

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



SPIS TREŚCI

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

MARCIN ZNANIECKI	
Niektóre zagadnienia funkcjonowania nowego systemu finansowego .	435
TADEUSZ MATUSIAK	
Eksperymenty w państwowym przemyśle terenowym	442
ZBIGNIEW STUDNIAREK	
Jednorazowe rozliczenia w budownictwie — udany eksperyment . .	446
BOGDAN WŁADOŃ	
Eksperymentalny system finansowania inwestycji i kapitalnych remontów w gospodarstwach podległych Wojewódzkiemu Zjednoczeniu PGR w Warszawie	452
WŁADYSŁAW SAWA	
Uwagi o oddziaływaniu banku na efektywność inwestycji rolniczych w świetle nowego systemu finansowania inwestycji	455
WITOLD KIEŻUN	
Kontrola wewnętrzna jako funkcja zarządzania oddziałem	458

Z DOŚWIADCZEŃ KRAJÓW SOCJALISTYCZNYCH

HENRYK MINDAK	
System inwestycyjny i bankowa kontrola inwestycji przemysłowych w Niemieckiej Republice Demokratycznej	462

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

MARIAN SZEWCZYK	
Projekt zastosowania nowych mierników funduszu płac w przemyśle ziemniaczanym	466
ROMAN MATUSZEWSKI	
Ocena miernika zadań gospodarczych, stosowanego w bankowej kontroli funduszu płac w przemyśle młynarskim	469
IRENA GRZYBOWSKA	
Współpraca komórek kredytowych z komórkami operacyjnymi . .	471
IRENEUSZ ŁUKOWSKI	
Nowe formy współpracy z organami samorządu robotniczego . . .	474
LIST DO REDAKCJI	475



W dniu 1 listopada bieżącego roku zmarł w Waszyngtonie — na ostatniej placówce swego niestrudzonego życia — pierwszy prezes Narodowego Banku Polskiego, Edward Droźniak. Życie i praca Zmarłego, to wielkiej miary działalność, poświęcona sprawie budowy i rozwoju finansów socjalistycznych, to ofiarna praca w służbie ludowej Ojczyzny.

Już we wczesnej młodości, po skończeniu wyższych studiów ekonomicznych, Edward Droźniak rozpoczął w roku 1927 pracę w ruchu spółdzielczym. W okresie przedwojennym i podczas wojny zajmuje kierownicze stanowiska w Centralnej Kasie Spółek Rolniczych, instytucji kredytującej spółdzielczość rolniczą, a po wojnie — obok pracy zawodowej w instytucjach państwowych — pełni społeczne funkcje na stanowiskach kierowniczych w centralnych organizacjach spółdzielczych.

W styczniu 1945 roku zostaje powołany na stanowisko prezesa Narodowego Banku Polskiego, organizuje tę instytucję i bierze czynny udział w tworzeniu nowej bankowości polskiej. Od roku 1947 piastuje równocześnie urząd podsekretarza stanu w Ministerstwie Finansów. Przerwę w służbie bankowości stanowią lata 1950—1956, kiedy pełni funkcję prezesa utworzonej wówczas Państwowej Komisji Etatów.

Działalność polityczno-państwowa Edwarda Droźniaka przejawiała się również w aktywnej pracy w Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej oraz w pracy poselskiej w Krajowej Radzie Narodowej i w Sejmie w latach 1956—1960. W roku 1961 powołany zostaje na stanowisko ambasadora PRL w Waszyngtonie.

Krótki życiorys nie może we właściwych proporcjach przedstawić życia i działalności Edwarda Droźniaka. W pewnym stopniu bliższą charakterystykę Jego osobowości mogą dać niektóre fragmenty z pracy w dziedzinie pieniężno-kredytowej. Bankowości poświęcił przeważającą część swego życia. Na jej usługi oddał swą wiedzę ekonomiczną i twórcze zdolności organizatorskie. Swoją działalność w wyzwolonej Polsce rozpoczął od trudnego dzieła — organizacji nowej instytucji emisyjnej; nowej pod każdym względem, bo była bankiem powołanym do życia bez sukcesji prawnej, bez aktywów majątkowych, bez lokali i urządzeń; nowej — bo miała odegrać rolę socjalistycznego banku centralnego.

Do pokonania trudności przyczyniły się przede wszystkim zdolności i cechy charakteru pierwszego Prezesa Banku. Był wzorem organizatora, przełożonego o dużym doświadczeniu bankowym, o niezawodnej intuicji w doborze współpracowników oraz inicjatywie w wytyczaniu podstaw działalności i tworzeniu no-

ko
le-
d-
riao-
n-
d-
k-
ia
wę
ej
a-
e-
e-
za
ch
oy
w
o-
a-
d-
rao-
ze
e-
ci
ie
a-
l-
v.
r--
i-
l-
e,
l-
h
)-
a
n
:-
e
o
r--
-
l,
-
-
-
u
o
i
-

wego stylu pracy. Te właściwości oraz głęboki humanizm w organizowaniu stosunków międzyludzkich działały sugestywnie na Jego najbliższych współpracowników, kadre kierowniczą i całą załogę Banku. Stworzył w ten sposób jednolity zespół pracowniczy, ożywiony nowymi ideami ekonomicznymi i społecznymi, gotowy do ofiarnego udziału w wykonywaniu trudnych zadań nowej instytucji emisyjnej. Według słów Prezesa, wypowiedzianych na pierwszym posiedzeniu Rady Banku w roku 1946, organizowany bank centralny miał stać się

„NARZĘDZIEM SYSTEMU GOSPODARCZEGO, DLA KTÓREGO PIENIĄDZ NIE JEST CELEM, A ŚRODKIEM, WYTWARZANIE MA NA CELU NIE ZYSK INDYWIDUALNY, LECZ JAK NAJSZERSZE I NAJLEPSZE ZASPOKOJENIE POTRZEB SZEROKICH WARSTW SPOŁECZEŃSTWA I WYTWARZANIA NIE TEGO I NIE TYŁE, CO PRZYNOSI ZYSK INDYWIDUALNY, A TEGO I TYŁE, CO STANOWI O ZASPOKOJENIU POTRZEB NARODU, CO JEST NAJWIĘKSZYM ZYSKIEM SPOŁECZEŃSTWA”.

Działalność Edwarda Droźniaka była zawsze nacechowana szerokimi horyzontami w ujmowaniu zagadnień, wiązaniem całości węzłowych problemów w sprawach systemu pieniężnego, nieustanną troską o realizowanie zadań istotnych dla gospodarki narodowej. Przejawiało się to zarówno w codziennej pracy, jak i w załatwianiu spraw mających największe znaczenie ogólnopaństwowe.

Już w roku 1945 występuje Prezes Droźniak jako pierwszy urzędowy przedstawiciel rządu polskiego w Londynie. Prowadzi z władzami angielskimi rokowania o przekazanie do kraju złota przedwojennego Banku Polskiego, uzgadnia sprawę transferu do Polski oszczędności obywateli polskich, otrzymuje mandat zabezpieczenia i przejęcia majątku polskiego na obszarze Wielkiej Brytanii. Od roku 1946 był równocześnie prezesem Banku Polskiego, który prawnie dysponował złotem znajdującym się za granicą. Jako przewodniczący delegacji polskiej bierze w roku 1946 udział w konferencji międzynarodowej w Savannah, na której utworzono Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju Gospodarczego oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Wchodzi wówczas w skład Rady Gubernatorów Funduszu Walutowego i pełni tę funkcję do czasu wycofania się Polski z tego Funduszu.

W końcu roku 1956 Edward Droźniak obejmuje po raz drugi stanowisko prezesa NBP. Nasuwa się tu pewna analogia z sytuacją w roku 1945. Narodowy Bank Polski jest już w tym okresie instytucją okrzeplą i dobrze zorganizowaną, ale reformy w zarządzaniu gospodarką narodową z lat 1956—1958 narzucają Bankowi w poważnym stopniu nową rolę w gospodarce, nowe ekonomiczne metody pracy, które odpowiadały jak najbardziej koncepcjom Prezesa o roli banku centralnego. I wówczas wielka rozwaga a równocześnie zapał do realizowania nowych idei ekonomicznych, cechy tak charakterystyczne dla osobowości Prezesa, odgrywają decydujące znaczenie w wykonaniu przez Bank nowych, doniosłych zadań. Działalność Banku zostaje unormowana przepisami nowej ustawy i statutu Banku. W systemie kredytowym i w systemie rozliczeń pieniężnych zostają wprowadzone nowe zasady działania, eliminujące elementy automatyzmu w ich funkcjonowaniu.

W wewnętrznej organizacji Banku zostały wprowadzone w szerszym zakresie instytucje pracy kolektywnej oraz wzmocniono więź oddziałów z Centralą Banku i inicjatywę pracowniczą. Śmierć pierwszego Prezesa Banku jest dużą stratą dla państwa i społeczeństwa. Spośród walczących o realizację założeń nowego ustroju, o sprawność gospodarki i o rzetelną pracę ludzką odszedł towarzysz z pierwszych szeregów. Odszedł też szlachetny człowiek, opiekun i przyjaciel wielu ludzi, wielkoduszny i troskliwy przełożony.

Ten skromny hołd złożony Jego pamięci jest równocześnie przypomnieniem Jego działalności, która zawsze była bodźcem do dobrej pracy załogi Banku. Jakże żywe są Jego słowa z wypowiedzi na naradzie dyrektorów oddziałów wojewódzkich Banku ze stycznia 1960 roku, nawiązujące do obowiązków ludzi pracy jako budowniczych Polski socjalistycznej:

„JESTEM PRZEKONANY, ŻE BĘDZIEMY WSZYSCY NIMI NADAL I W PRACY NASZEJ, W WYSIŁKU NASZYM, NIE ZAWIEDZIEMY ZAUFANIA PARTII, ZAUFANIA RZĄDU, JAKIM BANK, JAKIM MY JESTEŚMY OBDAROWANI I ŻE BĘDZIEMY, PRACUJĄC NADAL RZETELNIE, SŁUŻYĆ WIERNIE NASZEMU NARODOWI, TWORZĄC LEPSZĄ JEGO PRZYSZŁOŚĆ, LEPSZE JEGO ŻYCIE, BUDUJĄC JEGO MOC I POTĘGĘ”.

MARCIN ZNANIECKI
Gliwice

Niektóre zagadnienia funkcjonowania nowego systemu finansowego

Postępujące naprzód życie gospodarcze kraju stwarza warunki i konieczność dostosowywania kształconych już form zarządzania do potrzeb aktualnych, uwzględniających nowe wymagania rozwijającego się przemysłu. Również system finansowy powinien być możliwie najlepiej przystosowany do istniejącej sytuacji gospodarczej.

Wśród wprowadzanych zmian systemu finansowego jedną z najbardziej zasadniczych, a zarazem najciekawszych, jest koncepcja powiązania gospodarki inwestycyjnej w zakresie inwestycji przedsiębiorstw z gospodarką zapasami. Zmiany te, ujęte w uchwale Rady Ministrów nr 276/65 z dnia 28. X. 1965 roku i w szeregu towarzyszących aktów prawnych, wprowadziły system wzajemnie na siebie oddziałujących bodźców i hamulców, mających utrzymać równowagę pomiędzy głównymi zakresami działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Półroczny okres obowiązywania tych przepisów stwarza, na bazie zamknięć rachunkowych przedsiębiorstwa na dzień 30 czerwca 1966 roku, możliwość pewnej krytycznej oceny wyników i porównania założeń teoretycznych z ich realizacją. Czy w świetle tego, co już teraz jest widoczne, można funkcjonowanie nowego systemu w ogóle ocenić i czy ocena ta może być pozytywna? Odpowiedź na to będzie niewątpliwie trudna i skomplikowana — ujawniły się bowiem pewne zjawiska zarówno dodatnie, jak i ujemne.

Zjawiskiem niewątpliwie dodatnim jest znaczny wzrost zainteresowania przemysłu zagadnieniami ekonomiki przedsiębiorstwa w ogóle, a planowania w szczególności. Zainteresowanie ekonomiką jest niezbędnym warunkiem, jeżeli chcemy nie tylko zgłosić, lecz również egzekwować postulat taniej, oszczędnej i rentownej produkcji. Zainteresowanie takie musi być powszechne, poczynając od najniższych komórek gospodarczych, toteż jego widoczny wzrost, jaki zaznaczył się w wyniku wprowadzenia nowych przepisów, uznać należy za cenne osiągnięcie, którego nie mogą pomniejszyć ujawnione trudności natury formalnej czy technicznej.

Wzrosła też ranga planowania ekonomicznego i znaczenie realności zaplanowanych liczb. Liczenie na to, że jakoś to będzie, stało się zbyt ryzykowne, a nawet, w skrajnych przypadkach, kosztowne osobiście dla poszczególnych pracowników, aby przedsiębiorstwo mogło do swych planów wstawiać założenia oczywiście niewykonalne. Zmiana, którą na tym odcinku obserwujemy, nie jest oczywiście jakimś stanem idealnym, zbyt wielu jeszcze ludzi

w przedsiębiorstwach widzi wyłącznie tylko zagadnienia produkcyjne. Takiego przedstawienia swego stosunku do podstawowych zagadnień zawodowych nie można dokonać z dnia na dzień.

Dalszym, wybitnie dodatnim aspektem nowego systemu zarządzania i systemu finansowego jest sprawa rozeznania przez przedsiębiorstwa gospodarczych problemów produkcji, problem analizy przyczyn powstawania i narastania zapasów (chodzi tutaj o sprawę zapasów sezonowych, która zostanie szerzej rozwinęta przy omawianiu klasyfikacji zapasów). Równocześnie obserwuje się pewne nieśmiałe i pierwiastkowe próby przemysłu kierowania spiętrzającymi się zapasami, zwłaszcza przy dostawach importowanych, przesyłkach wielowagonowych i o wysokiej wartości. Próby te wyraźniej występują przy analizie zapasów jednostek handlowych (jednostki hurtu i zaopatrzenia), gdyż zaznacza się tutaj koncentracja efektów wysiłków poszczególnych przedsiębiorstw produkcyjnych, rozdrobnionych na dużą liczbę jednostek przemysłowych.

Obok niewątpliwych osiągnięć — przy stosowaniu nowego systemu napotyka się jeszcze bardzo duże trudności. Wiele jest jeszcze niejasności i niedopowiedzeń, wiele wątpliwości interpretacyjnych. Pierwszym niewątpliwie kluczowym zagadnieniem jest klasyfikacja zapasów. Instrukcja Służbowa NBP A/8 z grudnia 1965 roku przewiduje pięć grup zapasów. Są to: **zapasy bieżące, zapasy sezonowe, rezerwy, zapasy zbędne, zapasy nadmierne.**

Z tych pięciu grup zapasów jedynie dwie — rezerwy i zapasy zbędne — dadzą się zdefiniować w sposób wykluczający dowolność interpretacji. Są to zatem dwie pozycje skrajne, których celowość lub nieprzydatność nie podlega dyskusji. Definicje zapasów zaliczanych do pozostałych grup, mimo wysiłków autorów nowego systemu, nie mogą być uznane za dostatecznie wyczerpujące. Świadczą o tym z jednej strony liczne, nasuwające się w praktyce wątpliwości, z drugiej zaś — interpretacje i wyjaśnienia redagowane od przypadku do przypadku, mające bardzo często charakter do-
rażnych decyzji.

W tej sytuacji powstaje klimat pewnej dowolności interpretacji, który stwarza, zwłaszcza w zainteresowanych przedsiębiorstwach, niekorzystny brak pewności prawnej, a w efekcie tendencje do szukania rozwiązań formalnych, a nie rzeczowych. Brak norm obiektywnych daje się odczuć szczególnie w odniesieniu do zapasów nadmiernych. Pojęcie to powstało już wcześniej w związku z zapasami objętymi normatywnym finansowym i zapasami norma-

tyw ten przekraczającymi. Pojęcie to już wówczas było trudno uchwytne, a obecnie — po zniesieniu normatywów finansowych — zawisło faktycznie w próżni. Wprawdzie mówi się o nowych normatywnych zapasach maksymalnych, jednakże wprowadzenie ich, ze względu na dużą pracochłonność czynności przygotowawczych, jest sprawą chyba jeszcze dość dalekiej przyszłości.

Rozwiązanie tego zagadnienia jest niewątpliwie sprawą pierwszorzędnej wagi dla oceny gospodarki zapasami. Trudno bowiem mówić obecnie o przerostach, gdy sprawą dyskusyjną jest wielkość zapasów prawidłowych. Podkreślić przy tym trzeba, że rozwiązanie takie nie leży w gestii aparatu finansowego, lecz wyłącznie w rękach przedsiębiorstwa, zastrzeżenia zatem podnoszone w tym miejscu dotyczą nie nowego systemu finansowego, chodzi jedynie o stworzenie mu pełnych warunków, w których mógłby być wprowadzony zgodnie ze wszystkimi swymi założeniami. W każdym razie stan istniejący obecnie stwarza w pewnym sensie premiowanie zaradności i osobistej zdolności przekonywania poszczególnych pracowników, gdyż wielkość zapasów uznanych za prawidłowe jest w dużej części funkcją tych właśnie ich zalet, zarówno w stosunku do jednostki nadrzędnej, jak i do banku.

Struktura zapasów, jeśli chodzi o zaliczenie ich do poszczególnych grup, może być rozmaita, gdyż wpływać na to będzie wiele czynników, sądzić jednak można, że — eliminując rażące przypadki skrajne — niewiele będzie odbiegała od wskaźników przeciętnych. Struktura ta na przykładzie Oddziału NBP w Gliwicach przedstawia się następująco:

	Na dzień 1.I.66 r.	Na dzień 30.VI.66 r.
zapasy bieżące	93,1%	85,9%
zapasy zbędne i nadmierne	2,8%	2,7%
zapasy sezonowe	0,5%	3,3%
rezerwy	3,6%	8,1%

W zestawieniu tym uderza niski wskaźnik zapasów nieprawidłowych, co podkreślić należy tym bardziej, że ogólnie jest wiadome, iż gospodarka zapasami nie stoi bynajmniej na zadowalającym poziomie.

Szukając rozwiązania w takiej sytuacji być może należałoby przeprowadzić dwojaką analizę zapasów, a mianowicie: w warunkach obiektywnych i warunkach subiektywnych. Subiektywnie nieprawidłowe zapasy, w wysokości zbliżonej do wykazanego powyżej wskaźnika, obejmować będą te pozycje, które w aktualnych warunkach przedsiębiorstwa byłyby możliwe do uniknięcia. Będą to zatem zapasy zawinione, zapasy nieprawidłowe sensu stricto. Wyodrębnienie w analizie tej części zapasów nie zmieni jednak faktu, że również pozostałe mogłyby być poważnie ograniczone, gdyby zaistniały odpowiednie po temu warunki, w pierwszym rzędzie usprawnienie zaopatrzenia i planowania produkcji. Takie zapasy uznać by można było za obiektywnie nieprawidłowe, bowiem są one gospodarczo

niekorzystne, jednakże w aktualnych warunkach gospodarczych są nie do uniknięcia. Wartość tych zapasów jest sprawą dyskusyjną, w każdym razie są one kilkakrotnie wyższe od obecnie ujawnianych.

Należy przy tym również brać pod uwagę, że w aktualnych przepisach finansowych kryją się wyraźne antybody do ujawniania przez przedsiębiorstwa nowych zapasów nieprawidłowych. Te antybody występują zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w ich jednostkach nadrzędnych, co powoduje, że bank w swych wysiłkach zmierzających do ujawnienia nowo powstających zapasów nieprawidłowych nie może liczyć na pomoc i poparcie z tej strony. Przyjąć by raczej należało, że obserwować będziemy częściowy zanik tej pozycji zapasów, mimo iż ogólna sytuacja nie ulegnie zasadniczej poprawie.

Inną tendencję obserwujemy przy zaliczaniu zapasów do sezonowych. W poprzednim systemie finansowym zapasy takie występowały zasadniczo tylko w przypadkach wyraźnej działalności sezonowej, na przykład w cukrowniach. Wyodrębnienie tych zapasów miało charakter raczej teoretyczny i większość przedsiębiorstw nie przykładała do tego większej wagi. Zasadnicze zmiany w stosunku do tego zagadnienia zaszły z chwilą, gdy struktura zapasów zaczęła wywierać wpływ na zaangażowanie własnych funduszy jednostek. Przedsiębiorstwa doszukują się obecnie momentów sezonowości wszędzie tam, gdzie określone warunki atmosferyczne uznać można za przeciwwskazane dla procesów produkcyjnych, magazynowania czy transportu. Dotyczy to przykładowo, w warunkach naszego oddziału, chemii, gdzie warunki atmosferyczne mogą mieć rzeczywiste istotne znaczenie, przynajmniej do czasu, gdy postęp techniczny przez zastosowanie odpowiednich urządzeń (być może w naszych warunkach bardzo kosztownych i trudnych do zrealizowania) wpływy te wyeliminuje. Zapasy takie nie będą oczywiście zapasami sezonowymi w pełnym tego słowa znaczeniu, gdyż mogą powstawać czy utrzymywać się przez cały rok, a jedynie względny ekonomiczny czy technologiczny przemawiają za tym, aby je gromadzić w określonych okresach. Jest zatem sprawą dyskusyjną, jak dalece należałoby okoliczności takie uwzględnić i decyzje określające politykę poszczególnych oddziałów w tej sprawie powinny zostać powzięte na szczeblu centralnym.

Na razie stwierdzić należałoby, że nowe przepisy systemu pobudziły przemysł do przeprowadzenia z tego punktu widzenia analizy przyczyn powstawania zapasów, co jest zjawiskiem niewątpliwie pozytywnym.

Innym zagadnieniem w zakresie kwalifikacji zapasów są różne odchylenia od normy, występujące w poszczególnych przedsiębiorstwach, nie mieszczące się w bardziej ogólnych wytycznych — zapasy formalnie nieprawidłowe. Jednym z nich jest sprawa

nieprawidłowych zapasów krótkoterminowych. Jako przykład podać można jedną z hut żelaza naszego terenu, w której na koniec ubiegłego roku wystąpiły poważne stany wyrobów gotowych, spowodowane ograniczeniem zapotrzebowania w czwartym kwartale przez jedyne odbiorcę — górnictwo. Zapasy te w wysokości 50 mln zł były z punktu widzenia formalnego niewątpliwie nieprawidłowe, gdyż przyczyną ich był brak zbytu. Z drugiej jednak strony, na podstawie przedstawionego planu rocznego wynikało, że zbyt tych zapasów nastąpi już w pierwszym kwartale 1966 roku. Liczyć się więc należało z tym, że w razie zakwalifikowania tych zapasów do nieprawidłowych na dzień 1 stycznia 1966 roku i zapewnienia odpowiedniej kwoty funduszu własnych w rozliczeniu potrzeb funduszu rozwoju B pozostawi się przedsiębiorstwu poważną nadwyżkę środków własnych, które mogłyby być w perspektywie czasu wykorzystane również na finansowanie potrzeb inwestycyjnych. Kwota taka byłaby szczególnie rażąca w porównaniu do nakładów na inwestycje, planowanych na rok 1966 w wysokości 10 mln zł. Dla lepszego zobrazowania problemu podaje się poniżej konkretne wyliczenia cyfrowe:

	w milionach złotych	
	wersja formalna	wersja przyjęta przez oddział
zapasy bieżące, planowane na 31 grudnia 1966 roku	321,3	321,3
zapasy nieprawidłowe na 1 stycznia 1966 roku	97,1	47,1
razem	418,4	368,4
60% zapotrzebowania do pokrycia funduszami własnymi	251,0	221,1
nakłady inwestycyjne planowane na rok 1966	10,0	10,0

Z wyliczenia powyższego wynika, że w razie przyjęcia formalnego rozwiązania sprawy w przedsiębiorstwie zaangażowano by środki własne w wysokości 30 mln zł, zwalniane już w pierwszym półroczu 1966 roku. Jest to kwota trzykrotnie przewyższająca planowane na rok bieżący nakłady inwestycyjne. Oddział, mając na uwadze przyszłe kształtowanie się zapasów i nakładów w inwestycyjnych, zgodził się na zaliczenie omawianych wyrobów gotowych do zapasów bieżących, mimo iż formalnie biorąc były to zapasy nieprawidłowe.

Dodatkowym zagadnieniem jest kwalifikacja zapasów jakiejś pośredniej grupy, posiadającej zarówno cechy zapasów prawidłowych, jak i nieprawidłowych. Chodzi tu przede wszystkim o te zapasy, które z punktu widzenia przedsiębiorstwa nie dadzą się uzasadnić, a których tworzenia czy utrzymania wymagają względy ogólnogospodarcze. Byłyby to tego rodzaju zapasy, jak spiętrzone dostawy z importu czy faktyczne, lecz nie posiadające formalnie tego charakteru, depozyty branży czy resortu.

Zapasy powstające w ten sposób są naj-

częściej całkowicie gospodarczo uzasadnione i przeciwdziałanie ich powstawaniu nie powinno w zasadzie mieć miejsca. Z drugiej jednak strony, uchylenie się osób czy instytucji zlecających takie operacje od ich formalnego zatwierdzenia powoduje, że wszystkie niekorzystne reperkusje, na mocy formalnego brzmienia przepisów, obciążać powinny przedsiębiorstwo. Przykład znowu z dziedziny hutnictwa, gdzie w jednej z hut, posiadającej obszerne, dogodnie położone tereny składowiskowe, powstał nieoficjalnie magazyn depozytowy całego zjednoczenia. Założenie to, z ogólnego punktu widzenia najzupełniej prawidłowe, może spowodować — w świetle nowych przepisów — poważne, niekorzystne następstwa zarówno dla huty, jak i jej załogi.

Innym aspektem nowego systemu finansowego jest wzajemne oddziaływanie gospodarki eksploatacyjnej na inwestycyjną. Stosunek wielkości zapasów do nakładów na inwestycje przedsiębiorstw na przykładzie reprezentowanego oddziału przedstawia się następująco:

wartość zapasów według stanu na dzień 30 czerwca 1966 roku	— 2.875 mln zł
wartość planowanych potrzeb inwestycyjnych w zakresie inwestycji przedsiębiorstw w bieżącym roku	— 122 mln zł,

co stanowi zaledwie 4,2% faktycznego stanu zapasów.

Stosunkowo nieznaczny wzrost zapasów pozbawić może przedsiębiorstwo jakiejkolwiek możliwości zgodnego z planem sfinansowania nakładów inwestycyjnych, z drugiej zaś strony — nawet nieznaczny spadek zapasów może stworzyć nieproporcjonalnie wysokie środki ponadplanowe. Obawy takie są zupełnie uzasadnione, jeśli porówna się faktyczny stan zapasów na dzień 30 czerwca bieżącego roku z ich wartością planowaną. Z porównania takiego wynika, że stany faktyczne są wyższe blisko o 200 mln zł, co stanowi kwotę niemal dwukrotnie wyższą od całości planowanych rocznych potrzeb inwestycyjnych, przy czym przekroczenie planu zapasów wynosi 7,4%. Należałoby się obawiać, że pierwszeństwo gospodarki zapasami, utrzymujące się przez dłuższy okres, spowodować by musiało szereg zasadniczych nieprawidłowości w organizacji życia gospodarczego. Jedną z nich byłaby tendencja do deformowania założeń planu, wyrażająca się świadomym planowaniem zbyt wysokich potrzeb w zakresie zapasów, ograniczanym oczywiście posiadanymi środkami. Wspomniany powyżej brak norm obiektywnych dawałby w tym miejscu pole do wielkiej dowolności oceny.

Drugą formą nieprawidłowości, która może na przewidzieć, jest obniżanie potrzeb inwestycyjnych w zakresie inwestycji przedsiębiorstw poniżej niezbędnego minimum, aby w ten sposób zmniejszyć ujemne skutki wynikające z nie planowanego wzrostu zapasów, i równoczesne forsowanie inwestycji zjednoczeń.

Problem ten pogłębia się, gdy weźmie się pod uwagę, że stany zapasów na przyjęte okresy rozliczeń z funduszem rozwoju B są stanami przypadkowymi, są stanami na koniec określonego, jednego czy dwóch dni w roku. Na takie, a nie inne ukształtowanie się stanów przypadkowych bezpośredni wpływ mają zarówno określone warunki dostaw, realizowanych w ostatnich dekadach czy nawet dniach ustalonego okresu, nierytmiczność produkcji, wreszcie problemy transportu, które szczególnie jaskrawo występują na terenach o dużej koncentracji przemysłu i komunikacji. Nie bez wpływu na istniejący stan rzeczy ma tak zwany trzynasty miesiąc księgowy i pewne „fryzowanie” bilansów przedsiębiorstw.

W tym układzie pewna przypadkowość w kształtowaniu się zapasów powodować może wybitnie ujemne skutki gospodarcze dla działalności inwestycyjnej na dłuższy okres czasu. Z różnych wariantów prób rozwiązania zaistniałej sytuacji należałoby wspomnieć o dwóch poniższych:

— pozostawienie subiektywnej ocenie organów kontrolujących (bank, zjednoczenie?), jaka część wzrostu zapasów powinna być sfinansowana własnymi środkami przedsiębiorstwa. Tą drogą można by wyeliminować następstwa tak zwanej fluktuacji zapasów, a więc działania przypadkowego stanu w określonym dniu. Byłoby to jednak podważaniem podstawowej zasady całego systemu, jaką jest automatyczne funkcjonowanie bodźców, a ponadto stworzyłoby, na skutek dużej dowolności interpretacji, pole do licznych kontrowersji zainteresowanych stron;

— doprowadzenie wielkości zapasów i potrzeb inwestycyjnych do pewnej porównywalności przez wprowadzenie wskaźników przeliczeniowych na podobnej zasadzie jak wskaźniki korekty przy kontroli funduszu płac. W ten sposób można by zróżnicować wzajemny stosunek zapasów i inwestycji w poszczególnych branżach czy nawet przedsiębiorstwach, w zależności od wagi i rozmiarów poszczególnych pozycji.

Na przykładzie naszego oddziału omawiane wskaźniki w poszczególnych resortach kształtują się jak w tabeli 1.

Tabela 1
w milionach złotych

Treść	Energetyka	Chemia	Przemysł ciężki	Przemysł spożywczy
Wartość zapasów	198,2	825,1	1.412,2	123,3
Wartość potrzeb inwestycyjnych	35,6	34,4	39,7	0,4
Stosunek procentowy inwestycji do zapasów	17,9 %	4,2 %	2,8 %	0,3 %

Tabela 1 obrazuje wyraźnie, jak wielkie są różnice we wzajemnym stosunku tych wartości. Można by przyjąć tezę, że im większa

jest materiałochłonność produkcji, im dłuższy jest cykl produkcyjny, tym mniej korzystny będzie stosunek zapasów do potrzeb inwestycyjnych. Nieduże nawet zachwianie się gospodarki zapasami w sensie przekroczenia wartości planowanych spowoduje w dużej ilości przedsiębiorstw brak środków na sfinansowanie potrzeb inwestycyjnych w całości czy też w dużej ich części. Z drugiej strony — nieznaczne nawet zmniejszenie planowanych zapasów wyzwoli środki niewspółmierne wysokie w stosunku do potrzeb inwestycyjnych przedsiębiorstw, co również uznać należy za zjawisko niezdrowe.

Problem ten pogłębia się, gdy weźmie się pod uwagę, że podane w tabeli wskaźniki ujmują dane przeciętne dla przedsiębiorstw, zgrupowanych w danym resorcie w liczbie od 3 do 15. Nawet i w tym przypadku mamy, co prawda w małym zakresie, do czynienia ze znoszeniem się pewnych wielkości, działaniem prawa wielkich liczb. Ponieważ skutki takiego czy innego ukształtowania się zapasów mają wpływ na wystarczalność środków inwestycyjnych określonego przedsiębiorstwa, stosunek procentowy inwestycji do zapasów zbadano również w poszczególnych jednostkach tych resortów:

Tabela 2

Resort	Srednia dla resortu	Stosunek skrajny
Energetyka	17,9%	4,7 — 35,5%
Chemia	4,2%	1,2 — 220,0%
Przemysł ciężki	2,8%	1,4 — 10,0%
Przemysł spożywczy	0,3%	0,2 — 10,0%

Z wyżej podanego rozwinięcia wynika, że ewentualne wprowadzenie postulowanych wskaźników korekty stosunku zapasów do potrzeb inwestycyjnych musiałoby być bardzo zróżnicowane, i to w odniesieniu do każdego indywidualnego przedsiębiorstwa, zależnie od stopnia pokrycia jego potrzeb inwestycyjnych, jak też i charakteru jednostki. Wyjątkowo wysoki stosunek nakładów inwestycyjnych do wielkości zapasów w przemyśle chemicznym (220,0%) dotyczy powołanego z dniem 1 lipca 1965 roku Zakładu Badawczo-Projektowego „Energochem” — nietypowego dla przemysłu, o wartości zapasów 1 mln złotych i rozwojowych inwestycjach przedsiębiorstw na sumę 2,2 mln złotych. Po jego wyłączeniu odpowiedni górny skrajny stosunek wyniesie 22,2% i dotyczy podobnego zresztą przedsiębiorstwa z tego samego zjednoczenia, o wybitnych tendencjach rozwojowych („Chempomiar”).

Wydaje się celowe rozważenie możliwości takiego ustawienia wskaźnika korekty, który dla każdego przedsiębiorstwa elastycznie określałby stałe wymagane proporcje między zapasami a potrzebami inwestycyjnymi. Może najprostszym wskaźnikiem byłoby doprowadzenie do stałe dobranych proporcji — przy

czym otwarty pozostawałby problem, czy proporcje te ustalano by w liczbach bezwzględnych czy wskaźnikach procentowych. Należałoby też określić źródło pokrycia finansowego tej części wzrostu zapasów, która nie powodowałaby skutków dla gospodarki inwestycyjnej.

Na tle wyżej przedstawionych wątpliwości, stron pozytywnych i negatywnych prezentujemy pierwsze wyniki rozliczeń z funduszem rozwoju B na podstawie zamknięć rachunkowych na dzień 30 czerwca 1966 roku w niektórych przedsiębiorstwach finansowanych przez Oddział NBP w Gliwicach:

A. Przemysł wyrobów metalowych

W pierwszym półroczu zapasy nieprawidłowe wykazały wzrost. Równocześnie zapasy bieżące wykazały obniżkę. Sytuację w liczbach konkretnych przedstawia poniższe zestawienie:

	w tysiącach złotych	
zapasy nieprawidłowe na dzień 1 stycznia 1966 roku		439
zapasy bieżące planowane na dzień 31 grudnia 1966 roku		57.894
razem		58.333
60% wymaganego pokrycia planowane potrzeby inwestycyjne w roku 1966		35.000
		1.700
	stan faktyczny	stan planowany
zapasy nieprawidłowe na dzień 30 czerwca 1966 roku	943	782
zapasy bieżące na dzień 30 czerwca 1966 roku	53.101	55.118
razem	54.044	55.900

W rozliczeniu półrocznym całość przyrostu zapasów nieprawidłowych, czyli 943 tys. zł — 439 tys. zł = 504 tys. zł, powinna w pełni obciążyć potrzeby inwestycyjne, mimo że łączny stan zapasów na dzień 30 czerwca 1966 roku kształtuje się poniżej planu. Wobec zaangażowania się przedsiębiorstwa w procesy inwestycyjne, przy wyższym pokryciu zapasów bieżących funduszami własnymi od ustalonego w planie wystąpią inwestycje poza-planowe w wysokości około 30% planowanych potrzeb inwestycyjnych.

Podkreślenia wymaga fakt, że wartość zapasów nowo ujawnionych w pierwszym półroczu 1966 roku przez dane przedsiębiorstwo wynosi 803 tys. zł, że wobec tego wątpliwe jest osiągnięcie planowanego stanu zapasów nieprawidłowych na dzień 31 grudnia 1966 roku w kwocie 332 tys. zł, gdyż w pierwszym półroczu upłynniono zaledwie zapasy o wartości 299 tys. zł; na drugie półrocze przypadłyby więc do upłynnienia zapasy o wartości 611 tys. zł. Równocześnie należałoby stwierdzić, że w razie dłuższego utrzymywania się tendencji obserwowanych w pierwszym półroczu 1966 roku doszłoby do dalszego pogłębiania się przyrostu zapasów nieprawidłowych

kosztem zapasów bieżących, na skutek czego zaistniałaby pewna podstawa do nieuwzględniania przy rozliczeniu półrocznym zmniejszenia zapasów bieżących i odnoszenia skutków rozliczenia wyłącznie do przyrostu zapasów nieprawidłowych.

Pozostaje jednak problem łącznego traktowania zapasów bieżących i nieprawidłowych przy rozliczeniu na ultimo roku, na skutek czego wystąpić może rozbieżność pomiędzy podejściem przy rozliczeniu półrocznym a całorocznym. W szczególności wydaje się, że gdyby przyjąć faktyczne i planowane wartości zapasów na dzień 30 czerwca 1966 roku jako dane na ultimo grudnia 1966 roku, to można by przyrost zapasów nieprawidłowych w kwocie 504 tys. zł pokryć zwolnionymi funduszami własnymi z tytułu zmniejszenia zapasów bieżących, w danym przypadku z dużą nawet nadwyżką.

Otwartą sprawą jest realność planu zapasów, szczególnie bieżących, w powiązaniu z procentem wykonania zadań gospodarczych. W danym przypadku produkcja globalna została wykonana w 100,3%, zaś zapasy bieżące w 96,3%. Podkreślenia jednak wymaga poruszony uprzednio aspekt przypadkowości stanu zapasów na określoną datę, brany pod uwagę przy rozliczeniu.

B. Przemysł tworzyw sztucznych

Podobnie jak w przykładzie omówionym w punkcie A, zapasy nieprawidłowe w pierwszym półroczu wykazują wzrost, przy czym wielkość przyrostu tych zapasów przekracza nawet całość planowanych potrzeb inwestycyjnych na rok 1966. Równocześnie rosną zapasy bieżące powyżej założeń planu. Sytuację w liczbach konkretnych przedstawia poniższe zestawienie:

	w tysiącach złotych	
zapasy nieprawidłowe na dzień 1.1.1966 r.		4.218
zapasy bieżące planowane na dzień 31.12.1966 r.		72.524
razem		76.742
60% wymaganego pokrycia planowane potrzeby inwestycyjne w roku 1966		46.045
		1.000
	stan faktyczny	stan planowany
zapasy nieprawidłowe na dzień 30.6.1966 r.	5.372	3.538
zapasy bieżące na dzień 30.6.1966 r.	108.952	80.891
razem	114.324	84.429

W rozliczeniu półrocznym całość przyrostu zapasów nieprawidłowych, czyli 5.372 tys. zł — 4.218 tys. zł = 1.154 tys. zł, powinna obciążyć potrzeby inwestycyjne. Ponieważ są one mniejsze od wzrostu zapasów nieprawidłowych, a przyrost tych zapasów nie może być finansowany kredytem bankowym, w przedsiębiorstwie wystąpi niedobór fundu-

szów własnych na pokrycie wymienionych zapasów, wynoszący 154 tys. zł. Zwiększenie zapasów bieżących w ciągu roku pokryte będzie kredytem bankowym. Nadmienić trzeba, że szczególnego znaczenia nabiera sprawa bieżącego realizowania inwestycji przez przedsiębiorstwo i aktualnego salda wolnych środków na rachunku funduszu rozwoju B. W danym przypadku przyjęto teoretycznie, że inwestycje przedsiębiorstw nie zostały w ogóle zaawansowane. W praktyce jednak niedobór funduszy własnych na pokrycie wzrostu nieprawidłowych zapasów będzie wyższy o zrealizowane nakłady inwestycyjne w ciągu roku 1966. Chodzi tu o to, ażeby raz już zrealizowane inwestycje nie były refundowane ze środków obrotowych.

C. Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego

Sytuacja zbliżona do przedstawionej poprzednio w punkcie A, z tym że przyrost zapasów nieprawidłowych ma charakter krótkotrwały, w związku z czym można by zastosować inne podejście do rozliczenia, niż przedstawiono w przypadku omówionym w punkcie A. Sytuację w liczbach konkretnych przedstawia poniższe zestawienie:

w tysiącach złotych			
zapasy nieprawidłowe na dzień 1.1.1966 r.			12.400
zapasy bieżące planowane na dzień 31.12.1966 r.			50.350
razem			62.750
60% wymaganego pokrycia planowane potrzeby inwestycyjne w roku 1966			37.650
			8.221
	stan faktyczny	stan planowany	plan na dzień 31.12.66 r.
zapasy nieprawidłowe na dzień 30.6.1966 r.	15.154	13.780	6.500
zapasy bieżące na dzień 30.6.1966 r.	41.171	48.220	50.350
razem	56.325	62.000	56.350

Ponieważ przedsiębiorstwo udowodniło fakt upłynięcia wykazanych na dzień 30 czerwca 1966 roku zapasów nieprawidłowych w okresie do końca sierpnia 1966 roku na kwotę 3.059 tys. zł, wydaje się celowe przy rozliczeniu półrocznym, wobec poważnie niższego stanu zapasów prawidłowych, łączne potraktowanie zarówno zapasów nieprawidłowych (przyrost o 2.754 tys. zł, czyli mniejszy od upłynięcia z sierpnia), jak też zapasów bieżących — zmniejszenie w porównaniu do planu na dzień 30.6.1966 roku ($48.220 - 41.171 = 7.049$ tys. zł, z czego $60\% = 4.229$ tys. zł). W tej sytuacji zmiany w kształtowaniu się zapasów przy rozliczeniu półrocznym nie będą miały wpływu na wielkość inwestycji, przy czym będzie to sytuacja wyjątkowa. W razie stwierdzenia, że zapasy nieprawidłowe mają charakter krótkotrwały, wydaje się bardziej celowe kwalifikowanie ich raczej do zapasów bieżących, podobnie jak w przypadku huty posiadającej zapasy wyrobów gotowych nie znaj-

dujące w okresie przejściowym zbytu, co zostało omówione w rozważaniach wstępnych.

Wspomnieć jeszcze trzeba o wykonaniu zadań produkcyjnych za pierwsze półrocze 1966 roku w 101,6% w aspekcie ewentualnego za wyższenia wyjściowego planu zapasów bieżących. Wprowadzanie nowych asortymentów produkcji o innej od tradycyjnej materiałochłonności i pracochłonności w poważnym stopniu utrudnia ustosunkowanie się do realności założen planu zapasów, niemniej wydaje się, iż są one w planie ustalone na zbyt wysokim poziomie.

D. Zjednoczenie Zaplecza Technicznego Motoryzacji

Odmienne niż miało to miejsce w poprzednio przedstawionych przykładach, mamy do czynienia ze zmniejszeniem się zapasów nieprawidłowych, przy czym równocześnie zmiany organizacyjne i rynkowe pozwalają na wyśunięcie wniosku o nieznaczny, lecz trwały zmniejszeniu zapasów bieżących, co w warunkach ciasnoty środków inwestycyjnych danego przedsiębiorstwa jest problemem szczególnie ważnym. Konkretną sytuację przedstawia poniższe zestawienie:

w tysiącach złotych			
zapasy nieprawidłowe na dzień 1.1.1966 r.			440
zapasy bieżące planowane na dzień 31.12.1966 r.			33.360
razem			33.800
60% wymaganego pokrycia planowane potrzeby inwestycyjne w roku 1966			20.280
			8.183
	stan faktyczny na dzień 30.6.66 r.	stan planowany na dzień 30.6.66 r.	stan planowany na dzień 31.12.66 r.
zapasy nieprawidłowe	120	290	240
zapasy bieżące	31.989	32.500	33.360
razem	32.109	32.790	33.600

Przedsiębiorstwo od szeregu lat ma trudności ze zrealizowaniem inwestycji, z uwagi na ciasnotę na rynku wykonawczym. Cykl inwestycyjny został poważnie wydłużony. Z zaangażowany przed laty kredyt bankowy, mimo niezakończenia inwestycji, bank przeksięgował na kredyt w fazie spłaty, żądając dalszego finansowania inwestycji z własnych środków. Żądanie to prawie w całości zostało spełnione. Do pełnego pokrycia najpotrzebniejszych inwestycji brak jeszcze około 400 tys. zł. Przedsiębiorstwo przedstawia dowody na trwałe obniżenie zapasów, bazujące na zmianie warunków zaopatrzeniowych, skracających cykle dostaw. W drodze wyjątku, w celu dokończenia procesów inwestycyjnych, dając wiarę wyjaśnieniom przedsiębiorstwa, oddział przeprowadził próbę wyliczenia, jaką kwotę funduszy własnych w obrocie można by przeznaczyć na cele inwestycyjne; wyliczeń tych dokonał w oparciu o punkt 171

Instrukcji Służbowej A/8. Wyliczenie przeprowadzono w sposób następujący:

	w tysiącach złotych
pokrycie planowanych na dzień 30.6.1966 r. zapasów nieprawidłowych wynosi 60% stanu na dzień 1.1.1966 r., czyli	264
pokrycie planowanych na dzień 30.6.1966 r. zapasów bieżących wynosi 60% od 32.500, czyli	19.790
razem pokrycie planowanych zapasów	20.054
potrzeby w zakresie pokrycia — całość zapasów nieprawidłowych na dzień 30.6.1966 r.	120
60% zapasów bieżących na dzień 30.6.1966 r. od 31.989	19.193
razem potrzeby na pokrycie faktycznych zapasów	19.313
zwolnione środki, które można by przeznaczyć na cele inwestycyjne	741

Ponieważ potrzeby inwestycyjne wyrażają się kwotą 400 tys. zł, wniosek przedsiębiorstwa mógłby zostać załatwiony przychylnie, gdyż równocześnie przelewy środków na rachunek funduszu rozwoju A przekraczają plan o 36 tys. zł (wykonanie wynosi 1.898 tys. zł, plan zaś 1.862 tys. zł). Podkreślić jednak trzeba konieczność zachowania możliwie maksymalnej ostrożności przy ewentualnym wyrażaniu zgody na zaangażowanie zwalnianych funduszy w działalność inwestycyjną i to zarówno ostrożności z punktu widzenia pewności takiego, a nie innego ukształtowania się zapasów na koniec roku, jak również z punktu widzenia działalności inwestycyjnej — skracanie cyklu inwestycyjnego, efektywność danego zamierzenia, polityka długofalowa w stosunku do danego przedsiębiorstwa itp. Takie podejście do przedstawionego problemu jest możliwe jedynie uwzględniając stopień realizacji zadań produkcyjnych; w danym przypadku produkcja globalna za pierwsze półrocze została wykonana w 99,4% planu.

Po omówieniu kilku, wziętych z praktyki oddziałowej, ciekawszych przypadków rozliczeń półrocznych z funduszem rozwoju B należałoby chociaż pokrótce wspomnieć o jednostkach handlowych i uwypuklić niektóre aspekty gospodarcze, nasuwające się w związku z uchwałą Rady Ministrów nr 276/65. Jest rzeczą oczywistą, że przedsiębiorstwa produkcyjne, uciekając od przekraczania planów zapasów, będą usiłowały przerzucić ich nadwyżki, zarówno wyroby gotowe, jak i nadmierne materiały, na jednostki handlowe. Oczywiście inaczej będziemy oceniać to zjawisko w przedsiębiorstwach podległych Ministerstwu Handlu Wewnętrznego, a inaczej tam, gdzie chodzić będzie o branżowe zaopatrywanie przemysłu, przy czym ze względu na specyfikę reprezentowanego oddziału oceną objęto wyłączenie wpływ uchwały 276/65 na te ostatnie.

Zapotrzebowanie przemysłu w zasadzie nie ulega częstym zmianom i na ogół jest uzgodnione z asortymentowymi planami produkcji. Wzrost zatem zapasów towarowych w handlu należy oceniać pozytywnie, jako krok naprzód

w zakresie usprawnienia zaopatrzenia i skrócenia okresu zamawiania poprzez sprzedaż z półki.

Na przykładzie Przedsiębiorstwa Zbytu „Węglpochodne” zaobserwowano ciekawą tendencję dokonywania analizy rozprawdzanych zapasów pod kątem ich celowości i szukania możliwości ich przekwalifikowania. Zaczęto tam tak zwaną branżową gospodarkę zapasami, nakładającą na przedsiębiorstwa produkcyjne obowiązek uzgadniania wielkości swej produkcji z dystrybutorem, który ze swej strony obowiązany jest przyjmować produkcję jedynie w uzgodnionych rozmiarach i jakościach. Ma to zapobiec produkcji asortymentów mających ograniczony zbyt lub angażujących import surowców. Z początkiem roku 1966 wymienione przedsiębiorstwo przejęło odpłatnie remanenty wyrobów gotowych przedsiębiorstw produkcyjnych, w wielu przypadkach zapasów nadmiernych dla przemysłu, tworząc w handlu zapasy bieżące. Ze względu na trudności związane z pokryciem funduszami własnymi zapasów kwalifikowanych do zapasów bieżących, w roku 1966 uzyskano zgodę na przekwalifikowanie części wymienionych zapasów na rezerwy, uwzględniając przyszłe potrzeby gospodarki narodowej. W wyniku koncentracji zapasów w jednym ręku dokonano praktycznie w ciągu jednego półrocza kilkakrotnego przekwalifikowania zapasów — przy czym wydaje się, że zaliczenie zapasów do rezerwy resortu w sposób prawidłowy rozwiązało narastający od szeregu już lat problem.

Innym problemem, występującym na razie w bardzo sporadycznych przypadkach, jest sprawa regulowania przez przemysł spiętrzących się dostaw importowych. W praktyce reprezentowanego oddziału spotkano się dwukrotnie z depozytami central handlu zagranicznego. W jednym przypadku huta żelaza odmówiła pokrycia finansowego przedterminowych dostaw półfabrykatów z importu, tworząc depozyt Kolmexu wartości 12 mln zł, w drugim — przedsiębiorstwo przemysłu chemicznego odmówiło zapłaty spiętrzonych zapasów miki z importu, tworząc depozyt Minexu wartości 10 mln zł. Są to pierwsze próby, na razie zupełnie sporadyczne, kierowania wysokością zapasów materiałowych wpływających do przemysłu, próby, których poprzednio nie obserwowano. Świadczą one o zwiększeniu roli myśli gospodarczej w jednostkach, zwiększeniu, które bezsprzecznie przypisać należy działaniu uchwały Rady Ministrów nr 276/65.

Rekapitulując niniejsze uwagi należałoby uwypuklić niektóre aspekty wynikające z półrocznego okresu działania przepisów nowego systemu zarządzania:

1. W przedsiębiorstwach występują zapasy o charakterze pośrednim — pomiędzy zapasami bieżącymi a nieprawidłowymi oraz pomiędzy sezonowymi sensu stricto i bieżącymi, dla których należałoby ustalić określone normy

prawne i finansowe, niezależnie od konkretnego sprecyzowania pojęcia zapasów nadmiernych. Równocześnie poważnie rośnie rola zapasów sezonowych i rezerw.

2. Rola aparatu bankowego, zwłaszcza przy kwalifikowaniu zapasów, nabiera szczególnego znaczenia, ze względu na merytoryczne skutki takiej czy innej kwalifikacji. Liczyć się należy z tym, że bank będzie osamotniony przy analizie prawidłowości zapasów, z uwagi na sprzeczność interesów zarówno zainteresowanych przedsiębiorstw, jak i zjednoczeń. Pewną pomoc przy analizie mogą dać jedynie właściwe, specjalistyczne centrale handlowe.

3. Przy stosowaniu zasad nowego systemu, szczególnie przy kwalifikacji zapasów, na oddziałach banku spoczywa obowiązek gospodarskiego spojrzenia i oceny skutków przyjętego rozwiązania. Wydaje się konieczne w granicach obowiązujących norm prawnych indywidualizowanie oceny każdego przedsiębiorstwa.

4. Prawnego i finansowego uregulowania wymagają spotykane dotychczas depozyty nieformalne w przedsiębiorstwach o wolnej przestrzeni składowej czy magazynowej.

5. Ażeby można było ocenić działanie nowego systemu finansowego, ustalić jego strony dodatnie i ujemne — należy przy rozliczeniach zarówno półrocznych, jak i rozliczeniach rocznych odpowiednie postanowienia systemowe stosować w całej rozciągłości.

6. Ze względu na przypadkowość w kształtowaniu się zapasów na określoną datę liczyć się należy również z przypadkowością rozliczeń czy to półrocznych w odniesieniu do zapasów nieprawidłowych, czy też rocznych — w odniesieniu zarówno do zapasów nieprawidłowych, jak i bieżących. Oczywiście jest, że taka przypadkowość jest nie do uniknięcia, że miała również miejsce w systemie poprzednim, tym niemniej skutki rozliczenia

obecnego są o wiele dalej idące i działają przez dłuższy okres niż poprzednio.

7. Rozliczenia półroczne w pewnym sensie przygotowują przedsiębiorstwa do rozliczeń końcowych na ultimo roku. Przyjęcie zasady rozliczeń półrocznych w oparciu wyłącznie o zapasy nieprawidłowe w niektórych przypadkach prowadzi do oddziaływania o charakterze uderzeniowym i zmusza przedsiębiorstwo do świadomego kierowania swoją gospodarką w okresie pozostałym do końca roku.

8. Pierwszeństwo pokrycia potrzeb w zakresie zapasów przed inwestycjami przedsiębiorstw wystąpi w całej rozciągłości przy rozliczaniu na ultimo roku i wymagać będzie specjalnego rozwiązania dla ustalenia prawidłowych proporcji gospodarczych.

9. W nowym systemie zarządzania poważnie rośnie rola zjednoczeń, które powinny prowadzić prawidłową gospodarkę całej branży, odpowiednio wykorzystując posiadane przez siebie instrumenty systemowe, w pierwszym rzędzie fundusz rezerwowy.

10. W wyniku działania nowego systemu rośnie również rola i znaczenie przedsiębiorstw handlowych, zarówno objętych, jak też nie objętych działaniem uchwały nr 276/65 Rady Ministrów.

11. Ocena wyników rozliczeń półrocznych na tle przedstawionych uwag oraz podanych przykładów jest bardzo trudna. Wszystkie podane przykłady mają charakter rozwiązań dyskusyjnych, przy czym dobierając takie, a nie inne liczby z praktyki, kierowano się myślą uwypuklenia indywidualnych warunków i potrzeby indywidualnego zastosowania polityki kredytowej w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa, jednakże w granicach intencji ustawodawcy. Wydaje się celowe, ażeby problem rozliczeń na gruncie uchwały nr 276/65 był poddany szerszej dyskusji.

TADEUSZ MATUSIAK

Eksperymenty w państwowym przemyśle terenowym

Prace, prowadzone obecnie w kraju na szeroką skalę, zmierzają do zwiększenia efektywności gospodarowania, w szczególności przez ulepszenie metod planowania, upowszechnienie rachunku ekonomicznego w planowaniu i zarządzaniu, lepsze wzajemne zgranie i dostosowanie do siebie dyrektyw planu oraz systemu dźwigni i bodźców ekonomicznych oraz przez ściślejsze powiązanie interesu ogólnospołecznego z interesami i dążeniami poszczególnych przedsiębiorstw i zespołów.

Również w państwowym przemyśle terenowym podejmowane są inicjatywy zmierzające do ulepszenia metod planowania i zarządzania. Inicjatywy te przybrały między innymi formę

eksperymentów. Już w roku 1965 wprowadzone zostały eksperymenty w województwach: katowickim, rzeszowskim i wrocławskim, obejmujące wszystkie przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego, podległe zjednoczeniom działającym na terenie tych województw¹⁾.

Eksperymenty te miały ograniczony zasięg i dotyczyły problematyki zatrudnienia i płac. Były one w dużym stopniu reakcją na zarzut podnoszony przez działaczy gospodarczych przemysłu terenowego, że względy płacowe

¹⁾ Zasady tych eksperymentów omówione zostały w artykule S. Sopińskiego pt. Niektóre zagadnienia gospodarczo-finance państwowego przemysłu terenowego. „Wiadomości NBP” nr 2/1966.

utrudniają przedsiębiorstwom prawidłową realizację podstawowych zadań gospodarczych.

W roku 1966, zgodnie z programem działania Komitetu Drobnej Wytwórczości w dziedzinie doskonalenia systemu planowania i zarządzania, wprowadzono dalsze eksperymenty mające charakter bardziej kompleksowy.

Eksperymentem objęto przedsiębiorstwa przemysłowe, zgrupowane w wojewódzkich zjednoczeniach państwowego przemysłu terenowego, działających na terenie województw białostockiego i warszawskiego oraz indywidualnie Stołeczne Zakłady Konfekcyjne Przemysłu Terenowego „Leda” w Warszawie, Bielską Fabrykę Obuwia Domowego „Befado” w Bielsku-Białej, Częstochowską Fabrykę Igieł i Wyrobów Metalowych w Częstochowie oraz Fabrykę Kosmetyków „Viola” w Gliwicach.

Celem eksperymentu jest stworzenie przedsiębiorstwom i zjednoczeniom lepszych warunków do realizacji głównych zadań gospodarczych i społecznych, a mianowicie:

- optymalnego wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych (szczególnie w zakresie produkcji rynkowej i eksportowej oraz usług dla ludności) przy jednoczesnym stałym podnoszeniu jakości i nowoczesności produkcji,
- aktywizacji rejonów nie uprzemysłowionych przez wykorzystywanie lokalnych rezerw produkcyjnych i nadwyżek siły roboczej oraz miejscowych źródeł surowcowych,
- zwiększenia stopnia obniżki kosztów własnych i zwiększenia efektywności ekonomicznej.

Celem eksperymentu jest również praktyczne sprawdzenie możliwości upowszechnienia nowych metod planowania i zarządzania.

Dla wyrobienia sobie pełnego poglądu o wprowadzonych eksperymentach wystarczyć zapoznać się bliżej jedynie z eksperymentami: białostockim, warszawskim i Stołecznymi Zakładami Konfekcyjnymi Przemysłu Terenowego „Leda” w Warszawie. Eksperymenty pozostałych trzech przedsiębiorstw są bowiem oparte na zasadach podobnych do obowiązujących w województwach warszawskim i białostockim.

Eksperyment białostocki i warszawski będzie prowadzony do końca roku 1968, zaś czterech przedsiębiorstw aż do końca roku 1970. Być może nie zajdzie potrzeba czekania aż do końca roku 1970 z oceną tego drugiego eksperymentu. Podsumowanie jego wyników będzie mogło bowiem — zdaniem naszym — nastąpić wcześniej, niż to przewidują zasady eksperymentu.

Szczególnie interesujące są zasady eksperymentu wprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych, zgrupowanych w wojewódzkich zjednoczeniach państwowego przemysłu terenowego, działających na terenie województw białostockiego i warszawskiego. Jego zasady są następujące. Przedsiębiorstwa otrzymują niżej wymienione wskaźniki dyrektywne:

- a) wartość produkcji sprzedanej netto,
- b) podstawowe asortymenty produkcji (w jednostkach naturalnych),

- c) zysk bilansowy (w kwocie bezwzględnej),
- d) syntetyczny wskaźnik oceny działalności,
- e) ogólny limit funduszu płac dla przedsiębiorstw, w tym bezosobowy fundusz płac,
- f) limit inwestycyjny na inwestycje z decyzji rad narodowych,
- g) przydziały surowców dzielonych centralnie.

Przy dokonywaniu podziału dyrektywnych zadań i środków pomiędzy przedsiębiorstwa, zjednoczenia mają prawo rozszerzyć zakres podanych wyżej wskaźników o dodatkowe wskaźniki orientacyjne. Chodzi tu głównie o takie elementy jak: wielkość produkcji eksportowej, rynkowej, chałupniczej, usług dla ludności, nowe asortymenty, wydajność pracy, poziom zatrudnienia i funduszu płac pracowników umysłowych.

Zjednoczenia mają prawo do tworzenia rezerwy funduszu płac (nie większej niż 4%). Rezerwa ta jest przeznaczona przede wszystkim na pokrycie w ciągu roku dodatkowych potrzeb przedsiębiorstw, spowodowanych podjęciem lub rozszerzeniem produkcji o pracochłonności wyższej od planowanej, szczególnie w zakresie produkcji rynkowej i eksportowej. W związku z tym prezydium wojewódzkich rad narodowych nie będą tworzyły rezerwy funduszu płac, obliczanej od ogólnych limitów funduszu płac eksperymentujących zjednoczeń.

Podstawowym dyrektywnym miernikiem jest wartość produkcji sprzedanej netto, to znaczy wartość sprzedanej produkcji towarowej i usług nieprzemysłowych według cen zbytu, pomniejszona o koszt materiałów bezpośrednich. Wzór na obliczenie tego miernika przedstawia się następująco:

$$P_n = P_t - K_m \text{ (wyrażony w kwocie bezwzględnej)}$$

gdzie:

P_n = produkcja sprzedana netto,

P_t = sprzedaż produkcji towarowej według cen zbytu,

K_m = koszty materiałowe bezpośrednie, dotyczące sprzedanej produkcji.

Wysokie walory ekonomiczne miernika P_n są szczególnie widoczne, jeśli się uwzględni specyfikę przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego. Jak wiemy, przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego wytwarzają produkty rynkowe, które stanowią 75% ogólnej wartości produkcji. Dostosowanie tej produkcji pod względem ilościowym, asortymentowym i jakościowym do zmieniających się potrzeb rynku stanowi podstawowy warunek prawidłowej działalności gospodarczo-finansowej przedsiębiorstw. Niespełnienie tego warunku powoduje nadmierny, gospodarczo nie uzasadniony wzrost zapasów wyrobów gotowych, a co za tym idzie — trudności płatnicze wywołane skurczeniem się sprzedaży.

Zastosowane w eksperymentach białostockim i warszawskim mierniki wartości produkcji sprzedanej netto powinien wielokrotnie troskę

przedsiębiorstw o bieżący zbyt wytworzonych wyrobów, co powinno znaleźć swój wyraz przede wszystkim w dostosowaniu struktury produkcji do potrzeb rynku i w podniesieniu jakości produkcji.

Celowe jest również wprowadzenie jako dyrektywnego wskaźnika ilościowego (w jednostkach naturalnych) zestawu podstawowych asortymentów produkcji. Słuszność tego rozwiązania potwierdza aktualna sytuacja na odcinku produkcji rynkowej. Pomimo podejmowanych wysiłków nadal utrzymują się w państwowym przemyśle terenowym tendencje do ograniczenia dynamiki wzrostu produkcji rynkowej na rzecz wysokorentownej produkcji artykułów zaopatrzeniowo-inwestycyjnych. Wprowadzenie jako wskaźnika dyrektywnego zestawu podstawowych asortymentów produkcji pozwoli niewątpliwie na zahamowanie tej nieprawidłowej tendencji.

Wydatny wpływ na gospodarkę finansową eksperymentujących przedsiębiorstw powinien mieć również wprowadzony wskaźnik dyrektywny zysku bilansowego, wyrażonego w kwocie bezwzględnej. Należy jednak przypuszczać że wprowadzenie tego wskaźnika może spowodować wystąpienie w przedsiębiorstwach dwóch przeciwstawnych tendencji. Z jednej strony przedsiębiorstwa będą zmuszone, w trosce o wykonanie tego wskaźnika, do obniżania kosztów własnych produkcji, z drugiej zaś strony — przedsiębiorstwa mogą pójść po linii najmniejszego oporu i zwiększać produkcję wyrobów wysokorentownych, co może być niewskazane z punktu widzenia aktualnych potrzeb rynku. W trakcie funkcjonowania eksperymentu należałoby — zdaniem naszym — zwrócić na ten problem baczną uwagę.

Bardzo interesującym elementem składowym eksperymentu jest wprowadzenie syntetycznego miernika oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Tym syntetycznym miernikiem oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw i zjednoczeń jest wskaźnik efektywności ekonomicznej środków trwałych i obrotowych, rozumiany jako stosunek kwoty zysku bilansowego do łącznej wartości środków trwałych brutto i środków obrotowych, bez wartości zapasów sezonowych (stopa zysku). Wzór na obliczenie tego miernika przedstawia się w sposób następujący:

$$E = \frac{Z}{Stb + SO}$$

gdzie:

E = syntetyczny miernik (stopa zysku),

Z = bezwzględna kwota zweryfikowanego zysku bilansowego,

Stb = średnioroczna wartość środków trwałych brutto,

SO = średnioroczna wartość środków obrotowych, pomniejszona o wartość zapasów sezonowych i rezerwowych.

Z konstrukcji wskaźnika oceny działalności wynika, że przedsiębiorstwa i zjednoczenia bę-

dą podejmowały środki zmierzające do jego maksymalizacji, co powinno przyjąć formę zwiększania zysku (pozwolimy sobie mieć nadzieję, że poprzez obniżkę kosztów własnych produkcji), wyzbywania się lub pełnego zagospodarowania nie wykorzystanych maszyn i urządzeń oraz utrzymywania zapasów na poziomie gospodarczo uzasadnionym. Minusem tego wskaźnika może być niechęć eksperymentujących przedsiębiorstw do podejmowania niezbędnych inwestycji, przeciwstawianie się необходимemu, ekonomicznie uzasadnionemu wprowadzaniu postępu technicznego i modernizacji przedsiębiorstwa, która zwiększa wielkość Stb.

Wysokość planowanych wskaźników stopy zysku ustalają dla przedsiębiorstw zjednoczenia, w oparciu o roczne plany przedsiębiorstw. Ustalone syntetyczne mierniki oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw stanowią podstawę do ustalania wysokości odpisów na fundusz zakładowy w przedsiębiorstwach i warunek uruchomienia funduszu premiovego w przedsiębiorstwach i zjednoczeniach. Jak więc widzimy, rola tego wskaźnika w grze bodźców ekonomicznych jest bardzo doniosła.

W przedsiębiorstwach i zjednoczeniach nie obowiązują dyrektywne limity zatrudnienia. Wielkość planowanego na dany rok zatrudnienia ustalają przedsiębiorstwa we własnym zakresie w oparciu o rzeczywiste potrzeby, wynikające z planowanego programu produkcji, i orientacyjne wskaźniki wzrostu wydajności pracy (wartość produkcji sprzedanej netto na jednego pracownika).

W trakcie realizacji planu rocznego przedsiębiorstwa mogą w uzasadnionych przypadkach zmieniać ustaloną strukturę zatrudnienia i ogólną wielkość zatrudnienia, pod warunkiem utrzymania lub poprawienia planowanego na dany rok wskaźnika wydajności pracy i nie pogorszenia planowanej proporcji korygowanego funduszu płac i wartości produkcji netto.

W zakresie gospodarki i kontroli funduszu płac obowiązują postanowienia uchwały Nr 106 Rady Ministrów, z wyjątkiem zasad przyjętych w tym zakresie w eksperymencie.

W ramach planowanego funduszu płac pracowników umysłowych oraz w oparciu o wytyczne i wskaźniki orientacyjne zjednoczeń — przedsiębiorstwa wydzielają fundusz premiovyy pracowników umysłowych, tworzony i wypłacany na podstawie postanowień uchwały Nr 130 Rady Ministrów. Również w ramach planowanego funduszu płac przedsiębiorstwa mogą tworzyć specjalny fundusz premiovyy, zwany „funduszem premiovym dyrektora”, w wysokości do 1% osobowego funduszu płac ogółem.

Miernikiem wykonania planu zadań gospodarczych dla celów bankowej korekty funduszu płac jest wartość produkcji sprzedanej netto. W przypadku przekroczenia wartości produkcji sprzedanej netto, ustalonej w operatywnym planie kwartalno-miesięcznym — korygowany

fundusz płac może być powiększony o procent przekroczenia zadań.

Zjednoczenia zostały upoważnione do dokonywania przerzutów oszczędności funduszu płac, wygoszparowanych przez przedsiębiorstwa, do innych przedsiębiorstw, w których wystąpią braki funduszu płac, przeznaczonego na realizację zadań produkcyjnych.

W okresie trwania eksperymentu gospodarka finansowa przedsiębiorstw będzie prowadzona zgodnie z postanowieniami uchwały Nr 280 Rady Ministrów, z wyjątkiem postanowień w sprawie rozliczeń z budżetami terenowymi i podziału zysku. Przedsiębiorstwa dokonują bowiem wpłat do budżetu z tytułu zysku planowanego — comiesięcznie, według trybu i zasad ogólnie obowiązujących, zaś wpłat z zysku ponadplanowego — wynikowo, po kwartale sprawozdawczym. Wysokość wpłat z zysku planowanego przedsiębiorstwa obliczają według obowiązujących przepisów, z tym że przedsiębiorstwa powiatowe przekazują 50% planowanej wpłaty do budżetu właściwych rad narodowych, natomiast pozostałe 50% do budżetu wojewódzkiej rady narodowej, za pośrednictwem zjednoczeń.

Dyrektor zjednoczenia został upoważniony do dokonywania, w uzasadnionych przypadkach, zmian wysokości kwot wpłacanych przez poszczególne przedsiębiorstwa do zjednoczenia, pod warunkiem nienaruszenia ogólnej kwoty wpłat z zysku planowanego, uchwalonych w budżetach właściwych rad narodowych.

Zysk ponadplanowy, pomniejszony o kwotę odpisów na dodatkowy fundusz zakładowy, dzielony jest w następujący sposób:

- 25% ogólnej kwoty — na rachunek funduszu rozwoju przedsiębiorstwa,
- 25% ogólnej kwoty — do budżetu właściwej rady narodowej,
- 50% ogólnej kwoty — na rachunek rezerwowego funduszu zjednoczenia.

System bodźców materialnego zainteresowania pracowników polepszaniem wyników działalności przedsiębiorstw opiera się na dotychczasowych rozwiązaniach obowiązujących w państwowym przemyśle terenowym, gdzie główną formą bodźców są wypłaty z osobowego funduszu płac. Bardzo istotnym składnikiem bodźców ekonomicznych są premie. W okresie trwania eksperymentu ustalono, jako powszechnie obowiązujący warunek wypłaty premii — osiągnięcie w 100% planowanej stopy zysku (która stanowi miernik oceny działalności przedsiębiorstwa). W razie niespełnienia tego warunku — całość premii ulega obniżeniu o 5% za każde 0,1% pogorszenia planowanej stopy zysku, przy czym premia nie przysługuje w ogóle w razie osiągnięcia poziomu 98% i poniżej 98% stopy planowanej.

Poza podstawowymi formami premiowania wprowadzono, na okres trwania eksperymentu, dodatkowy bodziec ekonomiczny w postaci premiowego funduszu płac dyrektora, w wysokości 1% osobowego funduszu płac. Fundusz

ten przeznaczony jest na nagrody dla robotników i pracowników umysłowych przedsiębiorstwa za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej, które mają zasadniczy wpływ na poprawę planowanej efektywności ekonomicznej.

Tak przedstawiają się zasady eksperymentu w przedsiębiorstwach podległych zjednoczeniom białostockiemu i warszawskiemu.

Bardzo interesująco przedstawia się eksperyment wyprowadzony w Stołecznych Zakładach Konfekcyjnych Przemysłu Terenowego „Leda” w Warszawie. Przedsiębiorstwo to otrzymuje ze zjednoczenia jedynie trzy wskaźniki dyrektywne: plan produkcji i usług w cenach konfekcjonowania, fundusz płac i zysk bilansowy.

Jest to, jak na warunki przemysłu terenowego, bardzo poważne ograniczenie ilości wskaźników dyrektywnych.

Dla zabezpieczenia realności dyrektywnego miernika produkcji przedsiębiorstwo powołało zakładową komisję oceny pracochłonności wyrobów.

Na szczególną uwagę zasługują również przyjęte w eksperymencie rozwiązania w zakresie funduszu płac. Zasady eksperymentu „Ledy” przewidują ustalenie dyrektywnego wskaźnika funduszu płac w kwocie łącznej, obejmującej fundusz płac osobowy, bezosobowy i fundusz premiowy. Podziału na te składniki dokonuje przedsiębiorstwo we własnym zakresie. Ustalenie w zasadach eksperymentu jednolitego wskaźnika funduszu płac powoduje, że rozliczanie go wobec banku następuje w stosunku do wskaźnika dyrektywnego, którym jest cały fundusz płac, a nie w stosunku do poszczególnych jego składników. Korekty funduszu płac w przypadku przekroczenia zadań gospodarczych dokonuje się według współczynnika 1,0.

Trzecim wskaźnikiem dyrektywnym jest zysk bilansowy, ustalony w kwocie absolutnej. Wygoszparowany zysk podlega podziałowi na część, która ma być wpłacona do budżetu, a dalej — na odpisy na fundusz zakładowy i fundusz rozwoju. Wpłata do budżetu obliczana jest w formie oprocentowania środków trwałych brutto, przy czym wysokość oprocentowania ustala zjednoczenie na cały okres trwania eksperymentu.

Fundusz zakładowy tworzy się w formie 12% prowizji od wygoszparowanego zysku bilansowego. Z ogólnej kwoty odpisów jedną czwartą przeznacza się na budownictwo mieszkaniowe, zaś pozostałą część na nagrody indywidualne dla kierownictwa i załogi oraz na fundusz nagród dyrektora.

Przedsiębiorstwo tworzy fundusz rezerwowy z odpisów miesięcznych od indywidualnych zarobków wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w wysokości 1% płacy brutto. Członkowie kierownictwa akumulują na fundusz rezerwowy 2% indywidualnych zarobków. Odpisy dokonywane są przez cały okres pracy

przedsiębiorstwa i wypłacane są pracownikowi w wysokości aktualnej akumulacji na jego rachunku z chwilą odejścia z przedsiębiorstwa. Środki funduszu rezerwowego służą jako zabezpieczenie na pokrycie ewentualnej straty bilansowej oraz strat operacyjnych, powstałych w wyniku rażącej niegospodarności. Jest to pierwszy w kraju eksperyment, w którym pra-

cownicy i kierownictwo przedsiębiorstwa uczestniczą w pokrywaniu z własnego funduszu plac ewentualnych strat przedsiębiorstw.

Tak przedstawiają się w zarysie wprowadzone z dniem 1 lipca 1966 roku eksperymenty w państwowym przemyśle terenowym. Ogólnie rzecz biorąc, przyjęte w eksperymentach rozwiązania należy ocenić pozytywnie.

ZBIGNIEW STUDNIAREK

Jednorazowe rozliczenia w budownictwie — udany eksperyment

W dniu 28 maja bieżącego roku odbyła się konferencja — pod przewodnictwem wiceprezesa Rady Ministrów E. Szyra — poświęcona omówieniu wyników dwuletniego stosowania eksperymentu w budownictwie według zasad uchwały nr 287/63 KERM. Na konferencji tej podjęto, między innymi, następujące decyzje:

— postanowiono zakończyć eksperyment¹⁾ z dniem 31 grudnia 1966 roku,

— uznano, iż od dnia 1 stycznia 1967 roku należy powszechnie stosować system jednorazowych rozliczeń za gotowe obiekty budownictwa mieszkaniowego i ogólnego wraz z towarzyszącymi zmianami w planowaniu i kontroli.

Przypomnienie założeń eksperymentu²⁾, roli jaką w nim spełniał Bank Inwestycyjny, wyników eksperymentu oraz wskazanie na zadania stojące nadal przed bankiem — to przedmiot niniejszego artykułu.

Założenia i zakres eksperymentu. Eksperyment wprowadzony od dnia 1 stycznia 1964 roku uchwałą nr 287/63 KERM opierał się na niżej podanych założeniach³⁾:

1) wprowadzeniu pojęcia produkcji towarowej w budownictwie jako miernika wartości produkcji budowlano-montażowej w powiązaniu z jednorazowym rozliczaniem obiektów gotowych, dokonywanym na podstawie ustalonej ceny ryczałtowej,

2) oparciu bieżącej kontroli robót budowlano-montażowych oraz zużytych na ten cel środków o miesięczne inwentaryzacje wykonanych robót, przeprowadzane we własnym zakresie przez przedsiębiorstwo budowlano-montażowe,

3) przejściu od inwestora obowiązku przygotowania dokumentacji projektowo-kosztory-

sowej realizowanych obiektów (założenie praktycznie nie wypróbowane i w związku z tym nie jest omawiane w niniejszym artykule),

4) stworzeniu odpowiednich bodźców ekonomicznych dla przedsiębiorstw i ich załóg do terminowego i bez usterek oddawania obiektów do użytku.

Przyjęcie założenia jednorazowego rozliczania gotowych obiektów pociągało za sobą znaczny wzrost produkcji nie zakończonej (robót w toku), co wymagało zapewnienia sfinansowania i wzmoczonej kontroli stanów tego aktyw.

Całość rozwiązań przewidzianych w nowych zasadach planowania, rozliczania i kontroli produkcji budowlano-montażowej zmierzała do:

— zwiększenia zainteresowania przedsiębiorstw budowlano-montażowych w skróceniu cykli budowy i podniesieniu jakości robót,

— poprawy dyscypliny odbiorów i rozliczeń,

— uproszczenia prac manipulacyjno-administracyjnych u inwestora i wykonawcy, związanych z rozliczaniem robót.

Zrealizowanie postanowień uchwały rządu wymagało dokonania istotnych zmian w zasadach planowania, zarządzania i organizacji przedsiębiorstw wytypowanych do przeprowadzenia eksperymentu.

W roku 1964 stosowanie eksperymentu rozpoczęło dziewięć przedsiębiorstw⁴⁾. W roku 1965 zwiększono ilość przedsiębiorstw eksperymentujących do liczby dwudziestu, przez objęcie eksperymentem wszystkich przedsiębiorstw realizujących budownictwo mieszkaniowe, podległych Gdańskiemu Zjednoczeniu Budownictwa (sześć przedsiębiorstw) oraz Szczecińskiemu Zjednoczeniu Budownictwa (pięć przedsiębiorstw). W roku 1966 eksperyment rozszerzono na dwadzieścia trzy przedsiębiorstwa, to jest na trzy przedsiębiorstwa

1) Uchwała nr 287 Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z dnia 21 sierpnia 1963 roku w sprawie przeprowadzenia eksperymentu dotyczącego nowych zasad planowania, finansowania i rozliczeń w budownictwie mieszkaniowym (nie publikowana).

2) Patrz artykuł J. Gniewaszewskiego: Kredytowanie eksperymentujących przedsiębiorstw budowlano-montażowych, „Wiadomości NBP” nr 8/65.

3) Patrz zbiór podstawowych przepisów w sprawie zasad prowadzenia eksperymentu dotyczącego planowania, finansowania i rozliczeń w budownictwie mieszkaniowym (wydanie broszurowe Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych z 1965 roku) oraz pismo okólna nr 22 Ministerstwa Budownictwa i PM z dnia 9 kwietnia 1966 roku, znak EK-3-352/E/66 (nie publikowane).

4) Eksperyment prowadzili generalni wykonawcy: Gdańskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Miejskiego, Szczecińskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Miejskiego nr 1, Przedsiębiorstwo Budownictwa Uprzemysłowanego Warszawa-Północ, Przedsiębiorstwo Budownictwa Miejskiego Nowa Huta oraz Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Budownictwa Miejskiego w Bytomiu; podwykonawcy: Krakowskie Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych, Przedsiębiorstwo Instalacji Elektrycznych nr 1 w Warszawie, Gdańskie Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych i Elektrycznych oraz Katowickie Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych.

podległe Krakowskiemu Zjednoczeniu Budownictwa (Krakowskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Miejskiego „Zetbeem”, Krakowskie Przedsiębiorstwo Budowlane, Krakowskie Przedsiębiorstwo Robót Elewacyjno-Budowlanych), na trzynaście przedsiębiorstw Śląskiego Zarządu Budownictwa Miejskiego (w ten sposób eksperymentują wszystkie przedsiębiorstwa tego zarządu), na jedno przedsiębiorstwo Poznańskiego Zjednoczenia Budownictwa (Poznańskie PBM nr 2) oraz na sześć przedsiębiorstw Koszalińskiego Zjednoczenia Budownictwa (z wyjątkiem Koszalińskiego Przedsiębiorstwa Budownictwa Przemysłowego).

Tak więc z ogólnej liczby 183 przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego i ogólnego, podległych i nadzorowanych przez Ministerstwo Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych, w chwili obecnej eksperymentują 43 przedsiębiorstwa, co stanowi około 23%.

Rola Banku Inwestycyjnego w funkcjonowaniu eksperymentu. Kontrolę wdrażania i ocenę funkcjonowania eksperymentu prowadzą bezpośrednio trzy jednostki szczebla centralnego, to jest Ministerstwo Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych — jako wykonawca prowadzący eksperyment, Ministerstwo Gospodarki Komunalnej — jako inwestor odczuwający najbardziej skutki eksperymentu i Bank Inwestycyjny — jako finansujący i kontrolujący całokształt działalności eksperymentujących przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Bank Inwestycyjny zaangażowany był zarówno w tworzeniu ram eksperymentu, jak i w jego prawidłowym wdrażaniu oraz śledzeniu i ocenie uzyskiwanych wyników.

Podstawowym zadaniem w fazie przygotowywania eksperymentu do wprowadzenia go w życie było opracowanie szczegółowych zadań w zakresie planowania, finansowania i rozliczeń. Bank na drodze ścisłych, roboczych kontaktów, współpracował w tej mierze z Ministerstwem Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych, zgłaszając merytoryczne uwagi oraz inicjując niezbędne zmiany, w szczególności w zakresie wzmocnienia skuteczności działania bodźca kredytowego.

Oddziały Banku Inwestycyjnego skierowały, w możliwie maksymalnym stopniu, swoją działalność analityczno-kontrolną na prawidłowe wdrażanie przez eksperymentujące przedsiębiorstwa zasad i rozwiązań przyjętych w eksperymentcie oraz śledziły bieżąco i oceniały ich wpływ na osiąganie podstawowych założeń eksperymentu. Równocześnie wypróbowywano w praktyce technikę kredytowania robót w toku, dostosowując ją do możliwie najlepszego spełnienia roli elastycznego zabezpieczenia potrzeb kredytowych przedsiębiorstw oraz wykorzystywania kredytu jako bodźca ekonomicznego oddziaływania.

Stąd kredytowanie robót w toku uległo w roku 1965 dość istotnym zmianom (w stosunku do zasad, które omawia w swoim artykule J. Gniewaszewski), polegającym na:

— zniesieniu odrębnych zasad przyznawania kredytu i przywróceniu trybu przyznawania go na ogólnie obowiązujących zasadach,

— bonifikowaniu odsetek od wykorzystanego kredytu na sfinansowanie stanów robót w toku, mieszczących się w umownych terminach zakończenia budowy i naliczaniu dodatkowych odsetek od kredytu na roboty w toku na obiektach wykonywanych z przekroczeniem tych terminów.

Powyższe zasady kredytowania robót w toku zapewniły pełne sfinansowanie rzeczywistych stanów produkcji nie zakończonej zarówno na obiektach wykonywanych w umownych terminach zakończenia, jak i z ich przekroczeniem, eliminując jednocześnie występujące w roku 1964 przekredytowanie stanów robót w toku, finansowanych tanim (2%) kredytem i niepełne wykorzystanie kredytu o wyższym oprocentowaniu.

Od dnia 1 stycznia 1966 roku (wprowadzenie nowych zasad systemu finansowego) finansowanie produkcji nie zakończonej dokonywane jest aktualnie w całości niskoprocentowym kredytem bankowym (0,5% w stosunku rocznym), przy czym oprocentowanie kredytu udzielonego na produkcję nie zakończoną ulega podwyższeniu od 4 do 10% w stosunku rocznym w odniesieniu do obiektów oddanych do użytku po terminie ustalonym w umowie. Po upływie roku istnieje możliwość bonifikaty odsetek w przypadku skrócenia cykli realizacji obiektów w skali całego przedsiębiorstwa.

Na podstawie rozeznania w zakresie funkcjonowania eksperymentu bank wyrobił sobie sąd o ogniwach eksperymentu działających prawidłowo, jak i o słabych stronach eksperymentu, którymi w szczególności okazały się: nienależycie zorganizowana kontrola wewnętrzna produkcji nie zakończonej, nieprawidłowa ewidencja księgowa kosztów obiektów i rejestracja kosztów robót poprawkowych. Oddziały banku skoncentrowały następnie swoją uwagę na powyższych problemach, oddziałując w kierunku należytego zorganizowania w przedsiębiorstwach eksperymentujących kontroli tych zagadnień.

Wyniki analityczno-kontrolnych prac oddziałów banku były ujmowane i wykorzystywane w okresowych, syntetycznych informacjach o przebiegu i wynikach eksperymentu, opracowywanych przez centralę banku za rok 1964, pierwsze półrocze 1965 roku oraz za rok 1965, dla potrzeb trzech głównych odbiorców, to jest Urzędu Rady Ministrów, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych.

Wyniki eksperymentu. Mówiąc o ogólnych wynikach eksperymentu w okresie objętym oceną (od dnia 1 stycznia 1964 roku do dnia 31 grudnia 1965 roku) należy zaznaczyć, że na ich ukształtowanie się wpłynęła zarówno sytuacja, jaka miała miejsce w grupie przedsiębiorstw eksperymentujących drugi rok, jak też w grupie przedsiębiorstw, dla których rok

1965 był pierwszym rokiem pracy w nowych warunkach.

Do grupy pierwszej należały na ogół przedsiębiorstwa silniejsze, o wyższym poziomie organizacji i legitymujące się od dłuższego czasu lepszymi wynikami ekonomicznymi. Ponadto przedsiębiorstwa te w roku 1965 miały już za sobą okres wdrażania i opanowywania nowych zasad.

W grupie drugiej — liczniejszej — znalazło się między innymi wiele przedsiębiorstw słabszych, pracujących na terenie charakteryzującym się chronicznym niedoborem kadr, a zwłaszcza kadr wysoko kwalifikowanych. Proces opanowywania nowych rozwiązań — mimo pewnej pomocy udzielanej przez zainteresowane zjednoczenia — następował w tych przedsiębiorstwach trudniej, a tym samym i wolniej. Wyniki pracy tych przedsiębiorstw zaciążyły wyraźnie na ogólnym wyniku wszystkich przedsiębiorstw eksperymentujących w omawianym okresie.

Jednym z głównych celów eksperymentu było zwiększenie zainteresowania załóg przedsiębiorstw w skróceniu cykli budów. Ogólnie uważa się, że cel ten, w większości przypadków, został osiągnięty. Z bankowych danych, dotyczących kształtowania się rzeczywistych cykli budowy w porównaniu z cyklami umownymi wynika, że przedsiębiorstwa eksperymentujące od roku 1964 uzyskały w roku 1965 mniej korzystne wyniki zarówno w stosunku do przedsiębiorstw eksperymentujących od roku 1965, jak i wyników osiągniętych na tym odcinku w roku 1964. Ilustrują to dane tabeli 1.

Tabela 1

Treść	Procent obiektów oddanych do użytku:					
	przed terminem planowanym		w terminie planowanym		po terminie planowanym	
	1965 r.	1964 r.	1965 r.	1964 r.	1965 r.	1964 r.
Przedsiębiorstwa eksperymentujące ogółem	37,3	×	33,5	×	29,2	×
w tym: przedsiębiorstwa eksperymentujące od roku 1964	35,0	31,8	29,0	47,4	36,0	20,8

Mniej korzystna sytuacja wynika również z porównania osiąganych przez te przedsiębiorstwa dni przyspieszeń i opóźnień (różnica pomiędzy cyklami rzeczywistymi i umownymi). Dane te przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Treść	Liczba dni			
	przyspieszeń		opóźnień	
	1965 r.	1964 r.	1965 r.	1964 r.
Przedsiębiorstwa eksperymentujące ogółem	22 919	×	22 171	×
w tym: przedsiębiorstwa eksperymentujące od roku 1964	10 710	18 724	15 400	7 724

Zwolnienie tempa skracania umownych cykli budowy w roku 1965, w porównaniu z rokiem 1964, jest jednak, między innymi, wynikiem zmniejszenia ilości zmian pierwotnych terminów zakończenia budowy. Z badań przeprowadzonych w tym zakresie wynika, że w roku 1965 nastąpiło znaczne obniżenie odchylen między cyklami umownymi i normatywnymi. Dla przykładu podajemy stosunek cykli umownych do cykli normatywnych (w procentach):

- w Gdanskim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego stosunek ten wyniósł: w roku 1964 — 133,2, w roku 1965 — 114,9;
- w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego w Bytomiu w roku 1964 — 175,4, w roku 1965 — 100,2;
- w Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego Nowa Huta w roku 1964 — 144,4, w roku 1965 — 89,1.

W rezultacie analiza cykli budowy wykazuje, że chociaż rzeczywiste cykle budowy są wydłużane w stosunku do cykli normatywnych, to jednakże w roku 1965 nastąpiło skrócenie rzeczywistych cykli budowy w porównaniu do lat 1963 i 1964, a także do cykli normatywnych. Na przykład stosunek rzeczywistego cyklu budowy do cyklu normatywnego wyniósł w Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego Nowa Huta w roku 1964 — 115,3%, w 1965 roku — 100,2%; w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego w Bytomiu w 1963 roku — 162%, w 1964 roku — 152%, w 1965 roku — 142%.

Tak więc nie przeceniając wpływu eksperymentu na skracanie cykli budowy, należy stwierdzić, że ogólnie rzecz biorąc efekty w tym zakresie, w porównaniu do roku 1964, są dodatnie, przy czym eksperyment stwarza niewątpliwie bardziej pomyślne warunki do skracania cykli budowy z momentem usunięcia takich niedociągnięć, jak braki materiałowe i kadrowe w budownictwie.

Zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstw budowlano-montażowych poprawą jakości robót miało być osiągnięte przez:

- wprowadzenie zasady przekazywania obiektu bez usterek, jako warunku wystawiania faktury za obiekt,
- wprowadzenie systemu kar za nieterminowe usuwanie usterek ujawnionych w okresie gwarancyjnym.

W związku z ograniczeniem rozliczania obiektów do jednej faktury za całość robót straciły na znaczeniu odbiory częściowe elementów, które w dotychczasowym układzie stanowią podstawę do wystawiania faktur częściowych. Przedstawiciel inwestora pozostaje jednak nadal na placu budowy i ma obowiązek interweniowania w przypadku niezgodności realizowanych robót z zamówieniem oraz nienależytej jakości robót; odbiory częściowe stają się w nowym układzie czynnością zbędną, zwłaszcza w zakresie budownictwa mieszkaniowego i ogólnego, opartego na rozwiązaniach znanych i powtarzalnych.

Wskaźnik charakteryzujący przeciętny koszt robót poprawkowych (koszty robót poprawkowych w stosunku do wartości sprzedażnej oddanych obiektów) nieznacznie obniżył się w roku 1965 w porównaniu z rokiem 1964; na przykład w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego w Bytomiu wynosił w 1964 roku 0,8%, w 1965 roku — 0,5%; w Szczecińskim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego nr 1 odpowiednio — 0,5% i 0,4%. Jednak oparta na tego rodzaju wskaźniku ocena jakości wykonywanych robót nie jest dostatecznie miarodajna, w związku z występującymi jeszcze nieprawidłowościami na odcinku rejestracji kosztów robót poprawkowych, na przykład:

- koszty robót poprawkowych za rok 1965 w Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego Nowa Huta, według ewidencji księgowej przedsiębiorstwa, wyniosły 1 100 tys. zł, według zaś ustaleń banku — 1 322 tys. zł. Różnica wysokości kosztów wynika z powiększenia kosztów zaewidencjonowanych przez przedsiębiorstwo o koszty robót poprawkowych, występujące przed oddaniem obiektów do użytku;

- w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego w Bytomiu w zasadzie tylko nakłady poniesione na usunięcie usterek ujawnionych przez komisje odbioru pogwarancyjnego są ewidencjonowane na koncie robót poprawkowych, natomiast koszty tych robót, dotyczące usuwanych usterek, zarówno po oddaniu obiektu do użytku, jak i w okresie gwarancyjnym, zaliczane są do kosztów produkcyjnych.

W przedsiębiorstwach eksperymentujących zastąpiono instytucję kaucji gwarancyjnych systemem zastrzonych kar umownych za nieterminowe usuwanie usterek stwierdzonych w okresie gwarancyjnym (warto w tym miejscu wspomnieć, że bank jeszcze w roku 1960 wystąpił z wnioskiem likwidacji kaucji gwarancyjnych). Dotychczasowa kaucja gwarancyjna w wysokości 2%, zatrzymywana na okres roku przez inwestora, była instrumentem mało skutecznym, wobec corocznego bilansowania się z małymi odchyleniami kwot pobieranych i zwracanych przez inwestorów z tego tytułu. Równocześnie kaucje gwarancyjne stwarzały liczne komplikacje w rozliczeniach i ewidencji u inwestora i wykonawcy. W związku z tym system kaucji gwarancyjnych został zniesiony (wykonawca otrzymuje pełną należność po oddaniu obiektu do użytku) i w to miejsce wprowadzono system wysokich, progresywnie narastających kar dla wykonawcy za każdą zwłokę w likwidacji usterek ujawnionych w okresie gwarancyjnym. Z tytułu niedotrzymania przez wykonawcę określonego w protokole odbioru terminu usunięcia wad, ujawnionych i zgłoszonych w obowiązującym trybie w okresie gwarancyjnym, przysługuje zamawiającemu odszkodowanie umowne w następującej wysokości:

- w ciągu pierwszych 40 dni zwłoki — 1 000 złotych dziennie,

- w 41 dniu zwłoki — dodatkowo 2% umownego wynagrodzenia wykonawcy,

- za każdy dzień zwłoki począwszy od 41 dnia — 2 000 złotych.

Istnieje opinia, że system ten daje pozytywne rezultaty w przedsiębiorstwach dobrze zorganizowanych. Natomiast przedsiębiorstwa słabe pod względem organizacyjno-ekonomicznym nie były w stanie sprostać wymogom stawianym w tym zakresie przez eksperyment. Niemniej ogólnie należy ocenić, że nowe rozwiązania, zastosowane w eksperymencie, zmierzające do poprawy jakości robót, działają w kierunku zapewnienia właściwej jakości budownictwa. Z ocen zaś wykonywanych robót, uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa eksperymentujące, wynika, że jakość robót, a także terminowość usuwania usterek ujawnionych w okresie gwarancyjnym uległa w roku 1965 dalszej poprawie w porównaniu z latami ubiegłymi.

Obok zniesienia odbiorów częściowych innowację stanowi wyłączenie przedstawiciela inwestora z udziału w miesięcznych i kwartalnych inwentaryzacjach produkcji nie zakończonej. W przeciwieństwie do faktu zniesienia odbiorów częściowych zmiana powyższa nie jest kwestionowana przez inwestora, może jednak budzić wątpliwości z punktu widzenia prawidłowości informacji powstającej w ten sposób.

W szczególności na tendencję do zniekształcania danych w zakresie wielkości produkcji nie zakończonej mogą wpływać związki między wielkością produkcji i przydzielonymi na jej realizację środkami, zwłaszcza na fundusz płac. Kontrole przeprowadzone przez Bank Inwestycyjny oraz Ministerstwo Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych nie potwierdziły tych obaw. Stwierdzone nieprawidłowości w zakresie inwentaryzacji produkcji nie zakończonej, ujawnione w przedsiębiorstwach eksperymentujących, nie odbiegają od nieprawidłowości stwierdzonych w innych przedsiębiorstwach, w których inwentaryzacje są przeprowadzane z udziałem przedstawiciela inwestora. Z faktu tego nie można wysnuwać wniosku, iż jest to sytuacja prawidłowa, lecz że kontrola sprawowana przez nadzór inwestora była dotychczas za mało skuteczna, a kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie wykonawczym powinna być wzmożona. Niebezpieczeństwo bowiem nieprawidłowości jest w warunkach eksperymentu większe, gdyż znacznie rosną możliwości ukrycia nieprawidłowych stanów (prawie dwu- i półkrotny wzrost stanu robót w toku). Powyższe potwierdzają również, przeprowadzone przez bank, kontrole stanu organizacyjnego komórek kontroli wewnętrznej przedsiębiorstw, funkcjonowania których nie można uznać za zadowalającą.

Zgodna na ogół panuje opinia co do tego, że zastąpienie kilkunastu faktur częściowych jedną fakturą za gotowy obiekt spowodowało zmniejszenie wielu prac administracyjno-ma-

nipulacyjnych, związanych z wystawianiem faktur i ich inkasem zarówno po stronie inwestora, jak i wykonawcy. Niewątpliwie największa oszczędność czasu wystąpiła u inwestora, który w nowym układzie:

- nie ma potrzeby uczestniczenia w miesięcznych inwentaryzacjach robót,

- ma do czynienia w zasadzie z jedną fakturą za cały obiekt,

- współpracuje w rozliczeniach wyłącznie z jednym kontrahentem, to jest generalnym wykonawcą.

U wykonawców oszczędność czasu jest nieco mniejsza, przy czym u generalnego wykonawcy pochłaniania ją częściowo zwiększona pracochłonność związana z objęciem fakturą nie tylko robót własnych, lecz również robót wykonanych przez podwykonawców.

Powyższą ocenę eksperymentu należy uzupełnić dodatkowymi, istotnymi zagadnieniami, co umożliwi dokładniejsze spojrzenie na problemy związane ściśle z eksperymentem. Wiedług oceny banku współpraca przedsiębiorstw eksperymentujących z kontrahentami uległa w roku 1965 w porównaniu do roku 1964 pewnej poprawie, jednak współpraca generalnych wykonawców z podwykonawcami w zakresie eksperymentu jest niezadowolająca. W szczególności chodzi tu o nieprzestrzeganie przez generalnych wykonawców umownych terminów udostępniania podwykonawcom frontu robót.

Istotnym zagadnieniem jest również wpływ eksperymentu na organizację pracy przedsiębiorstw. Eksperyment przyczynił się do podniesienia poziomu organizacji i kontroli procesów produkcyjnych, nie wywarł jednakże istotnego wpływu na wyeliminowanie — powszechnie występujących w budownictwie — nieprawidłowości w dziedzinie wykorzystania księgowej ewidencji poniesionych kosztów do kontroli prawidłowości zużycia środków produkcji, a nawet wprowadził elementy rozluźniające funkcje kontrolne wspomnianej ewidencji.

Występujące w ewidencji księgowej nieprawidłowości w kwalifikowaniu poniesionych kosztów na właściwe obiekty bardzo poważnie ograniczają poprawność ustalania wyniku bilansowego w przedsiębiorstwach eksperymentujących. Wykazywane bowiem w bilansach stany robót w toku są określane na podstawie kosztów zaewidencjonowanych na obiektach nie zakończonych. Jest to zagadnienie tym ważniejsze, że w eksperymentcie wydłuża się znacznie okres między rozpoczęciem robót a ich rozliczeniem. Moment ten, jak również możliwość przerzutów kosztów z obiektów zakończonych na obiekty realizowane, utrudnia analizę osiągniętych wyników przed zakończeniem obiektów na odrębnym placu budowy. Stwarza to również znaczne niebezpieczeństwo rozluźnienia rozrachunku gospodarczego.

Powyższa ocena funkcjonowania eksperymentu wymaga, dla całości obrazu, przedstawienia działania bodźców materialnego zainteresowania i bodźców kredytowych. Bodźcem

najsilniej działającym w przedsiębiorstwach eksperymentujących jest bodziec premiowy. Wysilek przedsiębiorstw skierowany jest przede wszystkim na wykonanie zadań warunkujących uzyskanie premii. Świadczy o tym fakt, że mimo niewykonania planowanych zadań produkcji podstawowej w ujęciu wartościowym, jak również planu oddawania obiektów do użytku, plan oddawania izb mieszkalnych został przekroczony (podstawowe zadanie premiowe). W zakresie natomiast zadań stawianych jako cel eksperymentu (skrócenie cykli budowy, poprawa jakości wykonywanych robót i terminowości usuwania usterek) bodziec ten miał ograniczony zakres działania. Jedynie bowiem we wszystkich przedsiębiorstwach podległych Gdańskiemu Zjednoczeniu Budownictwa wprowadzono takie zadania premiowe jak: terminowość oddawania obiektów do użytku, jakość wykonywanych robót, terminowość usuwania usterek w okresie gwarancyjnym. W pozostałych przedsiębiorstwach występują tylko niektóre z tych zadań; na przykład w Przedsiębiorstwie Budownictwa Uprzemysłowionego „Warszawa-Północ” — terminowość oddawania obiektów, w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Budownictwa Miejskiego w Bytomiu — jakość wykonanych robót.

Bodziec w postaci podwyższonego oprocentowania kredytu na roboty w toku miał działać w kierunku utrzymywania się przedsiębiorstw w umownych cyklach budowy, w szczególności zaś miał eliminować ich przekraczanie. W dotychczasowym przebiegu eksperymentu działanie tego bodźca było widoczne w przedsiębiorstwach o ustabilizowanej sytuacji ekonomicznej i sprężystej organizacji procesów produkcyjnych. Jednak wśród tych przedsiębiorstw, jak i w zasadzie we wszystkich przedsiębiorstwach o niskim poziomie organizacyjno-ekonomicznym, czynnikiem osłabiającym działanie powyższego bodźca była możliwość ustalenia dłuższych cykli umownych niż normatywne oraz możliwość dokonywania ich zmiany w ciągu roku (ograniczenie w tym zakresie wprowadzono dopiero w sierpniu 1965 roku).

Wielkość kosztów z tytułu podwyższonych odsetek od kredytów bankowych ma jednak tylko pośredni wpływ na korzyści materialne pracowników zatrudnionych bezpośrednio w procesie produkcyjnym. W efekcie obserwuje się brak zainteresowania tym zagadnieniem pracowników mających wpływ na prawidłową organizację robót oraz na skracanie cykli budowy. W praktyce więc silniejszym bodźcem okazał się bodziec premiowy. Koncentracja wysiłku produkcyjnego przedsiębiorstw skierowana była przede wszystkim na wykonanie obiektów, które dawały efekty liczone w izbach. W rezultacie następowało opóźnienie oddania do użytku tych rozpoczętych obiektów, na których stopień zaawansowania robót nie gwarantował uzyskania efektów rzeczowych w roku planowym. Świadczy o tym mię-

dzy innymi fakt dużej ilości dni przyspieszeń i opóźnień.

W sumie prawie trzyletnie doświadczenie i osiągnięte wyniki wskazują, że eksperyment należy uznać za udany. System jednorazowych rozliczeń za gotowe obiekty budownictwa mieszkaniowego i ogólnego w powiązaniu z odpowiednimi zmianami w planowaniu, finansowaniu i kontroli produkcji budowlanej oddziałuje w sposób dodatni na pracę przedsiębiorstw wykonawczych. W szczególności — podkreślamy to jeszcze raz — system ten:

- zwiększa zainteresowanie przedsiębiorstw i ich załóg w skracaniu cykli budów i podnoszeniu jakości robót,

- dyscyplinuje odbiory i rozliczenia,

- zmniejsza prace administracyjno-manipulacyjne, związane z rozliczaniem robót.

Wprowadzenie nowego systemu rozliczeń stawia jednocześnie zwiększone wymagania w dziedzinie planowania i wewnętrznej kontroli produkcji i kosztów. Nierespektowanie tych wymagań grozi osłabieniem rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw stosujących nowy system rozliczeń i może nawet przekreślić jego pozytywne efekty.

Zadania Banku Inwestycyjnego. W świetle przedstawionej wyżej oceny funkcjonowania eksperymentu oraz w związku z upowszechnieniem systemu jednorazowych rozliczeń za gotowe obiekty przed bankiem stają zadania trudniejsze niż dotychczas.

Eksperyment kończy się, znikają warunki wyjątkowe dla małej grupy przedsiębiorstw i kilku oddziałów banku. Jednorazowe rozliczenia wraz z wszystkimi konsekwencjami z nich wynikającymi staną się obowiązującą zasadą dla kilkakrotnie większej liczby przedsiębiorstw budowlano-montażowych, podległych i nadzorowanych przez Ministerstwo Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych, a finansowanych i kontrolowanych przez prawie wszystkie oddziały Banku Inwestycyjnego. Stoi więc przed tymi oddziałami, które po raz pierwszy zetkną się bezpośrednio w finansowanych przez siebie przedsiębiorstwach z systemem jednorazowych rozliczeń, przede

wszystkim obowiązek dokładnego zapoznania się z mechanizmem i wszystkimi warunkami prawidłowego działania tego systemu.

Upowszechnienie eksperymentu powinno niewątpliwie być procesem kontrolowanym, przy czym stwierdzono, że niezbędne jest dokonanie pewnych zmian niektórych dotychczasowych rozwiązań. Będą one dotyczyły w szczególności: metod planowania, organizacji kontroli wewnętrznej, współpracy z podwykonawcami, sprawozdawczości GUS itp.

Powyższe ustalenia rzutują na dotychczasowe zadania banku wprowadzając dodatkowe, wykonywane dotychczas w zakresie obserwacji eksperymentu. Byłoby więc wskazane zorganizowanie na temat eksperymentu kilku rejonowych kursokonferencji.

Uważam, że w swej bieżącej pracy analityczno-kontrolnej bank powinien przede wszystkim badać w przedsiębiorstwach stosujących system jednorazowych rozliczeń prawidłowość organizacji i funkcjonowania szeroko pojętej kontroli wewnętrznej przedsiębiorstw, w szczególności w zakresie i z punktu widzenia prawidłowości:

- 1) ewidencjonowania kosztów własnych produkcji i pełnego powiązania ich z obiektami, przy realizacji których powstają,

- 2) wyodrębniania i podawania rzeczywistych kosztów robót poprawkowych,

- 3) inwentaryzacji produkcji nie zakończonej,

- 4) rozliczania kierowników budów z pobranych do zużycia materiałów.

Oddziaływanie banku na likwidację stwierdzonych nieprawidłowości i zapobieganie powstawaniu ich w przyszłości powinno iść po linii operatywnego, bardziej skutecznego wykorzystywania ceny kredytu bankowego, jak również korzystania w większym stopniu z prawa sprzeciwu do zatwierdzania rocznych sprawozdań finansowych, w szczególności tych przedsiębiorstw, w których kierownicy budów nie rozliczyli się z pobranych materiałów tak w odniesieniu do obiektów zakończonych, jak i nie zakończonych do końca roku.

Zadania powyższe wymagają oczywiście bliższego uściślenia i sprecyzowania, co wykracza jednak poza ramy niniejszego artykułu.

BOGDAN WŁADOŃ

Eksperymentalny system finansowania inwestycji i kapitalnych remontów w gospodarstwach podległych Wojewódzkiemu Zjednoczeniu PGR w Warszawie

Od stycznia 1967 roku inwestycje i kapitalne remonty w PGR województwa warszawskiego prowadzone będą w oparciu o eksperymentalne zasady planowania i finansowania, zatwierdzone ostatnio przez Ministerstwo Rolnictwa i Ministerstwo Finansów. Aczkolwiek eksperyment ograniczony został do jednego województwa, zainteresuje on z pewnością szersze grono czytelników, choćby z uwagi na fakt, że w przyszłości planuje się rozciągnięcie zasad eksperymentu na wszystkie gospodarstwa w kraju, jeśli oczywiście życie potwierdzi słuszność przyjętych w nim rozwiązań.

Punktem wyjścia do rozważań na temat zasad eksperymentu było pytanie: czy państwowe gospodarstwa rolne naszego województwa muszą nadal korzystać z dotacyjnej formy finansowania swoich potrzeb inwestycyjnych, czy też jest możliwe zastąpienie dotacji budżetowych środkami własnymi i kredytami bankowymi.

W wyniku analizy ustalono, że w znacznej liczbie gospodarstw województwa warszawskiego istnieją warunki do oparcia całego dalszego procesu inwestycyjnego o własne środki finansowe i kredyty bankowe, w pewnej zaś części gospodarstw takie warunki zaistnieją w ciągu najbliższych dwóch—trzech lat. Tylko nieliczne, najsłabsze gospodarstwa powinny nadal korzystać z dotychczasowej, bezwrotnej formy finansowania inwestycji.

Stwierdzenie takiego stanu rzeczy pozwoliło określić podstawową zasadę systemu. Ustalono mianowicie, że udział dotacji budżetowych w finansowaniu inwestycji będzie stopniowo ograniczany i że głównym, a w przyszłości jedynym, źródłem finansowania inwestycji w PGR będą środki własne gospodarstw i kredyty bankowe.

Co przemawiało za przyjęciem takiej koncepcji? Poza stosunkowo korzystną sytuacją finansową warszawskich PGR i nie najgorszym na ogół wyposażeniem w podstawowe środki trwałe — głównym motywem była w tym przypadku możliwość zwiększenia samodzielności gospodarstw, a równocześnie i odpowiedzialności za gospodarkę środkami inwestycyjnymi.

W systemie zarządzania gospodarstwami państwowymi wprowadzono w ostatnich latach szereg istotnych zmian. W coraz szerszym zakresie wprowadza się i doskonali metody

ekonomicznego oddziaływania na rozwój PGR. Dyrektywne wskaźniki planu ograniczono do dwóch podstawowych (wynik finansowy, fundusz płac). Skorygowano ceny znacznej ilości produktów rolnych do poziomu gwarantującego opłacalność produkcji. Wprowadzono fundusz premiiowy za przyrost produkcji i wynik finansowy. Zwiększono uprawnienia dyrektorów do podejmowania decyzji gospodarczych. Wszystko to przyczyniło się do wysokiego tempa przyrostu produkcji i stopniowej poprawy wyników finansowych PGR.

W jednej wszakże dziedzinie gospodarki PGR zmiany były niewielkie lub żadne, mianowicie w gospodarce inwestycyjnej. Wytworzyła się wręcz paradoksalna sytuacja: gospodarstwo może podejmować decyzje w sprawach eksploatacyjnych, powodujące w skutkach finansowych nakłady sięgające setek tysięcy złotych, a równocześnie w sprawach inwestycyjnych nie ma prawie żadnych uprawnień, albowiem decyzje co do przydziału środków budżetowych na potrzeby inwestycyjne podejmowane są poza gospodarstwem.

Nowo wprowadzany system zakłada likwidację tej anomalii. Decyzje w sprawie działalności inwestycyjnej będzie obecnie podejmowało samo przedsiębiorstwo, gdy własne środki pieniężne zabezpieczą pełne pokrycie finansowe zamierzonej inwestycji. W przypadkach gdy trzeba będzie sięgnąć po kredyt bankowy, jako częściowe uzupełnienie własnych funduszy, decyzja gospodarstwa o podjęciu takiej czy innej inwestycji będzie musiała uzyskać akcept banku, który przyzna lub odmówi udzielenia kredytu. Jedynie w przypadku gdy w grę będzie wchodziła dotacja budżetowa, jako pokrycie finansowe potrzeb inwestycyjnych gospodarstwa, decyzja będzie należała przede wszystkim do zjednoczenia oraz prezydium WRN.

Prawidłowa gospodarka majątkiem trwałym wiąże się ściśle z remontami kapitalnymi. Źródłem finansowania kapitalnych remontów w PGR jest fundusz remontowy, powstający z odpisów amortyzacyjnych i gromadzony na odrębnym rachunku bankowym. Część środków trwałych amortyzowana jest według zasad i stawek określonych w Uchwale nr 534 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 1961 roku, a więc w wysokości umorzeń, znaczna jednak część (dotyczy to środków przecenionych w wyniku powszechnej inwentaryzacji na

dzień 1 lipca 1961 roku) amortyzowana jest według stawek niższych niż stawki umorzeniowe. Dotychczasowy więc fundusz amortyzacyjny nie pokrywa się z wielkością umorzeń i nie pozwala na pełne odtworzenie zużytego majątku.

Obecna sytuacja finansowa PGR uniemożliwia zastosowanie przepisów Uchwały nr 534 w odniesieniu do całego ich majątku trwałego. Zwiększenie odpisów amortyzacyjnych do wysokości umorzeń pociągnęłoby bowiem za sobą dodatkowe nakłady, co oczywiście natychmiast znalazłoby odbicie w pogorszeniu wyniku finansowego PGR. Olbrzymia większość gospodarstw popadłaby w chroniczne straty.

Aby uniknąć tej sytuacji, a z drugiej strony zabezpieczyć państwowym gospodarstwom rolnym województwa warszawskiego środki na pełne odtwarzanie zużytego majątku trwałego (skoro dalszy proces inwestycyjny ma odbywać się w oparciu o własne środki) — zdecydowano się specjalną dotacją z budżetu pokrywać gospodarstwom różnicę między wielkością amortyzacji, jaka wynikałaby z zastosowania przepisów Uchwały nr 534, a wielkością amortyzacji naliczaną obecnie. W ten sposób każde gospodarstwo uzyskuje fundusz pokrywający się z wielkością umorzenia i pozwalający na pełne odtwarzanie zużytego majątku.

Dwa odrębne dotychczas źródła środków na finansowanie inwestycji i kapitalnych remontów przysparzały gospodarstwom wiele kłopotów i powodowały powstawanie szeregu nieprawidłowości, często natury formalnej. Nierzadkie bowiem były przypadki, że działalność mająca charakter inwestycyjny była kwalifikowana przez gospodarstwo jako remont kapitalny bądź odwrotnie — remont kapitalny kwalifikowano jako inwestycję. Miało to miejsce w przypadkach, gdy pilne potrzeby w jednym lub drugim zakresie nie znajdowały pełnego pokrycia we właściwych środkach finansowych.

Rozpoczynano wówczas na przykład pilne zadanie inwestycyjne, finansując je przejściowo ze środków na kapitalne remonty, a następnie — po załatwieniu formalności związanych z wprowadzeniem tego zadania do planu inwestycyjnego i otrzymaniu środków — refundowano z tych środków nakłady sfinansowane wstępnie z funduszu na kapitalne remonty. Zdarzały się także i przypadki odwrotne — przez odpowiednie zabiegi formalnoprawne wprowadzano do planu inwestycyjnego zadania inwestycyjne, będące w istocie remontami kapitalnymi. Dotyczyło to w zasadzie robót budowlano-montażowych. Aby zlikwidować ten nieprawidłowy stan rzeczy postanowiono obecnie utworzyć jeden fundusz inwestycyjno-remontowy, z którego finansowane będą zarówno inwestycje, jak i kapitalne remonty w PGR.

Tak w najogólniejszym ujęciu wyglądałyby podstawowe założenia eksperymentu. A jak to wygląda w szczegółach? Przede wszystkim

dokonano nowej kwalifikacji inwestycji PGR, a mianowicie podzielono je na:

- inwestycje z decyzji prezydów rad narodowych,
- inwestycje rad narodowych z decyzji zjednoczeń,
- inwestycje własne gospodarstw.

Do inwestycji z decyzji prezydów rad narodowych zaliczono inwestycje melioracyjne i elektryfikacyjne, realizowane poza limitami ustalonymi dla wojewódzkich zjednoczeń PGR.

Do inwestycji rad narodowych z decyzji zjednoczenia zaliczono:

- budowę nowych gospodarstw lub nowych i rozbudowywanych kompleksowo ferm, zakładów ogrodnich, zakładów przemysłu rolnego itp., wraz z wyposażeniem w maszyny i urządzenia,

- uzupełnienie wyposażenia gospodarstw w podstawowe budynki produkcyjne jak: budynki inwentarskie, magazyny, stodoły, główne obiekty zaplecza dla mechanizacji itp.,

- budowę nowych budynków mieszkalnych w gospodarstwach o zbyt niskim poziomie zatrudnienia lub wymagających zasadniczej wymiany zużytej substancji mieszkaniowej,

- zakup maszyn i urządzeń dla brygad budowlanych i warsztatów, o ile maszyny te i urządzenia stanowią pierwsze wyposażenie lub zwiększają istniejący park maszynowy,

- eksperymentalne wyposażenie gospodarstw w maszyny, urządzenia, budynki i budowle.

Do inwestycji własnych przedsiębiorstw zaliczono wszystkie pozostałe inwestycje, polegające na odtworzeniu zużytych budynków i innych środków trwałych bądź na uzupełnieniu tych środków.

Kwalifikacji dokonano pod kątem źródeł finansowania poszczególnych inwestycji. Ustalono, że inwestycje rad narodowych i inwestycje z decyzji zjednoczenia będą finansowane w zasadzie z dotacji budżetowych, a inwestycje własne przedsiębiorstw — ze środków własnych i kredytów bankowych.

Podział ten jest umowny. W zależności od sytuacji finansowej gospodarstwa zakres inwestycji własnych może być rozszerzony o inwestycje zaliczone do grupy inwestycji z decyzji zjednoczenia i odwrotnie — w niektórych sporadycznych przypadkach w gospodarstwach wysoce niedoinwestowanych część inwestycji zaliczonych do grupy inwestycji własnych przedsiębiorstw może być finansowana dotacjami budżetowymi. Decyzje w tych przypadkach podejmuje dyrektor zjednoczenia w porozumieniu z bankiem.

Możliwość elastycznego stosowania kryteriów podziału pozwala zjednoczeniu koncentrować środki budżetowe na finansowanie inwestycji w najsłabszych gospodarstwach, zmniejszać stopniowo przydział tych środków dla gospodarstw silniejszych, a pomijać całkowicie w przydziale dotacji budżetowych nie-

które gospodarstwa mocne ekonomicznie. Ponieważ w przyszłości zakładane jest całkowite wyeliminowanie dotacji budżetowych jako źródła finansowania inwestycji PGR, z roku na rok powinna więc zwiększać się liczba gospodarstw inwestujących wyłącznie w oparciu o własne środki pieniężne i kredyty bankowe.

Własne środki gospodarstw na inwestycje i kapitalne remonty gromadzone będą na jednym rachunku funduszu inwestycyjno-remontowego. Fundusz ten tworzony będzie z następujących źródeł:

1) z odpisów amortyzacyjnych, naliczanych w wysokości umorzeń, przekazywanych zaliczkowo co kwartał i rozliczanych na podstawie bilansu rocznego; jak już wspomniano wyżej, amortyzacja obliczana będzie według zasad i stawek określonych w Uchwale nr 534 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 1961 roku od wszystkich środków trwałych, bez względu na okres ich nabycia lub wytworzenia. Różnica między wielkością amortyzacji obliczonej według powyższych zasad a wielkością amortyzacji obliczanej według zasad dotychczas obowiązujących w PGR pokrywana będzie z budżetu w formie dotacji;

2) z części funduszu rozwoju, w wysokości 80% zysku pozostającego po sfinansowaniu funduszu premiowego. O podziale funduszu rozwoju na część przeznaczoną na fundusz inwestycyjno-remontowy i część na zwiększenie środków własnych w obrocie decydować będzie dyrektor gospodarstwa w porozumieniu z konferencją samorządu robotniczego;

3) z innych środków jak: odszkodowania PZU, dochody z likwidacji środków trwałych, środki funduszu premiowego i zakładowego itp.

Wielkość funduszu inwestycyjno-remontowego oraz kwota uzyskanego kredytu bankowego będą określały rozmiar i zakres inwestycji własnych gospodarstwa i jego kapitalnych remontów. Ustalono, że Bank Rolny będzie udzielał gospodarstwom kredytu długolub średnioterminowego na inwestycje oraz antycypacyjnego — na kapitalne remonty. Kredyty będą oprocentowane. Oprocentowany będzie również rachunek funduszu inwestycyjno-remontowego. Odsetki od kredytu będą obciążały nakłady eksploatacyjne, odsetki od środków funduszu będą powiększały dochody gospodarstwa.

Nasuiwa się teraz pytanie, jak będzie wyglądało planowanie inwestycji w PGR województwa warszawskiego i pokrycia finansowego tych inwestycji? Limity inwestycji rad narodowych i inwestycji z decyzji zjednoczenia (finansowane ze środków budżetowych) ustalane będą w trybie dotychczasowym w wieloletnich i rocznych planach gospodarczych. Na podstawie oceny potrzeb inwestycyjnych i możliwości ich sfinansowania z własnych środków gospodarstw — zjednoczenie ustali plan inwestycji na lata 1966—1970 z decyzji zjednoczenia i prześle do gospodarstw jego wycinki. Zjednoczenie opracuje również,

w trybie dotychczas obowiązującym, plan inwestycyjny na lata 1967 i 1968 w zakresie inwestycji z decyzji zjednoczenia.

Inwestycje własne przedsiębiorstw i kapitalne remonty zostaną wyszacowane globalnie w skali wojewódzkiej, przy czym faktyczne rozmiary tych nakładów będą wynikały z wielkości środków własnych gospodarstwa i uzyskanych kredytów bankowych. Rozmiary kredytu bankowego na inwestycje własne gospodarstw określone będą w planach kredytowych Banku Rolnego, odpowiednio do rozmiarów nakładów przewidzianych w NPG.

Gospodarstwa będą sporządzać na poszczególne lata kalendarzowe szczegółowe plany inwestycji i kapitalnych remontów. Plany te będą obejmować:

a) plan rzeczowo-finansowy robót budowlano-montażowych inwestycji i kapitalnych remontów, z podziałem na roboty wykonane systemem gospodarczym i zleconym,

b) plan rzeczowo-finansowy zakupu maszyn i kapitalnych remontów,

c) zbiorczy plan sfinansowania nakładów wymienionych w punkcie a i b oraz oddzielny plan sfinansowania zadań realizowanych z decyzji zjednoczenia,

d) wniosek kredytowy wraz z uzasadnieniem, w przypadku występowania o kredyt bankowy.

Do podjęcia inwestycji gospodarstwo będzie mogło przystąpić po przyjęciu jej przez bank do finansowania i po ewentualnym przyznaniu kredytu. Wnioski gospodarstw o przyznanie kredytu rozpatrywane będą przez organa kolegialne, działające przy oddziałach Banku Rolnego, finansujących gospodarstwa. W skład tych organów mają wchodzić: przedstawiciel Banku Rolnego — jako przewodniczący, przedstawiciel jednostki nadrzędnej gospodarstwa, przedstawiciel gospodarstwa, przedstawiciel dyrekcji budownictwa rolniczego w przypadku rozpatrywania wniosków o kredyt na roboty budowlano-montażowe.

Organa kolegialne będą opiniować wnioski kredytowe z punktu widzenia: celowości i ekonomicznej efektywności inwestycji, należytego powiązania inwestycji własnych gospodarstw z inwestycjami zjednoczenia, spełnienia obowiązujących wymogów dokumentacyjnych, zabezpieczenia wykonawstwa, możliwości pokrycia finansowego. Na podstawie opinii organu kolegialnego oddział banku podejmie decyzję o przyznaniu i o wysokości kredytu.

Bank może odmówić przyznania kredytu, jeśli uzna inwestycje lub kapitalny remont za niecelowy, jeżeli nie ma dostatecznego zabezpieczenia spłaty kredytu, a także z innych ważnych przyczyn. Bank może uzależnić przyznanie kredytu od określonego udziału środków własnych gospodarstwa w finansowaniu inwestycji. W razie odmowy przyznania kredytu przez oddział banku — gospodarstwo może odwołać się, za pośrednictwem zjednoczenia, do oddziału wojewódzkiego Banku Rolnego.

go. Odwołanie gospodarstwa powinno być rozpatrzone przez organ kolegialny, działający przy oddziale wojewódzkim w składzie analogicznym jak przy oddziale finansującym. Na podstawie opinii organu kolegialnego dyrektor oddziału wojewódzkiego podejmuje ostateczną decyzję w sprawie przyznania gospodarstwu kredytu.

Okres spłaty kredytu ustalono:

- do 10 lat — na zakup maszyn i urządzeń gotowych,
- do 25 lat — na roboty budowlano-montażowe.

Kredyt antycypacyjny może być gospodarstwu udzielony pod akumulację środków w danym roku oraz w roku następnym. Spłata kredytu następować będzie ze środków funduszu inwestycyjno-remontowego, w pierwszej kolejności przed innymi płatnościami.

Szczegółowe instrukcje wykonawcze do omawianych wyżej zasad eksperymentalnego systemu finansowania inwestycji i kapitalnych remontów PGR województwa warszawskiego opracowuje Oddział Wojewódzki Banku Rolnego i Wojewódzkie Zjednoczenie PGR w Warszawie. Prace przygotowawcze do wprowadzenia tego systemu w życie są w pełnym toku.

Na zakończenie warto jeszcze bliżej wyjaśnić, dlaczego do eksperymentu wybrano wła-

nie państwowe gospodarstwa województwa warszawskiego. Niezależnie od inicjatywy, jaką w tym zakresie przejawiało Zjednoczenie i Oddział Wojewódzki Banku Rolnego w Warszawie — o wyborze województwa warszawskiego zadecydowały następujące okoliczności:

- niewielka stosunkowo liczba gospodarstw,
- dość zróżnicowany poziom wyposażenia w środki produkcji, a zatem możliwość sprawdzenia kierunków inwestowania w różnych warunkach produkcyjnych,
- dobry na ogół poziom kadry kierowniczej,

— możliwość utrzymywania bezpośrednich kontaktów Zjednoczenia PGR i Oddziału Wojewódzkiego Banku Rolnego z Ministerstwem Rolnictwa, Ministerstwem Finansów oraz z Centralą Banku Rolnego.

Działanie systemu będzie bacznie obserwowane przez wszystkich zainteresowanych. Wydaje się, że zrobiono krok naprzód w poszukiwaniu dróg zmierzających do usprawnienia działalności inwestycyjnej PGR, podobnie jak ma to miejsce w przedsiębiorstwach przemysłowych planu centralnego. W praktyce okaże się, w jakim stopniu przyjęte założenia zostaną potwierdzone przez życie. Sądzę, że nieraz jeszcze wypadnie powrócić do zagadnień zasygnalizowanych w niniejszym artykule.

WŁADYSŁAW SAWA

Zielona Góra

Uwagi o oddziaływaniu banku na efektywność inwestycji rolniczych w świetle nowego systemu finansowania inwestycji

Ocena sprawności funkcjonowania i skuteczności działania nowych zasad finansowania inwestycji rolniczych na obecnym etapie może mieć jedynie charakter oceny wstępnej, tym bardziej że w roku bieżącym zakres obowiązywania nowych zasad przy realizacji inwestycji jednostek rozliczających się z budżetami terenowymi jest ograniczony, a ponadto i z tego względu, że nie zostały dotychczas uporządkowane w stopniu dostatecznym przez resort rolnictwa zagadnienia związane z techniczną i rzeczową stroną procesu inwestycyjnego. Jednakże chociaż nie stworzono jeszcze w resorcie rolnictwa odpowiednio sprzyjających warunków do funkcjonowania nowego systemu, już teraz można wyciągnąć pewne wnioski co do możliwości wykorzystywania przez bank przysługujących mu w nowych warunkach uprawnień do stosowania środków oddziaływania na podniesienie efektywności procesu inwestycyjnego.

Mając na względzie wzmocnienie skuteczności oddziaływania bankowego, już obecnie można wysunąć pewne postulaty i wnioski co do dalszego, stopniowego wprowadzania w życie nowych zasad przy finansowaniu inwestycji rolniczych. Wprawdzie uchwała nr 278 Rady Ministrów z dnia 28 października 1965 roku (MP nr 61/65) w sprawie zasad finansowania inwestycji i kapitalnych remontów jednostek pań-

stwowych nie wprowadza istotnych zmian w zasadach finansowania inwestycji jednostek rozliczających się z budżetami terenowymi, w tym również inwestycji rolniczych, niemniej jednak niektóre jej postanowienia stwarzają całkowicie nowy klimat wokół realizacji tych inwestycji.

Mimo niewątpliwie odmiennej specyfiki inwestycji rolniczych — obowiązuje i tutaj zasada (wynikająca z postanowień wyżej wymienionej uchwały i z postanowienia Instrukcji Komisji Planowania przy Radzie Ministrów w sprawie opracowania projektu NPG na rok 1967 oraz podstawowych założeń planu na rok 1968) dyrektywności, która powinna być przestrzegana przez cały okres realizacji inwestycji w odniesieniu do: terminu oddania do użytku (cyklu realizacji), efektu gospodarczego założonego do osiągnięcia, wartości kosztorysowej zadania, a więc w odniesieniu do podstawowych elementów, określonych w dokumentacji i w umowie zawartej między inwestorem a wykonawcą. Zasadzie tej podporządkowano wszystkie inne elementy procesu inwestycyjnego, na co położono również duży nacisk w wytycznych resortowych do opracowania projektu terenowego planu inwestycyjnego rolnictwa na rok 1967 oraz podstawowych założeń na rok 1968.

Obowiązuje również zasada niewygasania środ-

ków budżetowych z upływem roku kalendarzowego oraz zasada rozliczania się z zadań zakończonych.

W konsekwencji zająć muszą również zasadnicze zmiany w doborze środków oddziaływania bankowego na bezpośrednich uczestników procesu inwestycyjnego w sensie ograniczenia czynników i metod typu administracyjnego na rzecz czynników ekonomicznych, co decydować będzie w przyszłości o dalszym usprawnieniu tego procesu na każdym etapie jego realizacji.

Aby można było przynajmniej ogólnie ocenić skuteczność stosowanych środków oddziaływania, należałoby przedtem dokonać oceny warunków, w jakich realizowane są inwestycje rolnicze. Jeśli bowiem nasuwa się szereg wątpliwości i uwag nawet co do skuteczności działania bodźców ekonomicznych przy finansowaniu inwestycji objętych w pełni nowymi zasadami, to jeszcze więcej tych wątpliwości występuje przy inwestycjach rolniczych. Jest to przede wszystkim wynikiem:

a) dużej płynności planu inwestycyjnego w rolnictwie, wskutek częstych zmian, a nawet — zdarzającej się prawie corocznie — wymiany całych planów w niektórych branżach i to niekiedy w końcowym okresie realizacji tych planów, mającej swe źródło głównie w braku stabilności założeń planów perspektywicznych;

b) rozdrobnienia inwestycji rolniczych w terenie, będącego konsekwencją nieprzestrzegania w pełni przez inwestorów zasady koncentracji przy programowaniu; rozdrobnienie to wyraża się w występowaniu znacznej liczby obiektów i zadań mających charakter inwestycji drobnych o koszcie poniżej 1 mln zł i o cyklu realizacji wynoszącym (przy założeniu przestrzegania obowiązujących normatywów) trzy—pięć miesięcy, których część — ze względu na konieczność zachowania prawidłowych proporcji w planie w poszczególnych kwartałach okresu rocznego — zostaje z konieczności przewidziana do realizacji w okresie dwuletnim (zgodnie z zaleceniami resortu co najmniej 20% ogólnej ilości obiektów).

Ponadto hamującą na proces inwestowania w rolnictwie wpływa niedostateczne przygotowanie dokumentacyjne, przyczyną czego jest między innymi niedobór mocy przerobowej resortowych biur projektowych, jak również nie najlepsza jakość prac projektowych, wykonywanych przez te jednostki, zarówno przy wykonywaniu dokumentacji indywidualnej, jak i przy pracach adaptacyjnych.

Następstwem tego są liczne jeszcze przypadki dokonywania korekt i zmian w samej dokumentacji już w okresie realizacji inwestycji oraz korygowania tabel ryczałtowych, stanowiących podstawę do ustalenia wynagrodzenia za wykonane roboty, płaconego przez inwestora na rzecz wykonawcy.

Wydaje się, że niedostateczne przygotowanie jest również częściowo następstwem liberalnego ustalenia wymogów dokumentacyjnych, jak na przykład wymogu dostarczenia dokumentacji techniczno-roboczej:

— dla inwestycji, których koszt całkowity bez pierwszego wyposażenia nie przekracza 600 tys. złotych — w terminie do dnia 15 lutego roku realizacji;

— dla wszystkich obiektów realizowanych na podstawie dokumentacji typowej lub powtarzalnej, w których wartość robót uzupełniających w zakresie uzbrojenia terenu i innych robót dodatkowych nie

przekracza 20% wartości obiektu — na trzy miesiące przed terminem rozpoczęcia inwestycji, a najpóźniej do dnia 30 czerwca roku realizacji, po zaadaptowaniu do warunków miejscowych i po uzgodnieniu z wykonawcą robót, według jakiego projektu typowego lub powtarzalnego, wybranego z wojewódzkiego zestawu projektów typowych, będzie realizowany obiekt.

Nie bez wpływu na całokształt organizacji działalności inwestycyjnej pozostaje odmienna organizacja oraz zmieniony zakres działania służb inwestycyjnych w wyniku przejścia przez Dyрекcję Budownictwa Rolniczego, na mocy zarządzenia ministra rolnictwa, funkcji inwestora bezpośredniego, oprócz czynności związanych z programowaniem inwestycji.

Najslabszymi stronami procesu inwestycyjnego w rolnictwie są:

— niezupełnie prawidłowe programowanie i planowanie obiektów inwestycyjnych, głównie na skutek nieprzywiązywania większej wagi do planowania perspektywicznego;

— wadliwe projektowanie inwestycji;

— poważny wzrost kosztów już na etapie realizacji, będący najczęściej następstwem niedostatecznego przygotowania inwestycji od strony dokumentacyjnej;

— wydłużanie okresu realizacji inwestycji i nieterminowe oddawanie obiektów do użytku — niesynchronizowanie terminów przyjętych w rocznym planie oddawania obiektów do użytku przedsiębiorstwa wykonawczego z terminami dotyczącymi tych samych obiektów inwestycyjnych, ustalonymi w spisach zadań oraz umowach o wykonanie inwestycji;

— brak należytego zainteresowania efektywnością inwestycji ze strony uczestników procesu inwestycyjnego (inwestora, wykonawcy i biura projektowego).

Znany jest powszechnie fakt nieliczenia się przy realizacji inwestycji rolniczych z rachunkiem ekonomicznym. Rzadko przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych stosuje się metodę analizy ekonomicznej w celu doprowadzenia do bardziej oszczędnego wydatkowania środków inwestycyjnych na etapie realizacji oraz dla podniesienia efektywności procesu inwestycyjnego. Chyba nie będzie przesadą twierdzenie, że w niektórych przypadkach podstawowym kryterium oceny efektywności inwestycji rolniczych jest nie wielkość osiąganych efektów rzeczowych, a ilość wydatkowanych środków budżetowych.

Wydaje się, że w tych warunkach i przy obecnym, ograniczonym zakresie obowiązywania nowych zasad finansowania inwestycji planu terenowego, w oddziaływaniu banku na inwestora dominować będą jeszcze w dalszym ciągu elementy administracyjne, wyrażające się na przykład w zgłaszaniu uwag co do legalności i prawidłowości ustawienia inwestycji w planie, w pracach opiniotwórczych, w prawidłowości ustalania warunków umownych, między innymi prawidłowości ustalanych w umowach cykli realizacji inwestycji i terminów oddawania obiektów do użytku oraz w podejmowaniu interwencji już w trakcie realizacji inwestycji w razie stwierdzenia nieprawidłowości i niedomagań.

Najlepiej będzie można to wykazać rozważając możliwości skutecznego oddziaływania na podstawowe

we czynniki, kształtujące stopień ekonomicznej efektywności, to jest na **cykl budowy** i **koszt budowy**.

Przy obecnej organizacji procesu inwestycyjnego w rolnictwie, którą pokrótce scharakteryzowano, oddziaływanie banku na przestrzeganie prawidłowego cyklu budowy określonego w dokumentacji (w projekcie wstępnym lub przy dokumentacji jednostkowej — w projekcie technicznym¹⁾ w zasadzie ma charakter oddziaływania ekonomicznego tylko w odniesieniu do wykonawcy inwestycji. Nowe uchwały Rady Ministrów w sprawie gospodarki finansowej przedsiębiorstw wykonawstwa ustalają, że produkcja nie zakończona będzie w całości finansowana kredytem bankowym, przy czym może on być nisko oprocentowany wtedy, kiedy przedmiot kredytowania został uznany za prawidłowy, a wysoko oprocentowany — kiedy przedsiębiorstwo wykonawstwa realizuje inwestycje z wyraźnym naruszeniem podstawowych postanowień uchwał Rady Ministrów, a między innymi przekracza ustalone cykle dyrektywne.

Moment ten, w powiązaniu z założeniem systematycznego wprowadzania w życie zasady jednorazowego fakturowania i dokonywania rozliczeń za gotowe obiekty, w oparciu o ceny stałe, co wiąże się z poważnym wzrostem stanów produkcji nie zakończonej, stwarza warunki do materialnego zainteresowania przedsiębiorstw wykonawstwa w skracaniu cykli budowy i w terminowym oddawaniu obiektów do użytku. Można również oddziaływać w tym zakresie na inwestora, jeżeli wina za przekroczenie cyklu leży po jego stronie, ale w zasadzie tylko pośrednio, poprzez wykonawcę. W tym wypadku egzekwowanie warunków umownych, z jednoczesnym umiejscowieniem odpowiedzialności materialnej za zaistniałe nieprawidłowości, od inwestora zastępczego, działającego wprawdzie w imieniu inwestora bezpośredniego, na mocy udzielonego mu upoważnienia, ale będącego jednocześnie jednostką budżetową, jest mało skuteczne, pomijając już sam fakt, że dotychczas nie było ono w ogóle praktykowane ze względu na nieunormowanie tego zagadnienia przepisami prawnymi.

Oddziaływanie na przestrzeganie cyklu normatywnego może być bardziej skuteczne jedynie przy finansowaniu inwestycji za pomocą kredytu, gdyż może być wtedy wykorzystywany instrument oddziaływania w postaci oprocentowania kredytu.

Jeszcze poważniejszym problemem, istotnym w pracy bieżącej jednostek terenowych banku, jest oddziaływanie na prawidłowość i realność planowania kosztów inwestycji, jak również przeciwdziałanie wzrostowi w toku realizacji kosztów planowanych. Zakładając nawet dobre przygotowanie aparatu kredytowego oddziałów do wykonywania tych zadań, należy podkreślić, że i w tym zakresie nie mogą być jeszcze osiągnięte pełne efekty, z przyczyn takich jak:

— niedoskonałość planowania wieloletniego — niezupełnie prawidłowe wytyczanie kierunków rozwoju gospodarczego oraz zmienność tych kierunków, a także nieprzywiązywanie do tych planów większej wagi przez jednostki gospodarcze, a nawet jednostki bezpośrednio nadrzędne;

— niedostateczne przygotowanie dokumentacji i obowiązywanie złagodzonych wymogów w zakresie przygotowania dokumentacji techniczno-roboczej.

W tym stanie rzeczy sporządzane corocznie z tak dużym nakładem pracy opinie o planie inwestycyjnym niejednokrotnie tracą na aktualności już w ciągu krótkiego okresu.

Wydaje się również, że w świetle postanowień uchwały nr 48 Rady Ministrów z dnia 10 marca 1965 roku w sprawie środków dla zwiększenia oraz stabilizacji kosztów inwestycji, nowe zasady, obowiązujące przy dokonywaniu zmian pierwotnie ustalonych wartości kosztorysowych²⁾, w warunkach realizacji inwestycji rolniczych, przeważnie o niewielkiej wartości kosztorysowej, w odniesieniu do których mają miejsce zmiany nieistotne³⁾, łagodzają w poważnym stopniu rygory przy dokonywaniu tych zmian, co w następstwie może utrudniać jednostkom banku oddziaływanie na niezmienność i stabilność kosztów inwestycji.

Na tle powyższych rozważań nasuwają się pewne wnioski, których realizacja, moim zdaniem, przyczyniłaby się do podniesienia efektywności oddziaływania bankowego na przebieg procesu inwestycyjnego. Uważam, że należałoby przede wszystkim spowodować:

— uporządkowanie wszystkich spraw i zagadnień dotyczących planowania wieloletniego. Istnieje potrzeba wydania w tym zakresie odpowiednich zaleceń przez jednostki nadrzędne, w oparciu o uwagi banku na ten temat, sformułowane na tle przeprowadzonej analizy sytuacji;

— nowelizację przepisów dotyczących przygotowania dokumentacji inwestycji w rolnictwie, przewidzianych do realizacji, z określeniem terminów przygotowania dokumentacji techniczno-roboczej w okresie poprzedzającym rok realizacji, warunkując spełnienie wymogu dostarczeniem dokumentacji wykonawcy, całkowicie adaptowanej do warunków miejscowych;

— określenie trybu postępowania przy wzajemnym egzekwowaniu warunków umownych między inwestorem i wykonawcą, z uwzględnieniem roli i obowiązków inwestora zastępczego;

— przyspieszenie zastosowania w szerszym zakresie, w rozliczeniach między inwestorem i wykonawcą, jednolitych cen w odniesieniu do obiektów rozliczanych w oparciu o dokumentację typową i powtarzalną.

Uwzględniając konieczność ostrożnego działania i sukcesywnego obejmowania nowym systemem poszczególnych działów gospodarki narodowej wydaje się, że byłoby słuszne rozważenie problemu objęcia nowymi zasadami finansowania inwestycji również inwestycji rolniczych, łącznie z przejściem na kredytowanie. Obawy, że kredyt w odniesieniu do tej grupy inwestycji nie spełni swoich funkcji ekonomicznych, nie znajdują chyba pełnego uzasadnienia. Szersze zastosowanie nowych zasad przy finansowaniu inwestycji rolniczych przyspieszy niewątpliwie porządkowanie procesu inwestycyjnego w resorcie rolnictwa i zwiększy jego efektywność gospodarczą.

1) Cykl ten, zgodnie z postanowieniami uchwały nr 209 Rady Ministrów z dnia 17 lipca 1966 roku (MP nr 39/66) w sprawie normatywów cykli budowy jest cyklem dyrektywnym, obowiązującym w ciągu całego okresu realizacji inwestycji.

2) Por. zarządzenie przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 30 lipca 1965 roku.

3) W rozumieniu postanowień zarządzenia przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 5 czerwca 1965 roku.

WITOLD KIEŻUN

Kontrola wewnętrzna jako funkcja zarządzania oddziałem

W Narodowym Banku Polskim kontrola wewnętrzna jest powszechnie uważana za jeden z podstawowych czynników gwarantujących możliwie bezbłędny tok działania, specjalnie ważny ze względu na pieniężny charakter czynności bankowych. Stąd też wypływa tendencja do szczegółowego regulowania organizacji kontroli wewnętrznej w oddziałach i duża stabilność przepisów dotyczących tego odcinka pracy. Dopiero w roku 1962 został zrobiony pewien wyłom w tradycyjnej organizacji przez upoważnienie dyrektorów oddziałów do samodzielnego ustalania trybu kontroli wewnętrznej w wydziale kredytów (pion A)¹⁾. W komórkach organizacyjnych pionu B i C w dalszym ciągu pozostały jednak aktualne zarządzenia z roku 1954 i roku 1956. Warto przypomnieć, że w myśl tych zarządzeń²⁾ kontrola wewnętrzna w oddziale operacyjnym dzieli się na: bieżącą, wykonywaną codziennie w stosunku do wszystkich operacji i czynności bankowych oraz okresową, wykonywaną w pewnych odstępach czasu dla dodatkowego sprawdzenia czynności. Niezależnie od jej rodzaju powinna ona być systematyczna, dokładna i całkowita, obejmująca wszystkie komórki oddziału. Dokładność kontroli powinna wyrażać się „wnikliwym sprawdzaniem czynności do najdrobniejszych szczegółów, z założeniem, że wszystkie obowiązujące przepisy muszą być przestrzegane”.

W zakresie organizacji kontroli wewnętrznej dyrektor oddziału jest odpowiedzialny za dokonanie odpowiedniego podziału pracy, zapewniającego kontrolę, zabezpieczającego ustalenie odpowiedzialności za jej wykonanie, jak również za sprawdzenie szczegółowego podziału czynności we wszystkich komórkach i wykonywanie obowiązków kontrolnych przez poszczególnych pracowników. Obowiązek przeprowadzania okresowej kontroli spoczywa na dyrektorz oddziału, głównym księgowym i naczelniku wydziału kredytów.

Dyrektor oddziału jest zobowiązany (bez możliwości przekazania tego obowiązku) do osobistego przeprowadzania:

- a) fragmentarycznej kontroli raz na kwartał w każdym wydziale (w oddziałach II kategorii — w sekcjach);
- b) kontroli specjalnej, to znaczy określonej odrębnymi przepisami szczegółowymi.

Kontrola okresowa jest planowana. Zarządzenie ustala zarówno tryb planowania, jak i formę sporządzania planu (odpowiedni formularz) tej kontroli. Plany mają charakter poufny i powinny być przechowywane u dyrektora. Projekty planów kontroli są sporządzane przez właściwych naczelników

i przedstawiane dyrektorowi. Dyrektor opracowuje plan kontroli przeprowadzanych osobiście, koordynuje go z projektami planów przedstawionymi przez naczelników i zatwierdza ostateczny plan kontroli okresowej. Plan kontroli okresowej powinien zakładać realizację zasady przeprowadzania „w ciągu półroczu co najmniej jednej kontroli okresowej każdego wieloosobowego stanowiska pracy”. Zarządzenie ustosunkowuje się również do sprawy kontroli ponadplanowych, polecając po jej przeprowadzeniu „datę... i zakres... odnotować w planie kontroli, w „uwagach”, poniżej ostatniej zaplanowanej kontroli w odnośnej komórce”³⁾. Protokół z przeprowadzonej kontroli powinien być przekazany dyrektorowi, który wydaje odpowiednie polecenia pokontrolne. Na protokole odnotowuje się fakt usunięcia usterek i wykonania poleceń dyrektora. Po dokonaniu odpowiednich adnotacji protokół powinien być odłożony do „specjalnego skoroszytu, gdzie przechowuje się protokoły według kolejności dat kontroli, przeprowadzonych w danej komórce”. Wyniki kontroli powinny być omawiane na naradach zawodowych i odprawach szkoleniowych.

Zarządzenie prezesa nakłada również na pracowników oddziałów wojewódzkich obowiązek interesowania się zagadnieniami organizacji i wykonywania kontroli wewnętrznej przy okazji każdej służbowej bytności w oddziale operacyjnym. Pracownicy ci „w sprawozdaniach z wyjazdów powinni każdorazowo podawać swoje uwagi, dotyczące: organizacji kontroli bieżącej i okresowej w danej komórce, tematyki kontroli okresowych, ciągłości i dokładności kontroli, wyciągania przez oddział odpowiednich wniosków z wyników kontroli itp.”. Oddziały wojewódzkie zostały również zobowiązane do badania, opracowywania i ustalania metod kontroli wewnętrznych „najracjonalniejszych w danych warunkach, oraz rozpowszechniania tych metod w formie „wytycznych dla kontroli”.

Niezależnie od przedstawionych zarządzeń istnieje jeszcze cały szereg szczegółowych postanowień centralnych, ustalających konkretne obowiązki kontrolne w stosunku do wyliczonych czynności bankowych, odniesione do osoby dyrektora oddziału, głównego księgowego, czy innych pracowników.

Niezwykle precyzyjnie i dokładnie ustalona forma organizacji kontroli wewnętrznej w oddziałach operacyjnych była niejednokrotnie przedmiotem ostrej krytyki, która spowodowała w roku 1958 zorganizowanie specjalnych badań ankietowych przez ówczesny Departament Organizacji Centrali Banku. Ankietą, rozesłaną do 24 oddziałów operacyjnych i 16 oddziałów wojewódzkich, powołując się na opinie dyrektorów, że dotychczasowe przepisy są „biurokratyczne i nierealne”, proponowała, między innymi, powołanie stanowiska kontrolera wewnętrznego, zajmującego się tylko przeprowadzaniem kontroli okresowych albo usprawnieniem systemu kontroli bieżą-

1) „Dyrektor oddziału samodzielnie ustala organizację i tryb przeprowadzania kontroli w wydziale kredytów” — porównaj zarządzenie prezesa nr C/3 z dnia 24.V.1962 roku.

2) Kontrola wewnętrzna w oddziałach — zbiór obowiązujących zarządzeń Narodowego Banku Polskiego C-I — Organizacja banku — Warszawa październik 1960 r., str. 24.

3) Zarządzenie cytowane, str. 27.

cej (ciąglej kontroli na drugą rękę). Uzyskane odpowiedzi były bardzo charakterystyczne; w niektórych przejawiała się ostra tendencja krytyczna w stosunku do istniejącego stanu rzeczy.

Na przykład dyrektor jednego z oddziałów NBP województwa krakowskiego stwierdził: „reprezentowałem zawsze zasadę, że poziom oddziału świadczy o tym, jaka jest w nim kontrola wewnętrzna. Tymczasem kontrola wewnętrzna z rzędu środków urosła do rangi celu dla wielu przedstawicieli komisji rewizyjnych lub oddziałów wojewódzkich. Mógł oddział otrzymać pozytywną ocenę z poszczególnych komórek i niedostateczną z kontroli wewnętrznej jako takiej, bo brak było pełnego wykonania planów kontroli lub brak było protokołów. Często zatem w oddziałach sporządzało się plany i protokoły, a nie robiło się kontroli wewnętrznej”.

Wypowiedź innego dyrektora tego samego okręgu bankowego jest podobna. Mówi on, że „instytucja kontroli wewnętrznej w pionie planistyczno-kredytowym, stosowana w dotychczasowej formie, absolutnie nie zdaje egzaminu. Obowiązek sporządzania planów na cały kwartał i ujmowania w protokołach wszystkich stwierdzonych niedociągnięć prowadzi do sformalizowania tych czynności i wypacza sens kontroli wewnętrznej”.

Również dyrektor oddziału operacyjnego innego okręgu bankowego był zdania, że „obowiązujące w oddziałach przepisy o kontroli wewnętrznej są biurokratyczne i nieżywcze. Częstotliwość kontroli, jej zakres i ustalenie odcinków pracy, które mają być objęte kontrolą wewnętrzną, należałoby zostawić decyzji kierownictwa oddziału, bez obowiązku ustalania planów”.

Oceniając ogólnie wyniki ankiety można stwierdzić, że zdecydowana większość ankietowanych wypowiedziała się za „odformalizowaniem” kontroli wewnętrznej i pozostawieniem większej swobody dyrektorowi w organizowaniu jej trybu i zakresu. Postulat zwiększenia samodzielności dyrektora szły w kierunku przyjęcia zasady dowolnego, w zależności od warunków miejscowych, sposobu sporządzania planu, protokołów i ustalania zakresu kontroli wewnętrznej. Jednocześnie szereg odpowiedzi wskazywało na dużą rolę kontroli bieżącej, bieżące sprawozdanie czynności przez drugą lub trzecią osobę.

Krytyczne uwagi o systemie organizacji kontroli wewnętrznej powtarzały się również i w okresach późniejszych (ankieta była zorganizowana pod koniec roku 1958). W roku 1961 zagadnienie to poruszył P. Nowakowski⁴⁾, atakując przede wszystkim samą definicję kontroli wewnętrznej podaną w zarządzeniu prezesa. Definicja ta głosi, że „kontrola wewnętrzna w oddziale polega na sprawdzeniu formalnej i merytorycznej zgodności wszelkich czynności z obowiązującymi przepisami ogólnymi i bankowymi”.

Nowakowski chce natomiast traktować kontrolę wewnętrzną jako jedną z funkcji kierowniczych, definiuje ją więc konsekwentnie jako: „...zespół czynności każdego stanowiska kierowniczego w stosunku do podwładnych, mający na celu stałe czuwanie nad prawidłowością, legalnością i celowością ich

służbowego działania” Charakteryzując przyjętą przez siebie definicję stwierdza, że chce w niej mocno podkreślić dwa elementy: charakter kontroli, jako „składnika pojęcia kierownictwa”, i świadome zerwanie z narzucaniem form i sposobów przeprowadzania kontroli.

Według P. Nowakowskiego „nikogo nie powinno obchodzić, jak i kiedy oraz w jaki sposób kierownik kontroluje czynności podwładnych. Bezprzedmiotowy staje się podział na kontrolę bieżącą i okresową. Nieistotne są: plan, termin, ewidencja. To, że kierownik — chcąc prawidłowo i skutecznie kontrolować — musi działać planowo, w odpowiednim czasie i według określonego systemu, to nakazy rozumu, a nie zarządzeń. A jeśli nie potrafi wypracować sobie właściwej koncepcji czy to sam, czy przy pomocy zwierzchnika, to mu żadne, najbardziej drobiazgowo zarządzenia prezesa nie pomogą”. P. Nowakowski jest zdania, że istniejące drobiazgowo przepisy spowodowały nadmierny formalizm, przejawiający się na przykład w pospiesznym podpisywaniu kartek książki kasowej „na dowód przeprowadzenia” miesięcznej kontroli pozostałości kasowej tuż przed przyjazdem komisji rewizyjnej. Nie bez ironii stwierdza również poważną dysproporcję w zakresie obowiązków dyrektora, „któremu instrukcja dała olbrzymią swobodę w dysponowaniu milionowymi kredytami”, a jednocześnie musi on, „jeśli jest legalistą, odnotować na przykład fakt ponadplanowej kontroli „w uwagach”, poniżej ostatniej...⁵⁾ itd.

Wzmagająca się krytyka istniejącego systemu kontroli wewnętrznej doprowadziła w roku 1962 do częściowych zmian. Odnośne zarządzenie prezesa⁶⁾, stwierdzając występujące w niektórych przypadkach przejawy formalizmu w organizacji, planowaniu i rejestrowaniu wyników kontroli wewnętrznej — upoważniło dyrektorów do samodzielnego ustalania organizacji i trybu przeprowadzania kontroli, ale jedynie w wydziale kredytów, zachowując jednocześnie dotychczasowy tryb w zakresie pionu B i C. Jednocześnie zarządzenie zwraca uwagę na to, że zmiana dotyczy jedynie strony formalnej, nie stanowiąc uprawnienia do wyłączenia wydziału kredytów z oddziałowego systemu kontroli wewnętrznej.

W praktycznej realizacji okazało się, że wielu dyrektorów przeszło w wydziałach kredytów na system kontroli bieżącej i doraźnej. Na przykład analiza przeprowadzona na przełomie roku 1962 i 1963 przez Oddział Wojewódzki NBP w Szczecinie wykazała, że około 40% oddziałów zniosło obowiązek planowania kontroli w pionie A, a niektóre dalsze przewidywały dokonanie tych zmian w terminie późniejszym. Okazało się również, że około 80% dyrektorów tego okręgu zaniechało planowania kontroli własnych. Podobną sytuację stwierdził również w swoim okręgu Oddział Wojewódzki w Warszawie. W toku badań okazało się, że w niektórych oddziałach w ogóle zaniechano przeprowadzania w wydziale kredytów kontroli wewnętrznych⁷⁾.

⁴⁾ Chodzi tu o przepis głoszący, że „po przeprowadzeniu kontroli ponadplanowej, datę jej i zakres należy odnotować w planie kontroli w „uwagach”, poniżej ostatniej zaplanowanej kontroli w odnośnej komórce” — por. Kontrola wewnętrzna w oddziałach — Zbiór obowiązujących zarządzeń Narodowego Banku Polskiego C-1 — Organizacja banku, Warszawa, październik 1960 r., str. 27.

⁶⁾ Por. zarządzenie prezesa nr C/3 z dnia 24.V.1962 r.

⁷⁾ Informuje o tym pismo dyrektora oddziału wojewódzkiego do wszystkich dyrektorów oddziałów operacyjnych okręgu warszawskiego z dnia 15.II.1964 roku, nr C-1/14/3.

⁴⁾ Por. Paweł Nowakowski: Przyczynki do problemu efektywności pracy, „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego” nr 3 z roku 1961, str. 146.

* * *

W naszych rozważaniach interesujemy się jednak przede wszystkim zagadnieniem kontroli jako funkcji zarządzania. Chodzi nam o wydzielenie i sklasyfikowanie tych czynności dyrektora, które mają charakter kontrolny. Napotykamy tu jednak zasadnicze trudności, które zmuszają do przyjęcia pewnego zakresu umownego. Wynika to z faktu istnienia licznych elementów kontroli występujących w różnych innych czynnościach dyrektora. Na przykład zapoznanie się z pismami opracowywanymi przez pracowników oddziału jest pewną formą kontroli bieżącej, dyrektor bowiem nie tylko uzyskuje w ten sposób informacje, ale również sprawdza prawidłowość rozumowania referenta, głębokość ujęcia, formę opracowania. Nawet przechodząc przez salę manipulacyjną, obserwując ruch klientów i zatrudnionych pracowników, dyrektor w pewnym sensie jednocześnie przeprowadza kontrolę. Umownie więc ograniczymy zakres wykonywania funkcji kontrolnej do następujących działań: inspirowanie i zatwierdzanie planów kontroli, czytanie protokołów i omawianie wyników kontroli, osobiste przeprowadzanie kontroli wewnętrznej, obserwacja pracy bieżącej.

Interesującym zagadnieniem jest odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu instrukcyjne czynności kontrolne są wykonywane przez dyrektora. Anonimowe badania ankietowe, przeprowadzone w ubiegłym roku w stosunku do 65 dyrektorów, wykazały, że podstawowe obowiązki w zakresie organizacji kontroli takie jak: opracowanie planu osobistej kontroli, zmiana planu, przechowywanie planu są wykonywane przez 80,9% dyrektorów; 11,2% dyrektorów wykonuje je dorywczo i 7,9% — przekazało te czynności innym pracownikom. Okazuje się więc, że blisko jedna piąta (19,1%) dyrektorów nie wykonuje stale lub czasowo obowiązku wynikającego z zarządzenia prezesa, z tej liczby większość to dyrektorzy oddziałów liczących od 20 do 50 pracowników umysłowych. Również jedynie 60,4% dyrektorów osobiście zajmuje się ustalaniem trybu przeprowadzania kontroli w wydziale kredytów, pozostałych 20,6% w ogóle nie wykonuje osobiście tych czynności, 19% wykonuje je czasami. Większość nie wykonujących tych czynności osobiście to dyrektorzy oddziałów średniej wielkości, zatrudniających od 20 do 50 pracowników umysłowych.

Zarządzenie prezesa nakłada również obowiązek osobistego przeprowadzania przez dyrektora fragmentarycznej kontroli w każdej komórce. Okazuje się, że jedynie 53,9% ankietowanych wykonuje osobiście te zadania, 36,9% dyrektorów czasami przeprowadza osobiście kontrolę, a 9,2% dyrektorów w ogóle nie wykonuje fragmentarycznych kontroli. Charakterystyczne jest, że podobnie jak w poprzednich przypadkach również i tutaj najbardziej skłonni do przekazywania czynności są dyrektorzy oddziałów liczących od 20 do 50 pracowników.

Wyniki ankiety w tym zakresie potwierdzają zarówno materiały analityczne oddziałów wojewódzkich, jak i osobiste obserwacje. W liście Oddziału Wojewódzkiego NBP w Szczecinie, skierowanym do wszystkich dyrektorów oddziałów operacyjnych okręgu (z dnia 31 stycznia 1963 r.) czytamy: „faktem jest,

że na trzeci kwartał ubiegłego roku aż czterech dyrektorów nie planowało kontroli w komórkach C". Podobnie dyrektor Oddziału Wojewódzkiego NBP w Warszawie (w liście z dnia 15 lutego 1964 r.) do wszystkich dyrektorów oddziałów operacyjnych okręgu stwierdza, że: „w niektórych oddziałach operacyjnych również brak jest kontroli okresowych, przeprowadzanych osobiście przez dyrektora”.

Z własnego doświadczenia muszę stwierdzić, że szereg dyrektorów oddziałów nie przeprowadza w ogóle osobiście formalnych kontroli fragmentarycznych. Wynika to zarówno z zaufania do materiałów kontrolnych przekazywanych przez naczelników, wystarczającej osobistej orientacji uzyskanej w toku bieżącej kontroli materiałów dostarczonych dyrektorowi do decyzji czy dla celów informacyjnych i wreszcie z napiętego bilansu czasu. W większym oddziale liczącym dwie do pięciu komórek (2 wydziały kredytów, 2 operacyjne, stanowisko administracyjno-gospodarcze) dyrektor musiałby poświęcić przynajmniej około tygodnia czasu w skali kwartału na osobistą kontrolę, której rezultaty prawdopodobnie nie byłyby większe niż kontroli przeprowadzonej przez bardziej wyspecjalizowanych pracowników.

Zjawisko to dotyczy również i kontroli specjalnych przewidzianych odrębnymi przepisami. Ilustruje to zestawienie 1., patrz strona 461.

Jeśli chodzi o kontrole specjalne to okazuje się, że jedynie specjalne kontrole w skarbcu i kontrola rejestru skarg i zażaleń (mało absorbująca) są wykonywane przez przeszło 90% dyrektorów osobiście. Pozostałe kontrole są często przekazywane do wykonania innym pracownikom, zdecydowanej większości tych kontroli nie wykonuje osobiście ponad 50% dyrektorów.

Jak wygląda zagadnienie faktycznego wykonywania funkcji kontrolnej przez dyrektora w świetle zaabsorbowania czasowego? Odpowiedź na to pytanie dają wyniki szeroko zakrojonych badań dnia pracy dyrektora, przeprowadzonych w roku 1964⁸⁾ Zaabsorbowanie dyrektora kontrolą wewnętrzną zostało określone w trzech przedziałach:

1. czas poświęcony na inspirowanie i zatwierdzanie planów kontroli, czytanie protokołów, omawianie wyników,
2. czas osobistego przeprowadzania kontroli wewnętrznej,
3. czas poświęcony na obserwację pracy.

W rozbiciu na trzy reprezentatywne grupy oddziałów — wyniki samoobserwacji przedstawiają się następująco:

(w procentach w stosunku do czasu efektywnego)

	Oddziały niepowiatowe i jednopowiatowe	Oddziały wielopowiatowe	Oddziały miejskie
1	0,95	1,14	0,46
2	2,97	3,42	1,58
3	4,12	2,45	3,73
Razem	8,04	7,01	5,77

⁸⁾ Por. Witold Kiełzun: Badania wykorzystania czasu kierowników, *Prakseologia*, Wyd. PWN, Warszawa, nr 23 z 1966 roku, str. 154.

Zakres osobistego zaangażowania dyrektorów w kontroli specjalnej (62 dyrektorów — wyniki owawianej ankiety)

Lp.	Treść	Wykonują osobiście					Czasami wykonują osobiście					Nie wykonują osobiście				
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
I. Kontrola kasowo-skarbcowa																
1	Kontrolowanie raz na miesiąc zapasu gotówki oraz raz na kwartał wszystkich wartości w skarbcu	12	28	8	48	73,9%	—	7	7	14	21,5%	—	3	—	3	4,6%
2	Przeprowadzenie raz w miesiącu szczegółowej kontroli pozostałości kasy dziennej	6	25	6	37	56,9%	5	8	8	21	32,3%	1	5	1	7	10,8%
3	Branie udziału w komisji kontroli zapasów pieniężnych i wartości rzeczowych na ultimo roku	8	21	7	36	58,1%	2	5	2	9	14,5%	2	10	5	17	27,4%
4	Przeprowadzenie raz na kwartał kontroli wszystkich depozytów	7	16	5	28	44,5%	3	15	8	26	41,3%	1	6	2	9	14,2%
5	Prowadzenie kontroli zamknięć skarbcowych	—	7	1	8	13,3%	2	8	2	12	20,0	9	9	12	40	66,7%
6	Posiadanie klucza kontrolnego od skarbcu	3	9	3	15	25,5%	6	19	6	31	51,7%	2	8	4	14	23,3%
7	Przeprowadzenie osobiście kontroli specjalnej w skarbcu	9	31	9	49	81,7%	1	4	4	9	15,0%	—	—	2	2	3,3%
II. Inne kontrole specjalne																
1	Kontrolowanie raz w miesiącu rejestru skarg i wniosków	10	30	14	54	91,5%	—	2	—	2	3,4%	—	2	1	3	5,1%
2	Dokonywanie szczegółowych kontroli wewnętrznych urzędów przeciwpożarowych	7	17	3	27	41,6%	5	17	9	31	47,7%	—	4	3	7	10,7%
3	Sprawdzanie sprawności i terminowości załatwiania korespondencji	3	16	4	23	37,1%	6	20	9	25	56,5%	1	1	2	4	6,4%
4	Sprawdzanie czy urlop okolicznościowy został wykorzystany zgodnie z celem	7	8	4	19	31,2%	3	11	4	18	29,5%	2	15	7	24	39,3%
5	Kontrola godzin nadliczbowych w kasach wieczorowych i samochodowym inkasie utargu	1	5	2	8	22,2%	3	11	5	19	52,8%	—	6	3	9	25,0%
III. Inne czynności kontrolne																
1	Podpisywanie w książce kontroli adnotacji o ilości stron księgi	9	29	10	48	78,7%	1	2	1	4	6,5%	—	5	4	9	14,8%
2	Sprawdzanie protokołu kontroli zbioru książek	5	13	2	20	31,7%	4	8	6	18	28,6%	3	16	6	25	39,7%

Objaśnienie rubryk:

rubryka — 3, 8, 13 — liczba dyrektorów oddziałów do 20 pracowników umysłowych,
 rubryka — 4, 9, 14 — liczba dyrektorów oddziałów od 20 do 50 pracowników umysłowych,
 rubryka — 5, 10, 15 — liczba dyrektorów oddziałów ponad 50 pracowników umysłowych,
 rubryka — 6, 11, 16 — ogólna liczba dyrektorów w danym przedziale,
 rubryka — 7, 12, 17 — wskaźnik procentowy w ramach jednakowych odpowiedzi.

Procentowe różnice w obciążeniu funkcją kontrolną w poszczególnych grupach oddziałów są stosunkowo nieznaczne. Zaabsorbowanie osobistym wykonywaniem czynności kontrolnych jest najmniejsze w oddziałach miejskich.

W wartościach bezwzględnych (godzinach i setnych częściach godzin) średni czas poświęcony na kontrolę ogółem wynosi 35,73 godz., 33,48 godz., 25,03 godz. Ponieważ okres badań obejmował 53 dni robocze, można przyjąć, że w skali kwartału wszystkie czynności kontrolne zajmują dyrektorowi około pełnego tygodnia pracy. Odpowiednia skala roczna daje około jednego miesiąca czasu poświęconego na czynności związane z inspiracją, planowaniem i wykorzystaniem materiałów kontroli wewnętrznej, osobistym wykonywaniem kontroli w formie instytucjonalnych kontroli wewnętrznych i obserwacji pracy bieżącej. Czas poświęcony na osobiste wykonywanie kontroli wynosi średnio w okresie badanym 13,21 godz., 16,33 godz., 6,86 godz.

Lepszy pogląd na stopień zaabsorbowania osobistym wykonywaniem kontroli daje zestawienie czasu bezwzględnego, z wszystkich oddziałów badanych. Po

zaokrągleniu uzyskanych wartości czasowych i odcięciu wartości skrajnych uzyskujemy szereg liczbowy (w kolejności naturalnej): 6, 7, 7, 7, 7, 8, 9, 9, 9, 10, 10, 11, 11, 12, 12, 14. Z zestawienia tego wynika, że dyrektorzy poświęcają od jednego do dwóch dni w skali 53 dni roboczych, na osobiste wykonywanie kontroli. Przyjmując mnożnik sześć w okresie rocznym, uzyskamy przeciętnie od 6 do 12 dni w ciągu roku.

Interesujące będzie ustalenie relacji pomiędzy obciążeniem czasowym kontrolą a poziomem pracy⁹⁾. Średnia czasu poświęconego na czynności kontrolne w oddziałach dobrze pracujących wynosi 10,4 godziny, podczas gdy w oddziałach pracujących dostatecznie — 14,66 godziny. Wynika z tego odwrotnie proporcjonalny stosunek pomiędzy zaabsorbowaniem kontrolą a poziomem pracy. Zjawisko to można tłumaczyć dwojako, w zależności od tego, co przyjmujemy za przyczynę, a co za skutek. Jest możliwe,

⁹⁾ Zarządzenie o kontroli wewnętrznej zakłada prosty związek pomiędzy kontrolą wewnętrzną a poziomem pracy — „Kontrola wewnętrzna... podnosi poziom i wydajność pracy” — porównaj Zbiór obowiązujących zarządzeń NBP, C-I — Organizacja banku, str. 24.

że w oddziałach gorszych, posiadających gorszą kadre, słabiej wyszkoloną, dyrektor musi więcej czasu poświęcić na kontrolę fragmentaryczną. Możliwe jest jednak również, że mamy tu do czynienia z ujemnymi skutkami zbyt ścisłego dozoru ze strony dyrektora. Wątpliwości tej, w ramach posiadanego materiału badawczego, nie potrafimy jednak jednoznacznie wyjaśnić.

Z przedstawionych wyników badań można wyciągnąć zbyt wiele sformalizowanie instytucji kontroli wniosków o istniejącym w dalszym ciągu zjawisku wewnętrznej w banku. Jest to jedyna dziedzina, w której w tak wysokim stopniu stwierdziliśmy niewykonywanie w praktyce zarządzeń centralnych. Przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać w napiętym

bilansie czasu dyrektora, okazuje się bowiem, że nawet przy ograniczonym w stosunku do przepisów zakresie wykonywania obowiązków kontroli fragmentarycznej i specjalnej — czas poświęcany na nią oscyluje w granicach jednego miesiąca w skali roku. Poza tym odgrywa tu rolę świadomość dyrektora o nieproporcjonalnie małym, w stosunku do nakładu pracy, efekcie kontroli wykonywanej osobiście przez niego, a jednocześnie fakt istnienia funkcji głównego księgowego¹⁰⁾, do którego podstawowych obowiązków należy kontrola.

¹⁰⁾ „Obowiązki głównego księgowego oddziału operacyjnego polegają na... c) wykonywaniu kontroli wewnętrznej. Porównaj Główni księgowi w NBP — zarządzenie prezesa nr C/18/60 i C/19/60. Zbiór obowiązujących zarządzeń NBP C-I, Organizacja banku, str. 13.

Z doświadczeń krajów socjalistycznych

System inwestycyjny i bankowa kontrola inwestycji przemysłowych w Niemieckiej Republice Demokratycznej

Przeprowadzane ostatnio w krajach obozu socjalistycznego reformy planowania i zarządzania gospodarką narodową — w Niemieckiej Republice Demokratycznej weszły w bieżącym roku w końcową fazę realizacji. Nowy, ekonomiczny system planowania i zarządzania w tym kraju powiązano ściśle z nauką i oparto na maksymalnym wykorzystaniu postępu technicznego w praktyce gospodarczej, a jednocześnie stworzono warunki do działania rozrachunku gospodarczego, systemu dźwigni ekonomicznych w przedsiębiorstwach i zjednoczeniach oraz bodźców materialnego zainteresowania załóg. Nadanie szerokich uprawnień zjednoczeniom, które — jako jednostki na rozrachunku gospodarczym — stały się odpowiedzialne za proces rozwoju branż, kompleksowa rewizja cen w przemyśle, wprowadzenie systemu umów gospodarczych, nowe zasady przygotowania, realizacji i finansowania inwestycji — oto ważniejsze kierunki reformy gospodarczej w NRD.

Przedmiotem szczególnej uwagi stała się działalność inwestycyjna. U podstaw nowej polityki gospodarczej leży maksymalne podniesienie ekonomicznej efektywności inwestycji, wyrażającej się w odpowiednio wysokim stosunku przyrostu dochodu narodowego do nakładów poniesionych na inwestycje; stąd też zagadnienie rachunku ekonomicznego w planowaniu oraz realizacji programów i zadań urosło w procesie inwestycyjnym w NRD do zagadnienia pierwszoplanowego. Efekt jednostkowej inwestycji, wyrażony odpowiednim zestawieniem wskaźników techniczno-ekonomicznych, jest zasadniczą przesłanką działania, a także kontroli, poczynając od momentu powstania koncepcji inwestycji aż do jej zakończenia i wprowadzenia do eksploatacji.

System planowania inwestycji w NRD przeszedł pewne przeobrażenia. Od roku 1965 wyłączono z planu inwestycyjnego kapitałowe remonty. Obecnie re-

monty środków trwałych, zarówno kapitałowe, jak i bieżące, finansowane są w ciężar kosztów produkcji, z akumulowanego na ten cel funduszu remontowego. W miejsce dotychczasowych planów utrzymania oraz planów rozszerzenia środków trwałych wprowadzono pięć grup inwestycji, odpowiadających kategoriom ekonomicznym. Są to: przedsięwzięcia racjonalizacyjne, inwestycje restytucyjne i rekonstrukcyjne, inwestycje polegające na rozbudowie czynnych zakładów, budowie nowych zakładów oraz pozostałe inwestycje.

Stopień centralizacji decyzji gospodarczych, pomimo wprowadzonych zmian, jest w NRD większy niż w Polsce. Ogromna większość inwestycji objęta jest planem szczegółowym. Około 30% rocznych nakładów inwestycyjnych dotyczy inwestycji o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, zatwierdzanych przez rząd. Drugą grupę stanowią inwestycje zatwierdzane przez ministrów i organa centralne, trzecią grupę — inwestycje zatwierdzane z upoważnienia ministrów przez dyrektorów zjednoczeń.

Dyrektorzy przedsiębiorstw mają ograniczone kompetencje do zatwierdzania planowych inwestycji z upoważnienia dyrektorów zjednoczeń, a ponadto do podejmowania inwestycji pozaplanowych, finansowanych przy udziale nie limitowanych kredytów racjonalizacyjnych. Do pewnego uelastycznienia przyczyniło się zniesienie granicznych wartości kosztorysowych inwestycji w powyższych grupach. Szczebel zatwierdzenia inwestycji, poza inwestycjami z listy rządowej, ustala minister resortowy i odpowiednio dyrektor zjednoczenia, w zależności od charakteru i efektu ekonomicznego inwestycji. Kryteria te są zindywidualizowane.

System finansowy w NRD przewiduje jako źródła finansowania inwestycji przemysłowych — amorty-

zacje i zysk netto, ustalane w wieloletnich normatywach dla zjednoczeń, a przez zjednoczenia dla przedsiębiorstw. Planowym źródłem finansowania inwestycji jest ponadto kredyt oprocentowany, spłacany z zysku lub amortyzacji, a dla inwestycji zdecydowanych przez rząd — kredyt bezprocentowy, spłacany z budżetu. Planowa redystrybucja amortyzacji i zysku oraz korekty rozdziału dokonywane są przez zjednoczenia. Zjednoczenia przemysłowe, których aktualnie jest 87, skupiają w większości po kilkadziesiąt (od 30 do 100) przedsiębiorstw. Ekonomisci niemieccy są zdania, że ingerencja zjednoczeń w rozdział środków na restytucję i rozwój bazy produkcyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami nie ogranicza samodzielności przedsiębiorstw, wychodząc z założenia, że na tym właśnie polega rola zjednoczenia jako jednostki na rozrachunku gospodarczym, odpowiedzialnej za rozwój branży.

Zasada samofinansowania reprodukcji środków trwałych w przemyśle będzie wprowadzona w pełni po zakończeniu reformy cen, od której uzależnione jest ustalenie wieloletnich normatywów podziału amortyzacji i zysku. W okresie przejściowym zakres redystrybucji środków własnych przedsiębiorstw, a tym samym udział kredytów bankowych, jest ograniczony.

W systemie niemieckim środki własne przedsiębiorstw nie mają większego wpływu na rozmiary inwestycji, ze względu na wspomnianą centralizację decyzji inwestycyjnych. Zarówno te środki, jak i kredyt bankowy stanowią planowe źródło finansowania działalności ujętej zatwierdzonym, szczegółowym planem inwestycji i zatwierdzonym planem sfinansowania inwestycji, dostosowanym do zasad rozliczeń. W tych warunkach ingerencja banku możliwa jest w zasadzie tylko na etapie planowania inwestycji, przed zapadnięciem ostatecznych decyzji gospodarczych.

System finansowy w NRD wprowadza od roku 1965 jednolitą zasadę rozliczeń za zakończone prace projektowe oraz za zakończone zadania inwestycyjne lub obiekty stanowiące funkcjonalną całość. Wynagrodzenie zleceńobiorców uzależnione jest od osiągnięcia wskaźników techniczno-ekonomicznych, stwierdzonego przy odbiorze prac projektowych oraz przy odbiorze inwestycji, po jej próbnym rozruchu. Do czasu uzyskania zapłaty przedsiębiorstwa wykonawcze i dostawcze finansują swoją działalność produkcyjną ze środków własnych oraz z krótkoterminowych kredytów bankowych, powiązanych z terminami realizacji inwestycji.

System umów gospodarczych zakłada dopłaty lub potrącenia w stosunku do ceny określonej w umowie za wykonanie prac projektowych i robót, w zależności od podwyższenia lub niepełnego osiągnięcia wskaźników techniczno-ekonomicznych. Wykonawcy i dostawcy, do czasu dokonania rozliczenia ze zleceńobiorcami, obowiązani są opłacać narzut z tytułu oprocentowania środków trwałych i obrotowych za prace przy wykonywaniu inwestycji oraz za nowo powstałe środki trwałe. Istnieje zatem układ, w którym biura projektów, wykonawcy i dostawcy zainteresowani są w terminowym i jakościowo wysokim wykonywaniu inwestycji. Bodźcem dla inwestora są oszczędności uzyskane w nakładach na inwestycje, bez pogorszenia ich jakości. Przeznacza się je na

premiowanie osiągnięć, zasilanie funduszy przeznaczonych dla załogi inwestora, a także na rozszerzenie planowej działalności inwestycyjnej.

Organizacja projektowania uległa w NRD zasadniczej zmianie. Państwowe biura projektów z jednostek budżetowych zostały w roku 1965 przekształcone na przedsiębiorstwa działające na rozrachunku gospodarczym. Biura projektów, objęte jednolitym systemem przedsiębiorstw państwowych, nastawione są na rentowność, uzależnioną od jakości produktu. Zawierane umowy ze zleceńobiorcami mogą przewidywać zmianę ceny. Skala dopłat lub potrąceń od 5 do 20 proc. ceny umownej, a przy osiągnięciu najwyższego światowego poziomu projektu do 35%, stanowi silny bodziec dla biur projektów. Charakterystyczne jest, że ceny za projekty typowe stają się dla biura opłacalne po sześciokrotnej ich sprzedaży, co zmusza biura do zapewnienia nie tylko wysokiej jakości, ale również wysokiej użyteczności tych projektów. W krótkim okresie czasu od roku 1965 zaobserwowano znaczny wzrost wydajności pracy w biurach projektów. Problemem otwartym jest opracowanie cenników prac projektowych dla budownictwa przemysłowego.

Obok państwowych biur projektowych i stałych komórek projektowych w przedsiębiorstwach — w NRD działają następujące organizacje projektowe:

- w przedsiębiorstwach państwowych, spółdzielczych oraz prywatnych z udziałem kapitału państwowego, powoływane do wykonania zadań do-
raźnych,
- przy wyższych uczelniach, instytutach i jednostkach naukowo-badawczych oraz
- społeczne organizacje projektowo-badawcze.

Stan taki jest uzasadniony niedostatecznym jeszcze potencjałem produkcyjnym państwowych biur projektów.

Wykonawstwo robót inwestycyjnych w NRD, niezależnie od sieci przedsiębiorstw, zorganizowane jest w formie siedmiu kombinatów do wykonywania robót budowlanych i montażowych oraz trzech kombinatów realizujących budownictwo wodne, komunikacyjne i budowę kominów.

Przedsiębiorstwa budowlano-montażowe objęte są jednolitym systemem finansowym przedsiębiorstw państwowych. Od roku 1965 przechodzi się w NRD z systemu miesięcznych rozliczeń za roboty na rozliczenia za odebrane zakłady, części zakładów lub obiekty stanowiące funkcjonalną całość. Przedwczesna byłaby ocena działania zmian systemu rozliczeń. Okres obecny jest typowym okresem przejściowym. Już teraz można jednak stwierdzić, że wydajny wzrost stanu robót w toku (w ciągu jednego roku blisko o 60 proc.) stwarza dogodne warunki do rozszerzenia zakresu oddziaływania kredytowego, przede wszystkim w kierunku terminowego przekazywania do eksploatacji obiektów inwestycyjnych.

Dla czytelnika polskiego warto odnotowania jest zróżnicowanie zakresu obowiązków wykonawców inwestycji w NRD. Generalny wykonawca, powoływany dla dużych budów, odpowiedzialny jest za realizację całego zadania inwestycyjnego, to znaczy za wykonanie robót budowlano-montażowych oraz za dostarczenie i montaż maszyn i urządzeń. Określone czynności w tym układzie organizacyj-

nym mogą być przez generalnego wykonawcę powierzone kombinatowi, przedsiębiorstwom budowlano-montażowym, a także producentom lub zjednoczeniom wytwórców maszyn i urządzeń. W naszych warunkach ta forma organizacyjna zapoczątkowana została w budownictwie zakładów chemicznych.

Główny wykonawca jest odpowiednikiem naszego wykonawcy generalnego, odpowiedzialnego za koordynację robót budowlano-montażowych. Ponadto istnieje instytucja bezpośredniego wykonawcy.

Rozliczenie między inwestorem a wykonawcami, a także między szczeblami wykonawców, w razie występowania złożonych form wykonawców: generalnego i głównego, następuje po jakościowym odbiorze zadania określonego umową. Stwarza to warunki dyscyplinujące wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego na odcinku terminowości i jakości wykonywanych robót i dostaw.

*
*
*

Daleko idące zmiany w systemie inwestycyjnym znalazły odbicie w zadaniach i organizacji prac analityczno-kontrolnych Banku Inwestycyjnego w NRD. Bank stanowi ogniwo w procesie inwestycyjnym, ma wyznaczoną konkretną rolę, którą można określić jako czuwanie nad dopuszczeniem do finansowania inwestycji spełniających wymogi wysokiej efektywności ekonomicznej, a jednocześnie uznane za niezbędne i przygotowane do realizacji. Bank czuwa nad poziomem kosztów inwestycji i osiągnięciem, po ich zrealizowaniu, przyrostów zdolności produkcyjnych w planowych rozmiarach określonych wskaźnikami techniczno-ekonomicznymi.

Organizacja banku jest przystosowana do nowych zadań. Obok 15 oddziałów wojewódzkich, które pełnią również funkcję oddziałów do obsługi zjednoczeń przemysłu, powołano 5 oddziałów specjalnych do finansowania i kontroli największych budów w kraju. Kombinaty budowlane i montażowe są obsługiwane przez 8 oddziałów banku. Sieć bankową stanowią ponadto oddziały terenowe o zasięgu dwóch-trzech powiatów, podporządkowane oddziałom wojewódzkim.

Sprawując kontrolę wszystkich etapów działalności inwestycyjnej bank przedstawia się obecnie na koncentrację pracy na etapie przygotowania inwestycji do realizacji, w przekonaniu że skuteczność jego oddziaływania w tym okresie jest największa. Słuszność takiego poglądu jest szczególnie uzasadniona w warunkach systemu centralizacji decyzji gospodarczych. Drugi podstawowy odcinek, eksponowany w organizacji pracy bankowej, dotyczy kontroli uzyskanych efektów ekonomicznych. Czy oznacza to osłabienie kontroli w trakcie realizacji inwestycji? Odpowiedź jest jednoznaczna. Bank, przestrzegając zasady ciągłości pracy ulepsza stale metody swej kontroli, aby panować nad terminowością i jakością oraz poziomem kosztów wykonywanych inwestycji; stosuje przy tym drugą zasadę — zasadę wiązania analiz i kontroli działalności inwestorów, biur projektów oraz wykonawców, co umożliwia mu kompleksową ocenę szeregu zjawisk i problemów. Powszechność kontroli zapewniona

jest dla zbadania minimalnych wymogów prawidłowego działania uczestników procesu inwestycyjnego.

Pogłębia kontrola sprawowana jest przy zachowaniu reprezentacji, doboru podmiotów kontrolnych i określonych zagadnień. Jako przykład można podać ciągłą analizę postępu robót na budowach priorytetowych, z listy rządowej. Należy dodać, że bank nie wykonuje obsługi operacyjno-rachunkowej swoich klientów. Czynności te są w całości zlecone Niemieckiemu Bankowi Biletowemu (odpowiednik Narodowego Banku Polskiego).

Kontrola inwestycji przed podjęciem ich realizacji dotyczy dwóch podstawowych ogniw, a mianowicie założeń inwestycji oraz projektu planu inwestycyjnego i projektu planu prac projektowych, powiązanego z planem wieloletnim. Znaczenie kontroli założeń inwestycji jest szczególnie akcentowane. Bank, badając założenia inwestycji przewidzianych do ujęcia w planie, ustosunkowuje się do podstawowych wskaźników, których minimalny zakres dotyczy: kosztów inwestycji, zdolności produkcyjnej, akumulacji, kosztów własnych produkcji, zatrudnienia oraz wydajności pracy. Badane są także wskaźniki relatywne (na 1000 marek nakładów), szczególnie planowane rozmiary produkcji towarowej, akumulacji, a ponadto okres zwrotności nakładów inwestycyjnych. Dla inwestycji zatwierdzonych przez rząd istnieje specjalny tryb opiniowania założeń przed ich zatwierdzeniem, z udziałem Komisji Planowania, Ministerstwa Budownictwa i banku. Bank ocenia założenia omawianych inwestycji z punktu widzenia właściwości wyboru drogi uzyskania efektu produkcyjnego, w powiązaniu z wysokością nakładów inwestycyjnych, zapewnienia maksymalnej produktywności nakładów, udokumentowania wskaźników techniczno-ekonomicznych oraz prawidłowości rozwiązań budowlanych inwestycji.

Bank uczestniczy w naradach inwestorów, na których opiniowane są projekty planów inwestycyjnych, oraz prezentuje te opinie władzom centralnym i terenowym. Oddziaływanie banku na budowę planów rzeczowych oceniane jest pozytywnie. Oprócz zagadnień koncentracji nakładów i środków, zabezpieczenia dokumentacji projektowo-kosztorysowej oraz wykonawstwa i dostaw maszyn i urządzeń — bank bada kierunki inwestowania, preferując rekonstrukcje i modernizacje oraz nakłady na maszyny i urządzenia. Analiza tak zwanej struktury technicznej projektu planu zmierza do maksymalnego ograniczenia udziału robót budowlanych na korzyść wyposażenia w nowoczesny park maszynowy. Bank kontroluje także projekty planów sfinansowania inwestycji.

Kontrola projektów planów prac projektowych, składanych przez inwestorów nadrzędnych, umożliwia bankowi ustosunkowanie się do koncentracji pracy biur projektów na pilnych potrzebach inwestycji, w fazie przed ostatecznym ustaleniem terminarzy wiążących biura. Terminarze te stanowią punkt wyjścia do zawierania umów z inwestorami. Bieżąca kontrola działalności projektowej, sprawowana w biurach przez aparat techniczny banku, ma głównie na celu ustalenie stosowania rozwiązań typowych, postępowych metod projektowania inwe-

stycji, organizacji budów oraz przestrzegania normatywów czasowych budowy.

Etap realizacji poprzedza kontrola dokumentów inwestycyjnych, która jest warunkiem uruchomienia finansowania w banku biletowym. Dotyczy ona dokumentów planu inwestycyjnego, planu sfinansowania, założeń i projektów inwestycji, dokumentacji prawnej, umów o roboty, dostawy i nadzór oraz dowodu założenia księgowości inwestycyjnej. W kontroli tej przeważają elementy formalne, choć niewyłącznie; zwłaszcza umowy badane są wnikliwie od strony zgodności z dokumentami planu i dokumentacją projektowo-kosztorysową. Kontrola operatywna przeprowadzana jest kompleksowo, w miarę potrzeby i możliwości, u inwestora, w biurze projektów i w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych. W zakresie kontroli dostaw podstawowych maszyn i urządzeń Bank Inwestycyjny współpracuje z Niemieckim Bankiem Biletowym, finansującym eksploatację przemysłu. Operatywną kontrolę wykonują stałe ekipy kontrolne, wyspecjalizowane branżowo. Problematyka tej kontroli koncentruje się głównie wokół zagadnień terminowości realizacji, kosztów inwestycji, organizacji robót oraz dyscypliny umownej. Poważniejsze naruszenia dyscypliny umów gospodarczych sygnalizowane są państwowemu arbitrażowi. Od strony budownictwa bada się organizację i technologię robót oraz ich przebieg zgodnie z harmonogramami lub cyklogramami (w potokowym systemie wykonawstwa), a także gospodarkę materiałową.

Kontrolę oddawania inwestycji do użytku bank sprawuje przede wszystkim przez analizę sprawozdawczości inwestorów, której wyniki stanowią podstawę do kontroli terenowej, wykonywanej w zasadzie w odniesieniu do inwestycji ważnych dla gospodarki narodowej. Bank kontroluje postęp realizacji planu oddawania i rozliczania obiektów również od strony budownictwa, w powiązaniu z działalnością kredytową. Końcowym etapem kontroli bankowej jest badanie efektywności inwestycji zakończonych z punktu widzenia osiągnięcia projektowych wskaźników techniczno-ekonomicznych. Od ustaleń tej kontroli uzależniona jest w nowym systemie spłata kredytów, udzielonych na sfinansowanie inwestycji.

Bank posługuje się w tej kontroli przede wszystkim protokołami odbioru i przekazywania inwestycji do eksploatacji, oświadczeniami inwestorów określającymi poziom uzyskania projektowych zdolności produkcyjnych i innych wskaźników oraz okresową sprawozdawczością. W przypadku nieosiągnięcia planowych efektów z przyczyn subiektywnych lub obiektywnych (np. brak siły roboczej) inwestorzy obowiązani są składać w banku odpowiednie plany działania, których realizacja jest kontrolowana. Inwestorzy mają obowiązek zawiadomienia banku o włączeniu do swych planów eksploatacyjnych nowych zdolności produkcyjnych. Kontrola efektów ekonomicznych inwestycji zrealizowanych jest nowym odcinkiem pracy banku, jeszcze nie w pełni opanowanym.

Dużą pomocą w pracach analityczno-kontrolnych jest sprawozdawczość urzędu statystycznego, sporządzana w krótkich odstępach czasu po okresach sprawozdawczych i dostosowana w swoich układach organizacyjnych i tematycznych do potrzeb odbiorców, w tym również banku. Pozwala to bankowi na maksymalne eliminowanie własnej sprawozdawczości liczbowej i opisowej i na ograniczenie się do naświetlenia określonych zagadnień w oparciu o wyniki kontroli.

Naszkicowane w niniejszym artykule niektóre zagadnienia bankowej kontroli inwestycji nie wyczerpują, rzecz jasna, całej problematyki, zważywszy, że istnieje wyraźne współdziałanie kontroli pionów inwestorów, biur projektów oraz przedsiębiorstw budowlano-montażowych, a także współpraca z Niemieckim Bankiem Biletowym na odcinku kontroli dostaw maszyn i urządzeń oraz kontroli zagospodarowania przyrostu produkcji uzyskanej w wyniku działalności inwestycyjnej. Przedstawione wszakże kierunki pracy Banku Inwestycyjnego wskazują, że jego funkcja w realizacji nowego systemu inwestycyjnego oparta jest na elementach całościowej analizy ekonomicznej procesu inwestycyjnego, od powstania koncepcji aż do ustalenia jej końcowych efektów. Proces doskonalenia metod pracy banku jest w NRD widoczny. Okres wprowadzania obecnych reform sprzyja rozwijaniu inicjatywy w tym zakresie.

HENRYK MINDAK

Z doświadczeń i praktyki bankowej

Projekt zastosowania nowych mierników funduszu płac w przemyśle ziemniaczanym

Prawidłowy pod względem ekonomicznym dopływ środków funduszu płac na wynagrodzenie pracy żywej, wydatkowanej w kolejno po sobie następujących procesach produkcyjnych, wymaga zastosowania elastycznej metody korekty osobowego funduszu płac pracowników fizycznych, metody, która w sposób optymalny uwzględniałaby wszystkie momenty działalności gospodarczej przedsiębiorstw, rzutujące na poziom wykonania funduszu płac.

Stosowany dotąd w przemyśle ziemniaczanym system korekty nie spełnia takiego zadania. U podstawy tego systemu leży miernik wielkości osobowego, korygowanego funduszu płac w postaci produkcji globalnej według cen porównywalnych.

Całość wynagrodzeń robotników w przemyśle ziemniaczanym składa się z trzech zasadniczych członów, a mianowicie:

1) wynagrodzeń robotników stałych i sezonowych, zatrudnionych w fabryce w okresach kampanii przy przerobie ziemniaków (F_1),

2) wynagrodzeń robotników stałych i sezonowych, zatrudnionych w punktach odbioru ziemniaków w okresie jesiennym i wiosną przy odkrywaniu kopców i transportowaniu ziemniaków do fabryki (F_2),

3) wynagrodzeń robotników stałych, zatrudnionych poza produkcją i obsługą punktów odbioru ziemniaków, oraz stałych robotników produkcyjnych w okresach międzykampanijnych (F_3).

Charakteryzując produkcję przedsiębiorstw przemysłu ziemniaczanego z punktu widzenia poszukiwań nowego miernika funduszu płac, podkreślić trzeba, że:

a) nie jest to produkcja trwająca nieprzerwanie w ciągu całego roku gospodarczego, ale produkcja sezonowa,

b) rok gospodarczy dzieli się na podokresy kampanii wiosennej i jesiennej, oddzielonych od siebie okresami remontów i przygotowań do produkcji (w ciągu lata i zimy),

c) kampanie w danym roku kalendarzowym oparte są o surowiec (materiały podstawowe), pochodzące z różnych kolejnych zbiorów,

d) do produkcji używa się jednego w zasadzie materiału podstawowego, jakim są ziemniaki.

Stwierdzony w rzeczywistości fakt występowania różnych kosztów (globalnych i jednostkowych) w obydwu kampaniach, zrozumiał z przytoczonych wyżej powodów, nie ułatwia korygowania i kontrolowania funduszu płac, w globalnej bowiem sumie kosztów tkwią również różne koszty robocizny bezpośredniej i pośredniej za obydwa okresy kampanii.

Niezależnie jednak od wspomnianych wyżej różnic poziomu kosztów robocizny w obydwu okresach produkcyjnych — plan kosztów całkowitych, a w tym i kosztów wynagradzania pracy żywej, obejmuje pełne roczne wydatki z funduszu płac, przewidując i uwzględniając między innymi wielkość funduszu płac w poszczególnych okresach produkcyjnych.

Różnice poziomu kosztów robocizny bezpośredniej w kampanii wiosennej i jesiennej w Zakładach Przemysłu Ziemniaczanego „Kąty” w Kątach Wrocławskich zilustrować można na przykładzie tab. 1.

Poziom kosztów robocizny korygowanej ogółem, tak jak robocizny bezpośredniej jest różny w obydwu kampaniach.

Na tle dotychczasowych uwag na temat związku między produkcją a czynnikami płacowymi, zabezpieczającymi jej wykonanie, widzimy, że zachodzi potrzeba zmiany obowiązującego obecnie systemu korekty funduszu płac.

Biorąc pod uwagę stosunek między globalną wielkością osobowego korygowanego funduszu płac a wielkością wynagrodzeń akordowych oraz fakt produkowania w zasadzie z jednego materiału podstawowego — ziemniaków, proponuje się wprowadzenie dla robotników zatrudnionych przy produkcji systemu korekty i kontroli funduszu płac dla celów bankowych w oparciu o **normę wsadu**. Pod pojęciem normy wsadu należałoby rozumieć wartość wynagrodzeń tych robotników, przypadającą na jedną tonę ziemniaków oddanych do produkcji.

Jeśli oznaczymy: N — norma wsadu, F_t — wartość wynagrodzeń robotników produkcyjnych, Z — ilość ton ziemniaków oddanych do produkcji, to wzór na obliczenie tej normy będzie następujący:

$$N = \frac{F_t}{Z} \quad (1)$$

Rozpatrując poszczególne czynniki ilorazu z równania (1), trzeba podkreślić, co następuje:

— czynnik F_t — dla ustalenia normy wsadu — powinien być obliczany na podstawie każdorocznych planów techniczno-ekonomicznych danego przedsiębiorstwa. Czynnik ten obejmować powinien wszystkie występujące w danym przedsiębiorstwie prace, niezależnie od tego, czy są to prace klasyfikowane do akordowych, czy też do opłacanych według systemu dniówkowego. W ramach wynagrodzeń akordowych należy ujmować również wynagrodzenia robotników brygady ładunkowej, zatrudnionych przy załadunku i wyładunku na terenie fabryki.

Tabela 1
(w tysiącach złotych)

Kampania	Koszty robocizny bezpośredniej w latach:									
	1961		1962		1963		1964		1965	
	plan	wykonanie	plan	wykonanie	plan	wykonanie	plan	wykonanie	plan	wykonanie
Wiosenna	33	58	90	195	brak	356	251	355	207	199
Jesienna	879	872	642	634	874	995	1.042	523	755	721

W zależności od stopnia szczegółowości planowania wielkość tego czynnika przyjmować należy bądź w złotych, bądź w tysiącach złotych;

— czynnik Z nie wymaga wyjaśnień.

Korekta i kontrola funduszu płac, oparta o normę wsadu, zmniejszałaby wachlarz wynagrodzeń klasyfikowanych dotąd do osobowego korygowanego funduszu płac, wiążąc bardzo ściśle fundusz płac fizycznych pracowników produkcyjnych z poziomem produkcji. Korekty dokonywano by według następującego wzoru:

$$Z_w \times N = F_{fs} \quad (2)$$

gdzie:

F_{fs} — skorygowany fundusz płac robotników produkcyjnych,

Z_w — ilość ton ziemniaków rzeczywiście oddanych do produkcji.

W ten sposób skorygowany osobowy fundusz płac, porównany z faktycznie wykorzystanym, pozwalałby na ustalenie przyczyn ewentualnych przekroczeń lub oszczędności, które wynikać mogłyby głównie z odchyleń stawek akordowych. Tak więc:

— przekroczenie tego funduszu wskazywałoby, że stosowane w rzeczywistości stawki akordowe były wyższe od przyjętych w planie,

— oszczędności wynikają z różnicy między planowanymi a rzeczywiście płaconymi stawkami akordowymi.

Obok poziomu stawek akordowych — oszczędności i przekroczenia mogą mieć również źródło w zmianach asortymentowych produkcji paczkowanej, jeśli stawki akordowe za paczkowanie są różne dla tych asortymentów.

Różnic asortymentowych nie możemy z różnych powodów wyeliminować, stąd też przekroczenia z tego tytułu, jak i przekroczenia poprzednio omawiane, muszą być rozpatrywane indywidualnie (punkt 49 Instrukcji Służbowej NBP).

Dla prawidłowego odzwierciedlenia różnic występujących w robociznie kampanii wiosennej i jesiennej nie stoi na przeszkodzie zastosowaniu — na podstawie równania (1) — osobnych wzorów korekty dla tych kampanii.

Jeśli oznaczenia z równania (1) opatrzymy de-
signatami:

j — jesień

w — wiosna,

norma wsadu dla kampanii wiosennej określona byłaby równaniem

$$N_w = \frac{F_w}{Z_w} \quad (3)$$

a dla kampanii jesiennej

$$N_j = \frac{F_j}{Z_j} \quad (4)$$

Warunkiem koniecznym, umożliwiającym zróżnicowanie norm wsadu w obydwu omawianych okresach produkcyjnych, jest, aby

$$N = \frac{F_w + F_j}{Z_w + Z_j} \quad (5)$$

W dotychczasowym systemie drugim zmiennym składnikiem płacowym w przemyśle ziemniaczanym są prowizje. Pojęcie prowizji i funkcja nadawana tej części funduszu płac przez przemysł ziemniaczany są dalekie od prawidłowych. Na przykład w ramach tego składnika Zakłady Przemysłu Ziemniaczanego „Sokółka” w Niechlowie wypłacają wynagrodzenia za przygotowanie placów pod odbiór ziemniaków, za prace ładunkowe w punktach skupu ziemniaków itp., nie mające nic wspólnego z założeniami wynagrodzenia prowizyjnego.

Jeśli więc, zgodnie z obowiązującymi przepisami o bankowej korekcie i kontroli funduszu płac, wykonanie tego rodzaju „prowizji” traktuje się jako plan, to z faktu, iż w tej części funduszu płac nie wykazuje się przekroczeń, wyciągnąć trzeba wniosek o niezwyklej dla przedsiębiorstwa wygodzie posiadania takiego funduszu, pozwalającego na ukrywanie szeregu nieprawidłowości placowych przy skupie ziemniaków.

W warunkach przemysłu ziemniaczanego, całkowicie podobnych na odcinku skupu ziemniaków do warunków przemysłu cukrowniczego na odcinku skupu buraków cukrowych, można by wprowadzić podobne zasady wynagradzania pracy w punktach odbioru jak w przemyśle cukrowniczym.

Jeśli oznaczymy przez:

F_o — planowany osobowy fundusz płac robotników zatrudnionych w punktach odbioru ziemniaków,

F_{os} — skorygowany fundusz płac robotników zatrudnionych w punktach odbioru ziemniaków,

Z_{op} — liczba ton ziemniaków odebranych (skupionych) według planu,

Z_{ow} — liczba ton ziemniaków odebranych (skupionych) — wykonanie,

to korekta tej części płac w przemyśle ziemniaczanym może przebiegać zgodnie z następującym wzorem:

$$F_{os} = \frac{F_o}{Z_{op}} \times Z_{ow} \quad (6)$$

Innymi słowy, koszt robocizny jednej tony odebranych ziemniaków ustala się dzieląc planowany fundusz płac robotników zatrudnionych w punktach odbioru przez planowaną liczbę ton ziemniaków przewidzianych do zakupu, a następnie mnożąc ten iloraz przez rzeczywistą liczbę ton skupionych ziemniaków.

Kontrolę i korektę funduszu płac prowadzić należy, podobnie jak dotąd, na wzorach Z-3 Głównego Urzędu Statystycznego.

Dla przesłедzenia zasad proponowanej korekty osobowego funduszu płac podaje się w tabeli 2 następujące dane, zaczerpnięte ze sprawozdań jednego z przedsiębiorstw z terenu województwa wrocławskiego:

Tabela 2

Lp.	Wyszczególnienie	Plan	Wykonanie
1	Liczba ton ziemniaków przyjętych w punktach odbioru	48.266	55.613
2	Liczba ton ziemniaków oddanych do produkcji	47.300	54.222
3	Fundusz płac fabrycznych robotników produkcyjnych w okresach kampanijnych — w tysiącach złotych	1.671,1	1.721,6
4	Fundusz płac robotników w okresie remontowym — międzykampanijnym — w tysiącach złotych	1.334,0	1.367,8
5	Fundusz płac robotników w punktach odbioru ziemniaków — w tysiącach złotych	1.998,6	2.594,8
6	Fundusz płac pracowników umysłowych — w tysiącach złotych	2.009,7	2.009,7

W tym miejscu należy wyjaśnić, że podział ogólnego funduszu płac (planowanego i wykonanego) robotników podano w przybliżeniu, wobec trudności napotykaných w przedsiębiorstwie przy ustalaniu poszczególnych elementów tego funduszu. Fundusz prowizji potraktowano w całości jako korygowany fundusz płac robotników w punktach odbioru ziemniaków.

Zestawienie według wzoru Z-3, dział I, danych dotyczących rozliczenia osobowego funduszu płac w systemie obecnie obowiązującym (po odpowiednim zmodyfikowaniu układu tego działu dla potrzeb niniejszego opracowania) przedstawia się następująco:

Tabela 3
(w tysiącach złotych)

Lp.	Wyszczególnienie	Plan	Plan skorygowany	Wykonanie	Przekroczenie
1	Korygowany fundusz płac pracowników fizycznych ogółem	3.005,1	2.990,0	3.089,4	99,4
2	pro wizje za skup	1.998,6	2.594,8	2.594,8	
3	Nie korygowany fundusz płac fundusz płac pracowników umysłowych	2.009,7	—	2.009,7	—
	Razem	7.013,4	5.584,8	7.693,9	99,4

Czynności korygowania funduszu płac metodą przedstawioną w projekcie przebiegać powinny według wzorów (1), (2) i (6). Zgodnie z tym:

a) norma wsadu na podstawie danych planowanych wyniesie:

$$N = \frac{F_t}{Z}$$

$$N = \frac{1.671,1 \text{ tys. zł}}{47.300} = 36 \text{ zł na tonę,}$$

b) skorygowany fundusz płac fabrycznych robotników produkcyjnych wyniesie:

$$F_{fs} = Z_w \times N, \text{ czyli}$$

$$F_{fs} = 54.222 \times 36 = 1.952,0 \text{ tys. zł,}$$

c) korekta funduszu płac robotników w punktach odbioru ziemniaków wyniesie:

$$F_{os} = \frac{F_o}{Z_{op}} Z_w, \text{ a więc}$$

$$F_{os} = \frac{1.998,6}{48.266} \times 55.613 = 2.309,7 \text{ tys. zł.}$$

Po uwzględnieniu wyliczeń korekty ostateczne rozliczenie funduszu płac przedsiębiorstwa, według wzoru Z-3, dział I, przedstawiać się będzie jak w tabeli 4.

Z porównania rozliczeń funduszu płac według dotychczasowego i proponowanego systemu wynika, że zachodzi różnica między przekroczeniem wyliczonym w oparciu o metodę dotychczasową a przekroczeniem wynikającym z salda przekroczeń i oszczędności według nowej metody. Różnica ta wynosi 10,9 tys. zł i pochodzi niewątpliwie z różnic systemowych.

Wyda się, że z punktu widzenia przepisów bankowych kompensacie podlegać powinny przekroczenia i oszczędności w ramach korygowanego funduszu płac. Przekroczenia te powinny być rozpatrywane przez oddziały banku na tle przepisów punktu 49 załącznika nr 1 do ZP A/18/65.

Przekroczenia dotyczące nie korygowanego funduszu płac oddziały banku powinny uznawać za gospodarczo uzasadnione i nie podlegające wygospodarowaniu jedynie w trybie przepisu punktu 55 cytowanego załącznika, a więc na podstawie decyzji ministra.

Wyda się, że do zalet proponowanego systemu korekty i kontroli funduszu płac w przemyśle ziemniaczanym należy:

— uwzględnianie przez ten system zmian w realizacji zadań gospodarczych, w zależności od wielkości podaży ziemniaków, a więc i od długości trwania kampanii,

— przeciwdziałanie przenikaniom nie korygowanego funduszu płac robotników do funduszu płac korygowanego,

— wykluczenie możliwości korygowania wielkości planu funduszu płac robotników obsługi i robotników stałych w okresach międzykampanijnych,

— łatwość ustalania wskaźników korekty i samych czynności korygowania.

Podając pod dyskusję proponowaną metodę korekty i kontroli osobowego funduszu płac w przemyśle ziemniaczanym, jestem przekonany, że w trakcie jej trwania wyłoni się ostateczny kształt zasad korekty i kontroli, spełniający postulat prawidłowego pod względem ekonomicznym zapewnienia dopływu środków funduszu płac na finansowanie pracy żywej w tym przemyśle.

Tabela 4
(w tysiącach złotych)

Lp.	Wyszczególnienie	Plan	Plan skorygowany	Wykonanie	Przekroczenie	Oszczędność
1	Korygowany fundusz płac robotników fabrycznych produkcyjnych	1.671,1	1.952,0	1.721,6	—	230,4
2	robotników w punktach odbioru ziemniaków	1.998,6	2.309,7	2.594,8	285,1	—
3	Nie korygowany fundusz płac robotników obsługi i w okresie remontów	1.334,0	—	1.367,8	33,8	—
4	pracowników umysłowych	2.009,7	—	2.009,7	—	—
	Razem	7.013,4	4.261,7	7.693,9	318,9	230,4

MARIAN SZEWCZYK
Wrocław

Ocena miernika zadań gospodarczych stosowanego w bankowej kontroli funduszu płac w przemyśle młynarskim

Zagadnienie prawidłowości mierników produkcji, stosowanych dla celów kontroli funduszu płac, jest przedmiotem ciągłych badań i obserwacji, których celem jest ich doskonalenie i poszukiwanie nowych rozwiązań. Opracowanie niniejsze jest właśnie wynikiem takich obserwacji miernika zadań gospodarczych, stosowanego w jednym z przedsiębiorstw przemysłu młynarskiego. Dyskusja nad tym problemem jest już zapoczątkowana i wydaje się, że warto temu zagadnieniu poświęcić kilka słów¹⁾.

Stosowany aktualnie w przemyśle młynarskim miernik zadań gospodarczych w postaci produkcji globalnej według cen porównywalnych nie działa prawidłowo. Przy założeniu, że współczynnik korygujący odzwierciedla te elementy korygowanego funduszu płac, które wzrastają w tym samym stopniu co produkcja — „wskaźnik wykonania planu produkcji globalnej według cen porównywalnych, zmodyfikowany współczynnikiem korekty bankowej, ma zadanie określić, w jakim stopniu plan osobowego korygowanego funduszu płac powinien ulec zmianie w związku z rzeczywistymi wymiarami wykonanej produkcji”²⁾. O tym, że tak nie jest, świadczy materiał liczbowy podany w tabeli 1.

to stwarza niebezpieczeństwo występowania nie uzasadnionych przekroczeń lub oszczędności funduszu płac. W przedsiębiorstwie prawidłowo gospodarującym swoim funduszem płac może ono spowodować wystąpienie niczym nie uzasadnionego przekroczenia. Może również zaistnieć sytuacja odwrotna — skutek „korzystnych” zmian w strukturze asortymentowej przemianu korekta funduszu płac może maskować nieprawidłowości w gospodarce płacowej.

W tej sytuacji nasuwa się pytanie, jaki miernik zastosować, skoro produkcja globalna nie odzwierciedla zmian w strukturze asortymentowej? Bardziej prawidłowe byłoby zastosowanie jako miernika wielkości przemianu zbóż w tonach.

W zakładach młynarskich ścisły związek między ilością wykonanej pracy a ilością pracy żywej, wydatkowanej na wykonanie tej pracy, zachodzi w trzech grupach pracowników fizycznych, a mianowicie:

— w grupie pracowników brygady załadunkowej i wyładunkowej, obsługującej fazę zaopatrzenia i zbytu,

Tabela 1

Wykonanie planu produkcji według ilości i wartości w Zakładach Młynarskich w Pleszewie w roku 1965

Lp.	Nazwa asortymentu	P l a n y				Wykonanie		W s k a ź n i k i			
		operatywny		plany miesięczne (dyspozycje prze- miałowe) w rachunku narastającym				7 : 3	7 : 5	8 : 4	8 : 6
		ilość	wartość	ilość	wartość	ilość	wartość				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Mąka żytnia typu 800	13 086	35 109	17 287	46 382	17 324	46 479				
2	Mąka pszenna typu 850	13 528	53 706	8 193	32 528	8 327	33 058				
3	Mąka pszenna kрупчатка	149	819	134	738	143	784				
4	Mąka pszenna wrocławska	4 678	22 824	4 377	21 354	4 445	21 685				
5	Mąka pszenna bułkowa	4 302	15 264	4 004	14 204	4 092	14 518				
6	Kasza manna	256	1 359	219	1 161	225	1 197				
7	Srta zbożowa	2 694	5 926	7 183	15 802	8 123	17 870				
8	Otręby żytnie	3 087	4 889	3 820	6 051	3 778	5 985				
9	Otręby pszenne	6 716	12 412	4 994	9 230	5 035	9 305				
10	Zarodki	45	113	61	151	33	83				
11	Odpady użyteczne	98	31	94	30	21	7				
	Razem wyroby	48 639	152 452	50 366	147 631	51 546	150 971	106,0	102,3	99,0	102,3

Uwaga: ilość w tonach, wartość — według cen porównywalnych.

Już sama konfrontacja wskaźników wykonania planu produkcji według ilości i wartości w cenach porównywalnych w sposób wystarczający wykazuje, że miernik ten nie spełnia swego zadania. Stopień wykonania planu produkcji globalnej według cen porównywalnych zależy od ilości wykonanej produkcji i zmian w strukturze asortymentowej w stosunku do założeń planu (przy nie zmieniających się cenach, co faktycznie ma miejsce w dłuższych okresach czasu). Ponieważ zmiany w strukturze asortymentowej przemianu należą w przemyśle młynarskim do częstych zjawisk — czynnik ten deprecjonuje produkcję globalną jako miernik zadań gospodarczych przy korekcie funduszu płac. Zjawisko

— w grupie pracowników zatrudnionych przy pakowaniu produktów w worki, tzw. pakowaczy,

— w grupie pracowników zatrudnionych przy narpawie worków, tzw. cerowaczy.

Pracownicy tych trzech grup wynagradzani są według systemu akordowego. Pozostali robotnicy grupy przemysłowej wynagradzani są w systemie czasowo-premiowym. Korygowany fundusz płac robotników wynagradzanych w systemie czasowo-premiowym, który w zasadzie utrzymuje się w granicach ustalonych w planie, zostanie wyeliminowany z korekty przez ustalenie prawidłowego współczynnika korygującego (indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa).

Zobaczmy teraz, jak wygląda rozliczenie funduszu płac przy przyjęciu za miernik następujących zadań gospodarczych:

¹⁾ M. Szewczyk — Projekt systemu bankowej korekty funduszu płac w przemyśle młynarskim. „Przegląd Zbożowo-Młynarski” nr 11 i 12 z roku 1965.

²⁾ M. Szewczyk — op. cit., nr 11/65, str. 324.

— produkcji globalnej według cen porównywalnych,

— przemiału zbóż w tonach.

Dla lepszego zobrazowania omawianego zagadnie-

nia w poniższym przykładzie przyjęto jako założenia wielkości fikcyjne. Plan i wykonanie przemiału zbóż w przedsiębiorstwie „X” przedstawia tabela 2.

Wielkość produkcji według ilości i wartości, odpowiadającą ilościom zmielonego zboża, przedstawia tabela 3.

Tabela 2

Lp.	Rodzaj zboża	Przemiał zbóż w t		Procent wykonania
		plan	wykon.	
1	Zyto	10 000	15 000	
2	Pszenica	25 000	14 000	
3	Zboże na śrutę	5 000	15 000	
	Razem	40 000	44 000	110,0

Pozostałe dane:

— osobowy korygowany fundusz płac robotników grupy przemysłowej:

plan 2 000 tys. zł
wykonanie 2 070 tys. zł
— współczynnik bankowej korekty 0,4

Tabela 3

Lp.	Nazwa asortymentu	Plan		Wykonanie		Procent	
		ilość	wartość	ilość	wartość	5 : 3	6 : 4
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mąka żytnia typu 800	8 000	21 464	12 000	32 196		
2	Mąka pszenna typu 850	7 500	29 775	6 750	26 798		
3	Mąka pszenna kruszalka	195	1 072	65	357		
4	Mąka pszenna wrocławska	5 850	28 542	1 950	9 514		
5	Mąka pszenna bułkowa	5 400	19 159	1 800	6 386		
6	Kasza manna	375	1 992	210	1 115		
7	Śruta zbożowa	5 000	11 000	15 000	33 000		
8	Otręby żytnie	1 850	2 930	2 850	4 514		
9	Otręby pszenne	5 700	10 534	3 215	5 941		
10	Zarodki	50	125	75	188		
11	Odpady użyteczne	80	25	85	27		
	Razem	40 000	126 618	44 000	120 036	110	95

Uwaga: ilość w tonach, wartość w cenach porównywalnych (tysiące złotych)

Tabela 4

Zadania gospodarcze

Lp.	Określenie zadań gospodarczych	Plan	Wykonanie	Procent wykonania	Współczynnik korekty	Procent korekty funduszu płac
1	2	3	4	5	6	7
1	Produkcja globalna w cenach porównywalnych	126 618	120 036	95,0	0,4	97,0
2	Przemiał zbóż w tonach	40 000	44 000	110,0	0,4	104,0

Tabela 5

Fundusz płac

Lp.	Wyszczególnienie	Plan	Plan skorygowany	Wykonanie	Odchylenia	
					przekroczenie	oszczędności
1	2	3	4	5	6	7
1	Korygowany fundusz płac robotników — przy wskaźniku produkcji globalnej	2 000	1 940	2 070	130	—
2	Korygowany fundusz płac robotników — przy wskaźniku przemiału zbóż w tonach	2 000	2 080	2 070	—	10

Rozliczenie funduszu płac przedstawiać się będzie jak w tabelach 4 i 5.

Przy założeniu, że przedsiębiorstwo prowadzi prawidłową gospodarkę funduszem płac i że nie wystąpiły inne czynniki uzasadniające przekroczenie — zastosowanie jako miernika produkcji globalnej spowodowało wystąpienie przekroczenia, na które przedsiębiorstwo nie będzie miało uzasadnienia. Czynniki zmiany struktury asortymentowej zostaną wyeliminowane przy zastosowaniu jako miernika przemiału zbóż w tonach.

Sytuacja podobna jak w powyższym przykładzie wystąpiła w roku 1965 w jednym z przedsiębiorstw omawianej branży. Z rocznego rozliczenia funduszu płac na koniec czwartego kwartału wynikało przekroczenie w wysokości 88 000 złotych. Przedsiębiorstwo, występując do banku z wnioskiem o uznanie tego przekroczenia za nie podlegające obowiązkowi likwidacji, znalazło uzasadnienie na kwotę 54 000 złotych. Na pozostałą kwotę przekroczenia brak było uzasadnienia (przekroczenie zostało uznane w trybie punktu 55 przepisów o kontroli funduszu płac przedsiębiorstw objętych Uchwałą nr 106/62 Rady Ministrów), co można przypisać działaniu nieprawidłowego miernika, jakim jest produkcja globalna w cenach porównywalnych.

ROMAN MATUSZEWSKI

Pleszew

Współpraca komórek kredytowych z komórkami operacyjnymi

Wprowadzenie w życie z dniem 1 stycznia 1966 roku nowej Instrukcji Służbowej nr A-8 — „Kredytowanie przedsiębiorstw społecznych” — spowodowało konieczność dokonania przez oddziały operacyjne pewnych zmian w dotychczasowej współpracy komórek kredytowych z komórkami operacyjnymi. Współpraca ta została wprowadzie uregulowana zarządzeniem prezesa nr A/23 z dnia 8 grudnia 1965 roku, ale — zresztą słusznie — zostawiono oddziałom spory margines swobody w zakresie zharmonizowania typowych, powtarzających się czynności oraz kontaktów między pracownikami obydwu pionów.

Po pewnym okresie stosowania w praktyce zasad współpracy, ujednoliconych zarządzeniem wewnętrznym, można ogólnie stwierdzić, że przyjęta przez oddział metoda okazała się przydatna. Unikając szczegółów, które mogą zbytnio „przeorganizować” pracę i raczej ją usztywnić zamiast usprawnić, główny nacisk w organizacyjnym ujęciu zagadnienia położono na takie sprawy jak:

- sprecyzowanie obowiązków i odpowiedzialności,
- wyeliminowanie czynności uznanych za zbędne,
- ujednolicenie trybu postępowania w odniesieniu do czynności typowych, powtarzających się,
- wzajemna kontrola bieżąca i następna.

Przyjęto zasadę wyeliminowania w maksymalnym stopniu różnego rodzaju pracochłonnych i niejednokrotnie mało przejrzystych notatek wewnętrznych, zakładając, że zasadniczym źródłem informacji kontrolera dyspozycji są kopie pism i zawiadomień wysyłanych do przedsiębiorstw. Na przykład kontrolerzy dyspozycji otrzymują kopie:

- zawiadomień o przyznaniu limitu kredytów obrotowych oraz inwestycyjnych,
- zawiadomień o podjętej decyzji przymusowej spłaty zadłużenia przeterminowanego lub o przedterminowej spłacie nie zapadłych rat kredytów,
- zawiadomień o przyznaniu kredytu płatniczego,
- zawiadomień o zastosowaniu specjalnego trybu kontroli wykorzystania limitu bezosobowego funduszu płac w przypadku zagrożonego przekroczenia limitu rocznego.

Przekazywanie kontrolerom dyspozycji kopii pism i zawiadomień, których adresatem jest przedsiębiorstwo, daje korzyści w postaci:

- oszczędności czasu, który należałoby przeznaczyć na pisanie odrębnej notatki,
- pewności, że dyspozycja przekazana kontrolerowi jest jednobrzmiąca z treścią pisma kierowanego do przedsiębiorstwa oraz stanowi swego rodzaju formę bieżącego informowania kontrolera dyspozycji o działalności przedsiębiorstwa, zważywszy że w piśmie kierowanym do przedsiębiorstwa omawiane są z zasady przyczyny podjęcia pewnych decyzji, których wykonawcą będzie kontroler dyspozycji, podczas gdy notatki wewnętrzne ograniczają się raczej do zleceń wykonania pewnej dyspozycji.

Od przyjętej zasady informowania za pośrednictwem kopii wysyłanych pism i zawiadomień odstępuje się w przypadkach wymagających działania przyspieszonego lub w przypadku osobistego uzgodnienia między pracownikami współpracujących komórek. Informacje w kierunku odwrotnym, to znaczy z komórki operacyjnej do komórki kredytowej, przekazywane są za pośrednictwem specjalnie opracowanych druków użytku wewnętrznego. Są to: „arkusz informacyjny” — wzór nr 1 oraz „informacja przyspieszona” — wzór nr 2.

Arkusz wypełniany jest odrębnie dla każdego przedsiębiorstwa w ustalonych terminach i w od-

Wzór nr 1

ARKUSZ INFORMACYJNY

Prawidłowy cykl przedsiębiorstwo
dni

(w tysiącach złotych)

Data	Należności		Zobowiązania			Zadłużenie przeterminowane		Uwagi o wykorzystaniu
	w cyklu	ogółem	terminowe	przeteterminowane	ogółem	66	36	
15.I.	x	x	x		x			
31.I.		x						
15.II.	x	x	x		x		x	
28.II.		x					x	
15.III.	x	x	x		x		x	
31.III.							x	
15.IV.	x	x	x		x			
30.IV.		x					x	
15.V.	x	x	x		x		x	
31.V.		x					x	
15.VI.	x	x	x		x		x	
30.VI.							x	
15.VII.	x	x	x		x			
31.VII.		x					x	
15.VIII.	x	x	x		x		x	
31.VIII.		x					x	
15.IX.	x	x	x		x		x	
30.IX.							x	
15.X.	x	x	x		x			
31.X.		x					x	
15.XI.	x	x	x		x		x	
30.XI.		x					x	
15.XII.	x	x	x		x		x	
31.XII.							x	

Uwaga: arkusze wypełniają kontrolerzy rozliczeń i przekazują w dniach drugim i szesnastym każdego miesiąca inspektorom kredytowym. Po wykorzystaniu arkusze zwraca się kontrolerom dyspozycji.

Uwagi kontrolerów dyspozycji o działalności rozliczeniowej przedsiębiorstwa

Wzór nr 2

Wydział Kredytów
w mieście

INFORMACJA PRZYSPIESZONA

Dotyczy przedsiębiorstwa

.
.

Kredyt płatniczy występuje od

i zadłużenie z tego tytułu na dzień

wynosi złotych

W dniu spłacono kredyt

w ciężar zadłużenia przeterminowanego na kwotę
złotych

Data podpis kontrolera
dyspozycji

niesieniu do pozycji nie zakreślonych znakiem x. Odwrotna strona arkusza jest przeznaczona na uwagi kontrolerów dyspozycji o stwierdzonych nieprawidłowościach. Przekazywanie komórce kredytowej informacji o stanach należności i zobowiązań przez wypełnienie „arkusza”, zamiast dotychczas przekazywanych taśm maszynowych ze „zbitymi” stanami, stanowi wprawdzie dodatkową czynność kontrolerów dyspozycji, ale jednocześnie spowodowało oszczędność czasu pracowników kredytowych, niezależnie od dodatkowych korzyści jak:

— możliwość wykorzystania zapisów dla celów analitycznych (arkusz obejmuje zapisy z okresu roku kalendarzowego),

— łatwość posługiwania się,

— zebranie w jedną całość informacji niezbędnych zarówno dla celów kredytowych, jak i ewentualnego oddziaływania.

Informacja przyspieszona (wzór nr 2) jest przekazywana komórce kredytowej na cztery dni przed upływem dopuszczalnego okresu ciągłego zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego na pokrywanie innych płatności oraz w każdym przypadku dokonania spłaty kredytu obrotowego lub inwestycyjnego w ciężar zadłużenia przeterminowanego. (Spłata zadłużenia przeterminowanego jest dokonywana przez kontrolerów dyspozycji na podstawie wyraźnego zlecenia pracowników kredytowych).

Niezależnie od wymienionych dwóch druków użytku wewnętrznego, oddział sporządził również inne, dotyczące czynności powtarzających się, w odniesieniu do których obowiązujące zarządzenia prezesa pozostawiają dowolność co do formy i sposobu zredagowania. Są to następujące druki:

- zawiadomienie o przyznaniu kredytu płatniczym, wzór nr 3,
- zawiadomienie o przyznaniu kredytu płatniczym (antycypacyjnym), wzór nr 4,
- zawiadomienie o przyznaniu kredytu płatniczym (jednorazowym), wzór nr 5,
- zawiadomienie o zaprzestaniu udzielania kredytu płatniczego, wzór nr 6,
- zawiadomienie o przyznaniu dodatkowych kredytów obrotowych, wzór nr 7,
- dyspozycja (o zróżnicowanej stopie procentowej), wzór nr 8.

Wzór nr 3

Radomsko, dnia

A-II

ZAWIADOMIENIE O PRYZNANIU KREDYTU PŁATNICZEGO

Zawiadamiamy, że po rozpatrzeniu wniosku przedsiębiorstwa z dnia przyznaliśmy kredyt płatniczy

*) w kwocie złotych

*) bez ograniczenia kwotowego na uregulowanie

Ciągłe zadłużenie z tytułu przyznanego kredytu nie powinno utrzymywać się dłużej niż dni, to znaczy od do

W przypadku utrzymujących się trudności finansowych (występowanie zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego) przedsiębiorstwo jest zobowiązane najpóźniej na dni przed upływem dopuszczalnego okresu ciągłego zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego złożyć w oddziale wyjaśnienie przyczyn utrzymujących się trudności płatniczych. W przypadku zaś wzrostu stałych potrzeb kredytowych należy złożyć wniosek na kredyty obrotowe.

W razie nienadesłania wyjaśnienia lub jeśli z wyjaśnienia będzie wynikało, że trudności płatnicze zostały spowodowane trwałym wzrostem potrzeb kredytowych, a przedsiębiorstwo nie złoży w wyznaczonym terminie dodatkowego wniosku kredytowego, oddział począwszy od dnia

— zaprzestaje udzielania kredytu płatniczego,

— przystępuje do spłaty istniejącego zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego.

Jednocześnie zastrzegamy sobie prawo cofnięcia uprawnienia do korzystania z kredytu płatniczego w każdym przypadku, uzasadniającym — według oceny oddziału — celowość cofnięcia takiego uprawnienia.

Do wiadomości:

Kontrola dyspozycji w miejscu

*) niepotrzebne skreślić.

Wzór nr 4

Radomsko, dnia

A-II

Sprawa: PRYZNANIE KREDYTU PŁATNICZEGO

Zawiadamiamy, że po rozpatrzeniu wniosku z dnia przyznaliśmy przedsiębiorstwu prawo korzystania z kredytu płatniczego w okresie bez potrzeby każdorazowego składania wniosku kredytowego w przypadku wystąpienia trudności płatniczych w okresie objętym usprawnieniem.

W okresie objętym usprawnieniem kredyt płatniczy będzie uruchomiony przez oddział na likwidację trudności płatniczych, spowodowanych **przyczynami o charakterze przejściowym**. Oznacza to, że ciągłe zadłużenie z tytułu kredytu płatniczego nie może utrzymywać się dłużej niż dni, a ewentualne wznowienie pokrywania wszystkich zobowiązań w ciężar kredytu płatniczego może nastąpić pod warunkiem terminowego regulowania przez okres co najmniej dni wszystkich wymagalnych zobowiązań bez pomocy kredytu płatniczego.

W przypadku utrzymywania się trudności finansowych przedsiębiorstwo obowiązane jest najpóźniej dnia występowania ciągłego zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego złożyć w oddziale wyjaśnienie przyczyn trudności płatniczych. W przypadku zaś wzrostu stałych potrzeb kredytowych należy złożyć wniosek na kredyty obrotowe.

W razie nienadesłania wyjaśnienia lub jeśli z wyjaśnienia będzie wynikało, że trudności płatnicze zostały spowodowane trwałym wzrostem potrzeb kredytowych, a przedsiębiorstwo nie złoży dodatkowego wniosku kredytowego, oddział począwszy od dnia utrzymywania się kredytu płatniczego zaprzestaje udzielania kredytu płatniczego i przystępuje do spłaty istniejącego zadłużenia.

Kolejne dni występowania kredytu płatniczego będą uwidocznione na wyciągu obok stempla „kredyt płatniczy”.

W okresie korzystania z kredytu płatniczego nie należy składać wniosków o akumulację środków płatniczych.

Oddział zastrzega sobie prawo cofnięcia w każdym terminie przyznanego przedsiębiorstwu uprawnienia do korzystania z kredytu płatniczego w powyższym trybie.

Do wiadomości:

Kontrola dyspozycji w miejscu

Wzór nr 5

Radomsko, dnia

A-II

ZAWIADOMIENIE O PRYZNANIU KREDYCIE PŁATNICZYM

Zawiadamiamy, że po rozpatrzeniu wniosku przedsiębiorstwa z dnia przyznaliśmy w dniu kredyt płatniczy w kwocie złotych na jednorazowe uregulowanie zobowiązań z tytułu
Przyznany kredyt podlega spłacie z najbliższych wpływów na rachunek rozliczeniowy przed wszystkimi innymi płatnościami, z wyjątkiem tytułów egzekucyjnych.

Do wiadomości:

Kontrola dyspozycji w miejscu

Wzór nr 6

Radomsko, dnia

A-II

ZAWIADOMIENIE O ZAPRZESTANIU UDZIELANIA KREDYTU PŁATNICZEGO

Nawiązując do zawiadomienia z dnia o przyznaniu kredytu płatniczego zawiadamiamy, że wobec utrzymywania się zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego od dnia i nienadesłania do dnia :

- wyjaśnienia przyczyn utrzymujących się trudności płatniczych,
- wniosku kredytowego na stałe potrzeby kredytowe

przystępujemy z dniem do spłaty istniejącego zadłużenia z pierwszych wpływów na rachunek rozliczeniowy z wyjątkiem tytułów egzekucyjnych i zaprzestujemy udzielania kredytu płatniczego.

Ponowne wznowienie pokrywania wszystkich zobowiązań w ciężar kredytu płatniczego nastąpi pod warunkiem terminowego regulowania przez okres dni wszystkich wymagalnych zobowiązań, bez pomocy kredytu płatniczego.

Do wiadomości:

Kontrola dyspozycji w miejscu

Uwaga: ustęp ostatni nie ma zastosowania w odniesieniu do kredytu płatniczego, udzielonego w trybie wniosku jednorazowego.

Wzór nr 7

Radomsko, dnia

A-II

ZAWIADOMIENIE O PRYZNANIU DODATKOWYCH KREDYTÓW OBROTOWYCH

Zawiadamiamy, że po rozpatrzeniu wniosku z dnia przyznaliśmy przedsiębiorstwu na okres od do dodatkowy kredyt w kwocie złotych do łącznej wysokości złotych

W związku z tym kredyty obrotowe, przyznane w oparciu o wniosek kwartalny i dodatkowy wynoszą:

- a) kredyt na zapasy
- b) kredyt na należności

Ogółem

Przeciętny dzienny wpływ
Warunki i uwagi:

Do wiadomości:

Kontrola dyspozycji w miejscu

Wzór nr 8

Radomsko, dnia
Główny Księgowy Oddziału
w miejscu

Zgodnie z decyzją
(dyrektora oddziału, oddziału
wojewódzkiego, centrali)

z dnia w stosunku do przedsiębiorstwa
od kredytu

(rodzaj kredytu)

zarejestrowanego na rachunku należy:

- a) podwyższyć stopę procentową o %, tj. do % za okres od do
- b) przeprowadzić bonifikatę i zwrot naliczonych, podwyższonych o % odsetek za okres od do
- c) stosować ulgowe oprocentowanie w wysokości % w okresie od do

Naczelnik Wydziału
Kredytów

Sporządził:

Sprawdził:

Księgowano dnia

Znaczna częstotliwość występowania czynności zmuszała inspektorów kredytowych do osobistego redagowania zawiadomień w wyżej podanym zakresie, co przysparzało dodatkowych czynności. Wprowadzenie i posługiwanie się jednolitą formą zawiadomień usprawniło pracę pracownikom kredytowym oraz maszynistce, a pracownikom operacyjnym stworzyło znaczną dogodność w posługiwaniu się otrzymywanymi kopiami przy wykonywaniu konkretnych dyspozycji.

Jako pewne usprawnienie pracy oceniamy wprowadzenie — na wzór Oddziału NBP w Gdyni — sposobu śledzenia kolejnych dni występowania kredytu płatniczego. Sposób ten polega na opatrywaniu kart

księgowych oraz wyciągów z rachunków bankowych, dotyczących przedsiębiorstw wykorzystujących kredyt płatniczy, odciskiem stempla „kredyt płatniczy” i dopisaniu ołówkiem kolejnego dnia występowania zadłużenia z tytułu kredytu płatniczego. Takie oznaczenie stanowi udogodnienie nie tylko dla kontrolera dyspozycji, ale również dla przedsiębiorstwa wykorzystującego kredyt.

Podając rozwiązania z zakresu współpracy komórek ograniczono się do zagadnień, które mogą być rozwiązane podobnie w każdym oddziale operacyjnym, bez względu na jego wielkość.

IRENA GRZYBOWSKA
Radomsko

Nowe formy współpracy z organami samorządu robotniczego

Istnieje duże zapotrzebowanie społeczne na dalszą poprawę i zwiększenie skuteczności działania samorządów robotniczych. Zapotrzebowanie to wzrasta szczególnie na tle wprowadzonych zmian systemowych. Dlatego też istotną sprawą jest dalsze zacieśnienie współpracy wszystkich ogniw współpracujących z samorządami robotniczymi. Każda inicjatywa w tej mierze jest potrzebna i stąd wpływają określone i konkretne zadania, między innymi i dla oddziałów Narodowego Banku Polskiego.

Dotychczasowe formy współpracy Oddziału NBP w Szczecinku z organami samorządu robotniczego kontrolowanych przedsiębiorstw polegały głównie na:

- udziale pracowników oddziału w obradach KSR,
- pisemnym informowaniu o nieprawidłowościach stwierdzonych w czasie kontroli, z podaniem źródeł powstania nieprawidłowości i ewentualnych skutków ich dalszego utrzymywania się,
- pisemnym informowaniu o zastosowanych środkach oddziaływania kredytowego wraz z podaniem skutków decyzji podejmowanych w tym zakresie,
- organizowaniu konferencji (spotkań) z kierownictwem przedsiębiorstw przy współudziale przedstawicieli samorządu robotniczego,
- udzielaniu porad przedstawicielom samorządów robotniczych w ramach działalności punktu konsultacyjnego.

Oddział starał się dobierać formy współpracy w zależności od sytuacji i warunków, w jakich pracowały poszczególne samorządy. Stwierdzić jednak trzeba, że współpraca bezpośrednia miała zakres stosunkowo wąski — w większości przypadków poprzestawano na przesyłaniu kopii pisma interwencyjnego do wiadomości przewodniczącego rady robotniczej.

Pozytywnie ocenia się natomiast udział przedstawicieli oddziału w obradach KSR. W ciągu ostatniego roku oddział kontrolował osiem przedsiębiorstw, w których działały rady robotnicze. Pracownicy oddziału brali udział w 20 posiedzeniach KSR, w tym kierownictwo oddziału — w pięciu.

W ramach kontaktów z organami samorządów robotniczych oddział zgłaszał postulaty i uzyskiwał rezultaty w odniesieniu do takich spraw jak:

- uwzględnianie jego uwag, co do realności i zachowania prawidłowych powiązań w założeniach do rocznych planów techniczno-finansowych,
- poprawa gospodarki środkami trwałymi, szczególnie na odcinku zagospodarowania (likwidacji) środków trwałych nieczynnych,
- gospodarka zapasami z punktu widzenia zapasów nieprawidłowych,
- zachowywanie prawidłowych proporcji zatrudnienia i funduszu płac w powiązaniu z zadaniami planu,
- przyspieszenie rozliczeń oraz windykacji należności od odbiorców i dłużników,

— włączanie do zadań premialnych postulatów oddziału, dotyczących likwidacji poważniejszych nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstwa.

Szczególnie korzystne efekty w zakresie uporządkowania gospodarki środkami trwałymi osiągnięto w Okręgowym Przedsiębiorstwie Przemysłu Drzewnego w Szczecinku, gdzie w wyniku wspólnego działania kierownictwa przedsiębiorstwa i samorządu robotniczego w roku 1965 zrealizowane zostały postulaty naszego oddziału, dotyczące zagospodarowania (likwidacji) nieczynnych środków trwałych o wartości około 5 mln zł, likwidacji zamrożeń środków obrotowych, uporządkowania ewidencji środków trwałych w zakładach niesamodzielnych itp.

Podobnie skuteczne okazało się zainteresowanie samorządu robotniczego Szczecińskich Zakładów Przemysłu Torfowego stwierdzonymi w tym przedsiębiorstwie nieprawidłowościami oraz trudnościami w wykonaniu zadań eksportowych. W wyniku przekazania uwag oraz ustaleń na konferencji zorganizowanej z inicjatywy naszego oddziału, przy aktywnym udziale przedstawicieli samorządu robotniczego — opracowano długofalowy program działania. Efekty realizacji tego programu to: wykonanie rocznych zadań w zakresie produkcji eksportowej w 100,2 proc., zagospodarowanie nadmiernych materiałów na kwotę jednego miliona złotych, likwidacja nieczynnych środków trwałych o wartości około 500 tys. zł.

Jak widzimy, dotychczasowa współpraca przynosi pozytywne rezultaty, mimo to istnieje potrzeba dalszego doskonalenia, pogłębiania i zacieśniania kontaktów z samorządami robotniczymi. Wprowadzone zmiany w zasadach finansowania przedsiębiorstw podnoszą znaczenie systemu kredytowego, a tym samym wzrasta rola banku oraz jego udział w zwiększaniu efektywności gospodarki przedsiębiorstw. Podstawowe aktualne zadania samorządów robotniczych sprowadzają się do rozwijania inicjatywy załóg i oddziaływania na przedterminową realizację zadań produkcyjnych, przy pełnym wykorzystaniu uprawnień oraz możliwości ulepszania gospodarki przedsiębiorstw, warunków pracy i warunków bytowych załogi.

W celu omówienia wyników dotychczasowej współpracy oraz ustalenia wzajemnych obowiązków w zakresie dalszego jej zacieśniania i uefektowania na tle zadań związanych ze zmianami systemowymi zorganizowana została — z inicjatywy oddziału — konferencja, na którą zaproszono przewodniczących rad robotniczych i rad zakładowych. W porządku dziennym konferencji przewidziano informację o dotychczasowych formach, wynikach i trudnościach we współpracy z organami samorządów robotniczych, omówienie listu przewodniczącego Centralnej Rady Związków Zawodowych z dnia 6 stycznia 1966 roku, dyskusję i zgłaszanie wniosków zmierzających do zacieśnienia współpracy. Dowodem dużego zaintereso-

wania tematem był liczny udział zaproszonych przedstawicieli, szeroka i rzeczowa dyskusja oraz konstruktywne wnioski zgłaszane w podsumowaniu narady.

W dyskusji akcentowane były dwa zagadnienia:

1. Problematyka wzajemnych kontaktów i współpracy, na tle wyników bankowej analizy i kontroli działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w poczynaniach zmierzających do szybkiej oraz skutecznej likwidacji nieprawidłowości.

2. Pilna potrzeba działania w zakresie podnoszenia wiedzy ekonomicznej, jako ważnego czynnika efektywnej działalności samorządu robotniczego.

W sprawie pierwszej wnioski dotyczą:

— zacieśnienia kontaktów bezpośrednich przez częstszy i bardziej aktywny udział pracowników banku w obradach konferencji samorządu robotniczego, a przedstawicieli organów samorządu — w spotkaniach z kierownictwem przedsiębiorstw, organizowanych przez oddział,

— szerszego informowania rad robotniczych o wynikach analizy i kontroli w formie pisemnej oraz przez zapewnienie obecności przedstawicieli samorządu przy omawianiu wyników inspekcji z dyrekcją przedsiębiorstwa,

— uwzględniania w porządku obrad KSR zagadnień wynikających z ustaleń i interwencji oddziału oraz podejmowania odpowiednich uchwał zobowiązujących do usuwania zaniedbań; należy przy tym wykorzystać możliwość włączenia tych spraw do zadań premiovych,

— omówienia wytycznych CRZZ na najbliższych posiedzeniach KSR.

Oddział poświęcił również wiele uwagi sprawie podnoszenia wiedzy ekonomicznej członków samorządów

robotniczych. Szkolenie służb finansowych przedsiębiorstw w zakresie zmian w systemie finansowym i kredytowym było organizowane przy udziale przedstawicieli samorządu robotniczego. Szkolenie takie przeprowadzono dwukrotnie, w tym oddzielnie branżowe dla grup przedsiębiorstw objętych nowymi przepisami o zasadach gospodarki finansowej. Zapotrzebowanie w tym względzie okazało się jednak znacznie większe, w związku z czym na naradzie ustalono, że:

— Oddział NBP w Szczecinku, wspólnie z Terenowym Kołem PTE, zorganizuje i przeprowadzi szkolenie członków samorządu robotniczego w przedsiębiorstwach. W programie tego szkolenia przewidziano omówienie zmian w metodach planowania i zarządzania, zasad systemu finansowego i kredytowego oraz nowych przepisów dotyczących tworzenia i podziału funduszu zakładowego,

— w późniejszym terminie Terenowe Koło PTE zorganizuje szersze szkolenie ekonomiczne, w miarę zapotrzebowania,

— punkt konsultacyjny przy Oddziale NBP w Szczecinku będzie nadal prowadził i rozwijał swoją działalność.

Jest rzeczą oczywistą, że dopiero praktyka potwierdzi, w jakim stopniu założenia dalszego zacieśnienia współpracy okazały się słuszne i przyniosą spodziewane korzyści. Wydaje się jednak bezsporne, że duże zainteresowanie, szczerą wymianą poglądów i zadeklarowana chęć ścisłego współdziałania stwarzają sprzyjający klimat do bardziej wszechstronnej i intensywniej współpracy.

IRENEUSZ ŁUKOWSKI
Szczecinek

LIST DO REDAKCJI

Koleżanka Kazimiera Leś z Oddziału NBP w Kluczborku przesyła nam swoje uwagi na temat współpracy z klientami. Uwagi te przytaczamy w całości.

„Oddział terenowy NBP, jako placówka usługowa, codziennie styka się z wieloma interesantami. Niektórzy klienci stosują się bez zastrzeżeń do wymogów banku, inni lubią dyskutować i przedstawiać swój punkt widzenia na daną sprawę. Ta druga grupa klientów, śledząca na bieżąco księgowanie na swoich rachunkach, zapoznana z najnowszymi przepisami, zasypuje nieraz głównego księgowego oddziału lub kontrolerów dyspozycją pytaniami i żąda wyjaśnień.

W dyskusjach z klientami wyłaniają się nieraz sprawy trudne do rozstrzygnięcia czy wyjaśnienia, w związku z niejasnością przepisów lub możliwością różnej ich interpretacji.

Szerszą dyskusję wywołała sprawa rozliczeń czekami rozrachunkowymi. Jednostki handlowe, opierając się na zarządzeniu ministra handlu wewnętrznego nr 90 z dnia 30 czerwca 1965 roku, tę formę zapłaty za zakupy dokonywane w jednostkach handlu detalicznego uważają za obligatoryjną. Przez pewien okres po ukazaniu się zarządzenia ministra handlu wewnętrznego nr 90 (od lipca 1965 do stycznia 1966) bank nie honorował czeków rozrachunkowych podpisanych przez jedną osobę, chociaż wyżej wymienione zarządzenie taką możliwość przewidywało. Klient, chcąc dostosować się do życzenia jednostki handlowej i jednocześnie do wymogów banku, stawał wobec problemu trudnego do rozwiązania. Udać się do jednostki handlu detalicznego po zakup danych towarów, przeważnie nie wiedział, na jaką kwotę będzie opiewał rachunek. Czek najwygodniej byłoby więc wypełnić i podpisać na miejscu, to jest w sklepie. Byłoby to możliwe, gdyby bank honorował czek z jednym podpisem, ale niestety bank domagał się

podpisów dwóch osób, zgodnych z wzorami podpisów. Chcąc dostosować się do przepisów bankowych, klient albo podpisywał czek in blanco, albo po załatwieniu transakcji w jednostce handlowej wracał do zakładu pracy, aby uzyskać firmowe podpisy na czeku. Z ciekawym wypełnionym już na właściwą kwotę i firmowo podpisanym wracał do punktu sprzedaży detalicznej, w celu pobrania towaru. Ta druga praktyka, możliwa tylko przy dokonywaniu zakupów w miejscowych placówkach handlowych, była dla klienta bardzo niewygodna, powodowała dużą stratę czasu, nic więc dziwnego, że jednostki gospodarki społecznej stale zwracały się do banku — jedne z prośbą o radę, inne z zarzutami lub zdziwieniem, dlaczego bank nie honoruje zarządzenia MHW. Wiele czasu trzeba było nieraz stracić na osobiste czy telefoniczne rozmowy z klientami narzekającymi na nową, tak niedogodną formę rozliczeń.

W wyżej wymienionym przypadku trudno nawet było znaleźć rozsądne wyjaśnienie dla klienta, gdyż istniała wyraźna sprzeczność między zarządzeniem MHW a przepisami banku. Kilkakrotnie zwracanie się w tej sprawie do oddziału wojewódzkiego NBP nie zmieniło zasadniczo sprawy. Dopiero zarządzenie ministra finansów z dnia 20 grudnia 1965 roku wybańsiło nas z kłopotliwej sytuacji, zezwalając na jednoosobowe podpisywanie czeków rozrachunkowych. Wprawdzie zezwolenie to obwarowane zostało szeregami nowych wymogów, niemniej nie były to trudności nie do pokonania, w rezultacie posługiwanie się czekami rozrachunkowymi zostało ostatecznie ułatwione i znalazło wielu entuzjastów.

Do dziś jednak są jeszcze wypadki nieporozumień na tle stosowania tej formy rozliczeń. Niektóre jednostki handlu detalicznego, widocznie źle poinformowane przez swoje jednostki macierzyste, nie chcą przyjmować czeków rozrachunkowych, domagając się

potwierdzenia ich przez bank. Pewien klient naszego oddziału został delegowany do Opola dla dokonania zakupu towaru, którego nie można było nabyć w miejscowych jednostkach handlu detalicznego. Niestety, towaru nie otrzymał, gdyż sklep odmówił honorowania czeku rozrachunkowego, domagając się potwierdzenia go przez bank. Klient, niezbyt dobrze zorientowany w przepisach, przyszedł do naszego oddziału z pewną pretensją, gdyż mniemał, że bank powinien był czek potwierdzić, a tylko przez niedopatrzenie naraził go na stratę czasu, na koszty podróży itp. Po wyjaśnieniu całej sprawy w banku klient był przekonany o niewłaściwości postępowania kierownika danego sklepu, niemniej załatwił formalności potrzebne do uzyskania czeku potwierdzonego, nie chcąc, jak utrzymywał, jeszcze raz ryzykować.

Bank wyjaśnia klientom zawiłe czasem dla nich warunki stosowania danej formy rozliczeń; powinny to także ze swej strony czynić zarządy czy dyrekcje jednostek handlowych w stosunku do personelu sklepowego, aby forma czeków rozrachunkowych naprawdę zdała egzamin.

Bank posiada i wydaje klientom specjalne książeczki czeków rozrachunkowych f. 4281. Czasem klient przy zapłacie za towar w jednostkach handlu detalicznego posługuje się czekiem pochodzącym z książeczki czeków gotówkowych, zamieszczając na czeku klauzulę „do rozliczenia”. O takim załatwieniu sprawy bank dowiaduje się po fakcie, to znaczy przy złożeniu czeku przy formularzu 4110 przez jednostkę handlową; bank jednak czek honoruje, gdyż po stronie klienta stoi w tym wypadku artykuł 39 prawa czekowego, który powiada, że wystawca może zabronić zapłaty czeku w gotówce przez zamieszczenie, w poprzek na przedniej stronie czeku, zastrzeżenia „przebrać na rachunek” lub innego równoznacznego. W podobnych wypadkach zwraca się jedynie klientowi uwagę, aby do danych form rozliczeń używał właściwych formularzy, w które należy zaopatrzyć się w banku.

Miał też miejsce wypadek zgłoszenia się w naszym oddziale klienta z czekiem, na którym kwota podana słownie, była niezgodna z kwotą podaną cyframi. Bank odmówił honorowania czeku. Po chwili interweniował telefonicznie główny księgowy przedsiębiorstwa, stawiając zarzut oddziałowi, że niesłusznie odmówił realizacji czeku, gdyż — zgodnie z artykułem 9 prawa czekowego — czek, w którym sumę czekową podano literami i liczbami, w razie różnicy ważny jest na sumę napisaną słownie. Główny księgowy oddziału musiał więc wytłumaczyć opornemu klientowi, że oprócz prawa czekowego oddziały NBP mają przepisy szczegółowe, wydane przez prezesa banku, które nakładają na oddziały terenowe obowiązek bezwzględного przestrzegania tak na czekach, jak i na dowodach wpłaty czy innych dokumentach zgodności między kwotami podanymi cyframi i kwotami podanymi słownie.

Niektórzy klienci, w oparciu o nie zaktualizowane przepisy, przekonani o niesłuszności poczynąń banku, interweniują w takiej czy innej sprawie. Raz spotkał się na przykład z zarzutem rzekomo niesłusznego obciążenia rachunku rozliczeniowego, bez zgody

płatnika, z tytułu żądania zapłaty, wystawionego przez przedsiębiorstwo przemysłu spirytusowego. Zdaniem naszego klienta nie mieliśmy takich uprawnień, gdyż zgodnie z przepisami pięciodniowy akcept milczący jest obligatoryjny przy rozliczeniach za dostawy towarów, od których podatek obrotowy płatny jest przy wpływie należności za towary. Pracownik banku zmuszony więc był wytłumaczyć klientowi, że od cytowanej przez niego zasady są też pewne wyjątki i zgodnie z zarządzeniem ministra finansów z dnia 28.8.1962 roku (Dz. U. nr 52, poz. 258) żądania zapłaty przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego, podległych Ministerstwu Przemysłu Spożywczego i Skupu, za dostawy wyrobów, od których podatek potrącany jest przy wpływie należności, należy pokrywać następnego dnia po otrzymaniu ich, czyli w trybie bezakceptowym.

Jeden z klientów, opierając się na Dzienniku Ustaw nr 54 z dnia 8.9.1958 roku, pozycja 264, paragraf 2, punkt 1, a także na Dzienniku Ustaw nr 25 z dnia 25.6.1965 roku, pozycja 171, paragraf 1, punkt 1 — w których to aktach normatywnych przewiduje się jako gotówkową formę rozliczeń między innymi **przekazy bankowe** — zwrócił się do pracownika naszego oddziału z prośbą o wyjaśnienie, na czym polega ta forma rozliczeń. W pierwszej chwili pracownik miał pewne trudności z wyjaśnieniem, gdyż rozliczenia za pomocą przekazów bankowych są w oddziałach operacyjnych raczej formą nie spotykaną, ale w oparciu o ZP nr 252 z dnia 24.12.1954 roku można było udzielić odpowiednich informacji dociekliwemu klientowi.

Niektórzy klienci mają zastrzeżenia co do spłaty kredytów na rachunku rozliczeniowym. Przy spłacie kredytu na rachunku rozliczeniowym oddział nasz przyjął metodę podaną w materiałach szkoleniowych dla kontrolerów dyspozycji (zeszyt szkoleniowy nr 27, strony 27—28), to znaczy: w razie obniżenia limitu od dnia na przykład 16 kwietnia — kontroler dyspozycji już w dniu poprzednim (15 kwietnia) nie realizuje dyspozycji płatniczych przedsiębiorstwa (z wyjątkiem tytułów egzekucyjnych), a gdy mimo to nie doprowadzi do obniżenia limitu do ustalonej przez wydział kredytów wysokości, przenosi w dniu następnym nie spłaconą część kredytu na rachunek zadłużenia przeterminowanego.

Niektórzy klienci nie zgadzają się z takim stanowiskiem oddziału i twierdzą, że kredyt został przyznany do danego dnia włącznie i bank postępuje niesłusznie ograniczając samorzutnie dyspozycje obciążeniowe z rachunku. Oddział natomiast stoi na stanowisku, że jeśli klient sam nie dba o spłatę kredytu, to znaczy ani nie zapewnia odpowiednich wpływów na rachunek, ani nie wstrzymuje wypłat, to bank ma prawo zatroszczyć się o zwrotność kredytu i we własnym zakresie ograniczyć wypłaty z rachunku. Ponieważ rozumowanie klienta również nie jest pozbawione słuszności, zagadnienie terminu spłaty kredytu na rachunku rozliczeniowym było tematem wielu rozmów między naczelnikiem wydziału kredytów a głównym księgowym. Zasięgano również opinii dyrektora oddziału, a w końcu i oddziału wojewódzkiego. Właściwie sprawa do tej pory jest otwarta”.