

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



SPIS TREŚCI

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

OBCHÓD dwudziestolecia Narodowego Banku Polskiego	69
TADEUSZ WYSZOMIRSKI	
Niektóre problemy systemu kredytowania indywidualnej gospodarki chłopskiej	70
JERZY GNIEWASZEWSKI	
Nowe zasady premiowania i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych	73
LEON LASKOWSKI	
Zagadnienia dotyczące kadry kierowniczej w Narodowym Banku Pol- skim	77
ZYGMUNT KAPIŃSKI	
Organizacja rozliczeń z zagranicą w pierwszych latach NBP	81
PAWEŁ J. NEWERLA	
„Bezpramanotowy” system księgowości	82
WOJCIECH MIŁKOWSKI	
Bankowa obsługa budżetu państwa i ministerstw w latach 1945—1951 .	88

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

MARIAN STANISZEWSKI	
Eksperymentalna kontrola funduszu płac w pionie CRS „Samopomoc Chłopska”	93
ZENON CZEMPIŃSKI	
Oddziałowy plan kasowy a plany gospodarcze	95
WACŁAW WRÓŃSKI	
Współpraca banku z przedsiębiorstwem oraz formy i wyniki oddziały- wania banku	99
ANDRZEJ MENDREK	
O niektórych zagadnieniach finansowych w spółdzielniach pracy . .	101
KAZIMIERA LEŚ	
Praca głównego księgowego w małym oddziale operacyjnym	102
STANISŁAW SIKORA	
Niektóre problemy kredytowania przedsiębiorstw przemysłu odzieżo- wego	104

Obchód dwudziestolecia Narodowego Banku Polskiego

Głównym akcentem uczczenia rocznicy dwudziestolecia Narodowego Banku Polskiego była uroczysta akademія, zorganizowana w dniu 26 lutego bieżącego roku dla centrali i oddziałów banku okręgu warszawskiego.

W akademii udział wzięli: Wicepremier Piotr Jaroszewicz, przedstawiciele Ministerstwa Finansów z Ministrem Jerzym Albrechtem na czele, Przewodniczący Stołecznej Rady Narodowej Janusz Zarzycki, przedstawiciele Zarządu Głównego i Zarządu Okręgu ZZPPiS z przewodniczącym Stanisławem Konarskim na czele, przedstawiciele NIK, banków i instytucji finansowych, Państwowej Wytwórni Papierów Wartościowych, Mennicy Państwowej oraz członkowie Rady Banku, Zarząd Banku, dyrektorzy oddziałów wojewódzkich banku, przedstawiciele organizacji politycznych i społecznych przy centrali banku oraz liczna rzesza pracowników.

Depesze z pozdrowieniami nadesłali: Przewodniczący Komisji Planowania Stefan Jędrzychowski, Przewodniczący Zarządu Międzynarodowego Banku Współpracy Gospodarczej, poprzedni prezesi NBP — Ambasador Edward Droźniak, Minister Witold Trąpczyński i Adam Żebrowski oraz Sekretarz Centralnej Rady Związków Zawodowych Irena Janiszewska.

Otwierając akademię **Prezes Banku, Wiceminister Finansów Stanisław Majewski**, przedstawił — w rozwoju historycznym — rolę i udział NBP w odbudowie kraju oraz organizowaniu gospodarki socjalistycznej w Polsce. Prezes banku podkreślił przy tym duże zasługi całej załogi banku, jej silne zaangażowanie się w sprawy gospodarki i związane z nimi zadania banku, podziękował pracownikom za ich ofiarną pracę i złożył życzenia dalszych osiągnięć *).

Wicepremier P. Jaroszewicz przekazał pozdrowienia od Komitetu Centralnego PZPR i Rządu i wskazał na główne dziedziny codziennej pracy NBP, szczególnie na troskę o równowagę pieniężno-rynkową oraz przeciwdziałanie jej zachwianiu i aktywny wpływ na prawidłowość procesów gospodarczych. Podkreślił przy tym, że osiągnięcia banku w realizacji tych zadań nastąpiły dzięki wypracowaniu odpowiednich metod i form oddziaływania, opartych na dobrej współpracy aparatu banku z samorządami robotniczymi, radami narodowymi oraz organizacjami partyjnymi i związkowymi.

Wicepremier powiązał również pozytywnie ocenianą działalność banku z zasługującą na wyróżnienie postawą kadry bankowej oraz z odpowiednim jej przygotowaniem do spełniania trudnych obowiązków.

Minister J. Albrecht ujął syntetycznie rolę banku wskazując, że niezmienną jego funkcją jest stymulowanie przy pomocy złotych intesywnego rozwoju produkcji i takiego jej podziału, aby jak najlepiej służył on rozwojowi naszej socjalistycznej gospodarki. Odpowiada temu działalność NBP, w której silnie uwydatniło się dążenie do aktywnej roli w rozwoju gospodarki, walka o przyspieszenie rotacji środków obrotowych, o dyscyplinę wykorzystywania społecznych funduszy. Minister nakreślił również zadania, jakie staną wkrótce przed bankiem w związku z założeniami nowego systemu finansowego, zmierzającymi do podniesienia roli zysku jako źródła finansowania środków obrotowych i inwestycji przedsiębiorstw. Rola banku centralnego musi nabrać głębszej treści, gdyż bank nigdy nie może być neutralny w swym działaniu, a tym bardziej w nowych warunkach, gdy instrumenty jego oddziaływania znacznie zyskują na skuteczności. Dalszego usprawnienia pracy banku, jego funkcji rozliczeniowych, ewidencyjnych i sygnalizacyjnych oczekuje opinia społeczna, licząc, że w stosunkach banku z gospodarką społeczną rachunek ekonomiczny i efektywność będą odgrywały dominującą rolę.

Minister wyraził przekonanie, że bank sprostą tym zadaniom mając wielki dorobek badawczy i doborową, wykwalifikowaną kadrę.

Przewodniczący ZG ZZPPiS S. Konarski poświęcił swoje przemówienie tej stronie działalności NBP, która dotyczyła wychowania tak pozytywnie ocenianej kadry pracowników, kadry która w najtrudniejszych momentach rozwoju gospodarki wywiązywała się jak najlepiej ze swych zadań, która świadomie angażowała się w budowę socjalizmu. Było to możliwe tylko dzięki odpowiedniej polityce kadrowej banku, trosce o pracowników, szerokiemu wachlarzowi form szkolenia itp.

Przewodniczący zaznaczył, że pracownicy bankowi tworzą prężną grupę związkową, odznaczającą się wysokim uspołecznieniem i upolitycznieniem, co przyczyniło się do osiągnięć zarówno socjalnych, jak i zawodowych.

W czasie akademii nastąpiło wręczenie sztandaru pracy brygadzie młodzieżowej IX Oddziału Miejskiego NBP w Warszawie, która otrzymała tytuł Brygady Pracy Socjalistycznej.

*) Treść przemówienia prezesa banku zostanie opublikowana w następnym numerze pisma.

TADEUSZ WYSZOMIRSKI

Niektóre problemy systemu kredytowania indywidualnej gospodarki chłopskiej

Podobnie jak system kredytowania gospodarki uspołecznionej przechodzi stałą ewolucję, również system kredytowania gospodarki nie uspołecznionej ulega zmianom, jest systematycznie doskonalszy i dostosowywany do potrzeb wynikających z aktualnych metod zarządzania gospodarką narodową i aktualnej polityki gospodarczej.

Zasadnicze zmiany w systemie kredytowania gospodarki drobnotowarowej na wsi nastąpiły po roku 1957, w wyniku wprowadzenia nowej polityki rolnej. Główne kierunki tych zmian są następujące:

- koncentracja pomocy kredytowej i obsługi finansowej wsi w aparacie bankowym,
- decentralizacja metod planowania kredytowego i zarządzania kredytem;
- zmiana form oddziaływania z pomocą kredytu.

Ponieważ zagadnienia związane z ewolucją systemu kredytowego w zakresie finansowania gospodarki

że państwu przeznaczającemu tak poważne środki finansowe chodziło nie tylko o to, aby środki te w maksymalnym stopniu przyczyniły się do wzrostu produkcji rolnej, ale również o to, aby wzrost produkcji odpowiadał aktualnym potrzebom gospodarki narodowej. Tworząc z kredytu jeden z podstawowych instrumentów oddziaływania na rozmiary i kierunki produkcji oraz inwestycji w gospodarstwach chłopskich, trzeba było doprowadzić do ograniczenia źródeł kredytowania, aby w ten sposób umożliwić stosowanie jednolitych zasad polityki kredytowej, usprawnić dyspozycyjność aparatu kredytowego, stworzyć lepsze warunki oceny potrzeb kredytowych i możliwości płatniczych poszczególnych kredytobiorców, jak również dostosować planowanie kredytowe i formy zarządzania kredytem do potrzeb wynikających ze zmian form zarządzania gospodarką narodową i do nowej, poważnie zwiększonej roli kredytu.

Tabela 1

Wyплаты kredytów dla ludności wiejskiej według instytucji kredytujących

Wyszczególnienie	L a t a					
	1955 wykonanie		1960 wykonanie		1965 plan	
	w mln zł	struktura w procentach	w mln zł	struktura w procentach	w mln zł	struktura w procentach
I. Wyплаты kredytów ogółem (II + III)	2.943	100,0	8.905	100,0	16.000	100,0
II. Wyплаты kredytów przez aparat bankowy	1.736	59,0	6.553	73,6	12.800	80,0
1. Bank Rolny	412	X	1.460	X	2.650	X
2. Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe	1.324	X	5.093	X	10.150	X
III. Wyплаты kredytów poza aparatem bankowym	1.207	41,0	2.352	26,4	3.200	20,0

nie uspołecznionej na wsi były już omawiane¹⁾, w niniejszym opracowaniu zostaną one poruszone jedynie w zakresie potrzebnym dla naświetlenia tych problemów, które obecnie zostaną omówione, a wynikają ze zmian wprowadzonych w systemie kredytowania gospodarki chłopskiej w roku 1965 oraz wiążą się z zarysowującymi się dalszymi zmianami w systemie finansowania gospodarki drobnotowarowej na wsi.

* * *

Istotne znaczenie dla systemu kredytowego w zakresie gospodarki nie uspołecznionej na wsi miał bardzo poważny wzrost pomocy kredytowej wynikający z nowej polityki rolnej. O ile jeszcze w roku 1955 ogólna suma kredytów udzielonych ludności wiejskiej wyniosła 2.943 mln zł, to plan na rok 1965 przewiduje, że wieś otrzyma około 16 mld złotych kredytu. Już te dwie liczby wskazują jak poważnie w ciągu ostatnich 10 lat wzrosła rola i znaczenie kredytów. Przytaczając te dwie wielkości chodziło nam jednak przede wszystkim o wskazanie na jedną z istotnych przyczyn, które spowodowały potrzebę koncentracji pomocy kredytowej dla wsi w aparacie bankowym. Jest bowiem rzeczą zrozumiałą,

W tabeli 1 podajemy dane obrazujące proces koncentracji pomocy kredytowej w aparacie bankowym.

Jak wynika z tych danych, o ile jeszcze w roku 1955 instytucje pozabankowe udzielały rolnikom, przede wszystkim w formie kredytu towarowego, 41% ogólnej sumy pomocy kredytowej, to w roku 1965 udział kredytów pozabankowych spadł do 20%. Obecnie w zasadzie jedynie przemysł cukrowniczy finansuje jeszcze rolników w związku z prowadzoną przez siebie kontraktacją buraka cukrowego, z pominięciem aparatu bankowego, korzystając jednak często z usług aparatu bankowego przy realizacji części gotówkowej zaliczek kontraktacyjnych i przy wypłatach należności za dostarczane produkty rolne. Wszystkie pozostałe instytucje i organizacje handlowe i kontraktacyjne nie udzielają już kredytów bezpośrednio.

Jeśli chodzi o aparat kredytowy, pomoc finansowa dla wsi została skoncentrowana w Banku Rolnym i spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych (SOP). Koordynatorem całości pomocy kredytowej dla wsi jest Bank Rolny, który udziela SOP kredytu refinansowego na sfinansowanie ich działalności kredytowej i poprzez plan kredytowy oraz kontrolę działalności kredytowej spełnia funkcję centrali kredytowej dla SOP, a poza tym udziela bezpośrednio indywidualnym gospodarstwom rolnym kredytów inwestycyjnych długoterminowych na podstawowe nakłady

¹⁾ Porównaj np. T. Wyszomirski: Kredyt w rozwoju gospodarki rolnej — „Nowe Drogi” Nr 9 z 1964 r. str. 112—119.

inwestycyjne, jak również w ramach akcji specjalnych np.: dla gospodarstw ekonomicznie zaniedbanych, czy dla gospodarstw nowo zakładanych na gruntach Państwowego Funduszu Ziemi.

Równolegle z koncentracją obsługi kredytowej wsi w aparacie bankowym następowała koncentracja w tym aparacie wypłat należności rolników za produkty rolne, dostarczane przez nich do instytucji i organizacji społecznych.

Skierowanie tego podstawowego źródła przychodów gospodarstw chłopskich za pośrednictwem aparatu bankowego było konieczne między innymi dla zapewnienia zwrotności udzielanych kredytów, pozwoliło na wprowadzenie znacznych uproszczeń w formach zabezpieczenia kredytów, a przede wszystkim przyczyniło się do ujęcia w ramy zorganizowane obiegu środków pieniężnych na wsi i pozwoliło na zaleganie rezerw finansowych, tkwiących w tym obiegu na rachunkach bankowych, zwłaszcza w formie wkładów oszczędnościowych. O ile jeszcze w roku 1957 stan wkładów oszczędnościowych w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych wynosił 177 mln zł, to w roku 1963 wzrósł do ponad 5,5 mld zł, a w roku 1964 przekroczył 7 mld zł.

* * *

Przywracając spółdzielniom oszczędnościowo-pożyczkowym pod koniec roku 1956 prawo prowadzenia działalności oszczędnościowej, stworzono szereg bodźców w kierunku zainteresowania pracowników SOP, członków organów samorządowych SOP, jak i samych rolników, rozwojem działalności oszczędnościowej.

Jeden z podstawowych bodźców stanowiło upoważnienie do udzielania swym członkom, w oparciu o fundusze własne i zgromadzone na rachunkach bankowych w SOP zasoby gotówkowe wsi, pożyczek poza planem kredytowym, w tym również na cele nie związane z produkcją rolną. Przyjęto przy tym zasadę, że im więcej dana spółdzielnia zgromadzi lokalnych środków finansowych, tym bardziej będzie mogła rozwijać swoją działalność kredytową. Tak zrodziła się instytucja „kredytów ze środków własnych SOP”.

W miarę rozwoju działalności oszczędnościowej i w związku z tym możliwości zwiększenia wypłat kredytów w oparciu o te środki, znaczenie bodźcowe omawianych kredytów ulegało stopniowemu ograniczeniu, a niektóre z wymienionych form przestały oddziaływać.

Przed wszystkim został zniesiony przywilej wyłączności korzystania z tych kredytów przez członków spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. Przywilej ten został utrzymany tylko w zakresie kredytów udzielanych na cele nie związane z produkcją rolną.

Kredyty ze środków własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych zostały włączone w orbitę planowania kredytowego i przy redystrybucji środków planu kredytowego na poszczególne spółdzielnie, te spółdzielnie, które miały większe zasoby własnych środków finansowych otrzymywały mniejszy przydział środków państwowych i odwrotnie.

W związku z obniżeniem oprocentowania od szeregu kredytów, a zwłaszcza kontraktacyjnych, angażowanie środków własnych SOP w działalność kredytową nie gwarantowało utrzymania zasady rentowności. Dochody z oprocentowania kredytów nie pokrywały kosztów związanych z oprocentowaniem wkładów oszczędnościowych i innych kosztów tej działalności.

W tej sytuacji instytucja „kredytów ze środków własnych SOP” nie spełniała już swoich zadań i nie odpowiadała obecnym potrzebom, a powodowała zbędne prace przy planowaniu kredytów, w księgowości i sprawozdawczości SOP. Podział kredytów na udzielane ze środków państwowych i ze środków własnych SOP nie odzwierciedlał przy tym ekonomicznej treści kredytów (te same cele były finansowane kredytem państwowym i środkami własnymi SOP), a jedynie źródła pokrycia działalności kredytowej. Podział ten powodował, że plan kredytowy stanowił jednocześnie plan działalności kredytowej i plan sfinansowania tej działalności.

Biorąc powyższe pod uwagę, zdecydowano zlikwidować, począwszy od roku 1965, ten, obecnie już sztuczny, podział na kredyty udzielane ze środków własnych SOP i ze środków państwowych. Obecnie plan kredytowy zawiera jedynie dane dotyczące wypłat i spłat w poszczególnych rodzajach kredytów, bez rozbięcia na kredyty wypłacone przez SOP ze środków państwowych i z tak zwanych środków własnych SOP. Problem źródeł pokrycia działalności kredytowej SOP został wyodrębniony z planu kredytowego.

Zasady angażowania środków własnych SOP zostały ustalone w sposób jak najbardziej uproszczony. Przyjęto mianowicie, że pokrycie działalności kredytowej środkami własnymi SOP w ciągu całego roku będzie stałe i będzie wynosiło:

- 100% funduszy własnych SOP w obrocie według stanu na dzień 1 stycznia roku objętego planem oraz,
- 30% stanu wkładów oszczędnościowych i sald kredytowych kont 5 i 17, według stanu na dzień 30 czerwca roku poprzedzającego rok objęty planem²⁾.

Różnica między stanem zadłużenia rolników z tytułu udzielanych przez SOP kredytów, a tak wyliczonym pokryciem tych zadłużeń środkami własnymi SOP, będzie pokrywana SOP przez Bank Rolny kredytem refinansowym.

Wprowadzając powyższe zmiany utrzymano jednak dwa z dotychczas stosowanych bodźców związanych z poprzednią kwalifikacją kredytów, a mianowicie:

- utrzymano zasadę, że członkowie SOP mogą nadal otrzymać kredyty na cele nie związane z produkcją rolną (pilne potrzeby płatnicze). Ponieważ ogólna kwota wypłat powyższych kredytów była dotychczas ustalana w wysokości 20% ogólnej sumy wypłat kredytów ze środków własnych SOP, a pojęcie wypłat ze środków własnych SOP zostało zniesione, obecnie ustalono, że ogólna suma wypłat kredytów na te cele nie może w każdej SOP przekraczać 5% stanu wkładów oszczędnościowych i sald kredytowych kont 5 i 17 na dzień 1 stycznia danego roku,

- utrzymano również zasadę udzielania przez SOP kredytów o dłuższych terminach spłat — do 3 lat (poza kredytami średnioterminowymi), w każdym roku do wysokości 30% funduszy własnych w obrocie.

Pierwszy z utrzymanych bodźców ma na celu zachęcenie SOP i rolników do dalszego rozwoju wkładów oszczędnościowych, jak również ma stanowić czynnik zachęty rolników do zostania członkiem SOP, a drugi jest pomyślany jako mobilizujący SOP do zwiększania funduszy własnych.

Wprowadzone zmiany nie mają wprowadzić większego znaczenia dla kredytobiorców z punktu widzenia doskonalenia zasad obsługi kredytowej, ale stanowią znaczne uproszczenie w organizacji pracy w samych SOP, stanowią poważne źródło oszczędności czasu w planowaniu, księgowości i sprawozdawczości, a sam system kredytowy czynią bardziej przejrzysty i zrozumiały.

* * *

Do dalszych istotnych zmian, wprowadzonych w roku 1965, należy zaliczyć zmiany w zakresie metod planowania kredytowego. Jak już wspomniano, jednym z kierunków zmian w systemie kredytowania gospodarki nie uspołecznionej była decentralizacja metod planowania kredytowego i form zarządzania kredytem. Decentralizacja w metodach planowania następowała w miarę decentralizacji w formach zarządzania gospodarką narodową i przekazywania coraz większych uprawnień w tym zakresie radom narodowym. Jeśli chodzi o system kredytowy, to decentralizacja w metodach planowania kredytowego polegała na coraz większym ograniczaniu wskazywania dyrektywnych w planie centralnym tak co do rozmiarów wypłat i spłat kredytów w poszczególnych rodzajach kredytów, jak i celów kredytowania i przechodzenia z form planowania ogólnego na for-

²⁾ Konto 5 są to rachunki „oszczędnościowo-rozliczeniowe”, a konto 17 — rachunki „pożyczkowo-rozliczeniowe”. — do omówienia tych rachunków powrócimy. Termin 30 czerwca przyjęto za podstawę do wyliczenia, ze względu na to, że w tym czasie środki rolników na rachunkach bankowych wykazują stan najniższy.

mę pośrednią, a to w celu umożliwienia maksymalnego powiązania działalności kredytowej z terenowymi planami gospodarczymi w zakresie rolnictwa. Dalszym etapem było wprowadzenie przed dwoma laty planu kredytowego w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych³⁾. Poprzednio spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe planów kredytowych nie sporządzały, a działalność kredytową prowadziły w ramach ustaleń otrzymywanych z placówek powiatowych Banku Rolnego. Zdobyte w ciągu tych dwóch lat doświadczenie oraz przyjęcie zasady, że wszystkie uzasadnione potrzeby kredytowe związane z nakładami na produkcję bieżącą powinny być w pełni pokrywane, pozwoliło na wprowadzenie w roku 1965 formy planowania oddolnego. Jedynymi wskaźnikami dyrektywnymi przy opracowywaniu planów kredytowych przez placówki Banku Rolnego i przez SOP pozostały rozmiary wypłat kredytów inwestycyjnych długo- i średnioterminowych, a to między innymi z tego względu, że rozmiary wypłat kredytów inwestycyjnych są ściśle ustalane w narodowym planie gospodarczym.

Czy wprowadzone w roku 1965 zmiany form planowania kredytowego zdadzą egzamin i czy będą one mogły być utrzymane w latach przyszłych, będzie w bardzo poważnym stopniu zależało od dojrzałości placówek powiatowych Banku Rolnego, a zwłaszcza SOP. Wprowadzone zmiany w planowaniu kredytowym dają bowiem placówkom powiatowym Banku i SOP znaczne możliwości samodzielnego działania. W działalności tej tak placówki powiatowe Banku, jak i SOP nie powinny jednak zapominać, że myślą przewodnią tych zmian jest stworzenie jak najkorzystniejszych warunków do powiązania działalności kredytowej z terenowymi planami gospodarczymi w zakresie rolnictwa, do zwiększenia możliwości oddziaływania poprzez kredyt na realizację tych zadań, które z omawianych planów wynikają.

* * *

Omawiając przyczyny i korzyści, jakie dała koncentracja obsługi finansowej wsi w aparacie bankowym, stwierdziliśmy, że przyczyniła się ona między innymi do znacznego wzrostu działalności oszczędnościowej SOP, do stworzenia warunków do uchwycenia obiegu środków finansowych na wsi w ramy zorganizowane. W jej wyniku nastąpiło udoskonalenie systemu kredytowego jako instrumentu oddziaływania państwa na procesy produkcyjne i inwestycyjne w gospodarce chłopskiej. Oprócz korzyści, jakie z tytułu koncentracji obsługi finansowej w aparacie bankowym uzyskało państwo, również określone korzyści wynikły dla wsi, na przykład w postaci zwiększonej pomocy kredytowej, możliwości uzyskania kredytu na cele nie związane z produkcją rolną, znacznych uproszczeń w formalnościach związanych z otrzymaniem kredytu oraz udogodnień w otrzymywaniu należności za produkty rolne, sprzedane instytucjom uposażonym. Jak już wyjaśniliśmy, większość instytucji skupujących produkty rolne od indywidualnych gospodarstw rolnych przekazuje należności rolników z tego tytułu za pośrednictwem SOP. W związku z tym rolnik nie musi w każdym przypadku zgłaszać się po odbiór należności do instytucji handlowych, a należności te może odebrać w SOP. Posiadaczom książeczek oszczędnościowych SOP należności te są zapisywane na ich rachunki oszczędnościowe. Mimo znacznego rozwoju działalności oszczędnościowej, o czym już była mowa, należy stwierdzić, że na książeczki oszczędnościowe SOP trafia jeszcze stosunkowo mała część należności, jakie rolnicy otrzymują od instytucji uposażonych z tytułu sprzedaży produktów rolnych.

Z porównania ogólnej sumy wpływów na książeczki oszczędnościowe SOP w roku 1963 z ogólną sumą należności, jakie indywidualne gospodarstwa rolne otrzymały w tymże roku z tytułu sprzedaży produktów rolnych w ramach skupu scentralizowanego wynika, że na książeczki oszczędnościowe SOP trafiło około 23% tych należności. Wskaźnik ten należałoby

zmniejszyć, gdyż na książeczki oszczędnościowe SOP są zapisywane również wpływy i dochody rolników z innych źródeł, a nie tylko z tytułu sprzedaży produktów rolnych w ramach skupu scentralizowanego. Tak więc, mimo poważnej pracy organizacyjnej i propagandowej, upowszechnienie tej formy rozliczeń jest stosunkowo niewielkie.

Z poszukiwań form uatrakcyjnienia książeczki oszczędnościowej SOP zrodziła się koncepcja rachunków „oszczędnościowo-rozliczeniowych”. Na rachunki te, podobnie jak na książeczki oszczędnościowe, zapisywane są wszelkie należności rolników z tytułu sprzedanych produktów rolnych, z tym jednak, że posiadacz takiego rachunku ma możliwość, przy pomocy czeku czy też polecenia przelewu, pokrywać swoje zobowiązania z tytułu zakupu środków produkcji, regulować zobowiązania podatkowe oraz składki PZU, należności kółka rolniczego za wykonanie usługi itp. Powstała więc koncepcja wprowadzenia w SOP rachunku czekowego, w pierwszym okresie o ograniczonych możliwościach stosowania czeku do kręgu instytucji i organizacji gospodarczych oraz finansowych, współpracujących bezpośrednio z daną SOP i do kręgu rolników dających zaufanie prawidłowego korzystania z czeku jako środka płatniczego i wykazujących się częstymi transakcjami gospodarczymi. Koncepcja ta spotkała się z ogólnym poparciem wsi i czynników gospodarczych m.in. dlatego, że jest to korzystne z wielu względów dla wsi, jak również ma poważne znaczenie dla dalszego usprawnienia obiegu środków finansowych na wsi. W dalszej fazie, w celu zwiększenia atrakcyjności rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych, Centralny Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych wprowadził możliwość zadłużania się na omawianych rachunkach do wysokości 10 tysięcy złotych. Przyjęto założenie, że zadłużenia te mają mieć charakter przejściowy, krótkotrwały. Chodziło o to, aby rolnik — posiadacz takiego rachunku — nie posiadający chwilowo środków finansowych, mógł zakupić poszukiwane artykuły, zapłacić należność podatkową, bez każdorazowego ubiegania się w spółdzielni o kredyt.

Tak więc rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy został z kolei przekształcony w formę rachunku bieżącego, z możliwością automatycznego zadłużenia się do 10 tysięcy złotych.

Jeszcze bardziej rozszerzoną formą rachunków bieżących, którą wprowadzają SOP za zgodą Ministerstwa Finansów na warunkach eksperymentu, stanowią rachunki „pożyczkowo-rozliczeniowe”. Rachunki te różnią się tym od rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych, że posiadacz rachunku pożyczkowo-rozliczeniowego uzyskuje w tym rachunku kredyt na uzupełnienie wszystkich swoich potrzeb związanych z nakładami na produkcję bieżącą, a więc w przypadkach gospodarstwa wysokotowarowego kredyt ten może wynosić 100 i więcej tysięcy złotych.

Jak już wspominałem, o ile rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe w formie rachunków czekowych (bez możliwości zadłużania się) spotkały się z ogólnym poparciem czynników gospodarczych, o tyle rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe w późniejszej swej formie (z możliwością zadłużenia się do 10 tys. zł), a zwłaszcza rachunki pożyczkowo-rozliczeniowe — budzą wątpliwości.

Przeciwnicy wprowadzenia tych rachunków uważają, że ich forma uniemożliwia planowanie pomocy kredytowej w sztyku rozwartym (wypłaty i spłaty), a jedynie poprzez stany zadłużeń i w ten sposób niemożliwe jest regulowanie kredytem zdolności nabywczej ludności wiejskiej, że przy kredytach w rachunku bieżącym poważnie osłabiona — a niektórzy twierdzą, że wręcz niemożliwa — jest kontrola celowości zużycia kredytów, że w tej formie kredyt nie będzie mógł już spełniać roli instrumentu oddziaływania na kierunki i rozmiary produkcji, gdyż nie będzie można stosować różnych stóp procentowych, różnych terminów spłat itd., że wreszcie nie będzie nawet wiadome, czy rolnik zużył kredyt na nakłady produkcyjne, czy na konsumpcję.

Zwolennicy koncepcji kredytu w rachunku bieżącym uważają z kolei, że ta forma kredytu jest dla rolnika bardzo dogodna, że do minimum zmniejsza

³⁾ Szerzej zagadnienia te są omawiane w artykule wymienionym w odnośniku 1.

formalności związane z otrzymaniem kredytu i jego realizacją, że jest rzeczą obojętną, czy rolnik zużyje kredyt na nakłady związane z produkcją bieżącą a środki własne na konsumpcję, czy też odwrotnie, byleby zwiększał swoją produkcję. Uważają oni również, że państwo dysponuje obecnie wieloma innymi — poza kredytem — instrumentami oddziaływania na kierunki i rozmiary produkcji rolnej, takimi jak: kontrakcja, polityka cen, zaopatrzenia wsi w środki produkcji itp., a w związku z tym kredyt tej funkcji nie musi już spełniać.

Pierwsze formy omawianych rachunków zostały wprowadzone przez SOP w roku 1964. Na dzień 31.10.1964 roku rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe ze środkami finansowymi w wysokości ponad 225 mln zł posiadało blisko 100 tys. rolników, a z zadłużeniem w wysokości 215 mln zł około 40 tysięcy gospodarstw. Liczba eksperymentalnych rachunków pożyczkowo-rozliczeniowych wynosiła kilkakrotnie sztuk.

W tej sytuacji trudno już obecnie ustosunkować się, która ze stron ma rację. Wydaje się, że nie budzi żadnych wątpliwości przydatność wprowadzenia rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych, pomyślnych jako rachunki czekowe, to znaczy bez prawa zadłużania się. Dopracowania wymagają jednak, i przy tak pomyślanej ich formie, takie na przykład zagadnienia jak: zakres stosowania czeków i poleceń przelewów, możliwości i formy stosowania sankcji finansowych (czy prawnych) w przypadku wystawienia czeku bez pokrycia (w obecnie stosowanej praktyce odbiorca czeku nie ma możliwości stwierdzenia, czy na koncie wystawcy czeku w SOP znajdują się środki finansowe), okres ważności wystawionego czeku itd.

Bardzo ważny problem prawny i ekonomiczny, którego rozstrzygnięcie może mieć znaczny wpływ na

rozwój tych rachunków — stanowi zagadnienie, czy rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe będą uznane na równi z wkładami oszczędnościowymi, czy posiadacze tych rachunków będą korzystali z tych wszystkich przywilejów, jakie przysługują posiadaczom książeczek oszczędnościowych (tajemnica wkładów, ograniczone możliwości zajęcia wkładu, oprocentowanie itp.).

Trudniejszym zagadnieniem jest w tej chwili ustosunkowanie się do tych form omawianych rachunków, które są zbliżone do rachunków bieżących (z możliwością zadłużenia). Trudność polega przede wszystkim na tym, że te formy są stosowane dopiero od niedawna i nie ma jeszcze możliwości zbadania, jak w praktyce zdają one egzamin. Jest rzeczą niewątpliwą, że zagadnienie tych ostatnich rachunków stanowi problem o wiele trudniejszy i ważniejszy z punktu widzenia systemu finansowego, a zwłaszcza systemu kredytowego.

Omawiane sprawy mają być ostatecznie rozstrzygnięte w drugiej połowie 1965 roku.

Podjęcie ostatecznych decyzji w tej mierze zależeć będzie niewątpliwie również od tego, w jakim stopniu — w okresie próbnego prowadzenia tych rachunków — koncepcja ta rozwinięta się i zabezpieczy lepszą obsługę finansową i kredytową od obecnie sprawowanej przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe.

Rozważana jest również potrzeba dokonania zmian w kwalifikacji kredytów, w celu doprowadzenia do zgodności między rodzajami kredytów, a faktyczną treścią ekonomiczną kredytów, wynikających z celów, jakie przy pomocy poszczególnych rodzajów kredytów są finansowane. Zagadnienie to stanowi odrębny problem wymagający oddzielnego omówienia.

JERZY GNIEWASZEWSKI

Nowe zasady premiowania i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych

Od 1 lipca 1964 r. działa już w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych nowy system premiowania pracowników umysłowych, wprowadzony uchwałą 131 Rady Ministrów z dnia 4 maja 1964 r. (Mon. Pol. 32, poz. 139). System ten wszedł w życie łącznie z analogicznymi rozwiązaniami wprowadzonymi dla przemysłu. Zastąpił on poprzedni system (z 1958 r.), którego rozwiązania coraz mniej odpowiadały potrzebom i stąd były przedmiotem częstej krytyki. Wskazując na podstawowe niedomaganie poprzedniego systemu, należy wymienić co najmniej wielokierunkowe nie skoordynowane działanie poszczególnych premii i nagród, które powodowało, że zainteresowane przedsiębiorstwa, a nawet poszczególni pracownicy mogli i niekiedy dokonywali wyboru wśród obowiązujących zadań z punktu widzenia uzyskania najmniejszym wysiłkiem możliwie największych premii i nagród. Prowadziło to do niewykonania niekiedy ważnych dla gospodarki narodowej zadań (szczególnie ekonomicznych). Wielorakość źródeł pochodzenia premii i nagród, ich uznaniowy charakter w poważnym zakresie stwarzał dogodność omijania kontroli społecznej, co doprowadzało do niewłaściwej atmosfery pracy, ze szkodą dla wykonywania zadań gospodarczych. System obowiązujący przedsiębiorstwa nie był powiązany z systemem działającym w zjednoczeniach. Trudność prawidłowej kontroli funkcjonowania systemów, ich skomplikowanie przy niezadawalających rezultatach musiały doprowadzić do negatywnej oceny działania tych systemów oraz potrzeby ich rewizji.

Podstawowym celem zmiany systemu premiowania było doprowadzenie do istotnego wzrostu efektywności oddziaływania tego podstawowego bodźca materialnego zainteresowania w kierunkach, które

w danym okresie czasu stanowią najważniejsze zadania danej gałęzi gospodarki narodowej, resortu, zjednoczenia, przedsiębiorstwa czy budowy, przy jednoczesnym uproszczeniu zasad premiowania i nagradzania.

Zrealizowania tego celu dokonano przez zlikwidowanie dotychczasowych licznych funduszy premiowych i nagród i stworzenie na ich bazie jednego funduszu premiowego, będącego składnikiem kontrolowanego funduszu płac. Poza nowym systemem premiowania pozostały jedynie pewne określone nagrody i premie wymienione w załączniku do uchwały 133 Rady Ministrów z dnia 4 maja 1964 r. w sprawie nagród i premii wypłacanych poza planem funduszu płac lub ze środków nie objętych funduszem płac — pracownikom zatrudnionym w państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych i budowlano-montażowych oraz w jednostkach nadrzędnych, takie jak np. nagrody z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego, premie za oszczędność paliw itp.

Uruchamianie funduszu premiowego uzależniono — w określonych częściach tego funduszu — od wykonania podanych z góry zadań lub warunków; zadania te lub warunki powinny odpowiadać podstawowym, najważniejszym kierunkom, wynikającym z narodowych planów gospodarczych.

Nowy system premii w przedsiębiorstwach został oparty na analogicznych zasadach i ściśle skoordynowany z systemem premiowym, wprowadzonym w zjednoczeniach. Stanowią one jednak jednocześnie zamknięte odrębne kwotowo fundusze. Jest to istotna zmiana w stosunku do stanu poprzedniego, kiedy to pracownicy jednostek nadrzędnych otrzymywali premie i nagrody z funduszy tworzonych w przedsiębiorstwach.

W niniejszym artykule chciałbym wskazać — w oparciu o wyniki przeprowadzonych przez Bank Inwestycyjny badań — na praktyczne zastosowanie niektórych rozwiązań przewidzianych nowym systemem premiowym, jak również podzielić się nasuwającymi się uwagami i wnioskami.

Tworzenie i podział funduszu premiowego

Zgodnie z postanowieniami uchwały 131 RM fundusz premiowy tworzy się w ramach planowanego funduszu płac w proporcji do zasadniczych płac pracowników umysłowych przedsiębiorstw. Wielkość funduszu określana jest corocznie w ramach narodowego planu gospodarczego jako wskaźnik dyrektywny w wartości bezwzględnej lub we wskaźniku procentowym na poszczególne ministerstwa. Następnie właściwy minister dokonuje podziału otrzymanej kwoty na podległe sobie bezpośrednio zjednoczenia, kierując się zasadą, aby wysokość przyznanego funduszu premiowego dla zjednoczenia odpowiadała charakterowi, rodzajowi i ilości zadań dla zgrupowanych w tym zjednoczeniu przedsiębiorstw.

Dyrektor zjednoczenia, kierując się stopniem napięcia, wzrostu i złożoności zadań dokonuje podziału funduszu premiowego, różnicując go na podległe przedsiębiorstwa (przy zachowaniu minimum na poziomie 8% rocznych płac zasadniczych pracowników umysłowych przedsiębiorstwa).

Dokonać oceny wykonania tego założenia można jedynie pośrednio przez porównanie wysokości nowo utworzonego funduszu premiowego w danym przedsiębiorstwie, z obliczonym w tymże przedsiębiorstwie funduszem premiowym według poprzednich zasad oraz tzw. funduszem nagród 0,45. Porównanie to może mieć pewne niedokładności, wynikające z faktu niemożności uchwycenia wielkości nagród, jakie mogły poprzednio do przedsiębiorstwa trafiać z innych źródeł (np. ze specjalnych funduszy inwestorskich, czy budżetowych). Analizując jednak te wskaźniki w podobnych przedsiębiorstwach można przyjąć, że ewentualny błąd nie powinien być duży.

Wielkość nowego funduszu premiowego w 1964 r., w stosunku do wyżej omówionej podstawy, była znacznie różnicowana między przedsiębiorstwami. Wskazują na to chociażby poniższe dane.

W Ministerstwie Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych średni wzrost funduszu premiowego w badanych przedsiębiorstwach (w stosunku do dawnego funduszu premiowego i funduszu nagród 0,45) wyniósł średnio 35,6%, zaś w poszczególnych przedsiębiorstwach wahał się w granicach od 1,6% do 205,5%. Analogiczne wskaźniki w przedsiębiorstwach Ministerstwa Gospodarki Komunalnej wynosiły: średni 25,0%, zaś w poszczególnych przedsiębiorstwach wahały się od 1,4% do 33,2%.

Fundusz premiowy przydzielony przedsiębiorstwu podlega dalszemu podziałowi. Dyrektor zjednoczenia określa bowiem, w ramach ogólnego funduszu premiowego dla przedsiębiorstwa, wysokość funduszu premiowego dla kierownictwa przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie następuje podział globalnego funduszu premiowego w oparciu o decyzję dyrektora przedsiębiorstwa — po wydzieleniu z niego funduszu na premię bilansową w wysokości 15% miesięcznego funduszu płac podstawowych ogółu pracowników finansowo-księgowych — na fundusze przeznaczone na premiowanie:

a) pracowników inżynieryjno-technicznych i ekonomicznych zarządu przedsiębiorstwa i tych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, których będzie się premiowało za wyniki całego przedsiębiorstwa,

b) pracowników administracyjnych zarządu przedsiębiorstwa,

c) pracowników umysłowych budów, grup robót, odcinków i innych jednostek produkcyjnych, których będzie się premiowało odrębnie za wyniki osiągnięte przez te jednostki.

Fundusze premiowe, przeznaczone dla pracowników podanych wyżej w punkcie c) oraz fundusz premiowy, przeznaczony na premiowanie kierownictwa dzieli się dalej na fundusze premiowe za wyniki bieżące —

kwartalne (fundusz A) oraz za wyniki finalne i roczne (fundusz B).

Fundusz premiowy pozostałych pracowników (punkt a i b) przeznaczony jest do premiowania za wyniki kwartalne (fundusz A), z tym że podział tego funduszu na kwartały powinien odpowiadać trudności i wielkości zadań wyznaczonych na te kwartały.

Ogólną kwotę funduszu A w granicach od 40% do 75% globalnego funduszu premiowego przedsiębiorstwa ustala dyrektor zjednoczenia, kierując się zasadą, aby fundusz ten był odpowiednio wyższy w przedsiębiorstwach, w których w poszczególnych kwartałach roku następuje w zasadzie równomierne oddawanie obiektów do użytku, jak np. w przedsiębiorstwach realizujących budownictwo mieszkaniowe.

Analizując cyfry dotyczące podziału funduszu premiowego przedsiębiorstwa na fundusz A i B, obserwuje się we wszystkich grupach przedsiębiorstw przesunięcie znacznie większych kwot na premiowanie za wyniki kwartalne, niekiedy nawet kosztem obniżenia nowego funduszu B poniżej kwot wypłacanych poprzednio z tzw. funduszu 0,45. W skali badanych przedsiębiorstw (78), przy ogólnym wzroście funduszu premiowego o 25,1%, fundusz A w stosunku do dawnego funduszu premiowego wzrósł o 35,4%, zaś fundusz B tylko o 11,3% (do dawnego funduszu nagród 0,45). Proporcje te układają się bardzo różnie w poszczególnych resortach. Tak więc w Ministerstwie Komunikacji, przy ogólnym wzroście o 30,2%, fundusz A wzrasta o 66,8%, zaś fundusz B obniża się do poziomu 98,0% dawnego funduszu nagród; podobne tendencje występują w kontrolowanych przedsiębiorstwach Ministerstwa Przemysłu Ciężkiego i Ministerstwa Górnictwa i Energetyki. W zjednoczeniach ogólnobudowlanych Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych analogiczne wskaźniki dla funduszu A wynoszą średnio 71,2%, a dla funduszu B — 6,2%, zaś w zjednoczeniach specjalizowanych odpowiednio 20,9% i 91,7%.

W świetle zaleceń uchwały oraz pozostawiającej jeszcze dużo do życzenia aktualnego stanu ewidencji księgowej, jak również nieproporcjonalnego podziału zadań na poszczególne kwartały roku, wskaźniki te budzą zastrzeżenia we wszystkich grupach przedsiębiorstw, poza w zasadzie przedsiębiorstwami zgrupowanymi w zjednoczeniach specjalizowanych Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych.

Podobnie krytyczne uwagi nasuwa podział funduszu na poszczególne grupy pracowników w przedsiębiorstwie, a szczególnie proporcje w tym podziale między pracownikami kierownictwa przedsiębiorstwa, a pracownikami zatrudnionymi na budowach i innych jednostkach produkcji podstawowej.

Przy przyjęciu bowiem za 1,0 wskaźnika wysokości funduszu premiowego do funduszu płac w skali przedsiębiorstwa, wskaźnik ten w skali kierownictwa waha się w granicach od 1,1 do 2,9, z tendencją do grupowania się w granicach powyżej wskaźnika 2,0, podczas kiedy w grupie pracowników jednostek produkcji podstawowej wahania te mieszczą się między wskaźnikami od 0,8 do 1,6. Ujawniona tendencja wymaga bliższej analizy i oceny, aby ustalić, czy nie może mieć ona ujemnego wpływu na stopień realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstw.

Zadania podlegające premiowaniu

Uchwała zakłada, że premie wypłacane są za wykonanie konkretnych zadań określonych przed okresem, za który się premiuje. Zadania te mogą mieć charakter:

1) zadań powszechnych, to znaczy obowiązujących wszystkie przedsiębiorstwa objęte systemem,

2) zadań dodatkowych, to znaczy obowiązujących określone grupy przedsiębiorstw, poszczególne przedsiębiorstwa, lub jednostki organizacyjne przedsiębiorstw.

Jako zadanie powszechnie obowiązujące uchwała wprowadza:

a) wykonanie zadań rzeczowych, ustalonych dla danej jednostki,

b) poprawienie planowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego.

Zadania rzeczowe, których sposób ustalania i zatwierdzania określają właściwi ministrowie, przepisy uchwały różnicują na szczeblu przedsiębiorstwa i budowy.

Zadaniami rzeczowymi na budowie są w zasadzie zadania wynikające z obowiązujących harmonogramów robót. Harmonogramy te powinny być tak opracowane, aby zabezpieczały ukończenie węzłów, etapów robót oraz innych zakończonych wydzielonych elementów robót w okresach gwarantujących terminowe oddanie obiektu do użytku.

Zadania rzeczowe dla przedsiębiorstw powinny wynikać z ich planów rocznych i być zróżnicowane w zależności od charakteru przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach budownictwa powszechnego (ogólnego) zadaniami rzeczowymi powinno być wykonanie planowej ilości izb mieszkalnych, szkolnych, łóżek szpitalnych, budownictwa wiejskiego oraz określonych imiennie obiektów przemysłowych, w tym wszystkich obiektów priorytetowych. Zadania dla przedsiębiorstw specjalizowanych określają właściwi ministrowie.

Podstawą uzyskania prawa do funduszu premiovego, należnego za wykonanie zadań rzeczowych, jest **pełne** wykonanie planu zadań rzeczowych. Niepełne wykonanie tych zadań traktuje się tak jak niewykonanie zadań.

Przez syntetyczny wynik ekonomiczny przepisy uchwały rozumieją:

a) na poszczególnych budowach — osiągnięty poziom kosztów lub wykonanie kosztów w stosunku do planu kosztów,

b) w skali całości przedsiębiorstwa — osiągnięty wynikowy poziom kosztów. Wynikowy poziom kosztów — pojęcie wprowadzone zresztą omawiana uchwała — oznacza procentowy stosunek wartości sprzedanej produkcji podstawowej, pomocniczej i usług, wykonanych własnymi siłami, pomniejszonej (a w przedsiębiorstwach deficytowych — powiększonej) o wynik bilansowy — do wartości sprzedanej produkcji i usług.

Należy jednak podkreślić, że zadaniem jest **poprawienie** syntetycznego wyniku ekonomicznego, a więc uzyskanie go na poziomie wyższym niż wynika to z zatwierdzonego planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Zadania dodatkowe, ustalone dla poszczególnych jednostek, powinny dotyczyć najważniejszych, stojących przed nimi do rozważania spraw i uwzględniać węzłowe zagadnienia techniczne i ekonomiczne, decydujące o wykonaniu planów i efektywnym wykorzystaniu środków (wydajność pracy, postęp techniczny, mechanizacja robót, wykorzystanie sprzętu i transportu, usprawnienie pracy, poprawa gospodarki materiałowej, rozszerzenie akordu zryczałtowanego, skrócenie cykli produkcyjnych).

Dla zabezpieczenia poprawności funkcjonowania systemu i przeciwdziałania nadmiernemu rozpraszaniu zadań przyjęto w uchwale system punktowy. System ten zakłada, że za pełne wykonanie wszystkich zadań (powszechnych i dodatkowych) przypada 100 punktów premiovych, którym odpowiada cały fundusz premiový danej jednostki.

Suma funduszy premiovych, obliczonych za wykonanie poszczególnych zadań, stanowi łączny wypracowany fundusz premiový, który nie stanowi jednak podstawy do wypłaty. Podstawę taką daje dopiero spełnienie warunków premiowania.

Jak wykazały badania, podział punktów premiovych na poszczególne zadania nie nasuwa w zasadzie uwag, odpowiada intencjom uchwały. Podział ten analogicznie kształtuje się dla funduszu A jak i dla funduszu B.

Za wykonanie zadań rzeczowych przewidziano prawie we wszystkich przedsiębiorstwach zdecydowana większość punktów, w zasadzie w granicach od 60 do 85 punktów, chociaż są pojedyncze przypadki zamykające się skrajnie punktami od 45 do 90. Poprawienie planowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego premiovane jest w granicach 10 do 20 punktów, zaś zadania dodatkowe w granicach od 5

do 40 punktów. Najczęściej spotykanymi zadaniami dodatkowymi są zadania polegające na wykonaniu określonych prac w ramach planu postępu technicznego (5 — 20 punktów), poprawie gospodarki materiałowej (5 — 20 punktów), rozszerzeniu akordu zryczałtowanego (5 — 30 punktów).

Przeprowadzone badania wykazały, że zadaniami premiovymi zostały objęte w zasadzie wszystkie podstawowe dla kontrolowanych przedsiębiorstw problemy. Trudno jest jednakże ocenić stopień napięcia tych zadań. Można by wyciągnąć jedynie pewne przybliżone wnioski z analizy wielkości premii, nie wypłaconych przy rozliczeniu za trzy kwartały 1964 r. Analiza ta wykazuje, że na 78 zbadanych przedsiębiorstwach 45 dokonało rozliczenia premii za trzy kwartały do momentu przeprowadzenia badań, tj. do połowy grudnia ub. r. Znaczna część przedsiębiorstw, które nie dokonały rozliczeń (33 przedsiębiorstwa) w tym terminie, nie zrobiła tego najprawdopodobniej, ponieważ nie wykonała zadań lub warunków premiowania w takich rozmiarach, iż nie mogłaby otrzymać żadnych premii. Jedynie 4 z 45 przedsiębiorstw wypłaciły pełne kwoty premii, zaś w 26 przedsiębiorstwach zostały zawieszone częściowo premie na skutek niepełnego wykonania zadań. Wielkość wstrzymanych kwot z tytułu niewykonania zadań premiovych do całości wstrzymanych premii wynosi średnio dla tych przedsiębiorstw 22,3% i waha się od 6,4% dla przedsiębiorstw Ministerstwa Górnictwa i Energetyki do 62,0% dla Ministerstwa Komunikacji (dla przedsiębiorstw Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych wynosi ona 23,9%). Należy przy tym podkreślić, że stosunek kwot premii wstrzymanych do kwot premii wypłaconych wynosi średnio 15,9% i waha się od 0,7% w przedsiębiorstwach podległych Ministerstwu Przemysłu Ciężkiego do 16,4% w Ministerstwie Komunikacji i 23,7% w przedsiębiorstwach podległych Ministerstwu Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych, przy bardzo znacznym zróżnicowaniu tego wskaźnika w poszczególnych przedsiębiorstwach (od 1,1% do 206,0%). Oceniając wskaźniki średnie na tle aktualnej sytuacji w budownictwie, należałoby wnosić, że o wstrzymanych premiach za niewykonanie zadań zdecydowało głównie niewykonanie zadania polegającego na poprawieniu planowanego wyniku ekonomicznego.

Warunki premiowania

Warunki premiowania wprowadzone uchwałą mają podobny charakter jak zadania, z tym że w wyniku wykonania zadań następuje wypracowanie funduszu premiovego, zaś spełnienie warunków powoduje, że wypracowany fundusz może być wypłacony. Przy niespełnieniu warunków łączny wypracowany fundusz premiový ulega zmniejszeniu — na zasadach określonych w uchwale — aż do całkowitego przypadku włącznie. Powszechnymi warunkami premiowania są:

- 1) nieprzekroczenie planowanego funduszu płac,
- 2) nie pogorszenie planowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego.

Należy podkreślić, że fakt nieprzekroczenia czy przekroczenia planowanego funduszu płac ustala się w wyniku obliczeń dokonanych na zasadach przewidzianych aktualnymi instrukcjami o kontroli funduszu płac, przy czym odpowiedzialność za przekroczenie funduszu płac spoczywa wyraźnie na pracownikach umysłowych jednostki, w której to przekroczenie nastąpiło i jest zróżnicowana w zależności od zajmowanego stanowiska. Tak więc w przypadku przekroczenia funduszu płac na budowie (lub innej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa) następuje zmniejszenie wypracowanego funduszu premiovego do wysokości zaistniałego przekroczenia w granicach 50% premii kierownika budowy i 30% premii pozostałych pracowników.

Analogiczny tryb postępowania stosuje się przy wystąpieniu przekroczenia funduszu płac w skali przedsiębiorstwa, z tym że wstrzymanie premii kierownikowi przedsiębiorstwa (do wysokości 50%) następuje dopiero wtedy, kiedy wstrzymane w pierwszej kolejności premie w poszczególnych jednostkach

organizacyjnych (na budowach) nie pokryją występującego przekroczenia. Należy podkreślić, że w tym przypadku jednostki organizacyjne (budowy), w których nie wystąpiło przekroczenie funduszu płac, otrzymują premię w pełnej wypracowanej wysokości.

Zmniejszenie wypracowanego funduszu premiowego na skutek pogorszenia planowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego następuje w zależności od stopnia tego pogorszenia, przy czym przyjęto w tym przypadku progresywne obniżanie wypracowanego funduszu premiowego według zasad określonych uchwałą. Zamieszczona w uchwale tabela stawek potrąceń różnicuje skalę potrąceń co 0,1% pogorszenia wyniku w przedziałach 0,5% pogorszenia planowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego odrębnie dla funduszy A i B, z tym że skala ta dla funduszu B jest wyższa oraz odrębnie dla pracowników budów i dla pracowników premiowanych za wyniki przedsiębiorstwa, z tym że skala ta dla pracowników budów jest łagodniejsza. W konsekwencji przyjętych rozwiązań kwoty wypracowanego funduszu premiowego ulegają potrąceniu w niżej podanych wysokościach (w procentach wypracowanego funduszu premiowego).

	Fundusz A	Fundusz B
Za niewykonanie planowanego wyniku ekonomicznego w granicach:		
1) pracownicy budów i podobnych jednostek organizacyjnych		
0,5%	2,5%	5,0%
1,0%	7,5%	15,0%
1,5%	15,0%	50,0%
2,0%	30,0%	100,0%
2,5%	50,0%	—
3,0%	100,0%	—
2) pracownicy pozostali		
0,5%	5,0%	15,0%
1,0%	15,0%	50,0%
1,5%	50,0%	100,0%
2,0%	100,0%	—

W przypadku, gdy w przedsiębiorstwie wystąpi jednocześnie przekroczenie funduszu płac i niewypracowanie zaplanowanego syntetycznego wyniku ekonomicznego, zmniejsza się wypracowany fundusz premiiowy z tytułu, w którym wystąpiło większe przekroczenie.

Oceniając wykonywanie warunków premiowania poprzez wielkość nie wypłaconych premii przy rozliczeniu za trzy kwartały ub. r. należy stwierdzić, że są one główną przyczyną wstrzymania części premii (77,7%), — nie są więc w sposób zadowalający realizowane. Potwierdzają to zresztą ogólne dane sprawozdawcze, wykazujące niepełne wykonywanie planów akumulacji oraz przekroczenia planów funduszu płac.

Blizsza analiza wykazuje, że większość wstrzymanych wypłat na skutek niedopełnienia warunków premiowania wynika z faktu przekroczenia funduszu płac (w 24 przedsiębiorstwach). Wskaźnik wstrzymanych premii z tytułu przekroczeń funduszu płac wynosi średnio 39,3% w stosunku do całej kwoty wstrzymanych premii (niewykonanie zaplanowanego wynikowego poziomu kosztów i pojedynczo występujących warunków dodatkowych spowodowało wstrzymanie średnio 38,4% premii nie wypłaconych), przy znacznym zróżnicowaniu tych wskaźników w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Kierunki pracy banku

Uchwała wprowadzająca nowy system premiiowy nie nakłada bezpośrednio na aparat bankowy dodatkowych obowiązków z wyjątkiem opinowania wniosków przedsiębiorstw — w przypadku niepełnego wykonania zadań — o wypłacie premii z funduszu B w granicach 50% (§ 7 ust. 7 uchwały).

W uzasadnieniu do uchwały zakłada się, iż bank będzie obserwował i kontrolował wprowadzenie w życie postanowień nowego systemu, sygnalizując

trudności oraz występujące nieprawidłowości. Nawet jednak bez tych zaleceń funkcjonowanie tak zasadniczego instrumentu oddziaływania ekonomicznego na przedsiębiorstwo i cały zespół pracowników umysłowych nie mogłoby zejść z pola widzenia banku finansującego i kontrolującego całokształt działalności finansowo-gospodarczej przedsiębiorstwa, jak również efekty jego pracy (rzeczowe i ekonomiczne). Ponadto nowy fundusz premiiowy został w całości włączony do funduszu płac pracowników, stał się więc jednym z elementów kontrolowanych w ramach systemu bankowej kontroli funduszu płac na zasadach tam określonych. W tych dwu płaszczyznach należy też rozpatrywać zadania banku, wiążące się z nowym systemem premiiowym.

Pierwsza grupa zainteresowań banku wiąże się ściśle z całokształtem dotąd wykonywanych prac analitycznych, kontrolnych i badawczych. Nowym elementem w tym zakresie powinno być wiązanie wyników tych prac z ustawieniem w przedsiębiorstwie podziału, rozdysponowania i wypłaty premii z funduszu premiowego. Przykładowo:

a) analiza planu rocznego — przeprowadzana również obecnie — w zakresie rozłożenia zadań i środków ich realizacji w skali roku, powinna być powiązana z analizą podziału łącznego funduszu premiowego na fundusz A i B oraz podziału funduszu A na poszczególne kwartały. Nieprawidłowe rozłożenie zadań w kierunku przesuwania efektów rzeczowych na czwarty kwartał roku, przy równoczesnym skoncentrowaniu w tym okresie znacznej części akumulacji finansowej i swobodnym zadysonowaniu środków funduszu płac na okresy wcześniejsze, może zapewnić łatwiejsze wypracowanie premii kwartalnych — nie zabezpieczy jednak wykonania zadań rocznych i premii rocznej (fundusz A za IV kwartał i fundusz B). Stąd też bardzo duże znaczenie dla poprawienia stanu obecnego będzie miało prawidłowe wykorzystanie przepisu uchwały zalecającego, aby rozdział łącznego funduszu na fundusze A i B oraz podział funduszu A na kwartały wiązał się ściśle z rozłożeniem rocznych zadań na poszczególne okresy kwartalne w roku. Ewentualne wnioski stąd wynikające powinny dotyczyć zarówno korekt rozdziału zadań i środków, jak i podziału funduszu premiowego;

b) przedsiębiorstwo od dłuższego czasu nie może pozytywnie rozwiązać problemu gospodarki materiałowej, mimo stosowanych również przez bank środków oddziaływania kredytowego. Oddział banku może i powinien — jeżeli uzna, że jest to jeden z podstawowych problemów w całokształcie warunków pracy przedsiębiorstw — skłonić dyrektora przedsiębiorstwa, a w szczególnych przypadkach również dyrektora zjednoczenia, do włączenia tego problemu jako dodatkowego zadania premiowego dla określonej grupy pracowników przedsiębiorstwa;

c) analiza działalności przedsiębiorstwa wykazuje, że pracuje ono słabo, nie wykonuje znacznej części stojących przed nim zadań, jednocześnie jednak wypłacane premie osiągają znaczne kwoty, co powinno skłonić oddział banku do przeprowadzenia nie tylko kontroli prawidłowości wypłat, ale również do ewentualnych badań w zakresie rozdysponowania funduszu premiowego na poszczególne zadania premiowe, jednostki organizacyjne i okresy.

Przykładów można by podać jeszcze wiele. Generalnie chodzi o to, aby aparat banku uzyskał i posiadał stale aktualizowany pogląd na temat wykorzystywania przez zarządy przedsiębiorstw i zjednoczeń instrumentów oddziaływania bodźcowego, jakie wprowadza nowy system premiiowy, aby sam wskazywał na możliwości zwiększenia skuteczności jego oddziaływania oraz aby ujawniał błędy i nieprawidłowości popełniane w tym zakresie, oddziałując w kierunku ich usunięcia.

W ramach systemu bankowej kontroli funduszu płac, zainteresowania banku będą miały charakter kontrolny, również i obecnie realizowany. Na szczególne jednak podkreślenie zasługują następujące sprawy:

a) powiązanie kwot premii planowanej w danym okresie z zadaniami wyznaczonymi na ten okres; bardzo istotne będzie ustalenie, że np. premia za-

planowana w planie funduszu płac na II kwartał dotyczy zadań wyznaczonych na ten kwartał;

b) udokumentowanie kwot wysokości premii do wypłaty z podziałem dla poszczególnych grup pracowników i jednostek organizacyjnych szczególnie wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie dopełniło powszechnych warunków premiowania (lub jednego z nich). Potrzeba ta wynika ze znacznego zróżnicowania odpowiedzialności poszczególnych grup pracowniczych, a nawet poszczególnych pracowników (np. do 50% wstrzymanie premii dla kierownika budowy i do 30% u pozostałych pracowników budowy, w przypadku przekroczenia planowanego funduszu płac);

c) prawidłowe przeprowadzenie ostatecznego rozliczenia rocznego funduszu premiowego. W tym zakresie uchwała wprowadziła szereg innowacji podnoszących wagę tego rozliczenia. Kwota zaplanowanego na dany rok funduszu premiowego powinna być **zawsze** wykorzystana; część kwot premii, do której nie nabyli praw pracownicy przedsiębiorstwa,

odprowadzana jest do zjednoczenia, które rozdysponowuje je zgodnie z przepisami uchwały;

d) dokonywanie wypłat w ramach kwot zadysponowanych przez zjednoczenie.

W czasie kontroli terenowej oddział banku będzie musiał w większym zakresie oceniać prawidłowość działania przedsiębiorstwa, szczególnie w aspekcie rzetelności przygotowywania dokumentów, w oparciu o które dokonywane są wypłaty po ich tylko kameeralnej kontroli ze strony banku. W tym aspekcie powinny być również wykorzystywane wyniki innych kontroli wykonywanych przez aparat oddziałów banku, np. ustalenie w toku kontroli gospodarki materiałowej braku rozliczeń materiałowych po zakończeniu obiektu, powinno powodować sprawdzenie, czy mimo tego nie dokonano wypłaty premii z funduszu B; w przypadku tym ujawnienie wypłaty i skutki tego faktu powinny być egzekwowane w trybie bankowej kontroli funduszu płac, tzn. domaganie się ukarania winnych naruszenia dyscypliny płac.

LEON LASKOWSKI

Zagadnienia dotyczące kadry kierowniczej w Narodowym Banku Polskim

Pogląd, że właściwe funkcjonowanie zakładu pracy w znacznym stopniu zależy od zespołu kierowniczego, a zwłaszcza kierownika, jest powszechnie uznany za słuszny i znajduje potwierdzenie w codziennej praktyce aparatu gospodarczego i administracyjnego. Dlatego też w Narodowym Banku Polskim problem kadry kierowniczej jest od dawna jednym z centralnych punktów polityki kadrowej. Znajduje to wyraz już w samej organizacji spraw personalnych, gdyż w bezpośredniej kompetencji prezesa Banku pozostaje szeroki zespół ludzi na stanowiskach kierowniczych w Centrali Banku, w oddziałach wojewódzkich oraz dyrektorzy oddziałów operacyjnych. Należy przy tym stwierdzić, że takie rozwiązanie nie sprowadza się tylko do formalnej strony, lecz stwarza niejako

torami, stanowią trzon kierowniczy oraz bezpośrednio kierują głównymi odcinkami pracy bankowej.

Grupa kierownicza w Centrali Banku i w oddziałach wojewódzkich, która obejmuje dyrektorów, zastępców dyrektorów i naczelników wydziałów, aczkolwiek w sumie dość liczna, nie stanowi już obecnie większego problemu w pracy kadrowej, gdyż wykazuje ona stosunkowo znaczną stabilizację oraz reprezentuje wysokie kwalifikacje. Dla potwierdzenia powyższego podajemy, że około 80% tych pracowników posiada wykształcenie wyższe, zaś przeciętny staż ich pracy przekracza piętnaście lat. Poniższe zestawienie obrazuje jak poważne zmiany nastąpiły w strukturze wykształcenia dyrektorów i zastępców dyrektorów oddziałów operacyjnych.

		W y k s z t a ł c e n i e				
		wyższe	wyższe nie ukończone	średnie	średnie nie ukończone	Razem
Rok 1959	ilość	166	41	160	77	444
	procent	37,4	9,2	36,1	17,3	
Rok 1964	ilość	218	67	136	27	448
	procent	48,7	14,9	30,4	6,0	
Zmiany	ilość	+ 52	+ 26	— 24	— 50	+ 4
	punkty	+ 11,3	+ 5,7	— 5,7	— 11,3	

instytucjonalnie warunki dla bezpośredniego stykania się kierowników z terenu z kierownictwem i władzami Banku. Polityka kadrowa zmierza do stałej poprawy struktury tej kadry, podnoszenia jej kwalifikacji, zwiększenia poczucia odpowiedzialności i stabilności oraz dbania o jej wysokie morale.

Grupą najliczniejszą i najbardziej typową, jeśli idzie o kadrę kierowniczą Banku, są dyrektorzy oddziałów operacyjnych, dlatego też oni będą głównym przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu. W nieco mniejszym stopniu zajmiemy się również naczelnikami wydziałów kredytowych i operacyjno-rachunkowych oddziałów, oni bowiem, wraz z dyrek-

Na tak poważną poprawę kwalifikacji ogólnych złożyło się wiele przyczyn. Na wakujące stanowiska dyrektorów oddziałów w ostatnich latach mianuje się z reguły osoby posiadające studia wyższe. Nie mniej istotną, a raczej najważniejszą przyczyną tej poprawy jest zrozumienie przez aktyw kierowniczy potrzeby i konieczności podnoszenia swych kwalifikacji.

W obecnych warunkach, gdy zakres działania Banku znacznie się rozszerzył, gdy poziom naszych partnerów w przedsiębiorstwach i we władzach terenowych ulega szybkiej poprawie, gdy zachodzi potrzeba stosowania bardziej złożonych metod oddziaływania,

że wynika to z faktu, iż w zakresie działania Banku sprawy ekonomiczne są już od dawna postawione na pierwszym planie i dostatecznie opanowane, toteż znaczna część uwagi kierowników koncentruje się obecnie na problematyce doskonalenia organizacji pracy, podnoszenia poziomu kwalifikacji kadr, polepszania stosunków międzyludzkich itp. Poważną rolę odgrywa tu z pewnością fakt bezpośredniej odpowiedzialności, często odpowiedzialności materialnej, związanej z funkcjami organizacyjnymi i gospodarczymi oddziału oraz trudności, które występują w codziennej pracy.

Swego rodzaju potwierdzeniem tego poglądu jest odpowiedź na trzecie z kolei pytanie ankiety — jakie sprawy nastrożają ob. dyrektorowi największe trudności? Okazało się, że wśród grupy dyrektorów objętych ankietą, zdecydowanie najczęściej trudności przysparzają sprawy organizacyjne i kadrowe. Znacznie mniejsze trudności stwarzają kontakty z przedsiębiorstwami, z oddziałem wojewódzkim i z czynnikami administracyjnym oraz politycznym swego terenu. Jest chyba rzeczą jasną, że ciąży tu masa codziennych kłopotów natury gospodarczej, etatowej, płacowej, przyjmowanie pracowników, urlopy macierzyńskie itp. Nie jest rzeczą słuszną, a może popełnia się tu błąd natury organizacyjnej, że w dużej liczbie przypadków sprawy te bezpośrednio i nadmiernie obciążają dyrektora. Być może, ciąży tu pewne trudności przejściowe, jednakże zachodzi chyba obawa nadmiernego zwęzlenia wysiłków, a w konsekwencji często zainteresowań kierownictwa tego typu sprawami, ze szkodą dla podstawowej działalności.

Warto się również zainteresować czy wiele drobiazgowych czynności natury wewnętrznej nie absorbuje również dyrektorów na niekorzyść ich rzeczywistych funkcji kierowniczych, związanych z koordynacją pracy, kontrolą, właściwym wykorzystaniem czasu pracy, sprawowaniem funkcji wychowawczych itp. Wydaje się, iż w tych przypadkach, gdzie omawiane zjawisko występuje w większym zakresie, kierownictwo grozi dyletantyzm, którego nie da się przezwyciężyć nawet przez najlepiej zorganizowane szkolenie. Poza tym należy wziąć pod uwagę, że większość oddziałów NBP stanowi stosunkowo niewielkie organizmy, co samo przez się przesądza o konieczności zachowania przez kierownictwo równowagi w zakresie funkcji ogólnokierowniczych oraz funkcji kierownictwa ekonomicznego.

Najlichniesza grupa pytań objętych ankietą dotyczy spraw związanych bezpośrednio lub pośrednio z poczuciem stabilizacji i zadowoleniem z pracy. Na pytanie czy praca daje ob. dyrektorowi zadowolenie moralne znaczna większość uczestników ankiety, bo 53 osoby, odpowiedziało twierdząco, zaś 12 osób dało odpowiedź negatywną. Biorąc pod uwagę, że na brak zadowolenia z wykonywanej pracy może składać się wiele elementów nie tylko natury zawodowej, lecz również osobistej, środowiskowej itp. można chyba zaryzykować twierdzenie, że w swojej masie kadra kierownicza Banku wykazuje zadowolenie i ceni swój zawód oraz wykonywane funkcje. O ile twierdzenie to pokrywa się z rzeczywistością, posiada ono sens nie tylko natury osobistej i psychologicznej, lecz rozciąga się na szeroką płaszczyznę działalności całej instytucji. Samopoczucie, zadowolenie z pracy i psychiczne nastawienie kierownictwa ma kapitalne znaczenie w kształtowaniu się postawy wszystkich pracowników, jak też odgrywa niemałą rolę w stosunkach pomiędzy kierownictwem i załogą.

Interesujące odpowiedzi otrzymano na pytanie, gdzie ob. dyrektor chciałby pracować? Odpowiedzi brzmiały następująco:

- a) chciałbym pracować nadal w tym samym oddziale — 38 osób,
- b) chciałbym przenieść się do innego oddziału o podobnym profilu i wielkości — 7 osób,
- c) chciałbym przenieść się do oddziału w dużym ośrodku miejskim — 18 osób,
- d) chciałbym pracować na bardziej eksponowanym stanowisku — 2 osoby.

W pierwszej części artykułu stwierdziliśmy, że znaczna część dyrektorów nie przejawia chęci do przeniesienia się na inny teren. Powyższe dane po-

twierdzą to w całej rozciągłości, bowiem niemal 60% osób objętych ankietą pragnie nadal pracować w tym samym oddziale. O dużej stabilizacji świadczą również fakt, że tylko 18 osób wyraża chęć przeniesienia się do dużego ośrodka miejskiego, w tym 15 osób posiadających studia wyższe, zaś dwie osoby powyżej 50 lat. A więc mamy tu do czynienia z pracownikami młodszy, bardziej wykształconymi, posiadającymi prawdopodobnie wyższe aspiracje zawodowe i osobiste. Niewątpliwą rolę odgrywa również proces szybkiego postępu w zakresie urbanizacji, kultury oraz innych zjawisk natury społecznej, który w ostatnich latach bardzo wyraźnie występuje w wielu mniejszych miastach.

Na samopoczucie kierownictwa i zadowolenie z pracy w poważnym stopniu wpływa atmosfera pracy w oddziale. Wśród dyrektorów biorących udział w ankiecie 26 osób ocenia atmosferę pracy w swoim oddziale jako bardzo dobrą, 33 osoby — jako zadowalającą, natomiast 6 osób stwierdziło, że w oddziale występują objawy złej atmosfery (intrygi). Nie posiadamy żadnego kryterium porównawczego, które pozwoliłoby ocenić wyniki tych odpowiedzi. Nie popełnimy jednak chyba błędu twierdząc, że w oddziałach istnieje na ogół prawidłowa atmosfera.

Na interesujący nas temat w sposób najbardziej bezpośredni odpowiada pytanie, które w całości przytaczamy poniżej:

Jak ob. dyrektor widzi swoją pozycję zawodową i osobistą u władz zwierzchnich?

- a) mocną — 10 osób
- b) pewną — 32 osoby
- c) średnią — 22 osoby
- d) słabą — 1 osoba

— władz miejscowych:

- a) mocną — 15 osób
- b) pewną — 35 osób
- c) średnią — 15 osób
- d) słabą — —

Powyższe dane jeszcze raz potwierdzają dobitnie, że pracownicy piastujący kierownicze stanowiska posiadają poczucie stabilizacji zawodowej i życiowej. Zastanawiający jest jednak fakt, że interesująca nas grupa dyrektorów wyżej oceniła swoją pozycję zawodową i osobistą u władz miejscowych niż u władz zwierzchnich. Na ten temat toczyła się na obydwóch grupach seminaryjnych ożywiona dyskusja, która może stanowić podstawę do wyciągnięcia pewnych wniosków. Przede wszystkim dyrektorzy mają na co dzień znacznie bliższy i żywszy kontakt z władzami terenowymi, a zwłaszcza z odpowiednimi instancjami PZPR. Kontakty te mają wielostronny charakter, między innymi, jak stwierdziliśmy wyżej, polega on na bezpośrednim udziale w pracach różnych komisji partyjnych i radzieckich. Oddziały odczuwają swój bezpośredni wpływ na bieg wielu spraw swego terenu, a zespoły pracownicze, szczególnie zaś zespoły kierownicze, mają możliwość usłyszenia oceny swej pracy.

W stosunkach z władzami nadrzędnymi, przez które rozumie się głównie oddział wojewódzki, wiele z tych elementów występuje w znacznie słabszej formie. Jest to zresztą zrozumiałe ze względu na inny charakter powiązań funkcjonalnych. Wydaje się jednak, że w kontaktach pomiędzy oddziałami operacyjnymi i oddziałami wojewódzkimi obustronnie nie wykorzystuje się wszystkich istniejących możliwości dla zacieśnienia wzajemnych stosunków. Kontakty, zwłaszcza między kierownictwem tych jednostek, w wielu wypadkach są jeszcze zbyt rzadkie i na pewno zbyt formalne, a dyrektorzy oddziałów nie dość często słyszą ocenę swej pracy.

Przedstawione wyżej zagadnienia nie wyczerpują nawet w części szerokiej problematyki wiążącej się ze stanowiskiem i pracą dyrektora oddziału. Występuje tu wiele zagadnień socjologicznych i organizacyjnych, które z pewnością będą przedmiotem innych opracowań. W artykule niniejszym, poza przedstawieniem obrazu statystycznego kadry kierowniczej, podaliśmy w formie przykładowej kilka problemów, które, o ile wywołają dyskusję, będą mogły być znacznie szerzej i głębiej naświetlone.

ZYGUNT KARPINSKI

Organizacja rozliczeń z zagranicą w pierwszych latach NBP

Uprawnienia i obowiązki NBP w zakresie rozliczeń pieniężnych z zagranicą oraz krajowych obrotów zagranicznych środkami płatniczymi obejmują dwa łączące się z sobą działy: pierwszy zakres, w którym Bank przeprowadza rozliczenia z zagranicą i dokonuje operacji bankowych zagranicznymi środkami płatniczymi; oraz drugi zakres o charakterze publicznoprawnym, w którym NBP jest władzą sprawującą na podstawie udzielonych mu uprawnień i w określonym zakresie nadzór i kontrolę nad obrotami pieniężnymi z zagranicą.

Podstawowy zakres działalności Banku w stosunkach z zagranicą, to jest przeprowadzanie rozliczeń, musiał być od samego początku dostosowany do rodzaju dokonywanych z zagranicą obrotów, a w szczególności do umów międzypaństwowych, będących podstawą obrotów towarowych. Pierwszą umową handlową, zawartą przez Polski Komitet Wyzwolenia Narodowego w dniu 20 października 1944 roku ze Związkiem Radzieckim, przewidywała rozrachunek międzypaństwowy z tytułu wzajemnych dostaw towarowych. Również następne umowy, np. ze Związkiem Radzieckim z dnia 7 lipca 1945 roku, z tejże daty z Rumunią i ze Szwecją z dnia 9 lipca 1945 roku, zostały oparte na systemie dwustronnego rozrachunku. Początkowo — przed stworzeniem NBP — zorganizowano komórkę rozrachunkową w Biurze Komitetu Ekonomicznego PKWN, a w kwietniu 1945 powołano Urząd Handlu Zagranicznego, w którego ramach utworzono Biuro Rozrachunkowe Handlu Zagranicznego. Dnia 29 maja 1945 ogłoszono dekret zlecający Narodowemu Bankowi Polskiemu prowadzenie czynności związanych z wykonywaniem międzynarodowych umów rozrachunkowych oraz przejęcie zadań i likwidację przedwojennego Polskiego Instytutu Rozrachunkowego (Dz. U. nr 25 poz. 147). Dla realizacji tego zadania utworzono, w myśl uchwały Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z dnia 26 października 1945 roku, w ramach NBP specjalne Biuro Rozrachunków Międzynarodowych.

W ramach tego Biura utworzono następnie w roku 1946 specjalny wydział „UNRRA”, któremu instrukcja ramowa ministra skarbu z dnia 31 lipca 1946 roku powierzała „całkowitą rachunkowość z tytułu dostaw UNRRA” oraz „inkasowanie należności z tytułu dostaw od poszczególnych odbiorców”. Rozliczenia te nabrały dużego znaczenia ze względu na to, że dostawy UNRRA stanowiły wówczas część przywozu towarów do zniszczonej przez wojnę Polski¹⁾. W myśl zawartej z rządem polskim umowy organizacja ta dostarczała Polsce nieodpłatnie pożądaną żywność, odzież oraz środki zagospodarowania, przy czym wpływy w walucie krajowej uzyskiwane ze sprzedaży dostarczonych artykułów były przeznaczane na odbudowę kraju. Nałożony na NBP obowiązek prowadzenia tych skomplikowanych rozliczeń, których kwota przekroczyła równowartość 450 mln dolarów, spowodował duże rozszerzenie agend tego specjalnego wydziału, prowadzącego czynności likwidacyjne jeszcze przez parę lat po ukończeniu dostaw. Rozliczenia z tytułu towarowych obrotów **handlowych** były do roku 1947 dokonywane w dwóch pionach:

— **Biuro Rozrachunków Międzynarodowych** prowadziło rozliczenia z tytułu zawieranych z zagranicą

umów kompensacyjnych i clearingowych, obejmujących w pierwszych latach przeważającą część obrotów; Biuro to stanowiło początkowo w ramach NBP wydzieloną jednostkę o oddzielnej rachunkowości wyodrębnionej z księgowości Banku; dopiero od sierpnia 1946 roku rachunki Biura włączono do bilansu NBP.

— **Wydział Zagraniczny** prowadził transakcje wolnodewizowe, przy czym jedno z głównych jego zadań w pierwszych latach polegało na administrowaniu zapasami złota i spieniężaniu ich na bieżące potrzeby. Złoto to uzyskiwał NBP z dwóch źródeł: z dwóch pożyczek w złocie otrzymanych od Związku Radzieckiego oraz z przedwojennych zapasów Banku Polskiego; zapasy te były przejmowane przez Skarb Państwa w zamian za bilety skarbowe opiewające na dolary Stanów Zjednoczonych i wypuszczone na podstawie specjalnie w tym celu wydanego dekretu z dnia 11 kwietnia 1947 roku (Dz. U. nr 32 poz. 146).

Operacje złotem pochodzącym z obu tych źródeł były prowadzone przez NBP na rachunek Skarbu Państwa i w myśl otrzymywanych od rządu instrukcji. W miarę decyzji rządu o przeznaczaniu określonych ilości złota na płatności za importowane surowce niezbędne dla odbudowy kraju złoto było przez NBP bądź sprzedawane na rynkach zagranicznych (gdzie cena złota w pierwszych latach po wojnie kształtowała się szczególnie korzystnie, ponad ustawowe parytety), bądź też było podstawą dla uzyskiwania za granicą kredytów.

W przytoczonej organizacji nastąpiła w maju 1948 roku zmiana i stworzono: Wydział Rozrachunków Zagranicznych, prowadzący rozliczenia clearingowe i kompensacyjne, Wydział Walutowy, prowadzący rozliczenia wolnodewizowe, Wydział Planowania, powołany do zorganizowania systemu planowania obrotów płatniczych z zagranicą, Biuro Komisji Dewizowej, prowadzące agendy wynikające z reglamentacji obrotów płatniczych z zagranicą.

W pierwszych umowach płatniczych z krajami kapitalistycznymi walutą rozrachunkową był dolar Stanów Zjednoczonych lub waluta kraju kontrahenta. W pierwszych umowach ze Związkiem Radzieckim przyjęto jako jednostkę rozrachunkową złoty „konwencyjny” lub „złoty w złocie”.

Doniosłe zagadnienie kursu przeliczenia walut zagranicznych na walutę krajową było — jak o tym mówi sprawozdanie NBP za rok 1945 — „niezmiernie trudne ze względu na przesunięcia w poziomach cen, jakie nastąpiły w różnych krajach w czasie wojny; uniemożliwiło to porównanie sił nabywczych pieniądza polskiego i zagranicznego, a tym samym wykluczało natychmiastowe ustalenie kursów walut w oparciu o racjonalny rachunek gospodarczy”. Za podstawę przyjęto początkowo relację 1 rubel = 1 złoty, oraz 1 dolar = 5,30 złotego, przy czym już w ciągu roku 1945 wprowadzono „wyrównanie” w wysokości najpierw 88,70 a później 94,70 złotego do dolara, tak iż faktycznie stosowane w obrotach wolnodewizowych przeliczenia opierały się do roku 1947 na relacji 1 dolar = 100 złotych. Kurs ten był w szczególności stosowany przy skupie walut od powracających do kraju repatriantów.

W towarowych obrotach **clearingowych** stosowano początkowo specjalne mnożniki zróżnicowane w zależności od rodzaju towaru i ustalone przez Ministerstwo Handlu Zagranicznego dla każdej konkretnej transakcji, przy czym wytyczne Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów zalecały, aby „rozliczenia w złotych poszczególnych umów były wyrównane i nie przyniosły deficytu”. Wytworzyła się — jak o tym mówi sprawozdanie NBP za rok 1947 — „mnożąca się w nieskończoność ilość stawek różli-

¹⁾ UNRRA — United Nations Relief and Rehabilitation Administration — Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Pomocy i Odbudowy; z szacunku Ministerstwa Przemysłu i Handlu, przytoczonego w sprawozdaniu NBP za rok 1948 wynika, że dostawy UNRRA wynosiły w latach 1945 i 1946: 91 i 315 mln \$, podczas gdy import handlowy w tychże latach ograniczał się do 34 i 140 mln \$. W r. 1947 dostawy UNRRA spadły do 103 mln \$, a w roku 1948 zakończyły się.

zeniowych dla poszczególnych towarów i umów"; od kwietnia 1947 zaczęto stosować mnożniki zbiorowe dla całych grup towarów przy istnieniu rachunku różnic cen dla dopłat i obciążeń z tytułu obrotów zagranicznych.

Kurs rozliczeniowy 1 dolar = 100 złotych odrywał się coraz wyraźniej od spadającej siły nabywczej złotego. Od dnia 1 września 1947 roku zaczął obowiązywać kurs 1 dolar = 400 złotych dla obrotów towarowych, wprowadzany w następnych miesiącach stopniowo także do rozliczeń pozatowarowych. Od 2 stycznia 1948 roku stawka przeliczeniowa 1 dolar = 400 złotych była ogłaszana w tabelach kursowych Banku i obowiązywała powszechnie dla przeliczeń, przy dalszym istnieniu rachunku wyrównawczego różnic cen dla obrotów towarowych.

Polska należała wówczas do Międzynarodowego Funduszu Walutowego, spodziewała się pewnych korzyści ze współpracy z tą instytucją oraz z Bankiem Międzynarodowym, jak o tym świadczy ówczesna wypowiedź: „perspektywy polskiej polityki finansowej w związku z Funduszem Monetarnym i Bankiem Odbudowy przedstawiają się pomyślnie”²⁾. W wyniku tych poglądów postanowiono pod koniec roku 1947 porozumieć się z władzami Funduszu co do nadania kursowi 400 zł = 1 dolar charakteru formalnego, uzgodnionego z Funduszem parytetu; od takiego uzgodnienia zależało bowiem uzyskanie przez Polskę uprawnienia do korzystania z kredytu w Funduszu. Mimo prowadzonych w tym kierunku negocjacji w Waszyngtonie w grudniu 1947 roku do formalnego wniosku Polski co do zatwierdzenia kursu złotego przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy nie doszło. Tym niemniej kurs 400 zł = 1 dolar był faktycznie stosowany w rozliczeniach przez następne lata.

W myśl reformy pieniężnej z 30 października 1950 roku, ustalającej parytet złotego na 0,222... gramów czystego złota, zaczął obowiązywać kurs 1 dolar = 4 nowe złote, przeliczone z dawnych złotych w stosunku 100 : 1. Kurs ten odbiegał w następnych latach od siły nabywczej złotego; jego zmiana nastąpiła jednak dopiero od lutego 1957 roku, gdy NBP zaczął w ogłaszanych tabelach kursowych podawać obok tzw. „kursów podstawowych”, opartych na stosunku 1 dolar = 4 złote, także „kursy specjalne”, odpowiadające relacji 1 dolar = 24 złote i stosowane przy rozliczeniach pozatowarowych oraz będące podstawą do rozliczeń towarowych począwszy od 1.1. 1959 r.

W ramach rozwijającego się systemu planowania gospodarczego różnych dziedzin wprowadzono również **planowanie obrotów płatniczych** z zagranicą już w pierwszych latach działalności Banku. Uchwały Rady Ministrów z 21 sierpnia 1947 roku i 29 wrześ-

nia 1948 roku nałożyły na NBP obowiązek sporządzania takich planów; zadania te zaczął wykonywać utworzony w maju 1948 roku Wydział Planowania w ramach Departamentu Zagranicznego. Ustawa o NBP z dnia 2 grudnia 1958 roku zmieniła zakres obowiązków NBP w tej dziedzinie, ustalając w artykułach 25 i 26, że „Bank kontroluje wykonywanie planów obrotów płatniczych z zagranicą i składa Ministrowi Finansów sprawozdania z jego wykonania” oraz że „Bank sporządza bilans płatniczy oraz bilans należności i zobowiązań zagranicznych”.

Obowiązki te stanowią obecnie jeden z głównych działów pracy Departamentu Zagranicznego NBP, podczas gdy bieżące operacje bankowe z zagranicą przejął z dniem 1 stycznia 1964 roku Bank Handlowy w Warszawie SA, na podstawie zarządzenia Ministra Finansów z dnia 24 września 1963 roku (Mon. Pol. nr 73 poz. 365).

Przechodząc do omówienia czynności NBP jako **władzy dewizowej**, należy przypomnieć, że pierwszym aktem normującym uprawnienia i obowiązki NBP w tym zakresie był dekret z 4 grudnia 1945 roku (Dz. U. nr 58 poz. 335), który przenosił na NBP uprawnienia dewizowe Banku Polskiego, ustalone w przedwojennym dekrete o reglamentacji dewizowej z 26 kwietnia 1936 roku. W następnych latach NBP dążył do stopniowego realizowania zasady monopolu walutowego istotnego dla gospodarki socjalistycznej. Zasada ta znalazła wyraz w Ustawie Dewizowej z 28 marca 1952 roku (Dz. U. nr 21 poz. 133) oraz opartym na nim rozporządzeniu Ministra Finansów z 15 kwietnia 1952 roku (Dz. U. nr 21 poz. 137). Dla NBP szczególnego znaczenia nabrał artykuł 11 ustawy mówiący, że Minister Finansów może nadać Narodowemu Bankowi Polskiemu uprawnienia do udzielania zezwoleń w zakresie obrotu i posiadania wartości dewizowych. Ponadto artykuł 12 ustawy nadał Bankowi m.in. uprawnienie ustalania i ogłaszania w Monitorze Polskim kursów dewiz i pieniędzy zagranicznych. Nadane Bankowi uprawnienia zostały następnie ujęte w zarządzeniu Ministra Finansów z 27 maja 1952 roku (Monitor Polski nr 47 poz. 647) i są ponadto ustalane w szczególnych instrukcjach i zarządzeniach, zmieniających i uzupełnianych w miarę powstawania nowych zagadnień. W zakresie mającym znaczenie dla osób fizycznych zarządzenia także są ogłaszane w Monitorze. Ustawa o NBP z 2 grudnia 1958 roku (Dz. U. nr 72 poz. 356) potwierdziła uprzednie uprawnienia Banku, ustalając m.in. w artykule 24, że Bank ma prawo udzielania zezwoleń w zakresie obrotu i posiadania wartości dewizowych oraz sprawowania nadzoru nad działalnością innych banków i instytucji w zakresie wykonywania przez nie uprawnień dewizowych³⁾. Wykonywanie swych uprawnień, ześrodkowanych początkowo w Centrali Banku w Warszawie, przenosił Bank stopniowo i w ustalonym każdorazowo zakresie na oddziały terenowe.

²⁾ „Wiadomości NBP” Nr 9/46, str. 45.

³⁾ Szczegółowe omówienie ważniejszych przepisów zawierają artykuły w „Wiadomościach NBP” Nr 11/52, 10/53 i 12/62.

PAWEŁ J. NEWERLA

• Racibórz

„Bezprimanotowy” system księgowości

Obowiązujące obecnie w zdecydowanej większości oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego zasady księgowości zostały wypracowane z początkiem lat pięćdziesiątych. Zasady te opierały się na sześciokolumnowym zapisie księgowym, obejmującym salda początkowe Winien — Ma, obroty Winien — Ma, salda końcowe Winien — Ma oraz dane dodatkowe: data księgowania, numer rachunku klienta i numer czeku. Poza księgowaniami analitycznymi istniała potrzeba prowadzenia zapisów na urządzeniach księgowości syntetycznej — na karcie księgi głównej, a kopia tego zapisu (dziennik maszynowy) stanowiła bilans dzienny obrotów i sald (lub tylko bilans obro-

tów). Czynności księgowe dokonywane były na istniejących w niektórych oddziałach maszynach księgujących starych typów przedwojennych, marki „ASTRA”, „CONTINENTAL” i innych. Z początkiem lat pięćdziesiątych wprowadzono z Niemieckiej Republiki Demokratycznej pierwsze maszyny księgujące marki „ASTRA” nowej produkcji, ale pod względem rozwiązań technicznych oparte na maszynach produkcji przedwojennej.

W zakresie produkcji automatów księgujących, począwszy od połowy lat pięćdziesiątych, nastąpił szybki rozwój. Również nasz zachodni sąsiad i główny dostawca maszyn biurowych wybitnie ulepszył i uno-

wocześnił swoje wyroby. Sprowadzane obecnie automaty księgujące marki „ASCOTA” klasy 170 i 171 mają bardzo duże możliwości techniczne, między innymi w zakresie automatyzacji niektórych czynności, obsługi czy równoczesnego sterowania większej ilości liczników.

Właściwe wykorzystanie możliwości technicznych sprowadzanych maszyn księgujących wymagało poszukiwań w zakresie nowych rozwiązań systemu księgowości w Narodowym Banku Polskim. Systemów tych, o większej lub mniejszej przydatności praktycznej, było kilka. W tym miejscu pragnąłbym omówić rozwiązanie oparte na założeniach księgowości jednostek budżetowych, prowadzonej przez ośrodki zmechanizowanej rachunkowości budżetowej, zwane również sposobem księgowości „bezprimanotowej” (w cudzysłowie, bo jak wynika z późniejszych rozważań, sporządzane są jednak primanoty, chociaż w szczerkowej formie) lub księgowością prowadzoną wg schematu „12” lub „12a”.

Do napisania niniejszego artykułu upoważnia mnie fakt prowadzenia od dnia 2 stycznia 1964 roku w macierzystym oddziale księgowości według tego systemu. Ponadto omówienie właśnie tego, a nie innego, sposobu prowadzenia księgowości uzasadnione jest faktem bardzo dużego podobieństwa z systemem księgowości, prowadzonym w OZRB. Ten system wydaje się mieć największe szanse na generalne wprowadzenie w oddziałach Narodowego Banku Polskiego, posiadających nowe automaty księgujące marki „ASCOTA” lub „OPTIMATIC”. Pewną ilustracją może być wiadomość, że na 17 oddziałów operacyjnych województwa opolskiego 11 oddziałów przeszło na opisany sposób księgowości.

Pozostałe oddziały, ze względu na brak maszyn nowych typów, przejdą na nowy system w 1965 roku.

Ogólne założenia systemu

Nowy system księgowości różni się w sposób bardzo zasadniczy od dotychczasowego. Do najistotniejszych zmian należałoby zaliczyć następujące elementy:

1. Obróty dzienne nie są uzgadniane w ramach poszczególnych kont bilansowych, a w ramach wszystkich księgowości danego dnia operacyjnego. W związku z tym nie ma potrzeby sporządzania primanot i dzienników obrotów.

2. Przy pomocy liczby kontrolnej maszyna automatycznie kontroluje prawidłowość przeniesienia salda poprzedniego. Dlatego też, przy równoczesnej zgodności obrotów, można zrezygnować z codziennego uzgadniania sald.

3. Nie sporządza się oddzielnego bilansu dziennego, a zapisy na księdze głównej — zwanej kartą syntetyczną, otrzymuje się równocześnie z zapisami analitycznymi.

4. Ze względu na brak salda poprzedniego na wyciągach z rachunków w celu umożliwienia klientom śledzenia ciągłości operacji, wyciągi są opatrzone kolejną numeracją.

Sporządzenie primanot ma obecnie na celu umożliwienie uzgadniania obrotów w ramach poszczególnych kont bilansowych i w konsekwencji sporządzenia na podstawie uzgodnionych obrotów poszczególnych kont bilansowych — dziennego bilansu obrotów i sald lub bilansu obrotów albo bilansu sald. W nowym systemie przyjmuje się jako słuszne założenie, że bilansowanie się wszystkich obrotów dziennych jest wystarczającym dowodem zgodności obrotów danego dnia operacyjnego. W związku z tym nie ma potrzeby sporządzać primanot lub też prowadzi się je w formie szczerkowej, o czym będzie mowa niżej.

Liczba kontrolna jest sumą arytmetyczną salda początkowego i numeru rachunku, podanych z odpowiednim znakiem. Przy saldzie początkowym ujemnym liczba kontrolna stanowi różnicę między saldem a numerem rachunku, na przykład:

saldo początkowe debetowe	513.875,74
numer rachunku 1115-6-312	63,12
liczba kontrolna ujemna	513.812,62

Przy saldzie początkowym dodatnim liczba kontrolna jest sumą salda i numeru rachunku, na przykład:

saldo początkowe kredytowe	513.875,74
numer rachunku 1115-6-312	63,12
liczba kontrolna dodatnia	513.938,86

Odpowiednie sterowanie pracy maszyny powoduje, w przypadku błędnego przeniesienia salda początkowego, automatyczne stornowanie zapisów początkowych i zatrzymanie się karetki w kolumnie sald początkowych Winien. Analogicznie postępuje maszyna w przypadku przeniesienia niewłaściwego numeru rachunku. Ten fakt gwarantuje bezwzględną zgodność przeniesienia salda początkowego, co przy uzgodnionych obrotach daje dowód zgodności salda końcowego. Dlatego też zbędne staje się codzienne uzgadnianie sald i sporządzanie pełnych lub skróconych inwentur sald.

Odpowiednie liczniki maszyny księgującej zbierają sumy obrotów na kontach analitycznych. Po zaksięgowaniu ostatniej pozycji obrotów danego konta bilansowego możemy otrzymać sumę obrotów tego konta w celu zapisania na specjalnej karcie syntetycznej. W związku z tym nie sporządza się w następnym dniu bilansu dziennego.

W księgowości według opisanej metody stosuje się specjalne urządzenia księgowe:

- kartę księgową analityczną — F-4319
- kartę księgową syntetyczną — F-3801
- wyciąg z rachunku w różnych formatach

Założeniem jest, że księgowością na wskazanych urządzeniach księgowych przy użyciu automatów księgujących obejmuje się bezwzględnie wszystkie konta bilansowe oddziału, łącznie z kontem 2, kontami przejściowymi i budżetem banku.

Przygotowanie dokumentów do księgowania

W zakresie przygotowania dokumentów do księgowania, jak również w innych elementach nowego sposobu księgowości, można zauważyć zasadnicze odstępstwa od przepisów Instrukcji Służbowej NBP Nr B/18 „Księgowość”. Odstępstwa te w tej chwili są zalegalizowane odpowiednimi upoważnieniami do przeprowadzenia eksperymentów.

Według założenia systemu nie sporządza się primanot, poza zestawieniem obrotów kasowych w celu ustalenia przychodu i rozchodu kas. Jak już wspominałem, bilansowanie się obrotów dziennych jest wystarczającym dowodem ich zgodności. Ponieważ jednak w oddziałach o większej ilości pozycji księgowych, w przypadku niezbilansowania się obrotów, uzgadnianie ich byłoby bardzo pracochłonne, a ponadto w celu przyzwyczajania pracowników do nowych zasad księgowości, należy do systemu bezprimanotowego przechodzić etapami.

W pierwszym etapie sporządza się primanoty według dotychczasowego układu, z pominięciem tylko numeru bieżącego rachunku. W tym też zakresie uzgadnia się obroty dzienne. Następny etap polega na łąceniu pewnych kont bilansowych w zespoły. Dla przykładu: pierwszy zespół kont obejmuje konto bilansowe „6” jako bardzo duże. Drugi zespół obejmuje konta bilansowe 7, 8, 9, 11, 12, 14, 21, 22, 23, 54, 66, 70 i 71. Do trzeciego zespołu należą konta 94 i 95. Konta 85, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 106, 110, 111, 112 i 123 tworzą zespół czwarty. Zespół piąty obejmuje konta 2 i 4 oraz wszystkie konta działu B-VI — od 131 do 155. Konta przejściowe 191—196 tworzą zespół szósty. Zespół siódmy, to rozliczenia międzyoddziałowe — od konta 203 do 240. Rozliczenia inwestycyjno-remontowe: 290—330 należą do zespołu ósmego. Zespół dziewiąty obejmuje gospodarke własną i budżet banku — konta 601 do 682. Primanoty sporządza się w układzie tych zespołów i w takim samym układzie odbywa się uzgadnianie obrotów.

W późniejszym okresie, po nabraniu odpowiedniej wprawy, można łączyć poszczególne zespoły w większe grupy. Na przykład grupa pierwsza może obejmować konto bilansowe „6” (zespół 1). Cały budżet państwa (zespoły 3 i 4) tworzą drugą grupę. Grupa trzecia — to zespoły 2, 5, 6, 8 i 9. Rozliczenia międzyoddziałowe tworzą grupę czwartą. Wyodrębnienie rozliczeń międzyoddziałowych jest uzasadnione potrzebą

przekazania awizów do ekspedycji bez konieczności czekania na uzgodnienie obrotów całego dnia operacyjnego.

Sporządzanie primanot według zespołów i grup ma jeszcze jedną dogodność. Często spotykane są obecnie przypadki niezgodności obrotów analitycznych z dziennikiem obrotów, które mają swoje źródło w niewłaściwym sporządzeniu primanot, zaś księgowania analityczne są prawidłowe. Szczególnie ma to miejsce w odniesieniu do kont obsługi budżetu państwa. Sporządzając primanotę według zespołów lub grup, nie ma potrzeby dopasowywania obrotów syntetycznych do sum analitycznych.

Następnym etapem jest połączenie wszystkich grup w jedną całość. Konsekwencją tego jest fakt, że nie ma wtedy sensu sporządzanie nawet skróconych primanot. Można przestać na sporządzeniu zestawienia z dokumentów jednej strony (np. Winien — jako że z reguły jest tam mniej dowodów). Zestawienie to obejmuje wszystkie dokumenty księgowane w danym dniu i z nim powinny być zgodne ogólne obroty dzienne. W przypadku niebilansowania się obrotów dziennych, zestawienie dokumentów stanowi wskazówkę co do tego, jaka powinna być suma tych obrotów. Zestawienie może być sporządzane sukcesywnie w miarę napływu dokumentów. Praktycznie więc na kontach, na których nie spodziewamy się obrotów kasowych, można rozpocząć księgowania po ostemplowaniu dowodów i sporządzeniu ewentualnych zbiorówek — a więc mniej więcej w godzinę po przyjęciu dokumentów od klientów.

Sporządzając primanoty z podziałem na zespoły lub grupy należy, oczywiście, wykonać także odpowiedni dziennik obrotów.

Dokonywanie zapisów księgowych

Należy przestrzegać zasady, że wszystkie dokumenty księgowe danego dnia, na wszystkich kontach, muszą być objęte księgowaniem na maszynach księgujących.

Zapis księgowy w zakresie księgowości analitycznej obejmuje:

- a) saldo początkowe Winien i Ma,
- b) liczbę kontrolną (dodatnią lub ujemną),
- c) numer rachunku, składający się z konta bilansowego, numeru bieżącego i ewentualnych dodatkowych symboli, np. 1115-8-325/03 jako 8.325.03. (Numer rachunku operatora odczytuje z pierwszego dokumentu, podlegającego księgowaniu, co wyklucza możliwość księgowania tego dokumentu na niewłaściwej karcie księgowej),
- d) zero kontrolne, zapisane przez maszynę automatycznie w przypadku prawidłowego przeniesienia danych liczbowych z punktu a, b i c,
- e) numer rachunku powtórzony przez maszynę automatycznie z punktu c,
- f) ewentualny numer czeku,
- g) obroty Winien i Ma,
- h) saldo końcowe Winien lub Ma, wyliczone i zapisane przez maszynę automatycznie,
- i) data, zapisana przez maszynę automatycznie,
- j) kolejny numer wyciągu,
- k) nowa liczba kontrolna, wyliczona i zapisana przez maszynę automatycznie.

Wszystkie zapisy dokonywane są na dzienniku maszynowym szerokości 60 cm. Pozycje od e do k są zapisywane ponadto w oryginale na analitycznej karcie księgowej z kopią na wyciągu z rachunku.

Zapisy analityczne są dokonywane według poszczególnych kont bilansowych. Po dokonaniu zapisu na ostatniej karcie analitycznej danego konta bilansowego następują — w odpowiednim miejscu karetki maszyny — zapisy syntetyczne konta bilansowego.

Zapis księgowy syntetyczny obejmuje:

- A) datę księgowania,
- B) numer konta syntetycznego,
- C) obroty Winien i Ma,
- D) saldo Winien lub Ma.

Saldo w pozycji D jest właściwie tylko różnicą obrotów punktu C. W związku z tym, salda bilansu otwarcia muszą być wprowadzone poprzez obroty. Zapis księgowy syntetyczny dokonywany jest na karcie

księgowej syntetycznej (F-3801) — z kopią na dzienniku maszynowym — w trzech wierszach, obejmujących kolejno: obroty i salda bieżące, poprzednie i od początku roku.

Po dokonaniu zapisu na ostatniej karcie syntetycznej następuje zamknięcie dziennika maszynowego na tak zwanym „drugim programie” maszyny. Zamknięcie dziennika obejmuje następujące dane:

- 1) saldo licznika III,
- 2) saldo licznika IV,
- 3) saldo licznika 14,

(jest to porządkowe kasowanie wskazanych liczników, a zapisy obejmują zawsze, w przypadku prawidłowego przebiegu pracy — zero),

- 4) data (automatycznie),
- 5) numer konta bilansowego lub symbolu,
- 6) suma obrotów analitycznych Winien,
- 7) suma obrotów analitycznych Ma,
- 8) różnica sald Winien,
- 9) różnica sald Ma,
- 10) zero kontrolne lub ewentualna kwota błędu.

Różnicą sald punktów 8 i 9 jest wynik działania arytmetycznego, wykonanego przez maszynę, polegający na odejmowaniu sald poprzednich i dodaniu sald końcowych, oddzielnie debetowych i oddzielnie kredytowych. Wynik tego działania w przypadku zwiększenia się sald (suma wszystkich sald końcowych jest większa od sumy wszystkich sald początkowych) maszyna zapisuje w postaci

np. 1. 375.824,69

Natomiast wynik działania w przypadku zmniejszenia się sald (suma wszystkich sald końcowych jest mniejsza od sumy wszystkich sald początkowych) stanowi różnicę zapisaną w formie liczby komplementalnej, np. 9.998.624.175,31

Liczbę komplementalną można odczytać w ten sposób, że każdą cyfrę uzupełni się do „9”, a na końcu dodaje „1”,

np. zapis 9.998.624.175,31
jest liczbą ujemną 0.001.375.824,69

Zamknięcie dziennika pozycjami 4 do 10 dokonywane jest trzema wierszami, obejmującymi dane bieżące, dane poprzednie lub dane dodatkowe i dane łączne.

Przy zamknięciu dziennika otrzymujemy sumy obrotów analitycznych wszystkich kont bilansowych, niezależnie od obrotów naniesionych na karty syntetyczne. Te sumy służą do ostatecznego uzgodnienia obrotów dziennych.

Do obliczenia liczb procentowych na kontach bilansowych o saldach kredytowo-debetowych potrzebne są sumy sald debetowych i kredytowych. Normalnie w tym celu, na podstawie inwentur sald, sporządzamy zapis na pomocniczej karcie księgowej, obejmującej sumy sald debetowych i kredytowych oraz ich różnicę, stanowiącą sumę salda konta bilansowego (IS Nr B/18, p. 60). Wspomniałem już wyżej, że inwentur sald w nowym systemie księgowości nie sporządza się. Dane o saldach debetowych i kredytowych kont zmiennych otrzymujemy w inny sposób, za pomocą zamknięcia dziennika na „drugim programie” po każdym koncie bilansowym o saldach zmiennych, którego rachunki są oprocentowane (6, 71, 83, 85).

Po wykonaniu zapisu syntetycznego takiego konta dokonuje się zamknięcia dziennika. W pierwszym etapie otrzymujemy wtedy obroty dzienne Winien i Ma danego konta, które powinny być zgodne z obrotami wynikającymi z karty syntetycznej, oraz zmniejszenia lub zwiększenia sum sald debetowych i kredytowych. Po dodaniu w drugim wierszu sum poprzednich, trzeci wiersz będzie zawierał łączne obroty Winien i Ma konta syntetycznego od początku roku oraz sumy sald debetowych i kredytowych.

W związku z zamknięciem dziennika po zaksięgowaniu na przykład konta bilansowego 6, sumy obrotów analitycznych tego konta trzeba dodać na końcu dziennika, przy ostatecznym zamknięciu, aby uzyskać łączne obroty danego dnia. Podobnie rzecz ma się przy księgowaniu na kilku maszynach księgujących. Dane łączne poszczególnych dzienników maszynowych trzeba przenieść na jeden, w celu zamknięcia go dziennymi sumami obrotów. Jeżeli ostateczne zamknięcie dziennika maszynowego przeprowadzi się

w ten sposób, że do sum obrotów dziennych doda się sumy obrotów i sald od początku roku, to w ostatnim wierszu będzie można otrzymać łączne obroty Winien i Ma od początku roku, co zastąpi ewidencję obrotów, przewidzianą w punkcie 40 Instrukcji Służbowej Nr B/18. Ponadto wiersz ten zawiera sumy analitycznych sald Winien i Ma, które mogą służyć do ewentualnego porównania z sumami aktywów i pasywów w bilansie miesięcznym.

Sposób postępowania z zapisami na kontach pozabilansowych jest analogiczny jak z kontami bilansowymi. Dla każdego konta pozabilansowego zakłada się odrębne karty analityczne i syntetyczne.

Przykład skróconego dziennika maszynowego z różnymi wariantami zamknięć podano w tabeli 1, która ilustruje dokładnie sam przebieg procesu księgowania. Ze względów technicznych dziennik maszynowy (normalnie szerokości 60 cm) odpowiednio zmniejszono.

Sprawdzanie zapisów księgowych

Po dokonaniu zapisów księgowych należy poddać je sprawdzeniu. Na skutek mechanicznego sprawdzenia prawidłowości przeniesienia sald poprzednich, niezbędne jest wykonywanie tej czynności przez pracownika. Sprawdzeniu podlega tylko numer rachunku (szczególnie na nowo założonej karcie księgowej), ewentualne numery czeków, obroty Winien i Ma, data zapisu i kolejność numeru wyciągu.

W związku ze zwiększeniem się ilości dokumentów objętych zespołami lub grupami, a w związku z tym polą błędów, szczególne znaczenie ma bardzo dokładna kontrola zapisów księgowych, co przy ograniczeniu elementów podlegających kontroli jest możliwe do przeprowadzenia. Duże znaczenie ma kontrola kolejności numerów wyciągów przy przeniesieniu na nową kartę księgową, gdyż numer wyciągu jest jedynym elementem kontroli przeniesienia salda z właściwej strony poprzedniej karty księgowej. Ponadto ze względu na brak na wyciągu salda poprzedniego, w kolejności wyciągów klient może orientować się wyłącznie na podstawie numeracji.

Sprawdzeniu podlegają również zapisy na kartach syntetycznych w zakresie prawidłowości przeniesienia danych poprzednich.

W sumie jednak kontrola zapisów księgowych nie jest bardziej pracochłonna jak w obecnym systemie. Jednak na kontroli zapisów księgowych i uzgodnieniu obrotów kończą się właściwie prace związane z zamknięciem dnia operacyjnego, co jest dużym ułatwieniem w porównaniu z systemem dotychczasowym.

Przejście na nowy system księgowości

Termin przejścia na nowy system księgowości jest w zasadzie obojętny i nie musi mieć miejsca z początkiem miesiąca. Ze zrozumiałych względów rozpoczęcie nowej księgowości z dniem 2 stycznia jest jak najmniej wskazane.

Warunkiem podstawowym przejścia na nowy system księgowości jest bezwzględna zgodność rachunków analitycznych z saldami syntetycznymi. Salda poszczególnych rachunków analitycznych przenosi się na nowe urządzenia księgowe poprzez obroty. Wskazane jest dokonanie pierwszego zapisu z kopią na wyciągu, aby ułatwić klientom orientację w nowym systemie księgowości. Wprowadzenie sald poprzez obroty należy uwzględnić przy opracowaniu rocznego bilansu obrotów i sald, odejmując po właściwych stronach obrotów sumy sald początkowych. Wprowadzenie sald rachunków analitycznych poprzez obroty ma jeszcze tę zaletę, że maszyna automatycznie wylicza aktualną liczbę kontrolną, której oddzielne wyliczenie jest bardzo pracochłonne.

Wskazane jest przejście na nowy system księgowości pewnymi etapami, jak wskazałem na to już wyżej. Istotne jest, oczywiście, również wcześniejsze wyjaśnienie zainteresowanym pracownikom zasad nowego systemu, gdyż wprowadzenie nowego systemu księgowości, jak zresztą i innych poważniejszych zmian, napotyka na ogół pewne opory psychiczne ze strony niektórych pracowników. Zaś przy braku do-

brej woli ze strony wszystkich zainteresowanych pracowników, wprowadzenie nowego systemu księgowości może zakończyć się fiaskiem.

Zwróciłem już uwagę na fakt, że opisany w tym miejscu system księgowości zakłada szereg odstępstw od przepisów Instrukcji Służbowej NBP Nr B/18 „Księgowość”, które do czasu zliberalizowania przepisów tej instrukcji muszą być usankcjonowane zezwoleniami na przeprowadzenie eksperymentów zgodnie z zarządzeniem prezesa NBP Nr C/10/62. Przykładowo wyliczam w tym miejscu punkty IS Nr B/18, które nie mają w nowym systemie zastosowania w całości lub w części, lub też ich treść zostaje zmodyfikowana: 5, 23—29, 33—40a, 41—43, 50, 57—59, 62—65, 67 i 69.

Korzyści wynikające ze stosowania nowego systemu księgowości

Nie ulega wątpliwości, że stosowanie nowego systemu księgowości wymaga bardzo pozytywnego ustosunkowania się do niego ze strony zainteresowanych

Tabela 2

Możliwe do ustalenia oszczędności etatowe związane z nowym systemem księgowości

(w minutach przy około 2.500 pozycji księgowych dziennie)

R o d z a j c z y n n o ś c i	O s z c z e d n o ś c i	
	obecnie	w przyszłości
1. Primanoty memorialowe dawniej: 4 szt. × 2 taśmy × 20 min. = 160 min. obecnie: 4 szt. × 2 taśmy × 15 min. = 120 min. w przyszłości: bez primanot = 0 min.	40	x
2. Primanoty kasowe dawniej: 4 szt. × 20 min. = 80 min. obecnie 4 szt. × 15 min. = 60 min. w przyszłości: 4 szt. × 15 min. = 60 min.	20	x
3. Dziennik obrotów dawniej: 60 min. obecnie: 15 min. w przyszłości: bez dziennika obrotów = 0 min.	45	x
4. Zestawienie sald dziennych dawniej: 60 min. obecnie: nie sporządza się w przyszłości: bez inwentur sald dziennych	60	x
5. Bilans dzienny dawniej: 60 min. obecnie: nie sporządza się w przyszłości: bez bilansu dziennego	60	x
6. Księgowanie maszynowe dawniej: 3,5 roboczogodziny = 210 min. obecnie: 4,5 roboczogodziny = 270 min. w przyszłości: 4,5 roboczogodziny = 270 min.	strata 60 x	strata x 60
Razem oszczędności	165 min	300 min

Uwaga: stan dawny — oznacza księgowość wg IS B/18
stan obecny — oznacza nową księgowość z prowadzeniem primanot wg grup kont
stan przyszły — oznacza nową księgowość systemem bezprimanotowym

Dziennik maszynowy z

0 =

0 =

0 = 30 XI 64

0 =

0 =

Z A P I S A N A L I T Y C Z N Y

Saldo	poprzednie	Liczba kontrolna	Nr r-ku	Zero kontrolne	Nr r-ku	Numer czeku	Obroty Wn/Ma
Wn/Ma							
6.000,00		5.938,66	6134	00 0=	6134	085	6.000,00 3.000,00 1.00
8.500,00		8.438,64	6136	00 0=	6136		8.000,00 5.000,00 1.50
2.000,00		2.061,40	6140	00 0=	6140		1.000,00 3.000,00 15.00
0		6141	6141	00 0=	6141		12.00

Z A M K N I Ę C I E

Data	Nr.k-ta	Obroty Wn	Obroty Ma
0 = 30 XI 64	6	26.000,00	29.500,00
30 XI 64	6	12.700,00	11.000,00
30 XI 64	6	38.700,00	40.500,00

30.000,00	38.134,19	8.134,19	0.0 0=	8.134,19	11.50
157.000,00	183.136,03	8.136,03	0.0 0=	8.136,03	15.000,00
175.000,00	183.136,03	8.136,03	0.0 0=	8.136,03	15.000,00

360.000,00	359.338,66	66134	0 0=	66134	156.000,00
516.000,00	515.338,66	66134	0 0=	66134	156.000,00

400.000,00	402.901,40	290140	0.0 0=	290140	120.000,00
------------	------------	--------	--------	--------	------------

20.000,00	16.998,60	300140	0.0 0=	300140	36.000,00
-----------	-----------	--------	--------	--------	-----------

0 =	0 =	0 = 30 XI 64	4	171.000,00	167.500,00
Obroty zespołu 4		30 XI 64	6	26.000,00	29.500,00
Obroty k-ta bil. 6		30 XI 64		197.000,00	197.000,00
<u>ŁĄCZNE OBROTY DNIA</u>		30 XI 64		28.000,00	28.000,00
Obroty do dnia 29.11.1964r.		30 XI 64		28.197.000,00	28.197.000,00
Obroty od początku roku		30 XI 64			

30 listopada 1964 roku

0 =

0 =

0 *

Saldo Końcowe Wn/Ma	Data	Numer wyciągu	Liczba kontrolna
14.000,00 =	30 XI 64	54	13938,66 *
20.000,00 =	30 XI 64	86	19938,64 *
13.000,00 =	30 XI 64	47	13061,40 *
12.000,00 =	30 XI 64	11	12061,41 *

ZAPIS SYNTETYCZNY					
	Data	Nr k-ta	Obroty		Saldo
			Wn	Ma	Wn/Ma
Operacje bieżące	30 XI 64	6	26.000,00 >	29.500,00 >	3.500,00 *
Operacje poprzednie	30 XI 64	6	160.000,00	120.000,00	40.000,00 *
Razem od początku roku	30 XI 64	6	186.000,00 =	149.500,00 =	36.500,00 *

ZIENNIKA

Różnice sald Wn	Różnice sald Ma	Zero kontrolne			
00,00 =	23.000,00 =	0 *			
00,00	18.900,00	0 *			
00,00 =	4.190,00 =	0 *			
4.150,00 >	30 XI 64	25	49634,19 *		
poprzedniego	16.000,00 >	30 XI 64	27	168136,03 *	
	30 XI 64	8	15.000,00 >	11.500,00 >	3.500,00 *
	30 XI 64	8	87.000,00	14.000,00	73.000,00 *
	30 XI 64	8	102.000,00 =	25.500,00 =	76.500,00 *
516.000,00 =	30 XI 64	4	515338,66 *		
204.000,00 =	30 XI 64	4	203338,66 *		
	30 XI 64	66	215.000,00 >	156.000,00 >	156.000,00 *
	30 XI 64	66	215.000,00 =	720.000,00	505.000,00 *
	30 XI 64	66	215.000,00 =	876.000,00 =	661.000,00 *
280.000,00 >	30 XI 64	7	282901,40 *		
	30 XI 64	29	120000,00 >	0 >	120.000,00 *
	30 XI 64	29	70.000,00	90.000,00	20.000,00 *
	30 XI 64	29	190.000,00 =	90.000,00 =	100.000,00 *
56.000,00 =	30 XI 64	12	52998,60 *		
	30 XI 64	3	36.000,00 >	0 >	36.000,00 *
	30 XI 64	3	80.000,00	10.000,00	70.000,00 *
	30 XI 64	3	116.000,00 =	10.000,00 =	106.000,00 *

00,00 > 9999,8	76.500,00 >	0 *
00,00	23.000,00	0 *
00,00 > 9999,8	9995,00 >	0 *
00,00	3.000,00 >	0 *
00,00 =	28995,00 =	0 *

pracowników, szczególnie w pierwszym okresie. Bardzo dokładna musi być kontrola zapisów księgowych, gdyż błędy w księgowaniu obrotów, nie wykryte w czasie kontroli, wymagają odczytywania obrotów, np. w dużym zespole lub w grupie kont, lub nawet na wszystkich kontaktach. Doświadczenia macierzystego oddziału wskazują jednak na to, że o ile w początkowym okresie pracownicy bardzo niechętnie odnosili się do zmian (oddział przeszedł na nowy system w bardzo niekorzystnym terminie — w dniu 2 stycznia 1964 r.), bo powodowały niestety pracę w godzinach nadliczbowych, to obecnie nie byłoby skłonni wrócić do poprzednio stosowanego systemu.

Opisany w niniejszym artykule system księgowości, poza wskazanymi już na wstępie momentami właściwego wykorzystania możliwości technicznych maszyn księgujących, posiadanych przez oddziały, daje oddziałowi szereg praktycznych rozwiązań, które również przemawiają na korzyść tego systemu. Do zasadniczych korzyści należałoby zaliczyć:

- stosowanie jednolitych urządzeń księgowych w oddziałach, przy których działają ośrodki zmechanizowanej rachunkowości budżetowej,
- jednolitość pracy operatorów, gdyż nowy system księgowości jest bardzo zbliżony do księgowości jednostek budżetowych w OZRB,
- zaoszczędzenie czasu poświęcanego dotychczas na sporządzanie primanot obrotów memoriałowych,
- zaoszczędzenie czasu poświęcanego dotychczas na codzienne sporządzanie inwentur sald,
- zaoszczędzenie czasu poświęcanego na sporządzenie dziennego bilansu obrotów i sald lub prowadzenie księgi głównej,
- bardziej racjonalne rozłożenie w czasie poszczególnych czynności, przez możliwość wcześniejszego rozpoczęcia księgowania,

— zmniejszenie czynności pod koniec dnia, kiedy praca na skutek zmęczenia staje się mniej efektywna i bardziej nerwowa (wcześniejsze zakończenie księgowania, niesporządzanie inwentur sald).

Należy w tym miejscu dodać, że sam proces operacji na maszynach księgujących w zakresie księgowania analitycznych, na skutek wprowadzenia dodatkowych elementów, jak liczby kontrolne i numery wyciągów, jest blisko o 20% dłuższy od dotychczasowego systemu.

Dla zapobieżenia błędnemu pojmowaniu zagadnienia oszczędności, które daje nowy system księgowości, pragnę podkreślić, że oszczędności, dające się materialnie wyliczyć, nie są tak duże, jak się przy pobieżnym czytaniu artykułu może wydawać. Tabela 2 daje realne wyliczenie oszczędności i strat w godzinach. Dodam, że odnoszą się one do oddziału opracowującego dziennie około 2.500 pozycji księgowych. Niewielkie oszczędności etatowe nie powinny jednak przesłaniać innych, realnych, ale niewymierzalnych korzyści, które daje nowy system księgowości.

Na zakończenie pragnąłbym jeszcze raz podkreślić, że na 17 oddziałów operacyjnych opolskiego okręgu bankowego według stanu na dzień 1 grudnia 1964 roku 11 oddziałów prowadzi księgowość według nowego systemu. Dla tych oddziałów opracowano odpowiednie wytyczne o nowym systemie księgowości oraz bardzo dokładne wskazówki techniczne, omawiające wszystkie zagadnienia związane z nową księgowością. Niewątpliwie w pierwszym okresie niektóre z tych oddziałów mogły napotykać trudności. Wydaje się, że prawie powszechne wprowadzenie w jednym województwie omówionego systemu księgowości daje wyobrażenie o jego zaletach.

WOJCIECH MIŁKOWSKI

Bankowa obsługa budżetu państwa i ministerstw w latach 1945–1951

Okres ten, wprowadzie tylko sześć lat, charakteryzuje się dużą różnorodnością czynności bankowych, bezpośrednio lub pośrednio powiązanych z budżetem państwa, najczęściej z dyspozycji i na rachunek Ministerstwa Skarbu.

Najważniejszym aktem wstępnym dla tego okresu było samo powołanie do życia Narodowego Banku Polskiego (dekret z dnia 15 stycznia 1945 roku, Dz. U. Nr 4/45, poz. 14) jako instytucji emisyjnej i kredytującej potrzeby odbudowującego się wówczas życia gospodarczego w oparciu o nowe zasady gospodarki planowej. Bank pełnił w pierwszym roku tego okresu w dużej mierze rolę organu kredytującego również potrzeby Skarbu Państwa w zakresie administracji państwowej, potrzeb gospodarczych i kosztów trwającej wojny.

W końcu 1945 roku Narodowy Bank Polski przejął również zadłużenie Centralnej Kasy Skarbowej, pełniąc przed utworzeniem Narodowego Banku Polskiego jak gdyby funkcje instytucji emisyjnej, zasilając potrzeby życia państwowego, gospodarczego i trwającej wojny biletami skarbowymi z napisem Narodowy Bank Polski.

Dla rozliczeń z powyższych tytułów prowadzony był w Pododdziale NBP Warszawa-Praga specjalny rachunek zadłużenia Skarbu Państwa, który do końca roku 1945 stale wzrastał i wynosił około 21 miliardów złotych.

Narodowy Bank Polski prowadził też specjalny „Rachunek wymiany” z tytułu rozliczeń wynikających z zarządzanej przez Rząd w Lublinie wymiany złotych krakowskich, rubli i marek niemieckich na nowe polskie środki płatnicze — bilety skarbowe z napisem „Narodowy Bank Polski”, a potem na banknoty Narodowego Banku Polskiego. Rachunek ten w bilansie NBP z dnia 31 sierpnia 1946 roku wynosił

około 4 miliardów złotych. Oba te zadłużenia zostały w ciągu najbliższych lat zlikwidowane.

Działalność państwa i banku w tym okresie wstępnym tak scharakteryzował ówczesny prezes Narodowego Banku Polskiego: „Organizując się na nowo Państwo, nie posiadające administracji skarbowej i dochodów, musiało na wstępie korzystać z maszyn drukarskiej, podobnie zresztą jak to miało miejsce nie tylko w krajach uwolnionych od okupacji, ale i w innych, nie dotkniętych bezpośrednio szkodami wojennymi. Założeniem jednak Rządu od samego początku była ochrona waluty i nienadużywanie maszyny drukarskiej, a cel ten można było osiągnąć: po pierwsze przez jak najrychlejsze zmontowanie aparatury skarbowej, dostarczającej państwu normalnych dochodów, po drugie przez oszczędną gospodarkę. Praca i walka na obu odcinkach prowadzona była zdecydowanie i skutecznie. Zadłużenie Skarbu Państwa w banku biletowym rosło w stopniu umiarkowanym, a dochody skarbowe rosły w sposób nieoczekiwany pomyślny.

Wynik końcowy jest taki, że od stycznia 1946 roku Skarb Państwa nie zadłużył się więcej w Narodowym Banku Polskim, a całkowite zadłużenie jego, łącznie z kosztami prowadzenia wojny, wynosił na dzień 31.8.1946 roku 21.176.207.290 złotych. Budżet administracyjny naszego państwa jest od kilku już miesięcy pokrywany ze zwyczajnych dochodów skarbowych, a sukcesem takim mogą się pochwalić tylko bardzo nieliczne kraje w okresie powojennym. Znaczna część inwestycji państwowych pokrywana jest z operacji kredytowych takich, jak Pożyczka Odbudowy Kraju¹⁾.

¹⁾ Z przemówienia prezesa Narodowego Banku Polskiego, Edwarda Droźniaka, na pierwszym posiedzeniu Rady Narodowego Banku Polskiego w dniu 11 września 1946 r. („Wiadomości NBP” Nr 9/46).

Mówiąc o działalności Narodowego Banku Polskiego w jego pierwszym okresie nie sposób nie wspomnieć skromnej, ale jakże ważnej roli Pododdziału NBP Warszawa-Praga. Cechą charakteryzującą warunki pracy tego Pododdziału było to, że znajdował się w tym samym gmachu, gdzie urzędowało Ministerstwo Skarbu, że był to przez długi czas jeden z najbardziej czynnych oddziałów bankowych, w którym koncentrowały się wszelkiego rodzaju dyspozycje pieniężne Ministerstwa Skarbu, jakże często palące i pilne, wynikające z niełatwej na ówczesne czasy sytuacji administracyjnej i gospodarczej w kraju. Był to oddział najbardziej w tym czasie specjalistyczny, czysto „skarbowy”, i gdyby nie to, że był oddziałem banku, mógłby się nazywać główną kasą skarbową. A Pragę ze zniszczoną i dźwigającą się do życia resztą Warszawy łączył wówczas przez długi czas most pontonowy na Wiśle.

Po tym wstępie spróbujmy ogólnie scharakteryzować system bankowej obsługi budżetu i Ministerstwa Skarbu z tego okresu. Zgodnie z zadaniami znajdującymi swoje źródło w statucie nowo powołanego do życia Narodowego Banku Polskiego — oddziały przyjmowały bezpłatnie wpłaty na rachunek Skarbu Państwa i dokonywały bezpłatnie wypłat z tego rachunku. W swoim układzie rachunki odpowiadały ówczesnemu systemowi administracji skarbowej, przejętej prawie bez zmian z międzywojennego systemu skarbowego. W Pododdziale Warszawa-Praga Ministerstwo Skarbu posiadało swój rachunek żyrowy pod nazwą: Ministerstwo Skarbu — Centralna Księgowość, którego wierzytelnością (saldem kredytowym) mogło dysponować na ogólnych zasadach bankowych, stosowanych na rachunkach żyrowych w Banku.

Oddzielną grupą w tym systemie były rachunki żyrowe izb skarbowych, ówczesnych organów administracji skarbowej drugiej instancji (15 izb skarbowych).

Niższą instancją administracji skarbowej były urzędy skarbowe, które posiadały swoje kasy wpłat i wypłat pod nazwą kasy urzędów skarbowych. Sieć urzędów skarbowych i kas tych urzędów pokrywała się na ogół z siecią administracyjną powiatów. W pierwszym okresie organizacyjnym Narodowy Bank Polski nie posiadał swych oddziałów w każdym powiecie, gdzie również istniał urząd skarbowy. Do końca roku 1945 bank uruchomił 72 oddziały, w tym 32 na Ziemiach Odzyskanych. Stąd też dla potrzeb obrotów kas urzędów skarbowych istniały rachunki żyrowe tylko tych kas urzędów skarbowych, które znajdowały się w siedzibach oddziałów NBP. Kasy te, z tytułu swych zasadniczych funkcji, były nazywane „zasilającymi”, a pozostałe kasy urzędów skarbowych, poza siedzibami oddziału, „zasilanymi”.

W tym systemie Narodowy Bank Polski był praktycznie jedynie zbiornicą wyników operacji budżetowych, jakich dokonywano z tytułu dochodów i wydatków budżetowych w kasach urzędów skarbowych i w izbach skarbowych. Natomiast rachunek żyrowy Ministerstwa Skarbu — Centralna Księgowość reprezentował dla ministra skarbu stan środków budżetowych w ogóle, z możliwością dysponowania nimi przy uwzględnieniu i ocenie kształtowania się planu dochodów i wydatków budżetowych, nie uwidocznionego jednak na rachunkach bankowych.

Wzrastające potrzeby zagospodarowania zniszczonego przez wojnę kraju, potrzeby bieżącej gospodarki w zakresie konsumpcji i innych potrzeb znajdowały w początkowym okresie różnorakie źródła pokrycia, jak na przykład pomoc Związku Radzieckiego, wymiana towarowa także z innymi krajami, ułatwiająca przywóz surowców, materiałów pomocniczych i maszyn lub ich części, a także różnego rodzaju dostawy UNRRA, odciażające w pewnym zakresie bezpośrednie wydatki państwa. Źródłem finansowania potrzeb rynku krajowego w zakresie produkcji, rzemiosła i handlu były również, szybko zasymilowane do nowych warunków gospodarowania, banki, kasy komunalne i spółdzielnie kredytowe przy pomocy środków własnych (wkłady i rachunki bieżące), gromadzonych w coraz większej ilości.

Ówczesne kierownictwo państwa zdecydowało się również dla zaspokojenia rosnących niezbędnych potrzeb finansowych, jak i pokrycia deficytu budżetowego w pierwszych latach tego okresu — sięgnąć do głębszego drenażu na krajowym rynku pieniężnym, jak i odwołać się do obywatelskiej ofiarności społeczeństwa, mimo jego nadszarpniętej lub zrujnowanej przez wojnę zamożności. Rozpisano dwie pożyczki: w końcu roku 1945 i na początku roku 1946; jedna krótkoterminowa, w formie kupna biletów skarbowych, i druga długoterminowa, w formie subskrypcji Premiowej Pożyczki Odbudowy Kraju²⁾.

Od końca 1945 roku do lutego 1948 roku Ministerstwo Skarbu wypuściło szereg emisji biletów skarbowych z dwunastomiesięcznym terminem płatności i oprocentowaniem 3,65%, płatnym z dołu. Były to dwie emisje na sumę 6 miliardów złotych, trzecia emisja — z roku 1947 — na sumę 6 miliardów złotych. Wobec wysokiej koniunktury w bankach i PKO dla lokaty w biletach emisja ta została podwyższona do 10 miliardów złotych. W lutym 1948 roku do obrotu zostały wprowadzone bilety czwartej emisji w dwu seriach po 5 miliardów złotych. Oprocentowanie dla drugiej serii tej emisji zostało obniżone do 1,825%.

Nie jest celem niniejszego artykułu analiza skutków ekonomicznych tych pożyczek i ich wpływ na kształtowanie się skarbowo-budżetowej polityki w państwie. Warto jednak przypomnieć, że uchwalony przez Sejm we wrześniu 1946 roku budżet na okres 1 kwietnia 1946 roku — 31 grudnia 1946 roku zamykał się deficytem 3,5 miliarda złotych.

Zgodnie z zarządzeniami ministra skarbu Narodowy Bank Polski był organem wyznaczonym do rozprawiania biletów skarbowych między wszystkie inne placówki sprzedaży, to znaczy banki i PKO, niezależnie od sprzedaży i skupu tych biletów we własnych oddziałach.

Rozliczenia Narodowego Banku Polskiego z Ministerstwem Skarbu i Urzędem Pożyczek i Długów Państwa za bilety skarbowe prowadzone były na rachunku bilansowym — Ministerstwo Skarbu — Urząd Pożyczek i Długów Państwa — Bilety Skarbowe. Wszystkie czynności związane z rozprawianiem biletów, sprzedażą i skupem, przechowywaniem tych biletów dla Ministerstwa Skarbu załatwiane były przez Narodowy Bank Polski bezpłatnie. NBP — jako centrala rozdzielcza zapasu biletów i ich sprzedaży — prowadził generalną kontrolę, aby górna granica dopuszczalnego obiegu (3 miliardy, 6, a potem 10 miliardów złotych) nie została przekroczona.

Zagadnieniem nie mniejszej wagi dla banku była również akcja związana z subskrypcją długoterminowej pożyczki państwowej pod nazwą „Premiowa Pożyczka Odbudowy Kraju 1946 r.” Jeszcze przed ogłoszeniem publicznej subskrypcji przyjmowane były na rzecz Ministerstwa Skarbu przedpłaty od klientów przy pomocy aparatu ówczesnych banków, komunalnych kas oszczędności, na czele z oddziałami Narodowego Banku Polskiego oraz kasami urzędów skarbowych, jako zbiornicami tych przedpłat. W okresie prac przygotowawczych do subskrypcji Narodowy Bank Polski uczestniczył w szeregu prac, jak na przykład opracowanie instrukcji Ministerstwa Skarbu w sprawie organizacji sieci subskrypcyjnej PPOK, techniczne rozprawienie 2 milionów deklaracji subskrypcyjnych indywidualnych i 250.000 zbiorowych deklaracji pracowniczych do wszystkich placówek subskrypcyjnych na terenie kraju — z wyjątkiem placówek wiejskich.

A trzeba pamiętać, że w okresie tego zasadniczego rozruchu związanego z subskrypcją Ministerstwo Skarbu miało swoją siedzibę w Warszawie na Pradze, a Narodowy Bank Polski swą centralę w Łodzi. Stąd też i same kontakty dla podejmowania prac i decyzji, przy ówczesnej niezbyt unormowanej komunikacji, nie należały do łatwych.

W czasie samej subskrypcji oddziały NBP pracowały w potrójnym charakterze — jako placówki

²⁾ Szczegółowe omówienie emisji tych pożyczek vide artykuł W. Miłkowskiego: Z bieżących zagadnień gospodarczych, „Wiadomości NBP” Nr 4/45.

subskrypcji indywidualnej i zbiorowej dla wszystkich pracowników, jako zbiornica dla wszystkich deklaracji subskrypcyjnych i wpłat składanych przez placówki podległe oddziałom, a mianowicie banki i placówki subskrypcji pracowników, w końcu — dla celów sprawozdawczych (dziennych, telegraficznych) dla Ministerstwa Skarbu — jako zbiornica wszystkich zbiorów w terenie, a więc własnego oddziału NBP, Centralnej Kasy Spółek Rolniczych, wojewódzkich oddziałów Banku Spółdzielczego „Społem” oraz urzędów skarbowych.

Wśród przygotowawczych prac organizacyjnych i propagandowych, dla zapewnienia jak najlepszych rezultatów subskrypcji, nie należy pomijać ówczesnej ofiarnej pracy społecznej kierownictwa i pracowników oddziałów NBP w jednostkach administracyjnych miejskich, powiatowych i wojewódzkich przy organizowaniu komitetów obywatelskich PPOK.

Wszystkie wpływy na poczet subskrypcji koncentrowały się na specjalnym rachunku żyrowym pod nazwą Ministerstwo Skarbu — Urząd Pożyczek i Długów — PPOK 1946 r. — skąd automatycznie były odprowadzane na centralny rachunek żyrowy Ministerstwa Skarbu — Centralna Księgowość.

Podobnie jak przy biletach skarbowych Narodowy Bank Polski pełnił rolę skarbcza emisyjnego dla całej emisji pożyczki w wysokości 4.500.000.000 złotych. Obligacje drukowane były wówczas w drukarni Państwowej Wytwórni Papierów Wartościowych w Krakowie (dzisiejsza Drukarnia Narodowa w Krakowie); cały nakład został przejęty (przeliczony) przez Oddział NBP w Krakowie i przygotowany tak, aby z chwilą ostatecznego ustalenia zapotrzebowania dla wszystkich zbiorów w kraju co do wysokości i rodzaju odcinków — móc je rozesłać do wszystkich oddziałów NBP, które z kolei miały rozesłać do zbiorów podległych w terenie, z tym że oddziały NBP same jako zbiorowiska powinny je rozesłać do podległych placówek subskrypcyjnych. Z całą świadomością zwracam uwagę na te szczegóły związane z przeprowadzeniem pożyczki w teren, gdyż jest to rok 1945 i 1946, kiedy trudności organizacyjne występowały z dużo większą ostrością niż w okresie późniejszym.

Na mocy dekretu z czerwca 1951 roku została rozpisana subskrypcja Narodowej Pożyczki Rozwoju Sił Polski na kwotę 1.200 milionów złotych, a w roku 1953 dotychczasowa pożyczka PPOK z roku 1946 została skonwertowana na nową z roku 1951.

Od roku 1946 finansowanie inwestycji odbywało się poza budżetem dochodów i wydatków bieżących, na podstawie corocznie uchwalonego planu sfinansowania inwestycji. Związek między tym planem a budżetem w latach 1946—1950 przejawiał się w różnych formach i różne były formy finansowania inwestycji. Nie ma specjalnych przyczyn omawiania różnych form kształtującego się systemu i różnych form pokrywania potrzeb tego planu, jak na przykład pokrycie części planu jednorazową Daniną Narodową w kwocie 11 miliardów złotych lub dotacjami skarbowymi na inwestycje albo finansowanie całości inwestycji ze środków bezzwrotnych z budżetu czy też powtórnie tylko w formie dopłaty z budżetu do systemu finansowania inwestycji.

Z uwagi na intencję tego artykułu przypomnimy pokrótce rolę banku w obsłudze budżetu na tym odcinku. Na przykład w roku 1949 całość inwestycji wynikających z uchwalonego przez Sejm planu inwestycyjnego na rok 1949 pokrywana była ze środków bezzwrotnych, czerpanych z budżetu. W tym celu NBP prowadził specjalny rachunek pod nazwą „Rachunek inwestycyjny BGK (BI) — 1949”, przez który przeprowadzane były poszczególne kwoty pobierane codziennie w oddziałach NBP przez banki finansujące inwestycje. Zadłużenie na tym rachunku było wyrównywane codziennie przez Oddział Warszawa-Praga w ciężar rachunku żyrowego Ministerstwa Skarbu, prowadzonego również w oddziale na Pradze. Wpłaty z tego tytułu wyniosły na przykład w roku 1949 — 238 miliardów złotych. Podobny tryb czerpania środków bezzwrotnych z budżetu za pośrednictwem rachunku inwestycyjnego BI — 1950 r. miał miejsce również przy finansowaniu planu inwestycyjnego 1950 roku. Środki z tego rachunku czerpał Bank

Inwestycyjny oraz z jego upoważnienia banki współdziałające w wykonaniu planu finansowania inwestycji, a mianowicie Bank Rolny, Bank Komunalny oraz Bank Rzemiosła i Handlu.

Narodowy Bank Polski miał również bardzo poważną rolę jako główny księgowy gospodarki narodowej w zakresie akumulacji finansowej. W latach 1947—1950 ukształtowało się kilka systemów rozliczeń, w których bank brał bezpośredni udział jako partner z tytułu globalnych rozliczeń w stosunku do budżetu państwa. Brak miejsca na charakterystykę tych systemów, ograniczymy się więc tylko do ich wymienienia.

W tym okresie istniał specjalny system rozliczeń różnic cen wewnętrznych w imporcie i eksporcie towarów. Niezależnie od ustalanych specjalnych kursów dla rozliczeń waluty, ustalone były — z różnymi modyfikacjami w ciągu tych lat — specjalne listy towarów, dla których przy imporcie lub eksporcie mogły być przyznawane dopłaty (pomoc) lub też wyznaczane obciążenie w złotych. Od roku 1949 była to nawet pomoc limitowana dla niektórych towarów.

Rozliczenia — w myśl obowiązujących zasad — przeprowadzały banki dewizowe a także Narodowy Bank Polski — Biuro Rozrachunków Międzynarodowych i częściowo (dla usług) Wydział Zagraniczny. Istotny natomiast jest fakt, że dla obsługi całego tego systemu Narodowy Bank Polski — Centralna Księgowość, przy obowiązującym wówczas systemie scentralizowanej księgowości w banku, prowadził konto bilansowe — rachunki różnic cen w obrotach zagranicznych — i to według poszczególnych central zbytu i zaopatrzenia przemysłu państwowego. W dalszej fazie rozwoju obroty z tytułu obciążeń ewidencjonowane były oddzielnie. Dla obrotów pozostałych prowadzone były podrachunki towarowe według grup towarów (w końcu 1948 roku było 58 takich grup towarowych).

Z końcem każdego kwartału (1947 r.), a potem już tylko z końcem roku saldo każdego z tych rachunków central przenoszone było na specjalny rachunek obrotów zagranicznych Ministerstwa Skarbu, z którego następowało ostateczne rozliczenie z budżetem państwa, na zasadach określonych w planie finansowym obrotów z zagranicą. Na przykład w roku 1949 wpływy do budżetu z tytułu obrotów na rachunku wyrównawczym cen przewidziane były w grupie B — Ministerstwa Przemysłu i Handlu — w kwocie 48 miliardów złotych, to znaczy jako saldo wszystkich poszczególnych rozrachunków.

W budżecie 1948 i 1949 roku przewidziana była pomoc Skarbu Państwa przy imporcie nawozów sztucznych (import zlecony). Kontrola prawidłowego rozliczenia tej pomocy, jak i wypłaty z tego tytułu zostały powierzone Narodowemu Bankowi Polskiemu. Zlecenia wypłat prowadzone były w banku w ramach konta bilansowego — Rozliczenia z tytułu importu zleconego. Kwota przyznanego na ten cel kredytu w roku 1949 wynosiła 7 miliardów złotych, a w 1950 roku — 6,5 miliarda złotych.

Z innych rachunków gospodarczych, prowadzonych dla okresowych czy końcowych rozliczeń z budżetem, należy wymienić rachunek wyrównawczy obrotowych sum przedsiębiorstw, prowadzony na wielką skalę i z wielką szczegółowością według ministerstw, centralnych zarządów i zjednoczeń. Rozliczenia prowadzone z tego tytułu w banku w ramach konta bilansowego — Rachunek wyrównawczy sum obrotowych — miały przykładowo dać per saldo wpłatę do Skarbu Państwa (budżetu) za rok 1950 w kwocie (dawne) 302 miliardów złotych.

Plan sfinansowania inwestycji na rok 1949 i 1950 określał wielkość potrzebnych środków na wykonanie planu oraz źródła ich pokrycia. Zgodnie z ówczesnymi uchwałami Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów, jedno ze źródeł sfinansowania inwestycji w ramach limitowanych środków bezzwrotnych stanowiła ta część amortyzacji majątku trwałego przedsiębiorstw działających na zasadzie rozrachunku gospodarczego, która pozostawała po wyłączeniu części amortyzacji przeznaczonej na kapitalne remonty. Środki pochodzące z akumulacji amortyzacji przeznaczonej na inwestycje uzupełniane były przez NBP

przelewami z dotacji Skarbu Państwa do wysokości rzeczywistych wypłat inwestycyjnych. Na przykład za rok 1949 rozliczenia przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Przemysłu i Handlu miały dać z tytułu tej części amortyzacji kwotę około 70 miliardów złotych. Dla akumulacji tej amortyzacji prowadzony był rachunek amortyzacyjny Ministerstwa Przemysłu i Handlu „A”.

Poza omówionymi rozliczeniami z budżetem państwa bank prowadził szereg różnych operacji na zlecenie Ministerstwa Skarbu czy też innych podmiotów, na skutek których w bilansie banku figurowały należności banku.

Charakteryzując zatem system kasowego wykonywania budżetu państwa w tym okresie można powiedzieć że:

- poza bankiem istniał samodzielny system kasowej obsługi budżetu i jednostek budżetowych, oparty na odpowiednich urządzeniach księgowych, prowadzonych dla tej obsługi w Ministerstwie Finansów — Centralna Księgowość, w izbach skarbowych, urzędach skarbowych i kasach tych urzędów;

- władze i urzędy państwowe wykonujące swoje zadania (dzisiejszy typ jednostek budżetowych) prowadziły również dla swych potrzeb odpowiednią księgowość. Był to system różnych rodzajowych ksiąg, na przykład kredytów i wydatków budżetowych, dochodów budżetowych, sum depozytowych, rachunków bieżących prowadzonych w kasach urzędów skarbowych (lub w Ministerstwie Skarbu — Centralna Księgowość), księga zaliczek, księga depozytów rzeczowych. Wszystkie te operacje były prowadzone systemem księgowości pojedynczej — przychód i rozchód w odpowiedniej księdze, bez zapisywania poszczególnych operacji na przeciwstawne konta w systemie księgowości podwójnej;

- Narodowy Bank Polski prowadził rachunki izb i kas urzędów skarbowych na ogólnych zasadach obrotu żyrowego. Salda środków na tych rachunkach były automatycznie przelewane przez bank na centralny rachunek Ministerstwa Skarbu w Warszawie. Z tego też rachunku, również automatycznie, czerpano brakujące środki,

- w całym tym okresie widoczny jest bardzo duży udział banku w wykonywaniu dla budżetu lub Ministerstwa Skarbu różnych operacji zleconych i rozliczeń na specjalnych rachunkach.

W ostatnich latach tego okresu pojawiają się konsekwentne próby reform w dotychczasowym systemie budżetowym i jego obsłudze. Ogólnie można powiedzieć, że budżet z budżetu typu administracyjnego i konsumpcyjnego stopniowo zmieniał się w jeden coraz większy w treści plan finansowy całej gospodarki narodowej, ubezpieczeń społecznych, oświaty i kultury. System prowadzonych w latach 1947—1950 wielu rodzajowych rachunków gospodarczych, mających dać końcowe rezultaty rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem, jest tego częściowym przykładem.

W tym okresie przeprowadzona została reforma bankowa (1948), która podnosi znaczenie Narodowego Banku Polskiego, jako banku centralnego. Na odcinku bankowej obsługi budżetu państwa i ministerstw wiąże się to z podjętą w kwietniu 1950 roku uchwałą Rady Ministrów w sprawie finansów i budżetów terenowych, która między innymi ustaliła zasadę, że obsługa budżetu państwa, jako budżetu centralnego oraz budżetów dotychczasowych związków samorządu terytorialnego, jako budżetów terenowych, została powierzona Narodowemu Bankowi Polskiemu.

W tym też roku, a mianowicie z dniem 1 lipca 1950 roku, bank przejął kasową obsługę budżetu centralnego jako pierwszy etap wielkich w tym zakresie zmian kompetencyjnych. Z tym dniem przestały działać samodzielne kasy byłych urzędów skarbowych o pełnym zakresie obsługi kasowej typu A, a czynności ich przejęły utworzone przeważnie w tym samym lokalu kasy A Narodowego Banku Polskiego. Kasy banku przejęły z dotychczasowych czynności takie jak: przyjmowanie wpłat w gotówce, dokonywanie wypłat w gotówce, przyjmowanie papierów wartościowych na podatki, sprzedaż i przechowywanie znaków wartościowych.

Było to na tym etapie przejście z wydziałów finansowych powiatowych i miejskich rad narodowych czynności ściśle kasowych. W wyniku tej akcji bank przejął wymienione czynności i dostosował do swojej techniki operacyjnej oraz struktury organizacyjnej 341 kas wydziałów finansowych.

Był to wstęp do dalszych zasadniczych reform, które nastąpiły jeszcze w roku 1950.

*
*
*

W zakresie reorganizacji dotychczasowego systemu budżetowego rok 1950 charakteryzował się uchwaleniem podstawowych zasad tego systemu. Szczególne znaczenie miało podjęcie przez Radę Ministrów z dnia 17 kwietnia 1950 roku uchwały w sprawie wstępnych wytycznych do zasad budżetu państwa na rok 1951.

Przebudowa dotychczasowego budżetu państwowego miała za zadanie zrealizowanie nowych zasad systemowych, takich jak:

- budżet ma charakter podstawowego planu finansowego państwa, którego zadaniem ma być finansowanie gospodarki narodowej, potrzeb socjalnych i kulturalnych ludności, wzmocnienie obronności kraju oraz utrzymanie administracji i organów sprawiedliwości,

- plany finansowe poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej powinny być podporządkowane budżetowi. Stąd też gospodarka przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym podległych dotąd nie tylko Ministerstwu Przemysłu i Handlu, lecz także innym resortom została powiązana w drodze bezpośredniego rozliczania się z budżetem państwa, między innymi z tytułu części zysku, niedoboru lub wpłat nadwyżek środków obrotowych, finansowania inwestycji,

- budżet oparty został w swoich podstawowych elementach o wskaźniki narodowego planu gospodarczego oraz

- budżet miał realizować zasadę centralizmu demokratycznego, wyrażającą się w jedności systemu budżetowego i szerokim demokratyzmie socjalistycznym, uwzględniającym wszechstronnie inicjatywę władz terenowych.

Ustawienie budżetu jako podstawowego planu finansowego państwa, obejmującego tak wielki wachlarz zadań do wykonania, wiązało się z koniecznością zjednoczenia środków finansowych w jednym i tym samym planie finansowym dla odpowiedniego podziału tych środków na potrzeby państwa socjalistycznego.

Dla potrzeb zbudowania budżetu na tych zasadach w ciągu roku 1950 zostały opracowane nowe akty normatywne, między innymi nota budżetowa, które pozwoliły na wprowadzenie w życie nowych zasad od dnia 1 stycznia 1951 roku.

Nowy budżet państwa od roku 1951 objął zakres dotychczasowego budżetu państwowego 1950 roku, dotychczasowe budżety samorządu terytorialnego 1950 roku, budżet ubezpieczeń społecznych, fundusz socjalny przedsiębiorstw państwowych. Objął on również dotychczasowy zakres rachunków wyrównawczych przedsiębiorstw. Budżet państwa został podzielony na budżet centralny i budżety terenowe: wojewódzkie, powiatowe, miejskie i gminne. Ustalony został podział dochodów i wydatków między budżet centralny i budżety terenowe. Nowy budżet w zakresie dochodów i wydatków został oparty na nowym podziale klasyfikacyjnym, uwzględniającym po stronie wydatków zasadnicze grupy wydatków, a po stronie dochodów — formy i źródła akumulacji środków finansowych. Jest to równocześnie nowy układ obowiązujący w budżecie klasyfikacji budżetowej.

Nowe zasady systemowe dawały również wytyczne do systemu wykonywania budżetu państwa. Między innymi ustalały, że:

- wykonanie budżetu państwa ma być oparte na zasadzie jedności kasowej zarówno budżetu centralnego, jak i każdego z poszczególnych budżetów terenowych,

- Narodowy Bank Polski wykonuje obsługę kasową budżetu państwa (budżet centralny i budżety te-

renowe) oraz współdziałała w kontroli wstępnej (kontrola formalnorachunkowa i merytoryczna).

Konsekwencją zasady jednego planu finansowego, jakim ma być budżet państwa, była zasada jednolitości kasowej poszczególnych budżetów, z uwagi na pełną samodzielność tych budżetów ugruntowaną tym, że obsługa kasowa każdego z budżetów (centralnego czy budżetów terenowych) została powierzona jednemu bankowi (jednej kasie), to znaczy Narodowemu Bankowi Polskiemu.

Jedność kasy skoncentrowanej w NBP nie była dla banku nowością, była potwierdzeniem faktycznego stanu od roku 1945, znajdującym uzasadnienie prawne zarówno w dekreście o Narodowym Banku Polskim, jak i w dekreście o reformie bankowej z roku 1948, które przewidywały między innymi, że w NBP ześrodkowują się obroty kasowe Skarbu Państwa. Natomiast pojęcie wykonywania obsługi kasowej budżetu państwa i udziału w kontroli wstępnej było dla NBP czymś nowym, a nawet obcym i często nie mieszczącym się w mentalności dotychczasowego bankowca.

Warto przypomnieć, że prace nad zarządzeniami NBP zostały poprzedzone wstępnymi pracami specjalnej pięcioosobowej komisji, powołanej w dniu 6 lipca 1950 roku przez ministra finansów, z udziałem przedstawicieli banku, dla opracowania odpowiednich tez do zasad wykonywania budżetu państwa w ogólności. W ciągu dwóch tygodni lipca 1950 roku zostały opracowane tezy w 83 punktach, które stały się podstawą do opracowania przez Ministerstwo Finansów ostatecznych tez oraz zaprojektowania szczegółowych przepisów Ministerstwa Finansów i odpowiedniej instrukcji NBP. Opierając się na przesłankach wcześniejszej uchwały Rady Ministrów z dnia 17 kwietnia 1950 roku w sprawie wstępnych wytycznych do zasad budżetu państwa na rok 1951, komisja Ministerstwa Finansów przewidywała w szerokim zakresie współudział banku w kontroli wykonania budżetu państwa.

W zakresie kasowej obsługi budżetów terenowych tezy przewidywały także przejęcie istniejących wówczas kas przy prezydiach ośrodków rad narodowych w gminach wiejskich i miejskich jako kas NBP. Była w tej tezie próba realizacji leninowskiej zasady banku socjalistycznego: „Jeden jedyny, największy z największych bank państwowy, z oddziałami w każdej gminie — przy każdej fabryce — to już dziesięć dziesiątych aparatu socjalistycznego”. W sumie były to tezy odpowiadające intencjom wielkiej reformy związanej z przejęciem przez bank kasowej obsługi wykonywania budżetu i jego współudziałem w kontroli wstępnej wykonania budżetu państwa (kontrola formalnorachunkowa i merytoryczna).

Biorąc pod uwagę faktyczną możliwość wykonania nowych zadań, Narodowy Bank Polski nie podejmował się od dnia 1 stycznia 1951 roku wykonywania wielu z przytoczonych tez, między innymi kontroli merytorycznej kasowego wykonania budżetu, podjął się natomiast przeprowadzać kontrolę otwartych kredytów i wypłat z tych kredytów według szczegółowej klasyfikacji, do tytułu włącznie.

Zadania, jakie ostatecznie — po dyskusjach nad zarządzeniem ministra finansów z dnia 25 listopada 1951 roku w sprawie przepisów o wykonywaniu budżetu państwa oraz o rachunkowości budżetowej — zostały nałożone na Narodowy Bank Polski, w najogólniejszych zarysach można (jako wyjściowe dla całego późniejszego okresu) określić następująco:

- przyjmowanie dochodów i podatków na rzecz budżetu centralnego i budżetów terenowych oraz wpływów pozabudżetowych środków specjalnych,
- kontrola rozprowadzania kredytów zbiorczych (stosownie do zleceń jednostek budżetowych wyższego rzędu) oraz otwieranie kredytów budżetowych dla jednostek budżetowych i ich księgowanie,

— blokowanie kredytów budżetowych zgodnie z obowiązującymi przepisami,

— wypłaty budżetowe z budżetu centralnego i z budżetów terenowych oraz wypłaty z pozabudżetowych środków specjalnych,

— sprawozdania dzienne oraz sprawozdania okresowe z wykonania budżetów,

— regulowanie pogotowia kasowego jednostek budżetowych,

— przyjmowanie depozytów gotówkowych na rzecz jednostek budżetowych i dokonywanie wypłat z depozytowych rachunków jednostek,

— wykonywanie planu regulacji budżetów terenowych przez rozdział według ustalonych zasad wpływów z dochodów regulujących,

— współudział w kontroli utrzymania równowagi budżetowej w budżetach jednostkowych,

— rozliczenia budżetowe przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym, wchodzące do budżetu centralnego lub budżetów terenowych z tytułu niektórych dochodów i wydatków,

— wypłaty bankom finansującym inwestycje środków na sfinansowanie inwestycji, pokrywane z dotacji budżetowych,

— rachunkowość dochodów i wydatków budżetowych, pozabudżetowych środków specjalnych oraz rachunkowość wynikająca z innych czynności związanych z wykonywaniem obsługi budżetowej^{*)}.

Były to zadania zupełnie nowe, jak już powiedzieliśmy, i dla każdego z tych zadań należało zapewnić i ustalić odpowiedni tryb postępowania, księgowania, odpowiednią dokumentację, co znalazło wyraz w szczegółowych przepisach bankowych.

Niezależnie od tego należało wykonać wiele innych pilnych organizacyjnych zadań, które w dużej mierze miały wpływ na prawidłową organizację wykonywanych czynności. Dotyczy to prac związanych z koniecznością zorganizowania dodatkowej znacznej sieci powiatowych oddziałów NBP, które musiały być utworzone dla przejęcia w kraju obsługi 21 tysięcy jednostek budżetu państwa. Liczba 182 zorganizowanych oddziałów świadczy o dokonanym wysiłku. Chodziło tu również o pozyskanie około 1.500 pracowników dla nowej dziedziny pracy bankowej. Odpowiednie zarządzenia Prezydium Rady Ministrów, skierowane do prezydiów wojewódzkich rad narodowych (m. st. Warszawy i m. Łodzi), polecały w porozumieniu z oddziałami NBP zapewnić odpowiednią ilość i fachowość pracowników, którzy mieli przejść do obsługi budżetu państwa w NBP. Do NBP przeszedł około 600 pracowników. Fachowa wiedza w zakresie wykonywania budżetu państwa pracowników byłych urzędów skarbowych i izb skarbowych oraz pracowników byłego samorządu w połączeniu z wiedzą pracowników NBP dała dobre rezultaty. Do najcenniejszych należy jednak zaliczyć zapoczątkowanie na tej drodze współpracy między NBP, Ministerstwem Finansów i radami terenowymi, tak bardzo ważnej dla samej atmosfery wokół nowego pionierskiego zadania, jakie NBP przyjął na siebie.

W latach następnych zasady kasowej obsługi budżetu państwa ulegały jeszcze wielu zmianom, jednakże fundamenty pod budowę i rozwój tego nowego działu czynności banku zostały położone w wyniku reform przeprowadzonych w latach 1950—1951. Od tych też lat możemy liczyć funkcjonowanie współczesnego systemu kasowej obsługi budżetu państwa.

^{*)} Bliższe szczegóły związane z nowymi czynnościami obsługi budżetu państwa vide artykuł W. Miłkowskiego w „Wiadomościach NBP” Nr 1/51.

Z doświadczeń i praktyki bankowej

Eksperymentalna kontrola funduszu płac w pionie CRS „Samopomoc Chłopska”

Ogólna charakterystyka eksperymentu

(w tysiącach złotych)

W oddziale naszym wprowadzona została z dniem 1 stycznia 1963 roku eksperymentalna kontrola funduszu płac. Kontrolą tą objęte zostały wszystkie gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” — w ilości 11.

Dwuletni okres eksperymentu daje nam pewne doświadczenia, którymi chciałbym się podzielić.

Zgodnie z zasadami eksperymentu fundusz płac gminnych spółdzielni kontrolowany jest na szczeblu jednostki nadrzędnej (PZGS), zwanej „jednostką kontrolowaną”, a więc zbiorczo — a nie w odniesieniu do każdej spółdzielni. Wszystkie prace związane z bieżącą kontrolą funduszu płac takie, jak: analiza rocznych i operatywnych planów funduszu płac, analiza sprawozdań GUS Z-3, analiza decyzji dotyczących premii oraz wniosków o uznanie przekroczenia funduszu płac, w odniesieniu do poszczególnych gminnych spółdzielni wykonuje obecnie PZGS. Wymienionych dokumentów spółdzielnie nie składają oddziałowi banku. Oddział analizuje jedynie roczny plan funduszu płac na wzorze CRS-Z, stanowiący integralną część planów techniczno-ekonomicznych.

Praca oddziału w zakresie eksperymentalnej kontroli funduszu płac oparta była na ogólnych wytycznych centrali NBP i oddziału wojewódzkiego.

Prace „jednostki kontrolowanej” oraz analiza oddziału

Podstawą bankowej kontroli jest zbiorczy plan funduszu płac, sporządzony przez PZGS w oparciu o indywidualne plany poszczególnych gminnych spółdzielni i stanowiący sumę tych planów oraz zbiorcze sprawozdanie na wzorze GUS Z-3, jakie składa PZGS za gminne spółdzielnie. Sprawozdanie to jednak, w przeciwieństwie do planu, nie jest sumą sprawozdań poszczególnych jednostek.

Zgodnie z zasadami, że rozliczenie funduszu płac i zadań gospodarczych dokonywane jest na szczeblu powiatu — PZGS ze sprawozdań indywidualnych sumuje tylko wykonanie zadań gospodarczych, a następnie dane te nanosi na zbiorczy formularz Z-3. Pozostałe dane (procent wykonania zadań gospodarczych, skorygowany plan funduszu płac itp.) wyliczane są w oparciu o liczby zbiorcze. W wyniku tego uzyskane w sprawozdaniu zbiorczym odchylenie funduszu płac dodatnie lub ujemne — jest różne od odchylen funduszu płac, wynikających z rozliczenia poszczególnych gminnych spółdzielni. Przy rozliczeniu jednostkowym możliwe jest występowanie odchylen dodatnich i ujemnych jednocześnie (w jednej gminnej spółdzielni wystąpią odchylenia dodatnie, a w innej ujemne).

Również odchylenia od planowanego nie korygowanego funduszu płac ustalane są na podstawie danych zbiorczych. Dla zobrazowania powyższego podam wyniki rozliczenia zbiorczego oraz poszczególnych jednostek na ultimo trzeciego kwartału 1964 roku (zob. zestawienie obok).

Jakkolwiek powyższe wyniki nie wykazują poważniejszych rozbieżności, to jednak odchylenia uzyskane z rozliczenia zbiorczego są korzystniejsze dla gminnych spółdzielni od wynikających z rozliczenia jednostkowego. Wprowadzenie tego eksperymentu znalazło już swój wyraz w zmniejszeniu nakładu pracy przy analizie planów funduszu płac oraz sprawozdawczości z ich wykonania. Zgodnie z zasadami eksperymentu oddział przeprowadza wszystkie prace analityczne i kontrolne w ujęciu zbiorczym, nie dokonując analizy planów i sprawozdań poszczególnych gminnych spółdzielni. Prace te w odniesieniu do

	według rozliczenia poszczególnych gminnych spółdzielni	według rozliczenia „jednostki kontrolowanej”
— przekroczenie korygowanego funduszu płac	9.1	—
— przekroczenie nie korygowanego funduszu płac	9.3	2.8
— oszczędności korygowanego funduszu płac	42.6	38.4

poszczególnych jednostek, jak już wspomniano wyżej, wykonuje PZGS.

Przekroczenia funduszu płac, wynikające ze zbiorczego sprawozdania Z-3, potrącane są z funduszu premiowego wskazanym przez PZGS gminnym spółdzielniom w momencie uruchamiania tego funduszu, w oparciu o zbiorczą decyzję „jednostki kontrolowanej”, składaną w oddziale.

Nadmienić należy, że właśnie uznawanie przekroczeń za nie podlegające obowiązkowi likwidacji oraz premiowanie pracowników gminnych spółdzielni w oparciu o zbiorczą decyzję premiową było w początkowym okresie najpoważniejszym problemem tego systemu kontroli z uwagi na zbyt wydłużony okres załatwiania spraw z tym związanych, biorąc pod uwagę organizację w gminnych spółdzielniach.

Przewlekłe załatwianie spraw związanych z uruchomieniem funduszu premiowego wynika z następujących przyczyn:

— wnioski gminnych spółdzielni w sprawie przyznania premii dla zarządów GS opracowywane są i przesyłane do PZGS po sporządzeniu sprawozdawczości miesięcznej, to jest po 15 dniu następnego miesiąca,

— na podstawie wymienionych wniosków PZGS przyznaje premie zarządom i decyzje swoje przesyła do gminnych spółdzielni,

— w oparciu o wymienione decyzje oraz decyzje własne zarządów (w odniesieniu do pracowników GS) spółdzielnia sporządza całościową decyzję, którą przesyła do PZGS. Decyzje te stanowią podstawę do sporządzenia decyzji zbiorczej.

Załatwianie wymienionych spraw uzależnione jest od sprawności organizacyjnej poszczególnych spółdzielni oraz organizacji pracy w PZGS. Niedotrzymanie terminu, przez jedną spółdzielnię powoduje opóźnienie wypłat premii w pozostałych spółdzielniach — biorąc pod uwagę, że uruchamianie funduszu premiowego następuje w oparciu o zbiorczą decyzję, sporządzaną przez PZGS i przedkładaną w oddziale do zatwierdzenia.

W naszym oddziale szczególne niedomagania na tym odcinku występowały w roku 1963. Dla przykładu podam, że decyzja w sprawie premii za październik 1963 roku została przedłożona w oddziale do zatwierdzenia w dniu 28 grudnia 1963 roku, a za listopad w dniu 2 stycznia 1964 roku.

W roku 1964 natomiast sytuacja na tym odcinku uległa radykalnej poprawie. Sprawne wykonywanie tych czynności przez gminne spółdzielnie oraz znacząco

ny wysiłek PZGS włożony w szybkie załatwianie spraw premiovych — dały efekty w formie skrócenia terminu załatwiania spraw związanych z uruchamianiem premii prawie o jeden miesiąc. W związku z tym w roku 1964 prawie we wszystkich miesiącach wypłaty premii dokonane były terminowo, to jest łącznie z wynagrodzeniem (np. premia za kwiecień łącznie z wynagrodzeniem za maj itp.).

W okresie prowadzenia eksperymentu PZGS w pracy swej opierał się, podobnie jak i oddział, na przepisach o eksperymentalnej kontroli funduszu płac, o których wspomniano na wstępie oraz na „tymczasowych przepisach o kontroli funduszu płac”.

W myśl tych przepisów, w wypadku przekroczenia funduszu płac na szczeblu powiatu, PZGS w zbiorczej decyzji premiowej wykazywał konkretne spółdzielnie oraz wielkość funduszu płac, jakie należały zawiesić w związku z przekroczeniem (50% wygosposodarowanego funduszu premiowego).

Należy nadmienić, że „jednostka kontrolowana” ma trudności z likwidacją przekroczeń wynikających ze zbiorczego sprawozdania Z-3, ponieważ przekroczenia te dotyczą nie wszystkich gminnych spółdzielni i w wielu wypadkach są wyższe od 50% funduszu wygosposodarowanego. Podam tu konkretny przykład:

— ogółem przekroczenie podlegające obowiązkowi likwidacji na szczeblu „jednostki kontrolowanej” na dzień 30 czerwca 1964 roku wynosiło 14,6 tys. zł,

— wygosposodarowany fundusz premiowy za ten okres na szczeblu tej jednostki wynosi 180 tys. zł, w związku z tym kwota rzeczywistego przekroczenia podlega potrąceniu, ponieważ jest niższa od 50% funduszu premiowego.

Natomiast w spółdzielniach, w których występuje przekroczenie, sytuacja ta wygląda następująco (przykład dotyczy jednej ze spółdzielni naszego powiatu):

wygosposodarowany fundusz premiowy na dzień 30.IV.64 r. wynosił	12 tys. zł
przekroczenie ogółem	12,6 tys. zł
z tego usankcjonowano	4,0 tys. zł
podlega obowiązkowi likwidacji	8,6 tys. zł
Wobec tego, że 50% wygosposodarowanego funduszu płac stanowi	6 tys. zł
zawiesza się premię w tej wysokości	6 tys. zł
Fundusz premiowy podlegający uruchomieniu wypłaty funduszu premiowego w poprzednich miesiącach wynosił	10 tys. zł
do wypłaty	—

PZGS nie może tej spółdzielni potrącić premii w kwocie wyższej niż 50% funduszu wygosposodarowanego, by w całości zlikwidować powstałe przekroczenie. Z drugiej strony nie ma prawa wstrzymać premii innej jednostce, która nie może ponosić odpowiedzialności za nieprawidłową gospodarkę tamtej spółdzielni.

Z tego też powodu wynikają rozbieżności między sumą przekroczeń do likwidacji, wynikających ze sprawozdania Z-3, a sumą wykazaną przez „jednostkę kontrolowaną” w zbiorczej decyzji premiowej. Na przykład przekroczenie podlegające obowiązkowi likwidacji na dzień 30 czerwca 64 roku według sprawozdania Z-3 wynosiło 14,6 tysiąca złotych, natomiast w zbiorczej decyzji „jednostka kontrolowana” wykazuje kwotę 9,8 tysiąca złotych.

W wypadku wystąpienia przekroczenia funduszu płac w zbiorczym sprawozdaniu Z-3 — PZGS występuje do oddziału w imieniu wszystkich gminnych spółdzielni o uznanie przekroczenia za nie podlegające obowiązkowi likwidacji (w oparciu o wnioski poszczególnych GS). Z uwagi na to, że PZGS w wielu przypadkach zmuszony jest badać przyczyny przekroczenia na miejscu w spółdzielniach, wnioski zbiorcze składane są w oddziale ze znacznym opóźnieniem. Dodać należy, że PZGS we wnioskach kierowanych do oddziału o uznanie przekroczenia za uzasadnione podawał również wypłaty kwalifikujące się do uznania, dokonane w spółdzielniach, w których przekroczenie nie wystąpiło.

Do końca pierwszego półrocza 1964 roku oddział nie stosował sankcji za wyniki przekroczenia, o ile kwoty tego przekroczenia w poszczególnych gminnych spółdzielniach nie przewyższały 3.000 złotych. W drugim natomiast półroczu, na podstawie wyjaśnienia oddziału wojewódzkiego, oddział nie stosuje sankcji, jeśli kwota przekroczenia funduszu płac, wynikająca ze sprawozdania Z-3, nie jest wyższa od iloczynu kwoty 3.000 złotych przez ilość spółdzielni objętych sprawozdaniem Z-3, to jest w naszym przypadku — 33.000 złotych (11 spółdzielni $\times$ 3.000 złotych). Przekroczenie na szczeblu jednostki kontrolowanej ponad kwotę 33.000 złotych powoduje stosowanie sankcji.

Oprócz zawieszenia funduszu premiowego z racji występowania przekroczeń funduszu płac — PZGS w roku 1963, z uwagi na brak wyraźnych przepisów, dokonywał blokady oszczędności występujących w niektórych spółdzielniach, mimo że z rozliczenia zbiorczego wynikało przekroczenie funduszu płac. Kierował się przy tym przepisami zawartymi w „Tymczasowych przepisach o kontroli funduszu płac”.

Kontrola funduszu płac w gminnych spółdzielniach przez PZGS oraz przez oddział

Jakkolwiek bieżąca praca analityczno-kontrolna PZGS w okresie prowadzenia eksperymentu nie nasuwała poważniejszych zastrzeżeń, to jednak kontrole następne były moim zdaniem zbyt mało nasilone i ograniczały się przede wszystkim do badania przyczyn występujących przekroczeń. Pełnych kontroli funduszu płac w gminnych spółdzielniach w roku 1963, jak i 1964, PZGS nie dokonywał.

Inspektorzy kredytowi, obserwując niedociągnięcia PZGS w zakresie działalności inspekcyjnej, w pierwszym okresie prowadzenia eksperymentu nie przestawili się w pełni na kontrolę typu ekonomicznego, bazując w dalszym ciągu na przesłankach kontroli formalnej (pisma angażujące, uposażenia, karty pracy itp.).

W czasie kontroli następnych oddział szczególną uwagę zwraca na: kształtowanie się wypłat funduszu płac w ramach ogólnych kosztów spółdzielni, badanie struktury przekroczeń i oszczędności, prawidłowość opracowywania wniosków o uznanie przekroczenia oraz sprawozdań z wykonania funduszu płac.

Współpraca oddziału banku z PZGS

Współpraca oddziału z PZGS w początkowej fazie eksperymentu była utrudniona, ponieważ PZGS, przejmując częściowo rolę oddziału w zakresie niektórych prac, wymagał szczegółowego i częstego instruktażu. Instruktaż ten przekazywany był w różny sposób. Na przykład na specjalnie zorganizowanej naradzie w PZGS z uczestnictwem przedstawicieli oddziału omówiono szczegółowo sprawę opracowywania planów i sprawozdań przez gminne spółdzielnie oraz PZGS. Wszelkie natomiast trudności, wynikające z bieżącego wykonywania prac, omawiane były na miejscu w oddziale lub w PZGS.

Ponadto w ramach współpracy oddział włączył się częściowo do analizy sprawozdań jednostkowych z wykonania funduszu płac, co było niezbędne dla dotrzymania terminu sprawozdawczości oddziałowej.

Częste kontakty oddziału z PZGS w różnych wątpliwych sprawach pochłaniały bardzo dużo czasu pracowników oddziału prowadzącemu eksperymentalną kontrolę funduszu płac. Niemniej jednak wysiłek oddziału w tym zakresie był celowy i przyniósł efekty w późniejszej pracy. Obecnie współpraca układa się pomyślnie i oparta jest głównie na wspólnej interpretacji przepisów oraz wymianie poglądów na niektóre ważniejsze sprawy.

Ocena pracy PZGS jako „jednostki kontrolowanej” i kontrolującej

Oceniając pracę „jednostki kontrolowanej” stwierdzić należy, że przejęcie przez PZGS części obowiązków banku zmieniło poważnie styl pracy PZGS. Dotychczas była to raczej jednostka patronacka, która w stosunkach gminna spółdzielnia — bank występowała przeważnie w obronie gminnych spółdzielni.

Obecnie natomiast z organu popierającego i opiniodawczego PZGS zmuszony został do przekształcania się w organ kontrolny.

Do pogłębienia analizy i rozeznania sytuacji zmusza niewątpliwie PZGS konieczność występowania do banku w imieniu wszystkich GS z wnioskiem o uznanie przekroczenia za nie podlegające obowiązkowi likwidacji.

Stwierdzić jednak należy, że w pracy tej jednostki występowało szereg niedociągnięć, do których przede wszystkim zaliczyć należy:

— niedotrzymywanie terminów składania w oddziale: planów zbiorczych, sprawozdań, decyzji premiowych oraz przewlekłe załatwianie wniosków o uznanie przekroczeń funduszu płac,

— brak elastyczności w zakresie dokonywania przerzutu etatów i funduszu płac pomiędzy poszczególnymi jednostkami. W okresie prowadzenia eksperymentu PZGS nie dokonywał żadnych przerzutów etatów i funduszu płac, mimo występowania oszczędności w niektórych gminnych spółdzielniach.

Powodem tego są przepisy, które zezwalają na dokonywanie tych przerzutów tylko w pierwszym półroczu (za zgodą CRS), to jest w okresie, kiedy PZGS nie posiada jeszcze dokładnej znajomości ewentualnych możliwości przerzutu etatów i funduszu płac pomiędzy jednostkami i działalnościami.

Nadmienić należy, że PZGS z eksperymentem tym wiązał nadzieję zmniejszenia trudności na odcinku funduszu płac. Poważny wzrost czynności, przy braku widocznych efektów finansowych, spowodował w początkowym okresie eksperymentu rozczarowanie.

Obecnie jednak PZGS ocenia prowadzony eksperyment pozytywnie. Konieczność dokonywania bieżącej kontroli materiałów planistyczno-sprawozdawczych oraz bieżącego interesowania się zagadnieniem funduszu płac, z uwagi na występowanie w imieniu wszystkich gminnych spółdzielni do banku, daje PZGS pełny obraz gospodarki funduszem płac w podległych jednostkach.

Ocena eksperymentalnej kontroli funduszu płac przez oddział

W oparciu o doświadczenia minionego okresu w zakresie eksperymentalnej kontroli funduszu płac uważam, że prowadzenie tego systemu kontroli jest korzystne dla oddziału, ponieważ poważnie odciąża inspektorów kredytowych od prac związanych z bieżącą kontrolą funduszu płac, dając im możliwość poświęcenia większej uwagi innym zagadnieniom.

związanym z kredytowaniem i kontrolą gminnych spółdzielni.

W naszym oddziale czas efektywnie zaoszczędzony przez inspektorów kredytowych kontrolujących gminne spółdzielnie, po uwzględnieniu czasu zużytego na prace związane z pracami analityczno-kontrolnymi, dotyczącymi „jednostki kontrolowanej”, które spełnia obecnie jeden pracownik — według naszych wyliczeń kształtuje się w granicach od 30—35 pracowników rocznie.

W pierwszym roku stosowania eksperymentu oddział nasz miał pewne wątpliwości, czy wprowadzenie tego rodzaju kontroli funduszu płac nie wpłynie ujemnie i nie osłabi kontroli funduszu płac w gminnych spółdzielniach. Jednak doświadczenia roku 1964 wykazały, że kontrola ta zdała egzamin i sprawowana jest przez PZGS w należyłym stopniu. Kontrola funduszu płac przez oddział nie wykazała poważniejszych nieprawidłowości w gospodarce funduszem płac w gminnych spółdzielniach.

Powszechne wprowadzenie tego systemu kontroli w jednostkach handlowych jest moim zdaniem celowe, wymaga jednak pewnych uzupełnień:

— opracowania przepisów w tym zakresie dla PZGS jako „jednostki kontrolującej”, wyraźnie precyzujących prawa i obowiązki PZGS. Istniejące przepisy o bankowej kontroli funduszu płac odnoszą się tylko do banku,

— opracowania uproszczonego trybu postępowania przy uznawaniu przekroczeń funduszu płac za nie podlegające obowiązkowi likwidacji. Wydaje się możliwe przyjmowanie od PZGS decyzji wstępnych uruchomienia premii dla jednej lub kilku spółdzielni. Ostateczna decyzja zawierałaby dane dotyczące całości okresu i wszystkich spółdzielni uprawnionych do otrzymania premii,

— oparcia rozliczeń funduszu płac pomiędzy GS a PZGS o roczny plan techniczno-ekonomiczny. W związku z tym operatywny plan funduszu płac, stanowiący podstawę do rozliczenia „jednostki kontrolowanej” z oddziałem banku, sporządzałby jedynie PZGS,

— możliwości manipulowania etatami i funduszem płac pomiędzy poszczególnymi jednostkami i działalnościami w ciągu całego roku,

— właściwego ustawienia w PZGS obsady stanowiska pracy kontroli funduszu płac.

MARIAN STANISZEWSKI
Radzyń Podlaski

Oddziałowy plan kasowy a plany gospodarcze

Obowiązujące aktualnie przepisy Narodowego Banku Polskiego zakładają konfrontację (porównanie) niektórych tytułów planu kasowego z odpowiednimi wycinkami planów gospodarczych w zasadzie na etapie projektowania oraz planu zatwierdzonego. Oznacza to, że oddziały NBP obowiązane są do wyliczania niektórych tytułów oddziałowego projektu planu kasowego, między innymi w oparciu o odpowiednie wycinki terenowych planów gospodarczych oraz do skonfrontowania niektórych pozycji zatwierdzonego planu kasowego z właściwymi planami finansowo-gospodarczymi. Obowiązek porównania planu kasowego z właściwymi przekrojami terenowych planów gospodarczych dotyczy przede wszystkim następujących pozycji (tytułów) planu kasowego:

- utarg głównych organizacji handlu detalicznego,
- usługi drobnej wytwórczości,
- usługi komunalne,
- podatki, opłaty i składki ubezpieczeniowe,
- skup planowy produktów rolnych oraz
- wypłaty/spłaty kredytów obrotowych i inwestycyjnych.

Plan kasowy nie jest bezpośrednio porównywalny z odpowiednimi przekrojami terenowych planów gospodarczych. Różnice między planem kasowym a właści-

wymi przekrojami planów gospodarczych wynikają przede wszystkim:

a) z innego zakresu obrotów, reprezentujących określone zaszczości gospodarcze,

b) z innego (w większości przypadków) zasięgu terytorialnego,

c) z odmiennych zasad w zakresie rejestracji zaszczości gospodarczych w czasie.

Ad a. Plan kasowy obejmuje obroty dokonywane wyłącznie w formie gotówkowej. Plany gospodarcze natomiast odzwierciedlają określone zaszczości gospodarcze, które następują zarówno w formie gotówkowej, jak i bezgotówkowej. Niezależnie od tego plan kasowy (w niektórych tytułach) grupuje obroty, które nie są ujmowane w planach gospodarczych.

Ad b. Plan kasowy obejmuje wpłaty (wypłaty) gotówkowe, które są dokonywane w danym okręgu bankowym do (z) kas banków (NBP, BI, BR, PKO, SOP), obroty gotówkowe urzędów pocztowych (w zasadzie w części dotyczącej danego okręgu bankowego) oraz obroty gotówkowe realizowane poprzez kasy własne jednostek uspołecznionych, zlokalizowanych w danym okręgu bankowym (wydatki pokryte z wpływów bieżących).

Plany gospodarcze nie będą uwzględniały obrotów jednostek niesamodzielnych (których jednostka macierzysta jest zlokalizowana w innym okręgu bankowym), nie dysponujących wydzielonymi dla nich planami. Niezależnie od tego, część jednostek gospodarczych, działających na terenie danego okręgu bankowego odprowadza wpływy (zasila się) do oddziałów banków (placówek pocztowych) działających na terenach, dla których obowiązuje odrębny plan kasowy. W tym wypadku w odpowiednich planach gospodarczych danego terenu obroty te będą planowane — natomiast nie znajdą odzwierciedlenia w planie kasowym.

Ad c. Plan kasowy grupuje obroty gotówkowe według okresów, w których są one rejestrowane w banku. Natomiast plany gospodarcze dotyczą z reguły obrotów okresu objętego planem. Przykładowo: w planie kasowym wpłaty z tytułu utargu, przyjęte przez kasy wieczorowe banku w dniu 31 marca będą ujęte w ewidencji w dniu 1 kwietnia, natomiast w jednostkach handlowych będą księgowane pod datą 31 marca.

Przedstawione powyżej różnice między planem kasowym a odpowiednimi wycinkami terenowych planów gospodarczych wymagają dokonywania przez oddziały NBP szeregu wyliczeń, które mają na celu doprowadzenie planów gospodarczych do porównywalności z planem kasowym. Na przykład: chcąc doprowadzić do porównywalności z planem kasowym plany głównych organizacji handlu detalicznego należy dokonać podanych niżej przeliczeń (przy obowiązującej aktualnie klasyfikacji obrotów gotówkowych dla potrzeb planu kasowego):

1. Ustalić planowane na dany okres obroty (detal i żywienie zbiorowe) głównych organizacji handlu detalicznego;

2. Od planowanych obrotów głównych organizacji handlu detalicznego odjąć:

- a) wartość sprzedaży bezgotówkowej dla jednostek gospodarki społecznej,
- b) wartość sprzedaży bezgotówkowej dla ludności,
- c) kredyty udzielone ludności na zakupy ratalne przez ORS,
- d) kredyty udzielone ludności na zakupy ratalne przez SOP;

3. Kwotę obrotów głównych organizacji handlu detalicznego — pomniejszoną o wielkości wyszczególnione w punkcie 2 — podwyższyć o wpłaty zaliczane w planie kasowym do symbolu 10 „utarg głównych organizacji handlu detalicznego”, a nie mające odzwierciedlenia w planach obrotów wyżej wymienionych organizacji (np. wpłaty udziałów członkowskich w spółdzielniach pionu ZSS „Społem” i CRS, wpłaty z tytułu świadczenia usług nie związanych z obrotem towarowym itp.);

4. Niezależnie od powyżej wyszczególnionych korekt, mających na celu doprowadzenie planów obrotu głównych organizacji handlu detalicznego do porównywalności z planem kasowym, powinny być uwzględnione następujące wielkości:

- a) saldo wpłat do kas wieczorowych oddziału na początek i na koniec okresu (z odpowiednim znakiem „+” lub „-”). Zwiększenie planów obrotu głównych organizacji handlu detalicznego nastąpi w przypadku, gdy wpłaty do kas wieczorowych na początek okresu były wyższe niż na koniec okresu. Zmniejszenie planów obrotu głównych organizacji handlu detalicznego nastąpi, gdy wpłaty do kas wieczorowych na początek okresu były niższe niż na koniec okresu;
- b) saldo przemieszczeń (transferu) wynikających z faktu, że:

- punkty sprzedaży części jednostek handlowych — których obroty są ujęte w planach obrotu towarowego, będących w dyspozycji oddziału — odprowadzają wpłaty do innych okręgów bankowych oraz
- część jednostek handlowych z innych okręgów bankowych — których obroty nie są ujęte w planach obrotu towarowego, będących w dyspozycji oddziału — wpłaca kwoty utargu do oddziału danego okręgu bankowego. Zwiększenie utargu głównych organizacji handlu detalicznego wystąpi, gdy suma wpłat jednostek handlowych, zlokalizowanych na terenie in-

nych okręgów bankowych, będzie wyższa niż suma odprowadzonych utargów poza teren danego okręgu; zmniejszenie utargów głównych organizacji handlu detalicznego wystąpi, gdy kwoty przekazywane na teren innych okręgów bankowych będą wyższe od kwot otrzymywanych przez dany okręg bankowy.

Doprowadzanie innych planów gospodarczych do porównywalności kasowej dokonywane jest w sposób zbliżony do przedstawionego powyżej. Oczywiście, przy konfrontowaniu niektórych planów gospodarczych z planem kasowym nie występuje konieczność wprowadzania wszystkich elementów korygujących, dotyczących obrotu towarowego, przy innych — istnieje konieczność wprowadzania korekt dodatkowych. Jednakże metoda dokonywania przeliczeń pozostaje ta sama.

Od prawidłowości dokonania przeliczeń mających na celu doprowadzenie do porównywalności planu kasowego z odpowiednimi wycinkami planów gospodarczych, zależy w poważnym stopniu jakość oddziaływania na sytuację towarowo-pieniężną okręgu bankowego. Ewentualnie nieprawidłowo przeprowadzona korekta powoduje między innymi, że:

- na etapie projektowania planu kasowego oddział faktycznie nie oparł określonego tytułu planu kasowego na odpowiednich wycinkach planów gospodarczo-finansowych (nie dotyczy to tych przypadków, gdy oddział świadomie założył różnice między projektem planu kasowego, a odpowiednimi przekrojami terenowych planów gospodarczych),

- na etapie zatwierdzonego planu kasowego — wynik konfrontacji planu kasowego z planami gospodarczymi nie informuje oddziału, czy przy wykonaniu planów gospodarczych będzie zrealizowany plan kasowy, a tym samym utrudnia podjęcie niezbędnych środków zaradczych, zmierzających do zabezpieczenia realizacji planu kasowego.

W praktyce bankowej występują poważne trudności w zakresie prawidłowego ustalenia wszystkich elementów korygujących, które są niezbędne do doprowadzenia planów gospodarczych do porównywalności z planem kasowym. Znaczna część wielkości korygujących ma charakter szacunków oddziału.

Trudności przy konfrontacji planów gospodarczych z planem kasowym występują głównie w zakresie:

1. Ustalenia wielkości planów gospodarczych, które mają powiązanie z określonym tytułem planu kasowego. W okręgach bankowych, oprócz jednostek gospodarczych dysponujących wydzielonymi dla nich planami obrotu, usług itp., działają szereg jednostek niesamodzielnych, które nie posiadają wyodrębnionych dla siebie planów. W związku z tym przewidziane dla nich obroty na dany okres ustalane są przez oddziały banku na drodze szacunków.

Prawidłowe ustalenie szacunków w tym zakresie zakłada z kolei przeprowadzanie przez oddział szeregu badań pomocniczych. Z uwagi na zmienność wielkości obrotów — badania pomocnicze muszą być przeprowadzane systematycznie. W momencie sporządzania oddziałowych planów kasowych, jak również w czasie przeprowadzania tak zwanej „oceny zadań wynikających z planu kasowego” jednostki gospodarcze z reguły nie dysponują kwartalnymi planami operatywnymi. Zachodzi konieczność wykorzystywania dla potrzeb oddziału kwartalnych wycinków planów rocznych, które w konsekwencji mogą się znacznie różnić od ustalonych dla danych jednostek gospodarczych — w okresach późniejszych — planów operatywnych. Dlatego też — w wypadku opracowywania oddziałowego planu kasowego przy uwzględnieniu wycinków planów kasowych — ważną rolę odgrywa (z punktu widzenia prawidłowości konstrukcji projektu planu kasowego) znajomość ogólnych tendencji rozwoju gospodarczego okręgu bankowego. Przy wykorzystywaniu wycinków gospodarczych planów rocznych do tak zwanej „oceny zadań wynikających z planu kasowego” należy liczyć się z tym, że ostateczny wynik konfrontacji może nie odzwierciedlać w pełni prawidłowo stosunku obowiązujących w danym okresie planów gospodarczych do zatwierdzonego planu kasowego;

2. Ustalenia wielkości obrotów bezgotówkowych w planach gospodarczych. Należy zaznaczyć, że wielkości obrotów bezgotówkowych w planach gospodarczych z reguły nie są wyszczególniane, w związku z czym ustalenie ich opiera się w znacznej części na szacunku oddziałów banku. Dla ilustracji poniżej podaje się trudności, jakie występują przy wyliczeniu obrotów bezgotówkowych w planach głównych organizacji handlu detalicznego:

a) wartość sprzedaży bezgotówkowej dla jednostek gospodarki uspołecznionej w planach głównych organizacji handlu detalicznego występuje w pozycji łącznej ze sprzedażą gotówkową dla jednostek uspołecznionych. Między innymi na podstawie danych sprawozdawczych jednostek handlowych istnieje konieczność dokonywania szacunków przez oddziały w zakresie wyłączenia sprzedaży bezgotówkowej dla konsumentów zbiorowych w pozycji sprzedaży pozarynkowej ogółem;

b) wartość sprzedaży bezgotówkowej dla ludności na etapie projektowania i „oceny zadań” planu kasowego jest możliwa do uchwycenia jedynie w drodze szacunków oddziałów banku (na podstawie ewidencji prowadzonej przez oddziały NBP, przy równoczesnym określeniu tendencji w tym zakresie);

c) kredyty udzielone ludności przez ORS na zakupy towarów w głównych organizacjach handlu detalicznego na etapie projektowania planu kasowego i sporządzania tak zwanej „oceny zadań” mogą być określone przez oddziały NBP jedynie w drodze szacunków. Planowana bowiem przez ORS wielkość kredytów na zakupy ratalne dotyczy zarówno głównych organizacji handlu detalicznego, jak i pozostałych jednostek handlowych. Rozgraniczenia planowanych kredytów ORS na ratalne zakupy towarów w głównych organizacjach handlu detalicznego i jednostkach pozostałych oddziały mogą dokonać w oparciu między innymi o sprawozdawczość jednostek handlowych. Rozgraniczenie to będzie miało w znacznej mierze charakter szacunku;

d) wielkość kredytów SOP na zakupy ratalne (jako plan) oddziały NBP określić mogą na podstawie przewidywań SOP (wielkość kredytów SOP na ratalne zakupy towarów nie jest limitowana);

3. Ustalenia wielkości różnic między niektórymi planami gospodarczymi i tytułami planu kasowego, wynikających z odmiennych metod rejestracji zaszczości gospodarczych w czasie. Różnice te mogą być uchwycione kwotowo przez oddziały NBP jedynie w drodze przeprowadzania specjalnych badań w toku wykonywania planu kasowego. Należy zaznaczyć, że badania te są z reguły pracochłonne i angażują znaczne ilości czasu pracy. Na etapie planowania zachodzi konieczność aktualizacji wyników uprzednio przeprowadzanych badań w oparciu o obserwowane w tym zakresie tendencje;

4. Ustalenia wielkości różnic między niektórymi planami gospodarczymi i tytułami planu kasowego, wynikających z innego zasięgu terytorialnego. Wielkości te mogą być uchwytne jedynie po przeprowadzeniu przez oddziały banku specjalnych, pracochłonnych badań. Wielkość ma charakter szacunku.

Reasumując należy stwierdzić, że wielkości służące do doprowadzenia planów gospodarczych do porównywalności z planem kasowym w większości przypadków mają charakter szacunków. Przeprowadzanie szacunków muszą z reguły poprzedzać specjalne badania mające na celu uchwycenie „rzędu” wielkości korygujących. Niezależnie od tego prawidłowość szacunków elementów doprowadzających plany gospodarcze do porównywalności kasowej zależy w znacznym stopniu od znajomości ogólnych tendencji rozwoju gospodarczego okręgu bankowego. Szacunki należy bieżąco aktualizować, co pociąga za sobą konieczność przeprowadzania ciągłych badań. Podkreślić należy, że badania przeprowadzane w tym zakresie są pracochłonne i angażują znaczne ilości czasu pracy inspektorów planowania. Z uwagi na subiektywność szacunków metoda porównania planów gospodarczych z planem kasowym nie zawsze zabezpiecza uchwycenie proporcji między danym tytułem planu kasowego a sumą planów gospodarczych mających powiązanie z danym tytułem. Dla przykładu podajemy zestawienie dotyczące porównania planu

kasowego w tytule „utarg głównych organizacji handlu detalicznego” z sumą planowanych obrotów głównych organizacji handlu detalicznego:

Tabela 1
(w milionach złotych)

	Wyszczególnienie	1*)	2*)	3*)
	1	2	3	4
1	Plany obrotu głównych organizacji handlu detalicznego	1.480,6	1.480,6	1.480,6
2	-wartość sprzedaży bezgotówkowej dla jednostek uspołecznionych	123,5	111,1	135,9
3	-wartość sprzedaży bezgotówkowej dla ludności	16,0	14,4	17,6
4	-kredyty udzielone na zakupy ratalne przez ORS	20,0	18,0	22,0
5	-kredyty udzielone na zakupy ratalne przez SOP	7,0	6,3	7,7
6	Obroty gotówkowe głównych organizacji handlu detalicznego	1.314,1	1.330,8	1.297,4
7	+ wpływy ewidencjonowane w symbolu planu kasowego 10, a nie ujęte w planach obrotu głównych organizacji handlu detalicznego	1,0	0,9	1,1
8	(-, +) saldo wpłat do kas wieczorowych na początek i na koniec okresu	+ 0,5	+ 0,5	+ 0,6
9	(-, +) saldo przemieszczeń z tytułu odprowadzenia utargów poza okręg i otrzymywania wpłat utargów z innych okręgów	+ 5,0	+ 4,5	+ 5,5
10	Ogółem obroty głównych organizacji handlu detalicznego doprowadzone do porównywalności kasowej	1.320,6	1.336,7	1.304,6
11	Plan kasowy w pozycji „utarg” głównych organizacji handlu detalicznego	1.320,6	1.320,6	1.320,6
12	Różnica między pozycją 10 i 11 (-, +)	—	+16,1	— 16,0

*) W powyższym zestawieniu założono, że plan kasowy w tytule „utarg głównych organizacji handlu detalicznego” jest zgodny z sumą planów obrotu głównych organizacji handlu detalicznego. Przy „idealnie prawidłowym” ustaleniu wielkości służących do doprowadzenia planów obrotu głównych organizacji handlu detalicznego do porównywalności z planem kasowym — różnice nie powinny wystąpić. W kolumnie „2” założono, że elementy korygujące zostały zaniżone o 10% w stosunku do stanu faktycznego, w kolumnie „3” — że wielkości korygujące zostały zawyżone o 10% w stosunku do stanu rzeczywistego.

W wypadku ustalenia wielkości korygujących na za niskim poziomie w stosunku do stanu rzeczywistego — uzyskana w efekcie różnica wskazuje na nadwyżkę planów gospodarczych nad założeniami planu kasowego. Przy zbyt wysokim ustaleniu elementów korygujących w stosunku do stanu faktycznego — różnica wskazuje na niedobór planów gospodarczych w stosunku do założeń planu kasowego.

Należy podkreślić, że założone pole błędów w granicach 10% w praktyce może być (przy wyliczaniu niektórych wielkości korygujących) znacznie większe,

w związku z czym odchylenia między planami obrotu towarowego głównych organizacji handlu detalicznego, doprowadzonymi do porównywalności kasowej a planem kasowym, będą znacznie większe.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że stosowana metoda doprowadzania planów gospodarczych do porównywalności kasowej — mimo znacznej praktyczności przy dokonywaniu wyliczeń i zbieraniu niezbędnych informacji — dopuszcza możliwość powstawania odchyleń w stosunku do stanu rzeczywistego.

Jak wynika z przeprowadzonych wstępnie badań w okręgu koszalińskim — proporcje między obrotami gotówkowymi (ujętych w określonym tytule planu kasowego) a sumą obrotów gospodarczych ogółem, powiązanych z danym tytułem planu kasowego, mają w zasadzie charakter stały, to znaczy, że wskaź-

nik obrotów gotówkowych na podstawie średniej wieloletniej udziału obrotów gotówkowych w obrotach ogółem, odchylenia od stanu rzeczywistego (to jest od faktycznego wykonania planu kasowego w prezentowanych okresach) są niewielkie. Dla pierwszych kwartałów lat 1961—1964 największe kwotowo odchylenie między wykonaniem planu kasowego a wielkością obrotów gotówkowych, wyliczoną w oparciu o średni wskaźnik, wynosi + 6,0 milionów złotych, dla drugich kwartałów + 7,2 miliona złotych, dla trzecich kwartałów — 14,5 miliona złotych, dla czwartych kwartałów + 11,0 milionów złotych.

Odchylenia te tylko w nieznacznym stopniu rzutują na wynik konfrontacji planu kasowego z odpowiednimi wycinkami planów gospodarczych. W związku z tym wydaje się, że opisana wyżej metoda mogłaby

UTARG GŁÓWNYCH ORGANIZACJI HANDLU DETALICZNEGO

Tabela 2

(w milionach złotych)

Kwartał	Lata	Dane według planu kasowego, symbol planu „10”	Dane według planu kasowego po doprowadzeniu do porównywalności	Utg według danych sprawozdawczych głównych organizacji handlu detalicznego	Udział obrotów gotówkowych w „utargu” ogółem	Średnia wieloletnia udziału obrotów gotówkowych w obrotach ogółem	Wielkość obrotów gotówkowych wyliczona w oparciu o średnią wieloletnią	Odchylenia od stanu rzeczywistego (kol. 8—4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	1961	968,8	863,8	965,1	89,5	89,5	863,8	—
	1962	883,0	883,0	980,3	90,1		877,4	— 5,6
	1963	888,4	888,4	999,3	88,9		894,4	+ 6,0
	1964	1.021,0	1.051,0	1.172,5	89,6		1.049,4	— 1,6
II	1961	995,0	945,0	1.060,5	89,1	88,8	941,7	— 3,3
	1962	1.073,4	1.073,4	1.211,7	88,6		1.076,0	+ 2,6
	1963	1.146,9	1.146,9	1.285,8	89,2		1.141,8	— 5,1
	1964	1.124,1	1.165,0	1.320,1	88,3		1.172,2	+ 7,2
III	1961	1.109,4	1.109,4	1.220,6	90,8	89,7	1.094,9	— 14,5
	1962	1.143,9	1.143,9	1.284,2	89,1		1.151,9	+ 8,0
	1963	1.284,8	1.284,8	1.430,9	89,8		1.283,5	— 1,5
	1964	1.314,4	1.348,8	1.513,2	89,1		1.357,3	+ 8,5
IV	1961	1.180,0	1.180,0	1.275,0	92,5	92,1	1.174,3	— 5,7
	1962	1.249,7	1.249,7	1.368,8	91,3		1.260,7	+ 11,0
	1963	1.355,6	1.355,6	1.466,7	92,4		1.350,8	— 4,8
	1964	x	x	x	x		x	x

nik udziału obrotów gotówkowych w podstawowych planach gospodarczych wyliczony dla analogicznych okresów kilku następujących po sobie lat nie wykazuje istotnych różnic.

W tabeli 2 przedstawione zostały wyniki konfrontacji obrotu towarowego głównych organizacji handlu detalicznego z wykonaniem planu kasowego w tytule 10 — „utarg głównych organizacji handlu detalicznego” w ciągu kilku ostatnich lat.

W zestawieniu wielkości „utargu głównych organizacji handlu detalicznego” według planu kasowego doprowadzono do porównywalności w poszczególnych latach, to jest za podstawę przyjęto (z uwagi na zmiany zasad klasyfikacji obrotów pieniężnych dla potrzeb planu kasowego) wykonanie utargu w latach 1962 i 1963; I i II kwartał 1961 roku doprowadzono do porównywalności z latami następnymi przez wyeliminowanie obrotów nie związanych z pionem CRS, ZSS „Społem” i WZPH; rok 1964 — po skorygowaniu obrotów o wielkości gotówkowych spłat kredytów na zakupy ratalne ORS.

Utg towarowy ogółem ustalono w oparciu o dane sprawozdawcze: WZPG, ZSS „Społem” oraz WZGS „SCH”. Obejmuje on wykonanie obrotów w detalu oraz w żywieniu zbiorowym.

być stosowana w praktyce bankowej przy opieraniu oddziałowych projektów planu kasowego na przekrojach niektórych planów gospodarczych, jak również przy dokonywaniu tak zwanej „oceny zadań” wynikających z planu kasowego, zatwierdzonego dla danego okręgu bankowego.

Przy wykorzystywaniu średniego wskaźnika udziału obrotów gotówkowych w stosunku do obrotów ogółem, do wyliczania wielkości planowanych obrotów gotówkowych w odpowiednich tytułach planu kasowego na podstawie wycinków planów gospodarczych, byłoby możliwe:

1. Częściowe wyeliminowanie prac przy zbieraniu, kompletowaniu, uzgadnianiu itp. elementów służących aktualnie do doprowadzania planów gospodarczych do porównywalności kasowej. Należy zaznaczyć, że prace te „pochłaniają” znaczną część czasu pracy inspektorów planowania w oddziałach NBP. Oddziały w dalszym ciągu byłyby zobowiązane do interesowania się zagadnieniem obrotu bezgotówkowego ludności, sprzedaży dla konsumentów zbiorowych itp., jednakże bez obowiązku dostosowywania danych sprawozdawczych jednostek gospodarczych dla potrzeb porównywania planu kasowego z odpowiednimi wycinkami planów gospodarczych;

2. Wykorzystanie w większym stopniu statystyki oddziałowej, prowadzonej dla potrzeb planu kasowego do konstrukcji projektów planów kasowych oraz tak zwanej „oceny zadań”. Zgodnie z IS NBP A/1 statystyka prowadzona dla potrzeb planu kasowego powinna umożliwiać ustalenie udziału obrotów gotówkowych w podstawowych planach gospodarczych, a tym samym wskaźniki te — bez zasadniczego wzrostu czynności — mogłyby być wykorzystywane

do doprowadzania planów gospodarczych do porównywalności kasowej;

3. Przeznaczenie większej ilości czasu pracy na prawidłowe ustalenie planów gospodarczych, które mają powiązanie z określonymi tytułami planu kasowego, jak również bardziej dokładne ustalenie szacunków obrotów jednostek niesamodzielnych.

ZENON CZEMPIŃSKI
Koszalin

Współpraca banku z przedsiębiorstwem oraz formy i wyniki oddziaływania banku

Jednym z przykładów współpracy banku z przedsiębiorstwem wytwórczym i form oddziaływania banku na porządkowanie gospodarki przedsiębiorstwa może być następujący przykład, dotyczący przedsiębiorstwa włókienniczego.

W latach ubiegłych powiązanie przedsiębiorstwa z bankiem było dość luźne. Zakład wyposażony był w fundusze własne w obrocie, pokrywające pełną wysokość normatywu środków obrotowych. Luzy finansowe, na które składały się przede wszystkim fundusze obce, osłabiały kontakty przedsiębiorstwa z bankiem. Jednocześnie oddział NBP nie dokonywał rozszerzonej kontroli działalności zakładu, koncentrując swoją uwagę na przedsiębiorstwach korzystających w szerszym zakresie z kredytów bankowych.

Sytuacja uległa radykalnej zmianie z początkiem 1959 roku po wprowadzeniu w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego zasady częściowego pokrycia normatywu środków obrotowych własnymi funduszami i pasywami stałymi w wysokości 70% oraz kredytem bankowym w wysokości 30%.

Od tego momentu zanotowano w przedsiębiorstwie zwiększenie zainteresowania działalnością finansową oraz stopniowe nasilenie kontaktów z bankiem. Wpłynęło to na przyspieszenie eliminowania nieprawidłowości i usterek występujących w gospodarce w poprzednich okresach.

Do roku 1959 uwaga dyrekcji przedsiębiorstwa skierowana była przeważnie na zagadnienia czysto produkcyjne. Od chwili uruchomienia, to jest od roku 1951 zakład wytwarza przędzę bawełnianą w oparciu o surowiec importowany. Odbiorcami wyprodukowanej przędzy są zakłady przemysłu bawełnianego i dziewiarskiego z terenu całego kraju. Ze względu na wysoką jakość przędzy duża ilość tkanin i wyrobów dziewiarskich wytwarzanych z niej przeznaczana jest na eksport. Produkcja wszystkich asortymentów przędzy zleca jest w formie rozdzielników opracowywanych przez zjednoczenie.

Jednym z pierwszych zagadnień, które znalazły się w centrum zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa na skutek oddziaływania banku — była sprawa uporządkowania gospodarki środkami normowanymi. Chodziło w tym przypadku przede wszystkim o ustabilizowanie wysokości zapasu surowca podstawowego — bawełny, która stanowi 68—70% wartości wytworzonej przędzy.

Gromadzenie poprzednio nadmiernej ilości surowca wynikało z dysponowania przez zakład środkami płatniczymi, powstałymi w wyniku występowania luzów finansowych. Brak konieczności ograniczania zakupów surowca, wynikający z wyżej podanych przyczyn, spowodował również zaniechanie przeprowadzania pogłębionej analizy zakupów materiałów pomocniczych. Dokonywanie zakupów przekraczających uzasadnione gospodarczo potrzeby powodowało „odkładanie” w magazynach części zapasów jako ilość nadmierną.

Sytuacja powyższa w powiązaniu z modernizacją parku maszynowego i dokonywaniem w nim zmian konstrukcyjnych była przyczyną wystąpienia w przedsiębiorstwie wysokiego stanu materiałów zbędnych i nadmiernych. Na ultimo 1963 roku omawiane zapasy wynosiły 1.616 tys. złotych.

Przeprowadzenie przez oddział analizy gospodarki zaopatrzeniowej, z równoczesnym przekazaniem przed-

siębiorstwu poczynionych wniosków oraz stopniowe realizowanie zaleceń wpłynęło na eliminowanie występujących nieprawidłowości.

Dzięki systematycznej pracy oddziału na odcinku mobilizowania przedsiębiorstwa do porządkowania gospodarki zapasami osiągnięto w pierwszym okresie następujące efekty:

a) szersze analizowanie w zakładzie zakupów materiałów — wstrzymanie narastania zapasów w grupie części zapasowych i zamiennych, co związane zostało bezpośrednio z osobistą odpowiedzialnością pracowników zamawiających za ilość, termin i jakość sprowadzanych materiałów oraz właściwe zużywanie ich w procesie produkcji,

b) wydzielenie zapasów zbędnych i nadmiernych w kartotekach i magazynach zakładu,

c) usilne poszukiwania sposobów rozładowania zapasów nieprzydatnych w przedsiębiorstwie.

Zmiana asortymentu produkcji — w związku z przejściem przedsiębiorstwa do branży dziewiarskiej — spowodowała dodatkowe powstanie zbędnych zapasów cewek wątkowych w wysokości 682 tys. złotych utrzymujących się przez kilkanaście miesięcy.

W celu zmobilizowania przedsiębiorstwa do bardziej aktywnego zainteresowania się zagadnieniem przyspieszenia upłynniania zapasów cewek — oddział zastosował od dnia 1.10.1963 roku sankcję w postaci podwyższenia oprocentowania od wykorzystywanych kredytów o 1%. Od początku 1964 roku przedsiębiorstwo czyni usilne starania o rozładowanie omawianego zapasu. Wykorzystano wszystkie możliwe środki zmierzające do upłynnienia cewek, które ze względu na wymiary nie znajdują nabywców. Wśród sposobów upłynnienia wymienia się:

- 1) przekazanie zapasu innym zakładom,
- 2) powolne zużywanie we własnym zakresie przez okres kilku lat,
- 3) szukanie odbiorców zagranicznych,
- 4) przecena cewek do wartości symbolicznej złotówki.

Omówione starania zakładu w kierunku zlikwidowania zapasów zbędnych i nadmiernych oraz umotywowany wniosek przedsiębiorstwa — były podstawą do warunkowego anulowania przez oddział wymienionej wyżej sankcji od dnia 1 lipca 1964 roku. Akcją upłynniania zainteresowało się ponadto bardzo aktywnie zjednoczenie branżowe i Ministerstwo Przemysłu Lekkiego.

Dla doprowadzenia akcji do szybkiego i pozytywnego zakończenia — oddział złożył zastrzeżenie, że o ewentualną bonifikatę naliczonych podwyższonych odsetek przedsiębiorstwo będzie mogło wystąpić po całkowitym lub częściowym (wydatnym) rozładowaniu zapasu ewidencjonowanych cewek. W tym przypadku pozostawiono więc w gestii banku dodatkowy bodziec działający w kierunku utrzymania powyższego zagadnienia w centrum zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa i zlikwidowania występujących jeszcze na tym odcinku nieprawidłowości. W wyniku odpowiedniego zreferowania zagadnienia przez przedstawiciela oddziału — Konferencja Samorządu Robotniczego w dniu 19.5.1964 roku przyjęła uchwałę, w której podstawowym punktem było podkreślenie konieczności dalszego porządkowania gospodarki finansowej zakładu w powiązaniu z wysokością zapasów.

Wytwarzanie przędzy o wysokiej jakości nie powoduje zatorów w zbycie, a tym samym nie stwarza warunków do powstawania zbędnych lub nadmiernych zapasów w grupie wyrobów gotowych.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo w ostatnich okresach pozytywnych wyników w porządkowaniu gospodarki zapasami umożliwione zostało radykalną poprawą na odcinku gospodarki finansowej. W sytuacji finansowej w ubiegłych okresach (latach) występował brak pełnej stabilizacji. Wynikało to z nieposiadania przez dział finansowy w przedsiębiorstwie dobrej aktualnej znajomości każdorazowej sytuacji płatniczej. Wysokie luzy finansowe wpływały hamując na likwidowanie nieprawidłowości i porządkowanie działalności finansowej zakładu, jak również na właściwe finansowanie środków obrotowych.

Sytuacja powyższa była podstawą do przeprowadzenia szczegółowej analizy występujących niedociągnięć i poprawienia pracy działu finansowego.

Liczne inspekcje, interwencje i dyskusje prowadzone w przedsiębiorstwie przyniosły stopniowo zamierzone efekty. Osiągnięto przede wszystkim podstawowy warunek, jakim jest docenianie wyników finansowej działalności, rzutujących na ogólny wynik pracy przedsiębiorstwa.

W celu uzyskania prawidłowego obrazu sytuacji zaopatrzeniowej — urealniono wysokość normatywu. Przy opracowywaniu kwartalnych wniosków kredytowych oddział przystąpił do potrącania luzów finansowych, zmuszając tym samym przedsiębiorstwo do przeprowadzania analizy stanu gospodarczo-finansowego.

Większe zainteresowanie przedsiębiorstwa sytuacją finansową spowodowało znaczną poprawę w gospodarce zaopatrzeniowej. Korzystając z istnienia w zakładzie magazynów konsygnacyjnych — doprowadzono do sukcesywnych dostaw bawełny, co wyeliminowało w zasadzie nagłe spiętrzenia dostaw surowca i wysokie chwilowe zapotrzebowanie na środki płatnicze. Sporadyczne spiętrzenia notowane są tylko w związku z dostawami bawełny drogą morską oraz koniecznością jednorazowego zakupu pewnego rodzaju surowca na określony asortyment wyrobu.

W wyniku częstych konsultacji w przedsiębiorstwie nadano odpowiednią rangę działowi finansowemu. Odciążenie pracowników od niektórych prac manipulacyjnych spowodowało możliwość każdorazowej oceny sytuacji płatniczej na określony moment (dzień). W tym celu łącznie z kierownictwem przedsiębiorstwa opracowano kontrolną ewidencję stanu środków płatniczych. Jedną z zasadniczych pozycji w arkuszu roboczo-analitycznym stanowi wysokość zobowiązań płatnych w określonym dniu. Zaewidencjonowane są wszystkie płatności, a więc zobowiązania wobec dostawców, budżetu państwa, jednostki nadrzędnej, odpisy na fundusze specjalne i inne. Jednocześnie zaewidencjonowany jest ogólny stan należności, z wydzieleniem pozycji przewidywanego wpływu w danym dniu (przy uwzględnieniu opóźnień w terminowym regulowaniu należności przez odbiorców).

Stan wyjściowy zadłużenia w rachunku rozliczeniowym oraz przewidywane wpływy i wymagalne płatności pozwalają przedsiębiorstwu na pełne i dokładne orientowanie się w ilości potrzebnych środków płatniczych oraz na porównywanie stanu zadłużenia z wysokością kredytu przyznanego przez bank na podstawie wniosku kwartalnego. Bieżąca znajomość sytuacji finansowej i płatniczej pozwala na każdorazowe prawidłowe rozeznanie przyczyn odchylenia, jakie występują pomiędzy wysokością przyznanego kredytu a jego wykorzystaniem.

Przy analizie sytuacji finansowej zwrócono uwagę na zagadnienie windykacji należności od odbiorców. W celu przyspieszenia rotacji środków obrotowych dokonywano licznych interwencji u odbiorców, jak również przekazywano informacje o trudnościach występujących na tym odcinku do zjednoczenia branżowego. Jednocześnie wszystkim odbiorcom naliczono systematycznie karne odsetki za zwłokę w regulowaniu należności. Rygorystyczne stosowanie kar konwencjonalnych przyspieszyło także zwrot opakowań, a tym samym działało korzystnie na obniżkę kosztów

własnych przedsiębiorstwa w następnych okresach sprawozdawczych.

Stosunek przeterminowanych należności do stanu należności ogółem uległ zmniejszeniu w 1964 roku w zestawieniu z rokiem 1963 o 12 punktów (32% — 20%). Jednocześnie w porównaniu do roku 1962 skrócono w przedsiębiorstwie cykl inkasowy o 5 dni. W obecnej sytuacji problem przeterminowanych zobowiązań w przedsiębiorstwie nie występuje.

Korzystnym momentem, rzutującym na polepszenie sytuacji finansowej, była również w tym przypadku zmiana kredytowej polityki banku wobec wszystkich przedsiębiorstw. Ułatwienia przy udzielaniu przedsiębiorstwu kredytu bankowego, w tym także kredytu płatniczego, likwidowały występujące w ubiegłych okresach zatory płatnicze. Spiętrzenie dostaw surowca było przyczyną sporadycznego korzystania przez przedsiębiorstwo w ubiegłym roku z kredytu płatniczego. Właściwe rozwiązanie sprawy pobierania bawełny z magazynu konsygnacyjnego zlikwidowało wysokie stany dostaw nie fakturowanych, którymi w ubiegłych okresach w poważnym stopniu dofinansowywało się przedsiębiorstwo.

Wzmocnienie dyscypliny finansowej w przedsiębiorstwie spowodowało również zlikwidowanie wysokiego stanu bilansowego „pozostałych rozrachunków”. W celu pełnego doprowadzenia gospodarki finansowej zakładu do stanu prawidłowego — zwrócono uwagę na terminowość refundowania środków eksploatacyjnych, zaangażowanych w działalność inwestycyjno-remontową, realizowanej systemem gospodarczym. W ostatnim okresie zanotowano przywrócenie terminowego refundowania nakładów środków eksploatacyjnych, zaangażowanych w omawianą działalność.

Interwencje oddziału przyniosły oczekiwane rezultaty na odcinku działalności inwestycyjnej. Osiągnięto przede wszystkim pełne przygotowywanie wszystkich prac przed przystąpieniem zakładu do realizacji planowanych zamierzeń oraz zachowywano właściwe cykle inwestycyjne. W tym ostatnim przypadku chodzi o roboty budowlano-montażowe.

Rytmiczne wykonywanie zadań produkcji oraz ustabilizowana wielkość zatrudnienia nie powodują w przedsiębiorstwie trudności w zakresie funduszu płac. W każdym roku przedsiębiorstwo osiągało oszczędność w korygowanym osobowym funduszu płac, która wynikała z przekraczania planów produkcji, podnoszenia wydajności pracy. W przedsiębiorstwie występuje ściśle powiązanie funduszu płac z planowaną i wykonywaną produkcją.

Osiągnięcie coraz lepszych wyników w pracy przedsiębiorstwa możliwe było na skutek zainteresowania szerokiego kolektywu pracowniczego wszystkimi podstawowymi zagadnieniami, w tym w poważnym stopniu finansowymi. Najważniejsze niedociągnięcia i usterki omawiano każdorazowo na naradach Konferencji Samorządu Robotniczego oraz na naradach pokontrolnych, organizowanych z kierownictwem przedsiębiorstwa.

Szerokie dyskutowanie zagadnień finansowych wpłynęło również na to, że w pracy działu ekonomiki i analiz zbiorczych i rewidenta zakładowego zaczęto uwzględniać szeroko problematykę finansową. Stwierdzono przy tym, że zadaniem rewidenta zakładowego jest pomoc w wykrywaniu i likwidacji zatorów płatniczych. Działalność rewidenta powinna być jednym z podstawowych czynników pomocniczych dla pracy działu ekonomiki i analiz zbiorczych. Ujawnienie nieprawidłowości przez rewidenta powinno być sygnałem o konieczności przeprowadzenia głębszej analizy w zakresie organizacyjnym lub też ekonomicznym kontrolowanego zagadnienia.

Osiągnięto jednocześnie pełną współpracę działu ekonomiki i analiz zbiorczych z działem finansowym. Uregulowano również sprawę właściwej współpracy pomiędzy działem finansowym i działem zaopatrzenia i zbytu. Podkreślić należy przy tym fakt doceniania w przedsiębiorstwie zagadnień natury finansowej, o czym świadczy przeprowadzenie przez dyrekcję zakładu szkolenia ekonomiczno-finansowego, obejmującego wszystkich zainteresowanych pracowników.

Poprawa pracy przedsiębiorstwa stała się możliwa dzięki zwróceniu uwagi całego kierownictwa na całokształt zagadnień finansowych. Do osiągnięcia korzystnych wyników przyczyniła się dobra współpraca oddziału z dyrekcją przedsiębiorstwa. Interwencje i uwagi oddziału przyjmowane były w kontrolowanym przedsiębiorstwie z dużym zrozumieniem. Położono szczególny akcent na fakt, że interwencje banku

mają na celu usuwanie nieprawidłowości i poprawę wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Na podstawie analizy sytuacji gospodarczo-finansowej w okresie ostatnich kwartałów stwierdzić należy, że wynik ten został w pełni osiągnięty.

WACŁAW WROŃSKI
Piotrków Trybunalski

O niektórych zagadnieniach finansowych w spółdzielniach pracy

Uchwała Zarządu Centralnego Związku Spółdzielczości Pracy Nr 41/63 wprowadziła obowiązek odprowadzania przez spółdzielnie pracy nadwyżek funduszy własnych w obrocie i wolnych środków inwestycyjnych na scentralizowany rachunek „B” funduszu rozwoju CZSP. Obowiązki oddziałów związane z realizacją tej uchwały określa zarządzenie prezesa NBP Nr 18 z dnia 10 kwietnia 1963 roku. Wysokość kwot przypadających do odprowadzenia na specjalny rachunek ustala jednostka nadrzędna spółdzielni pracy, przy czym nadwyżki funduszy własnych w obrocie przelewane są na część „B” spółdzielczego funduszu rozwoju w ciągu 30 dni po zatwierdzeniu przez walne zgromadzenie spółdzielni zweryfikowanego bilansu rocznego. W podobnym trybie przekazywane są wolne środki inwestycyjne.

Cytowane akty normatywne miały na celu ograniczenie nadmiernej płynności finansowej, występującej w spółdzielniach pracy. Czy ten cel został osiągnięty? Postaram się na to pytanie odpowiedzieć, analizując omawiane zagadnienie na przykładzie spółdzielni pracy kontrolowanych i finansowanych przez nasz oddział. Dane cyfrowe dotyczące ilości kontrolowanych i kredytowanych jednostek, kwot wykorzystanego kredytu oraz stanów wolnych środków na rachunkach rozliczeniowych ujmuję tabela 1.

Również obowiązujący dotychczas tryb odprowadzania wolnych środków inwestycyjnych sprzyja powiększaniu się i tak już dużych luzów finansowych. Jak wynika z danych posiadanych przez nasz oddział, znaczna ilość spółdzielni pracy posiada wysokie kwoty wolnych środków inwestycyjnych, akumulowanych przeważnie na rachunkach rozliczeniowych. Spółdzielnie często odmawiają przekazania tych środków na odpowiednie rachunki bankowe, powołując się na brak wyraźnych przepisów w tej mierze. W stosunku do spółdzielni korzystających z kredytu w większych kwotach istnieje możliwość oddziaływania na kontrolowaną jednostkę, natomiast w stosunku do pozostałych jednostek możliwość taka nie istnieje.

Nadwyżki własnych funduszy w obrocie i wolne środki inwestycyjne stanowią — chociaż przeważającą — jednak tylko część luzów finansowych, występujących w spółdzielniach pracy. Dochodzą tu jeszcze niektóre fundusze specjalnego przeznaczenia i luzy finansowe, wynikające ze zbyt niskiego ustalania w planach techniczno-ekonomicznych pasywów stałych w stosunku do ich faktycznej wysokości.

Zdaniem oddziału zbyt wysoki jest w dalszym ciągu udział luzów finansowych w finansowaniu środków obrotowych, jak to przykładowo wynika z zestawie-

Tabela 1

Lp.	Wyszczególnienie	31.3.1963 r.	30.6.1963 r.	30.9.1963 r.	31.12.1963 r.	31.3.1964 r.	30.6.1964 r.	30.9.1964 r.
1	Ilość kontrolowanych spółdzielni — ogółem	21	21	21	21	20	20	19
2	W tym korzystających z kredytu	9	12	15	9	10	9	14
3	Kwoty wykorzystanego kredytu (w tysiącach złotych)	9.227	12.008	16.861	9.197	13.505	17.080	17.656
4	Stan środków na rachunku rozliczeniowym (w tysiącach złotych)	5.063	3.758	1.761	3.499	3.195	3.971	2.488

Kwota odprowadzonych nadwyżek funduszy własnych w obrocie wyniosła w 1963 roku 5.970 tysięcy złotych (10 spółdzielni), a w roku 1964 — 1.088 tysięcy złotych (4 spółdzielnie). Wolne środki inwestycyjne, w kwocie 3.224 tysiące złotych, odprowadzono po otrzymaniu decyzji jednostek nadrzędnych dopiero na przełomie roku 1963/64.

Jak wynika z posiadanych przez oddział materiałów, nadwyżki funduszy własnych w obrocie nadal istnieją i finansują poważne stany ponadnormatywne środków obrotowych, umożliwiając niektórym spółdzielniom niekorzystanie w ogóle z kredytu obrotowego bądź też tylko w ograniczonym zakresie. Odprowadzenie nadwyżek funduszy własnych w obrocie nie wpłynęło w sposób istotny na sytuację finansową i płatniczą spółdzielni. Wynika to przede wszystkim z faktu, że cytowane wyżej postanowienia uchwały Zarządu CZSP Nr 41/63, nakazujące odprowadzenie tych nadwyżek według stanu na koniec roku poprzedniego, co faktycznie następuje dopiero w trzecim kwartale roku następnego, umożliwiają finansowanie się tymi nadwyżkami przez okres kilku miesięcy, w którym to okresie następuje dalsze narastanie nadmiernych funduszy już z zysków bieżących. Zaznaczyć ponadto należy, że ustalana wysokość nadwyżki funduszy własnych w obrocie uwzględnia już przeksięgowanie (podział) zysku, jest zatem znacznie niższa od wysokości faktycznej.

nia, obejmującego 11 spółdzielni pracy należących do Wojewódzkiego Związku Spółdzielni Pracy w Katowicach (zob. tabela 2).

Dość szybkie narastanie funduszy własnych w obrocie i wysokie luzy finansowe, zmniejszające udział kredytu w finansowaniu środków obrotowych, niewątpliwie osłabiły funkcję kontrolną kredytu i skuteczność stosowanych środków kredytowego oddziaływania. Stwierdzają to także w swych wypowiedziach przedstawiciele zainteresowanych spółdzielni. Z drugiej strony nie należy jednakże przeceniać środków oddziaływania kredytowego, w szczególności podwyższenia stopy oprocentowania udzielonych kredytów. Sankcja ta jest prawie bezskuteczna przy niskich kwotach wykorzystywanego kredytu. Również i przy wyższym zadłużeniu spółdzielni z tytułu kredytu obrotowego omawiana sankcja jest często mało odczuwana, z uwagi na wysoką rentowność niektórych przedsiębiorstw. W jednej ze spółdzielni pracy branży metalowej, korzystającej z kredytu w granicach 1.500—2.000 tysięcy złotych, podwyższenie odsetek do 10% nie przyniosło spodziewanego efektu, gdyż kierownictwo tej spółdzielni nie wykazało większego zainteresowania kwotami płaconych dodatkowo odsetek bankowych, z uwagi na jej wysokie zyski bilansowe (w 1962 roku 4.695 tysięcy złotych, w 1963 roku — 2.945 tysięcy złotych). Wysokość naliczanych spółdzielni dodatkowych odsetek bankowych była

Tabela 2

Lp.	Wyszczególnienie	31. 3. 1963 r.	30. 6. 1963 r.	30. 9. 1963 r.	31. 12. 1963 r.	31. 3. 1964 r.	30. 6. 1964 r.	30. 9. 1964 r.
1	Srodki normowane (stan faktyczny)	33.994	36.464	35.626	31.871	39.157	39.189	39.258
2	Należności bez podatku obrotowego (stan faktyczny)	10.387	10.897	11.247	8.228	10.040	12.318	12.769
3	Pozycja 2 + 1	44.381	47.361	46.873	40.099	49.197	51.507	52.027
4	Bilansowy fundusz własny w obrocie (stan faktyczny)	33.545	31.678	30.537	31.151	34.424	32.940	32.927
5	Normatyw	29.071	29.649	29.886	30.138	30.535	31.631	31.636
6	Kredyt obrotowy (faktycznie wykorzystany)	3.299	5.966	7.196	3.460	5.556	6.892	6.557
7	Srodki na rachunku rozliczeniowym	3.469	2.691	1.333	2.781	2.487	1.450	664
8	Pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe (stan faktyczny)	13.527	13.768	11.653	13.040	16.033	15.289	16.590
9	Pozycja 5 : 3	75,5%	66,9%	65,1%	77,6%	70%	63,9%	63,3%
10	Pozycja 6 : 3	7,4%	12,6%	15,3%	8,6%	11,3%	13,3%	12,6%
11	Pozycja 8 : 3	30,4%	29%	24,9%	32,5%	32,6%	29,7%	31,9%
12	Pozycja 5 : 4	115,3%	106,6%	102,2%	103,3%	112,7%	104,1%	104%
13	Ilość spółdzielni ogółem	13	13	13	13	11	11	11
14	W tym korzystających z kredytu	5	8	9	5	5	5	9

znacznie niższa od pozostałych strat operacyjnych (przede wszystkim kary konwencjonalne i straty inwestycyjne — w 1962 roku 617 tysięcy złotych, w 1963 roku — 380 tysięcy złotych).

Weryfikacja zysków często bardzo wysokich nie zahamowała szybkiego narastania funduszy własnych w obrocie. Potrącenia z zysku z tytułu jego weryfikacji obejmowały kwoty raczej niewielkie, gdyż w wyliczeniach w szerokim zakresie uwzględniono tak zwane oszczędności. Stosowane metody wyliczeń tych oszczędności nasuwały nam szereg zastrzeżeń.

Wydaje się, że decydujący wpływ na sytuację finansową większości spółdzielni pracy, a także na profil ich działalności będą miały postanowienia zawarte w zarządzeniu ministra finansów z dnia 26 września 1964 roku w sprawie skali podatku dochodowego od jednostek spółdzielczych, zrzeszonych w Centralnym Związku Spółdzielczości Pracy. Cytowane zarzą-

dzenie wydatnie zaostroża progresję podatkową, z tym że dla produkcji o dużej pracochłonności i dla usług przewiduje się znaczne ulgi.

Uwzględniając omówione wyżej pokrótce niektóre aspekty sytuacji finansowej spółdzielni pracy, wydaje się celowe przeanalizowanie możliwości podjęcia dalszego działania, zmierzającego do stopniowej likwidacji nadmiernej płynności finansowej spółdzielni pracy. Celowe wydaje się również wprowadzenie obowiązku przekazywania niektórych funduszy, jak na przykład funduszu postępu technicznego, budownictwa mieszkaniowego i akcji socjalnej, na odpowiednie rachunki bankowe. Spowodowałoby to w konsekwencji zwiększenie zapotrzebowania na kredyt bankowy, stwarzając możliwość bardziej efektywnego oddziaływania na gospodarkę spółdzielni pracy.

ANDRZEJ MENDREK
Bielsko-Biala

Praca głównego księgowego w małym oddziale operacyjnym

Obowiązki głównych księgowych w Narodowym Banku Polskim określa Zarządzenie Prezesa C/18/60 r. Do zasadniczych zadań powierzonych przed głównymi księgowymi oddziałów operacyjnych należy: kierowanie komórkami operacyjno-rachunkowymi i rachunkowością oddziału, wykonywanie kontroli wewnętrznej oraz sporządzanie, uzgadnianie i analizowanie sprawozdań finansowych, opartych na urzędzeniach księgowych.

Nieraz można spotkać się z opinią, że na stanowisku głównego księgowego oddziału terenowego Narodowego Banku Polskiego praca jest spokojna, a zadania spoczywające na głównym księgowym nie należą do problemowych.

W dużych oddziałach operacyjnych, w których główny księgowy ma do pomocy sztab pracowników (naczelnicy wydziałów, kierownicy sekcji) skoncentrowanie uwagi wyłącznie na kontroli, organizacji i nadzorze nie jest może sprawą zbyt trudną. Inaczej przedstawia się sprawa w małych oddziałach operacyjnych, w których przeważnie wszystkie komórki podlegają bezpośrednio głównemu księgowemu, a starszy kontroler rachunkowy, zastępujący głównego księgowego podczas jego nieobecności, jest pracownikiem wykonującym najrozmaitsze prace manipulacyjne i zazwyczaj nie ma czasu na to, aby pomóc głównemu księgowemu przy kontroli okresowej czy wyreżyczyć go w innych zadaniach. Główny księgowy musi więc liczyć tylko na własne siły. Bywają czasem takie sytuacje w oddziale (np. niespodziewana duża absencja), które zmuszają głównego księgowego do włączenia się do pracy manipulacyjnej. Jest to podobno błąd

organizacyjny; główny księgowy bowiem, zdaniem wielu, powinien umieć zawsze znaleźć wyjście z sytuacji i nie schodzić „z piedestału zarządzania” do prac wykonawczych. W bardzo krytycznej sytuacji jednak główny księgowy musi zastanowić się, czy lepiej jest rozdzielić pracę kilku nieobecnych pracowników na pozostałych i dopuścić do godzin nadliczbowych, a samemu zająć się najspokojniej czytaniem zarządzeń, czy przeprowadzaniem zaplanowanej na ten dzień kontroli okresowej, czy też włączyć się do pracy wykonawczej, pomóc pracownikom, przyspieszyć zakończenie czynności dnia. Trzeba jak zwykle wybrać mniejsze zło — zwycięża więc przeważnie koncepcja druga, czyli czynny udział głównego księgowego w pracy manipulacyjnej.

Metoda ta, zdaniem jednych niewłaściwa, zdaniem innych konieczna, ma też swoje zalety, a mianowicie — włączenie się głównego księgowego do pracy manipulacyjnej dopinguje pracowników do intensywniejszej pracy, jest dowodem, że główny księgowy zna pracę nie tylko z teorii, że umie nie tylko kontrolować, lecz także praktycznie wykonać najrozmaitsze czynności, skłania pracowników do pomagania sobie wzajemnie.

Efekty pracy w dniu zapowiadającym się czasem katastrofalnie są nieraz nadspodziewanie dobre. Pracujący ze zdwojonym tempem i natężoną uwagą kontrolerzy, księgowi, kontyści, widząc że główny księgowy w trudnej sytuacji jest po ich stronie i niesie im wydatną pomoc, dokładają wszelkich starań, aby prace wykonać dobrze i sprawnie. Gdy do godziny 15 uda się wszystko zaksięgować, uzgodnić, uporządko-

wać, pracownicy z pełną satysfakcją słuchają słów dyrektora oddziału, wyrażającego zdziwienie, że mimo tak ciężkiej sytuacji personalnej trudności zostały pokonane i nie zachodzi potrzeba zarządzenia prac w godzinach nadliczbowych.

Nie jestem absolutnie zwolenniczką tego, aby główny księgowy wykonywał prace manipulacyjne; chcę tylko zaznaczyć, że życie zmusza nieraz do odstępstw od zarządzeń, od wytycznych, od planów.

Główny księgowy w małym oddziale operacyjnym spełnia też funkcję „informatora”. W ciągu pracy narażony jest na szereg różnych pytań zadawanych przez pracowników czy to mylnie interpretujących przepisy, czy nie rozumiejących ich, czy tych wygodnych, którzy zamiast szukać danego przepisu wolą zapytać głównego księgowego, czy wreszcie takich, którzy zastanawiając się nad celem swojej pracy i widząc czasem niedomówienia czy luki w przepisach przychodzą po radę do głównego księgowego.

Przez okres jednego tygodnia zadałam sobie trud i notowałam wszystkie pytania kierowane do mnie przez pracowników i klientów. Przeciętna dzienna wyniosła 10 pytań. Różnorodność pytań zmusza głównego księgowego do natychmiastowego przedstawiania się z jednej dziedziny wiedzy bankowej na drugą i trzeba przyznać, że jest to niemała gimnastyka umysłu.

Przykładowo podaję pytania, na jakie musiałam dać odpowiedź indagującym mnie pewnego dnia pracownikom i klientom:

— w jaki sposób sporządzić inventurę otwartych pozycji konta 139 w związku z występującymi na nim różnicami kursowymi?

— czy w związku z ogłoszoną w Monitorze Polskim Nr 45/64 Uchwałą Rady Ministrów Nr 187 można podjąć gotówkę na place w terminie wcześniejszym od przewidzianego w terminarzu?

— czy można zrealizować przelew z rachunku funduszu zakładowego przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego bez akceptacji Banku Inwestycyjnego?

— czy można przyjąć i uznać za równoznaczne z nominacją pismo jednostki nadrzędnej, skierowane do danej jednostki budżetowej, wyrażające zgodę na zatrudnienie obywatela X w charakterze głównego księgowego?

— czy przyjąć bardzo zniszczony banknot 100-złotowy do wymiany?

— jak wyprowadzić ewidencję łącznych obrotów i sald od początku roku (oddział prowadzi księgowania według schematu 12 na maszynach wielolicznikowych „Ascota”), jeśli na jednym z dzienników maszynowych maszyna wyrzuciła kwotę błędu niewiadomego pochodzenia?

— czy osobie prywatnej można sprzedać znaczek opłaty skarbowej i czy żądać od klienta wypełnienia zapotrzebowania?

— jak zaksięgować polecenie na dobro konta 22, opiewające na ogólną kwotę dziesięciu czeków potwierdzonych — czy w jednej kwocie, czy w dziesięciu pozycjach, z równoczesnym podaniem przy każdej kwocie numeru czeku?

— w jaki sposób bank oblicza odsetki od kredytów obrotowych? (telefoniczne pytanie klienta, który uważał, że został obciążony zbyt dużą kwotą);

— czy bank przyjmie wpłatę cudzoziemca dewizowego z tytułu sprzedaży nieruchomości i na jakie konto? (pytanie telefoniczne biura notarialnego).

Oprócz pytań prostych i nie wymagających głębszego zastanawiania się główny księgowy spotyka się także z pytaniami zrodzonymi z uzasadnionych wątpliwości związanych z pewnymi lukami w przepisach. Na przykład:

— czy do rachunku Banku Inwestycyjnego prowadzonego w ramach konta bilansowego 71 nie powinniśmy mieć karty wzorów podpisów oddziału BI. Wprawdzie rachunek ten służy tylko zgodnie z IS B/26 do rozliczeń związanych z zastępowaniem BI w ramach konta 85, niemniej formalnego wniosku o otwarcie rachunku oddział nie posiada;

— czy należy skorygować księgowanie, jeśli w dniu pierwszym danego miesiąca w godzinach rannych pracownik wypłacił z konta 139 upoważnionemu klientowi równowartość przesłanej z zagraniicy kwoty DM,

a o godzinie 10, po otrzymaniu aktualnej tabeli kursowej, okazało się, że kurs uległ zmianie;

— czy celowe jest spłacanie kredytu refinansowego spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych w Banku Rolnym, w godzinach rannych dnia następującego po dekadzie według stanu z dnia poprzedniego, jeśli pod koniec dnia może zaistnieć konieczność zasilenia rachunku spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej w ciężar tegoż kredytu;

— czy wykonać polecenie przelewu dotyczące potrąceń z list plac w razie zgłoszenia się klienta z czekiem i przelewami o godzinie 11³⁰ (oddział przyjmuje podaż dyspozycji memoriałowych do godziny 10). Według obowiązujących przepisów nie można zrealizować czeku dotyczącego ostatecznego rozliczenia wynagrodzeń bez równoczesnego złożenia poleceń przelewu z tytułu podatku i składek ZUS.

Takie i tym podobne pytania wymagają przed wydaniem dyspozycji czy udzieleniem wyjaśnienia, zastanowienia się. Niektóre problemy rozwiązuje główny księgowy we własnym zakresie, z innymi musi zwracać się do oddziału wojewódzkiego z prośbą o interpretację.

Oprócz pełnienia uciążliwej funkcji „informatora”, główny księgowy musi wykonywać szereg drobnych czynności, które absorbują czas i odrywają go od pracy koncepcyjnej.

Rozpoczęta kontrola w danej komórce trwa nieraz kilka dni, gdyż główny księgowy nie może się skupić, jest stale odrywany od pracy, a przyczyn zmuszających pracowników do „przeszkadzania” głównemu księgowemu jest sporo, zważywszy że główny księgowy:

- akceptuje noty memoriałowe dotyczące księgowani wewnętrznych,
- prowadzi rejestr storn,
- podpisuje całkowicie zapisane i nowo założone karty księgowe,
- akceptuje do wypłaty czeki opiewające na kwoty ponad 100 tys. zł,
- rozwiązuje i układa klucz przy telegraficznych rozliczeniach międzyoddziałowych,
- udziela zezwoleń na wykorzystywanie przez klientów wpływów bieżących,
- parafuje poprawki na czekach,
- podpisuje potwierdzenia wykonania poleceń przelewu F-4185 i 4200 oraz klauzule na czekach potwierdzonych i okładkach czeków limitowanych,
- akceptuje pisma jednostek budżetowych, dotyczące storn wewnętrznych,
- podpisuje zlecenia na zamiejscowe rozmowy telefoniczne,
- składa podpis na kartach wypożyczenia do składnicy akt, na zapotrzebowaniach na wydanie ze skarbca formularzy odpłatnych,
- podpisuje nowo przyjęte i unieważnione karty wzorów podpisów, odpisy nominacji, rejestrów i innych dokumentów o charakterze trwałym oraz podejmuje decyzję w wielu innych sprawach, których nie sposób wymienić w ramach niniejszego artykułu.

Wprawdzie częściowo wyręczają głównego księgowego w tej powodzi podpisów pracownicy upoważnieni do akceptacji czeków, parafowania poprawek, czy podpisywania nowych kart księgowych, niemniej jednak moc dokumentów w ciągu dnia przechodzi przez ręce głównego księgowego.

Główny księgowy małego oddziału operacyjnego nie może się więc uskarżać na brak urozmaicenia w pracy. Mimo tych wszystkich przeszkód i trudności główny księgowy nie może zaniedbać czynności należących do jego podstawowych obowiązków. Nadzór, kontrola, szkolenie i organizacja, to zadania wielkiej wagi, od prawidłowego bowiem ustalenia tych spraw w oddziale zależy poziom pracy, a ambicją wszystkich głównych księgowych zarówno małych, jak dużych oddziałów operacyjnych jest, aby powierzone im opiece wydziały spotykały się z pozytywną oceną tak dyrektora oddziału, jak i oddziału wojewódzkiego i komisji rewizyjnych.

KAZIMIERA LEŚ

Kluczbork

Niektóre problemy kredytowania przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego

Zakłady Odzieżowe w Jarocinie produkują tylko płaszcze damskie w różnych asortymentach. Płaszcze te cieszą się popytem na rynku wewnętrznym. Pomimo pewnych trudności zaopatrzeniowych w tkaniny podstawowe na ogół przedsiębiorstwo realizowało plany produkcyjne. Trudności w wykonaniu planów produkcyjnych wyłoniły się dopiero w roku 1963 po wprowadzeniu do produkcji płaszczy z tkanin laminowanych. Tkaniny laminowane nie były przewidziane w planie rocznym. Wprowadzenie ich do produkcji w trzecim i czwartym kwartale 1963 roku spowodowało anulowanie umów z przemysłem wełnianym na dostawy tkanin wełnianych.

Wobec słabej realizacji planowanych dostaw tkanin laminowanych i groźby postoju przedsiębiorstwo sprowadzało tkaniny wełniane, nie objęte planem produkcji i podjęło produkcję płaszczy damskich na własne ryzyko.

Nierytmiczność planowanych dostaw lub ich zaniechanie ujemnie wpłynęło na ukształtowanie się kosztów. W konsekwencji nastąpił niewspółmierny wzrost wyjazdów służbowych pracowników zaopatrzenia oraz wzrost kosztów transportu. Powstała bowiem konieczność sprowadzenia jakichkolwiek tkanin, byle uniknąć dłuższych postojów produkcyjnych. Tkaniny laminowane w początkowej fazie produkcji były miernej jakości użytkowej. Miały one istotny wpływ na obniżenie się gatunkowości produkowanych wyrobów oraz zwiększenie się braków produkcyjnych w stosunku do roku poprzedniego. Wystąpiły one przede wszystkim w asortymencie płaszczy produkowanych z tkanin laminowanych.

W pierwszym półroczu 1964 roku, w wyniku niezrealizowania umów zawartych z dostawcami, przedsiębiorstwo nie otrzymało około 96.290 metrów tkanin.

Wobec powyższego nie mogło być mowy o wykonaniu planu produkcji. W pierwszym półroczu 1964 roku nie wyprodukowano zatem 10.915 sztuk płaszczy damskich. W związku z tym obniżyły się zarobki załogi a wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa uległy znacznemu pogorszeniu.

W związku z nieprawidłowościami w gospodarce zaopatrzeniowej zapasy materiałowe i wyrobów gotowych kształtowały się nierównomiernie i różniły się znacznie od ustalonego normatywu:

(w tysiącach złotych)

		Stan faktyczny	Normatyw
materiały	II kwartał 1963 r.	11.204	13.385
	III kwartał 1963 r.	7.870	12.032
	IV kwartał 1963 r.	9.622	12.458
	I kwartał 1964 r.	16.271	11.723
	II kwartał 1964 r.	18.892	11.524
wyroby gotowe	II kwartał 1963 r.	9.861	2.064
	III kwartał 1963 r.	5.656	2.233
	IV kwartał 1963 r.	5.351	2.402
	I kwartał 1964 r.	3.268	2.980
	II kwartał 1964 r.	5.793	2.980

Produkcja bezumowna stanowi około 80% ogólnej produkcji. Mimo to dzięki operatywności przedsiębiorstwa na odcinku zbytu nie występowały trudności ze sprzedażą wykonywanych wyrobów. Czynnikiem sprzyjającym sprzedaży wszystkich wyprodukowanych płaszczy jest stała chłonność rynku.

Oddział banku w pracy swej na odcinku finansowania i kontroli omawianego przedsiębiorstwa kierował się specyfiką tej branży.

Przedsiębiorstwo to, jak już zaznaczono wyżej, od dłuższego czasu — z przyczyn niezależnych od sie-

bie — napotyka duże trudności w zakresie właściwego zaopatrzenia. Często z powodu braku planowanych dostaw tkanin wełnianych, bawełnianych czy laminowanych zmuszone jest — dla utrzymania ciągłości produkcji — zaopatrywać się w tkaniny poza-planowe czy ponadplanowe albo różniące się nieco od planowanych. Niewątpliwie powodują one duże perturbacje w gospodarce przedsiębiorstwa i to zarówno na odcinku zapasów, jak również produkcji i zbytu. Do czasu jednak uregulowania sprawy właściwego i zgodnego z planem zaopatrzenia oddział nie podchodził zbyt rygorystycznie do powstałych nieprawidłowości, nie żądając wykonywania ściśle planowanej produkcji i realizowania tylko założonych w planie dostaw materiałowych. Natomiast bacznie śledził zapasy wyrobów gotowych, ich cykl produkcyjny i stopień narastania, ażeby z chwilą stwierdzenia poważniejszych zakłóceń zastosować właściwe środki oddziaływania. Zarządzenie Prezesa NBP Nr A/21 z dnia 23 kwietnia 1963 roku, opracowane w oparciu o uchwałę Nr 15 Rady Ministrów z dnia 10 stycznia 1963 roku, wyraźnie formułuje obowiązek postępowania banku w przypadku występowania zapasów wyrobów gotowych, które ze względu na ich jakość lub nasycenie rynku natrafiają na trudności w zbyciu. Przy produkcji znajdującej nabywców brak jest podstaw do rozszerzającej interpretacji postanowień uchwały Nr 15/63 Rady Ministrów. Wprawdzie płaszcze damskie wełniane znalazły się w styczniu 1964 roku na liście „A” artykułów, w odniesieniu do których przekraczanie planu produkcji na rynek należy uznać za niecelowe ze względu na jego nasycenie, ale już w czerwcu 1964 roku nowa lista „A” ich nie uwzględniała. Powstaje pytanie, czy produkcja takich płaszczy podlega sankcjom przytoczonej uchwały Rady Ministrów? Sprawę tę wyjaśnia pismo centrali NBP — Departament Planowania — PL/I/40 z dnia 7 stycznia 1964 roku, które zwraca uwagę, że w razie stwierdzenia w przedsiębiorstwie produkowania artykułów objętych listą „A”, bez równoczesnego zapewnienia ich zbytu, zapasy takie traktować należy jako nadmierne.

Płaszcze damskie, produkowane przez Jarocińskie Zakłady Odzieżowe, mają jednak zapewniony zbyt, a tym samym nie można ich traktować jako zapasy nadmierne i stosować wobec nich rygorów wynikających z ZP A/21 z dnia 23 kwietnia 1964 roku.

Oddział banku, jak już wyżej zazaczyłem — bacznie śledził i nadal śledzi kształtowanie się zapasów materiałowych i wyrobów gotowych. W oparciu o składane w banku plany rozładowania i meldunki o upłynięciu zapasów oraz na podstawie sprawozdawczości (Gm-11 i bilanse) jest na bieżąco zorientowany w kształtowaniu się stanów materiałowych i wyrobów gotowych.

Dla omówienia bieżącej sytuacji na odcinku zaopatrzenia, produkcji i zbytu zorganizowano kilka konferencji z dyrekcją przedsiębiorstwa i czynnikami społeczno-politycznymi. Konferencje te odbywały się w banku oraz na miejscu w zakładzie.

W celu przyjęcia z pomocą przedsiębiorstwu na odcinku zaopatrzenia i zbytu interweniowano w Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego.

O trudnościach Jarocińskich Zakładów Odzieżowych informowano również Komitet Powiatowy PZPR oraz Oddział Wojewódzki Narodowego Banku Polskiego.

Warto się zastanowić, czy postępowanie banku było słuszne, tym bardziej że za nieprawidłowości na odcinku zaopatrzenia, zapasów i produkcji stosowano tylko oddziaływanie pozakredytowe.

Uważamy, że oddziaływanie nasze było słuszne. Stosowanie bowiem sankcji bankowych nie uzdrowiłoby trudnej sytuacji w przedsiębiorstwie, a przeciwnie znacznie by ją pogorszyło.

STANISŁAW SIKORA
Jarocin