do wzmocnienia eksportu bądź w celu zmniejszenia deficytu bilansu płatniczego, bądź też w celu zwiększenia swych rezerw dewizowych, uznanych za niewystarczające. W obliczu tej powszechnej tendencji nasuwa się pytanie: gdzie znaleźć zatem kraje, które mogłyby być odbiorcami tej nadwyżki eksportowej? Wobec niemożności udzielenia odpowiedzi na tak postawione pytanie, niski stan międzynarodowych środków płatniczych w świecie kapitalistycznym wydaje się przejawem istotnie realnym. Toteż mimo różnych metod uzasadniania istniejącego czy grożącego braku międzynarodowej płyn-

1) Spośród obszernej literatury, jaka ukazała się na ten temat w ostatnim czasie można wymienić: „Trois Etudes sur le Problème des Liquidités Internationales”, ogłoszone w miesięcznym biuletynie Belgijskiego Banku Narodowego z kwietnia 1962 roku. „Plans for Reform of the International Monetary System” by Fritz Machlup, Princeton University 1962. „Recent Trends in International Monetary Policies” by Pieter Lieftinck, Princeton University 1962.



ności, postulaty koncentrują się niemal powszechnie na konieczności powiększenia rezerw. Obejmują one oba składniki tych rezerw, to jest zarówno złoto, jak i należności zagraniczne. W stosunku do każdego z tych składników powstaje odrębna problematyka.

O ile chodzi o podstawowy wskaźnik rezerw, to jest **złoto**, to powiększenie jego materialnej ilości jest możliwe tylko w ograniczonym stopniu. Wprawdzie produkcja złota wzrasta i w roku 1961 przekroczyła w świecie kapitalistycznym równowartość 1,2 miliarda dolarów. Dodać do tego należy sprzedaż dokonywaną przez Związek Radziecki na rynkach zachodnich — bardzo z punktu widzenia obozu kapitalistycznego pożądaną — i ocenianą na przeszło 200 milionów dolarów rocznie. Z dopływu złota z tych dwóch źródeł jednak tylko mniej niż połowa osiada w skarbcach banków centralnych, a większa część przepływa do rąk prywatnych bądź na potrzeby przemysłu i wytwórczości jubilerskiej, bądź na cele tezauryzacyjne. Według obliczeń Międzynarodowego Funduszu Walutowego zapasy wykazywane przez banki centralne wzrosły w roku 1961 w przybliżeniu o 600 milionów dolarów. Natomiast złoto „zaginione”, to jest nie objęte ewidencją, ocenia się na blisko 890 milionów dolarów. Tego niepożądanego odpływu złota na cele niemonetarne władze monetarne nie mogą opanować.

Skoro zatem dopływ złota nowego jest niewystarczający, powraca już od dłuższego czasu dyskusja nad celowością i możliwością **podwyższenia ceny złota** i to podwyższenia powszechnego i jednolitego. Taka operacja finansowa, przewidziana zresztą w statucie Międzynarodowego Funduszu Walutowego, polegałaby na tym, że wszystkie (lub przynajmniej najważniejsze) państwa członkowskie MFW zmieniłyby parytet swych walut w stosunku do złota i to w jednolitym rozmiarze; stosunki parytetowe między poszczególnymi walutami pozostałyby zatem niezmienione. Przy zalecaniu tej operacji przewiduje się podwyższenie ceny w znacznym rozmiarze; najczęściej bywa wymieniana podwyżka o sto procent, tak iż cena uncji czystego złota, wynosząca obecnie 35 dolarów, podniosłaby się do wysokości 70 dolarów.

Operacja taka miałaby dwa doniosłe i korzystne — zdaniem jej zwolenników — następstwa:

— powiększając zapasy złota, wyrażane w jednostkach pieniężnych poszczególnych krajów, operacja taka usunęłaby niebezpieczeństwo niedostatecznych zapasów międzynarodowych środków płatniczych, a zatem usunęłaby brak międzynarodowej płynności;

— polepszając stosunek zapasu złota posiadanego przez poszczególne państwo do jego zobowiązań zagranicznych usunęłaby lub pokaźnie zmniejszyła obawy o jego wypłacalność w stosunku do zagranicy. Argument ten odnosi się przede wszystkim do dwóch kluczowych walut, to jest dolara i funta sterlinga.

Za koniecznością podwyższenia ceny złota opowiada się w pierwszym rzędzie kraj najbardziej zainteresowany w takiej reformie, jako największy producent złota, to jest Południowa Afryka. Przedsta-

wicie tego kraju podnoszą tę sprawę od wielu lat na zebraniach Międzynarodowego Funduszu Walutowego, a na ostatnim zebraniu powrócili do niej ze szczególnym naciskiem, starając się przekonać słuchaczy, że im dłużej świat będzie zwlekał z tą nieodzowną — ich zdaniem — reformą, tym większe będą trudności w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. W Wielkiej Brytanii reforma taka ma również licznych zwolenników. Poważne organy finansowe, wyrażające poglądy londyńskiej City, jak Financial Times i Economist, często zalecają ją jako najwłaściwszy, najłatwiejszy do przeprowadzenia i najskuteczniejszy środek wybrnięcia z obecnego impasu.

Brytyjski kanclerz skarbu, przemawiając na ostatnim zebraniu MFW, uznał wprawdzie, że sprawa — wobec nasuwających się obiekcji — nie może być obecnie konkretnie rozpatrywana, dał jednak do zrozumienia, że w zasadzie i on uważałby takie rozwiązanie za uzasadnione i celowe.

To ostrożne sformułowanie wypowiedzi należy przypisać temu, że omawianej reformie przeciwstawiają się kategorycznie Stany Zjednoczone, czyniąc to przede wszystkim ze względów prestiżowych. Krytykując tego rodzaju „krótkowzroczność” stanowiska amerykańskiego, Economist z dnia 29 września 1962 roku (strona 1215 pisał): „...Najbardziej niepokojącym czynnikiem w stanowisku amerykańskim — od prezydenta Kennedy’ego w dół — jest uporczywe trzymanie się argumentów prestiżowych, których wprowadzenie do dziedziny walutowej stanowi powszechnie znane niebezpieczeństwo”. Omawiane zagadnienie jest zatem jednym z tych, w których różnice poglądów amerykańskich i brytyjskich występują z pełną wyrazistością. Dopóki jednak Stany Zjednoczone nie zmienią stanowiska lub dopóki niepomyślny dla nich rozwój wydarzeń nie zmusi ich do tego, problem podwyższenia ceny złota pozostaje na razie raczej w sferze teoretycznych dyskusji.

Jeżeli mimo to poświęciliśmy mu sporo uwagi, to dlatego, że jest to zagadnienie, którego realizacja i następstwa wykraczałyby poza obóz państw kapitalistycznych i rzutowałyby również na wymianę gospodarczą z obszarem socjalistycznym, który w danym razie musiałby się do takiej decyzji ustosunkować we właściwy sposób. Z tego względu dalsza dyskusja nad tym ważnym problemem zasługuje na uwagę także z naszej strony.

Problemy związane z drugim składnikiem rezerw, utrzymywanych przez banki centralne, to jest z zapasami dewiz przedstawiają się odmiennie. Zapasy te składają się w decydujących rozmiarach z należności w dolarach i funtach sterlingach. Należy przy tym uwzględnić, że w dziesięcioleciu 1950 — 1960, gdy zapasy złota banków centralnych państw kapitalistycznych wzrosły w przybliżeniu o pięć miliardów dolarów, a zapasy należności w funtach sterlingach pozostały na poziomie niemal nie zmienionym, to należności banków centralnych w dolarach wzrosły z 4,4 do 10,5 miliarda dolarów, a jeżeli dodamy należności innych (poza bankami centralnymi) wierzycieli zagranicznych, to wynoszą one przeszło dwa-



dzieścia miliardów dolarów. I ta właśnie pozycja tak ogromnego krótkoterminowego zadłużenia Stanów Zjednoczonych budzi największe zaniepokojenie. Niebezpieczeństwa wynikające z tego stanu dla samych Stanów Zjednoczonych były parokrotnie omówione<sup>2</sup>). Na tym miejscu ograniczymy się zatem do wskazania najważniejszych zagadnień jakie z tego stanu wynikają dla reszty świata kapitalistycznego, a w szczególności dla problemu niedostatecznej międzynarodowej płynności.

Wytworzyła się tu pewnego rodzaju paradoksalna sytuacja: wzrastająca światowa wymiana gospodarcza wymaga wzrostu zapasów międzynarodowych środków płatniczych, tymczasem wiarytelności dolarowe innych państw, będące takimi międzynarodowymi środkami płatniczymi, są równocześnie zobowiązaniami Stanów Zjednoczonych. Nadmierna wysokość tych zobowiązań potęguje obawy co do wymienialności dolara na złoto według obecnego paritetu.

Toteż władze monetarne innych (poza Stanami Zjednoczonymi) państw stają przed pytaniem czy w ogóle i do jakiej granicy wolno im jeszcze powiększać zapasy dolarów i tak już nadmierne. W obliczu tych sprzecznych stwierdzeń wypływa wniosek: skoro dalszy wzrost należności dolarowych **w obecnej ich formie** budzi wątpliwości i nie może być zalecany, a gospodarka światowa wymaga obok złota dodatkowych międzynarodowych środków płatniczych, należy je stworzyć **w nowych formach**. Praktyczne rozwiązanie tego zalecenia znalazło wyraz w licznych projektach i wnioskach.

Najprostszą sugestią proponuje, aby państwa przyjmujące lokaty zagranicznych banków centralnych przyznawały takim lokatom gwarancję tak zwanej „**klauzuli złotej**”. Oznaczałoby to, że lokaty te byłyby zawsze spłacane w takiej ilości jednostek pieniężnych, jaka odpowiada ilości złota w dnie dokonania lokaty, a zatem nie traciłyby wartości w razie dewaluacji waluty, na którą opiewają.

Realizacja tej propozycji napotyka na sprzeciw z wielu stron. Przede wszystkim oponuje przeciwko niej państwo, które byłoby w pierwszym rzędzie powołane do przyznawania omawianej gwarancji, to jest Stany Zjednoczone. Przytaczane z tej strony argumenty, będące znów charakteru prestiżowego, dowodzą: skoro dolar jest nadal walutą silną i kursowi jej nie grozi niebezpieczeństwo dewaluacji, udzielanie klauzuli złotej jest całkowicie zbędne.

Ze strony wierzycieli — obecnych i potencjalnych — nasuwają się wątpliwości innego rodzaju co do efektywności omawianej klauzuli. Przypomina się, że to właśnie w Stanach Zjednoczonych, gdzie klauzula złota była do roku 1933 powszechnie stosowana w długoterminowych kontraktach pożyczkowych, po dewaluacji dolara w roku 1933 Kongres uchwalił ustawę znoszącą ważność tej klauzuli jako „sprzeczną z interesem publicznym” i ustalili, że wszystkie zobowiązania, opiewające na dolary w złocie, mogą być spłacane w zdewaluowanych dolarach w stosunku 1:1.

Zasada ta obejmowała nie tylko zobowiązania prywatne, ale również obligacje państwowe. Ten hi-

storyczny precedens rzuca zatem cień na skuteczność klauzuli złotej. Skoro zatem ani ze strony wierzycieli, ani dłużników nie zarysowuje się skłonność do powszechnego przyjęcia klauzuli złotej w dwustronnych umowach między bankami centralnymi, powstają koncepcje, aby postulat ten realizować przez instancję wielostronną, a mianowicie przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

Ogłoszono dotychczas kilka mniej lub więcej radykalnych projektów zreformowania Międzynarodowego Funduszu Walutowego przez nadanie mu większych uprawnień i rozszerzenie zakresu jego działania. Do projektów z lat uprzednich dochodzi sugestia zgłoszona przez brytyjskiego kanclerza skarbu na ostatnim zebraniu gubernatorów MFW. Zaproponował on, aby banki-członkowie mogły depozytować w MFW waluty posiadane w nadmiarze, z tym że wkłady te byłyby wycofywane wówczas, gdy bilans płatniczy danego państwa staje się ujemny. Depozyty takie korzystałyby z klauzuli złotej, na jakiej w myśl statutu oparte są wszelkie transakcje MFW i spełniałyby funkcję wyrównującą międzynarodowe przepływy krótkoterminowych lokat pieniężnych. Ale i ten projekt nie spotkał się — przynajmniej na razie — z przychylnym przyjęciem. Przeciwdziałają mu się przede wszystkim przedstawiciele Stanów Zjednoczonych, którzy w każdym rozszerzeniu zadań MFW skłonni są upatrywać osłabienie roli dolara jako waluty międzynarodowej. Zresztą i kierownictwo MFW nie ujawnia tendencji do szybkiego zreformowania tej instytucji.

Powyższy przegląd, przedstawiający najważniejsze zagadnienia tylko w dużym — może nadmiernie pobieżnym — skrócie ograniczył się z konieczności do problematyki ściśle walutowej. Dodać jednak należy, że ponadto narastają w świecie kapitalistycznym liczne zagadnienia, mające przede wszystkim znaczenie gospodarcze i polityczne, jednak rzutujące bezpośrednio na układ bilansu płatniczego i problematykę walutową. Jako najważniejsze z nich należy wymienić sprawę pomocy krajów przemysłowych dla krajów nie rozwiniętych oraz sprawę przygotowywanego wejścia Wielkiej Brytanii do organizacji Wspólnego Rynku<sup>3</sup>).

Rozmiary i organizacja pomocy finansowej krajów gospodarczo rozwiniętych dla krajów potrzebujących takiej pomocy stały się głównym tematem ostatniego zebrania gubernatorów Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju Gospodarczego. Prezes tego banku wskazał na to, że wiele państw gospodarczo nie rozwiniętych zaciągnęło zobowiązania zagraniczne w tak dużych rozmiarach, że państwa te doszły do granicy swej zdolności kredytowej i możliwości obsługiwanie ewentualnych dalszych pożyczek zagranicznych. Ze złożonego przez niego sprawozdania wynika, że 34 kraje nie rozwinięte gospodarczo, obejmujące około 70% ludności tej grupy, powiększyły swe zadłużenie zagraniczne w ciągu lat 1955 — 1961 o sto procent, podczas gdy ich eksport w tym samym czasie wzrósł zaledwie o 15%. Wynika z tego, że dalsza pomoc finansowa dla

<sup>2</sup>) Patrz artykuł „O dolarze Stanów Zjednoczonych po raz drugi”. Wiadomości NBP. Nr 3/62.

<sup>3</sup>) Artykuł był pisany w październiku 1962 roku. Rozbieżności rokowań o przystąpienie Wielkiej Brytanii do Wspólnego Rynku, jakie nastąpiło w chwili oddawania artykułu do druku, nie zmniejszyło znaczenia poruszonego zagadnienia.



tych krajów nie może i nie powinna być udzielana w formie „konwencjonalnych” pożyczek bankowych, obciążających nadmiernie przyszłe bilanse płatnicze państw dłużniczych, lecz musi być oparta na specjalnych warunkach ulgowych.

Stąd narodziła się decyzja gubernatorów znacznego powiększenia środków Międzynarodowego Zrzeszenia Rozwoju Gospodarczego (International Development Association). Jest to istniejąca przy Banku Światowym instytucja międzynarodowa, udzielająca pożyczek na szczególnie korzystnych warunkach, a mianowicie pożyczek **bezprowizyjnych**, których spłata jest rozłożona na 50 lat, przy pięćdziesięcioletniej karencji. Dotychczas Zrzeszenie przyznało takich ulgowych pożyczek na przeszło 700 milionów dolarów, co wyczerpało jego środki finansowe i wymaga ich uzupełnienia. Rada gubernatorów, zdając sobie sprawę z doniosłości zagadnienia, przyjęła decyzję wprowadzić jednomyślnie i zleciła organom wykonawczym przedstawienie sobie w najbliższym czasie konkretnego projektu wykonawczego, jednak już w toku dyskusji padły krytyczne uwagi ze strony niektórych państw członkowskich, bądź takich, które uważają, że ze względu na swój bilans płatniczy nie są zdolne do zasilenia Zrzeszenia, bądź takich które wołałyby dokonywać świadczeń na rzecz państw nie rozwiniętych gospodarczo, przez udzielanie im bezpośrednio pożyczek mogących im zapewnić wpływy polityczne. Wobec tych różnic w poglądach i wobec sprzecznych interesów zasadnicza uchwała o konieczności niesienia pomocy państwom nie rozwiniętym przez międzynarodową organizację, jaką jest Zrzeszenie, zapewne niełatwo i nieprędko doczeka się konkretnej realizacji.

Drugim wydarzeniem ubiegłego roku, o dużym znaczeniu dla przyszłego ustroju walutowego świata kapitalistycznego, są rozmowy dotyczące przystąpienia Wielkiej Brytanii do organizacji Wspólnego Rynku sześciu państw europejskich. Przypomnieć należy, że układ rzymski z roku 1957, powołujący organizację Wspólnego Rynku, zawiera w artykule 104 — 107 szereg postulatów co do koordynacji polityki walutowej państw członkowskich

i ich banków centralnych. Postanowienia te dotychczas są realizowane w powolnym tempie, jednak ewentualne przystąpienie Wielkiej Brytanii do Wspólnego Rynku może im zapewnić większą konkretność. Już obecnie bowiem organy londyńskiej City przygotowują się do objęcia przodującej roli głównego ośrodka pieniężnego i kapitałowego w ramach Wspólnego Rynku i do zapewnienia funtowi sterlingowi dominującej funkcji międzynarodowej waluty. Celowość pójścia w tym właśnie kierunku zaznaczył między innymi gubernator Banku Angielskiego w jednym ze swych ostatnich przemówień. Zarysowuje się zatem na tym tle zaostrenie konkurencyjnej walki między dolarem i funtem o zapewnienie sobie jak największego udziału w kierowaniu finansami świata kapitalistycznego.

Jak widać z powyższego przeglądu, mogącego przedstawić najważniejsze zagadnienia tylko w dużym skrócie, problematyka struktury kapitalistycznego ustroju walutowego jest rozległa, projekty reform są liczne, jednak pogląd na źródła obecnych komplikacji i niezadowalającego stanu rzeczy oraz sposoby reform są bardzo rozbieżne. W takim stanie rzeczy należy się liczyć z tym, że zagadnienia te będą nadal przedmiotem ożywionej wymiany poglądów, zasługującej na uwagę. Natomiast wobec sprzecznych interesów poszczególnych państw nie wydaje się prawdopodobne przeprowadzenie radykalnych reform walutowych w najbliższym czasie, chyba że depresja gospodarcza w skali światowej zmusi przodujące państwa kapitalistyczne do ich dokonania. A o tym, że niektórzy kierownicy kapitalistycznych finansów zdają sobie sprawę z niebezpieczeństwa takiej depresji i daleko sięgających jej następstw świadczyć może następujące zdanie z wypowiedzi brytyjskiego kancлера Skarbu Maudlinga: „...Poważna recesja nadal dominującej gospodarki Stanów Zjednoczonych lub dalszy spadek cen podstawowych surowców mogłoby — w moim mniemaniu — spowodować poważne niebezpieczeństwa... a mianowicie powszechne skurczenie handlu światowego lub tendencję do deflacji w skali światowej”<sup>4</sup>).

<sup>4</sup>) Według Economist z dnia 6 października 1962 roku, strona 66.

STEFAN PERCZYŃSKI

## Prowizja bankowa w krajach kapitalistycznych

### Uwagi ogólne

Prowizja bankowa w krajach kapitalistycznych stanowi odpłatność za różne usługi, świadczone przez banki na rzecz swych klientów. Występuje ona w obrocie płatniczym, w transakcjach kredytowych i w operacjach papierami wartościowymi.

Wysokość stawek prowizyjnych jest bardzo zróżnicowana i zmienna. Banki angielskie, belgijskie, holenderskie, szwedzkie i włoskie stosują stawki jednolite, ustalane przez zrzeszeniowe organizacje bankowe. Banki arabskie, greckie i częściowo francuskie obliczają prowizję według różnych stawek taryfowych dla tych samych operacji bankowych.

Ogólne stawki prowizyjne podane są w liczbach procentowych. Przy drobnych kwotach zleceń banki

kapitalistyczne pobierają tak zwane minimum prowizji (stawki minimalne), określone w jednostkach danej waluty. Przy kwotach zlecenia do pewnej granicy stosowane są stawki wyższe niż przy przekroczeniu tej granicy, przy czym w ostatnim przypadku pobierane jest niekiedy tak zwane maksimum prowizji (stawki maksymalne), określone w jednostkach danej waluty.

### Prowizja w obrocie płatniczym

W zakresie rachunków bankowych występują konta wolne od prowizji i konta o prowizji obowiązkowej. Do pierwszej grupy zalicza się z reguły konta wykazujące zawsze saldo na dobro klienta. Są to takie konta wierzycielskie, jak rachunki czekowe, rachunki ży-



rowe, wierzycielskie rachunki bieżące i konta innych banków. Do kont o prowizji obowiązkowej, obliczanej w zasadzie w stosunku procentowym od obrotu, należą wszystkie rachunki dłużnicze, w szczególności zaś debetowe rachunki bieżące.

**Prowizja obrotowa** stanowi odpłatność za podstawowe świadczenia banku na rzecz klienta, związane z prowadzeniem konta, jak również odpłatność za korzystanie z urządzeń bankowych. Wysokość prowizji obrotowej zależy od faktycznych świadczeń banku; obliczana jest ona według stawki procentowej od obrotu faktycznego bez kwoty salda. Jeśli na rachunku bankowym brak jest obrotu lub jest on nieznaczny w stosunku do zapotrzebowanego kredytu, wówczas prowizję oblicza się od najwyższego salda debetowego w danym okresie obliczeniowym. W przypadku bardzo ruchliwego konta pobiera się niekiedy prowizję nie według stawki procentowej, lecz w formie opłaty ustalonej w jednostkach walutowych od każdorazowej pozycji obrotowej (od „sztuki”). Niektóre banki nie pobierają prowizji obrotowej w ogóle albo od pewnej kategorii klientów.

W obrocie między bankami prowizji obrotowej nie pobiera się.

Tabela 1

Wykaz stawek prowizyjnych od obrotu na klientowskich rachunkach bieżących, stosowanych przez niektóre banki

| Nazwa banku        | Wysokość stawki prowizyjnej      |
|--------------------|----------------------------------|
| 1. Lloyds Bank     | 0,5‰; minimum 1 sh, maksimum £ 2 |
| 2. Crédit Lyonnais | 0,25‰; minimum NF 2              |
| 3. Deutsche Bank   | obróć bez prowizji               |

**Prowizja inkasowa** pobierana jest przez banki od klientów przy inkasie zwykłym (np. weksli bez dokumentów towarowych) i przy inkasie dokumentowym. W obrocie między bankami prowizji inkasowej nie pobiera się. Prowizję inkasową oblicza się w stosunku procentowym od kwoty zlecenia, stosując przy drobnych zleceniach stawki minimalne w jednostkach danej waluty, a przy kwotach zleceń od pewnej granicy górnej — stawki maksymalne.

### Prowizja w transakcjach kredytowych

Prowizja kredytowa stanowi premię za przyjęcie ryzyka związanego z udzieleniem kredytu. Jest ona odpłatnością za przyznanie i postawienie do dyspozycji sumy kredytowej, podczas gdy odsetki (oprocentowanie) przedstawiają odpłatność za wykorzystanie kredytu. W praktyce prowizję kredytową oblicza się najczęściej od kredytów przyznaných, natomiast odsetki — od kredytów wykorzystanych. Jednakże z punktu widzenia ekonomicznego prowizję kredytową należy traktować jako część składową odsetek. Obydwie wielkości wchodziły w skład kosztów kredytu, obejmujących ponadto jeszcze tak zwane koszty uboczne (porto, telefony, depesze itp.).

Prowizja kredytowa może być obliczana od kredytu wykorzystanego lub od kredytu przyznanego. W pierwszym przypadku oblicza się odsetki netto, gdyż przez to zostaje podwyższony praktycznie poziom stopy procentowej. Metoda ta jest dla kredytobiorcy korzystniejsza niż sposób obliczania prowizji od kredytu przyznanego. Pobieranie z góry prowizji kredytowej od kredytu przyznanego opiera się na wyraźnej umowie banku z kredytobiorcą. Przy milczącym udzieleniu kredytu prowizja kredytowa może być obliczana od najwyższego salda kredytu wykorzystanego; wysokość jej nie może przekraczać kwoty, jaka wynikałaby w przypadku obliczania prowizji od przekroczenia kredytu.

Obliczanie prowizji kredytowej dokonywane jest w oparciu o stawki prowizyjne procentowe, liczone okresowo: miesięcznie, kwartalnie, półrocznie lub rocznie. Z uwagi na różny stopień ryzyka banku, związanego z poszczególnymi kredytami, stawki prowizyjne wyka-

Tabela 2  
Wykaz stawek prowizyjnych od zleceń inkasowych, stosowanych przez niektóre banki

| Nazwa banku     | Wysokość stawki prowizyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lloyds Bank     | Inkaso zwykłe: 0,25‰ od pierwszej kwoty do £ 5.000; minimum £ 2; 0,125 1‰ od kwoty przekraczającej £ 5.000.<br>Inkaso dokumentowe: 0,5‰ od pierwszej kwoty do £ 5.000; minimum £ 2; 0,25‰ od kwoty przekraczającej £ 5.000.<br>Zabezpieczenie akceptu lub płatności inkasa: 0,5‰; minimum 5 sh, maksimum £ 5.                                                                                                                                                                    |
| Crédit Lyonnais | Inkaso zwykłe:<br>a) płatne w banku: 0,5‰; minimum NF 1, maksimum NF 7,5;<br>b) płatne poza bankiem: prowizja jak wyżej plus prowizja dodatkowa NF 25.<br>Inkaso dokumentowe: 1‰ od pierwszej kwoty do NF 5 milionów; 0,5 ‰ od kwoty przekraczającej NF 5 milionów.<br>Przedstawienie traty do akceptu: prowizja jak przy inkasie dokumentowym.<br>Operacje towarowe (konsygnacje): 0,25‰; minimum NF 10.                                                                        |
| Deutsche Bank   | Inkaso zwykłe:<br>a) płatne w banku: 0,5‰; minimum 2 marki;<br>b) płatne poza bankiem: 1‰; minimum 3 marki;<br>c) przedstawienie traty do akceptu: 0,5 ‰; minimum 2 marki, maksimum 25 marek.<br>Inkaso dokumentowe:<br>a) przedstawienie traty do akceptu: 0,125 ‰; minimum 3 marki;<br>b) wręczenie dokumentów za zapłatą: 0,125‰; minimum 3 marki;<br>c) wręczenie dokumentów bez zapłaty: 0,5 ‰; minimum 3 marki.<br>Operacje towarowe (konsygnacje) 0,25‰; minimum 3 marki. |

zuja bardzo zróżnicowaną wysokość. Największe zróżnicowanie występuje w zakresie kredytu obrotowego (w rachunku bieżącym) i kredytu dyskontowego (wekslowego).

**Prowizja kredytowa od kredytu w rachunku bieżącym** pobierana jest w oparciu o umowę między bankiem i poszczególnym klientem. Wysokość stawek prowizyjnych zależy od wielu czynników, a więc od stopnia zaufania banku do klienta, czyli odpowiedzialności materialnej kredytobiorcy, od wysokości i terminu spłaty kredytu, od rodzaju zabezpieczenia itp. Ogólnie stawki prowizyjne od kredytu otwartego kształtują się w granicach od 0,30‰ do 0,75‰ kwartalnie. Od niektórych klientów banki nie pobierają prowizji albo w kalkulują stawkę prowizyjną w stopie procentowej, która z zasady jest wyższa niż stopa procentowa liczona od kredytu w formie dyskonta weksli.

**Prowizja dyskontowa** pobierana od kredytu dyskontowego liczona jest również według stawek prowizyjnych, zróżnicowanych w oparciu o umowę pomiędzy danym bankiem i poszczególnym klientem. Stawki prowizyjne od kredytu dyskontowego kształtują się w granicach od 0,25‰ do 0,70‰ kwartalnie, w zależności od stopnia odpowiedzialności materialnej kredytobiorcy i od wysokości przyznanego kredytu.

**Prowizja bankowa od przekroczenia kredytu** pobierana jest w przypadku, kiedy klient dysponuje kwotą większą, niż wynosi jego wkład na rachunku bie-



żącym lub udzielony mu kredyt, albo kiedy nie spłaca kredytu w ustalonym terminie. Jest to kredyt udzielony klientowi milcząco, ustnie lub telefonicznie. Prowizję bankową liczy się od kwoty przekroczenia kredytu, przy czym nie może być pobierana dodatkowo zwykła prowizja kredytowa. Stawki prowizyjne od kredytu przekroczonego są znacznie wyższe od zwykłych stawek prowizyjnych; wynoszą one około 0,125% za każdy przeterminowany dzień spłaty kredytu.

**Prowizja akceptacyjna** pobierana jest od kredytu akceptacyjno-rembursowego za udzielenie przez bank akceptu na tracie ciągniętej przez dostawcę. Stawki prowizyjne określone są w stosunku miesięcznym, kwartalnym lub rocznym. Niektóre banki pobierają prowizję akceptacyjną za pewne minimum czasu (np. za 2—3 miesiące), choćby traty były wystawione na krótszy termin płatności. Niektóre banki wliczają stawki prowizji akceptacyjnej w stopę procentową; jest to dla kredytobiorcy najkorzystniejszy sposób obliczania kosztów kredytu akceptacyjno-rembursowego, bowiem prowizja pobierana jest wówczas za faktyczny czas trwania kredytu.

Prowizja akceptacyjna pobierana jest — w zależności od kraju, banku i różnych warunków kredytu — według stawek w granicach od 1% do 1,5% w skali rocznej.

Tabela 3

Wykaz stawek prowizyjnych od kredytu akceptacyjno-rembursowego, stosowanych przez niektóre banki

| Nazwa banku     | Wysokość stawki prowizyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutsche Bank   | 1,5% rocznie — prowizja akceptacyjna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Crédit Lyonnais | 0,125% miesięcznie; minimum NF 5 — prowizja akceptacyjna                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Lloyds Bank     | <b>Kredyt rembursowy:</b><br>0,5‰; minimum 10 sh, maksimum £ 5 — za zawiadomienie klienta o przyznaniu kredytu;<br><br>1‰ kwartalnie lub za rozpoczętą część kwartału; minimum 10 sh — za potwierdzenie kredytu (łącznie z kosztem za zawiadomienie o jego przyznaniu) 0,5‰ — za każdą wypłatę do kwoty £ 5.000 i 0,25‰ od reszty wypłaty ponad kwotę £ 5.000 |

**Prowizja za awal** pobierana jest od kredytu awalowego, udzielanego szczególnie dobrym klientom. Kredyt awalowy oznacza właściwie porękę banku na tracie z akceptem odbiorcy za zainkasowanie należności w określonym terminie płatności. Awal może być nie

tylko poręczeniem kredytu wekslowego, lecz również samoistnym poręczeniem dłużniczym. Może on być udzielany w związku z opłatą ceł, frachtów, podatków; opatrzone awalem bankowym weksle składane są wówczas przez płatników odpowiednim władzom.

Wysokość prowizji za awal jest zróżnicowana w zależności od rodzaju zadłużenia czy zobowiązania. Przy tratach towarowych wynosi ona około 0,25% kwoty wekslowej; prowizję tę płaci odbiorca. W przypadku kredytu awalowego na cele regulowania opłat celnych i frachtowych, podatków itp. prowizja awalowa wynosi od 2‰ do 3,25‰ rocznie (stopa zwykła) lub 1,5‰ do 2,25‰ (stopa specjalna). Odsetki przy kredycie awalowym nie są pobierane, gdyż bank nie stawia tu klientowi gotówki do dyspozycji.

Crédit Lyonnais za awal na tratach pobiera prowizję w wysokości 0,25% za kwartał lub za rozpoczętą część kwartału (minimum 5 nowych franków). Berliner Bank stosuje te stawki według specjalnej umowy indywidualnej.

Przy kredycie czy dostawach długoterminowych banki udzielają gwarancji bankowych (tzw. listy gwarancyjne) za terminową zapłatę czy dostawę, pobierając z tego tytułu prowizję gwarancyjną. Stawki prowizyjne za udzielane gwarancje wynoszą około 1% rocznie.

**Prowizja domicylowa** pobierana jest za zgodą banku na domicylowanie (określenie miejsca płatności) weksli w danym banku. Stawki prowizyjne kształtują się w granicach od 0,5% do 1% sumy wekslowej, w zależności od wysokości tej sumy.

**Prowizja akredytowa** pobierana jest w przypadku otwarcia akredytywy dokumentowej (towarowej) i pieniężnej.

W zakresie akredytyw pieniężnych Crédit Lyonnais pobiera przy czekach turystycznych i okružnych:

- w dewizach z rynku oficjalnego 0,5%, minimum 0,5 NF,
- w dewizach z rynku wolnego 1%.

Prowizje pobierane w zakresie akredytyw dokumentowych nie zawsze stanowią koszty kredytu, gdyż przypadają również od akredytyw płatnych gotówką po przedstawieniu przez dostawcę dokumentów wysyłkowych. Związane są one wówczas z transakcją towarową, a nie kredytową. Niektóre banki nie pobierają prowizji od wypłaty (tj. za przyjęcie i zbadanie dokumentów wysyłkowych) w ramach akredytyw otwartych w formie kredytów akceptacyjno-rembursowych. Banki te wychodzą z założenia, że prowizja akceptacyjna obejmuje również wynagrodzenia za czynności bankowe, związane z przyjęciem i zbadaniem dokumentów wysyłkowych.

Tabela 4

Wykaz stawek prowizyjnych od akredytyw dokumentowych, stosowanych przez niektóre banki

| Prowizja z tytułu                                     | Wysokość stawki prowizyjnej                                        |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | Lloyds Bank                                                        | Crédit Lyonnais                                                                                                                         | Deutsche Bank                                                                                                                                                                                 |
| 1. Otwarcia (awizowania) akredytyw nie potwierdzonych | 0,5%<br>minimum 10 sh<br>maksimum £ 5                              | 1% do kwoty NF 0,5 miliona;<br>minimum NF 5, 0,5% od reszty powyżej kwoty NF 0,5 miliona                                                | 0,5%<br>minimum 3 marki                                                                                                                                                                       |
| 2. Potwierdzenia akredytyw                            | 1% kwartalnie lub za część rozpoczętego kwartału;<br>minimum 10 sh | 2% do kwoty NF z 0,5 miliona kwartalnie lub za część rozpoczętego kwartału;<br>minimum NF 5; 1% od reszty powyżej kwoty NF 0,5 miliona. | 0,5% przy akredytywie do jednego miesiąca,<br>1% przy akredytywie do trzech miesięcy, 1,5% przy akredytywie do czterech miesięcy,<br>2% przy akredytywie do sześciu miesięcy minimum 3 marki, |
| 3. Wypłaty akredytywy                                 | 1%; minimum 10 sh                                                  | 1,25%; minimum NF 5.                                                                                                                    | 1,25%; minimum 3 marki                                                                                                                                                                        |
| 4. Akceptowania (negocjowania) dokumentów             | 1% rocznie, minimum za dwa miesiące; minimum 10 sh                 | 0,125% miesięcznie, minimum za dwa miesiące                                                                                             | 0,125% miesięcznie; minimum 3 marki.                                                                                                                                                          |
| 5. Zmiany warunków akredytywy                         | 10 sh za każdą zmianę                                              | NF 5 za każdą zmianę                                                                                                                    | 3 marki za każdą zmianę                                                                                                                                                                       |



## Z doświadczeń radzieckich i krajów demokracji ludowej

### System finansowy przedsiębiorstw w Niemieckiej Republice Demokratycznej

Ogólny kierunek rozwojowy systemów finansowych państw socjalistycznych bazuje na wzroście samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw, stwarza warunki do pobudzania działaczy gospodarczych do mobilizowania wewnętrznych zasobów i rezerw tkwiących w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz zmierza coraz bardziej do wyrażania wyników działalności gospodarczej we wskaźnikach finansowych.

Najdalej zaawansowana pod tym względem — z pewnego punktu widzenia — jest Czechosłowacka Republika Socjalistyczna; jej system finansowy jako pierwszy wprowadził wieloletnie normatywy rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw, w jej gospodarce działają stosunkowo silnie bodźce finansowe, działalność przedsiębiorstw będących dużymi jednostkami, podległymi w zasadzie bezpośrednio ministerstwu, opiera się w poważnym stopniu na wskaźnikach finansowych.

Zasadnicze zmiany zaszły również w systemie finansowym naszego kraju. Wprowadzono podział inwestycji, wydzielając inwestycje leżące w gestii dyspozycyjnej i finansowej przedsiębiorstwa, wprowadzono instytucję funduszu rozwoju, zwiększono działanie bodźców ekonomicznych itd.

W nieco innym kierunku rozwija się system finansowy Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Przez szczegółowe urządzenia natury organizacyjnej stworzono cały zespół środków, dzięki którym system ten jest kompleksowy i skuteczny, bo szczególnie odpowiadający warunkom gospodarczym Niemieckiej Republiki Demokratycznej.

#### Zmiany organizacyjno-gospodarcze w NRD

W roku 1957 podjęto w NRD daleko idące zmiany organizacyjno-gospodarcze. W szczególności powołano Komisję Planowania, wyposażając ją w kompetencje planowania i zarządzania gospodarką narodową. Koncepcja ta okazała się jednak zawodną; zerwano też z nią powołując w roku 1961 — obok Komisji Planowania — Radę Gospodarki Narodowej. Było to połączone z jednoczesną likwidacją ministerstw przemysłowych, które stały się jednostkami tej rady. Rada Gospodarki Narodowej jest organem powołanym do zarządzania przemysłem i przedsiębiorstwami wykonującymi usługi; w szczególności rada ta doprowadza zadania gospodarcze do poszczególnych zjednoczeń, jest uprawniona do dokonywania przesunięć między planami, została wyposażona w 5% rezerwę inwestycyjną, w pewnych przypadkach może dokonywać redystrybucji zakumulowanych funduszy własnych oraz funduszu amortyzacyjnego itp. Komisja Planowania, która została utrzymana, koncentruje się na planowaniu perspektywicznym i na sporządzaniu planów rocznych oraz zajmuje się metodologią planowania.

Niższym ogniwem Rady Gospodarki Narodowej są zjednoczenia przedsiębiorstw uspołeczniczonych, zaliczonych do gospodarki zarządzanej centralnie. Przedsiębiorstwa terenowe podlegają w zasadzie bezpośrednio radom narodowym, wyposażonym — podobnie jak zjednoczenia — w daleko idące kompetencje. Obok przedsiębiorstw zarządzanych centralnie, kierowanych w skali województwa oraz kierowanych w skali poszczególnych powiatów, działają przedsiębiorstwa spółdzielcze, przedsiębiorstwa państwowe oraz przedsiębiorstwa prywatne.

W systemie organizacji gospodarki narodowej NRD szczególnego podkreślenia wymaga rola jednostek nadrzędnych, silnie ingerujących w sprawy przedsiębiorstw i ponoszących za to odpowiedzialność.

Dalszym specyficznym elementem organizacyjno-gospodarczym w NRD jest poziom i ranga planowania gospodarczego. W szczególności zdołano zespolić i uzależnić od siebie plany gospodarcze i plany finansowe. Każde przedsiębiorstwo opracowuje szczegółowy plan i doprowadza go do poszczególnych wydziałów, a nawet do poszczególnych brygad. Dużą rolę odgrywa tu kierownik planowania, a zwłaszcza organizacja związkowa przedsiębiorstwa, która aktywnie włącza się do podziału planu w przedsiębiorstwie. Plan ten w przekroju czasowym dzieli się na okresy roczne, miesięczne, dekadowe, dzienne, a nawet — przy wielozmianowej pracy — na poszczególne zmiany. Dla zadań finansowych przyjmuje się okres miesięczny jako termin ich wykonania. Podstawowymi wskaźnikami, o które opiera się działalność gospodarcza przedsiębiorstw, są: wielkość produkcji, produkcja eksportowa, zużycie materiałów i surowców, wielkość zatrudnienia, wysokość funduszu płac, jakość wyrobów, poziom kosztów własnych oraz czas pracy. Rola finansów w planowaniu i wykonywaniu planów gospodarczych uwydatnia się szczególnie jaskrawo w ewidencjonowaniu nieprawidłowości gospodarczych, w ustalaniu stopnia ich likwidacji oraz w śledzeniu wykonania tych zadań. Równie dużą wagę przypisuje się kontroli wykonania planów gospodarczych, której organizatorem jest główny księgowy przedsiębiorstwa.

#### Finansowanie działalności eksploatacyjnej

Ewolucja rozwoju systemu finansowego w dziedzinie finansowania środków obrotowych poszła w tym kierunku, że wprowadzono generalnie częściowe pokrycie normatywu środków obrotowych funduszami własnymi w obrocie i zrównanymi z własnymi (80%) oraz kredytem normatywnym (20%). Zmiany te wprowadzono z dniem 1.11.1960 roku, zaprzestając jednocześnie uzupełniania dotacją funduszy własnych w obrocie; ponieważ zaś występują powszechne tendencje wzrostu normatywu środków obrotowych, w zasadzie rośnie udział kredytu w finansowaniu tego normatywu. Pasywa stałe są planowane jako stany przeciętne, w wyniku czego rzadko lub w ogóle nie powstają luzy finansowe w przedsiębiorstwach.

Kredytów bankowych udziela się — obok kredytu normatywnego — w formie kredytów sezonowych, specjalnych i płatniczych. Przyjęto zasadę, że nieprawidłowości pierwotne, powstałe w przedsiębiorstwie, powinny znaleźć pokrycie w zadłużeniu w banku. Zostało to połączone z odpowiedzialnością jednostek nadrzędnych, z wyższym oprocentowaniem oraz z zaostrzeniem kontroli bankowej. W konsekwencji kredyt przeterminowany lub inne kredyty nieprawidłowe, jak np. kredyt specjalny II, udzielany pod pewnymi warunkami na zapasy gospodarcze nie uzasadnione lub w wyniku niewypracowania akumulacji, czy kredyt płatniczy, finansujący przejściowy brak środków, wyrażają sumę pierwotnych nieprawidłowości gospodarczych, występujących w danym przedsiębiorstwie. Zobowiązania przeterminowane wobec dostawców lub inne płatności przeterminowane w zasadzie nie istnieją.



Również specyficzna jest konstrukcja systemu rozliczeń między przedsiębiorstwami. Dostawca po złożeniu dokumentów rozliczeniowych w banku otrzymuje w tym samym dniu zapłatę ze strony banku, w którym prowadzi on rachunek. Bank właściwy dla dostawcy przekazuje dokumenty do banku właściwego dla płatnika, który obciąża rachunek płatnika. W przypadku braku środków na rachunku rozliczeniowym przedsiębiorstwa-płatnika, bank udziela mu kredytu płatniczego na okres do 30 dni. Jeśli w ciągu dni 20 odbiorca złoży zastrzeżenie, dotyczące obciążonej dostawy, wówczas bank właściwy dla płatnika przeprowadza storno.

W praktyce ilość storn, wynikających ze złożenia zastrzeżenia przez odbiorcę, jest minimalna. Udzielanie kredytów płatniczych przedsiębiorstwom, w wyniku braku środków na ich rachunku rozliczeniowym, występuje w niektórych przedsiębiorstwach dość często, jednak nie nosi charakteru automatyzmu. Łączy się to z odpowiednio wzrastającym oddziaływaniem banku, z dużą odpowiedzialnością jednostek nadrzędnych i ich konstruktywną współpracą z przedsiębiorstwem itd. Nieraz dochodzi do wyższego oprocentowania kredytu płatniczego, do skrócenia terminu jego spłaty do dziesięciu dni, a nawet do odmowy udzielenia lub pozbawienia przedsiębiorstwa z prawa korzystania z tej formy rozliczeń.

Tak skonstruowany system rozliczeń jest prosty, eliminuje nieprawidłowości wtórne, przyspiesza zapłatę oraz oddziałuje na płatnika, który może popaść w trudności płatnicze przy regulowaniu innych płatności, hierarchicznie niższych, jeśli wykazuje nieprawidłowości pierwotne. Skoro zaś ilość storn oraz rozmiar kredytu płatniczego nie są duże, system ten można w tamtych warunkach uznać za skuteczny.

Zasadnicza jego zaleta polega też na tym, że umiejscawia wszystkie nieprawidłowości w źródle ich powstania i że wyraża je w kredytach bankowych. Kredyty spełniają w NRD specyficzną rolę sygnalizacyjną. Zdecydowano, że są one spłacane w ostatniej kolejności; w przypadku więc niespłacenia kredytu bankowego w terminie, przeksigowuje się go w kredyt przeterminowany, a spłata tego kredytu następuje dopiero po usunięciu nieprawidłowości pierwotnej. Przedsiębiorstwo więc nie może spłacić kredytu przeterminowanego, mimo posiadania środków, jeśli nie usunęło nieprawidłowości pierwotnej, która wywołała zadłużenie przedsiębiorstwa w kredycie przeterminowanym. W ten sposób nieprawidłowości przedsiębiorstwa czy to wynikłe z nieosiągnięcia planowanej akumulacji, czy z utrzymywania zapasów gospodarczo nie uzasadnionych, znajdują wyraz w kredytach bankowych specjalnym, płatniczym lub w ostateczności przeterminowanym i nie „promieniają” ujemnie na zewnątrz.

W tych warunkach specjalnego znaczenia nabiera rola banku emisyjnego oraz jego miejsce w gospodarce narodowej. Bank finansuje nieprawidłowości pierwotne, gdyż wychodzi się z założenia, że tolerowanie nieprawidłowości wtórnych między przedsiębiorstwami jest błędem. Bank finansuje te nieprawidłowości, gdyż stoi najbliżej źródła ich powstania i został wyposażony w kompetencje umożliwiające organizowanie oddziaływania likwidującego nieprawidłowości pierwotne.

Plany finansowe są szczegółowo powiązane z planami rzeczowymi, zaś częścią planu finansowego jest plan kredytowy. W budowie planu kredytowego biorą udział wszystkie przedsiębiorstwa wszystkie szczeble aparatu bankowego oraz jednostki nadrzędne przedsiębiorstw. Plan kredytowy ujmuje kredyty finansujące działalność planową, kredyty udzielane na nieprawidłowości gospodarcze oraz kredyty długoterminowe. Specjalną rolę odgrywa ta część planu kredytowego, która jest poświęcona nieprawidłowościom pierwotnym przedsiębiorstw. W tej części planu kredytowego zakłada się zmniejszenie nieprawidłowości pierwotnych, a w wyniku tego obniżenie kredytu bankowego, finansującego te nieprawidłowości pierwotne. Liczby określone planem kredytowym są bezwzględnie obowiązujące, a w ra-

zie ich niedotrzymania bank stosuje wobec przedsiębiorstw daleko idące oddziaływanie i sankcje.

W szczególności bank pociąga do odpowiedzialności za sytuację gospodarczą przedsiębiorstw ich jednostki nadrzędne, które podejmują odpowiednie środki i ponoszą odpowiedzialność za ich skuteczność wobec władz gospodarczych.

W ten sposób przy oddziaływaniu kredytem na gospodarkę przedsiębiorstw stosuje się wyższe oprocentowanie, lecz w zasadzie nie korzysta się z odmowy finansowania przedmiotu gospodarczo nie uzasadnionego. Wręcz przeciwnie, kredyt wykorzystuje się dla zlokalizowania skutków nieprawidłowości gospodarczych i dla ewidencji skuteczności podejmowanych środków.

Bank został też wyposażony w środki oddziaływania ekonomicznego; polegają one w szczególności na elastycznym operowaniu stopą procentową. Zasadnicze oprocentowanie kredytów bankowych wynosi 3,6%, może jednak być podwyższone do 8%, a od zadłużenia przeterminowanego nawet do 12%. Bardzo często stosuje się bonifikatę uprzednio pobranych podwyższonych odsetek bankowych, a to w przypadku przedterminowego lub ponadplanowego wywiązania się przedsiębiorstwa z zobowiązań podjętych wobec banku. Obok podwyższania i bonifikowania stopy procentowej bank może odmówić udzielania kredytów. Może to dotyczyć kredytów planowych; wówczas przedsiębiorstwo otrzymuje kredyt nieprawidłowy wyżej oprocentowany i rygorystycznie kontrolowany. Może to dotyczyć odmowy niektórych lub wszystkich kredytów, a więc także spłaty kredytu przeterminowanego; w tym przypadku bank zrywa stosunki kredytowe z przedsiębiorstwem, a jednostka nadrzędna przedsiębiorstwa musi podjąć decyzję dotyczącą dalszych losów takiego przedsiębiorstwa. Możliwe jest także wyeliminowanie przedsiębiorstwa z uproszczonego trybu inkasa bankowego i zobowiązanie przedsiębiorstwa do rozliczania się w ramach normalnego inkasa.

Szczególnie bogate są formy administracyjnego oddziaływania banku na przedsiębiorstwa w wyniku istnienia lub utrzymywania się w nich nieprawidłowości pierwotnych. Najbardziej rozwiniętą formą tego oddziaływania jest żądanie złożenia sprawozdania przez dyrektora przedsiębiorstwa. Można żądać złożenia sprawozdania wobec załogi przedsiębiorstwa w obecności przedstawiciela banku, wobec banku lub wobec zjednoczenia. W sprawozdaniu tym dyrektor przedsiębiorstwa poddaje analizie nieprawidłowości pierwotne, występujące w przedsiębiorstwie, ich skutki finansowe, a zwłaszcza środki, jakie zostaną podjęte dla ich wyeliminowania.

Dalszymi formami oddziaływania administracyjnego są:

- żądanie ograniczenia premii dla określonych osób w przedsiębiorstwie,
- wprowadzenie akredytywy,
- żądanie sprzedaży ponadnormatywnych zapasów,
- blokada narzutów dla zjednoczenia,
- blokada rachunku specjalnego, prowadzonego dla przedsiębiorstwa itp.

#### Inne elementy systemu finansowego

O ile ingerencja banku w formie oddziaływania w dziedzinie środków obrotowych jest duża i stale wzrasta, o tyle w dziedzinie kontroli funduszu płac sytuacja jest raczej odwrotna. Obowiązująca dawniej kontrola powiązania pomiędzy funduszem płac a stopniem wykonania zadań gospodarczych została zaniechana. Bank emisyjny przestał bieżąco kontrolować fundusz płac, gdyż obowiązek ten przeniesiono na kierownika przedsiębiorstwa i jego jednostkę nadrzędną. W szczególności analizuje się poziom funduszu płac i przeciętnych płac w stosunku do poziomu wydajności pracy. Planowany poziom przeciętnych płac może być przekroczony jedynie w wyjątkowych przypadkach i to pod tym warunkiem, że zostanie zachowany stosunek między wydajnością pracy a poziomem płac przeciętnych; nie może natomiast być przekroczony planowany fundusz płac.



W zakres obowiązków przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego jednostek nadrzędnych, wchodzi comiesięczna kontrola wykorzystania funduszu płac, a zwłaszcza płac przeciętnych, w powiązaniu ze wskaźnikami wykonania zadań gospodarczych, wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów własnych. Przedsiębiorstwo jest obowiązane co miesiąc informować o powyższym jednostkę nadrzędną i bank, a w przypadku zaistnienia dysproporcji powinno ono informować o środkach, które zostaną podjęte dla ich wyeliminowania. Bank koncentruje się na kontroli wykonania podjętych środków. W przypadku przekroczenia wskaźników, o których wyżej mowa, bank nie wstrzymuje wypłaty z tytułu funduszu płac, lecz stosuje normalne oddziaływanie jak w przypadku łamania dyscypliny finansowej.

W dziedzinie działalności inwestycyjnej najbardziej charakterystyczne w systemie finansowym NRD jest to, że dąży się do wyzyskania w maksymalnym stopniu możliwości rekonstrukcji, modernizacji i wprowadzenia nowej technologii do maszyn i urządzeń już istniejących. Nowe inwestycje przeprowadza się jedynie wówczas, jeśli istniejące moce produkcyjne zostały całkowicie wykorzystane. Źródłem finansowania rekonstrukcji, modernizacji i nowej technologii produkcji — jeśli chodzi o wyposażenie w maszyny — są nie oprocentowane kredyty bankowe. Ich termin płatności został tak ustalony, aby mobilizował on do możliwie jak najszybszego przekazania obiektów do użytku i do uzyskania tą drogą efektów ekonomicznych. W przypadku nieterminowej spłaty tego kredytu pobiera się odsetki jak od kredytu przeterminowanego.

Pozostała działalność inwestycyjna, skoncentrowana wraz z kapitalnymi remontami całkowicie w Banku Inwestycyjnym, znajduje źródło finansowania w funduszu amortyzacyjnym, w części zysku przedsiębiorstwa oraz w dotacji budżetowej. Podkreślenia wymaga fakt, że uzupełniającym źródłem finansowania wszelkich inwestycji jest dotacja budżetowa.

System cen NRD oparty jest o zasadę ich indywidualnego ustalania przez organa państwowe. W tych warunkach zysk wypracowany przez poszczególne przedsiębiorstwa jest bardzo różny, gdyż koszty poszczególnych przedsiębiorstw kształtują się też różnie. Zysk przeznacza się w pewnej części na inwestycje, w dalszej części na fundusz na nagrody (od dnia 1.1.1963 roku fundusz na nagrody tworzony będzie bezpośrednio w ciężar kosztów, a nie z części zysku oraz z zysku ponadplanowego), reszta zaś zysku jest odprowadzana do budżetu. Zasada rentowności przedsiębiorstw jest przestrzegana, jednak zysk jako bodziec przynosi efekty niewielkie zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego załogi.

#### Rola systemu finansowego w NRD

Jak wykazuje praktyka, rola systemu finansowego w gospodarce NRD jest bardzo duża, a skuteczność przyjętych metod oddziaływania właściwa. W szczególności na podkreślenie zasługuje kompleksowość urządzeń systemu finansowego oraz jego dostosowanie do organizacji gospodarki narodowej i do metod zarządzania nią, dająca w warunkach Niemieckiej Republiki Demokratycznej pozytywne rezultaty. Do urządzeń systemu finansowego, zasługujących na uwagę należą:

— wyrażanie nieprawidłowości pierwotnych poszczególnych przedsiębiorstw w kredytach bankowych. Przez powyższe eliminuje się nieprawidłowości wtórne między przedsiębiorstwami, podnosi się ścisłość ewidencji nieprawidłowości oraz zbliża instytucje, mające wpływ na eliminowanie nieprawidłowości, do źródeł powstania tych nieprawidłowości;

— wprowadzenie częściowego pokrycia normatywu środków obrotowych kredytem bankowym, przy jednoczesnym ściśłym planowaniu funduszy zrównanych z własnymi i odprowadzeniu do odjęcia luzów finansowych, podniosło rangę i niezbędność kredytów w przedsiębiorstwie;

— system rozliczeń, który jest niezwykle prosty i szybki daje oszczędności etatowe oraz przyspiesza zapłatę za dostarczone towary lub wyświadczone usługi. Odbiorca ma przy tym możliwość złożenia odmowy akceptu;

— powiązanie planu kredytowego z planem finansowym przedsiębiorstwa oraz powiązanie planów finansowych z planami gospodarczymi przedsiębiorstw, gdyż jest to konsekwentne, podnosi rolę planu kredytowego i tworzy z niego instrument eliminowania pierwotnych nieprawidłowości przedsiębiorstw;

— kompleksowe urządzenia i metody oddziaływania banku emisyjnego na życie gospodarcze, tworzące w sumie (metody ekonomiczne i administracyjne) taki zespół urządzeń, który w warunkach NRD może być uznany za wystarczający. W szczególności bardzo elastyczne jest operowanie stopą procentową i jej bonifikatą; również żądania złożenia sprawozdania ze stanu i środków, jakie zostały podjęte, okazały się konstruktywne;

— przeniesienie kontroli funduszu płac z aparatu bankowego na kierownika przedsiębiorstwa i jego jednostkę nadrzędną, przy jednoczesnym przejściu z kontroli wielkości funduszu płac w powiązaniu z zadaniami gospodarczymi na średnią płacy i wielkość funduszu płac w powiązaniu z wydajnością pracy;

— położenie głównego nacisku na modernizację, nową technologię produkcji i wykorzystanie istniejących urządzeń i środków trwałych oraz ich finansowanie kredytem bezprocentowym, co stwarza w warunkach NRD instrument szybkiego przechodzenia do gospodarki intensywnej.

Ocena systemu finansowego przedsiębiorstw w NRD może być dokonywana tylko z uwzględnieniem warunków tamtej gospodarki. Schematyczne przenoszenie elementów tego systemu do warunków innego systemu gospodarczego nie jest właściwe. Wydaje się, że wskazane byłoby poddanie analizie tych urządzeń, które:

— podnoszą odpowiedzialność dyrektorów przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych za gospodarkę przedsiębiorstw;

— umiejscawiają skutki nieprawidłowości pierwotnych w tych przedsiębiorstwach,

— likwidują nieprawidłowości wtórne,

— podnoszą rolę ewidencyjną, sygnalizacyjną i oddziaływania kredytu bankowego.

Odpowiednie ich wykorzystanie w naszym systemie, sprzyjające wzrastającej samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw, mogłoby przynieść pozytywne rezultaty.

JÓZEF SZYROCKI



## Z doświadczeń i praktyki bankowej

### O prawidłową współpracę Banku z władzami terenowymi

(Omówienie ankiety Redakcji Wiadomości NBP)

Rok 1962 w pracy Narodowego Banku Polskiego można uznać za przełomowy, jeśli chodzi o ustalenie form i zakresu współpracy oddziałów Banku z władzami terenowymi.

Przełom ten nie został spowodowany tylko wydaniem odpowiednich zarządzeń Prezesa Narodowego Banku Polskiego, ale także bardzo istotnym czynnikiem, a mianowicie zrozumieniem przez rady narodowe korzyści płynących z tej współpracy. Inaczej mówiąc, o ile w poprzednich latach inicjatywa leżała całkowicie po stronie oddziałów Banku, to obecnie występuje ze strony władz terenowych żywe zainteresowanie problemami finansowo-gospodarczymi okręgu. W konsekwencji rady narodowe w coraz szerszym zakresie sięgają do analiz i informacji opracowywanych przez oddziały Banku. Jednocześnie materiały Banku dostarczane władzom terenowym przestały być wyłącznie materiałami informacyjnymi, a zawierają prawie z reguły konkretne wnioski i zalecenia, ułatwiające podjęcie decyzji przez odpowiednie organy władzy terenowej.

Aczkolwiek w ciągu ostatnich lat wytworzyła się już tradycja współpracy Banku z radami, tym niemniej formy tej współpracy cechowała pewna dorywczość, brak odpowiedniego wykończenia organizacyjnego. W kwietniu i maju 1962 roku<sup>1)</sup> została uregulowana sprawa współpracy oddziałów wojewódzkich Narodowego Banku Polskiego z radami narodowymi szczebla wojewódzkiego i sprawa oddziałów wiodących do spraw planu kasowego.

Natomiast ostateczne ustalenie zasad i trybu współpracy oddziałów operacyjnych z władzami terenowymi szczebla powiatowego odłożono do czasu zebrania odpowiednich doświadczeń.

Rozumiejąc pierwszorzędą wagę zagadnienia i chcąc przyczynić się do gruntownego przeanalizowania doświadczeń oddziałów, Redakcja Wiadomości Narodowego Banku Polskiego wystąpiła do kilkudziesięciu wytypowanych oddziałów operacyjnych z prośbą o podzielenie się swoimi doświadczeniami na temat współpracy z władzami terenowymi. Tematyka ankiety dotyczyła trzech podstawowych spraw: formy i zakresu kontaktów z radą narodową, komitetem miejskim (powiatowym) Partii, ewentualnie także z organami kontrolno-rewizyjnymi rady narodowej i Najwyższej Izby Kontroli, efektów współpracy na tle rozwiązywania konkretnych zagadnień i wreszcie koncepcji rozwoju współpracy na przyszłość.

Stosunkowo licznie nadesłało odpowiedzi, których część była publikowana na łamach Wiadomości Narodowego Banku Polskiego<sup>2)</sup>, reprezentują ciekawy materiał, wymagający dokonania pewnej analizy, w celu wskazania zarówno rozwiązań typowych, powtarzających się, jak również charakterystycznych tylko dla niektórych oddziałów.

Oczywiste jest, że najbardziej typowe i powszechne są formy współpracy oddziałów operacyjnych o pełnym zakresie działania, leżących w miastach powiatowych, z prezydiami powiatowych rad narodowych i instancjami partyjnymi.

Jakie były dwie najbardziej powszechne formy współpracy, stosowane do 1962 roku? Jak z wypowiedzi ankietowych wynika, pierwsza — to utrzymywanie kontaktów z radą narodową przez pracowników oddziałów NBP w związku z pełnionymi przez nich różnymi funkcjami w radach narodowych. We wszystkich oddziałach opracowujących ankietę dyrektor oddziału pełni jakąś funkcję w radzie narodowej. W niektórych, ale raczej rzadszych, przypad-

kach dyrektor oddziału jest członkiem prezydium rady narodowej. Bardziej natomiast powszechny jest udział dyrektora oddziału Banku w komisjach radzieckich. Chodzi tu przede wszystkim o udział w komisji finansów, budżetu i planu lub też w kolegium powiatowej komisji planowania gospodarczego. Przy czym najbardziej typową sytuacją jest przewodniczenie przez dyrektora komisji finansów, budżetu i planu. Członkostwo dyrektora oddziału w wymienionych organach rad narodowych w niektórych przypadkach łączy się z funkcją radnego. Brak mandatu nie jest jednak praktyczną przeszkodą; dyrektor oddziału jest bowiem wówczas członkiem dokooptowanym. Poza dyrektorem, również na podstawie kooptacji, a czasem i mandatu, aktywny udział w pracach organów radzieckich bierze naczelnik wydziału kredytów, czasem także któryś ze starszych inspektorów lub pracownik kierujący stanowiskiem ogólnoeconomicznym.

W tych przypadkach z reguły jest to też uczestnictwo w pracach komisji finansów, budżetu i planu, czasem komisji handlu i drobnej wytwórczości lub powiatowej komisji planowania gospodarczego. W niektórych oddziałach udział w pracach komisji i zespołów radzieckich jest niezwykle liczny i dotyczy nie tylko kierownictwa oddziału (dyrektor, naczelnik), ale i innych pracowników wykazujących się aktywną pracą polityczno-społeczną.

Drugą formą współpracy Banku z lokalnymi władzami — i to w dość powszechnym zasięgu stosowaną — była i jest komisja do spraw planu kasowego, działająca przy oddziale NBP, a skupiająca szeroki aktyw działaczy gospodarczych terenu. Przeszło dziesięcioletni okres działalności komisji do spraw planu kasowego dowodzi trafności wyboru tej drogi powiązania pracy Banku z lokalnymi władzami. Nawet okres początkowy działalności komisji, w którym posiedzenia komisji miały charakter wybitnie informacyjny, należy uznać za bardzo pożyteczny i spełniający zadania w zakresie wdrażania działaczy gospodarczych terenu w problemy obiegu pieniężnego. Obecnie praca komisji jest coraz bardziej efektywna, posiada charakter działalności operatywnej, a to w związku z tym, że obecnie posiedzenia komisji do spraw planu kasowego z reguły kończą się podjęciem konkretnych wniosków, które z kolei coraz częściej przekazywane są do prezydiów rad narodowych i wchodzą do uchwał prezydiów. Ten tryb godny jest polecenia, gdyż w poważnym stopniu gwarantuje wykonanie zaleceń podjętych na posiedzeniu komisji. Jak z doświadczeń wynika, zapewnienie egzekutywności wnioskowi komisji było dla oddziałów przez dłuższy okres zagadnieniem trudnym do rozwiązania.

Jak już wspomniano na wstępie, rok 1962 przyniósł zarówno poważne rozszerzenie zakresu, jak i wzbogacenie form współpracy Banku z władzami terenowymi.

Ankieta dała bardzo ciekawy materiał w tym zakresie, który w sposób usystematyzowany przedstawia się następująco.

W najszerszym zakresie współpraca oddziałów Banku z prezydiami rad narodowych rozwija się na odcinku zagadnień związanych z obiegiem pieniężnym.

Do najistotniejszych osiągnięć w roku 1962 zaliczyć należy przedkładanie zatwierdzonego planu kasowego na posiedzenia prezydium rady narodowej. Kwartałny plan kasowy danego okręgu bankowego, opracowany na podstawie wskaźników otrzymanych z oddziału wojewódzkiego a przeanalizowany na posie-

1) Zarządzenie Prezesa NBP Nr A/17 i A/19.

2) Por. Wiadomości NBP Nr 8, 9, 10, 11/62.



dzeniu komisji do spraw planu kasowego, przesyłany jest do prezydium powiatowej rady narodowej. Na posiedzeniu prezydium, na którym plan referowany jest przez dyrektora oddziału Banku, podejmowana jest uchwała zawierająca polecenia w stosunku do wydziałów rady narodowej i przedsiębiorstw, zabezpieczające prawidłowe wykonanie planu kasowego.

Realizacja tych uchwał jest systematycznie kontrolowana przez odpowiednie organy rad narodowych lub członków prezydium odpowiedzialnych za pracę poszczególnych wydziałów. Utrąca się praktyka, że sprawozdanie z wykonania uchwały opracowuje powiatowa komisja planowania gospodarczego wspólnie z oddziałem Banku i przedkłada je na następne posiedzenie prezydium, na którym omawiany jest kolejny plan kasowy na kwartał następny. Zaznaczyć należy, że często wnioski do planu kasowego przed wysłaniem do oddziału wojewódzkiego NBP jest przedstawiany do zaopiniowania powiatowej komisji planowania gospodarczego, co pozwala już przy opracowaniu projektu planu uwzględnić sugestie władz terenowych.

Opisany wyżej tryb opracowywania wniosku do planu kasowego i przedkładania zatwierdzonego planu kasowego na posiedzenia prezydium rad narodowych zasługuje na szczególne podkreślenie z uwagi na to, że w najbliższym czasie trudno będzie operować powiatowymi bilansami pieniężnych dochodów i wydatków ludności, ze względu na poważne trudności w sporządzaniu tych bilansów przez odpowiednie jednostki powiatowe. W okresie więc braku bilansów powiatowych rolę ich powinien spełniać plan kasowy, który aczkolwiek nie daje tak pełnego obrazu sytuacji towarowo-pieniężnej okręgu jak bilans, ale jest bezsprzecznie łatwiejszy do opracowania i podaje dość dokładnie i szybko odpowiednie dane.

Jeżeli chodzi o przedkładanie planu kasowego na posiedzenia prezydium rady narodowej, to zwrócić należy uwagę na zagadnienie konieczności uzgodnienia niektórych elementów planu kasowego z odpowiednimi planami gospodarczymi. Nie ulega wątpliwości, że najistotniejszym elementem koordynacji poziomej jest sprawa uzgodnienia projektu planu obrotu towarowego z projektem planu kasowego.

Wobec stwierdzonych niedociągnięć na tym odcinku jeden z oddziałów Banku spowodował podjęcie odpowiedzialnej uchwały przez prezydium powiatowej rady narodowej. Wątpiło tu przytoczyć treść uchwały prezydium rady narodowej odnośnie tego zagadnienia:

„a) Wydział Handlu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej winien zmienić dotychczasowy sposób konfrontowania projektu kwartalnego planu obrotu towarowego z projektem wniosku do planu kasowego, sporządzanym przez Bank. W tym celu stanowisko Wydziału Handlu odnośnie projektów planów obrotów poszczególnych jednostek dla całego miasta winno być formułowane dopiero po konsultowaniu na roboczo z Bankiem w terminie do 22 drugiego miesiąca każdego kwartału na kwartał następny.

b) W takim samym trybie Wydział Handlu winien uzgadniać zatwierdzony plan obrotu towarowego z zatwierdzonym na dany kwartał planem kasowym w terminie do 22 pierwszego miesiąca każdego kwartału. W przypadku różnic między tymi planami Wydział Handlu winien nakładać na poszczególne przedsiębiorstwa dodatkowe ponadplanowe zadania w zakresie utargu towarowego celem pełnego zabezpieczenia wykonania planu kasowego w pozycji „utarg towarowy”. W razie nałożenia dodatkowych zadań Wydział Handlu winien dążyć do zabezpieczenia ich realizacji poprzez przydzielenie dodatkowej masy towarowej oraz zobowiązać dyrekcję przedsiębiorstw do zwiększenia zakupów towarów nie objętych rozdzielnikami.

c) W wyniku miesięcznej analizy przebiegu wykonania planów obrotu towarowego przez poszczególne przedsiębiorstwa, Wydział Handlu winien bieżąco przekazywać kopie poleceń wydanych poszczególnym przedsiębiorstwom oraz spowodować, aby odrębne

przedsiębiorstwa również przekazywały do wiadomości Banku kopie pism, zawiadamiających Wydział Handlu o podjętych środkach dla zabezpieczenia wykonania zagrożonych zadań kwartalnych”.

Wydać się, że ta próba zabezpieczenia zgodności planu kasowego z jednym z najważniejszych planów terenowych, jakim jest plan obrotu towarowego, powinna być szczególnie pilnie obserwowana i udoskonalana, gdyż prezydium rady narodowej rozpatrując plan kasowy powinno równocześnie poddać wnikliwej analizie plan obrotu towarowego danego powiatu.

Jak już podano na wstępie, więc Banku z radami narodowymi utrzymywana jest przez pracowników Banku — radnych lub członków poszczególnych komisji radzieckich. W tych przypadkach, gdzie pracownicy Banku nie są członkami komisji, przy radach narodowych, niektóre oddziały wystąpiły z propozycją zapraszania na posiedzenia komisji przemysłu, handlu, gospodarki komunalnej lub finansów budżetu i planu odpowiedzialnych pracowników oddziału NBP. Propozycje te zostały przez rady narodowe zaakceptowane, co zapewniło pracownikom Banku uczestniczenie w pracach komisji najważniejszych z punktu widzenia zainteresowań i pracy Banku.

Ustalono, że pracownicy Banku, mając w tych przypadkach tylko głos doradczy, mogą wysuwać postulaty, które po zaakceptowaniu przez komisję stawiane są jako wnioski komisji na posiedzeniach prezydium powiatowej rady narodowej. W ten sposób niektóre wnioski wysuwane przez Bank mogą przybierać formę obowiązkowych uchwał rady narodowej. Natomiast pracownicy Banku przez uczestniczenie w pracach komisji uzyskują lepszy wgląd w sprawy bieżące, związane z kontrolowanymi przez nich przedsiębiorstwami.

Bardzo oryginalną formą nawiązania ścisłej współpracy Banku z radami narodowymi jest stosowane przez niektóre oddziały składanie na posiedzeniu prezydium powiatowej rady narodowej sprawozdania z działalności oddziału Banku za rok poprzedni i referowanie programu działania oddziału na rok bieżący. Sprawozdanie to daje członkom prezydium pełne rozeznanie sytuacji gospodarczej powiatu, co ułatwia pracę prezydium. Należy wyraźnie podkreślić, że chodziło tu o sprawozdanie z działalności pieniężno-kredytowej oddziału Banku, a sytuacja finansowa przedsiębiorstw była główną kanwą sprawozdania. Składanie sprawozdania z działalności oddziału w innym ujęciu nie miałooby sensu, gdyż Narodowy Bank Polski, jako instytucja centralna, nie podlega bezpośrednio radom narodowym. Ta forma współpracy z radą narodową zasługuje na uwagę, gdyż Bank ma możliwość zaznajomienia prezydium z zamierzeniami na najbliższą przyszłość i zagwarantowania sobie ewentualnej pomocy ze strony rady narodowej.

W niektórych oddziałach platformą współpracy Banku z organami prezydium rady narodowej jest zespół koordynacyjny. Członkami zespołu, który działa przy wydziale finansowym prezydium powiatowej rady narodowej, są przedstawiciele wszystkich banków i instytucji finansowych, działających na terenie powiatu, jak: Narodowy Bank Polski, Bank Inwestycyjny, Bank Rolny, Powszechna Kasa Oszczędności, Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych, Państwowy Zakład Ubezpieczeń. Tematem obrad zespołu koordynacyjnego są najczęściej sprawy związane z finansowaniem inwestycji, kredytowaniem indywidualnych gospodarstw rolnych, egzekwowaniem podatków i opłat, obrotami na rachunkach oszczędnościowych itp. Oczywiście, zespół koordynacyjny nie może zastąpić komisji do spraw planu kasowego, która zajmuje się — w oparciu o plan kasowy — szerszym wachlarzem zagadnień z zakresu równowagi towarowo-pieniężnej powiatu, ale niektóre, bardzo specjalne sprawy mogą być lepiej i bardziej operatywnie omawiane i załatwione na posiedzeniu zespołu koordynacyjnego.



Jeżeli chodzi o współpracę z wydziałami finansowymi, to jest ona bardzo ścisła i nie tylko przejawia się w działalności komisji do spraw planu kasowego lub zespołu koordynacyjnego. Niektóre oddziały weszły w ścisłe porozumienie z wydziałami finansowymi prezydium rady narodowej w celu skoordynowania akcji inspekcji w przedsiębiorstwach tak, aby wyeliminować stwierdzone niejednokrotnie dublowanie tematyki w badaniach prowadzonych przez bank i wydział finansowy. Współpraca na tym odcinku polega na:

— wzajemnym uzgadnianiu planów inspekcji i to zarówno w odniesieniu do tematów, jak i przedsięwzięć mających być objętymi inspekcją,

— wymianie protokołów (notatek) pionspekcyjnych.

Na uwagę zasługują próby nawiązania współpracy z gromadzkimi radami narodowymi. Oczywiście, głównym problemem, interesującym obie strony, będzie zaopatrzenie wsi. W niektórych oddziałach ustalono, że gromadzkie rady narodowe bieżąco sygnalizują oddziałowi Banku nieprawidłowości zauważone w pracy Gminnych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, Bank natomiast dostępnymi sobie metodami oddziałuje bezpośrednio na pracę gminnych spółdzielni lub przeprowadza odpowiednie interwencje w powiatowym związku gminnych spółdzielni.

Jeżeli chodzi o dostarczanie władzom lokalnym materiałów i analiz opracowywanych przez bank, to ankieta wykazała, że mamy do czynienia z bardzo rozwiniętą wymianą materiałów tego rodzaju.

Najczęściej spotykany zestaw materiałów, dostarczany przez oddziały Banku władzom terenowym, przedstawia się następująco:

- a) roczny plan pracy oddziału,
- b) kwartalne informacje ekonomiczne, obejmujące wykonanie podstawowych wskaźników oraz omówienie zasadniczych nieprawidłowości, występujących w przedsiębiorstwach,
- c) kwartalne i miesięczne sprawozdania z wykonania planu kasowego,
- d) informacje o przekroczeniach i oszczędnościach funduszu płac i wykorzystywaniu godzin nadliczbowych,
- e) odpisy ważniejszych interwencji przesyłanych do przedsiębiorstw lub ich jednostek nadrzędnych.

Na tym tle nasuwają się następujące uwagi:

— przesyłanie przez oddziały kwartalnych informacji o wykonaniu podstawowych wskaźników należy traktować jako przejściowe, do czasu zorganizowania odpowiedniej statystyki i sprawozdawczości przez powiatowe urzędy statystyczne,

— słuszne wydaje się natomiast przesyłanie lokalnym władzom odpisów kwartalnych wytycznych dyrektora oddziału wojewódzkiego w sprawie wykonania planu kasowego i kredytowego, a to w celu zorientowania władz terenowych o kierunkach bieżącej działalności Banku.

Przy omawianiu zagadnień współpracy Banku z radami narodowymi nie można pominąć faktu utrzymywania bieżących, roboczych kontaktów z poszczególnymi wydziałami rad narodowych. Chodzi tu o wymianę danych z podstawowych planów gospodarczych, jaka rozwija się w ostatnim czasie, szczególnie po zorganizowaniu w oddziałach Narodowego Banku Polskiego komórek analiz zbiorczych. Komórki te, prowadząc badania ogólnoeconomiczne oraz prowadząc statystykę niektórych zagadnień, roboczo kontaktują się z takimi wydziałami rady narodowej, jak wydział handlu, skupu, przemysłu i powiatową komisją planowania gospodarczego. Dobrze zorganizowana wymiana materiałów jest dla pracy kierownictwa oddziału bardzo ważnym instrumentem zarządzania i kierowania.

Jeżeli chodzi o dalsze kierunki zacieśnienia i usprawnienia współpracy oddziałów Banku z lokalnymi władzami, to warto przytoczyć program, jaki jeden z oddziałów ustalił sobie na najbliższy okres:

1. W zakresie planu kasowego przeorganizowanie istniejącej komisji do spraw planu kasowego na komitet doradczy, a to w celu zwiększenia możliwości wpływu na wykonanie planu kasowego i skoordynowania polityki kredytowej oddziału z posunięciami władz terenowych.

2. Doprowadzić do tego, aby plan kasowy był przedmiotem uchwały prezydium władz terenowych.

3. Przy współdziałaniu władz terenowych przeprowadzić analizę dochodów ludności wsi i miasta.

4. W ścisłym kontakcie z władzami terenowymi przeprowadzić rozliczenia nadwyżek funduszy własnych przedsiębiorstw terenowych i uzupełnienia niedoborów.

5. Na drodze współpracy z prezydium rady narodowej stworzyć realne warunki rozwoju usług w zakresie pralnictwa.

6. Wziąć aktywny udział w komisji bilansowej, powołanej przez prezydium rady narodowej dla oceny działalności podległych prezydium przedsiębiorstw i nadania kierunku ich działalności.

7. Zorganizować wspólnie z prezydium rady narodowej spotkanie handlu z drobną wytwórczością dla nawiązania brakujących kontaktów handlowych między obu stronami albo też ożywienia tych kontaktów.

8. Utrzymać kontakt z władzami terenowymi w zakresie realizacji i finansowania programu inwestycyjnego przedsiębiorstw terenowych.

9. W kontakcie z władzami terenowymi spowodować uaktywnienie obrotów owocami i warzywami na tle współpracy handlu miejskiego z rejonową spółdzielnią ogrodniczą.

Dokonany wyżej przegląd form i zakresu współpracy Banku z radami narodowymi jest oparty tylko na materiałach zebranych w formie ankiety z oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego a nie publikowanych w poprzednich numerach Wiadomości Narodowego Banku Polskiego. Stąd też obraz nie jest pełny i zdawać sobie należy sprawę z bogactwa form, jakie mogą być przez oddziały stosowane, a których nie sposób zebrać w jednym opracowaniu.

Opracowania nadesłane do redakcji Wiadomości Narodowego Banku Polskiego zawierają również dużo cennego materiału odnośnie współpracy Banku z instancjami partyjnymi. Ogólnie należy stwierdzić, że oddziały w bardzo szerokim zakresie współpracują z komitetami powiatowymi PZPR lub komisjami działającymi przy komitetach oraz że w bardzo szerokim stopniu korzystają z pomocy instancji partyjnych w rozwiązywaniu szeregu bardzo trudnych problemów, z jakimi się spotykają w bieżącej pracy kredytowej.

Oprócz przekazywania organom komitetów powiatowych różnych opracowań analitycznych, sprawozdań i danych statystycznych, oddziały Banku często na zamówienie komitetu powiatowego opracowują zagadnienia specjalne, wytypowane przez komitet.

Bardzo pozytywne rezultaty przynosi rozpatrywanie na posiedzeniach egzekutywy KP PZPR działalności konkretnego przedsiębiorstwa na tle stwierdzonych nieprawidłowości jego gospodarki. Materiały będące podstawą do dyskusji wraz z wnioskami przygotowuje oddział Narodowego Banku Polskiego wspólnie z komisją ekonomiczną komitetu.

Wykorzystując uczestnictwo w tych posiedzeniach, przedstawiciele oddziału przedkładają wnioski i postulaty Banku, zmierzające do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Postulaty te są protokolowane i przekazywane do realizacji jako decyzje komitetu.

Niezależnie od przedstawionych form współpracy oddziału z instancjami partyjnymi, oddziały przekazują stale do KP PZPR kopie sprawozdań cyfrowych i opisowych opracowywanych przez Narodowy Bank Polski. Na tym tle nasuwa się uwaga, że instancje partyjne będą wykorzystywały materiały i postulaty oddziału Banku, gdy opracowania te będą sporządzane solidnie i w oparciu o dobre rozeznanie. Cho-



dzi o to, aby materiały i postulaty Banku były przyjmowane przez komitety Partii jako te, w których można znaleźć krytyczną, obiektywną ocenę, a przede wszystkim wiadomości o zasadniczych nieprawidłowościach, występujących w gospodarce przedsiębiorstw kontrolowanych przez Bank. Zrozumiałe jest, że same przedsiębiorstwa nie są zainteresowane,

aby informować KP PZPR czy prezydium rad narodowych o niedociągnięciach w swojej pracy, a szczególnie o zawinionych przyczynach tych niedociągnięć. Stąd też rola Banku jest szczególnie ważna i odpowiedzialna w życiu gospodarczym powiatu.

JERZY ZAWADZKI

## Zastępcza obsługa agent Banku Inwestycyjnego przez oddziały Narodowego Banku Polskiego

Współpraca z Narodowym Bankiem Polskim na odcinku zastępczej bezpośredniej obsługi agent Banku Inwestycyjnego została wprowadzona z początkiem 1961 roku, jakkolwiek sama inicjatywa takiej współpracy powstała znacznie wcześniej. Może się wydawać, że akcja przygotowania do wprowadzenia tych zmian trwała zbyt długo. Wniosek taki byłby jednak nieuzasadniony, jeżeli weźmie się pod uwagę zarówno ilość, jak też i znaczenie przedmiotowych zmian w stosunku do poprzednio obowiązujących ustaleń z zakresu zastępczej obsługi agent BI. Nie będzie niezgodne ze stanem faktycznym, jeżeli stwierdzić, że wprowadzenie omawianych zmian, zwłaszcza nowej formy zastępczej obsługi — obsługi bezpośredniej — było sprawą bardzo ważną, stanowiło w pewnym stopniu pracę pionierską. Było to jednocześnie wyrazem właściwego zrozumienia troski naszego Banku o usprawnienie obsługi klientów.

Czy zmiana ta od razu znalazła właściwe zrozumienie szerokich mas pracowników zarówno Banku Inwestycyjnego, jak i Narodowego Banku Polskiego? Piszę tu o terenie województwa lubelskiego. Otóż początkowo opinie poszczególnych pracowników oddziału, który reprezentuję, były różne, a niekiedy wręcz przeciwstawne. Jedni przyjęli omawiane zmiany bez zastrzeżeń, z pełnym zrozumieniem ich celu i zakładanych efektów, inni natomiast — chociaż były to głosy raczej odosobnione — dopatrywali się w nich licznych skutków ujemnych. Jeżeli chodzi o pracowników terenowych oddziałów NBP, to — jak mi wiadomo z bezpośrednich kontaktów — mimo zrozumienia zasadniczego celu omawianych zmian, przyjęli je raczej z pewną rezerwą, widząc w nich przede wszystkim dodatkowe obciążenie pracą i to zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

Stosunek zarówno jednych, jak i drugich pracowników, uległ radykalnej zmianie i to w przeciągu stosunkowo krótkiego czasu. Przyczyniły się do tego z jednej strony widoczne korzyści wynikające z zastępczej bezpośredniej obsługi agent naszego oddziału przez terenowe oddziały NBP, a następnie faktycznie mniejsze ilościowo i mniej pracochłonne obciążenie pracą tych oddziałów niż to pierwotnie zakładano. Jeżeli chodzi o korzyści, to uwładczniając się one głównie w usprawnieniu obsługi inwestycji, co ma szczególne znaczenie na terenie województwa lubelskiego, a to na skutek jego rozległości, braku terenowych oddziałów Banku Inwestycyjnego oraz niedostatecznej jeszcze na niektórych odcinkach sieci połączeń komunikacyjnych.

Podobnie pozytywnie — jak omówiony już stosunek pracowników — oceniam obecnie wyniki współpracy z terenowymi oddziałami NBP na omawianym odcinku, mimo iż w pierwszym okresie występowały pewne trudności i nieprawidłowości. Czy osiągnięcie takich pozytywnych wyników na odcinku zastępczej bezpośredniej obsługi agent BI na terenie województwa lubelskiego nastąpiło samo przez się, czy też jest to skutkiem jakiejś zorganizowanej działalności? Aby na to pytanie odpowiedzieć, należy, moim zdaniem, sięgnąć do historii tej współpracy, która z jednej strony daje pewien obraz danej działalności, a następnie pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków na przyszłość. Dlatego też omówię wspólną

działalność Oddziału Wojewódzkiego BI w Lublinie, Oddziału Wojewódzkiego NBP w Lublinie oraz podległych mu oddziałów terenowych, zapoczątkowaną jeszcze pod koniec roku 1960 w wyniku ustalenia na szczeblu central obu banków zasad i zakresu zastępczej bezpośredniej obsługi agent Banku Inwestycyjnego.

Niezwłocznie po ukazaniu się Zarządzenia Nr 101/60 Naczelnego Dyrektora Banku Inwestycyjnego w sprawie przekazania agent klientów BI do bezpośredniej zastępczej obsługi bankowej przez oddziały Narodowego Banku Polskiego (zarządzenie to otrzymały również wojewódzkie i terenowe oddziały NBP), oddział nasz nawiązał kontakt z Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Banku Polskiego w Lublinie, z którym ustalono zarówno zakres przejmowanych — przekazywanych agent, jak i miejsce przekazania. Oddział nasz wysunął wniosek, aby przejmowania agent ze strony oddziałów zastępczych NBP dokonali, jeżeli nie ich główni księgowi, to przynajmniej zainteresowani pracownicy pionu operacyjno-rachunkowego. Chodziło o to, aby jednocześnie z przekazaniem do zastępczej bezpośredniej obsługi przejętych agent przeprowadzić wstępne szkolenie w zakresie podstawowych zagadnień związanych z finansowaniem i kontrolą inwestycji rad narodowych, tak aby nie było żadnej przerwy ani zahamowań w dalszym ich finansowaniu. Szkolenie to zostało przeprowadzone w dniu przejęcia — przekazania agent. Omówiono wtedy zasadnicze zagadnienia głównie w zakresie czynności pionu operacyjno-rachunkowego, związane z uruchomieniem finansowania i realizacją wypłat w okresie przejściowym. Instruktaż ten — jak wykazała praktyka — nie przyniósł zakładanych rezultatów, między innymi może dlatego, że na dziesięć terenowych oddziałów NBP jedynie jeden oddział był reprezentowany przez głównego księgowego (pozostałe przez pracowników pionu operacyjno-rachunkowego i kredytowego). Stąd też uważam, że udzielone wskazówki — może zbyt ogólne — nie zostały chyba w pełni zrozumiane, a tym samym przyjęte i realizowane, co wykazała obserwacja pracy tych oddziałów w następnym okresie.

Już na podstawie obserwacji poczynionych w styczniu 1961 roku stwierdzono, że były pewne zagadnienia, które nastęrczały trudności dla oddziałów zastępczych. W celu usunięcia tych trudności zostały zorganizowane — w porozumieniu z Oddziałem Wojewódzkim NBP — rejonowe narady głównych księgowych oddziałów zastępczych. Narady takie odbyły się w pierwszej połowie lutego 1961 roku w dwóch terenowych oddziałach NBP. W każdej z narad brało udział po pięciu głównych księgowych oddziałów zastępczych, główny księgowy Oddziału Wojewódzkiego NBP w Lublinie, a ze strony naszego oddziału — naczelnik właściwego wydziału finansowania i kontroli inwestycji oraz główny księgowy. Przedmiotem narad było omówienie wszystkich zagadnień związanych z zastępczą bezpośrednią obsługą agent BI i to zarówno od strony operacyjno-rachunkowej, jak i zasad finansowania — oczywiście w odpowiednim zakresie.

Niezależnie od omówionych już form szkolenia, pewne sprawy, dotyczące czynności wszystkich (lub



większości) oddziałów zastępczych, były również regulowane w drodze korespondencji. Przyjęta została bowiem zasada, że wszelkie zmiany, nowe obowiązki czy wymogi kontrolne lub sprawozdawcze w zakresie agend obsługiwanych zastępczo, były bieżąco przekazywane tym oddziałom i to w formie skróconej, podającej zasadniczą treść zagadnień.

Dla całości akcji szkoleniowej należy jeszcze wspomnieć o osobistych kontaktach przedstawicieli oddziałów zastępczych, delegowanych w kilku przypadkach do naszego oddziału w celu uzyskania wyjaśnień dotyczących konkretnych zagadnień. Ta forma współpracy miała miejsce w pierwszym okresie po zleceniu zastępczej bezpośredniej obsługi agend.

Pomimo dużych wysiłków ze strony oddziałów obu banków, w pierwszym okresie wykonywania przez oddziały NBP zastępczej bezpośredniej obsługi występowały w ich pracy jeszcze pewne nieprawidłowości, a w szczególności:

- mylne wykazywanie w sprawozdawczości bilansowej wielkości natychmiast płatnych i wymagalnych należności BI lub pomijanie ich w ogóle,
- dokonywanie wypłat w wielkościach przekraczających uruchomione limity finansowania z tytułu kredytów budżetowych i środków własnych,
- nieterminowe nadsyłanie zestawień stanów rachunków operacji zastępczych oraz sprawozdawczości statystyczno-księgowej,
- brak w tych zestawieniach stanów kont pozabilansowych bądź podawanie niewłaściwych wielkości tych stanów; zdarzały się przypadki, że limity inwestycyjne podano jako limity finansowania,
- brak danych — bądź dane niekompletne — w zakresie inkasowych zobowiązań inwestorów,
- błędy w sprawozdawczości statystyczno-księgowej, niewłaściwe sześciobliki sprawozdawcze i inne usterki natury formalnej.

W dążeniu do wyeliminowania z pracy oddziałów zastępczych podobnych nieprawidłowości została zacieśniona kontrola ich materiałów sprawozdawczych, a ponadto zostały ustalone i są realizowane następujące zasady współpracy z Oddziałem Wojewódzkim NBP:

- 1) zestawienia stanów rachunków operacji zastępczych, obejmujące stany tych rachunków na koniec miesiąca — z uwagi na krótki termin sporządzenia bilansu zbiorczego przez oddział zlecający, a z drugiej strony ze względu na długi okres przesyłki — są przysyłane przez oddziały zastępcze pocztą dworcową do Oddziału Wojewódzkiego NBP, skąd podejmuje je nasz oddział,
- 2) Oddział Wojewódzki NBP otrzymuje do wiadomości kopie wszystkich pism i reklamacji kierowanych do oddziałów zastępczych,
- 3) Oddział Wojewódzki NBP uzgadnia z naszym oddziałem stronę merytoryczną swoich pism stanowiących odpowiedzi na zapytania oddziałów terenowych, dotyczące zastępczej obsługi agend BI bądź tylko częściowo związane z nią,
- 4) niezależnie od kopii naszych pism Oddział Wojewódzki NBP, przed wyjazdami swoich pracowników do oddziałów terenowych w sprawach operacyjno-rachunkowych, porozumiewa się z naszym oddziałem, a to w celu uzyskania ewentualnych dalszych informacji dotyczących nieprawidłowości w pracy tych oddziałów w zakresie obsługi agend Banku Inwestycyjnego,
- 5) Oddział Wojewódzki NBP powiadamia nasz oddział o organizowanych naradach (odprawach) głównych księgowych oddziałów terenowych, a to w celu delegowania naszego przedstawiciela dla omówienia aktualnych zagadnień z zakresu obsługi agend BI; ze strony naszego oddziału w naradach takich bierze udział główny księgowy,
- 6) Oddział Wojewódzki NBP przedkłada naszemu oddziałowi do zaopiniowania wnioski usprawniające, dotyczące zagadnień związanych z zastępczą obsługą agend BI.

Przedstawione poprzednio formy szkolenia, bieżącego instruktazu oddziałów zastępczych oraz ustalenie ścisłych zasad współpracy z Oddziałem Wojewódzkim NBP sprawiło, że obecnie czynności zastępcze są wykonywane w zasadzie prawidłowo i terminowo. Mówię w zasadzie, ponieważ w sporadycznych przypadkach występują jeszcze pewne nieprawidłowości, lecz nie mające już poważniejszego charakteru. Nieprawidłowości te są stwierdzone zarówno w czasie kontroli sprawozdawczości bilansowej i statystyczno-księgowej, jak również w czasie przeprowadzanych w porozumieniu z Oddziałem Wojewódzkim NBP lustracji terenowych. Pragnę tu wspomnieć, że w roku 1962 przyjęto zasadę przeprowadzenia w każdym oddziale zastępczym jednej lustracji. Praktyka już wykazuje, że założenie to było niewłaściwe, gdyż dobro prawidłowej współpracy z tymi oddziałami wymaga częstszych kontaktów osobistych. W związku z tym w roku 1963 będzie przyjęta zasada minimum dwukrotnego tego rodzaju kontaktu z każdym oddziałem zastępczym. Wydaje się, że najbardziej celowa będzie lustracja na początku roku dla ustosunkowania się do prawidłowości uruchamiania finansowania i pod koniec roku — w związku z zamknięciem roku operacyjnego, bilansem i rozliczeniem inwestycji.

W uzupełnieniu oceny współpracy z Oddziałem Wojewódzkim NBP na podkreślenie zasługuje jego wybitnie pozytywny stosunek do zagadnienia zastępczej bezpośredniej obsługi agend BI. Przejawia się on między innymi w aprobachie wniosków naszego oddziału, dotyczących dalszego jej usprawnienia. Jednym z takich przykładów było wyrażenie zgody jeszcze na początku 1961 roku na przekazanie do oddziałów zastępczych rachunków wydziałów finansowych poszczególnych rad narodowych, obejmujących akumulację środków budżetów terenowych na inwestycje rad narodowych. Chodziło tu o wyeliminowanie zahamowań w finansowaniu tych inwestycji przez oddziały zastępcze, mogących nastąpić na skutek przekazywania przelewów tych środków do naszego oddziału, a następnie przesyłania odpowiednich zawiadomień oddziałom terenowym NBP. W nowym rozwiązaniu omawiane środki były przekazywane bezpośrednio na rachunki zastępcze wydziałów finansowych w oddziałach NBP, sprawujących zastępczą obsługę naszych agend. Na skutek jednak zmniejszenia zakresu zastępczej obsługi, spowodowanego przejściem funkcji inwestora bezpośredniego przez Dyрекcję Budowy Osiedli Robotniczych z siedzibą w Lublinie i przejściem danych rachunków przez nasz oddział, nie było uzasadnienia dla dalszego podziału administracji danymi rachunkami i wobec tego zostały one zlikwidowane w oddziałach zastępczych. Dalszym przykładem właściwego stanowiska Oddziału Wojewódzkiego NBP jest wyrażenie zgody na przekazanie do zastępczej bezpośredniej obsługi inwestycji wydziałów komunikacji drogowej terenowych rad narodowych.

Podobnie pozytywnie należy ocenić stosunek oddziałów zastępczych, które nie tylko terminowo i prawidłowo wykonują swoje obowiązki, o czym już wspominałem, lecz wykazują dużo troski w poszukiwaniu nowych, bardziej prawidłowych, a mniej pracochłonnych, rozwiązań w zakresie czynności operacyjno-rachunkowych, związanych z obsługą agend BI. Wyrazem takiej troski są następujące zagadnienia, które były przedmiotem ich rozważań i wniosków usprawniających:

1. Likwidacja rachunków pomocniczych dla indywidualnych pożyczkobiorców, które były otwierane w oddziałach zastępczych na podstawie akredytyw inwestycyjnych, obejmujących uruchamianie transze pożyczek na indywidualne budownictwo mieszkaniowe (budowa, odbudowa, kapitalny remont). Z likwidacją tych rachunków wiązało się zaniechanie otwierania kart kontowych i posługiwanie się kartami wzorów podpisów przy dokonywaniu wypłat. Przedmiotowy wniosek zakładał przyjmowanie takich przelewów — jako własnych zleceń do wypłaty — na zbiorczy rachunek prowadzony w ramach konta bilansowego 195 (wg planu kont NBP).



2. Likwidacja rachunków dotyczących pożyczek z zakładowych funduszy mieszkaniowych i dokonywanie takich wypłat bezpośrednio w ciężar rachunku oddziału zlecającego, prowadzonego w ramach konta bilansowego 71 (wg planu kont NBP). Jednocześnie rachunek ten byłby uznany równoważnością środków pobranych z rachunku ZFM inwestora, prowadzonego w ramach konta 537 (planu kont BI). Wniosek dotyczy zastępczej pośredniej obsługi agend BI.

3. Likwidacja kart wzorów podpisów przy rachunkach na indywidualne budownictwo mieszkaniowe przy zastępczej pośredniej obsłudze agend BI.

Wszystkie te wnioski zostały pozytywnie ocenione przez nasz oddział. W nawiązaniu do wniosku pierwszego zostały w naszym oddziale wprowadzone uproszczenia na odcinku przekazywania rat pożyczkowych indywidualnym kredytobiorcom zamieszkałym. Raty takie są obecnie przekazywane jako zlecenia do wypłaty, przy pomocy not memoriałowych, lecz bez akredytyw i kart wzorów podpisów. Oddziały zastępcze po zaewidencjonowaniu takich przekazów na zbiorczym rachunku w ramach konta bilansowego 195 wypłacają je adresatom bez zakładania indywidualnych kart kontowych i bez posługiwania się kartami wzorów podpisów, bez konieczności ewidencjonowania takich wypłat na akredytywach i potwierdzania odbioru tych akredytyw.

Podobnie został przez nasz oddział przyjęty wniosek drugi, a jeżeli chodzi o wniosek trzeci, to pokrywał się on z naszym rozwiązaniem, wprowadzonym nieco wcześniej.

Wszystkie powyższe wnioski zostały wprowadzone w życie — odpowiednio w oddziałach zastępczych wykonujących bezpośrednią czy też pośrednią obsługę agend BI lub realizujących nasze zlecenia do wypłaty — po uprzednim uzgodnieniu z Oddziałem Wojewódzkim NBP i na jego polecenie.

Jakkolwiek omówione usprawnienia nie dotyczą zastępczej bezpośredniej obsługi agend BI, co jest w zasadzie przedmiotem niniejszego artykułu, to jednak nakreśliłem je, ponieważ są dowodem właściwie pojętej współpracy ze strony oddziałów NBP. Mówiąc o zastępczej bezpośredniej obsłudze agend BI przez oddziały NBP, analizując jej przebieg i wyniki, nasuwa się pytanie czy istnieje potrzeba i możliwości dalszego jej rozszerzania? Uważam, że odpowiedź powinna być twierdząca. Nie trzeba chyba udowadniać, że głównym celem współpracy banków jest usprawnienie obsługi klientów zamieszkujących, co na obecnym etapie organizacji naszej pracy można w wielu przypadkach uzyskać tylko przez zbliżenie banku do tych klientów. Biorę tu głównie pod uwagę znaczne odległości siedzib klientów BI od Lublina oraz brak terenowych oddziałów naszego Banku. Jakkolwiek przy obecnych ustaleniach znaczna część czynności — o charakterze merytorycznym — związanych z kontrolą i finansowaniem inwestycji, kredytowaniem przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego czy kontrolą i finansowaniem innych agend BI musi pozostać w oddziale zlecającym, to jednak codzienna obsługa byłaby wykonywana przez miejscowe — terenowe oddziały zastępcze, a o to właśnie chodzi.

Możliwość rozszerzenia zakresu omawianej obsługi uzasadniam następującymi względami:

— agendy przekazywane przez jeden oddział zlecający przydzielane są do realizacji kilkunastu lub co najmniej kilku oddziałom zastępczym, wobec czego ilościowy wzrost czynności dla jednego oddziału nie będzie duży,

— oddziały zastępcze przejmują w zasadzie czynności operacyjno-rachunkowe, natomiast czynności merytoryczne, bardziej pracochłonne, pozostają w oddziałach zlecających,

— przekazanie nowych agend wpłynie w wielu przypadkach tylko nieznacznie na ogólny ilościowy wzrost operacji oddziału zastępczego, ponieważ przy obecnym stanie faktycznym oddziały te prowadzą już zastępczą obsługę pewnych agend; dotyczy to na przykład finansowania przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego, których rachunki pomocnicze prowadzone są w tych oddziałach w ramach konta bilansowego 82 — „Rachunki zastępcze BI”,

— w wielu przypadkach po przejęciu zastępczej bezpośredniej obsługi pewnych agend ulegną całkowitej likwidacji niektóre czynności wykonywane obecnie przez oddziały zlecające, jak na przykład skompletowanie dokumentacji prawnej do otwarcia rachunków, ponieważ oddział zastępczy wykorzysta do rachunków inwestycyjnych posiadaną już dokumentację do rachunków podstawowych danych klientów; zbędne się stanie zawiadamianie oddziałów BI o zmianach kart wzorów podpisów i przysyłanie kart aktualnych,

— duże znaczenie ma fakt, że oddziały zastępcze prowadzą już zastępczą bezpośrednią obsługę agend BI, co niewątpliwie miało by pozytywny wpływ na szybkie opanowanie nowych zagadnień; chodzi o to, że oddziały te mają już pewne doświadczenia na tym odcinku,

— nie bez znaczenia jest również daleko posunięta mechanizacja czynności operacyjno-rachunkowych w oddziałach NBP.

Reasumując, nie widzę zasadniczych trudności w wykonywaniu przez oddziały zastępcze NBP zwiększonych nieco czynności w obsłudze agend BI. Trudności takich nie wysuwają zasadniczo i pracownicy zainteresowanych oddziałów zastępczych, z którymi wielokrotnie miałem możliwość omawiać to zagadnienie. Jakkolwiek ich zdanie jest często odmienne, to jednak, moim zdaniem, nie wynika to z obawy przed ilościowym zwiększeniem czynności, w przypadku rozszerzenia zakresu zastępczej obsługi agend BI, lecz chodzi głównie o to, że będą to „nowe” zagadnienia. Należy bowiem zauważyć, że terenowe oddziały NBP mają stosunkowo duży wachlarz zagadnień. Oprócz czynności wynikających z finansowania, kredytowania i kontroli własnych klientów wykonują również zastępczą obsługę agend BI, BR oraz SOP.

Omawiając zagadnienie zastępczej bezpośredniej obsługi agend BI, starałem się o obiektywną ocenę, oczywiście w miarę możliwości. Mogą jednak być zagadnienia, które — z punktu widzenia oddziałów zastępczych — wyglądają nieco inaczej. Stąd uważam, że sprawa ta powinna być przedmiotem wypowiedzi na łamach „Wiadomości NBP”, tym bardziej, że zagadnienie zastępczej bezpośredniej obsługi jest stale aktualne, a szersza popularyzacja osiągnięć umożliwi większe wykorzystanie doświadczeń obu banków.

CZESŁAW MARCINIAK  
Lublin



## Oddziaływanie Banku na państwowe gospodarstwa rolne

Centrala Banku Rolnego nałożyła na oddziały wojewódzkie obowiązek szukania sposobów oceny efektywności oddziaływania bankowego na przedsiębiorstwa państwowe, w tym także na państwowe gospodarstwa rolne.

Konieczne wydaje się więc rozwiniecie i kontynuowanie dyskusji na ten temat.

Z dotychczasowych obserwacji w oddziałach i placówkach naszego województwa można wnioskować, że element kontroli w pracy kredytowej wielu jednostek terenowych był w różny sposób stosowany i rozumiany. Zasadnicze trudności we właściwym wypełnianiu obowiązku kontrolnego wynikały często z niepełnej znajomości gospodarki państwowych gospodarstw rolnych, słabej znajomości ekonomiki rolnej, nie zsynchronizowanej działalności kredytowo-kontrolnej oraz niewłączania inspektorów państwowych gospodarstw rolnych do prac mających na celu likwidację nieprawidłowości. Podkreślić trzeba i to, że niekiedy kontrola bankowa nie była poddawana ocenie następnej, w wyniku której ustalono by efekty oddziaływania Banku oraz osiągnięcia i braki w dotychczasowej działalności (np. stopień prawidłowości skredytowania planowej działalności państwowych gospodarstw rolnych).

Omawiając w niniejszym artykule efekty oddziaływania bankowego wzięto pod uwagę uruchamianie przez Bank środki oddziaływania na poszczególnych odcinkach pracy kredytowej. W związku z tym — ze względów praktycznych — wydzielono oddziaływanie bankowe, nazwane umownie administracyjnym, oraz tak zwane oddziaływanie kredytowe.

Oddziaływanie administracyjne znajdzie swój wyraz w formie różnych interwencji ustnych i pisemnych, kierowanych do państwowych gospodarstw rolnych i ich jednostek nadrzędnych w sprawie nieprawidłowości w gospodarce finansowej tych jednostek. Ponadto przejawem omawianej formy oddziaływania będą także konferencje organizowane okresowo (np. po upływie kwartału sprawozdawczego) lub doraźnie, w miarę potrzeby.

Do form oddziaływania kredytowego zaliczamy przede wszystkim:

- ograniczenie kredytowania,
- odmowę udzielenia kredytu,
- wstrzymanie kredytowania,
- spłatę zadłużenia przeterminowanego,
- wypowiedzenie generalnej umowy kredytowej.

Przed podjęciem decyzji co do zastosowania wymienionych wyżej form oddziaływania ważne jest ustalenie, na jakim odcinku działalności państwowych gospodarstw rolnych powstały nieprawidłowości. Wówczas dopiero można dokonać wyboru środków działania, rozważyć potrzebę stosowania ich w odpowiednim zakresie i kolejności.

Zarówno wybór formy oddziaływania (tak zwane administracyjnego lub kredytowego), jak i potrzeba stopniowania jego nasilenia, w zasadzie zależna jest od pięciu czynników, to jest od:

- 1) rozmiarów stwierdzonych nieprawidłowości,
- 2) wpływu tych nieprawidłowości na całość realizacji planu,
- 3) częstotliwości występowania niedociągnięć w danej jednostce państwowego gospodarstwa rolnego,
- 4) okresu występowania lub stwierdzenia przez Bank nieprawidłowości (np. w pewnych przypadkach oddziały będą stosowały inne środki oddziaływania w pierwszym i drugim kwartale, a inne w trzecim i czwartym kwartale roku gospodarczego),
- 5) przygotowania kierownictwa gospodarstwa do realizowania nałożonych planem zadań, a także w zależności od stopnia wykonywania przez Inspektorat nadzoru nad danym gospodarstwem.

Przez racjonalny dobór i stosowanie omawianych środków oddziały niewątpliwie stworzą odpowiednie

warunki do szybkiego i skutecznego likwidowania stwierdzonych nieprawidłowości. Niejednokrotnie będzie konieczne łączenie oddziaływania kredytowego z oddziaływaniem administracyjnym.

Bank powinien oddziaływać na przedsiębiorstwa rolne w dwóch etapach: w etapie planowania oraz w etapie faktycznego realizowania zaplanowanych zadań produkcyjnych.

**Planowanie zadań produkcyjnych.** Zasadniczym zadaniem Banku będzie spowodowanie, aby państwowe gospodarstwa rolne:

- 1) ściśle wiązały w planach gospodarczo-finansowych założenia produkcyjne z ich możliwościami przyrodniczo-ekonomicznymi, kierunkami wynikającymi z planów rozwoju lub z planów urządzeńowych i to zarówno w zakresie wydajności z hektara, od jednej sztuki, obsady inwentarza, bilansu paszowego, zatrudnienia i siły pociągowej, jak i w odniesieniu do programu inwestowania.

Bardzo istotnym zagadnieniem jest uwzględnienie przez państwowe gospodarstwa rolne w swych planach rocznych zmian wielkości wskaźników ekonomicznych, wprowadzonych przez Ministerstwo Rolnictwa, Prezydium wojewódzkiej rady narodowej, wojewódzkie zjednoczenie państwowych gospodarstw rolnych od momentu zatwierdzenia planu rozwoju (urządzeniowego). W obecnym okresie zmiany te najczęściej dotyczą zagadnień związanych z wprowadzeniem do gospodarstw kooperacji i specjalizacji produkcji rolnej;

- 2) zaniechały (mam tu na myśli inspektoraty i wojewódzkie zjednoczenia państwowych gospodarstw rolnych) stosowania w planowaniu praktyk polegających na „narzucaniu” — często bez dokładnej znajomości i uzasadnienia — podstawowych wskaźników, to jest wskaźników wyniku, funduszu płac i towarowości;

- 3) ujawniały w planach takie rezerwy, jak na przykład: nadwyżki bilansu paszowego, nie uwzględnione w ewidencji a użytkowane arealy użytków rolnych oraz nie ewidencjonowane zapasy (drzewo z lasu).

Rola Banku jest w tym przypadku znaczna. Bank bowiem, jako organ kontrolny państwa, występuje tu jako rzecznik interesu społecznego, a zatem obowiązany jest dopilnować, aby interes poszczególnych gospodarstw nie pozostawał w sprzeczności z interesem ogólnopaństwowym.

W celu umożliwienia oddziałom wykonania wymienionych wyżej zadań wydaje się konieczne:

- nałożenie (przez Ministerstwo Rolnictwa) na państwowe gospodarstwa rolne i ich jednostki bezpośrednio nadzórne obowiązku bieżącego informowania oddziałów o pracach planistycznych zarówno w fazie projektowania, jak i opracowywania planów, w oparciu o zatwierdzone wskaźniki dyrektywne,
- przyznanie oddziałom terenowym uprawnienia do czynnego uczestniczenia w rozdziale i zatwierdzaniu wskaźników dla gospodarstw. Zmusiłoby to inspektoraty i wojewódzkie zjednoczenia państwowych gospodarstw rolnych do bardziej obiektywnego i racjonalnego rozdziału zadań, a przede wszystkim do dostosowywania w maksymalnym stopniu przydzielonych wskaźników do możliwości produkcyjnych państwowych gospodarstw rolnych. Oddziały, które w pełnym zakresie oceniałyby stopień realności projektowanych założeń produkcyjnych i wskaźników finansowych — przed ich zatwierdzeniem — miałyby w tych warunkach znacznie większy wpływ na prawidłowość ustalania planu.

Wysuwając powyższe sugestie odnośnie kontroli, podziału i zatwierdzania wskaźników do planu, chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny moment. Otóż w przypadku przydzielenia państwowym gospodarstwom rolnym wskaźników zbyt wysokich, przekraczających znacznie ekonomiczno-orga-



nizacyjne możliwości tych gospodarstw, jednostki nadrzędne państwowych gospodarstw rolnych, już w momencie rozpoczęcia roku gospodarczego, zdejmują w dużym stopniu odpowiedzialność z kierownictwa gospodarstw za ewentualne niewykonanie ustalonych zadań. Z kolei w zasadzie bezkrytycznie opiniują wnioski gospodarstw o kredyt specjalny na quasi usprawiedliwione ujemne odchylenia od planu rocznego.

Nadmienić także należy, że dotychczas system finansowy dla państwowych gospodarstw rolnych nie przewiduje w stosunku do jednostek nadrzędnych żadnych sankcji za nieprawidłowy podział wskaźników dyrektywnych i umieszczenie w planach nieprawidłowych wielkości dochodu.

Analiza planów w fazie projektowania powinna mieć charakter merytoryczny. Należy ją przeprowadzać w formie skróconej, ustosunkowując się do zasadniczych zmian i kierunków produkcji, w ścisłym powiązaniu z planami rozwoju i z planami inwestycyjnymi. W szczególności w wyniku analizy należy opracować wnioski odnośnie realności zaplanowanych nakładów, wzrostu towarowości, zapasów oraz wpływu na te wielkości wydajności z hektara, od sztuki, zmian wielkości arealu i w strukturze zasiewów, zmian w strukturze i żywieniu stada, a także rozwoju budownictwa i mechanizacji. Przy wykonywaniu tych prac oddziały powinny w szerokim zakresie wykorzystywać prowadzone w ciągu ostatnich kilku lat zestawienia wskaźników ekonomicznych, bilansów produkcyjnych, materiałowych oraz materiały z kontroli bezpośrednich.

Przed zatwierdzeniem projektów planów należy kierować do inspektoratów (z pominięciem gospodarstw) pisma wskazujące na zbyt wysokie ustalenie zadań i na inne nieprawidłowości, z jednoczesnym domaganiem się uwzględnienia uwag Banku.

Poza wyżej wymienioną formą interwencji oddziały powinny posługiwać się także innymi środkami oddziaływania na jakość planowania.

Jednym z nich są stosowane — począwszy już od trzeciego kwartału roku gospodarczego (poprzedzającego następny rok planowany) — wyłączenia ujemnych odchylen od planu, które to odchylenia bardzo często są wynikiem nieprawidłowego ustalenia wskaźników dyrektywnych. Wydaje się konieczne, aby oddziały w szerokim zakresie wskazywały gospodarstwom na związek zachodzący pomiędzy faktem stosowania wyłączeń z kredytowania (a więc trudnościami finansowymi z tego tytułu) i złą jakością planów.

Przy omawianiu oddziaływania na fazę planowania chciałbym jeszcze podkreślić, iż bardzo często oddziały nie uwzględniają zasadniczego czynnika przy ocenie planów gospodarstwo-finance, mającego poważny wpływ na rozmiary produkcji, a mianowicie nakładów inwestycyjnych. Warunkiem pozytywnej oceny pracy jest właśnie uwzględnienie przez oddziały, przy opiniowaniu planu eksploatacyjnego, całego wachlarza zagadnień inwestycyjnych i remontowych. Zaliczam tu także, między innymi, problemy jak:

- przygotowanie dokumentacyjne i lokalizacyjne inwestycji przewidzianych do realizacji,
- zgodność ustalonych w planie inwestycyjnym terminów oddawania obiektów do użytku z terminami realizacji produkcji, na przykład przygotowanie na czas magazynów zbożowych, oddania do użytku obór, chlewni, oczyszczalni, w terminach ustalonych dla zakupu lub wzrostu (z innych tytułów) inwentarza,
- opracowanie w sposób prawidłowy bilansu mocy produkcyjnej maszyn rolniczych. W przypadku niedoboru mocy wystąpi tu problem uzupełnienia jej przez dodatkowe zakupy inwestycyjne lub opracowanie i zrealizowanie w skali kilku państwowych gospodarstw rolnych harmonogramów wykorzystania większych maszyn, których moc znacznie przekracza potrzeby jednego gospodarstwa (np. kombajny, suszarnie, oczyszczalnie itp.),
- skoncentrowanie nakładów inwestycyjnych w gospodarstwach najbardziej towarowych, przy jedno-

czesnym zabezpieczeniu priorytetu gospodarstwom nasiennym,

— ocena rozmiarów inwestowania na tle dotychczasowego wykonawstwa planu inwestycyjnego,

— znajomość możliwości przerobowych wykonawców robót budowlano-montażowych oraz stopnia ulokowania robót przez wojewódzką komisję rozdziału robót,

— ścisłe rozliczenie w czasie i w kolejności potrzeb remontowych (kapitałnych i bieżących), zgodnie z obowiązującymi w tej mierze przepisami (Uchwała Nr 365 Rady Ministrów z dnia 20 września 1961 roku, Monitor Polski 81).

W czym wyraża się efekty oddziaływania Banku? Otóż wyraża się one zarówno w wielkościach jakościowych, jak i ilościowych. W pierwszym przypadku będzie to wartość wykrytych w gospodarstwach rezerw i innych błędów natury jakościowej (uwzględnionych w wyniku interwencji Banku); w drugim — ilość projektów planów skorygowanych na skutek interwencji Banku. W ostatecznym zaś rachunku pozytywny wpływ (efekt pracy) Banku na jakość planu wyrazi się w wykazaniu przez państwowe gospodarstwo rolne w planie rocznym produkcyjnie możliwego osiągnięcia woluminu produktu przeznaczonego na sprzedaż. Zaznaczyć jednak wypada, że rozmiary efektów pracy Banku zależne będą od stopnia opanowania przez inspektorów kredytowych umiejętności analizy planu gospodarczego i inwestycyjnego oraz wyciągania wniosków z tej analizy, a następnie wykorzystanie ich w pracy kredytowej.

Fakt niewywiązywania się w pełnym zakresie przez placówki terenowe z zadania oddziaływania na jakość planów na nowy rok gospodarczy powinien być przedmiotem analizy i krytycznej oceny ze strony kierownictwa oddziałów i to najpóźniej w pierwszym kwartale nowego roku gospodarczego (kiedy ma miejsce zatwierdzenie projektowanych założeń). W wyniku tej oceny oddziały powinny:

- 1) ustalić przyczyny niewykonania zadań nałożonych na Bank,
- 2) ściśle określić trudności, jakie napotymano (ich źródła),
- 3) wymierzyć wielkość błędów w oparciu o posiadane i zatwierdzone już plany, a następnie,
- 4) postawić pytanie, co zrobić, aby zmusić kierownictwo gospodarstw (w przypadku przekazania oddziałom zatwierdzonych planów o zbyt wysokich zadaniach produkcyjnych) do poszukiwań, mających na celu ewentualne wykrycie rezerw nie ujawnionych w planach. Wiąże się to oczywiście ze stałym zainteresowaniem problemami błędnego planowania zarówno inspektoratów, jak i wojewódzkiego zjednoczenia państwowych gospodarstw rolnych.

Efektem oddziaływania będzie wówczas ilość i wartość wykrytych rezerw w zatwierdzonych planach i to rezerw, które powinny być uruchomione i zrealizowane. Dodatkowym obowiązkiem Banku będzie oczywiście bieżące śledzenie — w powiązaniu z realizacją akcji kredytowych — przebiegu uruchamiania rezerw. Gdyby wyniki omawianych wyżej badań wskazywały na całkowity brak rezerw w poszczególnych gospodarstwach, to wówczas oddziały terenowe powinny, w oparciu o ocenę aktualnej sytuacji ekonomicznej państwowych gospodarstw rolnych, sprecyzować w stosunku do nich politykę kredytową. Z tym wiąże się także bieżące ustalanie warunków kredytowania (wyłączenia odchylen ujemnych, nasilenie kontroli, rozpatrywanie wniosków kredytowych i preliminarzy, ograniczenie limitów kredytu ogólnobrotowego itp.).

Przechodzę obecnie do omówienia fazy oddziaływania bankowego na realizację planu.

**Realizacja zadań produkcyjnych.** Uprzednio stwierdziłem już, że w fazie planowania głównym dążeniem Banku powinno być doprowadzenie do właściwej jakości planu, stanowiącego podstawowy dokument do kredytowania. W fazie wykonywania zadań rocznych natomiast powinniśmy wpływać na jego realizację, zgodną z prawidłowo opracowanym planem.



Pierwsze wnioski, dotyczące wpływania na działalność państwowych gospodarstw rolnych, rodzą się więc już w wyniku oceny planu. W czasie zaś wykonywania planu podstawowymi źródłami informacji o konieczności oddziaływania będą bilanse kwartalne i roczne, kwartalne preliminarze wpływów i wydatków, sprawozdania rzeczowe z wykonania planu produkcyjnego, inwestycyjnego, kapitałnych remontów, sprawozdania finansowe z realizacji inwestycji i remontów, kontrole bezpośrednie i ich wyniki.

Oddziaływanie Banku powinno iść w dwóch kierunkach:

— w kierunku przekazywania Bankowi przez państwowe gospodarstwa rolne jakościowo dobrych dokumentów. Chodzi bowiem o dobre źródło informacji,

— oddziały powinny swoim działaniem spowodować, aby gospodarstwa zrealizowały swoje założenia produkcyjne zgodnie z planem.

Przy oddziaływaniu na jakość sprawozdawczości efekty pracy Banku wymierzyć można ilością usuniętych nieprawidłowości. Natomiast efekty wpływu przez Bank na sam przebieg procesu produkcyjnego wyrażą się w wielkościach ilościowo-wartościowych, usuniętych w wyniku działalności kredytowej niedociągnięć i zaniedbań.

Zagadnienie umiejscowienia ich na danym odcinku działalności państwowego gospodarstwa rolnego wiąże się ściśle ze źródłami ich powstania. Przykładowo można by podać, że większość nieprawidłowości wykrywanych dotychczas przez oddziały w czasie realizowania akcji kredytowych koncentrowało się na następujących odcinkach działalności państwowych gospodarstw rolnych:

— produkcji roślinnej, gdzie stwierdzono na przykład nieplanowe, rozrzutne zużywanie nasion i nawozów, nieracjonalny sprzęt ziób i okopowych oraz występujące niekiedy w związku z tym przekroczenia funduszu płac, nieosiąganie cen planowanych przy oddawaniu ziób z powodu nadmiernej wilgotności i zanieczyszczeń,

— produkcji zwierzęcej, gdzie ustalono na przykład nieracjonalne dawkowanie pasz, nieuzasadnione przedłużanie cyklu chowu opasów, spadek mleczności i zdrowotności na skutek niezachowania czystości inwentarza,

— zapasów gromadzonych nieraz w nadmiernych ilościach i niecelowo, a także nasion niepełnowartościowych, z powodu utraty siły kiełkowania,

— gospodarki funduszem płac,

— gospodarki środkami trwałymi (nierytmiczne, opóźnione dokonywanie remontów bieżących i kapitałnych, niekonserwowanie maszyn, rozrzutna gospodarka materiałami zakupionymi do remontów),

— oddawanie do użytku obiektów z inwestycji,

Zdaniem moim wymienione wyżej podstawowe odcinki działalności państwowych gospodarstw rolnych powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania placówek terenowych.

Dotychczasowe wyniki oddziaływania bankowego na procesy gospodarcze państwowych gospodarstw rolnych naszego województwa wykazują, że stosunkowo mało skuteczne było oddziaływanie Banku na nieprawidłowości występujące w państwowych gospodarstwach rolnych w zakresie gospodarki środkami trwałymi i na odcinku remontów oraz na odcinku funduszu płac.

Obowiązujący system kredytowania państwowych gospodarstw rolnych nie przewiduje bowiem możliwości stosowania w ciągu roku restrykcji kredytowych w przypadkach stwierdzenia przez Bank nieprawidłowości polegających na przykład na:

— niezagospodarowaniu maszyn rolniczych,  
— niewykorzystaniu maszyn rolniczych,  
— niekonserwowaniu parku maszynowego,  
— zaniedbywaniu remontów maszyn i budynków.

W związku z tym postuluję wprowadzenie do instrukcji kredytowej przepisu upoważniającego oddziały do stosowania ograniczeń kredytowania lub innych sankcji kredytowych, w celu zlikwidowania

stwierdzonych poważnych zaniedbań w gospodarce środkami trwałymi w państwowych gospodarstwach rolnych.

Wielkość kwot przewidzianych do wyłączenia z kredytowania należałoby określać każdorazowo indywidualnie, a to w zależności od rozmiarów nieprawidłowości i potrzeby stworzenia odpowiednich trudności finansowych w gospodarstwie, w którym stwierdzono zaniedbania. Należałoby także rozważyć sprawę efektywnego wpływania Banku na rytmiczne i terminowe wykonywanie remontów w państwowych gospodarstwach rolnych. Dotychczasowe bowiem możliwości oddziaływania Banku na ten odcinek są, moim zdaniem, jeszcze niedostateczne.

Stosowanie sankcji kredytowych w przypadku niewykonywania planowanych remontów bieżących wydaje się mało skutecznym środkiem, a często stosowane (w trzecim i czwartym kwartale roku gospodarczego) wyłączenia z kredytowania uzasadnionych ponadplanowych nakładów remontowych traktowałbym jako posunięcie ekonomicznie niecelowe. Słuszniejsze byłoby uzależnienie premiowania kierownictwa gospodarstw od terminowego wykonywania zadań remontowych, przy czym należałoby nałożyć na jednostki państwowych gospodarstw rolnych obowiązek uwzględniania uwag oddziałów przy rozpatrywaniu wniosków premiowych.

W zakresie gospodarki funduszem płac oddziaływanie bankowe znacznie utrudniał fakt nieracjonalnego opracowywania i rozdzielania przez inspektoraty wskaźników funduszu płac w poszczególnych kwartałach roku gospodarczego. W zasadzie zatwierdzano dotychczas gospodarstwom wskaźniki tak zwane „mobilizacyjne”, pokrywające zaledwie w 60 do 80% potrzebny fundusz płac w danych kwartale. Oddziały, przyjmując takie plany jako podstawę do ustalania przekroczeń funduszu płac, domagały się podania środków, przy pomocy których państwowe gospodarstwa rolne zlikwidują wykazane przekroczenia funduszu płac. W części jednak przekroczenia te były fikcyjne (zły plan). W związku z tym gospodarstwa w zasadzie nie podejmowały środków mających na celu likwidację przekroczeń, a inspektoraty każdorazowo akceptowały wykazane odchylenia ujemne funduszu płac.

Stosowanie zatem przez Bank rygorów i sankcji przewidzianych instrukcją o kontroli bankowej funduszu płac w państwowych gospodarstwach rolnych w małym jedynie stopniu przyczyniało się do likwidacji przekroczeń funduszu płac ekonomicznie nie uzasadnionych, a więc nie znajdujących pokrycia we wzroście produkcji, towarowości lub obniżce kosztów własnych. W tej sytuacji wydaje się konieczne nałożenie na inspektoraty obowiązku przedkładania oddziałom do zaopiniowania kwartalnych planów funduszu płac oraz uwzględnienie w instrukcji o kontroli bankowej sankcji za nieprawidłowe opracowywanie tych planów przez państwowe gospodarstwa rolne.

Wreszcie szczególnej uwadze oddziałów można by polecić zagadnienie ścisłej współpracy komórek organizacyjnych Banku, kredytujących i finansujących gospodarstwa rolne oraz przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego. Oddziaływanie kredytem, skierowane na wykonawcę robót z powodu takich nieprawidłowości jak: zła organizacja pracy, zbyt rozszerzony front robót itp., może w znacznym stopniu zmniejszyć zagrożenie niewykonania przez państwowe gospodarstwa rolne założeń produkcyjnych, towarowości, a tym samym i rentowności. Konieczne więc jest stałe współdziałanie kredytowych komórek oddziałów w zakresie wykrywania nieprawidłowości, o których mowa, oraz bieżące uzgadnianie terminów i rozmiarów stosowania sankcji bankowych.

Reasumując uwagi na temat efektywności oddziaływania na realizację procesów produkcyjnych w państwowych gospodarstwach rolnych stwierdzić na-



leży, że wykonanie przez oddziały zadań nałożonych na Bank Rolny zależeć będzie głównie od stopnia znajomości ekonomiki i organizacji gospodarstw rolnych, a także od systematycznego badania przebiegu procesów produkcyjnych i inwestycyjnych, umiejętnego wyciągania wniosków z analiz i wykorzystania ich przy kredytowaniu i finansowaniu państwowych gospodarstw rolnych. Ponadto niezmiernie ważne jest:

1. Umiejętne przedstawianie kredytobiorcom i ich jednostkom nadrzędnym stanowiska Banku. W każdym przypadku przed zastosowaniem sankcji kredytowych należy właściwie uzasadnić swoje decyzje. Uzasadnienie to powinno być uwidocznione w piśmie polustracyjnym (lub przedstawione na konferencji), którego zasadniczą treścią będą własne nieprawidłowości stwierdzone przez oddziały w państwowych gospodarstwach rolnych. W pismach do państwowych gospodarstw rolnych w zasadzie należałoby unikać zaleceń o charakterze produkcyjnym, gdyż tym powinny się zajmować przede wszystkim inspektoraty. Bank natomiast, wysuwając pod adresem państwowych gospodarstw rolnych uwagi o nieprawidłowościach, mających wpływ na gospodarkę finansową, powinien domagać się, aby gospodarstwa podawały sposoby likwidacji zaniedbań. Konieczne jest również wyznaczenie tym gospodarstwom terminów usunięcia nieprawidłowości oraz zagrożenie zastosowaniem sankcji w razie niezrealizowania żądań Banku.

2. Oddziaływanie w odpowiednim czasie na likwidację niedociągnięć w państwowych gospodarstwach rolnych. Często bowiem opóźnienie ingerencji czyni to oddziaływanie całkowicie bezskutecznym.

3. Stosowanie wyłączeń z kredytowania w takich rozmiarach, aby stworzyć odpowiednie trudności finansowe gospodarstwom. Wówczas bowiem w wyniku tych trudności gospodarstwo zmuszone będzie

do podjęcia kroków, mających na celu poprawę sytuacji gospodarczej. W konsekwencji państwowe gospodarstwo rolne będzie mogło wystąpić do oddziału o przywrócenie środków uprzednio przez Bank wyłączonych z kredytowania.

4. Niedopuszczenie do okresowego kredytowania kredytem przejściowym (w ciągu roku) zarysowujących się w gospodarstwie ujemnych odchyśleń od planu. Niezbędna jest także bieżąca analiza likwidacji stwierdzonych przez oddziały i wykazanych gospodarstwom niedociągnięć w ich gospodarce.

Końcowym wyrazem dobrze spełnionego obowiązku będzie zarówno bieżące, jak i następne sprawdzanie przez kierownictwo oddziałów terenowych — w drodze kontroli wewnętrznej — jak również w trybie nadzoru przez piony kredytowe oddziałów wojewódzkich czy wszystkie poczynania Banku odniosły przewidziany skutek i w przypadku negatywnych wyników odpowiednie korygowanie i uzupełnianie kolejnych planów pracy.

Podany w niniejszym artykule zakres mierzenia efektywności oddziaływania Banku na państwowe gospodarstwa rolne nie wyczerpuje oczywiście wszystkich zagadnień związanych z tym tematem. Niewątpliwie może on być poszerzany i uzupełniany. Jednak sugestie i propozycje podane w opracowaniu powinny zdaniem moim przyczynić się w pewnej mierze do wprowadzenia ulepszeń w pracy oddziałów i placówek na odcinku oddziaływania i oceny efektów pracy Banku, jak również do pogłębienia oraz poszerzenia zakresu kontroli wewnętrznej poszczególnych stanowisk pracy w pionach kredytowych rolnictwa państwowego.

CZESŁAW GENDERA  
Zielona Góra

## Formy pracy komisji usprawnień

Ruch usprawnieniowy w Narodowym Banku Polskim ma już wieloletnią tradycję i legitymuje się poważnym wkładem w ulepszanie jego działalności. Jednak coraz wyższy poziom organizacyjny oraz zwiększający się zakres zadań i czynności Banku stwarzają trudniejsze warunki dla racjonalizatorów i wymagają coraz lepszego kierowania ruchem usprawnieniowym.

Obserwując ruch usprawnieniowy na terenie naszego województwa (katowickie) można stwierdzić, że ilość zgłoszonych wniosków jest stosunkowo duża i stale wzrasta, ale jakość i przydatność projektów nie wskazuje na wyraźniejszy postęp w tej dziedzinie. Liczne są zapewne przyczyny tego stanu, ale trzy wydają się decydujące:

1) nieaktualność zgłoszonych wniosków, spowodowana nieznajomością przez projektodawców terminów, w których rozpatrywane są i realizowane zamierzenia centralnych władz bankowych,

2) nietrafność tematyczna wniosków, będąca następstwem nieznajomości przez projektodawców zamierzeń i kierunków zmian organizacyjnych i merytorycznych, realizowanych przez władze bankowe,

3) niedostateczna znajomość stanu faktycznego potrzeb, trudności bądź też osiągnięć usprawnieniowych w pracy oddziałów terenowych.

Wszelkie zasadnicze zmiany w organizacji Banku i w jego działalności postanawiane są ogólnie. Władze centralne Banku, a nawet władze państwowe, określają zakres (temat) zamierzonych zmian oraz terminy, w których zmiany te będą realizowane. Pracownicy oddziałów nie znają albo znają tylko w ogólnych zarysach te zamierzenia. Stąd powstaje trudność, a nawet zupełna niemożliwość, dostosowania oddolnego projektu usprawnieniowego do zamierzeń Centrali Banku.

Jako przykład może posłużyć jeden z przypadków z naszego terenu. W roku 1960 zgłoszono wniosek

usprawnieniowy, dotyczący usprawnienia wzorów sprawozdań kwartalnych z wyników działalności kredytowej. Wniosek uznano wówczas za nie nadający się do zastosowania. Obecnie zasady podane w projekcie w pełni zrealizowano. Przykładów takich można by podać więcej, nie chodzi tu jednak o formę reklamacji, ale o sprawę organizacji ruchu usprawnieniowego. Gdyby podano oddziałom do wiadomości zamierzenia Centrali Banku o zakresie reorganizacji sprawozdawczości i określono termin projektowanych zmian (nawet w okresach kilkuletnich), wówczas nie zaistniałaby sytuacja tego rodzaju. Wiąże się z tym jeszcze bardzo ważny problem. Otóż często słyszy się, że odrzucone projekty usprawnieniowe po pewnym czasie znajdują zastosowanie i są realizowane. Powoduje to słuszne rozgoryczenie projektodawców i niewątpliwie wpływa na zmniejszenie zainteresowania usprawnieniami. Niektórzy w takich przypadkach podejmują interwencje, załatwiane z reguły pozytywnie w formie przyznania nagrody.

Nie ma tu oczywiście zlej woli czy zaniedbania ze strony jednostek załatwiających wnioski usprawnieniowe, przyczyny stanowią podane wyżej okoliczności niemożności dostosowania tematycznie projektów racjonalizatorskich, jak również w czasie, do ogólnych zamierzeń Centrali Banku. Wydaje się, że gdyby wnioski wpłynęły „na czas” i dotyczyły „aktualnych” zagadnień, efekt usprawnień i ich merytoryczna wartość byłyby znacznie wyższe. Uniknęłoby się rozgoryczenia projektodawców i kłopotów jednostek rozpatrujących reklamacje wnioskodawców. W obecnych warunkach organizacyjnych naszej instytucji oraz przy wysoce centralistycznym charakterze wielu czynności nie możemy liczyć wyłącznie na oddolny ruch usprawnieniowy. Inicjatywa oddolna oscylować będzie wokół spraw drobnych, formalnych, z reguły manipulacyjno-administracyjnych. Potwierdzeniem tego są w dostatecznej mierze dane o ilości i wartości wniosków usprawnieniowych.



Trzeba również brać od uwagę to, że pracownik oddziału terenowego widzi interesujące go zagadnienia jedynie z osobistego punktu widzenia i w aspekcie lokalnych możliwości.

Wytyczne i kierunki podawane przez Komisję Usprawnień (Centrali Banku i oddziałów wojewódzkich) to jedynie ogólne wskazania, niewystarczające do prac, które tematycznie i we właściwym czasie mogą być wykorzystane jako usprawnienia. Istnieje więc potrzeba merytorycznego nadania kierunku ruchowi usprawnieniowemu, polegającego na:

- podaniu konkretnych zagadnień czy zamierzeń, które projektuje się uregulować ogólnie,
- określeniu terminu, do którego można by zgłaszać wnioski; terminy powinny być stosunkowo odległe,
- podaniu jednostki organizacyjnej, do której należy kierować wnioski,
- podaniu formy i zakresu opracowania,
- określeniu celu, jakemu ma służyć projektowana zmiana,
- podaniu zasady i wysokości wynagrodzenia za projekty przyjęte do realizacji.

Taka forma nadania kierunku usprawnieniom miałaby w pewnym stopniu cechy konkursu, ale wydaje się, że w obecnych warunkach tylko takie zasady rozwijania ruchu usprawnieniowego zapewniają skuteczność i celowość wysiłku naszych racjonalizatorów. Podana forma ułatwi również pracę zainteresowanym jednostkom, rozpatrującym wnioski usprawnieniowe. Akta, dotyczące projektów racjonalizatorskich, skupione będą u jednego adresata, stanowiąc jednolity tematycznie materiał informacyjny i roboczy dla rozwiązania projektowanego zagadnienia.

Trzecim warunkiem, decydującym o rozwoju ruchu usprawnieniowego, kierowanego przez komisje usprawnień, jest znajomość sytuacji „w terenie”.

Nadając kierunek ruchowi usprawnieniowemu w oparciu o zamierzenia władz centralnych trzeba równolegle oddziaływać w kierunku ulepszania istniejącego stanu. Zadanie to realizować można jedynie w oparciu o dokładną znajomość potrzeb i trudności na wszystkich szczeblach organizacyjnych naszej instytucji.

W tym kierunku zmierzają prace naszej komisji usprawnień, która dla zapoznania się z trudnościami, brakami, potrzebami i postulatami odnośnie pracy w oddziałach terenowych rozpisała ankietę wśród pracowników. Anketa zawierała pięć pytań:

1. Co uważa Obywatel za niewłaściwe w organizacji pracy (na stanowisku, w wydziale, w oddziale).
2. Jakie widzi Obywatel braki w wyposażeniu stanowiska, wydziału, oddziału w urządzenia techniczne i pomoce biurowe.
3. Jakiej czynności uważa Obywatel za najbardziej pracochłonne i najtrudniejsze do wykonania.
4. Jakiej czynności uważa Obywatel za mało przydatne lub zbędne.
5. Jakiej trudności napotyka Obywatel w swej pracy (brak materiałów szkoleniowych, instruktażu, prace poza Bankiem itp.).

Ankieta była w zasadzie anonimowa, z tym że dla umożliwienia rozlosowania nagród wśród uczestników zalecano podać: hasło, stanowisko oraz nazwę oddziału.

Wpłynęły 154 odpowiedzi na ankietę, niektóre opracowane były zbiorowo. Część uczestników odpowiadała tylko na niektóre pytania. Można przyjąć, że około 10% pracowników z oddziałów naszego województwa wzięło udział w ankiecie. Pion „A” reprezentowały 84 ankiety z 24 oddziałów. Piony „B” i „C” — 70 ankiet z 18 oddziałów.

Wśród nadesłanych ankiet ogromną większość stanowią odpowiedzi istotnie rzeczowe, dające wyraz dużej troski, jaką przywiązują pracownicy bankowi do swej pracy i jej wyników. Niektóre ankiety były faktycznymi wnioskami usprawnieniowymi i przekazane zostały do załatwienia w trybie projektów usprawnieniowych.

Materiał zawarty w ankietach jest w swej decydującej masie źródłem ciekawych wiadomości, uwag i postulatów, naświetlających problemy organizacyjne, administracyjne, socjalno-bytowe a nawet związkowe. Treść odpowiedzi z podziałem na piony „A” oraz „B” i „C” ujęta, w dużym skrócie uogólniającym, jest następująca:

### Pion „A”

#### Uwagi i postulaty dotyczące organizacji pracy:

- połączenie wszystkich czynności (kredytowanie, fundusz płac, inwestycje) w jednym ręku utrudnia opanowanie wszystkich przepisów, obniża wyniki oddziaływania i kontroli bankowej. Specjalizacja jest bardziej właściwa,
- słaba obsada komórki ogólnej stwarza taką sytuację, że znaczną ilość korespondencji sporządzają inspektorzy kredytowi. Usprawnienie powinno pójść w kierunku: zwiększenia gotowych formularzy, stosowania powielaczy i adrem, ograniczenia obszerności opisów,
- niedostateczna ilość potrzebnych formularzy obowiązkowych, brak formularzy dla typowych prac statystyczno-analitycznych.

#### Różne postulaty:

- a) wyodrębnić stanowiska statystyczno-analityczne,
- b) spowodować przyspieszenie wydawania zarządzeń Prezesa Banku, w szczególności w odniesieniu do prac terminowych i w stosunku do ogólnopństwowych aktów normatywnych (Uchwała 106/62),
- c) spowodować, aby przepisy zarządzeń Prezesa były redagowane jaśniej, zawierały szersze omówienie danego polecenia i w pewnym stopniu komentowały te polecenia.

#### Braki w wyposażeniu w urządzenia techniczne i pomoce biurowe:

- niedostateczna ilość maszyn do liczenia,
- zły stan i mała ilość telefonów,
- nieodpowiednie warunki lokalowe — zbyt duże sale, w których pracuje po osiem — dwadzieścia osób, złe oświetlenie, brak wydzielonego pokoju dla naczelnika,
- niedostateczna ilość papieru do pisania, nawet makulatury,
- niedostateczne zaopatrzenie biblioteki fachowej.

#### Różne postulaty i wnioski:

- a) zaopatrzyć pracowników w długopisy,
- b) zaopatrzyć pracowników w aktówki,
- c) wydzielić budki telefoniczne do rozmów zamiejscowych,
- d) wydzielić pomieszczenie do załatwiania klientów,
- e) wydrukować przekładki do akt kredytowych,
- f) zainstalować ruchome osie do telefonów stojących na biurkach,
- g) zalecić ograniczenie palenia papierosów w niektórych pomieszczeniach bankowych,
- h) podjąć wszelkie środki walki z hałasem.

#### Czynności najbardziej pracochłonne i najtrudniejsze:

- analiza rocznych planów techniczno-ekonomicznych,
- inspekcje w przedsiębiorstwach,
- kontrola działalności inwestycyjnej, głównie efektywności inwestycji,
- kontrola funduszu płac,
- analiza wniosków kredytowych,
- czynności planowania obiegu pieniężnego,
- opracowania dla różnych władz i urzędów.



**Czynności mało przydatne lub zbędne:**

- prowadzenie kontrolek wypłat z funduszu zakładowego,
- prowadzenie ewidencji stanów rachunków bankowych i kontrola wyciągów,
- analiza planów rocznych w zakresie podanym w ZP A/48. Za celowe uznano analizowanie jedynie normatywów, funduszy własnych w obrocie i funduszu płac,
- prowadzenie ewidencji inspekcji według wzoru oddziału wojewódzkiego z podziałem na część A i B,
- opiniowanie projektów planów inwestycyjnych,
- kontrola oświadczeń przy rozliczeniach z gospodarką nie uspołecznioną,
- kwartalna sprawozdawczość opisowa (wystarczałaby półroczna),
- ewidencja szczegółowa kont 290 i 300,
- kontrola funduszu płac w małych jednostkach wielobranżowych (spółdzielnie pracy, przedsiębiorstwa komunalne),
- przysyłanie przedsiębiorstwom zawiadomień na formularzu 3455 o podziale obliża kredytowego na koniec każdego miesiąca.

**Różne postulaty i wnioski:**

- a) wytyczne kwartalne można by zastąpić wytycznymi półrocznymi,
- b) wnioski kredytowe są zbyt rozbudowane i trudne dla opracowania przez przedsiębiorstwa.

**Trudności w pracy inspektora:**

- zbyt szeroki wachlarz zagadnień pracy kredytowej,
- późne otrzymywanie, częste zmiany i niejasność przepisów i zarządzeń bankowych,
- brak czasu na studiowanie przepisów, brak praktycznego szkolenia w zakresie aktualnych zagadnień,
- ograniczenie możliwości współpracy i oddziaływania w stosunku do przedsiębiorstw nie korzystających z kredytów bankowych.

**Różne postulaty i wnioski:**

- a) niski poziom pracowników przedsiębiorstw ułatwiających sprawy w Banku,
- b) szkolenie pracowników nowo przyjętych,
- c) spiętrzanie się prac w pewnych okresach,
- d) prace pozabankowe (udział w konferencjach).

**Pion „B” i „C”****Uwagi i postulaty dotyczące organizacji pracy:**

- niewłaściwa współpraca między stanowiskami, spowodowana nierównomiernym obciążeniem pracowników,
- spiętrzenie wypłat w ostatnim dniu miesiąca,
- trudności w obsłudze przekazów zagranicznych Banku PKO,
- brak typowych kart pracy i harmonogramów na poszczególne stanowiska,
- bezpośrednia obsługa kasowa klientów pewnych jednostek (np. PZU skierowuje klientów z czekami do Banku),
- zbyt duża ilość (siedem rodzajów) dokumentów dla jednostek korzystających ze skarbca nocnego.

**Różne uwagi i postulaty:**

- a) wprowadzić różnokolorowe odcinki poleceń przelewów,
- b) wyodrębnić w oddziałach stanowisko „informacja”,
- c) zaniechać kontroli wyciągów przez inspektorów kredytowych,
- d) wydawać instrukcje bankowe w formie luźnych kart, które można by wymieniać.

**Braki w wyposażeniu w urządzenia techniczne i pomoce biurowe:**

- brak maszyn, szczególnie maszyn do sumowania,
- brak odpowiednich (oryginalnych) stołów licarskich i kasjerskich,
- brak adresarek i wyłaczarek do adresarek,
- brak wyświetlaczy do numerków kasowych,
- niedostateczne zmechanizowanie transportu wewnątrzoddziałowego — transportery poziome, windy, wózki cichobieżne,
- trudności w zaopatrzeniu w papier i przybory kancelaryjne.

**Różne uwagi i postulaty:**

- a) dotychczas nie ukazały się stemple zapowiedziane w ZP B/I/41/61,
- b) portfele służące do wpłat do skarbców nocnych zmienić na lepsze i trwalsze.

**Czynności najbardziej pracochłonne:**

- ustalanie stanów należności i zobowiązań,
- kwartalne uzgadnianie stanów rachunków bankowych i należności,
- ręczne księgowanie wydatków budżetu centralnego na kartach szczegółowych,
- obliczanie odsetek od rachunków o różnym oprocentowaniu,
- poprawianie symboli planu kasowego, mylnie podawanych przez przedsiębiorstwa na czekach,
- niska granica kwot czeków imiennych zbytnio absorbuje głównego księgowego,
- udzielanie informacji klientom — postulat stworzenia stanowiska „informacja”,
- stemplowanie stemplem dziennym poszczególnych żądań zapłaty,
- duża ilość rachunków dla klientów Banku Rolnego (spółdzielnie produkcyjne 10—15 rachunków, kółka rolnicze 4—7 rachunków),
- duża ilość rachunków w ramach konta bilansowego 8 (1—6),
- obliczanie należności za druki wydane klientom — postulat — wprowadzić opłaty zryczałtowane,
- wypełnianie ręcznie klauzuli na czeku potwierdzonym.

**Różne wnioski i postulaty:**

- a) kontrolę funduszu płac jednostek budżetowych, prowadzoną zgodnie z ZP B/3/62, rozszerzyć na fundusz płac pracowników umysłowych warsztatów szkół zawodowych,
- b) wprowadzić żetony zamiast numerków kasowych.

**Czynności mało przydatne lub zbędne:**

- kwartalne uzgadnianie sald rachunków bankowych i należności dla wszystkich rachunków (np. organizacji społecznych),
- stosowanie opasek dla żądań zapłaty, przesyłanych do banku płatnika,
- prowadzenie podwójnych zapisów dla konta 133,
- ewidencjonowanie na F-4035 rachunków dodatkowych,
- parafowanie przez głównego księgowego poprawionych symboli planu kasowego.

**Trudności w pracy pionu „B” i „C”:**

- brak odpowiedniej ilości instrukcji z działu B,
  - niedostateczna wymiana doświadczeń między oddziałami, szczególnie kierowników sekcji,
  - hałas, złe warunki lokalowe, nierównomierne obciążenie pracą.
- Zebrany materiał ankietowy, to dopiero początek pracy komisji usprawnień. Po dokładnym jego opracowaniu, do wszystkich oddziałów przesłana zostanie informacja, zawierająca również apel do pracow-



ników, aby w miarę swych zainteresowań opracowywali wnioski usprawnieniowe. W porozumieniu z zainteresowanymi wydziałami zamierzamy opracować tematykę konkursu usprawnieniowego. Wyniki ankiety przesłane zostaną również do Komisji Usprawnień Centrali NBP z prośbą o poinformowanie o uwagach i postulatach zainteresowanych departamentów. Wielce pomocne w kierowaniu ruchem usprawnieniowym byłoby zorientowanie komisji usprawnień o zamierzeniach Centrali Banku, zmierzających do rozwiązania postulowanych w ankietach zagadnień. Dokonując pewnego podsumowania można by jedynie podać problemy dominujące w odpowiedziach, które nakreślają ogólne kierunki w ruchu usprawnieniowym na terenie naszego województwa. Problemami tymi są w:

#### Pionie „A”

— koncentracja i specjalizacja w pracy inspektora kredytowego,

— formy i metody pomocy w pracy inspektora kredytowego,

— likwidacja czynności mało przydatnych lub zbędnych,

— mechanizacja prac sprawozdawczo-statystycznych.

#### Pionie „B” i „C”

— doskonalenie wewnętrznej organizacji pracy na poszczególnych stanowiskach,

— mechanizacja pracy, usprawnianie czynności pracochłonnych.

Dla pełnego zadośćuczynienia postulowanym w artykule formom rozwoju ruchu usprawnieniowego potrzebne byłoby jeszcze określenie przez władze bankowe w jakich konkretnie kierunkach (tematycznie) oraz w jakich okresach będą realizowane zmiany w organizacji i działalności Banku.

MARIAN BORUŃ  
Katowice

## Kontrola prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych

Cel i metody kontroli prawidłowości kredytowania zawarte są w rozdziale V Instrukcji Służbowej Nr A/8 z grudnia 1961 roku. Aby jednak kontrola ta dała właściwe wyniki, musi być oparta na tak zestawionych danych liczbowych, aby układ ich i dobór pozwalał na szybką, wnikliwą i bezbłędną ocenę badanego zagadnienia.

Celowi temu ma służyć wycinek arkusza ewidencyjno-analitycznego F-6019 — Kontrola prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych. Dobór danych ewidencjonowanych na omawianym formularzu jest tak pomyślany, aby widać było czy przedsiębiorstwo właściwie wykorzystuje kredyty obrotowe. W wypadku odchylenia występuje nadwyżka lub niedobór pokrycia środków obrotowych. Kontrolę prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych wprowadzono ostatnio do sprawozdawczości oddziałów, sporządzanej na formularzu 6001. Dane te, grupowane przez oddziały wojewódzkie w zbiorówki branżowe, docierają do centrali NBP i ważne jest aby były właściwie podawane przez wszystkie oddziały, gdyż tylko wtedy mogą stanowić podstawę analizy i służyć do wyciągania właściwych wniosków. Dlatego postaram się poniżej zwrócić uwagę na niektóre problemy związane z kontrolą prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych.

Na wstępie należy zaznaczyć, że uwagi i wyjaśnienia do sporządzania części V arkusza ewidencyjno-analitycznego, zawarte w załączniku Nr 3 i 4 do Zarządzenia Prezesa A/10/62, są znacznie mniej szczegółowe od wytycznych do sporządzania innych części arkusza ewidencyjno-analitycznego. Może to powodować, że wypełnianie przez wszystkich inspektorów kredytowych poszczególnych pozycji części V arkusza ewidencyjno-analitycznego nie będzie jednakowe. Wydaje się więc celowe omówienie i uzgodnienie jak wypełniać poszczególne pozycje części V arkusza.

Najbardziej skomplikowana jest pozycja 1 — Niedobór funduszy własnych w obrocie do uzupełnienia kredytem normatywnym. Aby ustalić odpowiednią kwotę, należy przeprowadzić wyliczenia pomocnicze oraz porównania w celu ustalenia normatywnych środków obrotowych i prawidłowych funduszy własnych w obrocie, co ilustruje tabela podana obok.

Aby ustalić stan **normatywny** środków obrotowych należy wziąć odpowiednie dane z części IV arkusza ewidencyjno-analitycznego, pozycje 31–35. Od stanu faktycznego z rubryki 4 odejmujemy stany nieprawidłowe, wykazane w rubrykach 7 i 8 i porównujemy je z normatywnym z rubryki 5. Jako stan normatywny przyjmujemy kwotę niższą, podaną w przykładzie B.

Fundusze własne w obrocie powinny odpowiadać faktycznemu ich stanowi na początek roku plus lub minus planowane zmiany. Wobec tego, że w przykła-

dzie B są one niższe, niż przyjęto we wniosku kredytowym, gdzie ustala się je w podany powyżej sposób, do wyliczenia kredytu normatywnego przyjmujemy je w wysokości 500 tysięcy złotych, a nie 400 tysięcy złotych.

|   |                                                                           | Wniosek<br>kredy-<br>towy | Stan<br>faktyczny |       |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-------|
|   |                                                                           |                           | A                 | B     |
| 1 | Stan środków normowanych                                                  | 1.200                     | 1.200             | 1.200 |
| 2 | Środki normowane nieprawy-<br>dłowe                                       | 100                       | 200               | 300   |
| 3 | Normatyw                                                                  | 1.000                     | 1.000             | 1.000 |
| 4 | Stan normatywny                                                           | 1.000                     | 1.000             | 900   |
| 5 | Fundusze własne w obrocie                                                 | 500                       | 550               | 400   |
| 6 | Pasywa stałe                                                              | 100                       | 100               | 100   |
| 7 | Niedobór funduszy włas-<br>nych do uzupełnienia kre-<br>dytem normatywnym | 400                       | 400               | 300   |

Różnica mogła powstać na skutek niewypracowania planowanego zysku. W przykładzie A przekroczenie planowanego zysku spowodowało wyższe ukształtowanie się funduszy własnych w obrocie od funduszy planowanych. Pomimo to do ustalenia niedoboru funduszy własnych w obrocie przyjmujemy tylko stan planowany. Nadwyżkę zaliczamy do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe w wypadku, gdy nie stanowi ona przeterminowanego rozliczenia z budżetem lub wyodrębnionymi funduszami i po umniejszeniu o pasywa stałe z tytułu wypłat z zysku.

Jak z powyższych rozważań wynika, niedobór funduszy własnych w obrocie do uzupełnienia kredytem normatywnym może być inny według wniosku kredytowego i inny faktycznie. Różnice występują zwłaszcza w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, gdzie pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe potrąca się od kredytu normatywnego.

Wypełnianie części Va — Należności — arkusza ewidencyjno-analitycznego nie nasuwa wątpliwości, z wyjątkiem pozycji 5 i 6, dotyczących podatku obrotowego i różnic budżetowych. Wytyczne nie mówią jak należy dane te wykazywać. Wydaje się, że należałoby tu wyliczyć stosunek procentowy dodatnich różnic budżetowych i podatku obrotowego (należnych za ubiegły kwartał czy miesiąc) do sprzedaży za dany okres i przemnożyć wskaźnik ten przez stan należności z pozycji 4. Otrzymana kwota stanowi w przybliżeniu podatek i różnice budżetowe, przypadające od nie zrealizowanych jeszcze należności na przykład:



|                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| Sprzedaż w kwartale                   | 10.000 tysięcy złotych |
| Naliczony podatek obrotowy            | 800 złotych            |
| Wskaźnik                              | 8%                     |
| Stan należności (pozycja 4, część Va) | 2.000 złotych          |
| Podatek obrotowy                      | 160 złotych            |

Stan tak wyliczony nie będzie zwykle odpowiadał stanowi zobowiązań z tytułu podatku obrotowego i różnic budżetowych, wynikających ze sprawozdawczości przedsiębiorstwa. Faktyczne zobowiązania mogą być wyższe lub niższe od zobowiązań wyliczonych w podany wyżej sposób. W tych wypadkach należałoby przyjąć ogólnie obowiązującą zasadę i należności pomniejszyć o wyliczony w podany sposób podatek i różnice budżetowe. Niższe zobowiązania od ustalonych w powyższy sposób będą zwykle świadczyły o nadpłaconiu podatku czy różnic budżetowych, a więc o należności od budżetu, czego bank nie finansuje. Zobowiązania wyższe, wynikające ze sprawozdania finansowego, mogą świadczyć o nieterminowym ich regulowaniu.

Dla ustalenia właściwej wysokości niedoboru lub nadwyżki pokrycia środków obrotowych konieczne jest prawidłowe przyjęcie pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe w części Vb arkusza ewidencyjno-analitycznego. W praktyce mogą występować największe różnice w interpretacji co zaliczać do tych pasywów.

Nadwyżka funduszy własnych w obrocie, to dodatnia różnica pomiędzy bilansowym funduszem własnym w obrocie a funduszem przyjętym do ustalenia pozycji 1 części V. W podanym przykładzie A będzie to kwota 50 tysięcy złotych (550—500).

Zobowiązania z tytułu dostaw przyjmujemy w wysokości różnicy pomiędzy nieprzeterminowanymi zobowiązaniami inkasowymi, poza inkasowymi i dostawami niefakturowanymi a ustalonymi pasywami stałymi z tych tytułów. Z uwagi na różny układ bilansów należy prawie w każdej branży dane te czerpać z innych pozycji. Na przykład w bilansach pionu CRS „Samopomoc Chłopska” wzór OT-CRS-21 przyjmujemy sumę pozycji pasywnych B-I-1.2.3. oraz C-II-3, pomimo że te ostatnie nie są traktowane w bilansach jako pokrycie środków normowanych i należności. Przy zaliczaniu ich do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe powstaje jednak problem rozstrzygnięcia czy są one prawidłowe, czy przeterminowane. Ustalenia tego można dokonać jedynie w przedsiębiorstwie, przy czym jest to nieraz pracochłonne. Można by więc przyjąć zasadę, że w wypadku, gdy przedsiębiorstwo ma trudności finansowe, gdy wykorzystuje w pełni przyznane kredyty, zobowiązań pozainkasowych nie przyjmujemy do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe.

Liczyby zawarte w części V arkusza ewidencyjno-analitycznego, a w szczególności pozycje bilansujące je, to jest niedobór lub nadwyżka pokrycia środków obrotowych, wymagają ustalenia przyczyn, które spowodowały dane ich ukształtowanie się. Występowanie większych nadwyżek lub niedoborów powinno być wyjaśnione i omówione stylem telegraficznym w dolnej części arkusza F-6019. Na przykład w przykładzie B przedsiębiorstwo powinno teoretycznie odczuwać trudności finansowe w wysokości 100 tysięcy złotych, to jest w kwocie równej różnicy między funduszami własnymi w obrocie, przyjętymi we wniosku kredy-

towym i funduszami faktycznymi. Trudności te mogą znaleźć wyraz w kredycie płatniczym, w zadłużeniu przeterminowanym, w przeterminowanych zobowiązaniach z tytułu dostaw lub z innych tytułów.

Częste są przypadki, że pomimo niewykorzystania w pełni przyznanych kredytów obrotowych występuje niedobór pokrycia środków obrotowych, co wskazywałoby właśnie na niedokredytowanie. Przyczyna tego tkwi w tym, że w przedsiębiorstwie występują luzy finansowe nie uwzględnione przy kontroli prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych. O ile taka sytuacja występuje w kilku kolejnych okresach kontroli, to jest to sygnałem do dokładnego przeanalizowania pasywów przedsiębiorstwa, w celu podwyższenia w następnym wniosku kredytowym pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe lub spowodowania, aby przedsiębiorstwo luzy te zlikwidowało, o ile są one nieprawidłowe.

Przeprowadzając kontrolę prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych w jednym z przedsiębiorstw przemysłu terenowego ustalono na podstawie bilansu miesięcznego nadwyżkę pokrycia środków obrotowych w wysokości 1.900 tysięcy złotych. Analiza porównawcza pozostałych pozycji bilansu („dołu bilansu”) przeprowadzona zgodnie z powyższymi uwagami wykazała, że aktywa nie ujęte w części V arkusza ewidencyjno-analitycznego są niższe od pasywów o 150 tysięcy złotych, a więc wskazują raczej na to, że część aktywów kredytowanych jest pokryta pasywami nie zaliczonymi do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe i wobec tego powinien wystąpić niedobór pokrycia środków obrotowych. Na podstawie tego założono, że bilans jest źle sporządzony i podliczono poszczególne grupy. Okazało się, że suma pozycji C aktywów bilansu jest niższa od podanej w bilansie o 2.000 tysięcy złotych. Po porozumieniu się z przedsiębiorstwem okazało się, że faktury nie zgłoszone do rozrachunku podano w bilansie w wysokości niższej o tę kwotę, to jest w wysokości niższej od rzeczywistego ich stanu (błąd w przepisywaniu).

Skorygowana kontrola prawidłowości wykorzystania kredytów wykazała obecnie niedobór pokrycia środków obrotowych, wynoszący 100 tysięcy złotych. Należy również zaznaczyć, że zobowiązania z tytułu dostaw, zaewidencjonowane w części II arkusza ewidencyjnego nie zawsze odpowiadają zobowiązaniom wykazanym w części Vb.

Podział zobowiązań na prawidłowe i przeterminowane w części II jest szablonowy, umowny i nie zawsze odzwierciedla faktyczny ich stan pod względem terminowości regulowania zobowiązań przez przedsiębiorstwo, bo na przykład zobowiązania pozainkasowe nie muszą być zawsze przeterminowane, na co już poprzednio zwracano uwagę.

Prawidłowe kredytowanie przedsiębiorstw, to podstawowe zadanie kredytowego aparatu banku. Sprawdzaniem tego ma być wynik „kontroli prawidłowości wykorzystania kredytów obrotowych”, przeprowadzonej w części V arkusza ewidencyjno-analitycznego. Z tego powodu przypisuje się duże znaczenie dokonaniu tej kontroli, na co zwrócono uwagę w niniejszym artykule, który stawia sobie za cel spowodowanie szerszego przedyskutowania tego problemu dla wyjaśnienia wątpliwości, usprawnienia metod analizy i właściwego jej wykorzystania.

STEFAN KOZŁOWSKI  
Srem



## Oddziaływanie na gospodarkę przedsiębiorstw

Punkt 88 Instrukcji Służbowej NBP Nr A/8 „Kredytowanie działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstw uspołecznionych” implikuje istotny moment w dziedzinie stosowania środków oddziaływania kredytowego, które „...powinno być w zasadzie **poprzedzone** **zwróceniem uwagi przedsiębiorstwa na nieprawidłowości w jego gospodarce i wysunięciem postulatów w sprawie likwidacji tych nieprawidłowości**” (podkreślenie autora). Tak się złożyło, że autorzy Instrukcji Służbowej A/8 na pierwszy plan (redakcyjnie) wysunęli środki oddziaływania (punkt 86), co sugeruje mniej wnikliwym czytelnikom wyższość hierarchiczną wymienionego taksatywnie zbioru instrumentów oddziaływania nad punktem 88, który pozostał w cieniu i będzie wymagał prawdopodobnie jeszcze wielokrotnego „odkrywania”.

Można stwierdzić, bez popełnienia zasadniczej omyłki, że stan organizacyjny przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej w ostatnich latach znacznie okrzepł i sięganie do arsenału drażliwych środków oddziaływania powinno mieć miejsce w wyjątkowych, sporadycznych wypadkach. Niestety, inklinacja niektórych pracowników kredytowych w oddziałach ma tendencję do jak najczęstszego stosowania środków oddziaływania wymienionych w punkcie 86, a w szczególności pobierania odsetek według podwyższonej stopy procentowej i ograniczania wysokości kredytów w znacznych rozmiarach.

Do stwierdzenia tego upoważnia mnie obserwacja pracy w oddziale NBP, kontakty z kolegami z innych oddziałów i do pewnego stopnia artykuł Zygmunta Adamczyka „Oddziaływanie Banku na nieprawidłowości występujące w gospodarce przedsiębiorstw”<sup>1)</sup>. Autor artykułu nie wspomina o środkach poprzedzających decyzję stosowania rygorów kredytowych (nie to było celem wypowiedzi), jednak nasuwają się wątpliwości czy „...podwyższenie stopy procentowej do 10% od kredytu na inwestycje w Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Morągu za nieterminową realizację inwestycji... do czasu oddania do użytku pawilonu sklepowego”<sup>2)</sup> przyniosło jakiś efekt gospodarczy. Wydaje się, że ukarano przedsiębiorstwo za złą gospodarkę, ale termin oddania inwestycji do eksploatacji i tak nie został dotrzymany.

Z powyższego wynika, że temat „oddziaływania” jest ciągle jeszcze aktualny, mimo częstych narad, organizowanych przez oddziały wojewódzkie, dążące usilnie do tego, aby w oddziałach operacyjnych instrukcje służbowe znalazły właściwe zrozumienie i właściwą interpretację.

Świadomość istoty oddziaływania na przedsiębiorstwa kredytowane musi wzrastać u każdego kredytowca, gdyż on je najczęściej realizuje przez kontakty z kredytobiorcą, przez każde — nawet najdrobniejsze — pismo wysłane do klienta banku, przez choćby pobieżną rozmowę telefoniczną. Ani ograniczenie kredytu, ani znacznie podwyższona stopa procentowa nie da w bardzo wielu wypadkachżądanego efektu gospodarczego, jeśli zastosowana będzie bez wytworzenia odpowiedniego klimatu zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa.

Na tym tle chciałbym wyrazić własny pogląd na sposób i istotę oddziaływania banku na przedsiębiorstwa w przeświadczeniu, że interpretacja zgodna jest z intencją Instrukcji Służbowej Nr A/8. Wysuwają się tu dwa zasadnicze momenty:

a) cel oddziaływania,

b) sposób i środki oddziaływania.

„...celem stosowania środków oddziaływania kredytowego jest uzdrowienie gospodarki przedsiębiorstwa i usunięcie istniejących nieprawidłowości...”<sup>3)</sup>, a to przejawiać się może we wzroście produkcji, w obniż-

ce kosztów własnych, w przyspieszeniu krążenia środków obrotowych, we wzroście akumulacji itp. Chciałbym podkreślić, że celem tym nie może być wyrabianie uległości przedsiębiorstwa wobec banku, hołdowanie zasadzie „wyższości” banku nad przedsiębiorstwem lub pracownika oddziału nad pracownikiem przedsiębiorstwa.

Bank nie jest organem zwierzchnim przedsiębiorstwa, lecz jego kontrahentem, działającym w pewnym sensie na podstawie obustronnie zawartej umowy, z obowiązkiem wykonania zleconych czynności kontrolnych o charakterze publicznoprawnym (fundusz płac, fundusz zakładowy, plany itp.), co nie stanowi przywileju wydawania poleceń. W dziedzinie stosunków kredytowych bank jest uprawniony do przyznawania lub odmowy kredytu, co nie jest równoznaczne z możliwością stosowania samowoli. Tak przyznanie, jak i odmowa udzielenia kredytu wymagają decyzji umotywowanej, z którą wiążą się skutki gospodarcze i prawne i dlatego podejmowana musi być rozważnie.

Rozważając środki oddziaływania, podane w Instrukcji Służbowej A/8, dochodzi się do wniosku, że stanowią one instrumenty **ostatecznego argumentu** wobec przedsiębiorstwa i wiele zła przynieść może brak umiejętności posługiwania się nimi. Największym mankamentem w ich stosowaniu jest niewłaściwa forma przekazywania przedsiębiorstwu decyzji oddziału. W przedsiębiorstwie trzeba wytworzyć przede wszystkim **świadomość** występowania nieprawidłowości i konieczności ich likwidacji. Praktycznie dzieje się w wielu wypadkach tak, że gdzieś między wierszami pisma lub, jednym zdaniem, w zawiadomieniu o przyznaniu kredytu informuje się klienta, że „z powodu występowania zapasów niechodliwych w kwocie „X” oddział ogranicza kredyt w wysokości „Y”. Zawiadomienie o przyznaniu kredytu kwartalnego nie czyta prawie żaden dyrektor przedsiębiorstwa, a restrykcje kredytowe zwiększają koszt własny produkcji z przyczyn kierownictwu nie znanych lub nawet w rozmowach niedostrzegalnych. Statystyka oddziału wykaże stosowanie środków oddziaływania, ale efekt gospodarczy będzie żaden.

Aby oddziaływanie banku było skuteczne, należy większy nacisk położyć nie na jednostronne restrykcje kredytowe, lecz na **współpracę** banku z przedsiębiorstwem. Przejawiać się ona powinna w obustronnym zaufaniu oraz w sposobie przekazywania kredytobiorcy decyzji oddziału. W zależności od wagi zagadnienia przekazywanie to będzie miało formę:

1. Usznej relacji inspektora dyrektora/prezesa w czasie jego bytności w przedsiębiorstwie.

2. Pisma, przekonująco napisanego, skierowanego do dyrektora/prezesa i podpisanego przez dyrektora oddziału,

3. Konferencji w przedsiębiorstwie z udziałem inspektora i naczelnika wydziału kredytów.

4. Konferencji dyrektora/zarządu przedsiębiorstwa w gabinecie dyrektora oddziału.

Można zastosować również formy pośrednie, ale wybór ich jest bardzo istotny w zależności od rodzaju występującej nieprawidłowości i przedsiębiorstwa. Wydaje się, że można wyczuć w powyższych punktach gradację form przekazywania przedsiębiorstwu postulatów przez bank. Realizacja tych wariantów wymaga nieco więcej wysiłku ze strony oddziału, niemniej nie jest pozbawiona skuteczności i należytej atmosfery współpracy banku z przedsiębiorstwem i zadowolenia obu stron, płynącego z uzyskiwanych efektów gospodarczych. Nie przedsiębiorstwo, a człowiek zatrudniony w nim reaguje na decyzje i do niego trzeba dotrzeć.

Rozsądną, przyjazną i autorytatywną konferencją z przedstawicielami przedsiębiorstwa z pewnością przyniesie szybciej efekty gospodarcze od bezdusznego stosowania restrykcji kredytowych. Trudno sobie wyobrazić, aby konferencja na szczęblu dykcji i podjęte na niej uchwały miały być przez te czynniki zlekceważone, a tym samym powinny być — i są — skuteczne.

1) Wiadomości Narodowego Banku Polskiego Nr 8/62, strona 399.

2) fbidem.

3) Instrukcja Służbowa Nr A/8 z grudnia 1961 roku, punkt 87.



Jeśli oddział banku zwraca kredytobiorcy uwagę, w formie pisemnej, na nieprawidłowości występujące w jego gospodarce, musi starać się, aby:

1. Pismo nie było przesyłane razem z wyciągami bankowymi, drukami itp.

2. Uwaga nie była umieszczona w piśmie między innymi zagadnieniami, bowiem dyrektor/prezes nie ma potrzeby czytania każdego pisma w całości.

3. Pismo nie było zredagowane niejasno, nieudolnie, niegrzecznie, nieestetycznie i niestanowczo.

4. Nie „uderzało” (o ile to możliwe) bezpośrednio w dyrektora/prezesa, który powinien być sprzymierzeńcem w realizacji postulatów postawionych przez bank.

Przy dobrej współpracy oddziału banku z przedsiębiorstwem można uzyskać największe efekty gospodarcze, a restrykcje kredytowe należy zachować na wyjątkowe okazje, dla przedsiębiorstw, których kierownictwo zignoruje wszelkie postanowienia i porozumienia, ugodnione na poszczególnych konferencjach.

Jeśli już współpraca omawianych jednostek gospodarczych układa się dobrze, to nie bez znaczenia jest podkreślenie równorzędności przedsiębiorstwa i oddziału banku, mogącej się przejawiać w podjęciu decyzji restrykcyjnego kredytowania. Skuteczne wydaje się **uwarunkowanie** przyznanego kredytu od likwidacji nieprawidłowości lub podjęcia kroków zmierzających do doprowadzenia sytuacji do stanu równowagi, gdyż niewykonanie warunku jest jakby decyzją przedsiębiorstwa o rezygnacji przedsiębiorstwa z normalnego przywileju kredytowego, a nie **sankcją** niemile widzianą przez kredytobiorcę.

Z wywodu powyższego wynika, że cel i środki oddziaływania banku na przedsiębiorstwa są w Instrukcji Służbowej A/8 postawione właściwie, chodzi tylko o to, aby rozumnie z nich korzystał aparat wykonawczy, to jest pion planistyczno-kredytowy oddziałów operacyjnych.

BOGUSŁAW SZUWALSKI  
Nowy Tomysł

## LIST DO REDAKCJI

Tadeusz Gretschel z Oddziału NBP w Wałbrzychu nadesłał do Redakcji list, w którym porusza sprawę pozornie błahą, a w rzeczywistości zasługującą na uwagę — sprawę oszczędności czasu i papieru. List ten w całości przytaczamy:

„Duży postęp, jaki obserwujemy zarówno w organizacji pracy Banku, jak i jego wyposażeniu technicznym, nie objął jeszcze wszystkich dziedzin pracy. Taką dotychczas nie tkniętą dziedziną jest opracowywanie i sporządzanie korespondencji. Nic więc dziwnego, że w wielu, szczególnie zaś większych jednostkach organizacyjnych, stanowi ona ciągle jeszcze „wąskie gardło” i obniża często efekty organizacyjne, osiągnięte w innych komórkach.

Dla uzasadnienia tego zarzutu spróbujmy omówić bliżej tę sprawę, rozbijając to zagadnienie na poszczególne elementy:

- opracowywanie korespondencji,
- pisanie na maszynie,
- ewidencjonowanie.

Opracowywanie korespondencji, szczególnie obszerniejszej, przechodzi w zasadzie przez dwie fazy: robienie notatek oraz sporządzanie na ich podstawie brudnopisu. Wobec prawie powszechnej nieznajomości stenografii notatki robione są z reguły zwykłym piśmem. Takim samym piśmem sporządzany jest brudnopis, z tą jedynie różnicą, że — przeznaczony dla osoby drugiej — musi być pisany możliwie czytelnie, co zwiększa wysiłek wkładany w tę pracę i przedłuża jej wykonanie. Tak opracowany brudnopis zostaje przekazany maszynistce do przepisania.

Drugi element pracy, to jest przepisywanie na maszynie, nastęrcza więcej uwagi. Przepisywaniu może towarzyszyć dyktowanie, dzięki czemu pisanie odbywa się szybciej, lecz zabiera czas dyktującemu. Niewiele tylko maszynistek umie pisać wszystkimi palcami, to jest na ślepo, bez patrzenia na klawiaturę, co znowu obniża wydajność ich pracy. Pisanie na maszynie czy to pod dyktando, czy jako przepisywanie zajmuje więc w tych warunkach stosunkowo dużo czasu i stanowi poważną przeszkodę w skróceniu całego cyklu pracy.

Poza zbyt niskim przygotowaniem maszynistek do ich pracy — w zasadzie „maszynistką” może być każda osoba potrafiąca dość wprawnie „stukać” dwoma palcami na maszynie — dalszymi czynnikami wpływającymi na wydłużenie cyklu maszynopisania jest forma korespondencji. Mówiąc o formie wypadu podzielić korespondencję na wewnętrzną, to jest prowadzoną z jednostkami organizacyjnymi Banku, i zewnętrzną, kierowaną poza Bank. O ile w korespondencji wychodzącej poza Bank muszą być zachowane wszelkie formy grzecznościowe tak w zakresie adresowania, formatu pisma itp., jak i przede wszystkim w zakresie stylu, to w korespondencji wewnętrznej można by poczynić szereg odstępstw od tych wymogów.

Trudno jest wyliczać wszystkie możliwości i dopuszczalne uproszczenia, spróbujmy jednak wymienić choćby niektóre z nich. Zaczniemy od adresu. Uważam, że — bez szkody dla całości — można by skrócić adresy oddziałów i wydziałów: na przykład VIII O/M Warszawa, O/Legnica itd. Dla wydziałów i departamentów można by opracować obowiązujące powszechnie skróty: DK — Departament Kadr, WKP — Wydział Kredytów Przemysłu itd. Skróć taki, umieszczony pod również skróconym adresem jednostki organizacyjnej, mógłby zastąpić z powodzeniem obecne pełne adresy. Powszechnie dotychczas powoływanie się w liście na otrzymane pismo w formie dość długiego zwykle wstępu, jak: „W odpowiedzi na pismo Oddziału z dnia... A/II... donosimy uprzejmie, że...”, można zastąpić umieszczeniem daty i znaku pisma, na które się odpowiada, bezpośrednio po określeniu sprawy. Treść pisma można i należy ująć możliwie zwięźle, w formie krótkiej relacji. Z uproszczeniem formy korespondencji wiąże się oszczędność czasu z oszczędnością papieru. Przytoczone wyżej przykłady niektórych możliwych skrótów mogą dać na każdym piśmie oszczędność mniej więcej jednego wiersza, a więc teoretycznie w całym Banku co najmniej 500 wierszy, czyli dziennie około 150 stron papieru półarkuszowego. Praktycznie oszczędność byłaby na pewno znacznie mniejsza, gdyż mimo skrócenia treści pisma mniej więcej o jeden wiersz, format listu nie zawsze mógłby ulec zmniejszeniu. Jeżeli jednak połączymy oszczędność tekstu ze zmniejszeniem miejsca zajmowanego przez adres, to w sumie można by w wielu wypadkach ograniczyć format półarkuszowy do 1/4 arkusza. W każdym więc razie wprowadzenie podanych przykładów zmian przyniosłoby rocznie w skali krajowej niewątpliwie oszczędności. Należałoby również znieść dość rozpowszechniony zwyczaj pisania oryginału na jednej tylko stronie arkusza.

O ilości napisanej na maszynie korespondencji decyduje — obok sprawności maszynistki — również i sprawność sprzętu. Pisanie na maszynie stanowi znaczny wysiłek fizyczny, rosnący w miarę upływu godzin i ograniczający wydajność. O wielkości jego decyduje w znacznej mierze siła uderzeń w klawisze, przesuwanie wałka itd. Sukcesywne zastępowanie maszyn tradycyjnych maszynami elektrycznymi, wymagającymi mniejszej siły uderzenia i wykonujących szereg czynności automatycznie, zwiększyłoby niewątpliwie wydajność tej pracy. W miarę uzyskiwania sprzętu można by również wprowadzić eksperymentalnie nagrywanie pisma na taśmę magnetofonową i pisanie następnie pod dyktando magnetofonu. Zależnie od stopnia trudności opracowania również i autor jego mógłby pominąć pisanie brudnopisu, dyktując treść pisma bezpośrednio na taśmę.

Do oszczędności papieru przyczyniłoby się także obowiązkowe sporządzanie kopii odpowiedzi na nie



zapisanej części pisma, na które odpowiadamy. Zmniejszyłoby to ilość papierków w teczkach i w archiwum.

Z przykładowo przytoczonych wyżej możliwości zmian, mających na celu oszczędność czasu i papieru, widać jak szerokie pole dla racjonalizacji przedstawia dziedzina korespondencji.

O ile chodzi o trzeci element korespondencji — jej ewidencję — to uważam, że decentralizacja ewidencji nie jest rozwiązaniem najlepszym. Pozostawiając każdej jednostce organizacyjnej dowolność znakowania akt i pism, utrudniło się odkładanie pism nadchodzących, które muszą być następnie znakowane na nowo w celu przystosowania do znakowania przyjętego w danym oddziale. Scentralizowanie znakowania podstawowego, obejmującego dział i grupę, zgodnego ze znakowaniem zarządzeń Prezesa Banku (z wyłączeniem z działu „C” spraw kadrowych lub administracyjno-gospodarczych, jako nie związanych z sobą) i ustalenie w ramach województwa numeracji podgrup, jednakowej tak w oddziale wojewódzkim, jak i w oddziałach terenowych, wprowadziłoby ład w ewidencjonowaniu, a co za tym idzie również i w odkładaniu i przechowywaniu akt. Możliwość rozbicia każdej podgrupy na mniejsze wycinki przez uzupełnianie jej podstawowego oznaczenia dalszymi cyframi — naj-

piej w ramach systemu dziesiętnego — pozwoliłaby na dostosowanie ewidencji do każdorazowej potrzeby jednostki organizacyjnej bez naruszania zasadniczego systemu.

Pozostawałaby jeszcze jedna sprawa: ujęcie w pewne normy ilości etatów maszynistek w oddziałach. Liczba ich jest, przede wszystkim w większych oddziałach, niedostateczna, zważywszy ich obecne niskie na ogół kwalifikacje. Wydaje się, że byłoby celowe ustalać etaty maszynistek w oparciu na przykład o ilość kontrolowanych przedsiębiorstw, o przeciętną ilość pism wychodzących z pionu B i C. Dotychczasowa obsada tych stanowisk jest w zasadzie dowolna i dość przypadkowa. Prowadzi to między innymi do takich niepożądanych, a dość częstych zjawisk, jak pisanie na maszynie bezpośrednio przez inspektorów kredytowych, ze szkodą dla ich normalnych obowiązków.

Naszkicowane wyżej przykładowo niedociągnięcia, będące potwierdzeniem faktu pewnego opóźnienia w reorganizacji i modernizacji jednej z bardzo ważnych dziedzin naszej pracy, świadczy o potrzebie wzięcia jej na warsztat i szukania — poza rozwiązaniami lokalnymi — sposobów generalnego poprawienia istniejącego stanu”.



