

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Planowanie zabezpieczenia  
materiałowych potrzeb  
szkolenia bojowego  
w jednostkach



Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej



Colour Chart #13



**Planowanie zabezpieczenia  
materiałowych potrzeb  
szkolenia bojowego  
w jednostkach**



Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej

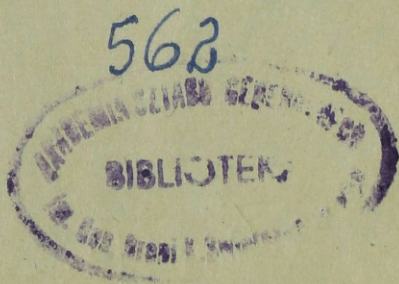
Planowanie zabezpieczenia  
materiałowych potrzeb  
szkolenia bojowego  
w jednostkach

XVIII, 5, 13.



Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej

Podręcznik został opracowany i przygotowany do druku przez zespół oficerów Głównego Zarządu Wyszkożenia Bojowego.



Redaktor: L. Walczyszyn  
Redaktor wydawnictwa: W. Trzcńska  
Redaktor techn.: J. Jaworski

Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej  
Warszawa 1956. Wydanie I.

Obj.: 7,17 ark. wyd., 10,5 ark. druk.  
Papier druk. sat. VII kl. 60 g. Format: 70x100/32  
Oddano do składu 7 II 56. Podpis. do druku 7 V 56  
Druk ukończono 15 V 56. Zam. Nr 163/C-143 z dnia 2 II 56  
Wojskowa Drukarnia w Gdyni  
[adres] [adres] CW-24571

## ERRATA

do pozycji:

Planowanie zabezpieczenia materiałowych potrzeb  
szkolenia bojowego w jednostkach

Str.	Wiersz		Jest:	Powinno być:
	od góry	od dołu		
16	9	—	C	/
16	10	—	istniejących	istniejących urządzeń
22	—	2	już tylko	latach już tylko
34	6	—	czasokresach rzeczywistych	rzeczywistych czasokresach używalności
68	8	—	Poniżej	Powyżej
74	Lp. 7 rubr. 6		1 5	1,5
120	—	9	system	systemem
123	—	2 i 3	dostawcy robót	wykonawcy robót
129	7	—	współdziałania	współzawodnictwa
146	8	—	wyższego	właściwego
146	11	—	wyrządzonych	powstałych

## WSTĘP

Podręcznik „Planowanie zabezpieczenia materiałowych potrzeb szkolenia bojowego w jednostkach“ przeznaczony jest dla oddziałów wszystkich rodzajów wojsk i służb, dla których Główny Zarząd Wyszko-  
lenia Bojowego jest centralnym organem zaopatrzenia w zakresie materiałowych i finansowych potrzeb szkolenia bojowego. Podręcznik w sposób ścisły i obowiązujący określa przepisy, prawa, obowiązki oraz postępowanie jednostek w odniesieniu do przyznawanych im corocznie limitów materiałowo-finansowych, jak również podaje szczegółowe wskazówki oraz wyjaśnienia odnoszące się do poszczególnych działów materiałowego zabezpieczenia szkolenia, budowy i konserwacji urządzeń szkoleniowych, konserwacji i eksploatacji sprzętu katalogowego itp.

W szczególności podręcznik omawia stronę rachodową przydzielanych środków materiałowo-finansowych ze ścisłym uwzględnieniem, na jakie cele i zamierzenia środki te powinny być wykorzystane, a do czego używać ich nie wolno.

Celem podręcznika jest wskazanie jednostkom wszstkich ich uprawnień w zakresie realizacji pre-  
liminowanych funduszy szkoleniowych, określe-  
nie obowiązków i wymagań w stosunku do organów i osób realizujących budżety szkoleniowe, określe-  
nie należności wynikających z nowowprowadzo-

nych normatywów stałych oraz szczegółowe omówienie wszystkich pozostałych zagadnień związanych z gospodarką funduszami szkoleniowymi.

Wszystkie zagadnienia omawiane w niniejszym podręczniku dotyczą środków planowanych i przydzielanych wyłącznie na potrzeby szkoleniowe. Działalność jednostek związana z gospodarką kwaterunkową, mundurową, czy też gospodarką sprzętem bojowym lub eksploatacyjnym jest przedmiotem oddzielnych specjalnych instrukcji i w podręczniku nie jest omawiana. Wyjątek stanowi tylko taki sprzęt lub urządzenia, które wykorzystane są zarówno dla potrzeb bojowych i eksploatacyjnych, jak i na zabezpieczenie procesu szkolenia.

## ROZDZIAŁ I

### PLANOWANIE MATERIAŁOWEGO ZABEZPIECZENIA PROCESU SZKOLENIA

Materiałowo-techniczne zabezpieczenie procesu szkolenia jest nieodzownym czynnikiem poprawnej organizacji każdego ćwiczenia lub zajęcia szkoleniowego. Odgrywa ono tym większą rolę, im skuteczniej dostosowuje się w praktyce istniejące formy i metody szkolenia do najnowszych zdobyczy techniki wojennej oraz im konieczniejsze staje się pogładowe przedstawianie różnych zjawisk.

W praktyce można się spotkać z różnym podejściem do tego tak niezmiernie ważnego zagadnienia. Wielu dowódców sądzi na przykład, że lepsze lub gorsze jakościowo wyniki w szkoleniu można osiągnąć bez względu na to, czy baza szkoleniowa będzie mniej czy bardziej rozwinięta. Jest to oczywiście niesłuszne. Na osiągnięcie pozytywnych wyników szkolenia wywiera wpływ wiele czynników, a w tej liczbie bardzo ważny — baza szkoleniowa. Jeżeli zatem dowódcy interesować się będą tylko sprawami czysto szkoleniowymi mniej uwagi zwracając na realną podstawę szkolenia — bazę względnie zajmować się nią będą tylko przypadkowo, wówczas rezultat ich pracy nie da pożądaných efektów.

W szkoleniu rzeczą podstawową jest pogładowość. Spełnić zaś należyte ten warunek można m. in. tyl-

ko wtedy, kiedy do praktycznych zajęć stosować się będzie różnorodne, starannie dobrane i wykonane pomoce szkoleniowe, odpowiednio udoskonalone urządzenia, obiekty itp. ułatwiające pełniejsze oraz trwalsze przyswajanie materiału szkoleniowego przez skład osobowy. Nauczać można i bez pomocy szkoleniowych, jednak w szkoleniu nie chodzi o uzyskanie chwilowych, krótkotrwałych efektów. Chodzi o to, aby żołnierzom wpoić pożądane nawyki i niezbędne wiadomości w sposób trwały, wyszkolić tak, by nawet po kilkuletniej przerwie w służbie wojskowej zdolni byli, kierując się opanowanymi wiadomościami, wykonać każde powierzone zadanie.

Materiałowe zabezpieczenie procesu szkolenia jest właśnie tym czynnikiem, który umiejętnie stosowany w praktyce ułatwia żołnierzom pełniejsze oraz trwalsze opanowanie przerabianych zagadnień szkoleniowych.

Co to znaczy zabezpieczyć szkolenie pod względem materiałowym? Znaczy to w pierwszym rzędzie zrealizować prawidłowo i wykorzystać produktywnie, wyłącznie do celów szkoleniowych, przydzielane materiały i kredyty szkoleniowe. To znaczy po drugie — posiadać niezbędną ilość urządzeń, sprzętu i pomocy szkoleniowych zabezpieczających prowadzenie zajęć w sposób poglądowy i nieprzerwany jednocześnie przez kilka pododdziałów. To znaczy posiadać urządzenia, sprzęt i pomoce szkoleniowe nie jakiegokolwiek, na przykład prymitywne schrony, pozasypywane transzeje, niekompletne urządzenia sportowe, wymagający remontu sprzęt, pięknie udekorowane, lecz ubogie w materiał poglądowy sale wykładowe, nie zupełnie bądź prymitywne urządzony place ćwiczeń specjalnych, strzelnice

itp., lecz urządzenia użyteczne, wykonane według obowiązujących instrukcji, wykonane pomysłowo, wytrzymałe pod względem konstrukcyjnym i co najważniejsze posiadające wysoką wartość szkoleniową.

Jak z powyższego widać, nie tylko ilość, ale przede wszystkim jakość posiadanych urządzeń i pomocy szkoleniowych decyduje o rezultatach szkolenia. Jakość bazy szkoleniowej pozostawia wiele do życzenia wszędzie tam, gdzie gospodarka szkoleniowa prowadzona jest bezplanowo, od przypadku do przypadku, gdzie materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia nikt nie kieruje, gdzie sprawy te mało interesują dowódców. Już sam fakt, że na cele materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia planowane są duże nakłady materiałowe i finansowe, winien pobudzać jednostki do produktywnego wykorzystania tych środków.

Materiałowe zabezpieczenie procesu szkolenia, jak to podkreślono już wyżej, jest czynnikiem nie tylko ważnym i koniecznym, ale również obiektywnym. Przejawia się to w tym, że sam proces szkolenia dyktuje jakość jego materiałowego zabezpieczenia, że planowanie materiałowe jest nieodłącznie związane z planowaniem szkolenia i układaniem programu. Wprowadzenie na przykład do programów szkolenia wojsk zagadnień z dziedziny atomowej pociągnęło za sobą konieczność uwzględnienia tego czynnika w zabezpieczeniu materiałowym. Podobnie przedstawia się sprawa i innych działów szkolenia, gdzie programy szkoleniowe stanowią wytyczne do prawidłowego ustawienia materiałowych potrzeb szkoleniowych.

Aby materiałowe zabezpieczenie procesu szkolenia spełniło właściwe zadanie, musi ono być pełne,

systematyczne, wnikliwe i dobrze przemyślane według z góry ułożonego, a następnie w całości zrealizowanego planu. Tam bowiem gdzie rządzi przypadek, gdzie realizacja środków materiałowo-finansowych dokonywana jest żywiołowo, chaotycznie, nie może być mowy o dobrej gospodarce szkoleniowej. Dlatego też na równi z planowaniem szkolenia musi być planowane jednocześnie i jego materiałowe zabezpieczenie.

Na szczeblu jednostek obowiązuje w tym względzie sporządzanie rocznego programu zamierzeń gospodarczych oraz kwartalnego planu wykonawczego na uruchamianie kredyty, zaś w ogólnej skali wojska — centralnego planu materiałowego i finansowego.

Ze względu na to, że omówienie programu zamierzeń gospodarczych musi być poprzedzone wcześniejszym wyjaśnieniem szeregu innych zagadnień, program ten omówiony zostanie w rozdziałach następujących. Kilka natomiast uwag na temat centralnego planu materiałowego i finansowego podajemy niżej.

Otóż zgodnie z obowiązującym w gospodarce narodowej systemem planowania, w wojsku opracowuje się wieloletnie oraz roczne plany materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Te ostatnie są skonkretyzowaniem i szczegółowym rozwinięciem odpowiednich odcinków planów wieloletnich. Roczne plany materiałowe, po uzgodnieniu ich z odpowiednimi organami gospodarki narodowej i zatwierdzeniu, stanowią plan dostaw, który podlega realizacji.

Plan materiałowy i finansowy sporządzony jest przez centralną instytucję zaopatrującą. Jego opracowanie odbywa się ściśle na podstawie obowiązujących jednostkowych norm zużycia, tabel należności

i normatywów stałych oraz poprzedzone jest gruntowną analizą potrzeb w zakresie wszystkich działań zabezpieczenia szkolenia. Tabele należności oraz normatywy stałe, które omówione zostaną w rozdziale następnym, są podstawowym materiałem do opracowania planów. Posiadają je zarówno instytucja planująca, jak również poszczególne jednostki, którym umożliwia się w ten sposób aktywne wpływanie na prawidłowe ustalenie ich potrzeb.

Należy zaznaczyć, że w planowaniu materiałowym i systemie zaopatrzenia dokonano ostatnio wielu korzystnych zmian. Przede wszystkim poczyniono znaczny krok na drodze centralizacji planowania i zaopatrzenia, które w dużym stopniu wyeliminowało uprzewilejowane traktowanie potrzeb niektórych rodzajów wojsk i oddziałów, zwłaszcza ze strony terenowych ogniw zaopatrzenia. Stosownie do tego dokonano też zmiany układu tytułów budżetowych, aby ułatwić realizację planów, uprościć sprawozdawczość, a co najważniejsze dać swobodę dowódcom w manewrowaniu środkami materiałowymi i finansowymi stosownie do kształtowania się ich rzeczywistych szkoleniowych potrzeb. Wszystkie te zmiany dokonane zostały z tą myślą, aby usprawnić i uprościć istniejący system zaopatrzenia, co pozwala już obecnie stwierdzić, że jakość materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia znacznie się polepszyła i stale będzie wykazywała taką tendencję.

Z centralnego planu materiałowego i finansowego, który sporządzony jest w różnych niezbędnych przekrojach (uszeregowanie branżowe z podziałem na poszczególne pozycje i paragrafy, sprzęt trwały, materiały do zakupu we własnym zakresie itp.), wykonuje się odpowiednie wyciągi materiałowe i fi-

nansowe, a następnie za pośrednictwem odnośnych organów zaopatrzenia przesyła się je łącznie z wyciecznymi do jednostek celem realizacji. Otrzymane przez jednostki wyciągi są więc niczym innym, jak wycinkami preliminarzy wydatków budżetowych w zakresie materiałowego i finansowego zabezpieczenia procesu szkolenia na dany rok.

## ROZDZIAŁ II

### NORMOWANIE NALEŻNOŚCI

Normowanie należności stanowi bardzo ważną dziedzinę planowania gospodarczego. W skali wojska obowiązuje jednolity system sporządzania planów, rozdzielników, jednolita klasyfikacja wydatków oraz jednakowe wskaźniki i metody obliczeń. Jedność metod obliczeń osiąga się przede wszystkim przez sporządzanie planów w oparciu o normy wydatków.

W rozdziale niniejszym omówione zostaną następujące zagadnienia dotyczące normowania należności.

1. Tabele należności
2. Normatywy stałe
3. Środki nienormowane
4. Rezerwy materiałowe
5. Korygowanie norm należności

#### 1. TABELE NALEŻNOŚCI

W wyniku reorganizacji systemu zaopatrzenia w kierunku scentralizowania działalności organów planujących, powstała nieodzowna konieczność wprowadzenia tabel należności określających z jednej strony należność środków materiałowo-finansowych dla poszczególnych jednostek i z drugiej stro-

ny — będących podstawą do poprawnego dokonywania różnego rodzaju naliczeń.

Dotychczas normami należności objęta była tylko nieznaczna grupa wydatków. Pozostała zaś podstawowa masa wydatków na cele szkoleniowe planowana była w oparciu o indywidualne i zbiorcze zapotrzebowania.

Z wielu względów system tych indywidualnych zapotrzebowań okazał się niekorzystny. Przede wszystkim składane zapotrzebowania były krótkowzroczne. Przewidywano w nich środki albo na wyrost, albo w takiej ilości, że w trakcie roku z reguły wynikała potrzeba przydziałów dodatkowych. Ponadto jednostki składające zapotrzebowania nie dobierały z braku odpowiednich katalogów, cenników itp. — właściwego asortymentu materiałów czy sprzętu, co w konsekwencji ujemnie wpływało na jakość samych potrzeb, jak również przy zamówieniach nastroczało wiele trudności w ustaleniu właściwej nomenklatury. Również i analiza takiego różnorodnego materiału była wysoce utrudniona. Często z przyczyn obiektywnych niektóre potrzeby jednostek były pomijane lub planowane w asortymencie nieodpowiadającym przeznaczeniu.

Wprowadzenie do praktyki planowania materiałowego tabel należności i ścisłe oparcie się o nie przy ustalaniu potrzeb wyeliminowało braki spowodowane systemem indywidualnych zapotrzebowań, a ponadto polepszyło jakość materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Wyraża się to w tym, że tabele należności są wiernym odbiciem programów szkoleniowych; są ściśle do nich dostosowane i korygowane, obejmujące wszystkie potrzebne środki do ich należytego realizowania. Zatem tabele należności stanowią tę jedyną, realną podstawę, w oparciu o którą można prawidłowo i słusznie prze-

widywać potrzeby jednostek na przestrzeni dłuższego okresu czasu. Tego właśnie postulatu nie spełniały zapotrzebowania.

Tabele należności opracowuje instytucja planująca przy współudziale przedstawicieli tych jednostek, dla których tabele te są opracowywane. Sporządza się je dla każdej typowej jednostki oddzielnie wg poszczególnych rodzajów wojsk i służb. Za typowe uważa się takie jednostki, które wchodzi w skład danego rodzaju wojska, szkolą się według jednego programu szkoleniowego, posiadają jednokową strukturę organizacyjną oraz przeciętnie równą ilość szkolonych. Dla wszystkich tego rodzaju jednostek obowiązują jednakowe, te same tabele należności.

Uwzględnienie warunków lokalnych poszczególnych jednostek należących do wspólnego typu osiąga się przez udział przy opracowywaniu tabel kilku lub kilkunastu przedstawicieli tych jednostek lub przez odpowiednie konsultacje przeprowadzane z tymi jednostkami, tak aby można było uwzględnić średnie warunki lokalne, najbardziej odpowiadające wszystkim jednostkom danego typu.

Jeżeli dany oddział jest jednostką broni połączonych, tj. w jego skład organizacyjny wchodzi różne pododdziały specjalne, to środki materiałowo-finansowe przeznaczone na zabezpieczenie szkolenia tych pododdziałów nie są objęte oddzielnymi tabelami, lecz włączone są i wykazane w tabeli łącznie dla całego oddziału.

Zatwierdzone tabele należności obowiązują aż do odwołania. Oryginały posiada instytucja planująca, a odpowiednie z nich wyciągi zainteresowane jednostki. Na szczeblu instytucji planującej tabele należności stanowią podstawowy materiał do planowania gospodarczego.

Jakie zamierzenia gospodarcze objęte są tabelami należności i jak technicznie są one rozwiązane?

Otóż tabele należności w zależności od danego typu jednostki i charakteru szkolenia obejmują całość potrzeb materiałowych i finansowych związanych z zabezpieczeniem szkolenia fachowego, technicznego i ogólnowojskowego z wyjątkiem:

— sprzętu sportowego i sprzętu grupy „A” (bojowego), planowanego i rozdzielanego centralnie na podstawie oddzielnych tabel należności;

— zamierzeń gospodarczych wydzielonych, takich jak nagrody, wynajem obiektów sportowych, odznaki wojskowe, filmy szkoleniowe i przeżocza, organizacja kursów szkoleniowych itp., które to zamierzenia realizowane są centralnie, względnie środki na te cele przydzielane są jednostkom w formie zlimitowanej.

Ponadto tabele należności nie obejmują takiego drobnego sprzętu czy pomocy szkoleniowych, które jednostki są w stanie wykonać kosztem środków zaoszczędzonych, odpadków, części zużytych itp., bez specjalnego przydzielania na ten cel środków materiałowo-finansowych.

Technicznie tabele należności rozwiązane są w ten sposób, że na wstępie, po uwagach wprowadzających, zamieszczona jest tabelka uwidoczniająca, ile i jakich urządzeń (norm materiałowych) należy się danej jednostce. W części dalszej natomiast poszczególne urządzenia, normy materiałowe itp., uszeregowane według zasadniczych działów zabezpieczenia szkolenia względnie zamierzeń gospodarczych, opracowane są szczegółowo z uwzględnieniem dokładnej kalkulacji materiałowej i finansowej w postaci jednostkowych norm zużycia. Na przykład materiały na 1 makietę, środki na urządzenie i sali wykładowej, materiały na 1 strzelnicę itd. Równocześnie na

końcu każdego działu zamieszczone jest ogólne zestawienie zbiorcze będące sumą poszczególnych norm jednostkowych i zawierające dwa rodzaje należności materiałowo-finasowych: na wykonanie nowych urządzeń oraz na konserwację istniejących.

W rubryce „na wykonanie nowych urządzeń“ wykazane są środki będące sumą całkowitych norm jednostkowych pomnożonych przez ilość poszczególnych urządzeń. W rubryce zaś „na konserwację istniejących urządzeń“ określony jest tylko odpowiedni procent tych środków obliczonych w stosunku do nowych urządzeń. Innymi słowy, środki przeznaczone na konserwację obliczone są w takiej wysokości, jaką określają czasokresy używalności poszczególnych urządzeń. Jeżeli na przykład figury bojowe mają czasokres używalności 2 lata, a tor przeszkód 4 lata, to na konserwację ustala się odpowiednio: na figury bojowe 50% materiałów a na tor przeszkód 25% w stosunku do normy jednostkowej na nowy tor przeszkód. W przypadku gdy dane urządzenie służy tylko jeden rok lub poszczególne zamierzenia obejmują środki jednorazowego użytku, jak np. materiały piśmienne, wówczas norma na konserwację pokrywa się z normą na nowe urządzenia (zamierzenia). Innymi słowy, środki przeznaczone na konserwację określone będą w takiej samej wysokości jak i na urządzenia nowe. W ten właśnie sposób obliczone zostały środki materiałowo-finasowe przeznaczone na konserwację istniejących urządzeń.

Jak z powyższego widać, nakłady materiałowe i finansowe, określone w tabelach należności na konserwację istniejących urządzeń i należne jednostkom co roku, nie mogą być traktowane jako drobne środki, konieczne do niewielkich remontów, lecz jako nakłady przeznaczone na stopniowe odtwarzanie

lub inaczej na reprodukcję istniejącej bazy szkoleniowej. Zmienia to w zasadniczy sposób sens słowa „konserwacja“. Gdyby bowiem gromadzić środki przeznaczone na „konserwację“ przez okres trzech lat, to znaczy przez taki okres, jaki służyć ma dane urządzenie, wówczas nagromadzone środki umożliwiłyby wybudowanie (odtworzenie) całkowicie nowego urządzenia. Zatem nakłady materiałowe i finansowe C obliczone procentowo w stosunku do nowych urządzeń) na konserwację istniejących, traktować należy przede wszystkim jako stawki amortyzacyjne przeznaczone niezależnie od drobnych remontów na reprodukcję zużywających się urządzeń i pomocy szkoleniowych. W takim właśnie znaczeniu należy rozumieć sens określenia „konserwacja“.

Na wykonanie poszczególnych urządzeń, sprzętu i pomocy szkoleniowych tabele należności przewidują następujące środki:

- a) sprzęt i materiały reglamentowane, które otrzymuje jednostka w naturze;
- b) sprzęt i materiały wolnorynkowe, na zakup których otrzymuje jednostka odpowiedni równoważnik pieniężny;
- c) ryczałty pieniężne na zakup drobnych materiałów pomocniczych, koszty generalii, fachowej robocizny itp.

Wszystkie te środki obliczone zostały na tej zasadzie, że pomoce szkoleniowe i urządzenia powinny być wykonane przez jednostki własnymi siłami, tj. systemem gospodarczym bez opłaty robocizny. W przypadkach niezbędnych opłatę fachowej siły roboczej zaangażowanej z zewnątrz uiszcza się z określonych na ten cel ryczałtów pieniężnych (pkt c).

Ogólnie tabele należności stanowią ważny dokument dla jednostek. Zawarta w nich szczegółowa, kosztorysowa kalkulacja środków materiałowo-finansowych umożliwia ich racjonalne i zgodne z przeznaczeniem wygospodarowanie. Posiadające je jednostki nie mogą już nie wiedzieć, na jakie cele i w jakich ilościach zużyć mają określone materiały czy kredyty szkoleniowe. W tym więc znaczeniu tabele należności są dokładnymi, stałymi wytycznymi w zakresie zadań gospodarczych na odcinku materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia i realizacji funduszków szkoleniowych.

Tabele należności nie ograniczają i nie narzucają jednostkom wzorów urządzeń oraz sposobów ich budowy, a co za tym idzie — nie zamykają drogi do realizacji różnych pomysłów racjonalizatorskich udoskonaleń, wykonywania nowych wzorów pomocy szkoleniowych itp. Jednostki nie tylko mogą, ale powinno to być ich ustawicznym dążeniem, aby posiadaną bazę szkoleniową nieustannie rozwijać, wzbogacać w coraz to nowe, doskonalsze urządzenia i pomoce szkoleniowe oraz ulepszać istniejące.

## 2. NORMATYWY STAŁE

Normatywy stałe są to typowe roczne normy wydatków w zakresie materiałowego i finansowego zabezpieczenia procesu szkolenia poszczególnych jednostek. Nazywają się stałymi dlatego, że norma ta, to znaczy ilość wyszczególnionych tam środków materiałowo-finansowych, jest należnością stałą, nie ulegającą zmianie w dowolnie określonym czasie. Zmiana taka może zaistnieć, ale tylko w przypadkach spowodowanych zmianą form i metod szkolenia, zmianą programów szkoleniowych oraz w innych uzasadnionych okolicznościach pociągających za sobą konieczność wprowadzenia nowych lub re-

konstrukcji istniejących elementów materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Normatywy stałe są całkowicie zbieżne z tabelami należności, to znaczy, że zawierają taką samą ilość środków materiałowo-finansowych co i te ostatnie. Innymi słowy normatywy stałe są to syntetyczne, zbiorcze zestawienia lub wyciągi materiałowo-finansowe tych wszystkich środków, które w tabelach należności przewidziane są na wykonanie nowych oraz konserwację istniejących urządzeń.

Od tabel należności normatywy stałe różnią się tym, że te pierwsze zawierają dokładną kosztorysową kalkulację wyszczególnionych tam środków z uwzględnieniem ich przeznaczenia oraz podziału na odnośne działy zabezpieczenia szkolenia, zamierzenia gospodarcze i urządzenia, podczas gdy normatywy stałe wszystkie te środki ujmują zbiorczo, sumarycznie.

Konieczność wprowadzenia normatywów stałych obok obowiązujących tabel należności podyktowana została tym, że stanowią one w tej formie niezbędny materiał do planowania gospodarczego, a ponadto ważny dokument dla jednostek, umożliwiający im z jednej strony łatwe dokonanie analizy swoich potrzeb i z drugiej strony — poprawne skonfrontowanie otrzymanych limitów materiałowo-finansowych. Niezależnie od tego normatywy stałe mają zasadnicze znaczenie dla jednostek przy opracowywaniu przez nie zapotrzebowań materiałowo-finansowych, o czym mowa w rozdziale następnym.

Przeznaczone dla poszczególnych jednostek normatywy stałe, w zależności od charakteru szkolenia, obejmują środki, które zgodnie z tabelami należności przeznaczone są na wykonanie, zakup, przydział oraz konserwację następujących urządzeń, sprzętu i pomocy szkoleniowych:

— sal wykładowych i laboratoriów szkolnych łącznie z zakupem materiałów do celów doświadczalnych;

— nieetatowych warsztatów pomocy szkoleniowych i warsztatów szkolnych;

— placów ćwiczeń specjalnych, jak: taktyczne, ogniowe, do wyszkolenia artyleryjskiego, minerskie, wodne, autodromy, budowy mostów i elementów umocnień typu polowego, placów inżynierskich oraz chemicznych;

— strzelnic bojowych typu polowego, małokalibrowych, artyleryjskich, lotniczych oraz rzutni granatów (bez strzelnic szkolno-bojowych, urządzenie których zabezpiecza organ kwaterunkowy);

— stanowisk dowodzenia (bez rejonów alarmowych, wykonanie których zabezpiecza inny organ);

— prowizorycznych boisk sportowych (bez stadionów) i innych urządzeń sportowych, jak baseny polowe na rzekach i jeziorach, tory przeszkód, ośrodki gimnastyczne;

— sprzętu katalogowego do celów szkoleniowych, jak obrabiarki, maszyny, narzędzia, różnego typu silniki itp.;

— pomocniczego sprzętu i materiałów do szkolenia taktycznego, ogniowego, fachowego oraz do prac warsztatowych dla wykonania urządzeń i pomocy szkoleniowych;

— literatury fachowej rynkowej;

— druków szkoleniowych (dzienniki zajęć, książeczki strzeleckie, nalepki tarczowe itp.) oraz zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich do celów szkoleniowych.

Jak z powyższego widać, normatywami stałymi objęta została podstawowa grupa wydatków związanych z zabezpieczeniem procesu szkolenia i potrzeb jednostek w tym zakresie. Jednak wydatki te nie

stanowią całości tych potrzeb. Niektóre z nich nie są objęte normatywami. Wymienione są one poniżej.

a. Wszystkie środki, urządzenia, sprzęt i zamierzenia gospodarcze, które nie są wyszczególnione w posiadanych przez jednostki tabelach należności, a które planowane i przydzielane są na podstawie oddzielnych norm, stawek i tabel należności, a więc:

— zamierzenia gospodarcze wydzielone, omówione porządnie w punkcie „Tabele należności“;

— sprzęt sportowy (ubioiry, drażki gimnastyczne, poręcze, konie itp.);

— sprzęt grupy „A“ — bojowy (broń, amunicja precyzyjna, bojowe środki pozoracji, jak rakiety, petardy, amunicja ćwiczebna itp.), planowane i przydzielane po innej linii;

— inne specjalne środki przydzielane jednorazowo lub w zależności od specyficznych potrzeb, jak np. środki do wywoływania pozorowanych wybuchów atomowych, materiały na wykonanie pozorników do strzelań artyleryjskich itp.

b. Czołgowiska i poligony artyleryjskie, które aczkolwiek umieszczone są w posiadanych przez jednostki tabelach należności, to jednak wyłączenie ich z odnośnych normatywów spowodowane zostało tym, że są to obiekty kosztowne, w różnym stopniu rozbudowane i wymagające stąd co roku innych nakładów materiałowych. Dlatego też środki na utrzymanie tych obiektów nie mogą być określone w stałej corocznej normie, tj. przydzielane w jednakowej wysokości, lecz niezbędna ich ilość może być poprawnie zaplanowana jedynie w oparciu o indywidualne, rzeczywiste potrzeby zgłaszane co roku przez zainteresowane jednostki.

Cała należność materiałowa i finansowa, to znaczy ilość środków materiałowo-finansowych wyszczegół-

nionych w każdym normatywie podzielona jest na dwie podstawowe części, a mianowicie:

1) należność materiałów jednorazowego użytku, tj. surowców i ryczałtów pieniężnych;

2) należność sprzętu katalogowego trwałego, którego czasokres używalności ustalony jest powyżej jednego roku.

Materiały jednorazowego użytku, wykazane w części pierwszej normatywu (pkt. 1), ujęte są z kolei w następujących oddzielnych grupach:

a) materiały reglamentowane uszeregowane branżami, zakupywane centralnie i dostarczane jednostkom w naturze;

b) materiały wolnorynkowe, zakupywane przez jednostki we własnym zakresie z przydzielonych na ten cel równoważników pieniężnych;

c) druki szkoleniowe oraz nalepki tarczowe, wykonywane i dostarczane jednostkom centralnie;

d) ryczałty pieniężne na pokrycie kosztów generalii oraz zakup drobnych nieprzewidzianych materiałów, niezbędnych do wykonania pomocy szkoleniowych.

Powyższe grupy wydatków tworzą łącznie część pierwszą normatywu i określone są mianem materiałów jednorazowego użytku. Obejmują one również i drobny sprzęt, którego czasokres używalności nie przekracza jednego roku.

Pojęcie materiałów jednorazowego użytku nie wymaga zasadniczego wyjaśnienia. Są to materiały, które jednostka zużywa niejako w jednym cyklu produkcyjnym, np. zużycie surowca tartaczego, gwoździ, drutu do budowy urządzeń inżynierskich, zużycie dykty na figury bojowe, zużycie materiałów piśmiennych itd. Jednak nie wszystkie materiały zużywa się w sensie absolutnym. W ścisłym tego słowa znaczeniu można mówić na przykład tylko

o takich materiałach, których celowe zużycie daje w efekcie określone skutki, lecz nie konkretne przedmioty. Będą to więc takie materiały, jak paliwo, materiały wybuchowe, rakiety i inne. We wszystkich pozostałych przypadkach celowe zużycie materiałów jednorazowego użytku polega na wykorzystaniu ich określonych właściwości fizyczno-chemicznych i przerobie na konkretne przedmioty. Przedmioty te nie zawsze będą przeznaczone na użytek jednorazowy. Wiele z nich posiadać będzie dłuższe lub krótsze czasokresy używalności i stosownie do tego przydzielana będzie na ich reprodukcję odpowiednia, określona tabelami należności, ilość środków materiałowo-finansowych.

Aby omawianie normatywu stałego było bardziej zrozumiałe, zamieszczamy poniżej przykładowy wzór tego normatywu (załącznik wzór nr 1).

Jak widać ze wzoru — dla każdego typu jednostki w omawianej części pierwszej normatywu wykazane są dwa rodzaje naliczeń materiałowo-finansowych, a mianowicie:

— w rubryce pionowej pod literą „a“ — roczna (jednorazowa) należność materiałowo-finansowa dla nowopowstającej jednostki danego typu, przeznaczona na wykonanie nowych urządzeń i pomocy szkoleniowych;

— w rubryce pod literą „b“ — coroczna należność materiałowo-finansowa dla istniejących jednostek danego typu, przeznaczona na uzupełnienie, remont i konserwację, czyli amortyzację posiadanych urządzeń i pomocy szkoleniowych.

Dla nowoutworzonej jednostki w pierwszym roku istnienia przewidziana jest należność pod literą „a“, zaś w następnych już tylko należność pod literą „b“. Wszystkie jednostki istniejące otrzymują w każdym

NORMATYW MATERIAŁOWY  
zabezpieczenia wyszkolenia bojowego  
Część I  
Materiały jednorazowego użytku

Lp.	Nazwa materiału	Jedn. miary	Nazwa oddziału jednostki	
			a	b
1	2	3	4	5
	<i>Materiały reglamentowane</i>			
1	Branża II — Stal i stal szlachetna Pręty okrągłe Ø 14 mm ze stali kl. I gat. X FN/M-84020	ton	0,590	0,550
2	Błacha ocynkowana gładka 700×1400—2400 mm gr. 0,4 mm itd.	„	0,160	0,040
3	Branża V — Śruby, nity i nakrętki Klamry budowlane odm. „B” 300×80×14 mm	kg	50	50
4	Klamry budowlane odm. „B” 260×75×12 mm itd.	„	761	313

1	2	3	4	5
	<i>Materiały zakupywane we własnym zakresie (wolnorynkowe)</i>			
5	Bruliony 40-kartkowe	szt.	3591	3591
6	Ołówki zwykłe	"	2945	2945
7	Baterie do latarek	"	105	105
8	Farby w proszku różnokolorowe itd.	kg	32	11
	<i>Druki szkoleniowe</i>			
9	Dziennik ewidencji wyszkolenia kadry	szt.	8	8
10	Książeczka strzelecka	"	500	250
11	Tarcza sportowa nr 2	"	2500	2500
12	Figura bojowa nr 14 itd.	"	1500	1500
	<i>Wartości generalii oraz zakup drobnych materiałów</i>			
13	Ryczałty na sale wykładowe	zł	23500	5000
14	Ryczałty na zakup literatury fachowej itd.	"	600	600

## Część II

### Należność sprzętu trwałego

Lp.	Nazwa sprzętu	Jedn. miary	Czasokres używalności	Nazwa oddziału jednostki
1	2	3	4	5
1	Branża XI — Maszyny do obróbki drewna	szt.	20 lat	2
2	Tokarka do drewna IDT Ø 1500×1000 itd.	"	10 lat	1
3	Branża XII — Silniki, maszyny, sprzęt spawalniczy, wagi i urzą- dzenia zabezpieczające	"	20 lat	3
4	Pompy przeponowe kat. I Stół wibracyjny Giętarka do żelaza zbrojeniowego ręczna itd.	"	10 lat	1

1	2	3	4	5
	Branża XVI — Elektrotechnika			
5	Silniki prądu zmiennego asynchroniczne	szt.	15 lat	6
6	Prostownik selenowy itd.	"	10 lat	1
	Sprzęt do wyszkolenia ogniowego			
7	Diafragma uniwersalna	"	10 lat	35
8	Szkoło kontrolne uniwersalne	"	5 lat	72
9	Granat szkolny RG-42	"	3 lata	80
10	Przekrój karabinka wz. 44 itd.	"	10 lat	5

roku tylko należność wykazaną w rubryce pod literą „b“.

Bez względu na to, czy będzie to jednostka nowoutworzona, czy też jednostka istniejąca — musi ona otrzymać określone środki materiałowe, żeby właściwie zabezpieczyć swój proces szkolenia.

W przypadku jednostki nowopowstającej, która nie posiada żadnych urządzeń szkoleniowych, otrzymuje ona jednorazowo należność normatywną wykazaną w rubryce pod literą „a“, a określającą taką ilość środków, przy pomocy których możliwe jest wykonanie całkowicie nowych urządzeń i pomocy szkoleniowych. Na ten cel zużyje ona w ciągu jednego roku wszystkie przydzielone zgodnie z tą normą środki materiałowe i finansowe. To samo odnosi się i do jednostek istniejących, które, aby odtwarzać (reprodukować) istniejącą już bazę szkoleniową, otrzymują co roku i również w całości zużywają taką z kolei ilość środków, jaką określa normatyw stały w rubryce pod literą „b“. Jest to oczywiście należność ze zrozumiałych względów mniejsza od należności dla nowopowstającej jednostki, tym niemniej zaspokajająca wszystkie bieżące potrzeby szkoleniowe na przestrzeni roku.

Tak więc wiemy już, że w pierwszej części normatywu wykazane są tylko środki materiałowo-finansowe użytku jednorazowego, a ściślej użytku rocznego. Środki te wyszczególnione są w dwojakim naliczeniu, tj. oddzielnie dla jednostek nowoutworzonych (należność „a“) i oddzielnie dla jednostek istniejących (należność „b“); należność „a“ przydziela się tylko jednorazowo, zaś należność „b“ corocznie.

Należność dla jednostek nowopowstałych nie wymaga dalszych wyjaśnień. Zagadnienie to jest zupełnie proste i nie budzące żadnych zastrzeżeń.

Inaczej jednakże określona jest należność dla jednostek istniejących. Tu ilość środków materiałowo-finansowych przeznaczonych na odtworzenie już istniejącej bazy szkoleniowej, to znaczy odtworzenie tego, co się zużyło, wyliczona została w oparciu o stawki amortyzacyjne, które w podsumowaniu dają mniejszą należność niż dla jednostki nowoutworzonej, a ponadto nie obejmują pełnego asortymentu materiałów. Powstać zatem może wątpliwość, czy w ten sposób wyliczona ilość środków materiałowo-finansowych zabezpieczy wspomnianą reprodukcję bazy szkoleniowej, tj. czy ilość ta pokryje roczne potrzeby szkoleniowe istniejących jednostek. Jest to zagadnienie ważne i dlatego wymagające dokładnego wyjaśnienia.

Otóż należność przewidziana dla jednostek istniejących (należność „b“) określana jest na poziomie wystarczającym, tj. w zupełności zabezpieczającym całość szkoleniowych potrzeb tych jednostek. Środkami tymi zdolne są jednostki odtwarzać zużywającą się bazę szkoleniową, to znaczy zdolne są dokonać jej reprodukcji i to zarówno w sensie prostym, jak i rozszerzonym. Oznacza to, że środki materiałowo-finansowe, jakie przewiduje normatyw stały dla jednostek istniejących, określone są w takiej wysokości, żeby zapewniały co roku:

— wykonanie brakujących urządzeń i pomocy szkoleniowych;

— wykonanie nowych urządzeń i pomocy szkoleniowych, gdy istniejące zużywają się już zupełnie na skutek normalnej eksploatacji;

— bieżącą konserwację wszystkich urządzeń i pomocy szkoleniowych istniejących oraz ich remont.

W uzasadnieniu powyższego wskazać można na następujące momenty:

P o p i e r w s z e — przy naliczaniu środków materiałowo-finansowych dla jednostek istniejących kierowano się zasadą amortyzacji poszczególnych urządzeń. Amortyzacja jest to celowe zużycie pewnych przedmiotów zmierzone w określonym czasie. Zużycie to może być mierzone w skali miesiąca i wówczas mówimy o miesięcznej stawce amortyzacyjnej lub jak w przypadku naszego normatywu — w skali całego roku (roczna stawka amortyzacyjna). Jeżeli zatem urządzenie służy dwa lata i koszt jego wykonania w wyrażeniu wartościowym wynosi 2400 zł, to miesięczna stawka amortyzacyjna będzie się równała  $2400 \text{ zł} : 24 \text{ miesiące} = 100 \text{ zł}$ ; roczna zaś —  $2400 \text{ zł} : 2 \text{ lata} = 1200 \text{ zł}$ . W przeliczeniu na materiały, roczna stawka wyniesie 50% materiałów przeznaczonych na nowe urządzenie i tyle co roku musi otrzymać jednostka. A zatem wysokość stawki amortyzacyjnej zależy od czasokresu używalności danego urządzenia. Suma wszystkich stawek amortyzacyjnych obliczona dla poszczególnych urządzeń daje w następstwie należność wykazaną w normatywie w rubryce pod literą „b”. Taką samą należność otrzymalibyśmy również po podsumowaniu tych wszystkich środków, które w tabelach należności wykazane są w rubrykach „na konserwację istniejących urządzeń”. Konserwacja jest tu równoznaczna z amortyzacją.

Nie jest to jednak istotne. Omówione zostało jedynie samo pojęcie amortyzacji. Obecnie należy zwrócić uwagę na to, że istnieje amortyzacja teoretyczna (urzędowa) i rzeczywista, że poszczególne urządzenia zużywają się w praktyce nie zawsze w ustalonych urzędowo terminach. W zależności od sposobu wykorzystania natężenia, eksploatacji, konserwacji, właściwej pielęgnacji — czasokresy poszczególnych urządzeń i sprzętu mogą być w prak-

tyce poważnie przedłużone względnie skrócone. Jeżeli zatem jednostka szanuje posiadany sprzęt i urządzenia, właściwie je pielęgnuje i eksploatuje, to w efekcie przedłuża ich żywotność, a tym samym uzyskuje wiele dodatkowych środków materiałowo-finansowych na rozszerzenie swojej bazy szkoleniowej. W normatywach bowiem brane są pod uwagę nominalne czasokresy używalności, co w przypadku racjonalnej i oszczędnej gospodarki sprzętem i urządzeniami działa na korzyść jednostek.

P o d r u g i e — nie wszystkie jednostki posiadają u siebie należną im ilość urządzeń i pomocy szkoleniowych. Na przykład jednostka może w ogóle nie posiadać niektórych urządzeń, mimo to w normatywie uwzględnia się środki materiałowo-finansowe tytułem ich amortyzacji. Zatem środki materiałowo-finansowe przydzielane są jednostkom tytułem amortyzacji bez względu na to, czy dane urządzenia istnieją już, czy też jeszcze nie. Gdy zgodnie z tabelą należności jednostka powinna posiadać 5 torów przeszkód, a faktycznie urządzonych jest tylko 2, to środki materiałowe przydzielane są tytułem amortyzacji nie na 2 tory przeszkód, lecz na ilość należną, tj. 5 torów. W ten sposób jednostki otrzymują do swojej dyspozycji dalszą część dodatkowych środków materiałowo-finansowych, a to z tego względu, że fakt nieposiadania niektórych urządzeń wynika często z przyczyn obiektywnych, takich jak brak warunków kwaterunkowych, terenowych itp.

P o t r z e c i e — należność normatywna dla jednostek istniejących obejmuje w zasadzie taki sam asortyment materiałów jak należność dla jednostek nowotworzonych. Wyjątek stanowią tu tylko takie materiały, z których wykonane urządzenia lub ich elementy służą przez kilkadziesiąt lat i wobec tego

coroczne ich przydzielanie byłoby pozbawione sensu. Na przykład stalowe figury bojowe lub ramy tarczowe zamontowane na placu wyszkolenia ogniowego wymagają co roku jedynie konserwacji powłoki emaliowanej względnie przemalowania pożądanych wzorów figur. Blacha zaś stanowi użytek trwały i może być przydzielona jedynie w oparciu o zapotrzebowania w wyniku ewentualnych strat losowych.

Tak więc z nielicznymi wyjątkami — z przydzielanego na podstawie normatywu asortymentu materiałów jednostki są w stanie nie tylko konserwować, ale również budować całkowicie nowe urządzenia.

**P o c z w a r t e** — co roku zgodnie z założeniem normatywu przydziela się odpowiednią, wynikającą z poszczególnych stawek amortyzacyjnych ilość środków materiałowych i finansowych na konserwację wszystkich należnych urządzeń. Jednak nie wszystkie istniejące urządzenia i pomoce szkoleniowe wymagać będą w danym roku tej konserwacji. Niektóre z nich trzeba wykonać na nowo, inne konserwować, lecz przy użyciu znacznie mniejszej ilości środków, niż przydziela się na ten cel. Kosztem nie wykorzystanych na konserwację materiałów, kosztem nadwyżek amortyzacyjnych wynikających z dłuższej żywotności urządzeń, kosztem amortyzacji urządzeń jeszcze nie istniejących oraz kosztem środków zaoszczędzonych — jednostka buduje zatem stosownie do potrzeb nowe urządzenia i remontuje istniejące.

W tej sytuacji inicjatywa należy wyłącznie do samych jednostek. Otrzymują one zbiorczo co roku taką ilość środków materiałowo-finasowych, których racjonalne wygospodarowanie powinno zapew-

nić wysoki poziom materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Jednostkom w ramach danej klasyfikacji wydatków budżetowych nikt nie będzie narzucał, w jaki sposób i na jakie konkretne urzędnienia szkoleniowe mają one wygospodarować przydzielone środki materiałowo-finansowe. Będą natomiast stawiane wymagania, aby ich baza szkoleniowa zabezpieczała w pełni nieprzerwany tok szkolenia, tj. aby jednostki posiadały u siebie rzeczywiście wykonane te wszystkie urzędnienia i pomoce szkoleniowe, które niezbędne są do zabezpieczenia procesu szkolenia.

Aby więc należycie spełnić ten warunek, przyznany normatywny limit środków materiałowo-finansowych musi być produktywnie przez jednostki wygospodarowany.

Jednostki nie otrzymują takiego dokumentu, w którym przyznane im środki byłyby podzielone na poszczególne urzędnienia lub zadania gospodarcze. Podziału takiego nie uwzględnia również poznany normatyw stały. Zatem jednostki muszą te środki wygospodarować stosownie do swoich rzeczywistych szkoleniowych potrzeb w danym roku.

Jeżeli, dla przykładu, jednostka zamierza urzędnąć dwie nowe sale wykładowe, to potrzebne na ten cel środki uzyskuje z innych urzędnien, a w roku następnym postępowanie jest odwrotne. Wiadomo jest, że cała należność normatywna dla jednostek istniejących jest sumą stawek amortyzacyjnych, obliczonych od wszystkich urzędnien i pomocy szkoleniowych. Zatem budowa jakiegokolwiek nowego urzędnienia będzie się z reguły odbywała kosztem amortyzacji wielu innych urzędnien (i nie tylko budowa, ale również konserwacja). Jest rzeczą obojętną, kosztem jakich urzędnien odbywa się budowa innych. Chodzi natomiast o to, aby odpowiedni tego

rodzaju manewr środkami materiałowo-finansowymi dokonywany był rozumnie, stosownie do potrzeb rzeczywistych, aby uwzględnić przy tym właściwą gradację potrzeb, zadania pierwszo- i drugoplanowe itd.

Oczywiście owo manewrowanie środkami materiałowymi i finansowymi może mieć miejsce tylko i wyłącznie w granicach danej klasyfikacji budżetowej, o czym szerzej mowa w rozdziale IV.

Oto ogólne uwagi do części pierwszej normatywu obejmującego materiały jednorazowego użytku.

W drugiej części normatywu stałego (pkt 2) wykazany został katalogowy sprzęt trwały, taki jak obrabiarki, maszyny, elektronarzędzia, sprzęt elektryczny itp., którego czasokres używalności ustalony został powyżej jednego roku. Sprzęt ten zarówno dla jednostek istniejących, jak i nowopowstałych wykazany został tylko w jednej rubryce z jakościowym wyszczególnieniem czasokresów używalności.

Sprzęt trwały, jak to wynika z długich czasokresów jego użytkowania, nie jest i nie może być przydzielany corocznie w takiej wysokości, jaką określa normatyw, lub w ten sposób, jak przydziela się materiały jednorazowego użytku. Odmienność postępowania wynika tu stąd, że jest to sprzęt kosztowny, często pochodzący z importu i w związku z tym nie można go przydzielać w oparciu o urzędowe czasokresy używalności nie zważając na faktyczną eksploatację.

Przydział nowego sprzętu trwałego może nastąpić tylko w przypadku całkowitego zużycia się sprzętu starego. A więc brane są pod uwagę nie teoretyczne, lecz rzeczywiste czasokresy używalności. Nie oznacza to oczywiście, aby ustalone w normatywie czasokresy były nierealne lub zbędne. Są one zbliżone

do rzeczywistych, zwracają uwagę jednostek, jak długo dany sprzęt winien być eksploatowany, a ponadto stanowią podstawę do planowania wieloletniego (perspektywicznego).

Oparcie się jednak w corocznym przydziale tego sprzętu na czasokresach rzeczywistych jest tym uzasadnione, że taki sprzęt jak obrabiarki, silniki itp. jest eksploatowany zwykle w warunkach szkoleniowych ponad ustalone terminy używalności. Zatem nieuwzględnienie tego czynnika byłoby niepotrzebnym magazynowaniem cennych przedmiotów.

Dlatego też zaplanowanie, a następnie przydział sprzętu trwałego odbywa się stosownie do rzeczywistych potrzeb, tj. tylko i wyłącznie na podstawie normatywów stałych względnie tabel należności i dokładnych, aktualnych na dany okres stanów ewidencyjnych.

Ewidencja jest przedmiotem rozdziału ostatniego i tam też specjalna część poświęcona jest na sprzęt trwały. Sposób natomiast składania zapotrzebowań na ten sprzęt, jak również na materiały jednorazowego użytku, tj. na całą należność normatywną, omawia rozdział następny.

Tak więc omówione zostały dwie składowe części normatywu stałego — materiały jednorazowego użytku i sprzęt trwały.

Uregulowanie materiałowego zaopatrzenia jednostek w sposób wyżej opisany umożliwi tym ostatnim posiadanie stałego normatywu środków na odtworzenie, rozwijanie i systematyczne udoskonalanie istniejącej bazy szkoleniowej. Jednocześnie jednak nakłada obowiązek oszczędnej i racjonalnej gospodarki materiałami i kredytami szkoleniowymi.

Jest to logiczne. Bowiem jednostka po rozpatrzeniu jej zapotrzebowania może otrzymać większą lub

mniejszą ilość środków materiałowo-finansowych, ale zawsze wahającą się w granicach ustalonego dla niej normatywu stałego. Zatem w granicach tego normatywu należy umiejętnie rozmieścić swoje potrzeby.

Dla wielu jednostek stosownie do różnych warunków lokalnych normatyw środków materiałowych może się okazać za wysoki i dlatego niezbędne są zapotrzebowania. Abstrahując jednak od tego, jednostki mogą liczyć na to, że przydzielane im będą średnio stałe, co roku w zasadzie jednakowe należności, a w takim wypadku każdy zaoszczędzony kilogram gwoździ, drutu, każdy metr sześcienny desek itp. pozostaje w jednostce pozwalając nieustannie rozszerzać bazę szkoleniową. Oszczędność i racjonalne wygospodarowywanie przydzielanych w ten sposób środków leży więc wyłącznie w interesach samych jednostek.

Ogólnie biorąc normatywy stałe jest to rzecz nowa, jeśli chodzi o materiałowe zabezpieczenie procesu szkolenia i dlatego ich omówieniu poświęcono więcej uwagi.

### 3. ŚRODKI NIENORMOWANE

Przeważająca, podstawowa część wydatków szkoleniowych jest normowana, to znaczy planowana w oparciu o tabele należności i normatywy stałe. Nie wszystkie jednak wydatki dadzą się w ten sposób unormować.

Istnieje na przykład szereg jednostek o specyficznym szkoleniu i pracy, gdzie wydatki na szkolenie kształtują się co roku odmiennie, nierównomiernie. Istnieją obiekty, których utrzymanie wymaga co roku innych nakładów materiałowych itp. Do zaplanowania zatem tego rodzaju wydatków konieczne

są niektóre dane z jednostek lub po prostu zapotrzebowania.

Można rozróżnić następujące rodzaje wydatków nienormowanych:

- a) wydatki nienormowane stałe;
- b) wydatki półnormowane;
- c) wydatki na dodatkowe potrzeby szkoleniowe;
- d) wydatki na pokrycie strat losowych.

#### a. Wydatki nienormowane stałe

Wydatki nienormowane stałe dotyczą tych wszystkich jednostek, dla których nie ma opracowanych tabel należności. Jednostki te w celu otrzymania niezbędnych środków materiałowo-finansowych przedstawiają co roku odpowiednie zapotrzebowania.

Sposób wykonania oraz terminy nadsyłania tego rodzaju zapotrzebowań określają każdorazowo specjalne wytyczne lub zarządzenia. Obok wskazówek zawartych w takich wytycznych przy opracowywaniu zapotrzebowań należy mieć na uwadze następujące zasady:

P o p i e r w s z e — zapotrzebowania muszą ujmować całość potrzeb szkoleniowych w danym roku, a w związku z tym ich wykonanie winno być poprzedzone gruntowną analizą potrzeb oraz oparte o doświadczenia lat ubiegłych. W tym celu, aby nie planować środków na wyrost lub odwrotnie, wskazane jest, by oficerowie lub osoby zajmujące się gospodarką szkoleniową zawczasu pomyślały o tym, a nawet robiły pewne uwagi na ten temat w ciągu roku.

P o d r u g i e — składane zapotrzebowania nie mogą być co roku jednakowe. Gdyby potrzeby szkoleniowe były istotnie co roku równomierne, wów-

czas zbędne byłyby zapotrzebowania. Na ich miejsce można by z powodzeniem zastosować normy wydatków. A zatem zapotrzebowania muszą być dokładnie co roku przeanalizowane i w żadnym wypadku nie mogą być mechanicznym przepisaniem potrzeb zeszłorocznych.

Po trzecie — forma zapotrzebowań powinna być przejrzysta, wykonana według obowiązujących wzorów i bardzo szczegółowo uzasadniona. W tym celu całe zapotrzebowanie dzieli się na dwie części: pierwszą szczegółową i drugą zbiorczą. W części pierwszej podaje się dokładną kalkulację zapotrzebowanych środków materiałowo-finansowych, to znaczy wykazuje się, na jakie cele, zamierzenia gospodarcze, urządzenia, pomoce szkoleniowe przeznaczają się każdy najdrobniejszy nawet materiał czy suma pieniężna. W drugiej natomiast części wszystkie te środki zestawia się w jedną całość w uszeregowaniu branżowym oraz z podziałem na materiały reglamentowane, wolnorynkowe i ryczałty pieniężne. W odniesieniu do sprzętu i materiałów reglamentowanych należy zwrócić uwagę, aby podana była właściwa, cennikowa lub katalogowa nomenklatura wyrobu, tj. pełne określenie, marka, moc, wytrzymałość itp. Podanie bowiem jakiegokolwiek nazwy lub zbyt ogólnego określenia nie tylko nastęrcza wiele trudności przy ustaleniu właściwej nomenklatury, ale może być również powodem, że zaplanowane wyroby czy materiały mogą w ogóle nie odpowiadać określonym wymaganiom. Dlatego też na to zagadnienie trzeba zwrócić szczególną uwagę.

Sporządzenie realnych zapotrzebowań jest dość trudne i choćby dlatego poświęcić mu trzeba odpowiednią ilość czasu. Aby prawidłowo ustalić wszystkie potrzeby szkoleniowe, konieczne jest najpierw

zaciągnięcie opinii odpowiednich osób, zapoznanie się z zadaniami szkoleniowymi na dany rok, stwierdzenie, czy pozostaną nie wykorzystane remanenty, ustalenie, czy na wykonanie określonych urządzeń istnieją odpowiednie warunki kwaterunkowe, terenowe itp., dopiero wtedy można przystąpić do konkretnego opracowania zapotrzebowań.

#### b. Wydatki półnormowane

Wydatki półnormowane, jak wskazuje sama nazwa, objęte są tabelami należności, lecz do ich prawidłowego zaplanowania niezbędne są niektóre dane uzupełniające. Dotyczy to przede wszystkim takich obiektów szkoleniowych, jak strzelnice szkolno-bojowe, niektóre poligony, czołgowiska oraz inne kosztowne urządzenia, których utrzymanie w stanie użytecznym lub należyte rozbudowanie wymaga większych lub mniejszych nakładów materiałowych w danym roku.

Aby więc zaplanować odpowiednią ilość środków materiałowo-finansowych na tego rodzaju urządzenia, jednostki zgodnie z otrzymanymi wytycznymi muszą podać dokładne dane o stanie tych obiektów, a mianowicie:

— w jakim stopniu rozbudowany jest obiekt (procentowo);

— czy obiekt wymaga tylko konserwacji, czy też uzupełnienia;

— w przypadku uzupełnienia — jakich elementów jest brak, np. tarczociągów, szyn, dwóch schronów;

— jakiego remontu (procentowo) wymagają już istniejące elementy danego urządzenia itp.

Określane w ten sposób dane, zestawione na odpowiednim dołączonym do wytycznych wzorze, sta-

nowią właśnie zapotrzebowanie jednostki na środki materiałowo-finansowe. Syntetyczny charakter tego rodzaju zapotrzebowań jest z jednej strony formą dogodną dla jednostek, a z drugiej strony zupełnie poprawną, gdyż zarówno jednostki, jak i instytucja planująca posiadają tabele należności, w oparciu o które poszczególne wskaźniki procentowe i elementy urządzeń przeliczone są na konkretne materiały i środki pieniężne.

W przypadku gdy takie obiekty, jak np. czołgowiska, urządzone są całkowicie i wymagają tylko bieżącej konserwacji, takiej jaką określają tabele należności, lub w przypadku gdy zachodzi konieczność budowy nowego czołgowiska, w zapotrzebowaniu podaje się tylko:

— urządzenie nowego czołgowiska — 1 szt.

— konserwacja istniejącego — 1 szt.

W podobny, jeszcze bardziej uproszczony sposób, gdy tego wymagają wytyczne, zgłasza się zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju obiekty sportowe. Podaje się mianowicie tylko ilość tych obiektów np.:

— urządzenie nowych torów

przeszkód — 1 szt.

— konserwacja istniejących torów

przeszkód — 2 szt.

— konserwacja istniejących ośrodków

gimnastycznych — 1 szt. itd.

Nie podaje się już, w jakim stopniu obiekty te wymagają remontu czy konserwacji, jak również jakie materiały niezbędne są do tego celu.

Należy zwrócić uwagę, że jakkolwiek ta forma zapotrzebowań jest prostsza i łatwa dla jednostek, to jednak zagadnienie nie może być traktowane powierzchownie. Zgłoszone uwagi i wskaźniki ilościowe oraz procentowe muszą być realne i odpowiadać w pełni rzeczywistości. Zanim sporządzi się zapo-

trzebowanie, należy zatem dokładnie zbadać stan obiektów, zastanowić się, w jakim stopniu obiekty te zabezpieczają prowadzenie zajęć, odbywanie strzelań itp. i stosownie do tego określić, czy remont, konserwacja, uzupełnienie jest potrzebne w ogóle, a jeśli tak, to podać dokładnie w jakim stopniu. Trzeba sobie bowiem zdawać sprawę, że takie obiekty, jak czołgowiska czy strzelnice szkolenno-bojowe są urządzeniami kosztownymi, wymagającymi dużego nakładu środków materiałowo-finansowych. Zgłaszanie więc zapotrzebowań nie przeanalizowanych przyczynić się może do zmarnowania cennych środków lub zaplanowania ich w ilości niezabezpieczającej faktycznych potrzeb.

#### c. Wydatki na dodatkowe potrzeby szkoleniowe

Planowanie materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia w oparciu o tabele należności i normatywy stałe oraz wykorzystanie przeanalizowanych zapotrzebowań jako formy uzupełniającej do wszelkiego rodzaju wydatków normowanych pozwala stwierdzić, że wszystkie potrzeby szkoleniowe ujęte zostały w całości i że wobec tego zgłaszanie w ciągu roku dodatkowych potrzeb powinno w takich warunkach należeć do zjawisk absolutnie wyjątkowych.

W jakich jednak przypadkach materiały lub kredyty szkoleniowe mogą być przyznane dodatkowo? Otóż przyznanie dodatkowych środków materiałowo-finansowych w ciągu roku, czyli powiększenie przyznanych uprzednio kredytów lub materiałów może nastąpić tylko na skutek:

— wprowadzenia do programów szkoleniowych wszystkich jednostek lub jednostek danego rodzaju

wojska czy służby — nowych zagadnień szkoleniowych pociągających za sobą zmianę jakości i sposobu materiałowego zabezpieczenia szkolenia;

— wprowadzenia nowych lub udoskonalenia istniejących urządzeń czy ich elementów, gdy posiadane środki materiałowo-finansowe nie wystarczają na pokrycie potrzeb z tym związanych;

— nieprzewidzianego uzyskania w trakcie roku korzystnych warunków terenowych lub kwaterunkowych umożliwiających wykonanie nieodzownych w danej chwili z punktu widzenia ciągłości szkolenia brakujących urządzeń;

— rozpoczęcia budowy urządzenia szkoleniowego w terenie, który w trakcie robót okazał się skalisty lub podmokły, wymagający z tego względu dodatkowych środków na odwodnienie. Dodatkowe kredyty mogą być przyznane tylko w tym wypadku, gdy teren podmokły lub skalisty jest jedynym dostępnym terenem, a urządzenie musi być wykonane w danym roku;

— ukształtowania się z przyczyn obiektywnych wyższych kosztów rzeczywistych od umownych, gdy budowę urządzenia szkoleniowego prowadzi przedsiębiorstwo budowlane systemem zleceńowym. Kredyt dodatkowy może być przyznany tylko w tym przypadku, gdy dane urządzenie musi być ukończone w trakcie roku, a brak środków finansowych spowodowałby przerwanie robót;

— utworzenia przy oddziale specjalnych, długotrwałych i obejmujących dużą liczbę osób kursów szkoleniowych lub organizacji kosztownych ćwiczeń pokazowych, na które nie przydzielono uprzednio odpowiednich środków materiałowo-finansowych;

— zmiany miejsca rozlokowania oddziału i wynikających stąd braków w urządzeniach szkoleniowych;

wych niezbędnych do zabezpieczenia nieprzerwanego procesu szkolenia w trakcie roku;

— różnicy cen na niektóre artykuły przemysłowe oraz na skutek zarządzenia kompetentnych zwierzchnich władz wojskowych.

Wszystkie wyszczególnione wyżej przypadki dają podstawę do ubiegania się o powiększenie prelimitowanych środków materiałowo-finansowych. Nie oznacza to jednak, aby w każdym z konkretnych tych przypadków sprawa przyznania środków dodatkowych rozpatrzona była pozytywnie.

Należy bowiem zdawać sobie sprawę, że w całej gospodarce narodowej a więc i na odcinku wojska obowiązują odpowiednie wycinki planów gospodarczych, w oparciu o które realizowane są zadania kosztem środków ściśle nimi określonych. Zatem każde powiększenie raz zaplanowanych i zatwierdzonych funduszy może nastąpić tylko wtedy, gdy jednocześnie zmniejszą się inne zadania określone własnym planem lub planami innych resortów. Jest to nie zawsze możliwe i trudne w praktyce do przeprowadzenia.

Dlatego też zgłaszanie wszelkich potrzeb dodatkowych powinno być bardzo starannie przeanalizowane i ograniczone do minimum. Potrzeby takie można zgłosić wówczas, kiedy są one niezbędne, kiedy na przykład wykonanie określonych urządzeń lub pomocy szkoleniowych jest rzeczywiście niezbędne i nie da się odłożyć ich urządzenia lub wykończenia do roku następnego z uwagi na ciągłość procesu szkolenia. Wszystkie inne tego rodzaju potrzeby, które nie muszą być zrealizowane w ciągu roku, należy w ustalonym trybie zgłosić na rok następny.

Jeśli chodzi o formę sporządzania zapotrzebowań na dodatkowe środki materiałowe i kredyty, to jest

ona identyczna z omówioną w pkt. „a — środki nienormowane stałe“. Należy tylko podać bardziej szczegółową kalkulację zapotrzebowanych materiałów i kredytów oraz dokładnie uzasadnić celowość ich przydziału.

#### d. Wydatki na pokrycie strat losowych

Straty losowe w gospodarce szkoleniowej mogą być spowodowane pożarem, silnym huraganem lub innym żywiołowym działaniem sił przyrody. Nie zalicza się tu oczywiście strat powstałych na skutek kradzieży, obiekty szkoleniowe i urządzenia winny bowiem być należycie zabezpieczone.

Na przykład w przypadku pożaru straty nim spowodowane powinny być niezwłocznie oszacowane komisyjnie i ujęte w odpowiednim protokole. W protokole wyszczególnia się kolejno wszystkie całkowicie spalone lub zniszczone urządzenia i pomoce szkoleniowe oraz pomoce i urządzenia, które wymagać będą remontu. Sporządzony w ten sposób protokół jest podstawą do spisania z ewidencji wyszczególnionego tam sprzętu i urządzeń (tylko zniszczony całkowicie), a ponadto do otrzymania odpowiednich kredytów i materiałów na ich odtworzenie.

Zapotrzebowanie na środki materiałowo-finansowe konieczne do odbudowy zniszczonej bazy szkoleniowej przedstawia się natychmiast po zaistniałej szkodzi, z tym że uwzględnia się odpowiednią gradację potrzeb. Wyszczególnia się mianowicie, jakie środki dodatkowe powinny być przyznane w trakcie roku, jakie natomiast w latach następnych.

Sprzęt, pomoce szkoleniowe i urządzenia zniszczone całkowicie wyszczególnia się w zapotrzebowa-

niu tylko liczbowo, natomiast jeśli chodzi o te urządzenia, które uległy częściowemu zniszczeniu, to podaje się, kosztem jakich środków mogą być odremontowane.

Do zapotrzebowania dołącza się omówiony wyżej protokół powstałych szkód.

#### 4. REZERWY MATERIAŁOWE

Tworzenie rezerw w ustroju socjalistycznym zajmuje ważne miejsce w całokształcie gospodarki narodowej. Nie ma takiej organizacji gospodarczej, takiego przedsiębiorstwa przemysłowego, którego działalność mogłaby nieprzerwanie i należycie funkcjonować bez posiadania odpowiednich rezerw materiałowych. Podobnie i na odcinku wojska w odniesieniu do materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia zagadnienie rezerw nie jest i nie może być pominięte.

Na szczeblu oddziałów posiadanie pewnej bieżącej rezerwy środków materiałowych ma na celu nieprzerwane zabezpieczenie procesu szkolenia we wszystkie niezbędne i użyteczne pomoce szkoleniowe, urządzenia oraz pokrycie doraźnych nieprzewidzianych potrzeb.

Jak wielką powinna być rezerwa oraz jakie przeznaczyć na nią materiały? Otóż rezerwa materiałów i tylko materiałów na szczeblu oddziału nie może mieć stałego, nienaruszalnego charakteru. Byłoby to karygodnym zamrożeniem środków kosztem niebudowania lub niekonserwowania określonych urządzeń i w konsekwencji pogorszenia jakości materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Rezerwa zatem w oddziałach może być tworzona tylko jako bieżący niewielki zapas materiałów przeznaczonych na bieżące zaspokajanie potrzeb szkolenio-

wych. Celowe jest na przykład zarezerwowanie materiałów, które mają powszechne zastosowanie do budowy lub remontu większości urządzeń, jak np. gwoździe budowlane, klamry, drut gładki i ciągniony, deski, surowiec tartaczny, sklejka iglasta i łąty, linka stalowa, nalepki tarczowe itp.

W przypadku nieprzewidzianego remontu lub opóźnionej dostawy niektórych materiałów, np. gwoździ lub drutu, rezerwa taka zabezpieczy niezwłoczne wykonanie remontu lub terminowe przystąpienie do budowy nowych urządzeń.

Słowem, sens rezerwy powinien być taki, aby dysponować możliwie zawsze pewną ilością środków materiałowych i wykorzystywać je natychmiast tam, gdzie zaistnieje tego potrzeba. Do tej sprawy należy więc podejść w pełni po gospodarsku i stale pamiętać, że rezerwa spełni zamierzony cel tylko wówczas, kiedy nie będzie ona bezużytecznie magazynowana.

## 5. KORYGOWANIE NORM NALEŻNOŚCI

W zakończeniu rozdziału „normowanie należności“ jeszcze parę uwag na temat aktualności norm wydatków. Otóż tabele należności i normatywy stałe, czyli normy wydatków nie są należnością stałą, niezmienną, ale nie są też należnością, którą w każdej dowolnej chwili można zastąpić inną.

Tabele należności i normatywy stałe nie mają określonych terminów ważności i wobec tego aktualne są tak długo, dopóki środki materiałowo-finansowe planowane na ich podstawie prawidłowo zabezpieczają proces szkolenia. A zatem na zmianę lub uaktualnienie norm wydatków mają decydujący wpływ następujące czynniki:

— zmiana programów szkoleniowych lub wpro-

wadzenie nowych zagadnień, np. z dziedziny broni atomowej;

— zmiana form i metod szkolenia oraz wprowadzenie nowych instrukcji;

— zmiana struktury organizacyjnej jednostek.

Wyszczególnione wyżej czynniki pociągają za sobą z reguły zmianę sposobu i jakości materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia, do czego z kolei muszą być dostosowane normy wydatków.

Dostosowanie istniejących tabel należności i normatywów stałych do aktualnych warunków szkoleniowych przeprowadza instytucja planująca, w oparciu o uwagi i wnioski w tej sprawie nadesłane z jednostek.

W przypadku dużych zmian następuje wydanie nowych tabel i normatywów stałych z jednoczesnym unieważnieniem starych. Jeżeli natomiast zmiany te dotyczą tylko jednego działu szkolenia lub niektórych urzędów, wówczas do istniejących norm wydatków wprowadza się jedynie poprawki.

Przy uaktualnianiu dotychczasowych norm wydatków największe znaczenie mają uwagi i wnioski zgłaszane przez poszczególne jednostki. Im bardziej konkretne i rzeczowo uzasadnione będą uwagi, tym trafniej uaktualnione zostaną normy wydatków. Dlatego też jednostki, zanim uwagi takie nadesłają, powinny dokładnie przeanalizować wszystkie po kolei składniki podane w tabelach należności, a następnie po przekonsultowaniu poszczególnych zagadnień przedstawić konkretne propozycje.

Propozycje takie zgłasza się na specjalnie wydane w tej sprawie zarządzenie.

### ROZDZIAŁ III

## PLANOWANIE MATERIAŁOWO-FINANSOWE NA SZCZEBLU ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO

Realizacja wszelkich zadań, a zadań gospodarczych związanych z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia w szczególności, może przebiegać pomyślnie tylko w przypadku, gdy te zadania realizowane będą w oparciu o konkretny plan oraz systematyczną kontrolę wykonania.

Błędne jest pojęcie, że zakres działalności gospodarczej na szczeblu jednostki związanej z przygotowaniem i utrzymaniem bazy szkoleniowej wyklucza konieczność ujęcia tej gospodarki w określone ramy planowe. W gospodarce socjalistycznej, która rozciąga się również i na jednostki wojskowe, nie do pomyślenia jest przypadkowość i żywiołowość. Nie ma takiej dziedziny gospodarczej, przedsiębiorstwa czy innej organizacji, która by swoje zadania mogła zrealizować bez ułożenia sobie właściwego planu działania. Podobnie jest i w przypadku jednostki, gdzie podstawowym elementem gospodarki szkoleniowej jest właściwe planowanie. Polega ono na przewidywaniu i określaniu potrzeb, trafnej ocenie warunków, ustaleniu sposobów i środków do wykonania planów z uwzględnieniem przy tym zasad gospodarności i oszczędności.

Plany sporządza się na każdy okres budżetowy. Powinny być one konsekwentnie realizowane

i w miarę potrzeb wynikłych w toku ich realizacji aktualizowane.

W rozdziale niniejszym omówione zostaną wszystkie zagadnienia związane z planowaniem gospodarczym na szczeblu oddziału, a więc:

1. Programi zamierzeń gospodarczych w zakresie materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.
2. Kwartalny plan wykonawczy.
3. Zapotrzebowania na środki normatywne.

#### 1. PROGRAM ZAMIERZEŃ GOSPODARCZYCH W ZAKRESIE MATERIAŁOWEGO ZABEZPIECZENIA PROCESU SZKOLENIA

Program zamierzeń gospodarczych jest dokumentem obejmującym ramowe zadania związane z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia danej jednostki w przekroju rocznym. Przedstawia on system wskaźników określających, ile dany oddział zamierza wykonać poszczególnych rodzajów urządzeń, pomocy szkoleniowych, ile i jakie środki przeznacza na zabezpieczenie poszczególnych działów szkolenia, zamierzeń gospodarczych itp.

W programie muszą być uchwycone zadania w zakresie całokształtu gospodarki szkoleniowej, a więc związane zarówno z realizacją środków materiałowych, jak i finansowych.

Program opracowuje się każdorazowo przed rozpoczęciem nowego roku szkoleniowego. Sporządza go sztab jednostki, a zatwierdza dowódca. Po sporządzeniu i zatwierdzeniu staje się on podstawowym dokumentem, na podstawie którego odbywa się realizacja przydzielonych środków materiałowo-finansowych na cele szkoleniowe.

Jednostka obowiązana jest sporządzać corocznie wspomniany program zamierzeń, z tym że opracowuje go w dowolnej formie. W dalszej części oma-

wiania niniejszego zagadnienia zostanie zamieszczony przykładowy wzór takiego programu zamierzeń.

Jakimi zasadami i metodami należy się kierować przy opracowywaniu programu zamierzeń gospodarczych oraz z czego wypływa konieczność jego sporządzania?

Otóż konieczność opracowywania programu zamierzeń gospodarczych wynika przede wszystkim z faktu, że materiałowe zabezpieczenie procesu może przebiegać pomyślnie tylko wtedy, jeżeli gospodarka materiałami i kredytami na cele szkoleniowe prowadzona jest w sposób planowy.

Wojsko nasze rośnie w siłę. Otrzymuje coraz bardziej nowoczesny sprzęt bojowy i wyposażenie techniczne. W związku z tym zmieniają się również metody szkolenia. Wzrastają potrzeby materiałowe, które powinny być prawidłowo przewidziane, aby nie zdarzyło się, że stajemy przed problemem, iż baza szkoleniowa jest albo przestarzała, albo nie zabezpiecza ciągłości szkolenia. Program zamierzeń ma na celu ustalić zawczasu wszystkie niezbędne w danym roku przedsięwzięcia i środki zabezpieczające nieprzerwany tok szkolenia.

Brak planowości na odcinku materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia powoduje beznisłne, często przypadkowe i w wielu wypadkach marnotrawne wykorzystanie zasobów materiałowych. Często zdarza się np., że jeden dział szkolenia zabezpieczony jest w stopniu przewyższającym jego realne potrzeby, gdy w tym samym czasie inny niemniej ważny dział pomijany jest pod tym względem zupełnie. Oparcie się w materiałowym zabezpieczeniu procesu szkolenia o program zamierzeń gospodarczych eliminuje te dysproporcje i nierównomierności, a ponadto stwarza realną podstawę

do zaprowadzenia planowej gospodarki na tym tak ważnym odcinku.

Konieczność opracowywania owych programów zamierzeń wynika jeszcze z drugiej ważnej przyczyny. Przypominamy sobie, że omawiane poprzednio normatywy stałe zawierają zbiorczo taką ilość środków materiałowych i finansowych, która niezbędna jest do całorocznego zabezpieczenia procesu szkolenia. Jednak w normatywach środki te nie są wyszczególnione według działów szkolenia, zamierzeń gospodarczych czy poszczególnych urzędów, lecz sumarycznie. W identycznej formie otrzymywać będą też jednostki zawiadomienia o przyznanych im limitach materiałowo-finansowych na dany rok. Zatem po otrzymaniu tych sumarycznych limitów jednostki muszą same dokonać odpowiedniego, proporcjonalnego i stosownego do potrzeb podziału tych środków, a odzwierciedleniem takiego podziału winien być program zamierzeń gospodarczych.

Widzimy więc, że sporządzanie programu zamierzeń gospodarczych wypływa z przyczyn obiektywnych, że nie można prawidłowo zabezpieczyć szkolenia, jeżeli nie ustali się najpierw, co ma się właściwie zabezpieczyć, ile i jakich na poszczególne cele przeznaczyć środków, na jakie działy zwrócić największą uwagę, co w danym roku jest najważniejsze itd. Można śmiało stwierdzić, że w obecnych warunkach szkoleniowych oraz przy obecnym systemie zaopatrzenia — sporządzenie programów zamierzeń gospodarczych jest sprawą zasadniczą i niezbędną.

Jednak nie na samym sporządzaniu kończy się zagadnienie programu zamierzeń gospodarczych. Program musi być konsekwentnie realizowany w praktyce, a to oznacza, że nie może on być jedynie zwykłym dokumentem złożonym do akt, lecz

realną podstawą całej działalności gospodarczej, że powinien on w związku z tym określać zadania możliwe do zrealizowania, wykonalne a jednocześnie mobilizujące, tj. napięte.

Celem sporządzania programu zamierzeń jest:

— ustalenie prawidłowego podziału przyznanych na dany rok środków materiałowo-finansowych według realnych, rzeczywistych potrzeb na poszczególne urządzenia, zamierzenia i działy szkolenia;

— ustalenie właściwych proporcji między materiałowym zabezpieczeniem poszczególnych działów szkolenia, ze szczegółowym uwzględnieniem działów podstawowych, np. stosownie do charakteru szkolenia danej jednostki takich działów jak wyszkolenie taktyczne, ogniowe, techniczne itp.

Żeby powyższe cele znalazły właściwy wyraz w programie i konsekwentnie były przeprowadzone w praktyce, sporządzenie programu zamierzeń gospodarczych winno być poprzedzone dokładną analizą potrzeb z jednej strony i posiadanych możliwości z drugiej. Słowem program zamierzeń powinien być sporządzony realnie, nie pochopnie, a co najważniejsze przy pomocy właściwej metody.

Zasadniczą metodą pozwalającą oprzeć swoje plany i przewidywania na realnych podstawach, a zarazem zespolić je w skoordynowaną całość, jaką przedstawiać będzie program zamierzeń, jest metoda bilansowa. Metoda ta polega na zestawieniu strony czynnej i biernej zadań planowych, tj. zapotrzebowania i pokrycia wynikającego z tych zadań oraz na podjęciu środków niezbędnych dla zrównoważenia obu stron zadań planowych. Oznacza to mówiąc prościej, że przed formalnym opracowaniem programu zamierzeń należy z jednej strony ustalić wszystkie potrzeby szkoleniowe na dany rok, a więc zadania gospodarcze na tym odcinku, czyli stronę czyn-

ną, a następnie możliwości wykonania tych zadań, to jest środki na pokrycie planowych potrzeb, czyli stronę bierną. Obie strony, tj. potrzeby i możliwości (strona czynna i bierna), muszą się nawzajem równoważyć i bilansować. Jest to oczywiście warunkiem umożliwiającym zrealizowanie programu w 100% oraz sporządzenie go na wspomnianej realnej podstawie.

Nie jest realny ani mobilizujący taki program zamierzeń, który określa zadania poniżej posiadanych możliwości. Specjalnie staramy się przeciwdziałać wszelkim tego rodzaju tendencjom. Jednostkom łatwiej jest, rzecz jasna, wykonać program zaniżony, ponieważ dysponują one dodatkowymi środkami, mniej jest kłopotu, mniej trudności z siłą roboczą. Dla gospodarki szkoleniowej jest to jednak szkodliwe, gdyż nie pozwala na wykorzystanie wszystkich posiadanych możliwości, co jest równoznaczne z pogorszeniem materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Szkodliwe są również programy wygórowane, często w związku z tym niewykonalne. Zasadą naczelną w tym zakresie jest ustalenie zadań napiętych, a więc mobilizujących, ale równocześnie wykonalnych.

Gdy w trakcie sporządzenia programu zamierzeń okaże się, że nasze uprzednio ustalone potrzeby nie będą mogły być w swojej pierwotnej formie zrealizowane ze względu na brak dostatecznej ilości środków, względnie że dysponujemy większą ilością środków, niż jest to nieodzownie potrzebne, w takim przypadku musimy wprowadzić określone poprawki do zamierzeń pierwotnych, żeby ostatecznie doprowadzić do jak najlepszego wykorzystania posiadanych możliwości. Należy zaznaczyć, że najpierw ustalamy zadania i do nich dostosowujemy nasze maksymalne możliwości, nie zaś odwrotnie.

Oczywiście jeżeli mimo dokładnego zbadania posiadanych możliwości nie wystarcza nam określonego rodzaju środków materiałowych na zaspokojenie wszystkich potrzeb szkoleniowych, wówczas musimy zrezygnować z częściowego lub całkowitego zaspokojenia niektórych z nich. Kierujemy się przy tym ważnością poszczególnych potrzeb dla gospodarki szkoleniowej w danym okresie czasu i odpowiednio do tego przeprowadzamy ostateczny podział naszych zasobów. Nieodzowne potrzeby szkoleniowe, na pokrycie których brak jest środków, a które z przyczyn obiektywnych zaistniały po złożeniu przez jednostkę zapotrzebowania na środki normatywne i w związku z tym nie zostały w nim uwzględnione, mogą być zaspokojone w drodze przydziałów dodatkowych, o czym już mowa była w rozdziale poprzednim.

Jak z powyższego wynika, metoda bilansowa jest jedyną i najlepszą formą ustalania zadań gospodarczych. Przy jej konsekwentnym stosowaniu pozwala ona nie tylko poprawnie i realnie zaplanować poszczególne zadania, ale również wykryć wszystkie posiadane możliwości i w ten sposób ułożyć zadania jak najbardziej racjonalne, sprzyjające polepszeniu jakości materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Obecnie rozpatrzmy poszczególne strony metody bilansowej, a więc jej stronę czynną — ustalenie potrzeb szkoleniowych i następnie stronę bierną — posiadane możliwości.

Przy ustalaniu potrzeb najogólniej rzecz biorąc należy kierować się następującymi zasadami:

P o p i e r w s z e — ustalamy całość potrzeb szkoleniowych na dany rok szkoleniowy zarówno w odniesieniu do bazy szkoleniowej w garnizonach, jak i na obozach letnich (zimowych). Kierujemy się

przy tym programami szkoleniowymi, wytycznymi, wskazówkami organizacyjno-metodycznymi i innymi dokumentami szkoleniowymi, omawiającymi formy i sposoby przeprowadzenia szkolenia w danym podokresie, okresie lub w całym roku szkoleniowym. Oparcie się przy ustalaniu potrzeb na wytycznych i programach szkoleniowych posiada więc węzłowe znaczenie głównie z tego względu, że te ostatnie określają sam charakter szkolenia, a zatem informują nas, jakim warunkom powinno odpowiadać materiałowe zabezpieczenie, na jakie elementy tego zabezpieczenia należy zwrócić w związku z tym szczególną uwagę.

Dlatego też przed przystąpieniem do opracowania programu zamierzeń należy dokładnie zaznajomić się z wytycznymi szkoleniowymi i planami szkolenia, żeby jak najdokładniej odzwierciedlić ich założenia w poszczególnych elementach materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

P o d r u g i e — potrzeby szkoleniowe nie mogą być zmyślane, „z powietrza“ lub ustalone w kancelarii wyłącznie na podstawie wytycznych, dyrektyw itd. Pamiętajmy, że wytyczne szkoleniowe nie zawierają konkretnych danych w odniesieniu do bazy szkoleniowej. Na ich podstawie można, a nawet należy odczuć ogólny sens materiałowych potrzeb szkolenia. Jednak nie można zaczerpnąć szczegółowych danych odnośnie do ich ilości oraz jakości. Największą pomocą w tym względzie jest więc doświadczenie jednostki, a przede wszystkim inicjatywa i jeszcze raz inicjatywa.

Żeby uchwycić wszystkie realne i rzeczywiste potrzeby szkoleniowe, należy specjalnie przed sporządzeniem programu zamierzeń przeprowadzić gruntowny przegląd bazy szkoleniowej i naocznie przekonać się, w jakim znajduje się ona stanie. Pozwoli

to sztabom zorientować się, czy istniejąca baza zdolna jest prawidłowo zabezpieczyć proces szkolenia, a jednocześnie namacalnie stwierdzić, jakiej wymaga ona rozbudowy stosownie do zadań szkoleniowych. Przede wszystkim więc należy ustalić, które obiekty, urządzenia itp. wymagać będą w ciągu roku remontu oraz jak wielki powinien być ten remont, jakie urządzenia są już zużyte i w związku z tym muszą być wykonane na nowo, jak wyposażone są warsztaty szkolne i pomocy szkoleniowych, laboratoria, sale wykładowe itp. jakie istnieją jeszcze braki w ich wyposażeniu, czy znajdujące się tam eksponaty, pomoce szkoleniowe przystosowane są do programów szkoleniowych (aktualne) i czy wobec tego nie należy ich przerobić, udoskonalić względnie wykonać nowych. To samo odnosi się do wszystkich innych obiektów, takich jak strzelnice, poligony, place ćwiczeń itd.

Równoległe z przeglądem użyteczności istniejącej bazy stwierdzamy, jakie są ewentualne warunki umożliwiające jej dalszą rozbudowę. A więc warunki terenowe pozwalające na przykład na wybudowanie jeszcze jednej strzelnicy małokalibrowej, warunki kwaterunkowe umożliwiające urządzenie brakujących sal wykładowych itp. Zagadnienie to jest bardzo ważne, toteż specjalnie staramy się wyszukiwać takie możliwości. Ekonomiczne bowiem umiejscowienie obiektów i urządzeń szkoleniowych w każdym wypadku pozwala rozszerzyć istniejącą bazę szkoleniową, a tym samym stworzyć lepsze warunki szkolenia żołnierzy. Należy tu zwrócić uwagę, że przy ustalaniu potrzeb bierze się w rachubę tylko takie potrzeby szkoleniowe, które finansowane są z kredytów szkoleniowych. A więc programem nie obejmuje się strzelnic szkolno-bojowych, poligonów naukowo-doświadczalnych, sprzę-

tu bojowego, eksploatacyjnego i innych urzędzeń finansowych po innej linii, z innych działów budżetowych.

Przy ustalaniu potrzeb należy również nie zapominać, że w trakcie roku szkoleniowego mogą wyznikać różne nieprzewidziane potrzeby. Na ich zabezpieczenie należy zatem wyodrębnić pewną niewielką ilość środków materiałowych jako bieżący zapas i wygospodarowywać go stosownie do wynikających w ciągu roku doraźnych potrzeb.

Tak więc w wyniku przestudiowania wytycznych, planów szkolenia bojowego, wskazówek organizacyjno-metodycznych, w wyniku przeanalizowania efektów materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia w roku ubiegłym oraz w wyniku dokonanego przeglądu istniejącej bazy szkoleniowej — ustalamy ostatecznie nasze potrzeby szkoleniowe na przyszły rok. Będą to oczywiście potrzeby brutto, to znaczy zestawione niezależnie od posiadanych możliwości. Czy poszczególne z nich wejdą w całości do programu zamierzeń, pokaże to nam druga (bierna) strona bilansu, a więc posiadane możliwości. Na marginesie zwraca się uwagę, że metody bilansowej nie należy uważać za sporządzenie bilansu. Jest to bowiem jedynie sposób poprawnego ustalania zadań gospodarczych.

Omawiając obecnie tę drugą stronę metody bilansowej, po której zestawiamy wszystkie niezbędne środki na pokrycie poprzednio ustalonych potrzeb, należy stwierdzić, że zasadniczym źródłem tego pokrycia jest przyznawany jednostce corocznie limit środków materiałowo-finansowych. Limit ten należy uważać za ostateczny, nie podlegający zwiększeniu, jak również pewny, tzn. że środki przezeń określone przydzielone będą w całości. Stwierdzenie to ma ważne znaczenie dla racjonalnego podziału

tych środków na poszczególne zadania gospodarcze stosownie do ustalonych potrzeb.

Limit środków materiałowo-finansowych jest, jak to podkreślano wyżej, zasadniczym źródłem pokrycia zapotrzebowania, nie jest jednakże źródłem jedynym. Określa on taką ilość środków materiałowo-finansowych, jaka jest rzeczywiście niezbędna na pokrycie wszystkich nieodzownych potrzeb. Obok jednak tego podstawowego źródła jednostki posiadają jeszcze i inne poważne możliwości. Mogą mianowicie w znacznym stopniu powiększyć przyznawany im limit przez umiejętne wygospodarowanie przydzielonych środków, zwłaszcza przez stosowanie racjonalnych norm zużycia, przez umiejętne wyzyskanie zasobów miejscowych, takich jak żwir, piasek, faszynę itp., przez użycie remanentów oraz w bardzo szerokim stopniu przez wykorzystanie surowców wtórnych. Wszelkie tego rodzaju źródła dostępne są dla każdej jednostki. Ich kosztem łącznie z limitem środków materiałowo-finansowych zdolna jest jednostka zbilansować wszystkie swoje potrzeby szkoleniowe.

Tak więc omówiona została metoda bilansowa jako podstawowe narzędzie przy opracowywaniu wszelkiego rodzaju planów gospodarczych, a w tej liczbie i omawianego programu zamierzeń. Bilansując każde oddzielnie wzięte zadanie, a więc przeznaczając na jego wykonanie określoną ilość środków, dokonujemy automatycznie podziału tych środków i to podziału poprawnego, opartego na realnej, rzeczowej podstawie. Po ostatecznym zbilansowaniu wszystkich potrzeb szkoleniowych i skorygowaniu niektórych z nich w przypadku braku lub nadmiaru środków materiałowo-finansowych, potrzeby te jako zadania obowiązujące wnosimy do programu zamierzeń.

Jak to już było zaznaczone na wstępie, program zamierzeń gospodarczych sporządza jednostka w formie dowolnej, według własnego układu. W każdym jednak wypadku program taki musi prawidłowo odzwierciedlać całą gospodarkę materiałami i kredytami na cele szkoleniowe jednostki. Musi więc obejmować całość zagadnień związanych z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia, tj. zawierać wyszczególnienie poszczególnych urządzeń, obiektów pomocy szkoleniowych, zamierzeń gospodarczych oraz środków na ich pokrycie, np. ilość środków na konserwację strzelnicy bojowej, urządzenie sal wykładowych, zakup materiałów i literatury fachowej, szkolenie sztabu itd.

Przykładowo program zamierzeń może być opracowany według poniżej zamierzonego wzoru (załącznik wzór nr 2).

Zatwierdzam:

Wzór nr 2

Dowódca .....

Dnia ..... 195..... r.

**PROGRAM ZAMIERZEŃ GOSPODARCZYCH**  
zabezpieczenia wyszkolenia bojowego  
..... na rok 195.....

Lp.	Wyszczególnienie zamierzeń	Określenie zakresu robót
1	Uzupełnienie 3 sal wykładowych do wyszk. taktycznego, strzeleckiego i samochodowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wykonanie 25 schematów poglądowych.</li> <li>— wykonanie 1 gablotki na eksponaty,</li> <li>— zainstalowanie 15 mb listwy do zawieszania schematów,</li> <li>— wykonanie 1 stołu plastycznego (piaskownicy)</li> <li style="text-align: right;">itd.</li> </ul>

Lp.	Wyszczególnienie zamierzeń	Określenie zakresu robót
2	Uzupełnienie i remont pomocy szkoleniowych do zabezpieczenia szkolenia taktycznego w terenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— remont 10 makiet czołgów,</li> <li>— wykonanie 12 kompl. wskaźników do pozorowania ognia,</li> <li>— wykonanie 10 kołatek do pozorowania ognia broni maszynowej,</li> <li>— wykonanie 40 choraągiewek sygnalizacyjnych,</li> <li>— wykonanie 50 opasek do pozoracji itd.</li> </ul>
3	Uzupełnienie i konserwacja placu inżynierskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wykonanie okopu dla moździerza 82 mm,</li> <li>— konserwacja poszczególnych elementów umocnień polowych (wymiana zniszczonych części drzewnych), itd.</li> </ul>
4	Uzupełnienie sprzętu pomocniczego do zabezp. wyszkolenia ogniowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wykonanie 300 szt. figur bojowych,</li> <li>— wykonanie 20 worków z piaskiem,</li> <li>— remont urządzeń do nauki strzelań do celów powietrznych (naprawa urządzeń wodzących),</li> </ul>
5	Zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zakup 2000 ołówków zwykłych,</li> <li>— zakup 1800 brulionów,</li> <li>— zakup 1000 gumek ołówkowych itd.</li> </ul>

SZEF SZTABU .....

**KALKULACJA MATERIAŁOWA**  
do programu zamierzeń gospodarczych

L. p.	Nazwa materiału	Jedn. miary	Rodzaj zamierzenia								Wartość materiałów zakupu- piwanych we własnym zakreście zł	
			4	5	6	7	8	9	10	11		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			Uzpełnienie sal wy- kładowych	Uzpełn. i remont po- mości do wyszk. takt.	Uzpełnienie i konser- wacja placu inż.	Uzpełnienie sprzętu pomocniczego do za- bezp. wyszk. ogn.	Zakup materiałów pismienych i kres- larskich	Id.			Razem	
1	Linka splotowa Ø 4,5 mm	kg	—	—	—	15	—	—	—	—	15	
2	Bloczki do linek wyciągowych	szt.	—	—	—	6	—	—	—	—	6	
3	Drut ciągniony żelazny nie- pokryty Ø 3 mm półtwardy	kg	—	—	20	—	—	—	—	—	20	
4	Gwoździe budowlane 76/320	"	2	—	10	—	—	—	—	—	12	
5	Gwoździe budowlane 30/80	"	3	5	4	6	—	—	—	—	18	
6	Farba olejna biała i czerwona	"	—	4	—	—	—	—	—	—	4	60
7	Surowiec tartaczny iglasty Ø 20 cm	m <sup>3</sup>	—	—	4	—	—	—	—	—	4	

8	Zerdzie iglaste Ø 7—9 cm	m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	7	—
9	Deski iglaste obrzynane kl. V grub. 38 mm	"	0,5	0,3	0,5	0,1	—	—	—	—	1,4	—
10	Sklejka iglasta grub. 4 mm	"	—	0,3	—	1,2	—	—	—	—	1,5	—
11	Graniaki dębowe 50/50 mm	"	—	0,2	—	—	—	—	—	—	0,2	—
12	Piótno workowe	mb	—	40	—	10	—	—	—	—	50	400
13	Piótno flagowe	"	—	30	—	—	—	—	—	—	30	270
14	Oiówki zwykłe	szt.	—	—	—	—	2000	—	—	—	2000	800
15	Zeszyty 60-kartkowe	"	—	—	—	—	1800	—	—	—	1800	1620
16	Gumki oiówkowe	"	—	—	—	—	1000	—	—	—	1000	1000
17	Oplata robocizny za wykonanie gablotki z powierzonego materiału itd.	zł	300	—	—	—	—	—	—	—	300	300

SZEF SZTABU

Powyższy wzór jest jednym z możliwych. Zagadnienia, które tu przykładowo wymieniono, będą oczywiście inne w zależności od rodzaju wojska lub służby, w skład której wchodzi poszczególne rodzaje jednostek.

Reasumując jednostka przed rozpoczęciem nowego roku szkoleniowego obowiązana jest opracować program zamierzeń gospodarczych jako podstawowy dokument określający zadania gospodarcze na odcinku materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Program musi zawierać zadania wykonalne. W tym celu konieczne jest równoważenie potrzeb z posiadanymi możliwościami, a więc oparcie się na metodzie bilansowej jako jedynie słusznej i poprawnej formie ustalania zadań. Po zatwierdzeniu program winien być konsekwentnie realizowany w praktyce. W czasie dokonywania kontroli program taki oraz realizacja na jego podstawie pozwoli właściwie ocenić gospodarkę materiałową jednostki.

## 2. KWARTALNY PLAN WYKONAWCZY

Nieodzownym narzędziem wykonania budżetu, obowiązującym na wszystkich szczeblach organizacyjnych, są plany wykonawcze na uruchomione kredyty. Plany te stanowią podstawę, w oparciu o którą zapotrzebowuje się niezbędne środki finansowe, a następnie realizuje stosownie do zadań tymi planami określonych.

Oddział gospodarczy realizujący wydatki budżetu szkoleniowego sporządza plan wykonawczy na każdy podstawowy okres budżetowy oddzielnie, tj. na każdy kwartał. Plan taki jest skonkretyzowaniem i szczegółowym rozwinięciem tych zadań, które w sposób ramowy i syntetyczny określa omówiony w poprzednim punkcie program zamierzeń gospo-

darczych. Dotyczy oczywiście tylko środków finansowych uruchamianych raz na kwartał. Jeżeli dla przykładu program zamierzeń określa, że na zakup 10 nagród średnio przewiduje się po 200 złotych, razem 2000 złotych, to już w planie wykonawczym nagrody te muszą być ściśle wyspecyfikowane, tj. podana ich nomenklatura, jednostka miary oraz ceny jednostkowe. Podobnie i w przypadku zakupu różnych materiałów pomocniczych podaje się w planie szczegółową specyfikację oraz ceny jednostkowe.

Tak więc plan wykonawczy ujmuje finansowe zadania programowe w sposób rozwinięty, szczegółowy i dostosowany do potrzeb danego kwartału.

Z opracowaniem kwartalnego planu wykonawczego wiąże się ściśle zagadnienie składania zapotrzebowań na środki finansowe. Jak dotychczas bardzo częsty jest fakt, że jednostka zgłasza owe zapotrzebowania w sposób wybitnie nieprzemysłany, pozbawiony realnych podstaw oraz po prostu na ślepo. Dzieje się tak dlatego, że najpierw wysyła się zapotrzebowanie, a później ewentualnie sporządza się plan wykonawczy, który w takim wypadku musi już bez względu na potrzeby zamykać się w granicach na ślepo zapotrzebowanych kredytów. Zasada z gruntu błędna. Najbardziej realnym zapotrzebowaniem jest właśnie sam plan wykonawczy, gdyż przedstawia on sobą szczegółową kalkulację wydatków w kwartale i wobec tego na jego realizację potrzebna jest taka ilość środków, aby zadania nim rąkrośnione wykonać. Dlatego też plan wykonawczy musi być sporządzony przed rozpoczęciem nowego kwartału, a dopiero na jego podstawie zapotrzebowuje się niezbędne środki finansowe. Gdyby jednostka najpierw sporządzała kwortalne plany wykonawcze i dopiero w oparciu o nie zapotrzebowywała

odpowiednią ilość kredytów, wówczas szkodliwe zjawisko niedoboru lub nadmiernej pozostałości niewykorzystanych środków byłoby zażegnane całkowicie. Do wykonawczych planów a zwłaszcza planów realnych, opracowanych rozumnie i rzeczowo przywiązuje się dlatego dużą wagę.

Podobnie jak program zamierzeń, tak i kwartalny plan wykonawczy musi obejmować zadania wykonalne, a co najważniejsze określające potrzeby na cele ściśle szkoleniowe. Oznacza to, że w planie tym winny się znaleźć tylko takie materiały, sprzęt, surowce, których zakup mieści się w granicach przyznanego limitu oraz niezbędny jest na potrzeby wyłącznie szkoleniowe. Naruszeniem ustalonych przepisów są przypadki, w których planuje się, a następnie wykorzystuje zakupione materiały na cele dekoracyjne, kwaterunkowe, eksploatacyjne i inne pozaszkoleniowe. Już przy opracowywaniu planu wykonawczego zwraca się na to uwagę. Zwrócić też trzeba uwagę, żeby nie umieszczać w planie takich materiałów, co do których z góry wiadomo, że nie dostanie się ich na rynku.

Jeżeli plan wykonawczy ma obejmować wszystkie nieodzowne potrzeby w danym kwartale, to nie może przewidywać zakupu takich materiałów, które nie są potrzebne w danym okresie czasu, względnie które mają małe zastosowanie lub otrzyma je jednostka w naturze. Oznaczałoby to, że planuje się, a następnie realizuje tylko po to, żeby wyczerpać określone kredyty nie zastanawiając się jednak, jaką wyrządza się tym szkodę, jeśli chodzi o naprawdę rzeczywiste potrzeby, które oczywiście dadzą później znać o sobie.

Poprawne opracowanie planu wykonawczego nie powinno jednostkom nastroczać większych trudności. Posiadają one u siebie tabele należności oraz

normatywy stałe, gdzie wykazane są wszystkie materiały według przeznaczenia zarówno reglamentowane, jak i wolnorynkowe. Jeśli chodzi o strukturę przyznawanych jednostkom kredytów, to w zdecydowanej większości są to równoważniki pieniężne na zakup pomocniczych materiałów wolnorynkowych wyszczególnionych jako oddzielna grupa w normatywach stałych. Zatem wystarczy nawet bez większej analizy materiały te wnieść w odpowiedniej, stosownej do potrzeb proporcji do kwartalnego planu wykonawczego, aby uniknąć kardynalnych błędów, jakimi są często masowe zakupy niewłaściwego asortymentu materiałów lub sprzętu.

Należy pamiętać, że realnie opracowane plany wykonawcze wpływają dodatnio na prawidłową realizację kredytów szkoleniowych. W miarę rozwoju naszego rynku oraz stopniowego znoszenia ograniczeń na niektóre materiały, dotychczas reglamentowane i deficytowe wzrastać będzie znaczenie kredytów, które przydzielane będą w związku z tym w coraz to większych ilościach. Zatem i plany wykonawcze nabiorą jeszcze większego znaczenia.

Naczelną zasadą przy opracowywaniu kwartalnego planu wykonawczego jest objęcie nim zadań uzasadnionych pod względem legalności, celowości, oszczędności i niezbędności. Jeżeli zapewnimy te cztery warunki, wówczas nasze w każdym kwartale sporządzane plany będą w całej rozciągłości realne. Nigdy nie należy sugerować się tym, że w trakcie kwartału zakupi się to, co okaże się konieczne, bo okazać się może, że nie wystarczy na to środków finansowych względnie posiadać je będziemy w nadmiarze i wówczas albo trzeba zrezygnować z zakupu, albo zakupić masowo materiały i przeznaczyć je na cele pozaszkoleniowe lub składowanie.

Zatwierdzam:  
DOWODCA JEDNOSTKI

Dnia ..... " ..... 195.....

### KWARTALNY PLAN WYKONAWCZY

w zakresie realizacji zamierzeń gospodarczych na cele  
wyszkolenia bojowego  
Kwartał ..... 195.....

L. P.	Wyszczególnienie wydatków	Jedn. miary	Ilość	Cena jedn.	Wartość	Typuł budżetowy		
						§	poz.	
1	Zakup zeszytów 60-kartko- wych	szt.	300	0,90	270,—	13	46	a
2	Zakup ołówków zwykłych	"	350	0,50	175,—	"	"	"
3	Zakup płótna workowego	mb.	50	9,—	450,—	"	"	"
4	Zakup gwoździ (druciaków)	kg	2	5,50	11,—	"	"	"
5	Zakup baterii do latarek elek- trycznych	szt.	30	2,50	75,—	"	"	"
6	Zakup szkła do oszklenia ga- blotki	m <sup>2</sup>	1,5	8,—	12,—	"	"	"
7	Zakup wapna w proszku do oznaczania toru na bieżni (na zawody sportowe)	kg	20	0,15	3,—	13	46	c

8	Zakup sznurowadeł do pan- tofli gimnastycznych	par	50	1,10	55,—	21	108	—
9	Remont drążka gimnastyczne- go (spawanie urwanych od- ciągów)	—	—	—	100,—	„	„	—
10	Naprawa materacy gimna- stycznych	szt.	2	150	200,—	„	„	—
11	Zakup ołówków automatycz- nych (na nagrody sportowe)	„	5	75	375	5	14	—
12	Zakup przyborów do golenia (na nagrody sportowe)	kpl.	3	150	450	„	„	—
Razem:					2276			

SZEF SZTABU JEDNOSTKI

Temu zjawisku zapobiega realny i w terminie sporządzony plan wykonawczy, w oparciu o który zgłaszamy zapotrzebowanie na niezbędną ilość kredytów zabezpieczających realizację zaplanowanych zadań.

Plan wykonawczy sporządza przed rozpoczęciem każdego kwartału sztab jednostki, a zatwierdza dowódca. Poniżej dla ilustracji omówionych zasad zamieszczamy przykładowy wzór kwartalnego planu wykonawczego (wzór nr 3). Wzór ten, podobnie jak wzór programu zamierzeń, może posiadać inną liniaturę i układ z tym jednak, że plan wykonawczy musi w każdym wypadku obejmować:

- tytuły budżetowe, z których następuje pokrycie zamierzenia;
- ilość, nazwę, jednostkę miary i cenę jednostkową materiału, sprzętu, surowca, których zakupienie się planuje;
- sumę kredytów przeznaczonych na zrealizowanie zamierzenia.

### 3. ZAPOTRZEBOWANIA NA ŚRODKI NORMATYWNE

Z zapotrzebowaniami jednostka spotyka się w codziennym życiu i na każdym kroku. Jednak zapotrzebowania na środki normatywne a więc te środki, które określone są normatywem stałym, posiadają pewne właściwości specyficzne.

Przede wszystkim powstać może pytanie, w jakim w ogóle celu składa się wspomniane zapotrzebowania, skoro środki (materiały, jednorazowego użytku) wyszczególnione w normatywie stałym należą się jednostce co roku.

Odpowiedź jest prosta. Gdyby mechanicznie, bez pytania się o to jednostki, przydzielić jej całą należność normatywną, nie uwzględniając warunków

lokalnych i rzeczywistych potrzeb z nich wypływających, to byłoby to nie tylko naruszeniem ustalonych przepisów, ale przede wszystkim marnotrawstwem cennych środków. Żeby więc przydzielić jednostce ilość środków faktycznie niezbędną w danym roku, konieczne jest zgłoszenie odpowiedniego zapotrzebowania.

Ze względu na specyfikę oraz okresy składania poszczególne rodzaje zapotrzebowań dzielimy na:

a. Roczne zapotrzebowania na środki materiałowo-finansowe.

b. Kwartalne zapotrzebowania na uruchomienie kredytów.

c. Zapotrzebowania na sprzęt trwały.

d. Inne zapotrzebowania.

#### a. Roczne zapotrzebowania na środki materiałowo-finansowe

Roczne zapotrzebowanie na środki materiałowo-finansowe dotyczy tych środków, które wykazane są w części pierwszej normatywu stałego, a więc materiałów jednorazowego użytku. Składa się je do właściwego organu zaopatrującego raz w roku, tj. przed rozpoczęciem każdego roku szkoleniowego.

Roczne zapotrzebowanie na środki materiałowo-finansowe jest niezwykle proste w wykonaniu. W zapotrzebowaniu takim nie wymienia się bowiem tych wszystkich środków, które obejmuje normatyw stały, lecz jedynie ewentualne potrzeby ponadnormatywne oraz rezygnacje.

Z wielu względów środki określone normatywem stałym mogą w różnym stopniu zaspokajać potrzeby szkoleniowe poszczególnych jednostek. Dla jednych jednostek, z uwagi na dogodne warunki lokalne oraz inne specyficzne potrzeby i możliwości

w danym roku, środki te mogą okazać się w nadmiarze, dla innych znów, znajdujących się w mniej korzystnych lub przejściowo niekorzystnych warunkach szkoleniowych, mogą być niewystarczające do pełnego zaspokojenia potrzeb. Powstanie zatem zjawisko częściowej rezygnacji z niektórych środków określonych normatywem stałym oraz potrzeb ponadnormatywnych. W zapotrzebowaniu, o którym tutaj mowa, zgłasza się właśnie jedynie te życiowo uzasadnione odchylenia w dół i w górę normatywu, tj. tylko tę ilość środków materiałowo-finansowych, które jednostce niezbędne są ponad ustalony normatyw, oraz te, z których rezygnuje ona na skutek mniejszych potrzeb w danym roku.

Jeżeli dla przykładu jednostce należy się zgodnie z normatywem stałym 200 kg gwoździ, 3 m<sup>3</sup> sklejki, 5 m<sup>3</sup> łąt iglastych itp., a faktycznie po przeanalizowaniu swoich zadań potrzeba — 150 kg gwoździ, 3,5 m<sup>3</sup> sklejki i 4 m<sup>3</sup> łąt iglastych, to w zapotrzebowaniu winno być wykazane: — 0,5 m<sup>3</sup> sklejki jako dodatkowe zapotrzebowanie ponadnormatywne oraz 50 kg gwoździ i 1 m<sup>3</sup> łąt iglastych jako rezygnacja. W każdym przypadku zapotrzebowywania środków ponad ustalony normatyw wymagane jest szczegółowe uzasadnienie. Podana winna być mianowicie dokładna kalkulacja środków materiałowych oraz cele, na jakie zamierza się je wykorzystać. Równocześnie uzasadnia się, dlaczego określone normatywem środki nie zabezpieczają wszystkich potrzeb szkoleniowych.

W przypadku gdy zabezpieczenie potrzeb szkoleniowych wymaga ściśle całkowitej należności normatywnej, to znaczy jednostka nie rezygnuje z jej części ani też nie widzi potrzeb ponadnormatywnych, wówczas zapotrzebowania nie składa się w ogóle. Należyne jednostce środki materiałowo-fi-

nansowe przyznane jej będą bez zapotrzebowania i w takiej ilości, jaką określa normatyw stały.

Jak z powyższego widać, zapotrzebowanie na środki normatywne jest rzeczywiście prostą i nie uciążliwą dla jednostki formą. Jest zarazem elastycznym narzędziem wykrywania realnych, rzeczywistych i uzasadnionych pod względem celowości potrzeb szkoleniowych. Jednak zapotrzebowanie to, aczkolwiek proste, powinno być wynikiem bardzo szczegółowo przeprowadzonej analizy. Przede wszystkim zapotrzebowanie takie musi być poprzedzone dokładnym ustaleniem zadań gospodarczych na odcinku materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia, stwierdzeniem, czy środki określone normatywem zabezpieczają wykonanie tych zadań, czy w związku z tym zaistnieje konieczność przydzielenia większej ilości środków, niż przewiduje normatyw względnie poniżej tego normatywu. O tym, czy środki materiałowe wyszczególnione w normatywie zabezpieczają nam roczne potrzeby szkoleniowe, mówi nam automatycznie omówiony poprzednio program zamierzeń gospodarczych. Mamy tam z jednej strony zestawione wszystkie zadania na dany rok i z drugiej kalkulację materiałową na pokrycie tych zadań. Porównanie tej kalkulacji z normatywem stałym pozwoli nam wyciągnąć wnioski, z jakich środków możemy zrezygnować, a jakie zapotrzebować ponad ustalony normatyw.

Potrzeby szkoleniowe jednostki nie powinny obejmować co roku tej samej i całej należności normatywnej. Gdyby tak istotnie było, to oznaczałoby to, że dana jednostka nie zna dobrze swoich potrzeb, że nie bierze pod uwagę swoich specyficznych warunków szkoleniowych, terenowych, kwaterunkowych itp. Na właściwe zatem ustalenie rocznych potrzeb szkoleniowych należy zwrócić dużo uwagi.

Im wnikliwiej ustalone zostaną potrzeby, zrównoważone przy tym możliwościami, tym realniejsze będą zapotrzebowania i tym lepsze w przyszłości zabezpieczenie procesu szkolenia pod względem materiałowym.

Tak jak we wszystkich organizacjach gospodarczych, tak i w jednostce powinna obowiązywać zasada, że zadania gospodarcze wykonuje się kosztem mniejszego nakładu środków, niż to określa normatyw stały. Gdy w specyficznych, przejściowych wypadkach jednostce nie wystarczą środki normatywne, wówczas może ona złożyć zapotrzebowanie na ilość rzeczywiście niezbędną. Należy jednak pamiętać, że tego rodzaju zapotrzebowanie będzie mogło być rozpatrzone pozytywnie tylko w przypadku, gdy te ponadnormatywne potrzeby wynikają z przyczyn obiektywnych oraz są nieodzowne z punktu widzenia zabezpieczenia ciągłości szkolenia, jak również gdy inne jednostki złożą w tym samym czasie zapotrzebowania określające środki poniżej ustalonego normatywu, tj. zrezygnują z niektórych środków normatywnych.

Zapotrzebowanie, którym obejmuje się środki ponad ustalony normatyw, może dotyczyć tylko i wyłącznie materiałów. Środki finansowe, z wyjątkiem okoliczności omówionych w rozdziale poprzednim pkt. „Środki nienormowane“, przyznawane będą tylko w granicach ustalonego normatywu.

Przykładowy wzór rocznego zapotrzebowania na środki materiałowo-finansowe przedstawia załącznik wzór nr 4.

#### b. Kwartalne zapotrzebowania na uruchomienie kredytów

Omówione w poprzednim punkcie zapotrzebowanie na normatywne środki materiałowe i finansowe

składa się, jak to było podkreślane, jednorazowo na początku roku szkoleniowego i na jego podstawie otrzymuje jednostka roczny limit materiałowo-finansowy. W przypadku gdy jednostka nie złoży w ogóle zapotrzebowania, otrzyma limit w pełnej wysokości normatywnej, natomiast gdy złoży zapotrzebowanie, otrzyma limit skorygowany o wartość odchyień podanych w tym zapotrzebowaniu. Po ostatecznym otrzymaniu zawiadomienia o przyznanym limicie materiałowo-finansowym kończy się procedura zapotrzebowań, jeśli chodzi o materiały. Zgodnie z limitem będą one przydzielane sukcesywnie w miarę realizacji dostaw. Inaczej jednakże przedstawia się sprawa związana z otrzymaniem środków finansowych.

Przyznany na początku roku szkoleniowego roczny limit kredytów nie stanowi jeszcze pełnej podstawy do ich uruchomienia i otrzymania. Kredyty otwierane są w granicach kwartalnych planów wykonawczych, a ich uruchomienie może nastąpić tylko w przypadku złożenia odpowiedniego zapotrzebowania.

Dlatego też przed rozpoczęciem każdego kwartału jednostka obowiązana jest złożyć do zainteresowanego organu zaopatrującego właściwe zapotrzebowanie będące podstawą do uruchomienia przez ten organ odpowiedniej ilości kredytów na dany kwartał.

Kwartalne zapotrzebowania na uruchomienie kredytów nie mogą być sporządzone na ślepo, jak również nie mogą wykraczać poza granice przyznanego limitu. Jest to niezmiernie ważne zagadnienie, o którym stale należy pamiętać przy sporządzaniu zapotrzebowań. Przed wszystkim zapotrzebowuje się taką ilość środków finansowych, która w danym kwartale jest nieodzownie potrzebna oraz co do

## ZAPOTRZEBOWANIE

materiałów reglamentowanych jednorazowego użytku na  
zabezpieczenie szkolenia bojowego na rok 195.....  
dla ..... pp.

L. P.	Wyszczególnienie materiałów	Jedn. miary	Ilość przewidziana normatywnym	Zapotrzebowanie ponadnormatywne	Rezygnacja z należności normatywnej
	Branża II				
1	Kątownik równoramienny 25×24×4	kg	25	10	—
2	Pręt okrągły Ø 10 mm	"	40	20	—
3	Rury stalowe ze szwem zgrzewane Ø 1"	"	20	—	20
	Branża XXII				
4	Surowiec tartaczny iglasty kl. III/IV Ø 15—19 cm	m <sup>3</sup>	32	8	—
5	Listwy iglaste obrzynane kl. I/II wym. 25×50 mm	"	0,6	—	0,3
6	Deski iglaste kl. III/IV grubość 25 mm	"	8,2	1	—
7	Bale iglaste kl. III/IV grubość 70 mm	"	2,5	—	1,5
	itd.				

Uzasadnienie zapotrzebowań ponadnormatywnych (treść szczegółowego uzasadnienia)

DOWÓDCA JEDNOSTKI

których mamy pewność, że zrealizowane zostaną w całości. Żeby więc spełnić ten podstawowy warunek, zapotrzebowania powinny być sporządzane każdorazowo w oparciu o kwartalne plany wykonawcze i tylko na ich podstawie. Brak kwartalnego planu wykonawczego w chwili sporządzania zapotrzebowania pozbawia go z góry realnych podstaw, a w dalszej konsekwencji powoduje niewykorzystanie lub niedobór kredytów. Jeżeli w zapotrzebowaniu kwartalnym ustala się środki finansowe na ślepo, to w toku realizacji okaże się, że będzie ich zawsze za dużo względnie za mało i wówczas następuje zamrożenie tych środków, nieuzasadnione rezygnację, słowem jaskrawe łamanie dyscypliny finansowej.

Dlatego też w każdej jednostce musi obowiązywać zasada, że najpierw sporządza się plan wykonawczy, a dopiero na jego podstawie opracowuje zapotrzebowanie na uruchomienie kredytów. Postępowanie odwrotne jest niczym innym jak postawieniem sprawy do góry nogami.

Procedurę składania oraz wzory na sporządzenie kwartalnych zapotrzebowań na uruchomienie kredytów regulują właściwe przepisy i instrukcje finansowe.

### c. Zapotrzebowania na sprzęt trwały

Na przydzielenie sprzętu trwałego wykazanego w części drugiej normatywu stałego nie składa się zapotrzebowań. Sprzęt ten przydzielany jest przez organ zaopatrujący w oparciu o tabele należności i aktualne stany ewidencyjne.

Corocznie, o ile nie ma specjalnego zarządzenia o dokonaniu inwentaryzacji, jednostka obowiązana jest w ustalonym terminie przedłożyć do organu

zaopatrującego wykaz posiadanego sprzętu trwałego według stanu na 1 stycznia danego roku. Organ zaopatrujący mając z jednej strony tabele należności i z drugiej stan faktyczny sprzętu posiadanego przez jednostki dokonuje przydziału tego sprzętu cdgórnie, bez żądania od jednostek jakichkolwiek zapotrzebowań. W miarę otrzymanego limitu na sprzęt organ zaopatrujący przydziela jednostce należny jej zgodnie z normatywem sprzęt dążąc do tego, aby w pełni zabezpieczyć potrzeby jednostki.

Tak więc na otrzymanie sprzętu trwałego nie są wymagane żadne zapotrzebowania.

W przypadkach szczególnych, gdy z przyczyn obiektywnych posiadany przez jednostkę sprzęt uległ jednorazowemu zużyciu lub przedwczesnemu zniszczeniu czy zagubieniu, jednostka może wysłać do organu zaopatrującego odpowiednio uzasadnione zapotrzebowanie na doraźne uzupełnienie tego sprzętu. Takie doraźne zapotrzebowanie może być jednak wysłane wówczas, gdy zagubiony lub zniszczony przedwcześnie sprzęt był jedynym i jego uzupełnienie w trakcie roku szkolnego jest nieodzowne z punktu widzenia ciągłości szkolenia. Pozytywne lub negatywne rozpatrzenie takiego zapotrzebowania uwarunkowane będzie oczywiście możliwościami organu zaopatrującego.

#### d. Inne zapotrzebowania

Wszystkie omówione dotąd rodzaje zapotrzebowań dotyczyły przydziału środków objętych normatywem stałym. Ich składanie posiadało również ściśle określony charakter.

Obok tej podstawowej grupy zapotrzebowań mogą jednak wystąpić zapotrzebowania wynikające z różnego rodzaju potrzeb dodatkowych, nieprzewi-

dzianych, nie unormowanych tabelami należności, składanych w ciągu roku itp.

Sposób składania oraz przypadki dające podstawę do złożenia wszystkich tego rodzaju zapotrzebowań omówione zostały w rozdziale poprzednim pkt. „Środki nienormowane“.

## ROZDZIAŁ IV

### REALIZACJA ŚRODKÓW MATERIAŁOWO-FINANSOWYCH NA SZCZEBLU ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO

Realizacja przyznawanych jednostce corocznie kredytów oraz materiałów na cele szkoleniowe stanowi jeden z najważniejszych czynników prawidłowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Bez terminowej i pełnej realizacji funduszu szkoleniowego jednostka nie jest w stanie należycie rozbudować swojej bazy szkoleniowej i tym samym oprzeć szkolenia na realnej rzeczowej podstawie. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że budowa określonych urządzeń pochłania wiele różnych materiałów, które trzeba zakupić w wolnej sprzedaży, uzyskać z realizacji zleceń, pobrać z magazynu organu zaopatrującego, a następnie zgodnie z programem zamierzeń efektywnie je wykorzystać do wykonania pomocy szkoleniowych.

Przedmiotem niniejszego, najważniejszego rozdziału jest omówienie całokształtu zagadnień związanych z realizacją funduszu szkoleniowego według następującego zasadniczego układu:

1. Realizacja materiałów reglamentowanych.
2. Realizacja kredytów szkoleniowych.

## 1. REALIZACJA MATERIAŁÓW REGLAMENTOWANYCH

Pod pojęciem realizacji materiałów rozumie się ich produktywne zużycie — w naszym wypadku na cele szkoleniowe — jak również samą dostawę względnie odbiór tych materiałów z produkcji.

Ponieważ owo zużycie wiąże się jak najściślej z budową urządzeń, przeto w punkcie niniejszym omówimy jedynie samą procedurę realizacji zleceń oraz odbioru materiałów, zaś zagadnienie związane z ich rozchodem ujęte zostanie w rozdziale następnym poświęconym specjalnie budowie urządzeń.

Odbiór materiałów i realizacja zleceń, a więc wszystkie te czynności, które wiążą się ze sprowadzeniem materiałów do jednostki, ma podstawowe znaczenie. Nie można bowiem wykonać danych urządzeń sprzętu i pomocy szkoleniowych, jeżeli uprzednio nie zgromadzimy odpowiednich do tego celu materiałów. Dlatego też na organizację odbioru materiałów reglamentowanych należy zwrócić specjalnie dużo uwagi. Zwłaszcza należy starać się, aby zgromadzić materiały możliwie w pełnym asortymencie, umożliwiającym niezwłoczne przystąpienie do budowy urządzeń.

Materiały reglamentowane otrzymuje jednostka w naturze. Są to takie materiały, których sprzedaż rynkowa została ograniczona ze względu na ich ważność dla gospodarki narodowej. Odbiór tych materiałów odbywa się z magazynu organu zaopatrującego lub bezpośrednio od dostawców (loco magazyn dostawcy, loco las) w drodze realizacji zleceń, albo metodą adresową polegającą na skierowaniu niektórych materiałów wprost na adres odbiorcy (loco magazyn odbiorcy względnie loco stacja wyładowania) itp. We wszystkich tych przypadkach, bez względu na sposób odbioru czy dostawy, właści-

wa postawa jednostki, aktywność i zainteresowanie się odbiorem jest warunkiem terminowego i pełnego otrzymania przyznaných zgodnie z limitem materiałów reglamentowanych.

Jednostka nie może wyczekiwać biernie, aż ktoś dostarczy jej materiały do magazynu. Po pierwsze to się nigdy nie stanie, a po drugie materiały te byłyby wówczas mocno opóźnione. Jednostka winna zawczasu interweniować i alarmować o szybką i możliwie w pełnym asortymencie dostawę materiałów. Interweniować należy bez względu na to, czy będzie to organ zaopatrujący, zakład produkcyjny, czy też centrala handlowa. W każdym przypadku interwencja taka daje dobre efekty i przyspiesza otrzymanie materiałów. Jednakże w praktyce jest z reguły na odwrót. Zamiast interwencji jednostki alarmuje dostawca lub organ zaopatrujący i to często kilkakrotnie, zanim jednostka zdecyduje się na odebranie przeznaczonych dla niej materiałów.

Przytoczone powyżej przykłady powtarzają się dość często. Bierność jednostki na zagadnienie terminowego odbioru materiałów, zupełna niekiedy obojętność jest właśnie przyczyną nieposiadania odpowiednio rozbudowanej bazy szkoleniowej, jest przyczyną, że jednostka szkoli się często na prymitywnych zamiast na unowocześnionych urządzeniach. Stąd właśnie wynika niekiedy ubóstwo materiałowe. Opieszałość bowiem jednostki i zaniedbanie w odniesieniu do odbioru należnych jej materiałów, może spowodować niekiedy ich utratę. Dlatego też zainteresowanie jednostki sprawą terminowej realizacji i odbioru materiałów powinno się gruntownie pogłębiać. Przede wszystkim należy ciągle troszczyć się o to, żeby najpierw otrzymać niezbędne materiały, a następnie produktywnie i niezwłocznie je wykorzystać.

Istnieją dwie zasadnicze formy odbioru materiałów reglamentowanych, a mianowicie:

— poprzez magazyn organu zaopatrującego na podstawie rozdzielników i asygnat;

— bezpośrednio z central handlowych lub innych instytucji produkcyjnych na podstawie zleceń podlegających realizacji przez jednostkę.

#### a. Odbiór materiałów z magazynu organu zaopatrującego

Odbiór materiałów z magazynu organu zaopatrującego nie wymaga zasadniczych wyjaśnień. Organ zaopatrujący realizuje, a następnie gromadzi w swoim magazynie odpowiednie materiały, po czym rozdziela je sukcesywnie jednostkom na podstawie wydanych asygnat. Zwrócić należy jednak uwagę, że asygnaty wypisywane są zwykle (co oczywiście nie jest regułą) na taką ilość materiałów, jaka się danej jednostce należy, podczas gdy przy odbiorze może się okazać, że w magazynie brak będzie niektórych materiałów i wobec tego asygnata nie zostanie zrealizowana w całości. W takich przypadkach jednostka powinna się domagać, aby nie zrealizowane w asygnacie pozycje były odpowiednio wynotowane, co będzie podstawą do późniejszego całkowitego zrealizowania asygnaty.

Ponadto przy odbiorze sprzętu i materiałów reglamentowanych z magazynu organu zaopatrującego należy zwrócić uwagę na ich właściwy asortyment, określone warunki i klasę przydatności, właściwe standardy itp. Organ zaopatrujący obowiązany jest bowiem dostarczyć jednostce materiały nie tylko odpowiednio dobrej jakości, ale również o szerokim asortymencie, takim mianowicie, jaki przewiduje normatyw stały. W przypadku wydania jednostce niewłaściwego asortymentu ma-

teriałów organ zaopatrujący obowiązany jest uwzględnić reklamację jednostki i przydzielić jej asortyment właściwy. Gdy jednostka nie ze swojej winy nie otrzymuje należnych jej materiałów, winna ona zwrócić się bezpośrednio do centralnego organu zaopatrującego, który w takim wypadku będzie interweniował. To samo dotyczy również i pobieranych wydawnictw, regulaminów oraz różnego rodzaju druków szkoleniowych, gdzie zwracamy uwagę, aby wydawnictwa te odpowiadały charakterowi szkolenia danej jednostki. Nie należy pobierać na przykład, mimo iż wystawiono asygnatę, takich wydawnictw lub druków szkoleniowych, które zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym przydzielane są wbrew obowiązującym normom i tabelom należności, tj. nie mają praktycznego zastosowania w danej jednostce. Jeżeli jednostka otrzyma nieodpowiednie regulaminy lub druki szkoleniowe przesyłką adresową, a ilość ich względnie jakość nie odpowiada obowiązującym tabelom należności, wówczas ma ona prawo zwrócić je organowi zaopatrującemu, który przesyłkę taką wysłał, a na ich miejsce otrzymać druki właściwe, rzeczywiście niezbędne.

#### b. Realizacja zleceń

Zlecenia są to swego rodzaju asygnaty, w oparciu o które jednostka odbiera należne jej materiały, ale już bezpośrednio z produkcji, z pominięciem magazynu organu zaopatrującego. Przydziela je organ zaopatrujący, a jednostka obowiązana jest zrealizować je w określonych terminach.

Zlecenia wystawiane są w zasadzie na materiały drzewne. Mogą one być wystawiane jako zlecenia pojedyncze a więc oddzielnie dla każdej jednostki lub zbiorczo, tj. jedno zlecenie dla kilku jednostek.

Zlecenie zbiorcze (wspólne) wystawia się dla tych jednostek, które rozlokowane są w pobliżu siebie, np. w jednym garnizonie.

Konieczność wprowadzenia systemu zaopatrzenia opartego o realizację zleceń przez jednostki została podyktowana następującymi względami:

Po pierwsze, materiały drzewne (deski, surowiec tartaczny, żerdzie itp.) pobierane są z właściwych składów drzewnych rozrzuconych stosownie do kompleksów leśnych po całym kraju. Gromadzenie tych materiałów przez organ zaopatrujący, a więc ściąganie ich z poszczególnych rejonów w jedno miejsce po to tylko, aby po ich zgromadzeniu transportować je znowu w ten sam rejon, z którego zostały dostarczone, a gdzie stacjonuje jednostka — spowodowałoby niewspółmierne narastanie kosztów transportu, jak również kosztów załadowania i wyładowania.

Po drugie, materiały te ze względu na swą przestrzenność i objętość nie mogą być gromadzone przez organ zaopatrujący, gdyż pociągnęłoby to za sobą konieczność rozbudowy szeregu urządzeń składowych, których koszt wykonania i obsługi byłby bardzo wysoki, a jednocześnie niecelowy.

Wobec tego słuszne i celowe jest powierzenie realizacji zleceń na materiały drzewne bezpośrednio samym jednostkom.

Jak to było już zaznaczone wyżej, zlecenia na odbiór materiałów drzewnych, a niekiedy i innych materiałów masowych, mogą być przydzielane oddzielnie dla każdej jednostki na ilości ściśle jej należne, względnie jedno zlecenie na ilość łączną dla kilku jednostek. Bez względu na to, czy będą to zlecenia indywidualne czy wspólne (zbiorcze), przydzielane one są jednostkom stosownie do ich miejsca rozlokowania w ten sposób, żeby na ich podstawie

można było otrzymać należne materiały z najbliższego położonego składu.

Jeśli chodzi o zlecenia indywidualne, to przydzielane one są tylko w nielicznych wyjątkowych przypadkach. Szeroko natomiast stosuje się zlecenia zbiorcze, a więc jedno zlecenie dla kilku jednostek. Jest to spowodowane następującymi okolicznościami:

Po pierwsze, zlecenia indywidualne z natury rzeczy wystawiane byłyby na ilości drobne, takie mianowicie, jakie się danej jednostce należą i w związku z tym transport tych materiałów przez poszczególne jednostki byłby nie tylko nieopłacalny, ale również nie do przyjęcia przez władze kolejowe. Bowiem w kolejnictwie obowiązuje pełny współczynnik wykorzystania wagonów, jak również pełna taryfa przewozowa. Dlatego też konieczne jest realizowanie zleceń zbiorczych, wystawianych na taką ilość materiałów, która zapewnia pełne wykorzystanie taboru kolejowego.

Odchylenia od powyższego mogą zaistnieć wówczas, gdy skład materiałów znajduje się w tej samej miejscowości, w której stacjonują jednostki, a odbiór określanych zleceniem materiałów może być dokonany własnym transportem samochodowym.

Po drugie, na przeszkodzie realizacji zleceń indywidualnych, stoją względy tajemnicy wojskowej. Inaczej rzecz się ma, gdy transakcje z instytucją cywilną, w tym wypadku ze składem materiałów, przeprowadza zbiorczo jedna jednostka w imieniu własnym i pozostałych jednostek, niżby te ostatnie indywidualnie załatwiały formalności związane z odbiorem materiałów i tym samym rozszyfrowywały miejsce swego postoju i inne dane

stanowiące tajemnicę wojskową. A więc i z tego względu celowa jest realizacja zleceń zbiorczych.

Zlecenia zbiorcze realizuje jedna jednostka, która na ich podstawie odbiera ze składu całość materiałów dla siebie oraz dla rozlokowanych w pobliżu innych jednostek. Po odbiorze tych materiałów jednostka taka rozdziela je dla sąsiednich jednostek na podstawie uprzednio nadesłanego przez organ zapatrujący rozdzielnika. Na jednostce realizującej zbiorcze zlecenie spoczywa obowiązek uczciwego i terminowego rozdziału odebranych materiałów, a na jednostkach, dla których dany materiał jest przyznawany — obowiązek współpracy, zwłaszcza w sprawach transportu, pomocy przy załadunku, wyładunku itp.

Ścisła współpraca jednostek przy realizacji wspólnych zleceń jest nieodzownym warunkiem terminowej i pełnej realizacji takich zleceń. W praktyce jednak nie zawsze taka współpraca odbywa się harmonijnie. Jest to oczywiście zjawisko ujemne. Często na przykład jednostka, której powierzono do realizacji wspólne zlecenie, chętnie odstępuje je innym osobom lub organom względnie rezygnuje z takich materiałów tylko dlatego, żeby uniknąć ewentualnych trudności. Postępowanie takie jest niedopuszczalne, gdyż godzi ono w proces szkolenia szeregu jednostek oczekujących na dane materiały. Jednostka realizująca zbiorcze zlecenie ma nie tylko obowiązek odbioru danego materiału, ale również i jego uczciwy, zgodny z posiadaniem rozdzielnikiem terminowy rozdział. Ma ona prawo w każdym przypadku zażądać koniecznej pomocy od jednostek, na których korzyść realizowane jest zlecenie, a te ostatnie obowiązane są jej udzielić.

Należy podkreślić, że ten system realizacji oparty o zlecenia nie jest formą stałą. Sprawa może być

przez organ zaopatrujący uregulowana w różny sposób. Faktem jednak jest, że jednostka nie wszystkie materiały reglamentowane otrzymywać będzie z magazynu organu zaopatrującego, że część ich będzie musiała zrealizować i odebrać bezpośrednio z produkcji, z magazynów i składów cywilnych. Wobec tego w odniesieniu do tych materiałów jednostka zachowuje pełne prawa i obowiązki odbiorcy.

### c. Transport materiałów i odbiór przesyłek

Materiały zarówno z magazynów wojskowych, jak i składnic cywilnych mogą być przewiezione na miejsce przeznaczenia transportem kolejowym, samochodowym, względnie przesyłką pocztową lub kolejową.

W razie konieczności przewiezienia pobranych materiałów szkoleniowych pod konwojem, należy powierzyć transport dowódcy konwoju. Wyznaczenie konwoju, przekazywanie transportu konwojowi oraz zdanie transportu po przybyciu na stację przeznaczenia regulują oddzielne przepisy o przewozach kolejowych.

Odbiór przesyłek kolejowych względnie pocztowych należy do obowiązków organu magazynującego dane materiały. Przed otwarciem wagonu (przesyłki) należy zbadać, czy wagon (przesyłka) nie został naruszony względnie czy plomby nie zostały zamienione, uszkodzone. Jeżeli przesyłka budzi podejrzenie naruszenia jej w czasie transportu, odbierający powinien zażądać od właściwych władz (kolejowych lub pocztowych) przedstawiciela, w obecności którego następuje otwarcie i sprawdzenie, czy nie ma braków i uszkodzeń.

Protokółarne stwierdzenie ewentualnych braków

względnie uszkodzeń stanowi podstawę do złożenia reklamacji przez odbiorcę.

W przypadku gdy mimo nienaruszenia przesyłki odbiorca stwierdza różnicę między stanem faktycznym a dokumentami materiałowymi pod względem ilościowym lub jakościowym, przesyłkę należy zabezpieczyć i niezwłocznie sporządzić komisyjny protokół odbioru. Protokołu takiego nie sporządza się, gdy nadesłane materiały są zgodne z otrzymaną asygnatą przychodowo-rozchodową.

#### d. O g ó l n e o b o w i ą z k i o d b i o r c y

Odbioru materiałów dokonuje jednostka przez upoważnionego odbiorcę. Ze względu na to, że odbierane materiały powinny odpowiadać określonym warunkom przydatności, nie jest celowe, żeby do ich odbioru wykorzystywać osoby nie obeznane z właściwościami materiałów i sprzętu. Wskazane jest natomiast, aby odbiorcą materiałów był w miarę możliwości stale jeden i ten sam oficer lub podoficer, który zajmuje się gospodarką szkoleniową względnie który posiada niezbędne wiadomości z zakresu materiałoznawstwa.

Odbiorca z chwilą pokwitowania odbioru przyjmuje całkowitą odpowiedzialność za stan ilościowy i jakościowy otrzymanego materiału. Do jego obowiązków należy:

- pobranie asygnaty przychodowo-rozchodowej;
- sprawdzenie taboru pod względem przydatności do transportu;
- odbiór materiałów pod względem ilościowym i jakościowym oraz pokwitowanie odbioru na asygnacie przychodowo-rozchodowej;
- opakowanie, przewiezienie i należyte załadowanie materiałów do wagonu, tak by w czasie transportu nie uległy uszkodzeniu czy zniszczeniu;

— załatwienie formalności transportowych z władzami kolejowymi oraz dopilnowanie należytego zapłombowania wagonów;

— zdanie dokumentów i materiałów magazynierowi po przybyciu na miejsce przeznaczenia.

#### e. R o z d z i a ł m a t e r i a ł ó w w j e d n o s t c e

Od struktury i przeznaczenia posiadanych materiałów zależy następnie ich rozdział na poszczególne pododdziały. Należy dążyć do tego, żeby przeważająca, podstawowa część urządzeń i pomocy szkoleniowych wykonywana była centralnie, pod bezpośrednim kierownictwem sztabu jednostki i gotowe już pomoce rozdzielane były na poszczególne pododdziały. Zatem niecelowy jest rozdział materiałów-surowców, które przeznaczone są na wykonanie pomocy szkoleniowych.

Ogólnie przy rozdzielaniu materiałów szkoleniowych należy kierować się następującymi zasadami:

1. Sprzęt i materiały przeznaczone do zabezpieczenia szkolenia bojowego i fachowego rozdziela się na poszczególne pododdziały stosownie do charakteru ich szkolenia oraz posiadanych specjalności, z tym że materiały-surowce mogą być przydzielane tylko w takim zakresie, w jakim pododdziały są zdolne przerobić je na konkretne przedmioty i urządzenia.

2. Sprzęt sportowy nie powinien być w zasadzie rozdzielony na poszczególne pododdziały. Przeznaczony jest on na wyposażenie lub uzupełnienie obiektów szkoleniowo-sportowych względnie pozostaje w magazynie jednostki.

Wydawanie sprzętu sportowego pododdziałom na zajęcia programowe względnie drużynom sportowym na treningi i imprezy odbywa się na podstawie

programów zajęć. Po zakończeniu zajęć sprzęt ten powinien być po uprzednim oczyszczeniu zwrócony do magazynu.

Odchylenia od powyższego mogą być podyktowane warunkami zakwaterowania i uzasadnionymi potrzebami szkolenia. Wydawanie sprzętu i materiałów sportowych pojedynczym osobom w zasadzie jest niedozwolone, jednak w wyjątkowych wypadkach, np.: w celu wyekwipowania indywidualnych zawodników delegowanych na zawody, może nastąpić wydanie sprzętu i materiałów sportowych za zezwoleniem dowódcy jednostki. Po powrocie z takiej delegacji zawodnicy obowiązani są niezwłocznie zwrócić do magazynu pobrany sprzęt i materiały sportowe.

3. Wydawnictwa fachowo-wojskowe jawne rozdziela się na pododdziały z takim wyliczeniem, aby część z nich pozostała w magazynie oraz w bibliotece. Z wydawnictw tych może korzystać cały skład osobowy jednostki bez ograniczeń.

Wydawnictwa fachowo-wojskowe oznaczone hasłem „do użytku służbowego“, „tajne“ i „ściśle tajne“ przechowuje się oddzielnie. Sposób prowadzenia ich ewidencji, przechowywania i wydawania do pracy reguluje instrukcja o prowadzeniu biurowości tajnej w wojsku.

We wszystkich przypadkach rozdziału sprzętu i materiałów na cele szkoleniowe dokonuje się go na podstawie rozdzielników, zatwierdzonych przez dowódcę jednostki.

## 2. REALIZACJA KREDYTÓW SZKOLENIOWYCH

Przed rozpoczęciem nowego roku szkoleniowego jednostka otrzymuje roczny limit środków finansowych przyznanych jej na realizację rocznych zadań

związanych z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia. Jest to wycinek z preliminarza wydatków szkoleniowych na dany rok, który zawiera:

— wysokość wydatków według poszczególnych paragrafów klasyfikacji budżetowej;

— objaśnienia i kalkulacje uzasadniające poszczególne kwoty, elementy składowe tych kwot oraz zadania w zakresie ich realizacji.

Po opracowaniu programu zamierzeń gospodarczych, sporządzeniu wykonawczego planu na uruchomione kredyty, po otrzymaniu zawiadomienia o uruchomieniu kredytów jednostka przystępuje niezwłocznie do ich realizacji.

#### a. D o k o n y w a n i e   w y d a t k ó w

Podstawą rozchodowania środków finansowych jest zasada, że wydatki mogą być dokonywane wyłącznie w granicach ustalonego limitu i tylko na cele szczegółowo w nim określone. Wydatki dokonywane przez jednostkę powinny być uzasadnione pod względem legalności, celowości, oszczędności i niezbędności.

Osoby winne dokonania wydatków wykraczających poza ramy kredytów szkoleniowych, otwartych w poszczególnych paragrafach klasyfikacji budżetowej lub powstania zobowiązań przekraczających roczne kwoty danego paragrafu, są pociągane do odpowiedzialności służbowej, dyscyplinarnej i materialnej, niezależnie od odpowiedzialności karnej-sądowej w razie popełnienia przestępstwa.

Jak z powyższego wynika, na stronę prawną dokonywanych wydatków należy zwrócić wiele uwagi. Sporo jest jeszcze niedociągnięć na tym odcinku, jak również wiele wypadków jaskrawego łamania dyscypliny finansowej i obowiązujących przepisów.

Tak na przykład znaczną część kredytów szkole-

niowych wykorzystuje się na takie cele pozaszkoleniowe, jak zakup różnego rodzaju farb i lakierów do malowania urządzeń kwaternkowych lub dekoracji, zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich do prac kancelaryjnych, opłata konserwacji maszyn do pisania, zakup żarówek do oświetlania pomieszczeń kwaternkowych, zakup różnych materiałów dekoracyjnych i na inne cele nie mające nic wspólnego z wyzkoleniem.

Wszelkie tego rodzaju wydatki nie są objęte zamierzeniami szkoleniowymi i tym samym nie mogą być zrealizowane ich kosztem. Każdorazowe wydatkowanie środków finansowych na cele pozaszkoleniowe jest nie tylko jawnym naruszeniem obowiązujących przepisów, ale przede wszystkim szkodliwie odbija się na wynikach szkolenia. Jasne jest bowiem, że wydatki nie związane z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia uszczuplają kredyty szkoleniowe i wówczas stajemy wobec problemu, jak zabezpieczyć najprymitywniejsze nawet potrzeby.

Jest rzeczą charakterystyczną, że niektórzy dowódcy biernie odnoszą się do właściwej realizacji kredytów szkoleniowych i w ogóle całej gospodarki szkoleniowej. Widzą oni na przykład sens robienia dekoracji, poważnie traktują gospodarkę kwaternkową, ale sprawę posiadania należycie rozwiniętej bazy szkoleniowej, wartościowego sprzętu i pomocy szkoleniowych stawiają na miejscu podrzędnym. Nie można oczywiście negować mobilizującej roli dekoracji czy też konieczności remontów kwaternkowych, jednak w żadnym wypadku nie może się to odbywać kosztem kredytów szkoleniowych. Dekoracje bowiem nie zastępują pomocy szkoleniowych, a na ich wykonanie przeznaczone są inne specjalne środki, z których należy umiejętnie korzystać.

Często zdarzają się wypadki, że sami dowódcy wydają polecenia rozchodowania kredytów na takie cele, które nie mają najmniejszego nawet związku z wyszkoleniem względnie stoją w sprzeczności z obowiązującymi przepisami. Jest to niedopuszczalne. Żaden dowódca nie ma prawa wydawać poleceń sprzecznych z właściwymi przepisami finansowymi, tj. wydawać poleceń rozchodowania kredytów szkoleniowych na takie cele jak kwaterunkowe, polityczno-oświatowe i inne nie objęte klasyfikacją budżetową szkoleniową. Do przenoszenia kredytów z paragrafów szkoleniowych na paragrafy kwaterunkowe lub inne nieszkoleniowe powołane są odpowiednie organy finansowe lub osoby, które w tej sprawie są jedynie kompetentne, a wkroczenie w ich zakres uprawnień jest jawnym naruszeniem ustalonych zasad i przepisów.

Należy zaznaczyć, że dokonywanie wydatków na cele nie związane z materiałowym zabezpieczeniem procesu szkolenia odbija się zawsze ujemnie na tym ostatnim. Niedobór kredytów, jaki w konsekwencji wyniknie, będzie musiał tak czy inaczej być wyrównany, gdyż w przeciwnym razie powstać mogą duże trudności w normalnym przebiegu szkolenia. Wtedy, jak to właśnie często bywa, występuje się o przydział środków dodatkowych, zmyśla nierealne uzasadnienia, względnie, co jest najgorsze, zaczyna się szukać sposobów zdobycia środków. Poszukuje się więc nielegalnych źródeł, na swój sposób zaczyna się interpretować odnośne przepisy i w konsekwencji stwarza się platformę do nadużyć. Wszystkie te zabiegi byłyby naturalnie zbędne, gdyby jednostka przydzielonymi kredytami gospodarowała oszczędnie, racjonalnie, a co najważniejsze, wykonywała je wyłącznie do celów czysto szkoleniowych.

Dokonywanie wydatków nie polega tylko na tym, żeby przyznane kredyty rozchodować legalnie, zgodnie z przepisami, tj. ściśle na cele szkoleniowe nie zważając na efekt tych wydatków. Główną zasadą jest tu celowość realizowanych wydatków, a więc dokonywanie ich zgodnie z faktycznymi i uzasadnionymi potrzebami. Jeżeli potrzeb takich nie ma, wówczas lepsza jest rezygnacja niż zamrażanie środków, które mogłyby być produktywnie wykorzystane przez inne jednostki.

Rezygnacja z przyznanych kredytów nie jest zjawiskiem pozytywnym. Rozbudowa bazy szkoleniowej w świetle współczesnych warunków szkolenia wymaga często większego nakładu środków niż te, które są przydzielane. Zatem zrezygnowanie z kredytów przez jednostkę oznacza zrezygnowanie z rozbudowy swojej bazy, oznacza, że realizacja kredytów przebiega w jednostce bezplanowo, od przypadku do przypadku.

Nie można wyrazić się pozytywnie o gospodarce oddziału, który rezygnuje z przyznanych mu środków, a zwłaszcza rezygnuje przy końcu roku, w wyniku czego zwolnione środki nie będą już mogły być wykorzystane w związku z wygasaniem kredytów. Stale wzrastające potrzeby materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia stwarzają bowiem taką sytuację, że rezygnacja powinna należeć do zjawisk rzeczywiście wyjątkowych. Oczywiście stanowisko takie nie może być rozumiane jednostronnie i przedzielić się w skrajność.

Jeżeli rezygnacja zgłoszona na koniec roku świadczy o chaotycznej gospodarce kredytami, braku planowości, przewidywania, tendencji rezerwowania środków na wypadek jakichś potrzeb — to bezmyślny, bez względu na potrzeby, zakup materiałów i przechowywanie ich jako długi zapas po to tylko,

żeby zapobiec rezygnacji i zrealizować kredyty w całości, jest zjawiskiem tym bardziej ujemnym i niedopuszczalnym. Jeżeli realizujemy kredyty po to tylko, żeby je zrealizować, to taka realizacja mija się z celem. Pomijamy wówczas całkowicie zasadę oszczędności i gospodarności. Nie liczymy się z tym, że są to środki państwowe, które nie mogą być zmarnowane, lecz wykorzystane w najwyższym stopniu produktywnie.

Efekt dokonywanych wydatków — to naczelną zasadą, która musi przyświecać przy realizacji każdego najdrobniejszego nawet wydatku. Należy dobrze zastanowić się, czy zakupiony materiał przyniesie określony pożytek i czy będzie on miał właściwe zastosowanie do szkolenia. W tym celu dokonywanie wydatków powinno się odbywać na przestrzeni całego roku, a nie kampanijnie pod koniec kwartału czy roku. Zagadnienie terminowego i równomiernego realizowania kredytów ma więc znaczenie bardzo ważne.

Przy końcu kwartału względnie roku, na skutek odkładania realizacji z miesiąca na miesiąc, z kwartału na kwartał, rzeczywiście trudno jest w stosunkowo krótkim czasie zakupić materiały o pożądanym asortymencie, odpowiadające istotnym potrzebom szkolenia. Wtedy mamy do wyboru albo rezygnację, albo zakup takich materiałów, które będą bądź niepotrzebne, bądź przydatne w minimalnym tylko stopniu do szkolenia. Zrozumiałe jest, że taka gospodarka kredytami nie zasługuje na uznanie i jest mało korzystna dla szkolenia.

Aby zapobiec tego rodzaju chaotycznym przejawom realizacji kredytów, żeby wydatki rozłożyć równomiernie w czasie, jednostka obowiązana jest sporządzać kwartalny plan wykonawczy i w oparciu o jego założenia dokonywać niezbędnych wydatków.

Brak planu wykonawczego to żywiłowe, od przypadku do przypadku realizowanie kredytów.

Plan wykonawczy sporządza każda instytucja, organizacja gospodarcza bez względu na zasięg swojej działalności. Nie można sobie wyobrazić wykonania budżetu bez planu. Ta zasada obowiązuje w całej gospodarce socjalistycznej, zatem i jednostka obowiązana jest opracowywać plany wykonawcze i realizować wydatki na ich podstawie.

Plan wykonawczy sporządza jednostka pod koniec jednego kwartału na kwartał następny. W trakcie realizacji plan ten może i powinien być aktualizowany stosownie do potrzeb oraz możliwości rynkowych w czasie dokonywania wydatków.

Ogólnie, całość dokonywanych wydatków w ramach przyznanych kredytów szkoleniowych można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- a) zakup materiałów rynkowych;
- b) opłata usług.

#### *Zakup materiałów rynkowych*

Materiały rynkowe są to różnego rodzaju surowce, przedmioty, sprzęt itp., słowem materiały nie reglamentowane, na zakup których otrzymuje jednostka stosownie do obowiązujących w danym roku cen odpowiedni równoważnik pieniężny. Będą to więc przede wszystkim materiały pomocnicze, niezbędne do wykonania pomocy szkoleniowych.

Zakupu tych materiałów dokonuje się zgodnie z faktycznymi potrzebami w ramach przydzielonych na ten cel kredytów. Niedozwolone jest zakupywanie materiałów nie przeznaczonych na cele szkoleniowe lub objętych produkcją centralną względnie przydzielanych w naturze przez organ zaopatrujący.

W przypadkach uzasadnionych organ zaopatrujący może zezwolić na zakup niektórych materiałów szko-

leniowych objętych produkcją centralną w ramach przydzielonych kredytów względnie sum specjalnie przyznanych na ten cel. W razie takiej konieczności jednostka powinna złożyć do organu zapatrującego odpowiednio uzasadniony wniosek, który po rozpatrzeniu jest podstawą do wydania takiego zezwolenia. Wniosek jednostki zostanie załatwiony odmownie, jeżeli projektowane do zakupu materiały miałyby być zakupione ze źródeł nielegalnych, od osób prywatnych, spekulantów itp.

Zakup materiałów rynkowych może być dokonany wyłącznie w placówkach handlu społecznego. Każdorazowy akt kupna powinien być zalegalizowany właściwym, czytelnie wystawionym rachunkiem. Ponadto na zarządzenie dowódcy komisja przez niego wyznaczona dokonuje oceny i odbioru zakupionych materiałów. Protokół z takiego odbioru oraz dowód rachunkowy względnie faktura jest podstawą do zaewidencjonowania partii zakupu.

Ze względu na formę zakup materiałów może być dokonany detalicznie w sklepach względnie w hurtowniach i innych organizacjach handlowych na podstawie uprzednio zawartych umów w myśl przepisów o dostawach i robotach na rzecz wojska. Umowy dają większą gwarancję zakupu w terminie potrzebnych materiałów. Dlatego na ten system zakupów należy się przede wszystkim nastawiać.

Przy zakupie określonych materiałów może się tak zdarzyć, że jednostka napotka na stałe bądź okresowo trwające trudności w znalezieniu poszukiwanych produktów. Nie upoważnia to jednakże jednostki do zaprzestania realizacji kredytów lub biernego wyczekiwania, aż pojawią się na rynku pożądane materiały. W takich przypadkach należy podjąć wszelkie możliwe kroki w organizacjach handlowych nadrzędnych, nawet w innych miejsco-

wościach i załatwić sprawę we własnym zakresie. Gdy mimo starań nie uda się zakupić poszukiwanych produktów, wówczas, aby nie zwlekać z realizacją kredytów, należy zwrócić się w tej sprawie do organu zaopatrującego podając, jakie materiały niezbędne są do szkolenia, a których jednak nie można zakupić na rynku. Organ zaopatrujący obowiązany jest sprawy takie załatwiać natychmiast i w każdym przypadku umożliwić jednostce zakup koniecznych jej materiałów.

Duże znaczenie przy dokonywaniu zakupów ma fakt, kto zajmuje się tymi sprawami. Z praktyki wiadomo, że aby otrzymać dobre jakościowo materiały oraz w potrzebnej ilości, często potrzebna jest autorytatywna interwencja lub znajomość sieci handlu. Wykorzystywanie do zakupu różnych osób nie znających się na towarach względnie obojętnie traktujących swe zadanie nie daje dobrych rezultatów. Wtedy właśnie powstaje owo zjawisko masowego zakupu różnych materiałów, które nie mają żadnego lub minimalne tylko zastosowanie dla potrzeb szkoleniowych. Cierpi na tym szkolenie, a jednocześnie marnotrawi się cenne środki.

Dlatego też mając na uwadze jak najbardziej racjonalne, oszczędne i efektywne wykorzystanie kredytów szkoleniowych należy zakup materiałów rynkowych powierzać osobie obeznaney z materiałoznawstwem, znającej realne potrzeby i zastosowanie poszczególnych materiałów, a co najważniejsze zainteresowanej i dbającej o gospodarkę szkoleniową.

Przede wszystkim więc materiały powinien zakupywać centralnie sztab jednostki i rozdzielać je później stosownie do potrzeb na poszczególne pododdziały. Zapewniamy w ten sposób jednolitość zakupowanych materiałów, ich szerokie zastosowanie, dobrą jakość i przydatność, a tym samym narzuca-

my pododdziałom właściwy kierunek materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Nikt tak jak sztab, a ściślej oficer zarządzający gospodarką szkoleniową, nie orientuje się w przepisach finansowych, w znajomości celów, na jakie mogą być wykorzystane kredyty szkoleniowe, co wolno jest zakupić, w jakim terminie kredyty powinny być zrealizowane, jakie są potrzeby szkoleniowe całej jednostki itd. A zatem tylko scentralizowane dokonywanie wydatków da pozytywne rezultaty. Rezultaty te będą widoczne zarówno w równomiernym i realnym zabezpieczeniu potrzeb pododdziałów i sztabu jednostki, jak i w prawidłowym, terminowym oraz pełnym rozchodowaniu kredytów szkoleniowych.

Zakupując każdy najdrobniejszy nawet materiał nie należy zwracać jego asortymentu. Łatwiej jest rzecz jasna zakupić materiały o uboższym asortymencie niż rozwiniętym. Jednak ubogi asortyment, to prymitywne zabezpieczenie potrzeb szkoleniowych. Powinniśmy stale dążyć do tego, ażeby rozszerzać asortyment materiałów zakupywanych we własnym zakresie i przez to stwarzać warunki do udoskonalenia posiadanych urządzeń i pomocy szkoleniowych.

W normatywie stałym mamy podane, jakie materiały przeznaczone są do zakupu we własnym zakresie. Wszystkie te materiały winny być zakupione przez jednostkę, z tym że dopuszczalne są pewne odchylenia co do ilości i asortymentu zakupywanych materiałów. Oznacza to, że jednostka — o ile zajdzie konieczność — może niektórych materiałów zakupić więcej, a niektórych mniej od ilości podanych w normatywie. W każdej jednostce zakup taki będzie kształtował się według specyficznych warunków i potrzeb. Ograniczenie co do wyżej wymienionego zakupu dotyczyć będzie jedynie materiałów

piśmiennych i kreślarskich, co zostanie w dalszej treści dokładnie omówione.

### *Oplata usług*

Pod pojęciem opłaty usług rozumie się koszty ponoszone na rzecz osób lub instytucji tytułem robocizny za wykonanie określonych urządzeń lub przedmiotów z powierzonego materiału.

Koszty związane z opłatą usług na szczeblu jednostki mają ograniczony charakter. Jednostka otrzymuje materiały reglamentowane oraz zakupuje materiały rynkowe, z których wykonuje urządzenia i pomoce szkoleniowe własnymi siłami, tj. systemem gospodarczym. Na opłatę więc robocizny nie przydziela się środków pieniężnych. Wyjątek stanowią tylko takie cele, jak opłata fachowej siły roboczej oraz wykonanie takich urządzeń lub pomocy szkoleniowych względnie prac, których jednostka nie jest w stanie sama wykonać z powodu braku odpowiednio kwalifikowanych fachowców, właściwych narzędzi i warsztatów. Na ten cel otrzymuje jednostka określoną ilość kredytów.

Za przykład opłaty usług może posłużyć praca zbrojarzy przy wykonywaniu skomplikowanych schronów, wykonanie precyzyjnej gablotki, prace spawalnicze, wynajem niektórych maszyn do wysoce pracochłonnych robót ziemnych itp.

Opłata usług nie dotyczy tych prac, które wykonywane są systemem zleceńowym. Na roboty wykonywane systemem zleceńowym, a więc przez specjalne przedsiębiorstwo budowlano-montażowe, które dostarcza własne materiały, własną siłę roboczą i własną dokumentację techniczną, przydzielane są specjalne środki finansowe przeznaczone wyłącznie na finansowanie tego rodzaju prac. Innych środków finansowych nie wolno wykorzystywać na opłatę robót wykonywanych takim systemem.

Oplata natomiast drobnych usług, o których tutaj mowa, dotyczy tylko pewnych elementów urządzeń, których jednostka nie ma możliwości wykonać sama. W tabelach należności wyszczególnione są tego rodzaju elementy lub zamierzenia, gdzie na opłatę robocizny przewiduje się określoną ilość środków finansowych.

Każdorazowe wydatkowanie środków finansowych na opłatę usług powinno być zalegalizowane właściwym protokołem przyjęcia wykonanych robót. W tym celu na wniosek oficera zarządzającego gospodarką szkoleniową dowódca jednostki powołuje komisję, która ocenia wykonane prace i orzeka stan użyteczności obiektu czy urządzenia. W skład takiej komisji powinni wejść oficerowie obeznani z danym działem robót lub też rzeczoznawcy. Protokół komisji łącznie z dowodem rachunkowym wystawionym przez osoby lub instytucje wykonujące usługi, stanowią podstawę do rozchodowania kredytów.

Reasumując, realizacja kredytów szkoleniowych obejmuje zakup materiałów oraz opłatę usług. Zakup materiałów rynkowych dotyczy materiałów wyszczególnionych w normatywie stałym do zakupu we własnym zakresie, a także i innych pomocniczych materiałów, nagród, itd., zaś opłata usług — fachowej robocizny.

Obie powyższe grupy wydatków powinny być realizowane w oparciu o kwartalny plan wykonawczy na uruchomione kredyty przy ścisłym przestrzeganiu zasady legalności, oszczędności, celowości i niezbędności rozchodowanych kredytów.

#### b. Wydatki według zamierzeń

Specyfikę wydatków w obrębie poszczególnych zamierzeń gospodarczych określają corocznie szcze-

gólowe wytyczne organu zaopatrującego. Obok tych wytycznych, jednostka przy realizacji kredytów szkoleniowych powinna się kierować niżej omówionymi zasadami odnoszącymi się do poszczególnych zamierzeń a mianowicie:

*Nagrody konkursowe*

Do nagród konkursowych zalicza się:

- nagrody za dobre wyniki w nauce;
- nagrody za dobre wyniki w zawodach strzelecko-bojowych;
- nagrody za wyczyny sportowe.

Nagrody za dobre wyniki w nauce otrzymują tylko absolwenci wojskowych akademii oraz szkół oficerskich w formie nagród pieniężnych. Ilość tego rodzaju nagród oraz wysokość nagrody pieniężnej reguluje każdorazowo oddzielne zarządzenie, zgodnie z którym następuje rozchodowanie kredytów przydzielonych na ten cel.

Kredyty przeznaczone na te nagrody muszą być rozchodowane zgodnie z ilością nagrodzonych oraz zgodnie z ustaloną stawką dla danego absolwenta. Niedozwolone jest zmniejszenie lub powiększenie indywidualnych stawek nagrodzonych, jak również zmniejszenie lub powiększenie ogólnej ilości nagród. Kredyty przydzielone na ten cel nie mogą być użyte do żadnych innych celów. Powyższe nagrody przydzielane są z kredytów szkoleniowych niezależnie od nagród przydzielonych po innej linii.

Nagrody za dobre wyniki w zawodach strzelecko-bojowych otrzymują żołnierze na szczeblu tych jednostek, gdzie zgodnie z właściwymi rozkazami zawody takie są przeprowadzane. Przydziela się je żołnierzom, którzy uzyskali I miejsce w punktacji indywidualnej względnie I miejsce w drużynowych konkurencjach strzelań bojowych.

Nagrody nie mogą być przydzielane w formie pięriężnej, lecz wyłączenie w postaci cennych upominków zakupionych na rynku. Jednostka stosownie do ustalonych corocznie stawek wartościowych na nagrody indywidualne i zespołowe może otrzymać odpowiednią ilość kredytów na zakup tych nagród lub otrzymać je w naturze z magazynu organu zapatrującego. W przypadku otrzymania kredytów jednostka zakupuje sama właściwe nagrody.

Przy zakupie tego rodzaju nagród zwraca się uwagę, żeby wartość nagrody indywidualnej czy zespołowej nie odbiegała od ustalonych stawek (to jest, nie była wyższa). Pewne nieznaczne różnice mogą wynikać na skutek dobrania nagrody stosownie do ceny. Niedozwolone jest jednak świadome odchylenie tych wartości i użycie pieniędzy w ten sposób uzyskanych do innych celów. Również ustalone wytycznym stawki nie mogą być powiększone kosztem żadnych innych zamierzeń.

Nagrody muszą posiadać mobilizujący charakter. Dla spełnienia tego warunku należy starać się, aby zakupić przedmioty atrakcyjne, pożyteczne i przydatne żołnierzom.

Nagrody za wyczyny sportowe otrzymują wyróżniający się żołnierze-sportowcy, którzy w organizowanych zawodach osiągnęli dobre wyniki.

Na szczeblu oddziału nie przewiduje się żadnych nagród rzeczowych lub pieniężnych za wyczyny sportowe. Żołnierzom, którzy osiągnęli wyróżniające wyniki, przyznaje się jedynie dyplomy, odznaki klasy państwowej oraz zalicza się te wyniki do odznaki SPO. Tego rodzaju dyplomy, odznaki SPO oraz odznaki klasy państwowej otrzymuje jednostka co roku w naturze.

W zawodach organizowanych na szczeblu wyż-

szym względnie na szczeblu oficerskiej szkoły lub akademii mogą być nagradzani żołnierze za zdobycie I miejsca w tych konkurencjach, w których uzyskano wysokie wyniki sportowe. Na tego rodzaju nagrody przydziela się odpowiednie kredyty celem zakupu upominków. Nagrody nie mogą być przyznane w formie pieniężnej. Wysokość jednej nagrody, ilość nagród oraz wysokość przydzielanych na ten cel kredytów określają co roku wytyczne organu zaopatrującego.

Powyższe nagrody mogą być zakupione przez organ zaopatrujący i przydzielane jednostce w naturze lub może być przyznana na ten cel odpowiednia ilość kredytów celem ich zakupu we własnym zakresie.

Jeżeli przyznane zostaną jednostce kredyty celem zakupu nagród we własnym zakresie, to muszą one być zrealizowane ściśle według wytycznych. Kredytów tych nie wolno używać do innych celów, jak również powiększać ich kosztem innych zamierzeń.

Ogólnie zagadnienie nagród nie ma charakteru stałego. Wysokość nagród, ich rodzaj, ilość nagrodzonych, ilość miejsc w poszczególnych konkurencjach podlegających nagrodzeniu, wreszcie sam sposób nagradzania na poszczególnych szczeblach regulują co-roczenie szczegółowe wytyczne organu zaopatrującego. W każdym jednak przypadku, bez względu na sposób uregulowania zagadnienia nagród, obowiązuje zasada, że nagrodami przydzielonymi w naturze czy też w formie pieniężnej nie mogą być wynagradzani żołnierze za wyniki nie związane z danym zamierzeniem. Kredyty przydzielone na nagrody, a nie zrealizowane w ustalonym terminie, podlegają zwrotowi (rezygnacji) bez względu na przyczyny, które spowodowały ich niewykorzystanie.

Podstawą do nagradzania żołnierzy jest rozkaz

dowódcy nakazujący przeprowadzenie zawodów na danym szczeblu. Wykaz nagrodzonych żołnierzy oraz rodzaj nagrody musi być podany w rozkazie podsumowującym wyniki przeprowadzonych zawodów czy egzaminów. Rozkaz taki jest jednocześnie podstawą do rozchodowania nagród.

Nagrody posiadają mobilizujący i wychowawczy charakter i dlatego się je przyznaje. Jednak nie zawsze ten wychowawczy aspekt jest przez jednostkę należycie wykorzystany. Często na przykład jednostka organizuje zawody, a dopiero w kilka miesięcy po ich zakończeniu rozdaje nagrody. Jest to oczywiście zjawisko ujemne. Jednostka musi zrealizować kredyty przeznaczone na nagrody w ten sposób, żeby bezpośrednio po zakończeniu zawodów można było wręczyć nagrody wyróżniającym się żołnierzom. Niespełnienie tego warunku przekreśla cały sens nagród. Wręczenie nagród bezpośrednio po zakończeniu zawodów wpływa bowiem dodatnio nie tylko na wyróżnionych w tym wypadku zawodników, ale przede wszystkim, i to jest najbardziej istotne, na podstawową masę żołnierzy uczestniczących w zawodach. Dlatego też na to zagadnienie należy zwrócić szczególną uwagę i zrealizować kredyty przeznaczone na nagrody we właściwym czasie.

Zakupu różnych przedmiotów przeznaczonych na nagrody powinien dokonać sztab jednostki. Do tego celu może być wykorzystany instruktor WF, ale pod warunkiem, że otrzyma on odpowiednie wytyczne odnośnie do rodzaju i wartości poszczególnych upominków. Zakupione upominki muszą być niezwłocznie zaewidencjonowane i złożone do magazynu jednostki. Niedozwolone jest przechowywanie nagród u osób prywatnych, jak również jakakolwiek nielegalna ich zamiana.

### *Urządzenia i pomoce szkoleniowe*

W zakres urządzeń i pomocy szkoleniowych wchodzi wydatki na następujące zamierzenia:

— sale wykładowe i laboratoria szkolne (łącznie z zakupem materiałów do celów doświadczalnych);

— nietatowe warsztaty szkolne i warsztaty pomocy szkoleniowych;

— place ćwiczeń, jak place taktyczne piechoty, strzeleckie, do wyszkolenia artyleryjskiego (place do działaczyń i prac topograficznych), czołgowska, place ćwiczeń samochodowych, place ćwiczeń wodnych, minerskich, budowy mostów i elementów umocnień typu polowego, place inżynieryjne, chemiczne oraz ogniowe;

— poligony artyleryjskie, czołgowe i łączności;

— strzelnice bojowe typu polowego, małokalibrowe (pistoletowe), artyleryjskie, lotnicze, myśliwskie oraz rzutnie granatów;

— stanowiska dowodzenia;

— prowizoryczne boiska i inne urządzenia sportowe, jak boiska do piłki nożnej z bieżnią typu polowego, boiska do siatkówki i koszykówki, baseny pływackie typu polowego na rzekach i jeziorach, tory przeszkód, ośrodki gimnastyczne;

— montaż urządzeń sportowych w halach i salach gimnastycznych;

— sprzęt do celów szkoleniowych, jak np. obrabiarki, maszyny, różnego typu silniki;

— pomocniczy sprzęt i materiały do szkolenia taktycznego, ogniowego i fachowego (w tym przezrocza, filmy o tematyce szkoleniowej) oraz do prac warsztatowych dla wykonania urządzeń i pomocy szkoleniowych;

— literaturę, jak zakup książek, katalogów, wydawnictw itp.;

— skrypty oraz koszty rzeczowe wydawanych skryptów;

— oprawa książek, czasopism i dokumentacji szkoleniowej, druki, materiały do wykonywania zdjęć fotograficznych i filmowych oraz materiały piśmienne i kreślarskie.

W zakresie wszystkich tych zamierzeń, z wyjątkiem zakupu materiałów piśmiennych i kreślarskich, jednostka dysponuje przydzielonymi kredytami według własnego uznania, stosownie do potrzeb objętych tą grupą zamierzeń.

Tak na przykład środki przydzielone na sale wykładowe, laboratoria, warsztaty itp. może jednostka stosownie do rzeczywistych potrzeb wykorzystać na place ćwiczeń, poligony, obiekty sportowe względnie na każde inne wyszczególnione wyżej zamierzenie i odwrotnie. W każdym jednak przypadku manewrowanie takie może się odbywać tylko i wyłącznie w obrębie wspomnianej wyżej grupy zamierzeń. Nie wolno jest natomiast używać tych środków na inne cele, jak np. na zakup nagród, organizację zawodów sportowych itp. Użycie tych środków na takie cele wymaga przeniesienia kredytów na inną pozycję tytułu budżetowego, a więc zgody właściwego organu zaopatrującego.

Swobodne dysponowanie kredytami i materiałami, jakie przydziela się corocznie na wspomnianą wyżej grupę zamierzeń, nie oznacza, że jednostka może zaniedbać zabezpieczenia jednego działu szkolenia na korzyść innego względnie nie wykonywać niektórych urządzeń przewidzianych tabelami należności. Potrzeby szkoleniowe muszą być zabezpieczone równomiernie, a to oznacza, że poszczególne z nich powinny być w równym stopniu zabezpieczone i wykonane. Tym też celom winien odpowiadać rozumny i rzeczowo dokonywany manewr środka-

mi stosownie do najniezbędniejszych potrzeb szkoleniowych.

Na zamierzenia, które wymieniliśmy powyżej, jednostka w większości otrzymuje materiały reglamentowane, przydzielane w naturze. Realizacja tych materiałów, tj. ich produktywnie wykorzystanie omówione zostanie w rozdziale następnym. Jeśli chodzi o kredyty szkoleniowe, to przydzielane one są na wszystkie lub prawie wszystkie zamierzenia. Są to w przeważającej mierze równoważniki pieniężne, które w normatywie stałym wyszczególnione są pod postacią materiałów rynkowych przeznaczonych do zakupu we własnym zakresie oraz w niewielkiej ilości ryczałty pieniężne z tytułu generalii i opłaty drobnych usług.

Realizacja tych kredytów powinna przebiegać według poprzednio omówionych zasad ściśle w oparciu o kwartalny plan wykonawczy i program zamierzeń gospodarczych. Mocno podkreśla się tu zasadę legalności realizowanych kredytów, tj. wykorzystanie ich wyłącznie do celów szkoleniowych.

W odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w normatywie stałym materiałów przeznaczonych do zakupu we własnym zakresie (z wyjątkiem materiałów piśmiennych i kreślarskich) i objętych właśnie omawianą tutaj grupą zamierzeń, jednostka postępuje według własnego uznania. Zakupuje je mianowicie stosownie do rzeczywistych potrzeb nie trzymając się ilości i jakości normatywnej. Jeżeli dla przykładu w normatywie przewidziane jest do zakupu 15 mb płótna workowego, a potrzeby w tym zakresie są wyższe, np. 20 mb, to rzecz jasna jednostka zakupuje 20 mb. Jeżeli w innym przypadku płótno workowe nie będzie w ogóle potrzebne, to za pieniądze przeznaczone na to płótno można zakupić

inny materiał, który potrzebny jest w większej ilości itd.

Rzeczą zasadniczą przy dokonywaniu wydatków w omawianym tutaj dziale (urządzenia i pomoce szkoleniowe) jest więc swobodne ich wykorzystywanie według zaistniałych potrzeb, ale tylko w ścisłych ramach tego działu i ściśle na cele szkoleniowe. Wydatkowanie tych środków na cele pozaszkoleniowe, takie jak kwaterunkowe, dekoracyjne i inne nie mające nic wspólnego z wykształceniem, albo nawet na cele szkoleniowe, ale nie mieszczące się w tym dziale — jest naruszeniem ustalonych przepisów. Winni dokonania wydatków na cele pozaszkoleniowe pociągani są do odpowiedzialności materialnej, to jest bezpodstawnie dokonane wydatki przepisywane są do zwrotu.

#### *Zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich*

Materiały piśmienne i kreślarskie wyszczególnione w normatywie stałym zarówno reglamentowane, jak i rynkowe mogą i muszą być wykorzystane wyłącznie na cele szkoleniowe oraz w ilości i asortymencie ustalonym przez ten normatyw. Niedozwolone jest używanie tych materiałów do celów kancelaryjnych, gdzie potrzeby w tym zakresie zabezpiecza inny organ, jak również do wszelkich innych celów nie związanych z wykształceniem.

Zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich nie jest wyodrębnionym działem zabezpieczenia szkolenia, lecz wchodzi w ten sam dział, który omówiony został poprzednio, tj. „Urządzenia i pomoce szkoleniowe“. Jeżeli jednakże w stosunku do wszystkich zamierzeń objętych tym działem jednostka wykorzystuje kredyty stosownie do potrzeb, przeznaczając ilość środków na dane zamierzenie według własnego uznania — to w odniesieniu do zakupu materiałów piśmiennych i kreślarskich jednostka nie

może ich zakupywać więcej niż w granicach ustalonego dla niej normatywu. W wypadku zaistnienia nieprzewidzianych normatywami potrzeb dopuszczalne są w tym zakresie jedynie niewielkie odchylenia od ilości normatywnej.

Powyższe ograniczenie odnośnie do zakupu materiałów piśmiennych i kreślarskich spowodowane jest tym, że jednostki wydawały dotychczas większość wszystkich kredytów na zakup tych materiałów. W konsekwencji z kredytów szkoleniowych pokrywano potrzeby w zakresie materiałów różnych służb kwatermistrzowskich, potrzeby kancelaryjne, urządzenie dekoracji itp. W wyniku tego nastąpiło takie ich uszczuplenie, że najbardziej realne potrzeby szkoleniowe, jak po prostu wydanie zeszytów żołnierzom nie mogło być zabezpieczone.

Aby więc zapobiec takiej żywiołowej realizacji kredytów, wprowadzono wspomniane wyżej ograniczenia.

*Organizacja kursów, obozów, zawodów i imprez z zakresu szkolenia bojowego, fachowego WF i sportu oraz wynajem obiektów szkoleniowo-sportowych*

W zakres powyższej grupy wydatków wchodzi następujące rodzaje zamierzeń:

- organizacja zawodów techniczno- i strzelecko-bojowych;
- organizacja zawodów sportowych;
- organizacja obozów, kursów z zakresu szkolenia bojowego, fachowego WF i sportu;
- wynajem obiektów szkoleniowych w zakresie wyszkolenia bojowego, fachowego, WF i sportu.

Wydatki na zawody techniczno- i strzelecko-bojowe mogą być poczynione przez jednostkę tylko na podstawie właściwego zarządzenia nakazującego przeprowadzenie zawodów, w ramach przydzielonych na ten

cel kredytów. W razie nakazania jednostce przeprowadzenia zawodów techniczno-bojowych i przydzielenia na ten cel kredytów można dokonać wydatków tylko na potrzeby organizacyjne, zgodnie z tabelami należności. Z powyższego limitu nie można zakupywać żadnych nagród, jak również przeznaczać tych środków na inne cele nie związane z zawodami.

Rodzaj wydatków związanych z organizacją zawodów określają szczegółowo tabele należności tych jednostek, w których zawody te są organizowane. Na organizację zawodów strzelecko-bojowych nie przewiduje się żadnych środków finansowych.

Wydatki na organizację zawodów sportowych obejmują koszty związane z zakupem wapna do oznaczania tras, magnezji do przyrządów gimnastycznych, materiałów piśmiennych i kreslarskich, opłatę sędziów do boksu i gier sportowych oraz w przypadkach koniecznych — wynajem obiektów sportowych do przeprowadzenia zawodów.

Wysokość kredytów przeznaczonych na to zamierzenie ustalają corocznie wytyczne organu zaopatrującego. Kredyty te nie mogą być wykorzystane na takie cele jak sale wykładowe, strzelnice itp., a więc na urządzenia i pomoce szkoleniowe, i odwrotnie. Kosztem kredytów przeznaczonych na urządzenia i pomoce szkoleniowe nie można organizować zawodów sportowych.

W przypadku gdy przydzielony limit kredytów na organizację zawodów sportowych nie zostanie zrealizowany w całości ze względu na niższe ukształtowanie się wymienionych wyżej kosztów, wówczas pozostałość tych kredytów może być wykorzystana na następujące cele:

— wynajem obiektów sportowych i szkolenio-

wych dla celów szkolenia WF i szkolenia bojowego, jak np. wynajem basenu pływackiego, hali gimnastycznej, terenu na plac ćwiczeń itp.;

— organizację kursów z zakresu szkolenia WF i sportu i z zakresu szkolenia bojowego i fachowego oraz na organizację obozów WF i sportu w przypadku gdy przeprowadzenie takich kursów lub obozów powierza się jednostce.

Jeżeli jednostka nie organizuje kursów z zakresu szkolenia WF i sportu i z zakresu szkolenia bojowego, nie organizuje obozów szkoleniowych WF, jak również nie przewiduje żadnych wydatków w zakresie wynajmu obiektów sportowych i szkoleniowych przeznaczonych do programowego szkolenia, a jednocześnie z przyczyn obiektywnych nie zrealizuje w całości kredytów przeznaczonych na organizację zawodów sportowych — wówczas nie może ona tych pozostałych kredytów wykorzystywać samodzielnie do innych celów. Z kredytów tych jednostka winna wtedy zrezygnować i jednocześnie w przypadku uzasadnionych potrzeb zwrócić się do organu zaopatrującego o ich przeniesienie i przydział na cele, które uważa za konieczne.

Na szczeblu jednostki może zaistnieć również i odwrotna sytuacja. Jeżeli dla przykładu jednostka otrzyma zarządzenie o zorganizowaniu kursu z zakresu WF i sportu, względnie kursu z zakresu szkolenia bojowego i fachowego lub obozu szkoleniowego z zakresu WF i sportu i na zamierzenie to otrzyma odpowiednią ilość kredytów, to kredyty te nie muszą być wykorzystane wyłącznie na ten cel. Mogą one stosownie do potrzeb być użyte na organizację zawodów sportowych, względnie na wynajem obiektów sportowo-szkoleniowych w zakresie zabezpieczenia programu szkolenia WF. Na inne jednak cele, jak np. zabezpieczenie imprez i wynajem obiektów

sportowych dla kół sportowych itd. wykorzystane być nie mogą.

To samo dotyczy również i zamierzenia „wynajem obiektów sportowo-szkoleniowych“. Środki przeznaczone na wynajem obiektów sportowo-szkoleniowych nie mogą być wykorzystane na inne cele poza wyżej wymienionymi, chyba że jednostka zwróci się w tej sprawie do organu zaopatrującego i otrzyma zezwolenie na przeniesienie tych kredytów.

Jak z powyższego widać, jednostka ma możliwość nieskrępowanego dokonywania wydatków stosownie do potrzeb w obrębie trzech wymienionych wyżej zamierzeń, a mianowicie: organizacja zawodów sportowych, organizacja kursów i obozów z zakresu WF i sportu oraz wynajem obiektów sportowo-szkoleniowych. Kredyty przyznane na wspomniane zamierzenia nie mogą być jednak użyte na inne cele. Wykorzystanie ich do każdego innego celu nie związanego z powyższymi zamierzeniami wymaga zgody organu zaopatrującego.

#### *Remont i konserwacja sprzętu sportowego*

Co roku według ustalonych stawek otrzymuje jednostka odpowiednią ilość kredytów na remont i konserwację sprzętu sportowego. Kredyty te nie mogą być użyte do innych celów, lecz wyłącznie na potrzeby związane z utrzymaniem i naprawą sprzętu sportowego. Obok kredytów może jednostka otrzymać na ten cel również i niektóre materiały w naturze, jak np. tkaninę brezentową do naprawy koni gimnastycznych, części wymienne do przyrządów gimnastycznych itp. Materiały te, podobnie jak i kredyty, przeznaczone są również wyłącznie na remont i konserwację sprzętu sportowego i na ten tylko cel mogą być zużyte.

Konserwacja sprzętu sportowego polega na stosowaniu takich środków i zabiegów, które ochronią

ten sprzęt przed obniżeniem jego przydatności użytkowej i przed zniszczeniem.

Do zakresu prac konserwacyjnych należy:

— natłuszczanie lub malowanie farbą olejną (lakierem) części metalowych dla ochrony przed utlenianiem się;

— wykonanie daszków ochronnych na sprzęt, który narażony jest na wpływy atmosferyczne, jak np. poręczce gimnastyczne, drążki, konie;

— pranie ubiorów gimnastycznych i sportowych oraz inne prace wchodzące w zakres konserwacji, a mające na celu przedłużenie stanu jakościowego i ilościowego sprzętu.

Naprawa (remont) sprzętu sportowego ma na celu doprowadzenie częściowo zniszczonych elementów tego sprzętu do stanu umożliwiającego jego dalsze użytkowanie i przedłużenie okresu używalności.

Do zakresu tego rodzaju prac należy:

— spawanie i lutowanie złamanych części metalowych:

— wulkanizacja części gumowych;

— naprawa przetartych materiałów tekstylnych i skórzanych;

— podbijanie spodów butów piłkarskich, narciarskich itp.;

— wymiana części zużytych.

Powyższe obie grupy prac związanych zarówno z konserwacją, jak i z remontem sprzętu sportowego, dokonuje jednostka we własnym zakresie przy częściowej tylko finansowej, a niekiedy i materiałowej pomocy organu zaopatrującego.

I tak wszelkie prace związane z praniem ubiorów sportowych i innych materiałów tekstylnych wykonuje pralnia jednostki na takich samych zasadach, jak odbywa się pranie bielizny, umundurowania itp. Prace związane z naprawą ubiorów sportowych, np.

zszycie części podartych, zabezpieczenie elementów przetartych przeprowadza warsztat krawiecki również na tej zasadzie co naprawę umundurowania. % kolei naprawę obuwia sportowego, jak na przykład przybicie nowych korków do butów piłkarskich, przymocowanie kolców, podbicie zelówek, zszycie lub wyreperowanie części podartych, zszycie piłki, rękawic bokserskich i naprawę innego sprzętu skórzanego, przeprowadza warsztat szewski swoimi materiałami, tj. różnymi odpadkami użytkowymi oraz w miarę posiadania przydzielonymi mu surowcami.

Kredyty, jakie przydzielane są jednostce na remont i konserwację sprzętu sportowego, przeznaczone są na następujące cele:

— zakup drobnych surowców, jak np. tkaniny do naprawy koni g.mnastycznych i niektórych ubiorów sportowych oraz drobnych materiałów dla warsztatu szewsko-krawieckiego, gdy ten ich nie posiada;

— opłata za spawanie lub lutowanie złamanych części metalowych oraz wulkanizację materiałów gumowych, gdy jednostka prac takich nie może wykonać z braku właściwych narzędzi we własnym zakresie;

— zakup różnych materiałów do konserwacji sprzętu sportowego, jak np. farb i lakierów do malowania części metalowych, zakup smarów, pasty do natłuszczenia powierzchni sprzętu skórzanego, zakup sznurowadeł do obuwia sportowego itp.

Jeżeli przydzielone na remont i konserwację sprzętu sportowego kredyty nie zostaną z braku realnych potrzeb wykorzystane przez jednostkę w całości, wówczas winny one być zwrócone organowi zaopatrującemu.

Należyte utrzymanie sprzętu sportowego powinno być stałą troską każdego dowódcy i organów ma-

gazynujących. Przyczynia się to w dużym stopniu do przedłużenia jego okresu przydatności, jak również do stworzenia w szybszym tempie należycie wyposażonej bazy szkoleniowej szkolenia WF i sportu w jednostce. Dlatego też kredyty przeznaczone na remont i konserwację sprzętu powinny być racjonalnie i w pełni wykorzystane.

Reasumując, socjalistyczna dyscyplina finansowa wymaga, aby kredyty realizowane były bezwzględnie w oparciu o zatwierdzone plany wykonawcze i w ściśle ustalonych terminach. Niedopuszczalne są przesunięcia realizacji zamierzeń na ostatnie tygodnie okresu budżetowego. Jako zasadę należy przyjąć, że kredyty powinny być zrealizowane w całości w trzech pierwszych kwartałach każdego okresu budżetowego.

O trudnościach wynikłych przy realizacji kredytów należy niezwłocznie donieść właściwemu organowi zaopatrującemu, który obowiązany jest udzielić pomocy przy zakupie niektórych materiałów (np. interwencja u właściwych władz w razie niewykonania lub opieszałego wykonania umów przez poszczególne wytwórnie, nieprzysyłania rachunków po dostarczeniu zamówienia itp).

Jednostka jest odpowiedzialna za terminową i zgodną z przepisami finansowymi realizację kredytów szkoleniowych.

## ROZDZIAŁ V

### BUDOWA I KONSERWACJA URZĄDZEŃ SZKOLENIOWYCH

Wszystkie urządzenia i pomoce szkoleniowe, które objęte są właściwymi tabelami należności, mają charakter bezwarunkowo obowiązujący, tj. posiadać je musi każda jednostka w pełnym komplecie. Nie może być takiej sytuacji, żeby pomimo stale wzrastającego znaczenia materiałowego zabezpieczenia zajęć spychane było ono do roli podrzędnej, ewentualnie żeby jednostka mimo posiadania odpowiedniej ilości środków materiałowo-finansowych oraz korzystnych warunków terenowych i kwaterunkowych uchylała się od wykonania tak niezbędnych urządzeń.

Wszelkie urządzenia i pomoce szkoleniowe wykonuje się po to, aby stale podwyższać wyniki szkolenia, aby przerabiane zagadnienia przedstawiać żołnierzom w sposób najbardziej poglądowy i zrozumiały. Rzecz jasna, że wiele urządzeń dałoby się zastąpić rysunkami lub wykresami. Na przykład zamiast budować kosztowny i trudny w budowie plac inżynieryjny, można by go przedstawić na schematach. Tak samo można by postąpić z szeregiem innych urządzeń. Trudności byłoby wówczas mało, ale jeszcze mniej korzyści. Inaczej bowiem przyswajają sobie materiał żołnierze szkoleni na konkretnych

urządzeniach aniżeli żołnierze szkoleni tylko na schematach i wykresach.

Budowa i konserwacja urządzeń to zagadnienie często trudne. Niejednokrotnie nie posiadamy właściwych fachowców, nie są na czas dostarczone niezbędne materiały, nie zawsze znajdujemy dogodny teren lub warunki kwaterunkowe itp. Jednakże wszystkie te trudności mogą być łatwo pokonane, jeżeli praca nad wykonaniem urządzeń będzie należycie zorganizowana i jeżeli sprawa ta spotka się w jednostce z właściwym zainteresowaniem. Postaramy się wyjaśnić niektóre zagadnienia mające podstawowe znaczenie przy urządzaniu materiałowej bazy szkolenia i zwrócić uwagę na najważniejsze z nich. Będą to:

- 1) ilość urządzeń i pomocy szkoleniowych;
- 2) system budowy urządzeń;
- 3) konserwacja urządzeń i sprzętu szkoleniowego;
- 4) doskonalenie i automatyzacja urządzeń;
- 5) racjonalne i oszczędne zużycie materiałów;
- 6) wybrakowywanie i wykorzystywanie odpadków.

## 1. ILOŚĆ URZĄDZEŃ I POMOCY SZKOLENIOWYCH

Ilość poszczególnych urządzeń i pomocy szkoleniowych określają dla jednostki tabele należności. Ilość ta jest obowiązująca. Odchylenia dopuszczalne są w takich okolicznościach, gdy jednostka nie posiada odpowiednich warunków terenowych, np. miejsca pod budowę strzelnicy bojowej, placu ćwiczeń itp. lub gdy nie posiada odpowiednich pomieszczeń kwaterunkowych. Ponadto niewielkie odchylenia mogą również być podyktowane realnymi potrzebami szkoleniowymi, na zabezpieczenie których

wystarcza mniejsza ilość pomocy szkoleniowych. Dotyczyć to jednak może jedynie drobnych pomocy szkoleniowych jak np. makiet czołgów, figur bojowych, tarcz itp., ale nie urządzeń zasadniczych, które posiadać winna jednostka bez względu na ilość szkolących się żołnierzy czy pododdziałów.

Tabele należności, które korygowane są każdorazowo na podstawie uwag jednostki oraz zmian w formach i metodach szkolenia, określają ilość urządzeń i pomocy szkoleniowych na poziomie umożliwiającym nieprzerwany tok szkolenia. Jest to ilość, która pozwala eksploatować urządzenia w ten sposób, aby nie były one zbyt obciążone oraz aby pododdziały nie przeszkadzały sobie wzajemnie przeprowadzając normalne zajęcia szkoleniowe. Jeżeli jednostka posiada dogodne warunki kwaterynkowe i terenowe, to może ona kosztem wygospodarowanych materiałów wykonać większą ilość urządzeń i pomocy szkoleniowych, niż to przewidują tabele należności. Ale nie można dopuścić do tego, żeby jedno urządzenie wykonywane było kosztem niebudowania innych lub żeby wykonywane były jedynie urządzenia łatwe w budowie. Jednostka, aby zabezpieczyć szkolenie pod względem materiałowym, musi posiadać wszelkie urządzenia, bez względu na to, czy są one łatwe, czy trudne do wykonania.

Ilość i jakość urządzeń i pomocy szkoleniowych, określana przez tabele należności, nie jest sztywna. Jednostka nie tylko może, ale powinna systematycznie ulepszać i wprowadzać coraz to nowe, jakościowo lepsze urządzenia. Tabele należności nie stawiają w tym zakresie żadnych ograniczeń ani przeszkód.

## 2. SYSTEM BUDOWY URZĄDZEŃ

Istnieją dwa podstawowe interesujące nas systemy wykonywania urządzeń i pomocy szkoleniowych, a mianowicie system gospodarczy i system zleceńowy.

### a. System gospodarczy

System gospodarczy jest powszechnie stosowany przez wszystkie organizacje gospodarcze. W odniesieniu do jednostki polega on na tym, że z przydzielonych materiałów i surowców jednostka wykonuje sama we własnym zakresie, tj. własnymi siłami, wszystkie niezbędne urządzenia, sprzęt i pomoce szkoleniowe, nie wykorzystując w zasadzie obcej siły roboczej. A więc system gospodarczy, to inaczej mówiąc przerób dostarczonych materiałów przy użyciu własnej siły roboczej, na podstawie własnych projektów i własnej dokumentacji.

Systemu gospodarczego nie należy pojmować w ten sposób, że jednostka obowiązana jest wykonać określone przedmioty, niezależnie od własnej siły roboczej, również własnymi środkami, tj. wykonać je bez żadnej materiałowej i finansowej pomocy z zewnątrz. Należy to silnie podkreślić, bowiem system gospodarczy jest często mylnie rozumiany. Gdyby w zakres prac wykonywanych systemem gospodarczym wliczano i materiały, o które musiałaby się jednostka w jakiś sposób postarać, wówczas nie byłby to żaden system. Jednostka z wyjątkiem niektórych (piasek, żwir, faszyna itp.) nie ma możliwości korzystania z bezpłatnych źródeł surowcowych. Do wykonania więc różnych urządzeń systemem gospodarczym musi najpierw otrzymać to wszystko, czego sama nie jest w stanie zabezpieczyć, czyli musi otrzymać przede wszystkim potrzebne surowce. Tak właśnie i tylko tak należy

interpretować wszelkie zarządzenia nakazujące wykonanie określonych przedmiotów systemem gospodarczym.

System gospodarczy, który obejmuje w zasadzie jedynie robociznę oraz niekiedy materiały wygospodarowane, jest w warunkach jednostki zjawiskiem zupełnie uzasadnionym. Żołnierze wykonując różne pomoce szkoleniowe, umocnienia polowe, schrony itp. uczą się jednocześnie podstawowych prac inżynierskich, zaoszczędzając przy tym pieniądze, jakie przeznaczyć by trzeba na opłatę robocizny.

Nie oznacza to jednak, aby nie można było wydatkować środków na opłatę robocizny w przypadkach kiedy do wykonania określonych elementów urządzeń potrzebni będą właściwi fachowcy lub gdy niektóre prace, jak np. spawalnicze, wulkanizacyjne itp. nie będą mogły być we własnym zakresie zrealizowane ze względu na brak odpowiednich warsztatów. Będzie to w dalszym ciągu system gospodarczy, gdyż zatrudnienie fachowej siły roboczej nie jest stałe, lecz ma w tym wypadku charakter dorywczy i częściowy, wynikający z istotnych w tym zakresie potrzeb. Wynajęcie spychacza do budowy strzelnicy lub innych maszyn i narzędzi również nie przeczy systemowi gospodarczemu. Natomiast obiekt i każde inne urządzenie szkoleniowe nie będzie wykonywane systemem gospodarczym, jeżeli wybuduje go specjalnie zaangażowane przedsiębiorstwo budowlane lub spółdzielnia pracy całkowicie własnymi siłami i środkami.

Jak z powyższego widać, system gospodarczy jest słusznie zastosowaną formą na szczeblu jednostki. Każda jednostka, uwzględniając przerwy między okresami szkoleniowymi oraz inne wolne dni w ciągu roku, dysponuje dużymi możliwościami w zakre-

sie siły roboczej. Jest ona zatem w stanie wykonać z powierzonych jej materiałów podstawową masę urządzeń i pomocy szkoleniowych.

Te wszystkie urządzenia i sprzęt, których jednostka nie jest w stanie wykonać sama, wykonywane i przydzielane są centralnie jako wyroby gotowe. Również centralnie może być przydzielony taki sprzęt, który mogłaby wykonać jednostka, lecz względy kalkulacyjne oraz warunki jednolitości często decydują o jego wykonaniu centralnym.

Sposób wykonania różnego rodzaju urządzeń, sprzętu i pomocy szkoleniowych przez jednostkę systemem gospodarczym może być zorganizowany różnie. Organ jednostki zarządzający gospodarką szkoleniową może na przykład rozdzielić określone materiały na poszczególne pododdziały i zlecić im wykonanie nakazanych pomocy szkoleniowych względnie wykonać centralnie te pomoce i przydzielić je pododdziałem już w stanie gotowym. Jeśli chodzi o sposób pierwszy, to nie zdaje on egzaminu. Pododdziały często nie mają gdzie wykonać odpowiedniego sprzętu. Każdy z nich wykonuje ten sprzęt odmiennie, nie fachowo, czasem niestarannie i w konsekwencji tracimy na ilości, jakości oraz jednolitości wykonywanego tym sposobem sprzętu.

Zasadniczym natomiast sposobem wykonywania sprzętu, urządzeń i pomocy szkoleniowych powinien być sposób centralny. Sposób ten polega na tym, że organ zarządzający gospodarką w oddziale poprzez podporządkowany mu warsztat pomocy szkoleniowych wykonuje odpowiedni sprzęt i pomoce, a następnie przydziela je pododdziałom. Dotyczy to również stałych urządzeń w terenie, których budową kierować winien bezpośrednio sztab jednostki przez wyznaczonego oficera.

Każda jednostka ma praktyczne możliwości cen-

tra'nego wykonywania pomocy szkoleniowych. Zgodnie bowiem z tabelami należności przysługuje jej nieetatowy warsztat pomocy szkoleniowych, na którego wyposażenie corocznie przydziela się określona suma pieniężna w celu uzupełnienia zużywających się narzędzi. Urządzenie takiego warsztatu jest bardzo ważne, gdyż dopóki sztab jednostki nie zorganizuje go sobie specjalnie do celów szkoleniowych — uniezależniając się w ten sposób od warsztatów kwaterunkowych, które są zwykle przeciążone pracą — dopóty nie można myśleć o doskonaleniu i ulepszaniu pomocy szkoleniowych i o wykonaniu nawet najprostszych, już stosowanych urządzeń i sprzętu. Nie może tu być przeszkodą fakt, że brak jest w takim warsztacie etatu. Spośród składu osobowego jednostki zupełnie możliwe jest znalezienie 2—3 fachowców i zatrudnienie ich w warsztacie w dni wolne od szkolenia.

Posiadanie należycie zorganizowanego i dobrze funkcjonującego warsztatu do wykonywania pomocy szkoleniowych ma ogromne znaczenie dla organu zarządzającego gospodarką szkoleniową i jest podstawowym warunkiem sprawnego wykonywania pomocy systemem gospodarczym. W warsztacie wykonamy na czas nie tylko różne drobne pomoce szkoleniowe, jak figury bojowe, ramy tarczowe, gablotki, ramki, tabliczki, modele, stoły plastyczne, makiety itp., lecz przygotowujemy również półfabrykaty do urządzeń terenowych, jak np. konstrukcje wieńcowe do schronów, elementy składowe urządzeń sportowych (płotki, drabiny, słupki), różne pomocnicze urządzenia na strzelnice itd.

Oczywiście warsztat będzie dobrze funkcjonował, jeżeli będzie się nim ktoś opiekował, jeżeli żołnierze tam zatrudnieni będą odciążeni od innych prac gospodarczych przypadających na wolne od szkole-

nia dni oraz, co najważniejsze, jeżeli będzie on wyposażony w odpowiednią ilość użytecznych i wydajnych narzędzi w tym i elektronarzędzi. Przy obecnym systemie zaopatrzenia jednostka może sobie pozwolić na właściwe wyposażenie warsztatu. Jeżeli przydzielone urządzenia warsztatowe względnie kredyty przeznaczone na ich zakup nie wystarczają, jednostka może dokonać zakupów uzupełniających kosztem zaoszczędzonych środków z innych urzędzeń lub zamierzeń objętych tą samą pozycją wydatków co wspomniany warsztat i w ten sposób pracę warsztatu postawić na odpowiednim poziomie.

Tak więc warsztat pomocy szkoleniowych jest zasadniczym i wyjściowym warunkiem wykonywania pomocy szkoleniowych systemem gospodarczym. Jeśli chcemy należycie rozbudować bazę szkoleniową, dobrze zabezpieczyć szkolenie pod względem materiałowym, to musimy przede wszystkim pomyśleć o zorganizowaniu takiego właśnie warsztatu.

#### b. System zleceńowy

System zleceńowy polega na tym, że określone obiekty, urządzenia czy nawet niektóre drobne pomoce szkoleniowe wykonuje nie jednostka, lecz specjalnie do tego celu zaangażowane przedsiębiorstwo budowlano-montażowe względnie spółdzielnia pracy. Przedsiębiorstwo takie, w przypadku zlecenia mu wykonania wspomnianych wyżej prac, dostarcza na miejsce budowy własne materiały, własną siłę roboczą oraz własne kierownictwo i całkowitą dokumentację techniczną. Rola jednostki sprowadza się do koniecznego sprawdzenia użyteczności i ostatecznego odbioru obiektu oraz uregulowania faktury na rzecz dostawcy robót zgodnie z zatwierdzonym kosztorysem. Dostawcy robót w zakresie większych inwestycji czy kapitałnych re-

montów mogą wystawić jedną fakturę obejmującą całościowe koszty usług lub faktury przejściowe za wykonanie części robót. Forma regulowania należności zależy tu od zawartej umowy.

System zleceńowy na szczeblu jednostki nie ma większego zastosowania. Jednostka wykonuje bowiem, jak to już zaznaczono wyżej, podstawową masę urządzeń systemem gospodarczym. Do prac wykonywanych systemem zleceńowym można tu jedynie zaliczyć budowę ciężkich żelazobetonowych schronów na strzelnicach i poligonach, wykonanie przez spółdzielnię pracy z jej własnych materiałów niektórych precyzyjnych pomocy szkoleniowych, których jednostka nie jest w stanie z braku odpowiednich fachowców sama wykonać, jak np. specjalne gablotki, skomplikowane modele itp. Poza tym systemem zleceńowym mogą być objęte niektóre prace, które kwalifikują się do wykonania systemem gospodarczym, jednak specyficzne warunki szkoleniowe, jak np. brak siły roboczej, nie pozwalają na wykonanie tych robót we własnym zakresie. Dotyczy to przede wszystkim niektórych rodzajów oficerskich szkół oraz akademii wojskowych.

Obok robót prowadzonych systemem czysto zleceńowym, tj. gdy całość prac wykonuje wyłącznie zaangażowane przedsiębiorstwo lub spółdzielnia pracy, mogą być również roboty prowadzone jednocześnie systemem zleceńowym i systemem gospodarczym, czyli systemem mieszanym. Jeżeli obiekt szkoleniowy ma być wykonany takim systemem, wówczas w wytycznych mamy ściśle określone, jakie elementy tego obiektu wykonane będą systemem zleceńowym, a jakie winna wykonać jednostka we własnym zakresie, systemem gospodarczym. Ma to na przykład najczęściej miejsce przy budowie strzelnic szkolno-bojowych, poligonów na-

ukowo-badawczych i artyleryjskich, gdzie prace ziemne mogą być zlecone do wykonania jednostce we własnym zakresie, zaś budowa schronów i innych specjalnych urządzeń powierzona przedsiębiorstwu budowlanemu. Środki finansowe, jakie przyznane zostaną jednostce na sfinansowanie robót prowadzonych takim systemem, przeznaczone będą wyłącznie na pokrycie rachunków wystawionych przez zaangażowane przedsiębiorstwo. Na wykonanie poszczególnych elementów systemem gospodarczym mogą być, w zależności od potrzeb, przydzielane tylko materiały reglamentowane lub też może być przyznana odpowiednia ilość kredytów jako równoważnik pieniężny na zakup materiałów rynkowych albo na wypożyczenie niektórych narzędzi, np. łopat, taczek itp.

W przypadku budowy określonego urządzenia szkoleniowego systemem zleceńowym, tj. przez specjalne przedsiębiorstwo, środki przydzielone na sfinansowanie działalności tego przedsiębiorstwa nie mogą być użyte do żadnych innych celów. Uwaga ta nie dotyczy opłaty drobnych usług, co omówione już zostało w rozdziale poprzednim.

### 3. KONSERWACJA URZĄDZEŃ I SPRZĘTU SZKOLENIOWEGO

Konserwacja urządzeń i sprzętu szkoleniowego ma na celu przedłużenie jego czasokresu użyteczności. Osiąga się to przez remont istniejących urządzeń oraz przez szerokie stosowanie materiałów izolacyjnych zabezpieczających te urządzenia przed ujemnymi wpływami atmosferycznymi.

Remont jest zasadniczym i nieodzownym warunkiem przedłużenia użyteczności urządzeń szkoleniowych. Polega on na wymianie przegniłych ewentu-

alnie zużytych lub połamanych części oraz na ogólnym wzmocnieniu urządzenia.

Remont nie może być dokonywany wówczas, kiedy dane urządzenie zużyło się już zupełnie i nie nadaje się do użytku. Opóźniane, dokonywane od przypadku do przypadku remonty, to karygodne marnotrawstwo materiałów oraz strata cennego czasu. Wszelkie bowiem drobne, na pozór nieszkodliwe na razie uszkodzenia przyspieszają w następstwie ogólne, poważne zużycie obiektu (urządzenia) i w rezultacie urządzenie traci w ogóle wartość albo wymaga poważnego nakładu materiałowego. Dlatego też remontów nie można odkładać na później lub nastawiać się na określone terminy, lecz przeprowadzać je bieżąco, doraźnie, natychmiast po zauważeniu najdrobniejszego nawet uszkodzenia.

Aby remonty przeprowadzane były we właściwym czasie i tym samym aby sprzęt, pomoce szkoleniowe i urządzenia utrzymywane były w dobrym stanie, organ zarządzający gospodarką szkoleniową w jednostce, niezależnie od dorywczych bieżących kontroli, powinien nie rzadziej jak raz na kwartał przeprowadzać kontrolę specjalnie poświęconą sprawdzeniu użyteczności urządzeń i sprzętu. Konkretnie dane o stanie poszczególnych urządzeń i sprzętu w wyniku takiej kontroli będą podstawą do wydania odpowiednich poleceń dla dowódców pododdziałów oraz warsztatu pomocy szkoleniowych, dotyczących dokonania najbardziej koniecznych remontów i napraw. Oczywiście takie polecenia nie mogą być ogólnikowe. Nakazując pododdziałom przeprowadzenie remontu czy stawiając zadania dla warsztatu pomocy szkoleniowych należy wskazać, co należy wykonać, aby doprowadzić obiekty i urządzenia do stanu pożądanej używalności względnie zapobiec ich przedwczesnemu zużyciu.

Zagadnienie remontów to sprawa pierwszorzędnej wagi. Jednostka, która rozbudowała raz swoją bazę szkoleniową, zetknie się później przede wszystkim z zagadnieniem utrzymania jej w należytych stanie, a więc bieżącego dokonywania różnych remontów. Jeżeli remonty te przeprowadzane będą z wczasu i starannie, to mniej trzeba będzie na ten cel materiałów, większe będą oszczędności w surowcach, które zużyć wtedy można na dalszą, ilościowo i jakościowo lepszą rozbudowę materiałowej bazy szkolenia bojowego.

Drugim nie mniej istotnym warunkiem utrzymania urządzeń jest ich konserwacja. Konserwacja polega na zabezpieczeniu tych części lub elementów urządzeń, które narażone są na ujemne wpływy atmosferyczne. Do prac konserwacyjnych możemy zaliczyć:

— malowanie (malowanie) części metalowych różnych urządzeń celem zabezpieczenia ich przed korozją; dotyczy to zwłaszcza tych urządzeń, które nie mają żadnego zabezpieczenia przed deszczem, jak np. metalowe tarcze i figury bojowe na placach wyszkolenia ogniowego, wózki żelazne do przewożenia celów ruchomych, tarczociągi, wieże żelazne itp.;

— malowanie, smołowanie, opalanie i nasycanie karbolineum węglowym części lub elementów drzewnych celem zabezpieczenia ich przed zgubnymi procesami gnilnymi, a zwłaszcza zabezpieczenia tych części, które znajdują się będą w ziemi;

— izolowanie części drzewnych od ziemi przez pokrycie ich papą smołowniczą względnie odpowiednio grubą warstwą izolacyjną mchu, trzciny, słomy, faszyny, chrustu itp.;

— natłuszczanie przedmiotów lub elementów skórzanych oraz smarowanie części trących.

Wszystkie wymienione wyżej zabiegi mają duże znaczenie dla podwyższenia przydatności i długotrwałości sprzętu i urządzeń, oczywiście jeżeli przeprowadzane będą w porę i systematycznie. Tymczasem zdarza się, że znaczną część farb i lakierów, zamiast wykorzystać do malowania urządzeń i sprzętu szkoleniowego, przeznaczają się na cele dekoracyjne oraz kwaterunkowe, jak malowanie parkanów, bram, słupków itp. Nie lepiej wykorzystuje się również przydzielane corocznie karbolineum węglowe i papę smołową, którą używa się przede wszystkim do celów kwaterunkowych. Takie wykorzystanie materiałów konserwacyjnych, rzecz jasna, nie podnosi wartości użytkowej sprzętu, lecz wprost przeciwnie — powoduje przedwczesne jego zużycie. Dlatego też organ zarządzający gospodarką szkoleniową winien dopilnować, aby środki konserwacyjne były właściwie wykorzystane i rzeczywiście stosowane w praktyce. Środki te przydzielane są nie po to, żeby upiększać nimi urządzenia, lecz aby chronić i zabezpieczać sprzęt przed przedwczesnym zużyciem.

#### 4. DOSKONALENIE I AUTOMATYZACJA URZĄDZEŃ

Doskonalenie i automatyzacja urządzeń szkoleniowych to jedno z najważniejszych zagadnień przy rozbudowie materiałowej bazy szkolenia. Mamy na tym odcinku dość znaczne osiągnięcia, ale wiele jest jeszcze do zrobienia. Zdarza się jeszcze często, że niektóre posiadane urządzenia albo są prymitywne, albo przestarzałe względnie jedno i drugie łącznie. Nie trzeba dowodzić, jaki efekt dają urządzenia udoskonalone, zautomatyzowane, a jaki prymitywne.

Należy ustawicznie dążyć do tego, aby stosowany dotychczas sprzęt zastępować nowszym, doskonalszym, w większym stopniu usprawniającym szkole-

nie, łatwiejszym w obsłudze. W każdej dziedzinie szkolenia tkwią pod tym względem nieprzebrane możliwości; należy jedynie zainteresować się tą sprawą, rozbudzić, a jeśli już jest, to rozszerzyć ruch nowatorski, zainteresować nim jak najszersze rzesze żołnierzy i wszystkich dowódców oraz zachęcić do współdziałania. Powinna to być sprawa na codzień. Dla nowatorów trzeba stworzyć dogodne warunki pracy i umożliwić korzystanie z literatury fachowej.

Oprócz własnego ruchu nowatorskiego i racjonalizatorskiego trzeba wykorzystywać doświadczenia innych nowatorów, realizować pomysły powstałe w innych jednostkach, publikowane w czasopiśmie fachowo-wojskowych, stosować je w praktyce, ulepszać.

Praktyczne możliwości w tym kierunku posiada każda jednostka. Zgodnie z tabelami należności przysługuje jej nieetatowy warsztat pomocy szkoleniowych, gdzie różnego rodzaju ulepszenia i pomysły racjonalizatorskie mogą być bez trudności wykonywane. Otrzymuje też jednostka dość szeroki asortyment materiałów oraz środki pieniężne, przy pomocy których uzyskać można to, czego nie przydziela się w naturze. Słowem jednostka ma warunki po temu, żeby wprowadzać w czyn swoje pomysły i udoskonalenia. Trzeba tylko więcej interesować się tą sprawą, podchodzić do tego z inicjatywą, a co najważniejsze — myśleć i działać praktycznie.

Wzorem pod tym względem mogą być jednostki Armii Radzieckiej. Baza materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia stoi tam na bardzo wysokim poziomie. Wszystkie urządzenia, gdzie to jest konieczne, jak np. strzelnice szkolno-bojowe, poligony, strzelnice bojowe itp. są całkowicie zautoma-

tyzowane, tj. cele kierowane są sposobem elektrycznym i przystosowane do przeprowadzania ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem amunicją bojową. To samo dotyczy różnych innych urządzeń treningowych. Wszystkie te urządzenia nie są przydzielane centralnie, lecz wykonują je sami żołnierze, we własnym zakresie. Zjawiskiem charakterystycznym i godnym naśladowania jest duże zainteresowanie i wysoka dbałość o swoją bazę szkoleniową u wszystkich dowódców Armii Radzieckiej.

Nie wszystkie pomysły, rzecz jasna, mogą być zrealizowane we własnym zakresie. Trudności mogą być związane np. z kosztem rzeczowym względnie z samym wykonaniem. W takim przypadku pomysły te trzeba koniecznie przesłać do organów nadrzędnych, a na pewno, jeśli będą przydatne w szkoleniu, zostaną wykorzystane i zastosowane na szerszą skalę.

## 5. RACJONALNE I OSZCZĘDNE ZUŻYCIE MATERIAŁÓW

Racjonalne zużycie materiałów obowiązuje każdą jednostkę. Oznacza to, że rozchód materiałów winien być dokonany zgodnie z przeznaczeniem oraz w ilościach uzasadnionych obowiązującymi normami zużycia.

Nie jest oszczędny ani racjonalny taki rozchód materiałów, gdy tymi ostatnimi gospodaruje każdy, kto chce, wykorzystując je na różne dowolne cele. Jeżeli rozchód materiałów ma być racjonalny, to przede wszystkim zwracamy uwagę, aby materiały zużyte były z pożytkiem, w najwyższym stopniu produktywnie, na cele wyłącznie szkoleniowe oraz zgodnie z normami zużycia.

Dla organu zarządzającego gospodarką szkoleniową nie może być obojętne, kto ile materiałów zuży-

wa na określone cele. Nie bezpośredni wykonawca, lecz właśnie wspomniany organ gospodaruje i określa wielkość tego zużycia. Musi tu obowiązywać taka sama dyscyplina jak i przy rozchodowaniu kredytów. Bezpośredni wykonawca czy konsument musi każdorazowo wykazać, do czego zużył przydzielone materiały, co z nich wykonał.

Rozrzutność powoduje wielkie straty w gospodarce materiałowej. Każdy materiał bez względu na to czy jest on drogi, czy tani, deficytowy czy rynkowy, czy posiadamy go w dużym zapasie, czy w małym, musi być jednakowo ceniony i rozchodowany oszczędnie. Rozrzutność — to zły, lekceważący stosunek do mienia państwowego i dlatego przejawy jej powinny być w zarodku zwalczane.

Racjonalnego i oszczędnego zużycia materiałów nie można traktować jako celu samego w sobie. Oszczędność powinna być z całą konsekwencją stosowana, ale przy równoczesnym zabezpieczeniu wszystkich realnych potrzeb szkoleniowych. Jeżeli oszczędność i racjonalne zużycie materiałów odbywać się będzie kosztem ilości i jakości materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia, to taka oszczędność będzie tak samo szkodliwa jak rozrzutność. Materiałami szkoleniowymi należy tak gospodarować, ażeby można było pokryć nie tylko bieżące potrzeby szkoleniowe, ale przeznaczyć część środków na dalszą rozbudowę i udoskonalenie już istniejącej bazy. O taką właśnie oszczędność trzeba nieustannie walczyć.

Racjonalne i oszczędne zużycie materiałów oznacza przede wszystkim:

P o p i e r w s z e — użycie do budowy urządzeń właściwego asortymentu materiałów, odpowiadającego właściwościom danego urządzenia. Ma to duże znaczenie z punktu widzenia ilości i jakości

zużytych materiałów. Jeżeli np. do budowy określonego urządzenia przeznaczone są i w zupełności odpowiadają deski o grubości 25 mm lub żerdzie iglaste, to nie należy przeznaczać na ten cel desek o grubości 45 mm czy też surowca tartaczego. Ilościowe i jakościowe zużycie materiałów byłoby wówczas większe i zarazem odbiłoby się to ujemnie na innych urządzeniach. Podobnie należy postępować z każdym innym materiałem.

**P o d r u g i e** — każde urządzenie szkoleniowe powinno być wykonane według obowiązujących instrukcji. Dotyczy to zwłaszcza urządzeń inżynierskich, gdzie wymiary podane w instrukcjach są ściśle obowiązujące. Każde odchylenie od tych wymiarów pociąga za sobą z jednej strony większe zużycie materiałów, a z drugiej czyni obiekt nieprzydatnym do szkolenia. Wymiary bowiem określane przez właściwe instrukcje nie są dowolnie ustalone, lecz uwarunkowane zostały właściwościami i możliwościami ogniowymi różnych rodzajów broni oraz innymi względami taktycznymi. Szkodliwe jest również zwiększanie wytrzymałości budowanych urządzeń ponad przewidzianą normę. Obiekty powinny być budowane trwale, ale zbędne jest kilkakrotne zwiększanie współczynnika wytrzymałości, gdy obciążenie eksploatacyjne urządzenia tego nie wymaga. Pociąga to za sobą duże, a zarazem niepotrzebne zużycie materiałów, jak również zdwaja lub potraja ilość niezbędnych roboczogodzin.

**P o t r z e c i e** — oszczędne rozchodowanie materiałów. Na przykład wycinając figury bojowe powinniśmy maksymalnie wykorzystać arkusz dykty, przygotowując elementy do budowy urządzeń ustalamy z góry ich wymiary, ażeby nie dopuścić do zepsucia materiału przez nieopatrzne pocięcie go na niewłaściwe części. Zużywamy taką ilość gwoździ,

jaka jest faktycznie niezbędna. Karton na schematy, jeżeli nie jest podklejany płótnem, może i powinien być wykorzystany dwustronnie itp. Zwrócenie uwagi na takie szczegóły prowadzi do uzyskania daleko idących oszczędności. Oszczędnościami takimi dysponuje jednostka według własnego uznania, a więc uzyskanie ich leży w interesie samej jednostki.

**P o c z w a r t e** — wykonując wszelkiego rodzaju urządzenia, sprzęt i pomoce szkoleniowe należy nastawiać się przede wszystkim na ich wartość i przydatność szkoleniową, nie zaś na wzrokowy błyskotliwy efekt. Jaskrawe upiększanie urządzeń nie podwyższa ich przydatności, a traci się przy tym wiele różnych materiałów oraz cenny czas. Dotyczy to zwłaszcza takich urządzeń, jak sale wykładowe, laboratoria, gabinety itp., które powinny być urządzone schludnie, estetycznie, zawierać bogaty materiał poglądowo-szkoleniowy, aktualne hasła szkoleniowe, ale zbędne są tam różnego rodzaju widoczki, obrazki czy inne dekoracje lub upiększenia.

To samo można powiedzieć również o pomocach szkoleniowych. Plansza czy makieta da jednakowy efekt szkoleniowy, gdy wykonana będzie na pluszu, aksamicie czy też na dykcie. Koszt jednak makiety wykonanej na dykcie jest znacznie mniejszy, a ponadto makieta taka jest praktyczniejsza w użyciu. Również zbędne i niedozwolone jest, z wyjątkiem przypadków określonych tabelami należności, wykonywanie kotar do sal wykładowych, zasłon na okna, przykryć pluszowych na stoły itp.

**P o p i ą t e** — otrzymywane w naturze i zakupowane na rynku materiały powinny być niezwłocznie wykorzystane do budowy urządzeń. Nie możemy mówić o racjonalnym zużyciu materiałów, jeżeli z jednej strony brak jest podstawowych urządzeń i pomocy szkoleniowych, a z drugiej obserwujemy

nieuzasadnione gromadzenie materiałów. Gromadzenie materiałów (najczęściej drzewnych) jest szkodliwym zjawiskiem tym bardziej, że nieodpowiednie ich składowanie przyspiesza w znacznym stopniu procesy gnilne, które będą większe, zwłaszcza gdy surowiec nie zostanie okorowany. Zresztą nawet składowanie właściwie zabezpieczonych materiałów nie jest zjawiskiem dodatnim. Jednostka otrzyma nie tylko taką ilość materiałów, która konieczna jest do budowy najniezbędniejszych urządzeń, jeżeli więc jednostka składowa materiały, robi to kosztem pogorszenia materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia.

P o s z ó s t e — zasada, że kredyty szkoleniowe mogą być rozchodowane tylko i wyłącznie na cele szkoleniowe, rozciąga się również w szerszym jeszcze zakresie na materiały. Nad prawidłową realizacją kredytów czuwają obok innych organów również i organa finansowe, natomiast rozchodem materiałów kieruje jedynie organ zarządzający gospodarką szkoleniową i w związku z tym istnieje większe prawdopodobieństwo przechwytywania niektórych materiałów przez niepowołane do tego służby.

Należy dokładnie zdać sobie sprawę, że rozchodowanie materiałów na cele nie związane z wyszkoleniem powoduje daleko idące następstwa. Korzystanie poszczególnych organów Służby Tyłów z materiałów szkoleniowych jest bowiem powodem, że te ostatnie zmniejszają swe zapotrzebowania na materiały, podczas gdy na cele szkoleniowe zapotrzebowuje się coraz to większą ich ilość. W konsekwencji obserwujemy takie zjawisko, że mimo rosnących co roku zapotrzebowań na materiały szkoleniowe baza materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia utrzymuje się stale na tym samym poziomie, a często na niższym. Dzieje się tak właśnie dlatego,

że pozwalamy z całą obojętnością wykorzystywać materiały szkoleniowe na różne dowolne, nie związane z wykształceniem cele. Na cele gospodarcze, kwaterunkowe itp. jest przydzielana również odpowiednia, zabezpieczająca wszystkie realne potrzeby ilość środków materiałowych, oczywiście jeżeli jednostka nie zaniedbuje tych spraw.

Należy podkreślić, że dowódca oddziału czy samodzielnego pododdziału nie może wydać organowi zarządzającemu gospodarką szkoleniową polecenia takiego rozchodowania środków materiałowych, które sprzeczne jest z ustalonymi przepisami, tj. rozchodowania ich na cele nie związane z wykształceniem. Użycie materiałów szkoleniowych do innych niż szkoleniowe celów leży w kompetencji tylko i wyłącznie specjalnie do tego powołanych organów centralnych.

Materiałów szkoleniowych nie wolno wykorzystywać do następujących celów:

— na cele kwaterunkowe, takie jak remont pomieszczeń kwaterunkowych (naprawa podłóg, okien, drzwi, schodów itp.), naprawa lub budowa ogrodzeń koszarowych w garnizonie i na obozie (bramy, płoty, słupki, szlabany), remont sal i hal gimnastycznych, naprawa dróg i placów, budowa trybun, umywalk połowych, latryn, remont stołówek, wyposażenie kwaterunkowe pomieszczeń (stoły, taborety, tablice szkolne, mównice, katedry, firanki, dywany, zasłony, żarówki itp.), kompletne wyposażenie wartowni i posterunków, remont domków rodzinnych na obozach oraz na inne cele kwaterunkowe;

— na cele polityczno-oświatowe, jak wykonywanie haseł i dekoracji w pomieszczeniach i w rejonie zakwaterowania; wykonywanie różnego rodzaju tablic obrazujących produkcję przemysłową kraju, ta-

blic przedowników, rozbudowa sieci radiofonicznej jednostki, wykonywanie flag, portretów, budowa scen, ekranów filmowych, amfiteatrów itp.;

— na cele mundurowe, do naprawy taboru pancernego, uprząży, dla celów kancelaryjnych (materiały piśmienne i kreślarskie), wykonywanie teczek pracy itd.;

— na cele bojowe i eksploatacyjne, tj. naprawę sprzętu i taboru samochodowego, uzbrojenia, wykonywanie stojaków na broń, stołów do czyszczenia broni oraz na wszelkie inne cele związane z utrzymaniem bojowego sprzętu i wyposażenie.

Istnieje jeszcze więcej przypadków, gdzie materiały szkoleniowe nie mogą być rozchodowane. Przypadki te określają właściwe instrukcje poszczególnych służb i do nich w wypadku wątpliwości należy sięgać. Na jakie natomiast cele można i należy rozchodować materiały szkoleniowe, mówi nam obowiązujący schemat tytułów wydatków budżetowych MON.

## 6. WYBRAKOWYWANIE I WYKORZYSTYWANIE ODPAWKÓW

Urządzenia, sprzęt i pomoce szkoleniowe eksploatowane przez określony przeciąg czasu stopniowo, a następnie całkowicie zużywają się. Zużyte urządzenia podlegają wybrakowaniu. Wybrakowanie ma na celu wycofanie sprzętu szkoleniowego nie nadającego się do dalszego użytku według swego właściwego przeznaczenia oraz określenia jego nowego przeznaczenia.

O zakwalifikowaniu sprzętu do wybrakowania zawiadamia jednostka właściwy organ zaopatrujący

na 14 dni przed terminem wybrakowania celem ewentualnego delegowania przez ten organ swego przedstawiciela. W zawiadomieniu tym należy ściśle ustalić dzień, w którym komisja ma rozpocząć swoje czynności oraz dołączyć wykaz sprzętu przeznaczanego do wybrakowania.

Jeżeli mimo zawiadomienia organ zaopatrujący nie przyśle swego przedstawiciela, jednostka przeprowadza wybrakowanie w oznaczonym terminie bez tego przedstawiciela, odnotowując jedynie w protokole wybrakowania, że przedstawiciel organu zaopatrującego nie przybył.

Celem dokonania wybrakowania sprzętu na wniosek organu zarządzającego gospodarką szkoleniową — dowódca jednostki powołuje rozkazem dziennym specjalną komisję. W skład komisji powinni wejść oficerowie znający się na materiałach szkoleniowych lub rzeczoznawcy danego działu zaopatrzenia.

Do zadań takiej komisji należy:

— sprawdzenie, czy przedstawiony do wybrakowania sprzęt szkoleniowy jest materiałem wojskowym i czy jest zaewidencjonowany w księdze materiałowej oddziału;

— sprawdzenie, czy sprzęt ten rzeczywiście nie nadaje się do dalszego użytku wskutek normalnego zużycia, czy też z powodu niewłaściwego używania, zlej konserwacji itp.;

— dokonanie dokładnych oględzin sprzętu i posegregowanie go na nadający się do naprawy i na nie nadający się już do dalszego użytku.

Sprzęt szkoleniowy zakwalifikowany przez komisję jako nie nadający się już do dalszego użytku winien być pozbawiony cech używalności, to znaczy

winiem być rozłożony, a uzyskane części (materiały) posegregowane na materiały naprawkowe, odpadki użytkowe i nieużytkowe.

Z dokonanych czynności komisja sporządza protokół w dwóch egzemplarzach, z których jeden po zatwierdzeniu go przez właściwego dowódcę, łącznie z jego zarządzeniem o spisaniu, jest dokumentem rachunkowym, uzasadniającym rozchód wybrakowanego sprzętu z ewidencji jednostki oraz zaprzychodowanie materiałów uzyskanych z wybrakowania.

Materiały uzyskane z wybrakowania powinny być po zaprzychodowaniu w całości wykorzystane do remontu istniejących urządzeń. Jeżeli po wykorzystaniu tych materiałów do remontów pozostanie jednak część odpadków, których nie da się już wykorzystać, np. strzaskane ramy tarczowe, figury bojowe, tarczociągi, przegniłe elementy drzewne ze schronów itp., wówczas dozwolona jest ich sprzedaż. Bezużyteczne te odpadki muszą być komisyjnie wycenione i ujęte w protokole.

Sprzedaż może być dokonana na rzecz spółdzielni skupującej złom lub — gdy są to odpadki drzewne — na rzecz oficerów jako drzewo na opał. Pieniądze uzyskane ze sprzedaży takich odpadków nie mogą być jednak wykorzystane na zakup we własnym zakresie różnych materiałów, lecz muszą one w całości i niezwłocznie być odprowadzone na dochód skarbu państwa.

Za bezużyteczne odpadki, które wykorzystuje się wewnątrz jednostki, np. przekazuje na rzecz kwaterunku, nie ściąga się równowartości pieniężnej. Sporządza się jedynie protokół zdawczo-odbiorczy, będący zarazem podstawą do spisania odpadków z ewidencji.

Jak z powyższego widać, jednostka nie jest zainteresowana w sprzedaży materiałów wybrakowanych. Może to mieć miejsce, ale w odniesieniu do rzeczywiście bezużytecznych odpadków. W przeważającej mierze odpadki powinny być jednak wykorzystane jako materiały wtórne. Materiały wtórne w wielu wypadkach nie ustępują materiałom pierwotnym i dlatego powinny być cenione i wykorzystywane na równi z tymi ostatnimi.

## ROZDZIAŁ VI

### PRZECHOWYWANIE I EWIDENCJA MATERIAŁÓW ORAZ SPRZĘTU SZKOLENIOWEGO

System ewidencji na szczeblu jednostki obejmuje wyłącznie materiały oraz sprzęt na cele szkoleniowe i prowadzony jest według wskaźników ilościowych (kilogramy, metry, sztuki). Obrotu materiałowego w sensie wartościowym nie prowadzi się. Wszelkie rozliczenia rachunkowe z tytułu realizowanych kredytów przeprowadza w jednostce organ finansowy.

System ewidencji stanowi jedno z najważniejszych i najistotniejszych ogniw gospodarki materiałowej w jednostce. Z samej istoty społecznego gospodarowania i państwowej własności środków materiałowych wynika konieczność funkcjonowania należycie rozbudowanego systemu ewidencji.

Celem systemu ewidencji jest stałe i systematyczne odzwierciedlanie gospodarczej działalności jednostki i całego ruchu materiałowego (przychód i rozchód) oraz obrazowanie, w jaki sposób i do czego wykorzystano przydzielone fundusze.

Działalność gospodarcza jednostki na odcinku materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia jest organizowana według ustalonego przez organ zaopatrzący planu i według tego planu się rozwija. W związku z tym rachunek gospodarczy, tj. ewidencja powinna dać możliwości skontrolowania, czy

działalność gospodarcza jednostki postępuje zgodnie z tym planem. Jeżeli ewidencja nie daje właściwego obrazu gospodarki materiałowej, tj. jeżeli poszczególne zapisy są niewiarogodne, to taka ewidencja jest równoznaczna z nieprowadzeniem jej w ogóle, a fakt ten świadczy o chaotycznej, żywiolowej i przypadkowej gospodarce.

Na właściwe zorganizowanie systemu ewidencji według obowiązujących instrukcji i wzorów oraz bieżące jej prowadzenie kładzie się duży nacisk. Wiąże się to między innymi z tym, że zgodnie z wprowadzonymi normatywami stałymi jednostka otrzymuje zbiorczo odpowiednią ilość środków materiałowo-finansowych, których sposób wygospodarowania musi dokładnie i rzetelnie odzwierciedlić ewidencja. Pełne zatem ujęcie obrotu materiałowego jest obowiązujące i bezwarunkowo wymagane.

Prawidłowo funkcjonujący system ewidencji musi posiadać następujące najważniejsze cechy: jednolitość, pełność, operatywność oraz rzetelność.

J e d n o l i t o ś ć systemu ewidencji wyraża się w tym przede wszystkim, że jest to system ogólnowojskowy, dla wszystkich jednostek jednako ustalony i jednako obowiązujący. Jednolitość tę określają właściwe instrukcje, które w sposób ścisły narzucają odpowiednie wzory i formularze, w myśl których ewidencja musi być założona i bieżąco prowadzona. Niedozwolone jest dokonywanie jakichkolwiek zmian w ustalonym systemie ewidencji, jak również wprowadzanie nowych wzorów dokumentów ewidencyjnych. Tego rodzaju zmiany mogą być dokonane jedynie przez szczebel centralny w wyniku wprowadzenia określonych porańek do obowiązujących instrukcji.

Dla celów pomocniczych jednostka może według własnego uznania prowadzić szereg podręcznych za-

pisów i dokumentów, z tym jednak że te zapisy i dokumenty nie mogą zastąpić zapisów na dokumentach właściwych.

**P e ł n o ś ć** systemu ewidencji oznacza objęcie nim z jednej strony wszystkich podmiotów, tj. wszystkich jednostek realizujących fundusze szkoleniowe, z drugiej zaś strony wszystkich przedmiotów, tj. wszystkich zjawisk gospodarczych związanych z obrotem materiałowym w ciągu roku.

Z całym naciskiem podkreślić należy, że jest to najważniejszy i najniezbędniejszy warunek prawidłowego funkcjonowania systemu ewidencji. Niestety jednak warunek ten jest u nas dość często pomijany. Częstym np. zjawiskiem jest nieewidencjonowanie szeregu surowców wtórnych, bezpłatnych, pochodzących z zasobów miejscowych, i innych drobnych materiałów, jeśli chodzi o przychód. Jeszcze gorzej ta sprawa przedstawia się w przypadku rozchodu materiałów.

Ewidencją muszą być objęte wszystkie przychody i wszystkie rozchody bez względu na rodzaj materiałów. W ewidencji nie istnieją pojęcia materiałów ważnych, drogich, podstawowych itp. Wszystkie są jednakowo ważne i wszystkie muszą być zaewidencjonowane, jeśli chcemy spełnić omawiany tutaj warunek.

**O p e r a t y w n o ś ć** systemu ewidencji oznacza z kolei, że informacje dostarczone przez ewidencję muszą być przede wszystkim aktualne, to jest zapisy ewidencyjne muszą być dokonywane niezwłocznie po zaistnieniu rozchodu czy przychodu. Nie jest aktualna taka ewidencja, gdzie zapisów dokonuje się okresowo od przypadku do przypadku. Według zasady operatywności ewidencja winna być w ten sposób prowadzona, żeby w każdym dowolnie wy-

branym dniu można się było przekonać o zgodności stanu ewidencyjnego z rzeczywistym.

Ewidencja bieżąco i systematycznie aktualizowana jest realna i może posłużyć za podstawę do podejmowania decyzji. Na jej podstawie możemy np. łatwo i szybko określić, czym dysponujemy, bez uciekania się do żmudnego przeliczania magazynu, i w oparciu o te dane podejmować właściwe kroki.

Wreszcie rzetelność systemu ewidencji oznacza, że dane ewidencji muszą być bezwzględnie prawdziwe i muszą wiernie oddawać obraz rzeczywistości. Dla spełnienia tego warunku konieczna jest właściwa postawa osób nadzorujących i prowadzących ewidencję.

Liczby, dane ewidencyjne są podstawą do podejmowania mniej lub bardziej ważnych decyzji. Jakiegokolwiek zniekształcenie obrazu rzeczywistości przez podanie niedokładnych, nieprawdziwych, niewłaściwych, sfałszowanych liczb, pociągnąć może w praktyce podjęcie nieprawidłowych decyzji. Może to zdarzyć się np. w odniesieniu do sprzętu trwałego, który — jak to już pisaliśmy — planowany i przydzielany jest jednostce wyłącznie w oparciu o tabele należności i aktualne stany ewidencyjne.

Ogólnie, ewidencja to nieodzowny czynnik w całości kształcenia działalności gospodarczej. Prowadzenie jej jest nakazane i bezwarunkowo obowiązujące. Wszelkie zapisy muszą być dokonywane we właściwym czasie, starannie i rzetelnie.

Po tym ogólnym scharakteryzowaniu systemu ewidencji, podkreśleniu jej roli i niezbędności, przechodzimy do szczegółowego omówienia następujących zagadnień:

- 1) ewidencja sprzętu trwałego;
- 2) ewidencja materiałów jednorazowego użytku;

- 3) ewidencja wydawnictw fachowo-wojskowych;
- 4) ewidencja obiektów szkoleniowych;
- 5) dowody i księgi materiałowe;
- 6) ogólne zasady księgowania;
- 7) przechowywanie materiałów.

## 1. EWIDENCJA SPRZĘTU TRWAŁEGO

Ewidencją sprzętu trwałego obejmuje się ten sprzęt, który wyszczególniony został w drugiej części normatywu stałego (obrabiarki, silniki, maszyny itp.) oraz sprzęt wykonany (wyprodukowany) w jednostce z materiałów jednorazowego użytku, jak np. figury bojowe, ramy tarczowe, gablotki, stoły plastyczne, makiety itd.

Ponadto za sprzęt trwały należy uważać i zgodnie z tym ewidencjonować różnego rodzaju przedmioty (wyroby gotowe) przydzielane i zakupywane we własnym zakresie, jak np. sprzęt kreślarski, sprzęt warsztatowy (pilki, młotki, przecinaki, wiertła itp.), latarki, gwizdki oraz inny drobny sprzęt nie zużywający się jednorazowo.

Podstawą do księgowania przychodu sprzętu przydzielonego oraz zakupionego we własnym zakresie są asygnaty przychodowo-rozchodowe wystawione przez organ zaopatrujący, dowody rachunkowe potwierdzające zakup sprzętu na rynku oraz protokoły przyjęcia. Podstawą zaś do zaksięgowania (zaprzycowania) sprzętu wykonanego wewnątrz jednostki z przydzielonych i zakupionych na ten cel materiałów są tzw. protokoły produkcji.

Wszystkie przychody zakupionego i przydzielonego sprzętu muszą być zaewidencjonowane natychmiast po zrealizowaniu asygnaty czy dokonaniu zakupu. Niedopuszczalna jest tu jakakolwiek zwłoka.

Jeżeli z różnych przyczyn jednostka zakupi sprzęt, a nie otrzyma jednocześnie dowodu rachunkowego, gdyż przesłany on będzie w terminie późniejszym, to przychód tego sprzętu winien być zaewidencjonowany na podstawie protokołu przyjęcia bez czekania na dowód rachunkowy. Późniejsze nadejście dowodu rachunkowego i ewentualna rozbieżność między stanem rzeczywistym podlega skorygowaniu. To samo odnosi się również i do przesyłek kolejowych oraz pocztowych, gdzie ewentualny brak asygnaty czy dowodu rachunkowego nie może być powodem niewidencjonowania otrzymanego sprzętu. Sprzętu nie ewidencjonuje się, jeżeli znajduje się on w drodze, a dowód rachunkowy czy asygnata nadeszła wcześniej. Zaksięgowanie winno nastąpić dopiero po nadejściu i przyjęciu przesyłki.

Sprzęt wykonany wewnątrz jednostki z przydzielonych materiałów księguje się po zatwierdzeniu protokołu produkcji przez dowódcę jednostki.

Na wszystkie wykonywane przez jednostkę pomoce szkoleniowe i sprzęt winny być bezwarunkowo sporządzone protokoły produkcji. Specjalnie podkreśla się ważność tego dokumentu. Jest on dowodem rachunkowym obrotu wewnętrznego w gospodarce materiałowej uzasadniającym z jednej strony rozchodowanie określonej ilości materiałów (surowców) i z drugiej zaprzychodowanie wykonanych przedmiotów.

Protokół produkcji sporządza komisja złożona z organów zarządzającego jednostki, magazyniera i kierownika warsztatów, a zatwierdza dowódca.

Księgowe ujęcie rozchodu sprzętu ma te same właściwości co i księgowe ujęcie przychodów. Rozchód, podobnie jak i przychód, winien być zaewidencjonowany niezwłocznie po jego

dokonaniu. Każda zwłoka zniekształca rzeczywisty stan sprzętu i wprowadza w błąd czynniki kontrolujące i planujące. Dlatego też rozchód winien być odzwierciedlony zawsze w momencie jego urzeczywistnienia.

Podstawą do księgowego ujęcia rozchodów są przede wszystkim asygnaty rozchodowe, protokoły wybrakowania sprzętu oraz zarządzenia wyższego dowódcy o spisaniu z ewidencji mienia wojskowego. Ponadto podstawę do rozchodowania sprzętu stanowią protokoły wyrządzonych szkód w gospodarce szkoleniowej, strat losowych oraz inne dokumenty określające rzeczywisty rozchód sprzętu.

Protokoły wybrakowania oraz protokoły szkód i strat losowych omówione zostały w poprzednich rozdziałach. Omawianie innych dokumentów rozchodowych nie jest celowe, gdyż mają one charakter specyficzny, a poza tym są proste i zrozumiałe. Będą to więc takie dokumenty, jak różnego rodzaju protokoły zużycia, protokoły przekazania sprzętu na rzecz innych jednostek, zwroty sprzętu, dowody potrąceń z tytułu zniszczonego lub zagubionego sprzętu itp. Wszystkie te dokumenty stanowią prawną podstawę do spisania z ewidencji figurującego sprzętu.

Rozdzielniki, asygnaty, na podstawie których wydano do użytkowania sprzęt dla poszczególnych pododdziałów wewnątrz jednostki, nie stanowią podstawy do rzeczywistego rozchodowania sprzętu. Na podstawie tych dokumentów księgowość jednostki winna jedynie odzwierciedlić odpowiednią lokalizację wydanego do użytku sprzętu, nie zaś spisywać go z ewidencji. Całkowite spisanie z ewidencji tego sprzętu następuje dopiero wówczas, kiedy wydany pododdziałom sprzęt zużył się już zupełnie i nastąpiło jego komisyjne wybrakowanie.

Ewidencję trwałego sprzętu na równi z organem zarządzającym prowadzą również pododdziały. Księgowanie przychodów odbywa się tam jedynie na podstawie rozdzielników względnie wykazów, w oparciu o które sztab jednostki przydzielił pododdziałom odpowiedni sprzęt oraz na podstawie protokołów produkcji, gdy sprzęt wykonywany jest przez poszczególne pododdziały z przydzielonych im uprzednio materiałów. Księgowanie rozchodów odbywa się na podstawie protokołów wybrakowania i innych wymienionych wyżej dokumentów. Cała ta ewidencja ma charakter pomocniczy w stosunku do głównej w tym wypadku księgowości prowadzonej przez organ zarządzający. Te same jednak zasady obowiązują zarówno w ewidencji prowadzonej przez organ zarządzający, jak i przez pododdziały, a zapisy ewidencyjne obu tych ściśle ze sobą powiązanych członów księgowości muszą być całkowicie zgodne.

Tak więc przy ewidencji sprzętu trwałego zwracamy uwagę na prawidłowe ujęcie wszystkich przychodów i wszystkich rozchodów z tego mianowicie punktu widzenia, aby można było w każdej chwili wyprowadzić aktualne stany posiadania. Prawidłowe ujęcie przychodów i rozchodów oznacza, że dla dokonania odpowiednich zapisów ewidencyjnych musi istnieć właściwa podstawa prawna, a więc posiadać musimy odpowiednie protokoły czy dokumenty uzasadniające te przychody i rozchody. Ponadto zwracamy również uwagę, ażeby ewidencją objęty został wszystkie sprzęt przeznaczony na cele szkoleniowe.

Mówiąc o ewidencji sprzętu trwałego mamy na myśli sprzęt przeznaczony tylko i wyłącznie na cele szkoleniowe. Tego samego rodzaju sprzęt, np. warsztatowy, samochodowy, łączności, może być przydzielony na cele szkoleniowe i na cele eksplo-

tacyjne. Sprzęt przeznaczony na cele szkoleniowe określony został normatywem stałym (druga część normatywu) i nie może tu być żadnych wątpliwości, do jakich celów go przeznaczyć. Sprzęt natomiast na cele eksploatacyjne planowany i przydzielany jest po innej linii i z tego względu nie można mieszać go ze szkoleniowym. W związku z tym i ewidencja tego sprzętu o różnym przeznaczeniu musi być prowadzona oddzielnie.

Nierozgraniczanie w ewidencji sprzętu szkoleniowego od eksploatacyjnego może w praktyce spowodować poważne w następstwie skutki. Wykazanie np. takiego stanu ewidencyjnego, do którego włączono również — świadomie czy nieświadomie — sprzęt etatowy, tj. przeznaczony na cele eksploatacyjne, względnie odwrotnie — włączenie sprzętu szkoleniowego do etatowego — spowoduje rzecz jasną niewłaściwe pod względem ilościowym przydzielenie sprzętu na cele szkoleniowe. Odbije się to ujemnie na szkoleniu, a ponadto wprowadzi ogólny zamęt w planowaniu. Przypominamy sobie bowiem, że sprzęt trwały na cele szkoleniowe planowany i przydzielany jest jednostce na podstawie aktualnych na dany dzień stanów ewidencyjnych oraz tabel należności. Dlatego też na to zagadnienie należy przede wszystkim zwrócić uwagę przy ewidencji sprzętu trwałego, a zwłaszcza tego sprzętu, który wyszczególniony został w drugiej części normatywu stałego.

## 2. EWIDENCJA MATERIAŁÓW JEDNORAZOWEGO UŻYTKU

Ewidencję materiałów jednorazowego użytku prowadzi się według tych samych zasad co i ewidencję sprzętu trwałego. Po stronie przychodów i rozcho-

dów księgować więc będziemy wszystkie materiały reglamentowane otrzymywane w naturze, zakupione na rynku we własnym zakresie, otrzymane z rozbiórki wybrakowanego sprzętu, uzyskane z bezpłatnych zasobów miejscowych oraz pochodzące z ujawnionych nadwyżek i braków.

Podstawą do zaewidencjonowania przychodów są następujące dokumenty:

— asygnaty przychodowo-rozchodowe wystawione przez organ zaopatrujący na materiały reglamentowane, pobierane przez jednostkę z magazynu tegoż organu;

— dowody rachunkowe na materiały zakupione na rynku we własnym zakresie oraz na materiały pochodzące z realizacji zleceń;

— protokoły wybrakowania określające wielkość uzyskanych odpadków;

— protokoły z przeprowadzonej inwentaryzacji odnoszące się do ujawnionych nadwyżek;

— inne protokoły i dokumenty sankcjonujące rzeczywisty przychód materiałów.

Podstawą natomiast do księgowego ujęcia rozchodów są przede wszystkim protokoły produkcji oraz takie dokumenty, jak protokół szkód, sprawozdanie z przeprowadzonych dochodzeń administracyjnych po ujawnieniu braków, zarządzenie o umorzeniu postępowania i spisaniu szkód z majątku wojskowego, prawomocne zarządzenia o wynagrodzeniu szkody i inne dokumenty uzasadniające rozchód materiałów. Tak jak przy ewidencji sprzętu trwałego, zapisy ewidencyjne dotyczące obrotu materiałowego winny być dokonywane niezwłocznie po urzeczywistnieniu rozchodu czy przychodu.

Wydanie przez organ zarządzający materiałami jednorazowego użytku na potrzeby pododdziałów celem wykonania przez nie określonych pomocy

szkoleniowych uważa się za rozchód definitywny, który podlega zaksięgowaniu na podstawie kwitu materiałowego. Pododdziały po otrzymaniu materiałów zaprzycodowują je u siebie w ewidencji na podstawie wspomnianego kwitu, a rozchodują na podstawie zatwierdzonych przez dowódcę jednostki protokołów produkcji względnie na podstawie swoich własnych rozdzielników (odnośnie do takich materiałów, jak klej, atrament, zeszyty dla żołnierzy itp.).

Specyficzną cechą ewidencji materiałów jednorazowego użytku jest to, że księgowość odzwierciedlić musi dokładny obrót tymi materiałami. Musi mianowicie pokazać, do jakich celów materiały te zostały zużyte i co wykonano ich kosztem. Ażeby spełnić powyższy warunek, każdy zapis po stronie rozchodowej musi być uzasadniony odpowiednim dokumentem rozchodowym, tj. przede wszystkim protokołem produkcji, oraz dla materiałów nietrwałych (materiały piśmienne) kwitem materiałowym.

### 3. EWIDENCJA WYDAWNICTW FACHOWO-WOJSKOWYCH

Na równo z ewidencją sprzętu i materiałów szkoleniowych organ jednostki zarządzający gospodarką szkoleniową obowiązany jest prowadzić ewidencję wydawnictw fachowo-wojskowych.

Ewidencją wydawnictw fachowo-wojskowych obejmuje się te wszystkie wydawnictwa, które przydzielane są przez organ zaopatrujący, kolportaż wojskowy oraz zakupywane są przez jednostkę na rynku we własnym zakresie. Do takich wydawnictw zalicza się:

— wszelkiego rodzaju wydawnictwa jawne, jak np. regulaminy, instrukcje, podręczniki, czasopisma

wojskowe, przeglądy wojskowe, cenniki, katalogi i inną literaturę fachowo-wojskową oraz rynkową na ogólne potrzeby jednostki. Ewidencją nie obejmuje się wydawnictw i czasopism prenumerowanych przez oficerów;

— wszystkie wydawnictwa zaopatrzone hasłem „do użytku służbowego“.

Omawianą tutaj ewidencją nie obejmuje się wydawnictw zaopatrzonych hasłem „tajne“ i „ściśle tajne“, które to wydawnictwa ewidencjonowane są na zasadzie dokumentów tajnych w myśl instrukcji o prowadzeniu biurowości tajnej w wojsku.

Podobnie jak w ewidencji materiałów i sprzętu, tak i w ewidencji wydawnictw fachowo-wojskowych księguje się wszystkie przychody i rozchody.

Podstawą do zaewidencjonowania przychodu wydawnictw, są asygnaty wydane przez organ zaopatrzący oraz dowody rachunkowe na literaturę zakupioną na rynku. Jeżeli niektóre wydawnictwa mają charakter miesięczników, dwumiesięczników lub kwartalników i rozprowadzone są przez kolportaż wojskowy, to przychód tych wydawnictw ewidencjonuje się na podstawie wydanego przez kolportaż atestatu po otrzymaniu przesyłki.

Podstawą do definitywnego zaksięgowania rozchodu wydawnictw fachowo-wojskowych są następujące dokumenty:

— właściwe zarządzenie o unieważnieniu i przekazaniu unieważnionych wydawnictw;

— sprawozdanie z przeprowadzonych dochodzeń o ujawnieniu braków;

— dokumenty potwierdzające zwrot lub przekazanie wydawnictw na rzecz innych jednostek;

— dowody stwierdzające ściągnięcie równowartości za wydawnictwa wypożyczone i zniszczone lub zagubione, ale tylko za wydawnictwa rynkowe oraz

inne, gdzie ściągnięcie takiej równowartości jest dozwolone właściwymi przepisami;

— rozdzielniki lub wykazy, na podstawie których wydano do użytkowania niektóre wydawnictwa bibliotece jednostki lub pododdziałom, dotyczy to jednak tylko przeglądów wojskowych, dwutygodnika „Kierowca“ oraz wydawnictw czysto rynkowych, takich jak cenniki, katalogi, podręczniki szkolne itp.;

— inne dokumenty orzekające definitywny rozchód wydawnictw.

Wszystkie wymienione wyżej dokumenty dają podstawę do definitywnego spisania z ewidencji uprzednio zaprzychodowanych wydawnictw. Wydanie do użytku poszczególnym pododdziałom takich wydawnictw, jak regulaminów, instrukcji i podręczników jawnych czy do użytku służbowego nie jest równoznaczne z ich faktycznym rozchodowaniem. W ewidencji wydawnictw rejestruje się jedynie, kto te wydawnictwa posiada, jaki pododdział i w jakiej ilości; dopóki pododdziały wydawnictwa te używają, dopóty liczą się one na stanie jednostki. Dopiero przypadki omówione powyżej dają podstawę do całkowitego, ostatecznego spisania ich z ewidencji.

Na wydawnictwa przydzielone pododdziałom przez sztab jednostki pododdziały zakładają i prowadzą ewidencję według tych samych zasad co i sztab jednostki. Wszystkie zapisy ewidencyjne sztabu i pododdziałów muszą być ze sobą całkowicie zgodne. Zwroty wydawnictw przez pododdziały do sztabu są dla pododdziałów całkowitym rozchodem, zaś przydział nowych — przychodem.

W przypadku gdy organ jednostki zarządzający gospodarką szkoleniową wypożycza niektóre wydawnictwa indywidualnie oficerom, odbiór tych wydawnictw winien być przez nich bezwarunkowo potwierdzony własnoręcznym podpisem. Niedopusz-

czalne jest wypożyczanie wydawnictw — jawnych czy do użytku służbowego — bez dokonania takiej formalności. W tym celu oficer mający pod opieką wydawnictwa winien właściwie zorganizować sobie takie indywidualne wypożyczanie. Może na przykład, i to jest najlepszy sposób, założyć dla każdego wypożyczającego oficera czy podoficera imienną kartotekę i w niej rejestrować każdorazowe pobranie i zwrot wydawnictw, ewentualnie, jeżeli takie indywidualne wypożyczanie ma charakter sporadyczny, rzadki — założyć tylko odpowiedni zeszyt, w którym odbiór danych wydawnictw kwitować będą wszyscy oficerowie. Tak czy inaczej wypożyczone wydawnictwa muszą być obowiązkowo kwitowane przez wypożyczających. Odnosi się to w równym stopniu do sztabu jednostki, jak i pododdziałów, które pobrane wydawnictwa wypożyczać z kolei będą swoim podoficerom i oficerom.

Sposób przekazywania względnie niszczenia wydawnictw nieaktualnych i unieważnionych określają odrębne przepisy.

#### 4. EWIDENCJA OBIEKTÓW SZKOLENIOWYCH

Ewidencję obiektów wojskowo-szkoleniowych prowadzi każda jednostka w odniesieniu do obiektów znajdujących się na jej terenie i na terenie pododdziałów przydzielonych.

Ewidencją tą winny być objęte podstawowe obiekty szkoleniowe, takie jak:

- strzelnice szkolno-bojowe, bojowe, małokalibrowe i myśliwskie;
- rzutnie granatów;
- rejony obrony, place ćwiczeń, ogródki ogniowe;
- urządzenia sportowe (tory przeszkód, ośrodki gimnastyczne, baseny stałe w garnizonach otwarte

i kryte, stadiony sportowe, korty tenisowe, hale sportowe i gimnastyczne itp.);

— sale wykładowe, laboratoria, katedry, gabinety, warsztaty i inne tego rodzaju urządzenia i obiekty.

Sposób oraz wzory, według których ewidencja ta winna być zaprowadzona, określają „Tymczasowe przepisy służbowe o gospodarce materiałami wykszoleniowymi w jednostkach w czasie pokoju“, a ponadto oddzielnie wydawane w tej sprawie zarządzenia. Na szczeblu jednostki ewidencję tę prowadzi organ zarządzający gospodarką szkoleniową. Ewidencją obiektów szkoleniowych nie obejmuje się pomocy szkoleniowych będących najczęściej wyposażeniem tych obiektów i zaewidencjonowanych jako sprzęt.

Ewidencję należy prowadzić bieżąco i aktualizować w miarę urządzania nowych i likwidacji istniejących obiektów. Na zarządzenie organu zaopatrującego jednostka przedkłada w określonym terminie sprawozdanie o stanie ilościowym i jakościowym posiadanych obiektów.

## 5. DOWODY I KSIĘGI MATERIAŁOWE

Księgowość na szczeblu jednostki, której zadaniem jest bieżące rejestrowanie wszystkich obrotów materiałowych na cele szkoleniowe, nie jest tak rozbudowana, ażeby trzeba było stwarzać specjalny aparat księgowy. Ogólnie dąży się do tego, aby już posiadaną ilość ksiąg materiałowych, dzienników i innych dokumentów ewidencyjnych zmniejszyć do minimum i zastąpić je bardziej uniwersalnymi i prostszymi w użyciu dokumentami księgowymi. Toteż obowiązujące obecnie zgodnie z instrukcją „Tymczasowe przepisy służbowe o gospodarce ma-

ateriałami wyszkoleniowymi w jednostkach w czasie pokoju" — dokumenty rachunkowe, jak księgi, sprawozdania oraz dowody rachunkowe obowiązują jedynie do czasu ukazania się nowych instrukcji i przepisów w tej sprawie. Zanim jednak wprowadzone zostaną ewentualne nowe wzory dokumentów rachunkowych i odpowiednia instrukcja do nich, jednostka obowiązana jest założyć i prowadzić bieżąco ewidencję według obecnie obowiązującej wspomnianej wyżej instrukcji.

Omawianie tutaj szeregu tych wzorów dokumentów rachunkowych, które nakazane są instrukcją „Tymczasowe przepisy służbowe o gospodarce materiałami wyszkoleniowymi w jednostkach w czasie pokoju“ nie jest celowe. W instrukcji tej podane są wszystkie wzory dokumentów rachunkowych i odpowiednie wyjaśnienie do nich.

## 6. OGÓLNE ZASADY KSIĘGOWANIA

Obrót materiałowy w jednostce wyraża się w przychodach materiałowych. Zadaniem księgowości jest zarejestrować te przychody i rozchody w momencie ich realizacji, a więc na przestrzeni całego roku, bieżąco, w miarę wykonywania zleceń, odbioru materiałów reglamentowanych oraz zakupu materiałów rynkowych i wykorzystywaniu ich na cele szkoleniowe (produkcyjne). W księgowości nie może być okresowych zapisów ewidencyjnych ani żadnej zwłoki w ich dokonywaniu. Zapisy dokonuje się każdego dnia, jeżeli tylko miał miejsce jakikolwiek odbiór czy zakup materiałów względnie zużycie lub wydanie.

Do księgowego ujęcia odpowiednich zapisów ewidencyjnych służą właściwe dokumenty rachunkowe. Każdy dokument rachunkowy, bez względu na

mniej lub bardziej skomplikowany układ graficzny, zbudowany jest na zasadzie konta, a więc przyjmuje zapisy przychodowe i rozchodowe. W księgowości, gdzie obok księgi głównej operujemy odpowiednim zespołem kont lub kartotekami odpowiadającymi tym kontom — zapisy rozchodowe rejestrujemy po stronie „winien“ lub „debet“, zaś zapisy rozchodowe po stronie „ma“ lub „kredyt“ odpowiednich kont. Na końcu okresu obrachunkowego konta zamyka się przez dodanie obu stron kont, tj. przychodu i rozchodu i wyprowadzenie aktualnych na dany dzień sald. Sald w warunkach jednostki mogą być tylko debetowe, względnie strony kont się zrównoważą (zbilansują) i salda nie będzie żadnego. Jest tak dlatego, że jednostka nie może zużyć więcej materiałów czy kredytów szkoleniowych od ilości faktycznie posiadanej czy otrzymanej. Z tego względu salda mogą być tylko debetowe, co oznacza, że jednostka nie zużyła wszystkich materiałów. Jeżeli konto nie ma żadnego salda, to oznacza to, że zużyto tyle materiałów, ile otrzymano, lub inaczej — rozchodowano tyle, ile zaprzychodowano.

Jak już podkreślono wyżej, nie każda jednostka prowadzić będzie ewidencję przy użyciu do tego odpowiednich kont. Jednak tam gdzie spotykamy się z przychodem i rozchodem, tam księgowe ujęcie tych dwóch elementów musi być dokonane na zasadzie księgowania kontowych, tj. uwidoczniane być muszą wszystkie przychody i rozchody.

Dokumenty rachunkowości są to księgi, sprawozdania i dowody rachunkowe, które uzasadniają wszelkie obroty pieniężne i materiałowe oraz wykazują stan pieniędzy i materiałów.

Dokumenty powinny być wypełniane dokładnie i czytelnie. Nie wolno żądać wystawiania rachunków więcej niż w jednym egzemplarzu. W koniecz-

nych przypadkach wolno do użytku służbowego sporządzać odpisy. Odpisy nie mogą być sporządzane na blankietach firmowych i zawierać pieczęci firmowych oraz oryginalnych podpisów. Pieczęć umieszcza się tylko przy podpisie „za zgodność“.

Jeden dowód rachunkowy może służyć jednocześnie do gospodarki kredytami i materiałami oraz jako uzasadnienie do kilku obrotów pieniężnych lub materiałowych.

Wycieranie, skrobanie, wywabianie lub przetwarzanie treści albo liczb w dokumentach rachunkowych jest niedozwolone. W razie omyłki należy liczby lub wyrazy napisane mylnie przekreślić czerwonym atramentem, tak aby przekreślony tekst można było odczytać, liczby zaś i wyrazy właściwe napisać u góry. Każdą poprawkę powinien potwierdzić swoim podpisem i datą oficer odpowiedzialny za prowadzenie ksiąg. Jeżeli zapisy ewidencyjne dokonane zostały na niewłaściwych dokumentach rachunkowych, to takie zapisy przenosimy na dokumenty prawidłowe w formie „stornu“ czerwonego lub w formie zwykłego przeksięgowania.

Dokumenty wypełnia się atramentem, na maszynie lub ołówkiem kopicowym. Przechowuje się je w oddzielnych teczkach według działów zaopatrzenia, ułożone w porządku numeracji danego dowodu. Każda księga winna być zarejestrowana w kancelarii oraz zaopatrzona w napis tytułowy podający nazwę jednostki i nazwę księgi.

Księgi muszą być prowadzone starannie, według ustalonych wzorów. Między tekstami zapisów księgowych nie wolno pozostawiać pustych miejsc (wolne miejsca wypełnia się kreskami), ani też dokonywać zapisów między liniami.

Każdy zaksięgowany obrót winien być uzasadniony odpowiednim dowodem rachunkowym lub za-

księgowany z powołaniem się na pozycję księgi uzasadniająca dany obrót.

Obroty materiałowe dzielą się na zewnętrzne i wewnętrzne. Do obrotów zewnętrznych zalicza się obroty zmieniające stan materiałowy jednostki, a mianowicie:

- przyjęcie materiałów zakupionych na rynku;
- oddanie surowców do produkcji;
- przyjęcie wyprodukowanego sprzętu;
- wybrakowanie i sprzedaż;
- zaprzychodowanie nadwyżki;
- umorzenie i wyrównanie szkody i straty.

Obroty wewnętrzne nie wpływają na zmianę ogólnego stanu materiałowego jednostki, lecz powodują jedynie zmianę stanu poszczególnych magazynów lub pododdziałów. Do nich zalicza się:

- wydawanie lub przyjęcie materiałów do magazynów z pododdziałów;
- przesunięcia materiałowe między pododdziałami.

Obroty wewnętrzne muszą być tak samo wnikliwie rejestrowane jak zewnętrzne.

Jako pierwszy zapis ewidencyjny we wszystkich księgach materiałowych — w nowym okresie obrachunkowym — podaje się końcowy stan wykazany w księgach materiałowych na 31 grudnia ubiegłego roku, a więc stan, jaki pozostanie po zamknięciu ksiąg. O ile w tym okresie była przeprowadzona inwentaryzacja, do obowiązków komisji inwentaryzacyjnej należy pod datą 31 grudnia zaksięgować:

- w przychodzie — stwierdzone nadwyżki;
- w rozchodzie — ujawnione braki z jednoczesnym zaprzychodowaniem w księdze materiałowej w zawieszeniu.

W ten sposób końcowy stan książkowy z dnia 31 grudnia powinien być zgodny ze stanem wyka-

zanym przez komisję inwentaryzacyjną. Braki będące w zawieszeniu podlegają wyjaśnieniu względnie dochodzeniu czy spisaniu w myśl odrębnych przepisów. Po ostatecznym wyjaśnieniu braków spisuje się je z ewidencji powołując się na podstawie orzekającą formalne spisanie.

W razie zagubienia lub zniszczenia dokumentu rachunkowego właściwy przełożony zarządza przeprowadzenie dochodzenia w celu ustalenia winnych oraz odtworzenia zagubionych dokumentów.

Jeżeli odtworzenie zagubionego lub zniszczonego dokumentu materiałowego okaże się niemożliwe, wówczas w protokole należy umieścić wszystkie okoliczności dotyczące stanu faktycznego materiałów, ich rodzaj, ilość, przeznaczenie itp. i na tej podstawie odtworzyć tekst oryginału.

Ewidencja na szczeblu jednostki jest niezwykle prosta i do jej prowadzenia nie potrzeba nam kwalifikowanych księgowych. Jednostka nie księguje kosztów, operacji handlowych, nie przeprowadza kalkulacji tak trudnej w księgowości, lecz ewidencjonuje tylko obrót materiałowy, na który składają się proste przychody i rozchody. W tych warunkach ewidencja winna być założona wzorowo i prowadzona bardzo starannie. Nie przeszkadza to w niczym jednak, aby w jednostce znajdował się zakupiony na rynku podręcznik księgowości i aby z najbardziej ogólnymi zasadami księgowania zapoznał się oficer zarządzający gospodarką szkoleniową oraz podległy mu personel wykonawczy.

## 7. PRZECHOWYWANIE MATERIAŁÓW

Materiały szkoleniowe winny być przechowywane w odpowiednich pomieszczeniach, zabezpieczonych od ognia, włamania, ujemnych wpływów atmosferycznych, szkodników zwierzęcych itp.

Wszystkie pomieszczenia magazynowe muszą być pomieszczeniami służbowymi, rozmieszczonymi w rejonie rozłokowania jednostki. Pod żadnym pozorem materiał czy sprzęt nie może być przechowywany w pomieszczeniach osób prywatnych — oficerów czy osób cywilnych.

Materiały łatwopalne i wybuchowe winny być przechowywane w specjalnych magazynach poza obrębem miejsc zamieszkania.

Materiały drzewne, jeżeli brak jest odpowiednich pomieszczeń, można przechowywać na otwartym powietrzu, z tym że nad stosami, które układa się warstwowo dla zapewnienia dostępu powietrza, powinny być wykonane daszki ochronne. W przypadku gdy takie materiały, jak surowiec tartaczny i żerdzie mają być składowane przez dłuższy okres czasu, przed złożeniem ich do magazynu czy na miejsce składowania należy je dokładnie okorować.

Inne materiały oraz sprzęt przechowuje się wyłącznie w pomieszczeniach zamkniętych. W pomieszczeniach tych urządzi się odpowiednie półki, stojaki, wieszaki, szafy itp. Każda oddzielna partia przedmiotów tego samego rodzaju winna być ułożona osobno i zaopatrzona w tabliczkę magazynową z nazwą materiału oraz podaniem ilości.

Dowódca jednostki szczegółową instrukcją reguluje sposób zamykania magazynów, przechowywania i wydawania kluczy, plombowania magazynów oraz kontrolę należytego zamknięcia. Instrukcja ta również reguluje zabezpieczenie magazynów przez służbę wartowniczą.

## ZAKOŃCZENIE

Zalecając do codziennego użytku niniejszy podręcznik, napisany specjalnie dla organu zarządzającego gospodarką szkoleniową jednostki, pragniemy w zakończeniu zwrócić jeszcze uwagę na następujące zagadnienia.

Podręcznik nie wyczerpuje całości zagadnień, a temat — jak łatwo przypuścić — jest bardzo obszerny. Nawet te wybrane, najbardziej charakterystyczne zagadnienia, których omówienie uznaliśmy za celowe — nie przedstawiają problematyki w jej wszystkich szczegółach.

Za takim ujęciem kwestii przemawiało wiele czynników. Przede wszystkim podręcznik nie jest jedynym materiałem orientującym jednostkę w sposobach i formach gospodarowania materiałami i kredytami na cele szkoleniowe. Co roku otrzymuje jednostka szczegółowe wytyczne organu zaopatrującego oraz inne zarządzenia dotyczące gospodarki materiałowej i finansowej. Istnieje również w tej sprawie szereg obowiązujących instrukcji i przepisów. Aktualna jest w dalszym ciągu instrukcja „Tymczasowe przepisy służbowe o gospodarce materiałami wyszkoleniowymi w jednostkach w czasie pokoju“. Z tych to względów treść podręcznika ograniczona jest jedynie do zagadnień nie poruszonych w istniejących przepisach ewentualnie poruszonych, ale z przyczyn obiektywnych nie rozwiniętych należy-

cie. Omówiliśmy zwłaszcza zagadnienia, które mają charakter niezmienny, stały i nie są regulowane corocznie wytycznymi. Ponadto wybrane zostały zagadnienia najbardziej podstawowe i węzłowe, z którymi styka się jednostka nieomal codziennie, na każdym kroku.

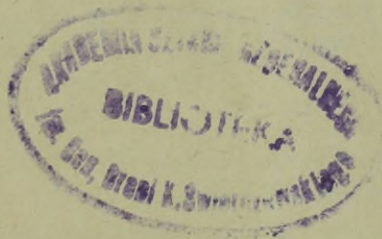
Podręcznik nie stanowi obowiązującej instrukcji. Napisany on jest w formie zaleceń jako pomoc w gospodarowaniu środkami szkoleniowymi podając jednostce szereg rozwiązań dotyczących gospodarki materiałowej i materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia. Zwraca uwagę na najbardziej charakterystyczne zjawiska gospodarcze, z którymi zetknie się jednostka realizując kredyty i materiały szkoleniowe, oraz w szczególności na rolę organu zarządzającego w tej gospodarce. W podręczniku omówiliśmy również najważniejsze błędy popełniane przez jednostki ażeby na ich gruncie pokazać, jak prawidłowo powinna być prowadzona gospodarka materiałowa.

Cały podręcznik jest to swego rodzaju praktyczna dyrektywa, recepta dla działalności organu jednostki zarządzającego gospodarką szkoleniową. Od tego organu zależy, czy szkolenie będzie właściwie zabezpieczone pod względem materiałowym i jak efektywnie wykorzystane zostaną przydzielone środki materiałowo-finansowe. Organ ten obok czynności czysto rachunkowych ponosi pełną odpowiedzialność za ścisłą kontrolę gospodarki materiałami i sprzętem, za prawidłowość sporządzanych protokołów dotyczących spisania wartości materiałów i wyrobów na skutek stwierdzonych uszkodzeń czy mank, zapisywania stwierdzonych nadwyżek, za kontrolę prawidłowego rozchodowania funduszu szkoleniowego i dyscyplinę finansową, za kradzieże, sprzeniewierzenia i sprzeczne z przepisami wydat-

kowania środków pieniężnych oraz dóbr materialnych i inne nadużycia.

Podręcznik zwraca uwagę na socjalistyczne podchodzenie do zagadnień gospodarczych przez szanowanie i oszczędność mienia wojskowego, bezwzględne tępienie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa i nadużyć oraz przez wyrobienie u podwładnych pełnej świadomości, że podstawą gotowości bojowej wojska jest racjonalna i dobrze prowadzona gospodarka oddziału. W szczególności zwraca się uwagę na przestrzeganie zasad planowości, gospodarności i oszczędności, jako nienaruszalnej zasady ustroju socjalistycznego oraz na przestrzeganie ustaw, przepisów, zarządzeń i rozkazów.

22953



5222

## T R E Ś Ć

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ I — Planowanie materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia . . . . .	5
ROZDZIAŁ II — Normowanie należności . . . . .	11
1. Tabele należności . . . . .	11
2. Normatywy stałe . . . . .	17
3. Środki nienormowane . . . . .	35
a. Wydatki nienormowane stałe . . . . .	36
b. Wydatki półnormowane . . . . .	38
c. Wydatki na dodatkowe potrzeby szkoleniowe	40
d. Wydatki na pokrycie strat losowych . . . . .	43
4. Rezerwy materiałowe . . . . .	44
5. Korygowanie norm należności . . . . .	45
ROZDZIAŁ III — Planowanie materiałowo-finansowe na szczeblu oddziału gospodarczego	47
1. Program zamierzeń gospodarczych w zakresie materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia	48
2. Kwartalny plan wykonawczy . . . . .	62
3. Zapotrzebowania na środki normatywne . . . . .	68
a. Roczne zapotrzebowania na środki materiałowo-finansowe . . . . .	69
b. Kwartalne zapotrzebowania na uruchomienie kredytów . . . . .	72
c. Zapotrzebowania na sprzęt trwały . . . . .	75
d. Inne zapotrzebowania . . . . .	76

ROZDZIAŁ IV — Realizacja środków materiałowo-finansowych na szczeblu oddziału gospodarczego . . . . .	78
1. Realizacja materiałów reglamentowanych . . . . .	79
a. Odbiór materiałów z magazynu organu zaopatrującego . . . . .	81
b. Realizacja zleceń . . . . .	82
c. Transport materiałów i odbiór przesyłek . . . . .	86
d. Ogólne obowiązki odbiorcy . . . . .	87
e. Rozdział materiałów w jednostce . . . . .	88
2. Realizacja kredytów szkoleniowych . . . . .	89
a. Dokonywanie wydatków . . . . .	90
— Zakup materiałów rynkowych . . . . .	95
— Opłata usług . . . . .	99
b. Wydatki według zamierzeń . . . . .	100
— Nagrody konkursowe . . . . .	101
— Urządzenia i pomoce szkoleniowe . . . . .	105
— Zakup materiałów piśmiennych i kreślarskich . . . . .	108
— Organizacja kursów, obozów, zawodów i imprez z zakresu szkolenia bojowego, fachowego, WF i sportu oraz wynajem obiektów szkoleniowo-sportowych . . . . .	109
— Remont i konserwacja sprzętu sportowego . . . . .	112

ROZDZIAŁ V — Budowa i konserwacja urządzeń szkoleniowych . . . . .	116
1. Ilość urządzeń i pomocy szkoleniowych . . . . .	117
2. System budowy urządzeń . . . . .	119
a. System gospodarczy . . . . .	119
b. System zleceniowy . . . . .	123
3. Konserwacja urządzeń i sprzętu szkoleniowego . . . . .	125
4. Doskonalenie i automatyzacja urządzeń . . . . .	128
5. Racjonalne i oszczędne zużycie materiałów . . . . .	130
6. Wybrakowywanie i wykorzystywanie odpadków . . . . .	136

ROZDZIAŁ VI — Przechowywanie i ewidencja ma- teriału oraz sprzętu szkoleniowego .	140
1. Ewidencja sprzętu trwałego . . . . .	144
2. Ewidencja materiałów jednorazowego użytku .	148
3. Ewidencja wydawnictw fachowo-wojskowych .	150
4. Ewidencja obiektów szkoleniowych . . . . .	153
5. Dowody i księgi materiałowe . . . . .	154
6. Ogólne zasady księgowania . . . . .	155
7. Przechowywanie materiałów . . . . .	159
Zakończenie . . . . .	162

562

EGZEMPLARZ OKAZOWY