

**Andrzej Kwintowski\***

## **Wewnętrzny System Kontroli jako element Zintegrowanego Systemu Zarządzania**

### **Wstęp**

Od lat społeczność międzynarodowa obserwuje z narastającym niepokojem dążenia niektórych krajów w różnych regionach świata do posiadania broni masowego rażenia. Broń ta oparta na zaawansowanych technologiach militarnych, może być wykorzystana w regionalnych konfliktach zbrojnych lub przez terrorystów. Zagadnienia nieprolifracji i kontroli eksportu stały się istotnym przedmiotem debaty międzynarodowej. Problematyka ta jest podejmowana i dyskutowana na różnych formach międzynarodowych, jest także przedmiotem wielostronnych inicjatyw politycznych.

Kontrola obrotu, a w szczególności eksportu, przestaje być wewnętrzną sprawą poszczególnych krajów, a staje się głównym filarem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa oraz współpracy międzynarodowej w tym zakresie. Polityka ta nie może pozostać jedynie deklaracją. Wymaga to stosowania w praktyce kryteriów i zasad określonych w aktach prawa krajowego i międzynarodowego oraz w Kodeksie Postępowania w Eksporcie Uzbrojenia Unii Europejskiej. Celem tego artykułu jest wykazanie, że podjęcie decyzji o zaimplementowaniu systemu zarządzania jakością i WSK było strategiczną decyzją najwyższego kierownictwa w AGENCJI ze wskazaniem korzyści, jakie dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnęło. Materiał został zebrany osobiście przez autora podczas wdrażania systemu zarządzania wg ISO 9001 i WSK oraz kontaktów z AGENCJĄ po uzyskaniu przez nią certyfikatów.

### **1. Norma PN-N-19001:2006 Wewnętrzny System Kontroli.**

#### **Wymagania**

Kontrola obrotu funkcjonuje przede wszystkim w przedsiębiorstwach przemysłowych, firmach handlowych, organizacjach o charakterze badawczo-rozwojowym, u pośredników m.in. takich jak spedycytorzy, przewoźni-

---

\* Dr inż., Instytut Technologii Mechanicznej, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, andrzej.kwintowski@zut.edu.pl

cy, firmy przeładunkowe, doradcy handlowi, u których powstają ich własne, wewnętrzne systemy kontrolne<sup>1</sup>.

Systemy te są fragmentem szerszego systemu łączącego osoby prawne i fizyczne, instytucje rządowe i organizacje międzynarodowe ustalające reguły i zasady handlu uzbrojeniem, sprzętem wojskowym, towarami i technologiami tzw. podwójnego zastosowania oraz usługami związanymi z tym handlem. Wszystkie te ogniwa ściśle ze sobą współpracują w celu zwiększenia międzynarodowego bezpieczeństwa i utrzymania pokoju.

Wewnętrzny system kontroli w organizacji:

- jest elementem krajowego systemu kontroli eksportu,
- reguluje zasady obrotu towarami o znaczeniu strategicznym,
- określa sposób ewidencji obrotu,
- pozwala kontrolować każdą komórkę w organizacji,
- porządkuje proces decyzyjny w organizacji,
- pozwala eliminować błędy pracowników,
- buduje wiarygodność organizacji.

Wewnętrzny system kontroli opiera się na trzech filarach:

- znajomości partnera handlowego,
- znajomości parametrów technicznych towaru,
- wiedzy na temat możliwości wykorzystania wyrobu.

Wewnętrzny system kontroli pozwala budować kooperację pomiędzy organizacją a odpowiednią komórką rządową (organem kontroli eksportu), sprawdzać i gromadzić informacje o partnerach i towarach oraz gromadzić dokumentację i udostępniać ją do kontroli.

Od 1 stycznia 2003 roku polskie przedsiębiorstwa dokonujące obrotu towarowego z zagranicą towarami o znaczeniu strategicznym musiały się legitymować certyfikatem Wewnętrznego Systemu Kontroli (WSK). Warunkiem uzyskania Certyfikatu WSK było posiadanie systemu jakości według normy PN-EN ISO 9001:2001, a wymagania dotyczące WSK były regulowane przez Rozporządzenie Rady Europy RW 1334 z 2000 r. z dnia 22 czerwca 2000 r. ustanawiające wspólnotowy system kontroli towarów i technologii podwójnego zastosowania – ustawa z dn. 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw – Dz.U. z 2000 r., Nr 119, poz. 1250, oraz ustawa z dnia 14 grudnia 2001 r. o zmianie

---

<sup>1</sup> PN-N-19001:2006 *Wewnętrzny System Kontroli. Wymagania*

ustawy o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 154, poz. 1789).

W lipcu 2006 r. Polski Komitet Normalizacyjny opublikował normę PN-N-19001:2006 „Wewnętrzny system kontroli (WSK). Wymagania”. Jak wynika z Postanowień Ogólnych normy, jej tekst oparto na strukturze wymagań podanych w PN-EN-ISO 9001:2001 i począwszy od Rozdziału 4 zawiera on wszystkie wymagania tej normy oraz wymagania dodatkowe odnoszące się do specyfiki wewnętrznego systemu kontroli<sup>2</sup>.

Ze względu na swoją specyfikę zawiera ona szereg charakterystycznych dla niej definicji, do których należą:

- towar podwójnego zastosowania – towar i technologia, które mogą być użyte zarówno w celach cywilnych, jak i wojskowych,
- uzbrojenie – broń, amunicja, materiały wybuchowe, wyroby, ich części i technologie,
- towar o znaczeniu strategicznym – towar podwójnego zastosowania oraz uzbrojenie<sup>3</sup>.

A także:

- transakcja – czynności prawno-handlowe związane z towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym,
- analiza ryzyka transakcji – analiza ryzyka zmiany zadeklarowanego miejsca przeznaczenia lub innego zastosowania wyrobu,
- klasyfikacja – czynności polegające na nadaniu towarowi lub technologii właściwego numeru kontrolnego z obowiązujących wykazów lub list towarów objętych kontrolą obrotu albo na wykluczeniu strategicznego charakteru towarów lub technologii,
- lista odmów – zbiór informacji o osobach fizycznych i prawnych związanych z terroryzmem oraz rozprzestrzenianiem broni konwencjonalnej i broni masowego rażenia.

---

<sup>2</sup> <http://www.mg.gov.pl> data dostępu do www. 04.01.2012.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 119, poz. 1250 z dnia 28 grudnia 2000 r.) oraz ustawa z dnia 14 grudnia 2001 r. o zmianie ustawy o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 154, poz. 1789).

- obrót – działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły, dotycząca produkcji i handlu towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa.

Norma określa także wymagane w wewnętrznym systemie kontroli i właściwe jej procesy:

- realizacji transakcji związanych z towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym, z uwzględnieniem wstrzymania lub anulowania transakcji,
- uzyskiwania zezwoleń na obrót wyrobami o znaczeniu strategicznym tam, gdzie jest to właściwe, które powinny być przedstawione w udokumentowanych procedurach<sup>4</sup>.

Szczególną uwagę zwraca również na odpowiednią dokumentację, która powinna zawierać:

- udokumentowane deklaracje polityki kontroli obrotu,
- księgę WSK<sup>5</sup>,
- ewidencję obrotu towarami o znaczeniu strategicznym,
- listę klasyfikacji wyrobów organizacji lub bazę danych zawierających taką klasyfikację,
- listy sygnałów ostrzegawczych,
- listy odmów,
- listy klientów, którym odmówiono zgody na obrót ze wszystkimi uzupełnieniami,
- przepisy obowiązującego prawa międzynarodowego i prawa krajowego,
- dokumenty wynikające z obowiązujących aktów prawa międzynarodowego i prawa krajowego,
- dokumenty dotyczące kontroli obrotu, dostarczone przez agencje rządowe lub stowarzyszenia kontroli eksportu i stowarzyszenia handlowe.

A także, gdy ma to zastosowanie:

- zapisy z klasyfikacji wyrobów organizacji<sup>6</sup>,

---

<sup>4</sup> PN-N 19001:2006 *Wewnętrzny System Kontroli. Wymagania*.

<sup>5</sup> Księga WSK może być zintegrowana z dokumentami innych systemów zarządzania, pod warunkiem, że ustalenia dotyczące WSK są jednoznacznie zidentyfikowane (PN-N 19001:2006).

<sup>6</sup> Zapisy z klasyfikacji wyrobów organizacji nie mają zastosowania w organizacjach świadczących usługi związane ze spedycją i/lub transportem towarów o znaczeniu strategicznym – w takich przypadkach wystarczające są zapisy z identyfikacji obsługiwanych wyrobów (PN-N 19001:2006).

- zapisy z identyfikacji obsługiwanych wyrobów,
- zapisy z oceny wiarygodności klientów i partnerów handlowych,
- zapisy z analizy ryzyka transakcji,
- oświadczenia o nie strategicznym charakterze obsługiwanych wyrobów,
- korespondencję z organem kontroli obrotu<sup>7</sup>.

Minister właściwy do spraw gospodarki w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw zagranicznych i Ministrem Obrony Narodowej, po zasięgnięciu opinii Szefa ABW, określa, w drodze rozporządzenia:

- wykaz towarów podwójnego zastosowania, na obrót, którym jest wymagane zezwolenie,
- wykaz uzbrojenia, na obrót, którym jest wymagane zezwolenie – uwzględniając przy ich sporządzaniu odpowiednie wykazy międzynarodowe.

Rada Ministrów określa, w drodze rozporządzenia, listę krajów, do których eksport lub tranzyt przez polski obszar celny towarów o znaczeniu strategicznym jest zakazany lub ograniczony, uwzględniając:

- ważny interes polityki zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej,
- względy obronności lub bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej,
- ważny interes gospodarczy Rzeczypospolitej Polskiej,
- zobowiązania Rzeczypospolitej Polskiej wynikające z umów międzynarodowych, w tym dotyczących nie rozprzestrzeniania i kontroli towarów o znaczeniu strategicznym<sup>8</sup>.

Obrót towarem o znaczeniu strategicznym może być dokonywany wyłącznie na podstawie i w zakresie określonym w zezwoleniu na eksport, import lub tranzyt, a także na wykonywanie usługi pośrednictwa, doradztwa handlowego, pomocy w zawieraniu umów oraz na uczestnictwo w jakiegokolwiek formie w czynnościach zwanym dalej „zezwoleniem”. Na obrót towarem podwójnego zastosowania wydaje się zezwolenia:

---

<sup>7</sup> PN-N 19001:2006 *Wewnętrzny System Kontroli. Wymagania*.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 119, poz. 1250 z dnia 28 grudnia 2000 r.) oraz ustawa z dnia 14 grudnia 2001 r. o zmianie ustawy o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 154, poz. 1789).

- indywidualne – obejmujące określony towar podwójnego zastosowania lub usługę dotyczącą takiego towaru oraz kraj lub kraje, z którymi może być prowadzony obrót przez określonego przedsiębiorcę,
  - generalne – obejmujące typ lub kategorię towarów podwójnego zastosowania, którymi może być prowadzony obrót z jednym lub większą liczbą określonych krajów,
  - globalne – obejmujące typ lub kategorię towarów podwójnego zastosowania, którymi może być prowadzony obrót, bez określenia kraju, z którym obrót taki może nastąpić.
- Na obrót uzbrojeniem lub wykonywanie usług w tym zakresie wydaje się wyłącznie zezwolenia indywidualne<sup>9</sup>.

## **2. Zintegrowany System Zarządzania**

System zarządzania przedsiębiorstwem integruje wszystkie konieczne aspekty zarządzania. Przedsiębiorstwo może doskonalić niektóre sfery swego zarządzania, które uzna za konieczne dla rozwoju. Podstawą takiego doskonalenia są systemy stworzone w oparciu o normy z zakresu zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem pracy i inne. Systemy takie mogą (choć nie muszą) być certyfikowane, co wiąże się w koniecznością właściwego udokumentowania systemu i gromadzenia dowodów jego funkcjonowania.

Jeśli firma, ze względu na specyfikę swojej działalności i w dążeniu do poprawy funkcjonowania oraz pozyskania nowych klientów, zamierza wdrożyć i stosować więcej niż jeden standardowy system, to powstaje problem z narastającą liczbą dokumentów, dotyczących często podobnych zagadnień. W takiej sytuacji celowe staje się przeanalizowanie wymagań tych standardów i opracowanie dokumentów wspólnych dla rozpatrywanych systemów, dzięki czemu ich ilość ulega znacznej redukcji i proces zarządzania staje się prostszy i skuteczniejszy.

System taki nazywamy „zintegrowanym”, podając nazwy systemów, które weszły w jego skład. Zintegrowany System Zarządzania<sup>10</sup> jest to więc:

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 119, poz. 1250 z dnia 28 grudnia 2000 r.) oraz ustawa z dnia 14 grudnia 2001 r. o zmianie ustawy o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 154, poz. 1789).

<sup>10</sup> W dalszej części pracy używany będzie skrót ZSZ.

połączenie procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu uzyskania przejrzystego i spójnego systemu, który w bardziej skuteczny sposób zapewnia osiągnięcie celów wynikających z polityki przedsiębiorstwa, niż poprzez podejście przez oddzielne systemy.

Proces integracji jest łatwiejszy, jeśli wymagania rozpatrywanych norm i ich struktura są podobne. Odnosi się to do omówionych wyżej norm ISO 9001 oraz ISO 14001, których struktura, zbudowana wg cyklu PDCA jest na tyle podobna, że przewidywane jest w dalszej perspektywie połączenie tych dwóch norm w jedną wspólną normę. Z tych względów systemy zarządzania oparte na tych normach są najczęściej integrowane w przedsiębiorstwach.

Przesłanką ułatwiającą integrację systemów są wspólne, kluczowe procesy, które w tych normach są podobne, chociaż kryteria oceny są odmienne. Są to procesy:

- odpowiedzialność kierownictwa za jakość i ochronę środowiska,
- zarządzanie zasobami w celu zapewnienia jakości, minimalizacji zużycia materiałów i energii oraz zapewnienia bezpiecznych warunków pracy,
- realizacja procesów w celu zapewnienia jakościowego wyrobu oraz minimalizacji odpadów,
- pomiary, analiza i doskonalenie wszystkich ww. procesów [Łunarski, 2008, s. 420]. Występują jednak również trudności w budowie zintegrowanych systemów ISO 9001 i ISO 14001, które wynikają z określonych sprzeczności między głównymi celami poszczególnych norm:
- poszczególne normy są zorientowane na różne rodzaje wyrobów – wyroby sprzedawane, a odpady przenikające do środowiska,
- normy obejmują różne obszary zarządzania: zapewnienie powtarzalnych cech jakościowych wyrobów a minimalizacja aspektów środowiskowych,
- różne są czynniki mobilizujące działania: konkurencja na rynku wyrobów, a przepisy prawa w ochronie środowiska.

Powszechnym jest integrowanie więcej niż dwóch systemów zarządzania. Do najbardziej rozpowszechnionych należą zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

Coraz częściej do integracji systemów ISO 9001 i ISO 14001 dołącza się jednak systemy branżowe, np. ISO 22000 czy też opisany PN-N 19001:2006 Wewnętrzny System Kontroli, który ponadto nie może być wdrożony bez funkcjonującego systemu zarządzania jakością ISO 9001.

System zbudowany na takich przykładowych trzech normach nadaje przedsiębiorstwu specyficzny dla jego działalności charakter, uwzględniając przy tym usprawnienia w ich wspólnym funkcjonowaniu.

Integracja kilku systemów zarządzania pozwala firmom obniżyć koszty działań. Zamiast kilku szkoleń prowadzonych oddzielnie w ramach poszczególnych systemów realizowane jest kompleksowe szkolenie dotyczące zintegrowanego zarządzania. Zamiast opracowywania kilku polityk, tworzona jest jedna, ujmująca wszystkie obszary zarządzania. Powoływany jest również jeden pełnomocnik zarządu do spraw zintegrowanego zarządzania. Opracowywana jest jedna wspólna dokumentacja. Istnieje możliwość jednoczesnej certyfikacji. Zintegrowane zarządzanie umożliwia także uzyskanie efektu synergii [Gajdzik, 2008].

### **3. Wdrożenie i funkcjonowanie WSK**

Nieznajomość prawa nie chroni przed jego skutkami – to jedna z podstawowych zasad naszego systemu prawnego. Ta zasada może skutkować dotkliwymi sankcjami, jakie państwo polskie może zastosować wobec przedsiębiorstw naruszających nieświadomie przepisy o kontroli obrotu z zagranicą towarami podwójnego zastosowania. Obecnie obowiązujące kary to: kara grzywny – do 200.000 zł lub kara pozbawienia wolności – nawet do 10 lat, w zależności od rodzaju popełnionego wykroczenia.

Z tego względu firma AGENCJA wdrożyła Wewnętrzny System Kontroli. Jako firma świadcząca usługi pośrednictwa w międzynarodowym obrocie towarami może jednak mieć do czynienia z obrotem towarami podwójnego zastosowania. Dla ochrony własnych interesów stworzono system chroniący przed nieumyślnym spowodowaniem zagrożenia dla bezpieczeństwa naszego kraju oraz międzynarodowego pokoju.

System ten obejmuje zakres oferowanych i wykonywanych usług pośrednictwa, do których należą: doradztwo oraz uczestnictwo w czynnościach związanych z eksportem, importem, czy tranzytem, które mogą dotyczyć organizacji transferu towarów strategicznych, a w szczególności spedycji z jednego państwa do innego państwa.

Firma zyskała tym samym wiarygodność jako partner biznesowy, mający wdrożone mechanizmy samokontroli, co przyczyniło się do poprawienia jej konkurencyjności na rynkach międzynarodowych.

Wdrożenie i utrzymanie WSK w przedsiębiorstwie wymaga stałej uwagi przełożonych oraz pełnej świadomości poszczególnych pracowników co do samego sedna WSK, jak i do obowiązujących przepisów prawa



krajowego i unijnego, które podlegają stałym aktualizacjom. Za identyfikację obowiązujących przepisów dotyczących obrotu towarami strategicznymi oraz za określenie organizacji i zasad realizacji zleceń dotyczących towarów strategicznych odpowiada pełnomocnik ds. kontroli obrotu.

Oparty system na WSK składa się z następujących części:

- oświadczenie firmy – podstawą stworzenia skutecznego systemu kontroli towarami o znaczeniu strategicznym jest wyrażone w formie pisemnej oświadczenie dotyczące polityki kontroli w firmie,
- dobór personelu – przydzielenie zadań w zakresie kontroli obrotu właściwym osobom ma podstawowe znaczenie dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania WSK,
- archiwizacja danych – w celu zapewnienia kontroli obrotu w firmie należy prowadzić kompletną i dokładną dokumentację,
- szkolenia – z uwagi na to, że zarówno wyroby, ich ostateczni użytkownicy, jak i przepisy dotyczące kontroli obrotu ulegają ciągłym zmianom koniecznym jest, aby WSK uwzględniał szkolenia zapewniające zaznajomienie wszystkich pracowników związanych z działalnością handlową i usługową ze stosowanymi procedurami oraz przepisami prawa,
- certyfikacja – certyfikat wydawany jest przez firmę posiadającą odpowiednią akredytację po przeprowadzeniu auditu wstępnego i stwierdzenia zgodności systemu z wymaganiami ustawy na okres trzech lat. W tym czasie niezbędne jest przeprowadzenie przez zewnętrzną firmę co najmniej pięciu auditów okresowych,
- kontrola wewnętrzna – polega na sprawdzeniu poprawności procedur w praktyce przez audyty wewnętrzne przeprowadzane przez pracowników niezależnych lub firmy zewnętrzne,
- realizacja zamówień – w tej części opisane są procedury postępowania zapewniające udokumentowanie wszystkich wymagań WSK,
- powiadomienia – konieczność powiadomienia organów państwowych o transakcjach WSK lub próbach ich obejścia.

We wszystkich biurach wszystkie napływające oferty, zapytania ofertowe, zamówienia dotyczące eksportu rozpatrywane są w pierwszej kolejności w zakresie spełnienia wymagań WSK.

Zgodnie z procedurą spedycji wszyscy spedycytorzy i agenci celni przyjmujący zapytania ofertowe:

- wstępnie analizują wiarygodność kontrahenta (kraj<sup>11</sup>, listy odmów<sup>12</sup>),

---

<sup>11</sup> Lista krajów objętych ograniczeniem obrotu towarami o znaczeniu strategicznym zawarta jest w Rozporządzeniu Rady Ministrów z 1 sierpnia 2007 r. zmieniającym roz-

- analizują, czy otrzymane zapytanie ofertowe dotyczy towarów strategicznych lub może być objęte klauzulą „catch all”<sup>13</sup>;
- jeżeli zlecenie nie dotyczy towarów strategicznych kieruje je do realizacji zgodnie z procedurą spedycji,
- jeżeli zlecenie dotyczy towarów strategicznych, informuje kierownika biura, który w porozumieniu z pełnomocnikiem ds. kontroli obrotu ocenia posiadane informacje i decyduje, czy kontynuować ofertowanie.

Po zatwierdzeniu realizacji zamówienia na kolejnym etapie przyjmujący zlecenie (spedytor lub agent celny) ponownie analizuje listę odmów, czyli firmę klienta, nazwiska właścicieli, końcowego użytkownika.

W przypadku, gdy strona transakcji jest umieszczona na liście odmów wstrzymuje realizację zamówienia i zawiadamia pełnomocnika ds. kontroli obrotu w celu uzyskania dalszych instrukcji. Kontynuacja realizacji zamówienia wymaga od osoby odpowiedzialnej za zlecenie skomunikowania się z klientem w celu uzyskania wszelkich potrzebnych informacji i identyfikuje jego wszystkie wymagania; uzyskane dane notuje na karcie kontrolnej WSK. Następnie poddaje się analizie ryzyko transakcji, przy pomocy listy sygnałów alarmowych i ostrzegawczych. Następny krok to przygotowanie do wniosku o zezwolenie na obrót towarami strategicznymi.

Za przygotowanie i złożenie wniosku o zezwolenie na obrót towarami strategicznymi odpowiedzialny jest pełnomocnik ds. kontroli obrotu, który:

- analizuje transakcję określając czy potrzebne jest zezwolenie indywidualne, czy też transakcja podlega zezwoleniu globalnemu lub generalnemu,
- jeżeli konieczne jest zezwolenie indywidualne określa rodzaj obrotu towarami strategicznymi, którego dotyczy otrzymane zlecenie (eksport, import, tranzyt),
- przygotowuje odpowiedni wniosek o wydanie zezwolenia indywidualnego na obrót towarami strategicznymi zgodny z odpowiednim Rozporządzeniem Ministra Gospodarki w sprawie zezwoleń indywidualnych na obrót, podając w nim: dane dotyczące firmy, dane dotyczące importera, eksportera i producenta, dane dotyczące końcowego użytkownika, dane innych partnerów transakcji, charakterystykę transakcji,

---

porządzenie w sprawie wprowadzenia zakazu i ograniczenia obrotu towarami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa (Dz.U. Nr 146, poz. 1020).

<sup>12</sup> Lista odmów publikowana jest w Internecie.

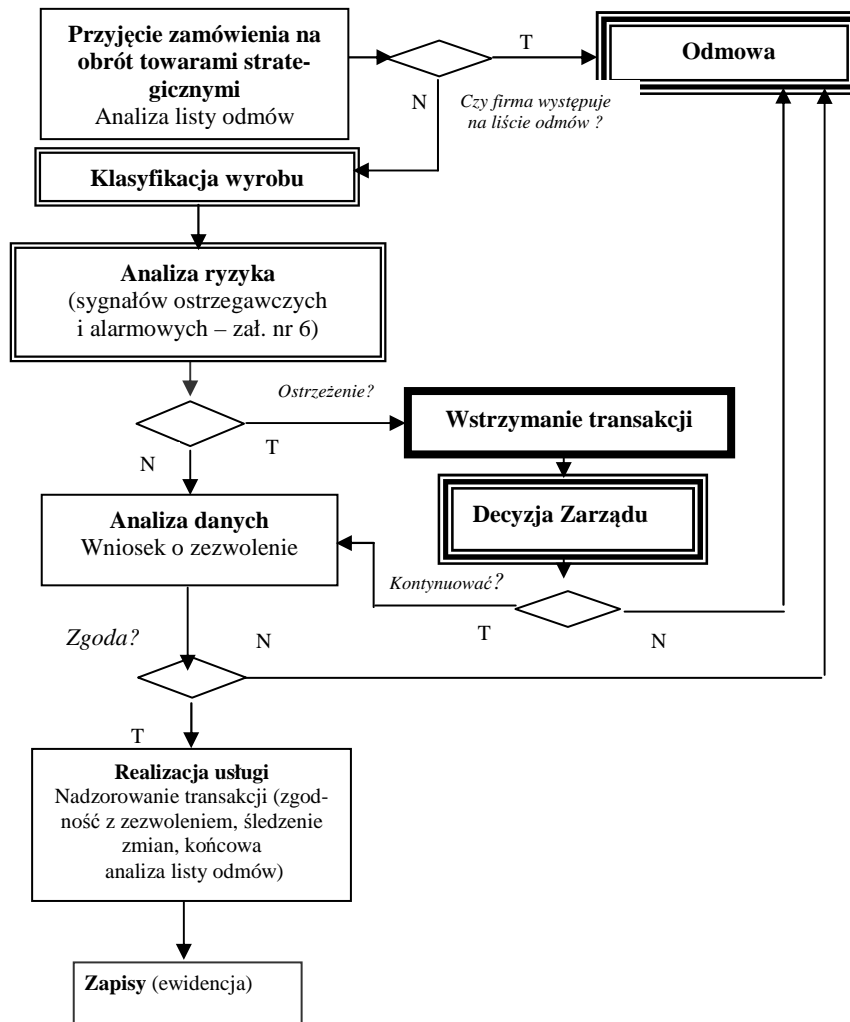
<sup>13</sup>Towary objęte klauzulą „catch all” są to towary, których nie zdefiniowano jako towary podwójnego zastosowania, ale ich eksport może wymagać zezwolenia.

– prowadzone działania odnotowuje w karcie kontrolnej WSK<sup>14</sup>.

Wskazany pracownik ewidencjonuje obrót. Dokumentacja i ewidencja jest przechowywana przez 5 lat od daty zakończenia transakcji.

Przebieg opisanych działań w procedurze obrotu towarami o znaczeniu strategicznym przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Przebieg działań w procedurze obrotu towarami o znaczeniu strategicznym w firmie AGENCJA**



 Zarząd
  Spedytor lub agent celny
  Pełnomocnik ds. obrotu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych AGENCJA.

<sup>14</sup> Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Materiały wewnętrzne AGENCJA.

#### **4. Korzyści z wdrożenia WSK jako elementu ZSZ**

Wewnętrzny System Kontroli będący elementem ZSZ oparty jest na zespołowej filozofii, która mówi: „Chcemy maksymalnie zwiększyć eksport, a jednocześnie chcemy być przekonani, że nie naruszamy żadnych krajowych przepisów prawnych ani międzynarodowych reguł eksportu”<sup>15</sup>. Posiadanie przez firmę systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 jest warunkiem wdrożenia Wewnętrznego Systemu Kontroli. Korzyści z jego posiadania należy rozpatrywać w oparciu o wypadkową tych dwóch systemów.

Mając na uwadze powyższe powiązania pomiędzy poszczególnymi systemami, w dalszej części pracy przedstawiono korzyści wynikające z ich integracji. Zostały one podzielone na korzyści wewnętrzne i zewnętrzne – w zależności od obszaru działalności organizacji, którego dotyczą.

##### **4.1. Korzyści wewnętrzne**

Korzyści wewnętrzne to takie, które związane są bezpośrednio z funkcjonowaniem organizacji, zarządzaniem jej zasobami i przepływem informacji, mające odzwierciedlenie w efektywności i skuteczności jej działań.

Niekwestionowaną zaletą posiadania systemów zarządzania jest przede wszystkim uporządkowanie wewnętrznej dokumentacji firmy oraz jednoznaczne sformułowanie procedur w niej istniejących.

Zalety związane z jego funkcjonowaniem wynikają wprost ze zdefiniowanych przez tenże system, omówionych wcześniej, ośmiu zasad zarządzania wg ISO 9001. Obrazuje to tablica 1.

Początkowo niedocenianym aspektem wdrożenia systemów zarządzania jakością było obniżenie wewnętrznych kosztów jakości. System stałego doskonalenia nieustannie pracuje na obniżenie kosztów wewnętrznych w firmie. Jeżeli doskonalili się poszczególne elementy procesów wytwórczych czy usługowych, to zmniejsza się jednocześnie liczbę braków, a więc maleją koszty złej jakości.

Przedsiębiorstwo czerpie także korzyści wynikające z wdrożenia i utrzymania przez organizację systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001, ponieważ dzięki niemu spadają koszty związane z racjonalną gospodarką zasobami, energią i odpadami oraz koszty z tytułu opłat za korzystanie ze środowiska.

ZSZ wpływa również na podniesienie świadomości pracowników firmy dotyczącej ochrony środowiska, w którym pracują i żyją.

---

<sup>15</sup> <http://www.qpc.pl/produkty-wsk.htm> (data dostępu 04.01.2012).

**Tablica 1. Charakterystyka ośmiu zasad zarządzania jakością i wynikających z nich korzyści**

Nazwa	Korzyści
1. Koncentracja na kliencie	Powiększenie dochodów i udziału w rynku osiągnięte poprzez elastyczne i szybkie reakcje na jego wyzwania. Powiększenie efektywności stosowania zasobów stosowanych dla zwiększenia zadowolenia klienta. Zwiększenie szans na powrót klientów.
2. Przywództwo	Ludzie będą rozumieli i będą umotywowani dla osiągnięcia celów organizacji. Działania są oceniane, skoordynowane i wdrażane w jednaki sposób. Brak komunikacji między różnymi poziomami organizacji będzie zminimalizowany.
3. Zaangażowanie ludzi	Umotywowani zaangażowani pracownicy organizacji. Innowacyjność i kreatywność w popieraniu celów organizacji. Pracownicy będą odpowiedzialni za własne dokonania. Pracownicy zaangażowani w ciągłe doskonalenie.
4. Podejście procesowe	Niższe koszty i krótszy czas osiągnięcia efektywności użytkownika zasobów. Ulepszony, konsekwentny i przewidywalny efekt. Możliwość skupienia i nadania priorytetów ulepszeniom.
5. Podejście systemowe do zarządzania	Integracja i koordynacja procesów umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów. Możliwość koncentracji wysiłku na kluczowych procesach. Osiągnięcie zaufania zainteresowanych stron do konsekwentnej, efektywnej i skutecznej organizacji.
6. Ciągłe doskonalenie	Osiągnięcie przewagi poprzez poprawę możliwości organizacji. Skoordynowanie doskonalących czynności na wszystkich szczeblach w kierunku osiągnięcia celów strategicznych organizacji.
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	Jawne decyzje. Większa możliwość demonstrowania efektywności podjętych decyzji przez odniesienie do rzeczywistych zapisów. Większa możliwość dokonywania przeglądów i zmian opinii oraz decyzji.
8. Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami	Zwiększona możliwość tworzenia dodatkowej wartości po dwóch stronach. Elastyczność i szybka reakcja na zmiany rynku lub potrzeby i oczekiwania klientów. Optymalizacja kosztów i środków.

Źródło: Opracowanie własne

Integracja systemów zarządzania gwarantuje natomiast:

- bardziej harmonijny i dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa,

- minimalizację i optymalizację kosztów związanych z wdrożeniem i utrzymaniem systemu – możliwość jednoczesnego procesu certyfikacji i sprawowania nadzoru nad systemem,
- lepszą organizację pracy, jednoznaczne określenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników oraz ich gotowości do spełniania wymagań klienta,
- uporządkowanie i eliminację dublujących się działań we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa oraz zmniejszenie niezgodności wewnętrznych,
- ujednoczenie i zmniejszenie ilości dokumentacji – powiązanie ze sobą w sposób przejrzysty i logiczny procedur jak i procesów odnoszących się do różnych systemów,
- zwiększenie elastyczności we wprowadzaniu zmian.

Posiadanie przez firmę Wewnętrznego Systemu Kontroli daje jej przede wszystkim pewność co do prawidłowego przebiegu transakcji dotyczących obrotu towarami o znaczeniu strategicznym, redukując niebezpieczeństwo wystąpienia niezgodności, która może skutkować sankcjami prawnymi. WSK funkcjonuje więc jako instrument zabezpieczający firmę przed działaniami niezgodnymi z krajowymi wymogami kontroli obrotu oraz zobowiązaniami międzynarodowymi w tym zakresie. Posiadając WSK firma jest w stanie chronić swój interes handlowy.

Należy przy tym podkreślić, że jako integralna część systemu zarządzania jakością wpływa jednocześnie na wspomniane wyżej korzyści z jego funkcjonowania.

#### **4.2. Korzyści zewnętrzne**

Do korzyści zewnętrznych można zaliczyć te bezpośrednio wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa oraz na jego relacje z otoczeniem: rynkiem ogółem, firmami konkurencyjnymi, kontrahentami i kooperantami oraz społeczeństwem. Norma ISO 9001 stanowi obecnie doskonale narzędzie pozwalające polskim przedsiębiorstwom przetrwać na ogromnym, a zarazem konkurencyjnym rynku europejskim, dając możliwość oferowania coraz bardziej wymagającemu klientowi wyroby i usługi wysokiej jakości. W ostatnich latach jedną z głównych przyczyn ubiegania się o certyfikaty systemów jakości była chęć wykorzystania ich w marketingu. Przedsiębiorstwa, które mogą się takim dokumentem legitymować, są postrzegane jako pewniejsze i lepsze. Ich wyroby łatwiej zdobywają nabywców.

Zdarza się również tak, że firmy (zleceniodawcy) posiadające certyfikat uzależniają zlecenie usług firmom, które ten certyfikat również posiada-

ją. Same kryteria certyfikatu zarządzania jakością nie narzucają co prawda obowiązku doboru firmy według zasady konieczności równoczesnego posiadania tegoż certyfikatu, jednakże w pewien sposób rozwiązanie to sugerują.

Uzyskanie przez firmę certyfikatu systemu jakości wg normy ISO 9001 świadczy o jej wiarygodności. Certyfikat otwiera przed wyrobami i świadczonymi usługami rynek regionalny, krajowy, unijny i rynki światowe. Wpływa pozytywnie na image firmy, kreuje jej prestiż oraz daje możliwość osiągnięcia pewniejszej pozycji na rynku. Niewątpliwie znaczenie ma również międzynarodowe uznanie systemu, które skutkuje posiadaniem lepszych warunków zawierania umów i negocjowania cen.

Wdrożony i funkcjonujący ZSZ pozwala także na osiągnięcie satysfakcji klienta, zwiększenia jego zadowolenia oraz wzrostu zaufania do firmy (zob. tablica 2).

**Tablica 2. Korzyści wewnętrzne i zewnętrzne z wdrażania Zintegrowanego Systemu Zarządzania**

Korzyści wewnętrzne	Korzyści zewnętrzne
Poprawa jakości wytwarzanych dóbr.	Poprawa zadowolenia klientów.
Redukcja liczby braków i reklamacji.	
Pełne ukierunkowanie na klienta.	Lepszy dostęp do rynku krajowego i zagranicznego.
Systematyczna ocena (audit).	
Doskonalenie komunikacji wewnętrznej.	Wzrost wiarygodności i zaufania organizacji oraz poprawa image'u.
Usystematyzowanie działań i procesów.	
Wzrost wydajności pracy.	Pozytywna zmiana dotychczasowego wizerunku oraz wzrost efektywności pracy.
Poprawa zadowolenia pracowników.	
Sprawny i przejrzysty system zarządzania.	Zapewnienie kontrahentów o prowadzeniu dalszej działalności i jej rozwoju.
Większa identyfikowalność.	
Obniżenie kosztów całkowitych organizacji.	Wzrost przewagi konkurencyjnej oraz lepsza kooperacja z innymi instytucjami.
Stosowanie innowacyjnych rozwiązań.	

Źródło: Opracowanie własne.

Satysfakcja klientów to bardzo ważny cel działalności każdej organizacji. Zadowolony klient to reklama dla organizacji. Również lojalność klienta jest ważnym czynnikiem wpływającym na poprawę wartości firmy

i jej postrzeganie w środowisku. Lojalność klienta przynosi przedsiębiorstwu długookresowe korzyści. Podstawowymi miarami lojalności klienta są: skłonność do ponownych zakupów, skłonność do rekomendacji wyrobu innym. Jest to niezmiernie ważne, bo każdy niezadowolony klient skarży się przeciętnie 6-7 podmiotom; zadowolony klient informuje natomiast o swoim zadowoleniu tylko 1-2 podmiotom [Kwintowski 2008].

Posiadanie wdrożonego i utrzymanego SZŚ to poprawa wizerunku firmy oraz wzrost zaufania do przedsiębiorstwa. Usprawnia także dostosowanie do się do wymogów prawnych regulujących kwestie związane z ochroną środowiska.

Ponadto coraz bardziej powszechnym staje się fakt, iż wiele firm (zleceńodawców) oprócz wymogu posiadania systemu zarządzania jakością, coraz częściej potrzebuje deklaracji o posiadanym systemie zarządzania środowiskiem SZŚ od swoich potencjalnych zleceniobiorców.

To właśnie miało w przypadku firmy AGENCJA znaczący wpływ na wdrożenie i uzyskanie certyfikatu systemu opartego na ISO 14001. Jednym z głównych klientów firmy jest skandynawski koncern meblowy, który w trakcie realizacji kontraktów, przeprowadza w spółce audyty środowiskowe. Wnioski wynikające z przeprowadzonych auditów są na bieżąco wdrażane w spółce, celem pełnego zabezpieczenia wymogów kontrahenta i utrzymania realizacji jego kontraktów w przyszłości. Kolejną grupą klientów stawiających podobne, bardzo wysokie wymagania środowiskowe są firmy zajmujące się ładunkami niebezpiecznymi, głównie branży chemicznej.

Stawiane przez klientów wymagania oraz w konsekwencji uzyskanie certyfikatu wymogło jednocześnie na spółce nowe podejście m.in. do podwykonawców, w tym firm transportowych. Narzuciło to selekcję i restrykcyjne kryteria wyboru, co w bardzo krótkim czasie wyeliminowało szereg firm transportowych niespełniających nowych warunków.

Decyzja o wdrożeniu WSK w firmie AGENCJA została oparta na wymogach prawnych, które po 2003 r. nadały konieczność posiadania certyfikatu WSK przez firmy uczestniczące w obrocie towarami strategicznymi. Przed rokiem 2003 firma współpracowała z zakładami o charakterze strategicznym w Polsce i za granicą, chcąc więc kontynuować te wypracowane przez lata relacje biznesowe, została zmuszona do zaimplementowania WSK. Stąd też największą korzyścią było spełnienie obligatoryjnego warunku umożliwiającego firmie dalszą obsługę ładunków o specjalnym przeznaczeniu i możliwości bezpośredniego oferowania klientom swoich



usług. Utrzymano dzięki temu nie tylko dotychczasowych klientów, ale jednocześnie uatrakcyjniono ofertę spółki poprzez stworzenie kompleksowego pakietu usług. Miało to również znaczenie finansowe dla firmy, gdyż realizacja takich transakcji charakteryzuje się wysoką zyskowością.

Poza tym obecnie niewiele firm z branży spedycyjnej może pochwalić się certyfikatem WSK. Aktualnie na rynku polskim funkcjonuje kilkadziesiąt firm spedycyjnych i transportowych posiadających ten certyfikat<sup>16</sup>.

Firma posiadająca certyfikat WSK staje się ogniwem w łańcuchu powiązań w całym polskim systemie kontroli obrotu z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym, którego rola to budowanie bezpieczeństwa państwa, a także utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Pozwala to spełnić oczekiwania partnerów z NATO i Unii Europejskiej oraz stwarza możliwości osiągnięcia następujących celów:

- włączenie polskich przedsiębiorstw do wspólnych działań przeciw organizacjom wywołującym lokalne bądź regionalne konflikty zbrojne,
- włączenie polskich przedsiębiorców do wspólnych działań przeciw rozpoznany lub prawdopodobnym organizacjom terrorystycznym w celu zachowania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa,
- harmonizacja działań polskich przedsiębiorców i polskiej administracji z działaniami państw – członków Unii Europejskiej na rzecz zapobiegania rozprzestrzeniania broni masowego rażenia oraz niekontrolowanymi transferom towarów i technologii podwójnego zastosowania powodujących zagrożenie regionalnego i globalnego pokoju i bezpieczeństwa,
- stworzenie, wzorem państw Unii Europejskiej i NATO, warunków dla rozwoju dialogu i wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorcami a administracją rządową w zakresie kontroli obrotu; zaznajomienie przedsiębiorców i organizacji gospodarczych oraz ośrodków naukowych i pośredników z środkami i metodami kontroli obrotu,
- utrwalenie przekonania przedsiębiorców, że kontrola obrotu z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa jest konieczna i pożyteczna i wyjaśnienie, dlaczego wsparcie z ich strony ma znaczenie podstawowe dla skuteczności tej kontroli,

---

<sup>16</sup> Dane na podstawie wykazu organizacji z certyfikatem WSK opublikowanego na stronie <http://www.mg.gov.pl> (data dostępu 04.01.2012).

- ułatwienie krajowym podmiotom gospodarczym poznania i zrozumienia międzynarodowych uwarunkowań oraz zrozumienia uregulowań prawnych w tym zakresie i poszerzenie grona osób, które wiedzą dlaczego system kontrolny jest koniecznym elementem polskiej polityki gospodarczej i zagranicznej, dostarczenie przedsiębiorstwom większej ilości informacji na temat budowy modelowego wewnętrznego systemu kontroli i zarządzania obrotem zapewniającego przestrzeganie międzynarodowych zobowiązań i porozumień w tym zakresie<sup>17</sup>.

Zbierając wszystkie funkcjonujące systemy zarządzania w firmie AGENCJA w jeden zintegrowany system zarządzania firma uzyskała następujące korzyści (zob. tablica 3):

- ułatwienie w spełnianiu wymogów prawnych i zapewnienia szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących w obowiązującym systemie prawnym,
- wzmocnienie pozycji firmy na rynku,
- pozytywne kształtowanie wizerunku firmy w oczach klientów, kontrahentów oraz społeczeństwa, czy jednostek nadzorujących ze strony państwa,
- wzrost prestiżu firmy.

**Tablica 3. Korzyści wymierne i niewymierne wynikające z wdrożenia ZSZ**

Korzyści wymierne	Korzyści niewymierne
Zadowolenia klientów, wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa.	Szybsze odpowiedzi na problemy wynikające z realizacji procesów.
Usprawnienie skuteczności zarządzania.	Zapobieganie powstawania wad i błędów.
Lepszy podział zadań, odpowiedzialności i kompetencji w przedsiębiorstwie.	Poprawa komunikacji wewnętrznej.
Status międzynarodowego uznania, poprawa wizerunku firmy.	Szybsza adaptacja nowo przyjmowanych pracowników.
Zabezpieczenie interesów konsumentów poprzez powtarzalną jakość wyrobów.	Lepsza współpraca między komórkami organizacyjnymi wewnątrz firmy.
Zmniejszenie strat i braków z tytułu złej lub niskiej jakości. Obniżenie poziomu reklamacji.	Zdolność i elastyczność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian organizacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>17</sup> <http://www.exporter.pl> (data dostępu 04.01.2012).

Działania doskonalące powinny w dużej mierze wynikać z propozycji zgłaszanych przez pracowników. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi świadomości, zaangażowania oraz poczucia odpowiedzialności za przyszłość organizacji. Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak od pracowników rozwijania indywidualnej wiedzy, wykorzystywania ich doświadczenia w rozwiązywaniu problemów oraz umiejętności pracy zespołowej. Z kolei od kierownictwa wymaga się udzielania takich uprawnień, by podwładni mogli z określoną swobodą nadzorować, realizować wykonywane przez siebie zadania i je doskonalić. Kolejną kluczową kwestią jest uwzględnienie w procesie doskonalenia takich elementów zasobów jak: informacje od dostawców, partnerów, klientów i innych zainteresowanych stron, zasoby finansowe, zasoby naturalne) oraz właściwe i optymalne zarządzanie nimi.

Takie standardowe metody doskonalenia mogą stać się wewnętrznym narzędziem podwyższania skuteczności zarządzania w całej organizacji, jak również narzędziem podwyższania zadowolenia klientów i innych zainteresowanych stron. Połączenie tych metod w jeden system daje możliwość właściwego i optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem, co z kolei skutkuje polepszeniem pozycji i wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

### **Zakończenie**

Skuteczny system zarządzania wdrożony w organizacji pomaga usprawnić jej funkcjonowanie oraz odpowiedzieć na wyzwania, jakie stawia przed nią szybko rozwijający się rynek. Samo jednak posiadanie systemu zarządzania to dopiero pierwszy krok do sukcesu. Przedsiębiorstwo musi jeszcze system ten utrzymać i nieustannie go ulepszać. Uczestnikami procesów w nim zachodzących są wszystkie komórki organizacji tworzące jeden, sprawny i wydajny organizm. Powstaje w ten sposób świadome przedsiębiorstwo, czujne na wszelkie impulsy napływające zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz. Może ono dzięki temu łatwo i przede wszystkim szybko dostosowywać się i reagować na zmiany. Pozwala to na zwiększenie jego elastyczności, która jest niezbędną i nieodłączną cechą nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Wdrażanie kolejnych systemów zarządzania w przedsiębiorstwie wskazuje na jego zwiększające się potrzeby, ale także na możliwości, jakimi dysponuje. AGENCJI udało się pomyślnie i skutecznie wdrożyć zintegrowany system zarządzania, na który składają się systemy: ISO 9001 i 14001 oraz Wewnętrzny Systemu Kontroli. Wymagało to zaangażowania i wysił-

ku ze strony wszystkich pracowników, ale dzięki temu firma uzyskała większą skuteczność realizowanych procesów. Takie podejście zapewnia bezpieczeństwo oraz gwarantuje spełnienie wymagań klientów, kontrahentów i społeczeństwa, czyli wszystkich zainteresowanych stron.

W pracy zostały wskazane również korzyści z posiadania przez firmę poszczególnych systemów zarządzania, które pokazują w jak istotny sposób pomagają one w zorientowaniu działań, organizacji oraz usystematyzowaniu procesu zarządzania i poprawy działalności. Systemy te nie tylko polepszają ogólną rentowność, ale znacznie umacniają pozycję firmy na rynku i zwiększają jej prestiż.

Decyzję najwyższego kierownictwa o wdrożeniu w firmie AGENCJA systemów zarządzania, najpierw systemu zarządzania jakością, a następnie pozostałych dwóch systemów, tj. zarządzania środowiskowego oraz Wewnętrznego Systemu Kontroli, można określić jako decyzję strategiczną, ponieważ dotyczyła przedsiębiorstwa jako całości oraz kluczowych procesów w nim zachodzących. Należy także podkreślić, że była to decyzja trafna, co potwierdzają opisane w pracy korzyści z wdrożenia systemów zarządzania.

### **Literatura**

1. Gajdzik B. (2008), *Zintegrowane zarządzanie*, „Problemy Jakości”, nr 7.
2. Kwintowski A. (2008), *Zarządzanie reklamacjami w firmie usługowej*, [w:] *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstw*, Skrzypek E. (red), UMCS, Lublin.
3. Łunarski J. (2008), *Zarządzanie Jakością. Standardy i zasady*, Warszawa.
4. Norma PN-N-19001:2006 *Wewnętrzny System Kontroli. Wymagania*.
5. Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw Dz.U. Nr 119, poz. 1250.
6. Ustawa z dnia 14 grudnia 2001 r. o zmianie ustawy o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw Dz.U. Nr 154, poz. 1789.
7. <http://www.exporter.pl>
8. <http://www.mg.gov.pl>
9. <http://www.qpc.pl>

## 10. Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania wraz z załącznikami (Materiały wewnętrzne firmy AGENCJA).

### **Streszczenie**

Wdrażanie kolejnych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach wskazuje na jego zwiększające się ich potrzeby, ale także na możliwości, jakimi dysponują. W zaprezentowanej Agencji celnej udało się pomyślnie i skutecznie wdrożyć zintegrowany system zarządzania, na który składają się systemy wg norm ISO 9001, ISO 14001 oraz Wewnętrzny Systemu Kontroli wg PN 19001. Wymagało to zaangażowania i wysiłku ze strony wszystkich pracowników, dzięki temu firma uzyskała większą skuteczność realizowanych procesów. Takie podejście zapewnia bezpieczeństwo oraz gwarantuje spełnienie wymagań klientów, kontrahentów i społeczeństwa, czyli wszystkich zainteresowanych stron. W referacie zostały również wskazane korzyści z posiadania przez firmę zintegrowanego systemu zarządzania. Wprowadzone postępowanie w istotny sposób pomaga w zintegrowanych działaniach organizacji oraz procesu zarządzania i poprawy działalności.

### **Słowa kluczowe**

wewnętrzny system kontroli, zintegrowany system zarządzania, zarządzanie jakością

### **The Internal Compliance System as a part of the Integrated Management System (Summary)**

The implementation of successive management systems in enterprises indicates his increasing their needs, but also to the opportunities available to them. In a given Customs Agency successfully and effectively deploy an integrated management system consisting of the systems according to the standards ISO 9001, ISO 14001 and the Internal control system according to PN 19001. It required the commitment and effort on the part of all staff the company has acquired a greater effectiveness of the implemented processes. Such an approach ensures security and ensures compliance with the requirements of customers, contractors and the public, that is, all the parties concerned. In-have also been shown to benefit from the possession by an integrated management system. Introduced the proceedings significantly helps in the integrated activities of the organisation and the process management and improvement activities.

### **Keywords**

the internal control system, integrated management system, quality management