

Zdzisław Dudziński

Czynniki organizacyjno – techniczne zabezpieczenia mienia w magazynach

Kradzieże, straty, ubytki oraz inne niedociągnięcia w magazynach nie są zwykle ujawniane na zewnątrz przedsiębiorstwa. Mogłoby to bowiem dać świadectwo niewłaściwej organizacji pracy, co w efekcie negatywnie wpłynęłoby na opinię o takim przedsiębiorstwie wśród kontrahentów na rynku. Nie oznacza to jednak, że problem nie istnieje, o czym świadczą spotykane coraz częściej publikacje na ten temat w czasopismach fachowych. Autorzy wspomnianych publikacji poddają szerszej analizie sposoby postępowania, mające na celu ograniczenie kradzieży i strat w magazynach. Zwracają między innymi uwagę na odpowiedni dobór pracowników oraz niektóre formy technicznych zabezpieczeń i sposoby kontroli obrotu magazynowego. Pomijają jednak przy tym wiele ważnych kwestii wynikających z obowiązujących przepisów prawnych w zakresie odpowiedzialności materialnej oraz istotne czynniki techniczne i organizacyjne, związane z zabezpieczeniem mienia.

System zabezpieczenia mienia magazynowego zawiera wzajemne powiązanie czynników technicznych i organizacyjnych. Projektując tego rodzaju system należy rozpatrywać zawsze różnego typu zagrożenia, jakie mogą wystąpić w warunkach działania określonego obiektu magazynowego, między innymi: zagrożenia kradzieżą z włamaniem, kradzieżą pracowniczą, napadem, wandalizmem, sabotażem itp.

Właściwe zabezpieczenie mienia magazynowego jest uzależnione od zagwarantowania realizacji podstawowych czynników technicznych i organizacyjnych.

Do podstawowych czynników technicznych zalicza się:

- odpowiednie budowle i pomieszczenia magazynowe, dostosowane do właściwości fizykochemicznych zapasów oraz wymogów bhp i p/poż., warunki przechowywania, a także właściwy technologiczny proces magazynowy
- zabezpieczenia mechaniczne
- zabezpieczenia elektroniczne.

Do czynników organizacyjnych zalicza się:

- opracowanie i stosowanie przepisów wewnętrznych w postaci instrukcji magazynowej, w której jeden z rozdziałów powinien być poświęcony zabezpieczeniu magazynów przed kradzieżą i innymi nadużyciami
- zapewnienie właściwej ochrony fizycznej przez podpisanie odpowiedniej umowy o świadczenie usług ochroniarskich, w ramach której służba ta prowadzi bieżącą kontrolę wejścia i wyjścia pracowników magazynu i osób postronnych oraz wjazdu i wyjazdu pojazdów samochodowych z terenu magazynu
- zatrudnienia personelu magazynowego o odpowiednich kwalifikacjach i odpowiedniej osobowości, wymaganej na sta-

nowisku związanym z odpowiedzialnością materialną, oraz stosowanie przepisów prawnych o odpowiedzialności materialnej związanej z powierzonym mieniem

- stosowania odpowiednich zasad przeprowadzania inwentaryzacji, rozliczania jej wyników, uwzględniania ubytków naturalnych i weryfikacji różnic.

Pełne bezpieczeństwo składowanych zapasów będzie mogło być zagwarantowane wówczas, jeżeli będą spełnione ww. podstawowe czynniki. Oczywiście znaczenie i wpływ ich na bezpieczeństwo jest zróżnicowany.

Zabezpieczenie mechaniczne budowli magazynowych

Zabezpieczenia mechaniczne są przede wszystkim realizowane przez zainstalowanie w otworach pomieszczeń magazynowych krat, zamków itp. Choć oczywiście jest stosowanie w magazynach tego rodzaju zabezpieczeń, nie zawsze są one odpowiedniej jakości. Chodzi tu głównie o instalowanie zamknięć posiadających nie zawsze odpowiedniej klasy atesty i certyfikaty.

Do zabezpieczeń mechanicznych należy także zaliczyć progrody konstrukcyjne w pomieszczeniach, takie jak: ściany, stropy, różnego rodzaju konstrukcje bram itp. Tego rodzaju zabezpieczenia decydują najczęściej o czasie, jaki potrzebuje potencjalny intruz na wtargnięcie do wnętrza magazynu i o zastosowaniu przez niego rodzaju specjalistycznego sprzętu, niezbędnego do sforsowania zabezpieczeń mechanicznych.

Formą zabezpieczeń mechanicznych jest także tworzenie dla składowania cennych materiałów i towarów specjalnych, wydzielonych pomieszczeń lub szaf pancernych, nad którymi musi być zapewniony rygorystyczny nadzór.

Jednym z najbardziej nowoczesnych systemów zabezpieczeń mechanicznych budowli i pomieszczeń magazynowych jest wprowadzenie systemu tak zwanej „duplikacji kluczy”. W praktyce brak jest jeszcze pełnej świadomości, co do wymogów dotyczących duplikowania kluczy i roli, jaką może w przedsiębiorstwie odgrywać tak zwany „klucz generalny”, dający dostęp do wszystkich pomieszczeń, w tym głównie magazynowych. Znaczenie praktycznego funkcjonowania tego systemu jest odczuwalne w przypadku powstania pożaru budynku i dla przebiegu akcji ratowniczej (zapewnione jest szybkie otwarcie wszystkich zagrożonych pożarem pomieszczeń). Wdrażaniem tego rodzaju systemu zajmuje się między innymi firma urzędzeń zabezpieczających, którą kieruje Daniel Barszcz, założyciel i pierwszy Prezes Polskiego Stowarzyszenia Licen-

Magazynowanie i transport wewnętrzny

cjonowanych Serwisów Kluczowych¹. Firma ta oferuje między innymi system kontroli dostępu oraz technikę otwarć².

Zagadnienie to reguluje także Polska Norma PNB-84461-02 w zakresie „zabezpieczenia i odtwarzalności kluczy”. Norma ta zaleca, aby klucze do przynależnego bębna (zamka) odtwarzane były tylko przez producenta lub koncesjonowany serwis. Tego rodzaju wymóg jest obligatoryjny dla wyrobów klasy „C” (najwyższa klasa wyrobu pod względem bezpieczeństwa). W praktyce wymóg ten nie jest jednak przestrzegany przez producentów zamknięć, o czym świadczy fakt, że około 80% wyrobów w klasie „C” nie posiada zastrzeżonej duplikacji kluczy lub tylko markuje taki stan bębna zamka. Taka nierzetelna informacja powoduje zagrożenie, gdyż klient ma pewność ochrony klucza, a tymczasem istnieje możliwość ich dorobienia przez zainteresowanego przestępcę w różnych niekoncesjonowanych warsztatach usługowych.

Według opinii D. Barszcza, w Polsce brak jest aktualnie systemowego ujęcia tego zagadnienia oraz słabej znajomości znajdujących się na rynku krajowym i zagranicznym – urządzeń zabezpieczających oraz stopnia gwarantowanego przez nie bezpieczeństwa³.

Niedoskonałości związane ze stosowaniem niewłaściwych, nie atestowanych kluczy do zamknięć w magazynie prowadzi niekiedy do poważnych nieporozumień pracodawców z pracow-

nikami magazynowymi. Przykładem tego może być cytowany przez wymienionego powyżej specjalistę ds. zabezpieczeń przypadek, jaki zdarzył się w pewnej spółdzielni pracy w Poznaniu, w której wydzielono z fragmentu hali produkcyjnej magazyn materiałowy. Magazynier odpowiedzialny materialnie odmówił przyjęcia tego obiektu ze względu na zastosowanie prostych zamków nie atestowanych, bez zastrzeżonej duplikacji kluczy. Ponieważ z tego powodu pracodawca zwolnił go z pracy – zwrócił się do Sądu Pracy o rozstrzygnięcie sporu. Zarządzona przez Sąd Pracy wizja lokalna biegłego potwierdziła stanowisko magazyniera – magazyn był niewłaściwie zabezpieczony, a rozmowa bezpośrednia z kierownictwem spółdzielni potwierdziła ignorowanie przestrzegania wymaganej zasady kontroli dostępu⁴ przez instalowanie atestowanych kluczy (tak zwana duplikacja kluczy).

Specjaliści z dziedziny zabezpieczeń uważają, że zalecany do stosowania w magazynach „klucz generalny” – powinien jak najszybciej stać się standardowym rozwiązaniem, ustawowo nakazanym do stosowania już na etapie projektowania budynku magazynowego i zatwierdzania projektu przez straż pożarną. Sugeruje się przy tym uwzględnienie w odpowiednim akcie normatywnym zasady przyjętej w normie niemieckiej, głoszącej, że jeśli w obiekcie znajduje się ponad 50 osób – to system klucza generalnego jest obligatoryjnie obowiązujący⁵.

¹ Polskie Stowarzyszenie Licencjonowanych Serwisów Kluczowych powstało 17.04.1999 r. w Poznaniu. Pierwszym prezesem został Daniel Barszcza, obecnie prezesem jest Jerzy Czeremaga. W maju 2005 r. PSLSK przyjęte zostało do ELF (European Locksmith Federation – Europejskiej Federacji Ślusarzy Zamkowych), organizacji zrzeszającej Stowarzyszenia narodowe z terenu zjednoczonej Europy (przyp. red.).

² O znaczeniu tzw. klucza generalnego i innych aspektach zabezpieczeń mechanicznych obiektów magazynowych pisał m.in. Iwo Nowak w artykule „Zabezpiecz swój magazyn” w „Logistyce” nr 4/2002, s. 40 (przyp. red.).

³ Nowak I., *Zabezpiecz swój magazyn*, Logistyka nr 4/2002, s. 40 (przyp. red.).

⁴ Tamże (przyp. red.).

⁵ Tamże (przyp. red.).

Zabezpieczenie elektroniczne magazynów

Projektując system bezpieczeństwa, w tym zabezpieczenie elektroniczne obiektów magazynowych, należy uwzględnić różnego rodzaju zagrożenia: kradzież z włamaniem, kradzież pracownicza, napad, wandalizm, sabotaż itp., dla uniknięcia których powinien być uwzględniony pełny zestaw zabezpieczeń elektronicznych.

Zabezpieczenie elektroniczne jest realizowane przez:

- System Sygnalizacji Włamania i Napadu
- System Sygnalizacji Kradzieży
- System Nadzoru Wizyjnego
- System Kontroli Dostępu i Rejestracji Czasu Pracy
- System Kontroli Wartowników
- System Sygnalizowania Pożaru.

Istnieją również systemy odpowiedzialne za gaszenie i odrywanie pomieszczeń magazynowych.

Dla poprawnego zabezpieczenia magazynu przed kradzieżą z włamaniem powinny być opisane wzajemne relacje między wszystkimi składnikami Systemu Bezpieczeństwa i wybrane takie, które są najlepsze dla konkretnych obiektów magazynowych.

Na przykład, zabezpieczenie mechaniczne powinno być tak dobrane, aby stawiało opór przestępcy do czasu, aż nie pojawi się ochrona fizyczna, która z kolei musi być powiadomiona o próbie włamania przez elektroniczny system zabezpieczeń. Sprawne działanie tych form zabezpieczeń zależy od czasu ich reakcji na powstałe zagrożenie. Jeżeli ochrona jest na terenie obiektu magazynowego, to czas reakcji będzie krótki i z kolei można przyjąć, że zabezpieczenie mechaniczne może być relatywnie słabsze. W tym przypadku System Sygnalizacji Włamań i Napadu powinien być tak zainstalowany, aby mógł reagować zanim przestępca znajdzie się już w obiekcie.

W praktyce, jak twierdzą specjaliści, stosowanie omawianych zabezpieczeń nie jest jedynym problemem przeciwdziałania kradzieżom w magazynach. Opinię tę uzasadniają statystyki przestępstw, z których wynika, że około 90% kradzieży to kradzieże popełniane przez pracowników, kiedy nie ma śladów włamania. Dlatego też w tym przypadku wykrycie sprawcy nie jest już takie proste. W związku z tym powinien być stosowany dodatkowy system zabezpieczenia, pozwalający na minimalizację strat, między innymi kontrola wnoszenia i wnoszenia towarów z terenu bazy magazynowej oraz System Zabezpieczenia Wizyjnego.

Najbardziej efektywny w tym przypadku jest System Zabezpieczenia Wizyjnego, pozwalający na obserwację i rejestrację działań poszczególnych pracowników i innych osób przebywających na terenie magazynów. Dzięki temu systemowi można odtwarzać wcześniej zaistniałe zdarzenia, co pozwala wskazać sprawcę kradzieży lub wykonywanie niewłaściwych czynności powodujących straty w magazynie. Jednak, aby móc obserwować obiekt selektywnie, pracownicy ochrony muszą być wyposażeni w dodatkowe rozwiązania, które wymuszają odpowiednie działanie i wskazują, co powinni w danym momencie obserwować. Występuje więc w tym przypad-

ku problem zapewnienia integracji systemów bezpieczeństwa. Jest to niezbędne z uwagi na fakt, że jeśli nawet wyposażymy obiekt we wszystkie niezbędne systemy zabezpieczenia, a pracownik ochrony będzie musiał interpretować informacje samodzielnie – to obiekt nie będzie optymalnie zabezpieczony. Dzięki integracji, poszczególne podsystemy mogą wymieniać między sobą informacje i uruchamiać odpowiednie procedury bezpieczeństwa. Przykładem mogą być następujące automatyczne (zintegrowane) działania:

- otwarcie drzwi ewakuacyjnych generuje alarm Systemu Włamania i Napadu, a obraz z zagrożonego miejsca jest natychmiast wyświetlany na monitorze alarmowym
- wykrycie pożaru powoduje reakcję Systemu Nadzoru Wizyjnego, który może generować wcześniej nagrane komunikaty dotyczące ewakuacji

System Sygnalizacji Kradzieży generując alarm może powodować pozycjonowanie zintegrowanych kamer obrotowych na wzbudzoną bramkę antykradzieżową (stosowaną między innymi w dużych obiektach handlowych)

System kontroli Dostępu może przekazywać informacje o próbie nieautoryzowanego wejścia do strefy, a System Nadzoru Wizyjnego wykorzystując zapis w trybie „pre-alarmu” może automatycznie odtworzyć zaistniałe zdarzenie jeszcze przed wygenerowaniem alarmu.

Bardzo dobrym rozwiązaniem w zakresie zwiększenia bezpieczeństwa magazynów i ograniczenia strat jest zainstalowanie czytników kart przy zamkach elektromagnetycznych w drzwiach wejściowych do pomieszczeń magazynu, co gwarantuje, że do danych stref magazynu mogą wchodzić tylko upoważnieni pracownicy, a nie osoby postronne.

Wymienione powyżej działania mają na celu umożliwienie natychmiastowej weryfikacji zdarzenia alarmowego przez pracownika ochrony fizycznej oraz bezbłędne podjęcie decyzji o wszczęciu działań przez ochronę obiektu.

Stosowanie bardzo rozbudowanych systemów elektronicznego zabezpieczenia dużych obiektów magazynowych przyczynia się do minimalizacji strat magazynowych oraz optymalizacji ilości zatrudnienia pracowników ochrony fizycznej. Pracownicy ci są w obiektach magazynowych niezbędni, natomiast wszystkie instalowane zabezpieczenia elektroniczne mają jedynie ułatwiać im pracę i czynić ją bardziej efektywną.

Czynniki organizacyjne zabezpieczenia magazynów

ORGANIZACJA OCHRONY FIZYCZNEJ MAGAZYNÓW. Niezależnie od zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń technicznych, niezbędne jest zorganizowanie służby ochrony mienia składowanego w magazynach przedsiębiorstwa. Aby współpraca z firmami chroniącymi mienie mogła przebiegać bez jakichkolwiek zakłóceń, niezbędne jest podpisanie właściwej umowy, zawierającej ściśle określone prawa i obowiązki obu zainteresowanych stron. Informacje te powinny być pomocne przy podpisywaniu umów z firmami ochrony mienia, uwzględniających oczywiście konkretne warunki lokalizacji i funkcjonowania magazynów w danym przedsiębiorstwie.

Magazynowanie i transport wewnętrzny

Umowa o świadczenie usług ochroniarskich jest umową dwustronną, nieuregulowaną formalnie w kodeksie cywilnym, do której posiłkowo mają zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego o umowie zlecenia (art. 750 k. c.). Jednocześnie jest umową wzajemną, to znaczy, iż obie strony zobowiązują się działać w taki sposób, że ich świadczenia są ekwiwalentne. Przy zawieraniu umowy o świadczenie usług ochroniarskich znajdują zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego oraz ustawa z dnia 22.8.1997 r. o ochronie osób i mienia (Dz. U. 1997 r. Nr 114, poz. 740 ze zm.).

Przy wyborze firmy ochroniarskiej należy sprawdzić, czy ma ona aktualną koncesję, uprawniającą do prowadzenia czynności związanych z ochroną mienia. W ramach zawartej umowy Zleceniodawca powierza Zleceniobiorcy obowiązki związane ze sprawowaniem ochrony nad powierzonym mieniem, a Zleceniobiorca zobowiązuje się do wykonania określonego w umowie zakresu czynności ochroniarskich związanych z zabezpieczeniem mienia mu powierzonego, w zamian za wynagrodzenie.

Przedmiotem umowy o świadczenie usług ochroniarskich jest fizyczna ochrona budynku magazynowego (zabezpieczenie obiektu przed włamaniem, kradzieżą i zniszczeniem mienia) oraz rzeczy i osób w nim przebywających przed działaniem osób trzecich oraz w sytuacjach innego zagrożenia, w szczególności przed pożarem i zalaniem wodą. Umowa powinna być wykonywana w zależności od potrzeb – od kilku godzin dziennie do 24 godzin na dobę. Umowę mogą wykonywać: jeden, dwóch lub kilku do kilkunastu pracowników Zleceniobiorcy, w zależności od wielkości i funkcji obiektu. Umowa, ze względów dowodowych (zgodnie z art. 74 k. c.) powinna być sporządzona w formie pisemnej. Podobnie, wszelkie zmiany do umowy powinny być sporządzone w takiej samej formie.

Zleceniobiorcy za wykonywanie czynności w ramach świadczenia usług ochroniarskich przysługuje wynagrodzenie odpowiadające wykonanej pracy. Wysokość wynagrodzenia powinna być dokładnie określona, szczególnie w zakresie, co jest nią objęte, a co nie.

Zleceniobiorca za nienależyte wykonanie umowy odpowiada na zasadach odpowiedzialności deliktowej i kontraktowej, określonej w art. 415 i 471 k. c. („Kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, obowiązany jest do jej naprawienia” – art. 415 k. c.). Zgodnie z tym przepisem, *Zleceniobiorca odpowiada wyłącznie za szkody spowodowane swoim działaniem lub zaniechaniem przy wykonywaniu czynności w ramach zawartej umowy.*

Pomimo, że umowa została zawarta na czas określony, to zgodnie z art. 746 k. c. może ona zostać wypowiedziana przez każdą ze stron. Co do zasady, umowa ulega rozwiązaniu z chwilą upływu okresu wypowiedzenia, jednak nie można wyłączyć z góry uprawnienia do wypowiedzenia zlecenia z ważnych powodów, trudnych do przewidzenia przed podpisaniem umowy.

INNE FORMY ORGANIZACYJNE ZABEZPIECZENIA MAGAZYNÓW. Jedną z dodatkowych form organizacyjnych zabezpieczenia magazynów (poza zatrudnianiem firm ochroniarskich) – szczególnie w dużych magazynach logistycznych – jest tworzenie odrębnych Wydziałów Bezpieczeństwa. Ma to między innymi miejsce w firmie Gefco Polska (z siedzibą w Warszawie).

Najczęściej trzon załogi tych wydziałów stanowią byli pracownicy Policji, a więc osoby z dużym doświadczeniem w zwalczaniu przestępczości, przyzwyczajeni do pełnej dyspozycyjności. Praca w Wydziale Bezpieczeństwa oparta jest na modelu funkcjonowania jednostek paramilitarnych (policja, straż pożarna,

wojsko) oraz doświadczeniach amerykańskich z zakresu zabezpieczenia obiektów publicznych.

Omawiany wydział zabezpiecza całokształt działalności logistycznej firmy, to jest transport kolejowy, drogowy oraz magazynowanie. Największe doświadczenie i efekty działalności Wydział ma w zabezpieczaniu powierzchni magazynowych. Efektem funkcjonowania Wydziału są na przykład minimalne różnice inwentaryzacyjne w zapasach magazynowych, co znalazło uznanie w kierownictwie firmy. Z przeprowadzonej analizy przyczyn powstania różnic inwentaryzacyjnych wynika, że różnice te były wynikiem błędów przy przyjęciu i wydawaniu z magazynu, natomiast przyczynami tymi nie były kradzieże.

Coraz częściej spotykana jest w firmach logistycznych opinia, że organizacja przeciwdziałania kradzieżom w magazynach powinna wpływać na procesy magazynowe i dlatego musi być uwzględniana już na etapie projektowania procesów technologicznych.

Zabezpieczanie magazynów powinno więc polegać nie tylko na kontrolowaniu, czy towary nie są kradzione z magazynu, ale również na wpływaniu na magazynowe procesy logistyczne tak, by zabezpieczenie było optymalnie skuteczne.

Wydział Bezpieczeństwa w pierwszym etapie działania powinien dokonać przeglądu zgłaszanych reklamacji przez odbiorców przynajmniej co kwartał, ustalić przyczyny ujawnianych różnic oraz podjąć na podstawie tego działania naprawcze. W początkowym okresie działalności Wydziału jest wiele oporów wśród pracowników magazynowych, w odniesieniu do prowadzonej rygorystycznej kontroli wszystkich procesów logistycznych. Twierdzą oni nawet, że magazyn staje się więzieniem, w którym pracownik jest poddawany ciągłemu nadzorowi przez ludzi Wydziału Bezpieczeństwa, agencji ochroniarskiej oraz system zabezpieczeń elektronicznych. Z czasem jednak psychoza ta mija i pracownicy magazynowi mogą odczuwać pozytywne oddziaływanie tych systemów na sprawne funkcjonowanie magazynów.

W zakresie zabezpieczenia magazynów koniecznym jest także wyposażenie ich w odpowiednie instrukcje przeciwpożarowe i BHP. Obowiązek w tym zakresie spoczywa, zgodnie z obowiązującymi przepisami, na pracodawcach. Każdy pracownik magazynu powinien zapoznać się z ich treścią, a pisemne potwierdzenie tego faktu powinno być przechowywane w jego aktach osobowych.

Jednym z dobrych przedsięwzięć organizacyjnych, mających na celu przeciwdziałanie powstawaniu kradzieży i nadużyć z tego powodu, jest stosowanie w niektórych dużych magazynach dość oryginalnych sposobów, a mianowicie wyposaża się pracowników magazynowych w specjalną, kolorową odzież roboczą z widocznym symbolem i numerem danego

magazynu. Dzięki temu możliwa jest szybka identyfikacja wizualna pracowników zatrudnionych w danej strefie magazynu i odróżnienie ich od osób postronnych, a służba ochrony monitorująca przestrzeń magazynu – może natychmiast zgłaszać kierownictwu zauważone nieprawidłowości lub rejestrować fakty kradzieży⁶.

ZNACZENIE KONTROLI WEWNĘTRZNEJ GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ W ZABEZPIECZENIU MAGAZYNÓW. Zabezpieczenie magazynowego mienia zależy w znacznym stopniu od prowadzenia systematycznej kontroli funkcjonowania gospodarki magazynowej, na wszystkich jej odcinkach.

W magazynach o stosunkowo dużym nasileniu przyjęć i wydań zaleca się powoływanie przez dyrektora przedsiębiorstwa stałej komisji do okresowego kontrolowania wywożonych materiałów (towarów), osób z zewnątrz przebywających na terenie magazynu i wychodzących z magazynu. Zadaniem tej komisji jest:

- przeprowadzanie przynajmniej raz w miesiącu ścisłej kontroli wywożonych materiałów i wyrobów gotowych
- sprawdzanie wywożonych materiałów i wyrobów gotowych z dowodami wydania
- wrywkowe przeliczanie ładunków w plombowanych pojemnikach.

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości lub kradzieży należy zawiadomić dyrektora przedsiębiorstwa i ewentualnie policję.

Działaniom kontrolnym powinna być także poddawana agencja ochrony działająca w przedsiębiorstwie. System kontroli w tym zakresie polega na rejestrowaniu się w specjalnym urządzeniu elektronicznym pracowników ochrony w różnych punktach nadzorowanego obszaru magazynu. Komórka nadzorująca gospodarkę magazynową powinna każdego dnia sprawdzać te rejestry i ewentualnie zgłaszać uwagi krytyczne, co do sumienności pracy funkcjonariuszy ochrony mienia.

Kontrola prawidłowości funkcjonowania gospodarki magazynowej należy także w pewnym zakresie do biegłych rewidentów kontrolujących prawidłowość bilansu przedsiębiorstwa, w tym szczególnie w obszarze prawidłowości przeprowadzania inwentaryzacji w magazynach. Przeprowadzana w tym zakresie przez biegłego rewidenta kontrola obejmuje następujące zagadnienia:

- sposób przygotowania inwentaryzacji, w tym: planowanie terminów inwentaryzacji, składy zespołów spisowych oraz kontrolerów spisowych
- zabezpieczenie zaopatrzenia zespołów spisowych w odpowiednie formularze spisowe oraz przyrządy i narzędzia do kontroli ilościowej zapasów
- przekazanie instrukcji inwentaryzacyjnej i sprawdzenie, czy uczestnicy spisu zostali z nią zapoznani
- sposób podziału na rejony i pola spisowe, liczebność ze-

⁶ O kompleksowych systemach zabezpieczeń dystrybuowanych przesyłek, stosowanych w nieistniejącej już firmie kurierskiej Messenger Service STOLICA SA, wykorzystujących m.in. kolorową odzież roboczą wraz z numerami pracowników oraz kolorowymi oznaczeniami poszczególnych stref w centralnej sortowni tej firmy w Łazach pod Warszawą (obecnie obiekt wykorzystuje firma kurierska UPS), pisali Iwo Nowak i Rafał Sowiński w artykule „Zabezpiecz swój magazyn. SCANPACK, czyli Wielki Brat w STOLICY” w „Logistyce” nr 1/2004, s. 17 – 22 (przyp. red.).

- spólów spisowych oraz harmonogram przebiegu spisu
- zakres i sposób przygotowania magazynu do spisu, w tym między innymi: wyodrębnienie zapasów niepełnowartościowych, uaktualnienie ewidencji, kompletność oznakowania składowanych zapasów, stopień zabezpieczenia warunków przechowywania zapasów przed uszkodzeniem lub zniszczeniem
- zasady funkcjonowania magazynów w czasie spisu (między innymi unormowanie zasad dokumentowania przyjęcia i wydania zapasów w czasie spisu dla zapewnienia prawidłowego określenia stanu na dzień spisu)
- uczestnictwo w spisie magazyniera materialnie odpowiedzialnego
- zabezpieczenie ewidencji ilościowej zapasów magazynowych przed wglądem uczestników spisu
- sprawdzenie, czy ustalono w trakcie inwentaryzacji zapasy nadmierne i zbędne oraz nieprawidłowe
- sprawdzenie zasadności zastosowania metody i prawidłowości wyceny wybranych asortymentów zapasów
- sposób wyjaśniania, weryfikacji i rozliczania ujawnionych różnic inwentaryzacyjnych
- uzasadnienie i akceptacja różnic przez kierownictwo firmy, zgodnie z uprawnieniami.

Niezależnie od tego, biegły rewident powinien wskazywać na inne nieprawidłowości w gospodarce magazynowej, które mogą powodować powstawanie strat w majątku przedsiębiorstwa.

Po przeprowadzeniu tych czynności i analiz, biegły rewident jest dopiero wówczas przekonany, że nie popełniono istotnych błędów na każdym etapie inwentaryzacji – może zaufać dokumentom kończącym inwentaryzację, to jest protokołom z rozliczeń i weryfikacji różnic oraz odpowiednim księgowaniom na kontach.

W zakresie zapewnienia właściwej kontroli gospodarki magazynowej uzasadnionym jest powołanie odrębnej komórki organizacyjnej, nadzorującej pracę magazynu.

W zależności od wielkości i charakteru działalności przedsiębiorstwa, komórka ta może mieć postać: działu, sekcji (logistyki, gospodarki magazynowej) lub samodzielnego stanowiska pracy, podległych bezpośrednio dyrektorowi ds. handlowych lub ekonomicznych. Do podstawowych obowiązków tego rodzaju komórki należy:

- stworzenie odpowiednich procedur w formie instrukcji i zakresów czynności personelu magazynowego
- tworzenie struktur organizacyjnych najlepszych dla osiągnięcia zamierzonych celów
- opracowanie systemu ochrony fizycznej przechowywanych zapasów
- opracowywanie zasad i trybu współpracy z innymi komórkami przedsiębiorstwa
- ustalanie liczby zatrudnionych osób w magazynach, nomenklatury poszczególnych stanowisk oraz ich zaszeregowania płacowego
- organizowanie pracy personelu magazynowego przez wyznaczanie zadań podległym pracownikom oraz instruowanie, koordynowanie i nadzorowanie ich pracy

- nadzorowanie wyposażenia i stanu sanitarnego pomieszczeń magazynowych oraz wnioskowanie w sprawie ich rozbudowy, modernizacji itp.
- udział w odbiorze prac remontowych i modernizacyjnych budynków i urządzeń magazynowych
- nadzorowanie przebiegu prac magazynowych związanych z przyjmowaniem, przechowywaniem i wydawaniem zapasów oraz ich dokumentowaniem
- doraźne kontrolowanie zapasów magazynowych pod względem ich zgodności z ewidencją
- prowadzenie kontroli zewnętrznych ładunków wychodzących z magazynu (na trasie poza firmą)
- analizowanie i opiniowanie wyjaśnień magazynierów w sprawie różnic inwentaryzacyjnych
- doraźne kontrolowanie obecności w pracy personelu magazynowego oraz opiniowanie i pomoc w załatwianiu spraw osobowych
- bieżąca ocena efektywności funkcjonowania gospodarki magazynowej.

Zarówno pracodawca, jak i komórka organizacyjna nadzorująca pracę magazynu, powinni stwarzać odczucie wśród pracowników magazynowych, że są oni ciągle kontrolowani zgodnie z procedurami, które opracowali i przekazali podwładnym do realizacji.

Każdy pracownik magazynu musi być przekonany o konsekwentnym egzekwowaniu przyjętych zasad i procedur oraz braku możliwości odstępstwa od nich. Dużą rolę w tym zakresie powinien odgrywać Kierownik Magazynu, jako osoba bezpośrednio organizująca i kontrolująca pracę magazynu. Dlatego też powinien on znać dokładnie przepisy prawne i normy regulujące problematykę gospodarki magazynowej, w tym szczególnie dotyczącą: prowadzenia dokumentacji magazynowej, zasad przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji oraz zasad odpowiedzialności materialnej pracowników magazynu za powierzone mienie, a także obsługę złożonych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie magazynem.

Powodzenie realizacji zadań, jakie stoją przed Kierownikiem Magazynu jest uzależnione od prowadzenia w sposób systematyczny okresowej kontroli i oceny jakości pracy podległego personelu magazynowego. Prawidłowe działanie Kierownika Magazynu w tym zakresie będzie w istotny sposób wpływało także na zabezpieczenie mienia składowanego w magazynie.

Jak widać z przedstawionych powyżej problemów, uwzględnienie wszystkich czynników technicznych i organizacyjnych w dziedzinie zabezpieczenia składowanego w magazynach mienia decyduje o właściwym poziomie gospodarki magazynowej i – tym samym – o dobrym wyniku finansowym przedsiębiorstwa.

Kierunki działań w zakresie poprawy istniejącego stanu, przedstawione w tym artykule, powinny być pomocne w praktycznym działaniu przedsiębiorstw w tej dziedzinie i pozwolić stworzyć prawidłowe warunki techniczno – organizacyjne zabezpieczenia składowanych zapasów magazynowych przed ubytkami i stratami.