

# **ZARZĄDZENIE NR 4/2011 WÓJTA GMINY KOLNO**

z dnia 14 lutego 2011 r.

## **w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej**

Na podstawie art. 53 w zw. z art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. nr 157, poz. 1240) zarządzam, co następuje:

### **Cel i zakres kontroli zarządczej**

**§ 1.** 1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- b) skuteczności i efektywności działania,
- c) wiarygodności sprawozdań,
- d) ochrony zasobów,
- f) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- g) zarządzania ryzykiem.

2. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej, na podstawie następujących kryteriów:

- a) zgodności z prawem - w ramach, którego pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa,
- b) rzetelności - w ramach, którego wypełniane są obowiązki przez pracowników z należytą starannością, sumiennie i terminowo, z dokumentowaniem określonych działań zgodnie z rzeczywistością,
- c) celowości - w ramach, którego pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i zgodności z przyjętymi planami,
- d) gospodarności - w ramach, którego pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód i ich ograniczaniu,
- e) przejrzystości - w ramach, którego klasyfikuje się dochody i wydatki publiczne, sporządza sprawozdania finansowe, stosuje zasady rachunkowości i sprawdza, czy dowody księgowe, będące podstawą zapisu w księgach rachunkowych, są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania,
- f) jawności - w ramach, którego jednostka posiada stronę BIP i udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznych.

3. Zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące gospodarki finansowej, a w szczególności:

- a) gromadzenie dochodów i przychodów publicznych,
- b) wydatkowanie środków publicznych,
- c) finansowanie potrzeb pożyczkowych budżetu gminy,
- d) zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne,
- e) zarządzanie środkami publicznymi,
- f) zarządzanie długiem publicznym,
- g) rozliczenia z budżetem Unii Europejskiej.

4. Wyróżnia się 2 poziomy kontroli zarządczej:

- a) poziom I - jest to kontrola wykonywana: w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki oraz system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych
- w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki,
  - w jednostkach organizacyjnych gminy przez kierowników tych jednostek, którzy są odpowiedzialni za stworzenie I poziomu kontroli w swoich jednostkach,
- b) poziom II - jest to kontrola jednostek organizacyjnych gminy realizowana przez wójta gminy. Tę kontrolę mogą przeprowadzać, na podstawie pisemnego upoważnienia Wójta, pracownicy urzędu zgodnie z zakresem wykonywanych zadań.

### **Standardy kontroli zarządczej**

§ 2. W jednostce wdraża się standardy kontroli zarządczej w następujących obszarach:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

### **Środowisko wewnętrzne**

§ 3. 1. Właściwe środowisko wewnętrzne w jednostce jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.

2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce, posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników, istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki, praktyki identyfikacji zadań wrażliwych, oraz we właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków.

3. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami. Podstawowe obowiązki pracownika samorządowego określają art. 24-25 ustawy z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) oraz art. 100 Kodeksu pracy.

4. Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających poprzez szkolenia i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

### **Struktura organizacyjna**

§ 4. Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do celów i zadań, które aktualnie stoją przed jednostką do zrealizowania. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek, poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakres podległości pracowników określa się w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny. Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powinien być określony dla każdego pracownika w sposób precyzyjny, adekwatny do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego.

### **Powierzanie obowiązków**

§ 5. 1. Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom.

2. Przyjęcie tych obowiązków powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym jednostki.

### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

§ 6. 1. Zarządzanie ryzykiem służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki.

2. W ramach zarządzania ryzykiem należy:

- a) określać misje jednostki,

- b) określać cele i zadania jednostki,
- c) monitorować i oceniać realizację zadań,
- d) dokonywać identyfikacji ryzyka,
- e) analizować ryzyko,
- f) określać reakcje na ryzyko i działania zaradcze.

### **Określenie celów i monitorowanie realizacji zadań**

**§ 7. 1.** W jednostce należy określić poszczególne cele i zadania co najmniej w rocznej perspektywie.

2. W ramach jednostki prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Określenie celów należy do zadań poszczególnych pracowników, samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Kierownik referatu, na podstawie danych uzyskanych od pracowników, sporządza zestawienie celów swojej komórki organizacyjnej i przekazuje je w terminie do 31 marca każdego roku koordynatorowi kontroli zarządczej. Na podstawie otrzymanych danych koordynator kontroli zarządczej sporządza wykaz celów dla całej jednostki, który zatwierdza kierownik jednostki.

### **Identyfikacja ryzyka**

**§ 8. 1.** Nie rzadziej niż raz w roku, należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami jednostki, dotyczącego zarówno działalności całej jednostki, jak i realizowanych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań. Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych pracowników, samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Obejmuje ona ryzyka związane z komórką organizacyjną oraz wykonywanymi zadaniami.

2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

### **Analiza ryzyka**

**§ 9. 1.** Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki, kierownicy referatów, pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy i pozostali pracownicy analizują ryzyko i określają akceptowany jego poziom.

2. Koordynator kontroli zarządczej, po dokonaniu analizy ryzyka, o którym mowa w ust. 1., składa Wójtowi coroczny raport obejmujący wnioski z przeprowadzonej analizy.

### **Reakcja na ryzyko**

**§ 10. 1.** W wyniku identyfikacji ryzyka określa się rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka. Reakcja może polegać na tolerowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, przeniesienia odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, wycofania się z określonych działań lub podjęcia określonych działań.

2. Wójt w odpowiedzi na coroczny raport, o którym mowa w § 9 ust. 2 określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

3. Pracownicy, na wniosek koordynatora kontroli zarządczej, składają roczne sprawozdania dotyczące wykonania działań, o których mowa w ust. 2.

### **Identyfikacja obszarów wrażliwych**

**§ 11.** W jednostce tworzy się zestawienia zadań wrażliwych, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej. Zadania wrażliwe stanowią wykonywane przez pracowników czynności (procesy).

### **Mechanizmy kontroli zarządczej**

**§ 12.** W jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

- a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- b) nadzór,

- c) ciągłość działalności,
- d) ochrona zasobów,
- e) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
- f) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

### **Dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych**

§ 13. Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

### **Nadzór kierowniczy**

§ 14. 1. W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

2. Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

### **Ciągłość działalności**

§ 15. Celem odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej ma być utrzymanie, w każdym czasie i okolicznościach, ciągłości działalności jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych oraz ochrona zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych. Osiąganie tego celu możliwe jest poprzez wykorzystywanie wyników analizy ryzyka.

### **Ochrona zasobów**

§ 16. Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.

### **Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych**

§ 17. W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, a w tym:

- a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- b) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
- c) podział kluczowych obowiązków,
- d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

### **Dokumentowanie operacji finansowych i gospodarczych**

§ 18. Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia powinny być rzetelnie dokumentowane w celu umożliwienia przesłедzenia każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania i po zakończeniu.

### **Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych**

§ 19. 1. Kierownik jednostki lub upoważnieni przez niego pracownicy zatwierdzają wszelkie operacje finansowe i gospodarcze przed ich realizacją. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych powinny być wykonywane wyłącznie przez pracowników do tego upoważnionych.

2. Operacje finansowe, gospodarcze i inne istotne zdarzenia powinny być weryfikowane przed i po realizacji.

### **Podział obowiązków**

§ 20. Kluczowe obowiązki dotyczące zatwierdzania, realizacji i księgowania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń należy rozdzielać pomiędzy różnych pracowników, z uwzględnieniem obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego jednostki określonych w przepisach prawa.

## **Główny księgowy**

**§ 21.** Główny księgowy jednostki sektora finansów publicznych jest pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie rachunkowości jednostki, wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi, dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz dokonywanie wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.

## **Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych**

**§ 22.** W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczących systemów informatycznych. Składają się na nie mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, sprzętu, systemu, aplikacji, danych mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem czy mechanizmy kontroli oprogramowania systemowego w jednostce.

## **Informacja i komunikacja**

**§ 23. 1.** W jednostce zapewnienia się wszystkim pracownikom jednostki dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.

2. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym.

3. Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.

## **Monitorowanie i ocena**

**§ 24. 1.** Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za dokonywanie oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej upoważnia się kierowników referatów w zakresie zadań referatów i koordynatora kontroli zarządczej.

2. Ocena systemu kontroli zarządczej może być dokonywana także w drodze odrębnych ocen dokonywanych przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

3. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki jest informacja przygotowana przez koordynatora kontroli zarządczej, na podstawie informacji uzyskanych od kierowników referatów i samodzielnych stanowisk, uwzględniająca w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

4. Kierownik jednostki corocznie, do końca kwietnia, potwierdza uzyskanie powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. Oświadczenie publikowane jest w BIP. Wzór oświadczenia stanowi załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

## **Ustanowienie koordynatora kontroli zarządczej**

**§ 25.** Koordynatorem kontroli zarządczej ustanawia się Skarbnika Gminy.

## **Procedura kontroli zarządczej**

**§ 26.** Ustanawia się:

- 2) Procedurę kontroli zarządczej, stanowiącą załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia,
- 3) Politykę zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik nr 3 do niniejszego zarządzenia.

## **Procedury wewnętrzne**

**§ 27. 1.** Ustala się następujące procedury wewnętrzne:

Procedury organizujące system kontroli zarządczej	Statut Gminy
	Regulamin organizacyjny urzędu
	Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości
	Procedura obiegu i kontroli dokumentów

Procedury zawierające określone instrukcje	Procedury określające przebieg procesów gospodarczych i finansowych	Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości POKL
		Zarządzenie w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej
		Procedura kontroli wewnętrznej
		Procedura auditów wewnętrznych
		Procedura nadzoru nad produktem niezgodnym
		Procedura działań korygujących i zapobiegawczych
		Procedura rozpatrywania skarg i wniosków
		Instrukcja inwentaryzacyjna
		Procedura opracowywania projektu budżetu gminy
	Procedury określające przebieg procesów merytorycznych	Udzielanie zamówień publicznych do 14 000 Euro
		Udzielanie zamówień publicznych powyżej 14 000 Euro
		Procedura zawierania umów
		Procedura dzierżawy gruntów gminnych
		Procedura organizowanie przetargów
		Procedura nabywania i zamiany nieruchomości
		Procedura realizacji inwestycji
		Procedura udzielania dotacji organizacjom pozarządowym działającym w sferze pożytku publicznego
		Procedura nadzorowania infrastruktury
		Procedura planowania inwestycji
		Procedura przygotowania wniosków / aplikacji o środki unijne/
		Procedura wydawania decyzji administracyjnych
		Procedura postępowania w sprawie wpisu, zmiany wpisu działalności gospodarczej
		Procedura postępowania w sprawie zawieszenia i wznowienia działalności gospodarczej
	Procedury określające przebieg czynności techniczno-organizacyjnych	Procedura wydawania wypisów i wyrysów z planu zagospodarowania przestrzennego
		Procedura wydawania zaświadczeń o przeznaczeniu terenu
		Procedura wydawania zaświadczeń w sprawach podatkowych
		Procedura wydawania dokumentów stwierdzających tożsamość (dowody osobiste)
		Procedura postępowania w sprawie wykonania obowiązku meldunkowego
		Procedura rejestracji osób na potrzeby kwalifikacji wojskowej
		Procedura przygotowania kwalifikacji wojskowej i jej przeprowadzania
		Procedura udzielania informacji
		<b>Zarządzenie w sprawie dostępu do informacji publicznej</b>
		Procedura wydawania Gazety Gminnej
		Regulamin umieszczania reklam w gazecie gminnej
		Kodeks postępowania administracyjnego,
		Ordynacja podatkowa
		Instrukcja kancelaryjna dla organów gmin.
		Zarządzenie w sprawie wskazania podstawowego sposobu załatwiania i rozstrzygania spraw, wyznaczenia koordynatora czynności kancelaryjnych, określenia listy rodzajów przesyłek, które nie są otwierane przez punkt kancelaryjny, oraz ustalenia wzorów pieczęci, opisu teczeki aktowej, spisu spraw i rejestrów stosowanych w Urzędzie Gminy Kolno
		Procedura nadzoru nad dokumentami i zapisami
		Procedura archiwizowania dokumentacji
		Regulamin archiwum zakładowego
		Procedura przyjmowania i obiegu korespondencji
		Procedura obsługi rady gminy
		Polityka bezpieczeństwa systemu SOO i zarządzanie systemem
		Zarządzenie w sprawie ustalenia i wdrożenia zasad realizacji przetwarzania danych osobowych oraz stosowanych środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, polityki bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych oraz instrukcji określającej sposób zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych w Urzędzie Gminy Kolno

	Zarządzanie kadrami	Procedura naboru pracowników
		Procedura przeprowadzenia okresowej oceny pracowników
		Procedura podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu Gminy
		Regulamin przeprowadzania służby przygotowawczej,
		Regulamin wynagradzania pracowników urzędu
		Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych
		Regulamin pracy
		Regulamin w sprawie zwrotu kosztów wykonania okularów dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe

2. Środki kontroli finansowej wykorzystywane w Urzędzie Gminy Kolno zawarte zostały również w innych zarządzeniach kierownika jednostki oraz zakresach czynności pracowników.

### **Przepisy końcowe**

**§ 28.** Wykonanie zarządzenia powierzam Skarbnikowi Gminy.

**§ 29.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**Załącznik Nr 1  
do Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.**

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

Ja, niżej podpisany .....

(imię i nazwisko)

jako kierownik jednostki .....

(podać nazwę)

oświadczam, iż:

- zasoby przydzielone do realizacji zadań jednostki w ..... roku zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego,
- w jednostce dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok .....,
- w jednostce są ustanowione procedury wewnętrzne zapewniające realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem, w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny, terminowy oraz w zgodzie z zasadami etycznego postępowania.

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z: samooceny<sup>1</sup>/ pracy audytu wewnętrznego/ instytucjonalnej kontroli wewnętrznej/ wyników kontroli zewnętrznych<sup>2</sup>.

Oświadczam, iż nie posiadam informacji, które nie zostały umieszczone w sprawozdaniu, a które mogłyby negatywnie wpływać na obraz sytuacji jednostki.

.....  
(podpis i pieczęć)

---

<sup>1</sup>Samoocena odzwierciedla ocenę kierownictwa w zakresie zgodności kontroli zarządczej ze standardami w okresie objętym sprawozdaniem.



### **Procedura kontroli zarządczej**

**§ 1.** Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

**§ 2.** Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

**§ 3.** Procedury kontroli zarządczej określają działania związane z wykonywaniem kontroli finansowej w zakresie wszystkich podejmowanych operacji dotyczących gromadzenia i rozdysponowania środków publicznych oraz gospodarowania mieniem publicznym.

**§ 4. 1.** Wójt jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej Jednostki.

2. Wójt jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.

3. Wójt może powierzyć określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej pracownikom urzędu. Przyjęcie obowiązków przez te osoby powinno być stwierdzone dokumentem lub wskazaniem w Regulaminie organizacyjnym urzędu.

**§ 5. 1.** Wójt obowiązany jest dokonać identyfikacji zadań, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki mieniem i wykonywania zadań Jednostki oraz powinien podjąć odpowiednie środki zaradcze poprzez właściwe dyspozycje.

2. Wójt dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiąganiem zadań Jednostki.

3. Czynności wymienione w ust. 1 i 2 powinny być dokonywane przynajmniej raz w roku, w formie pisemnej i udostępnione pracownikom.

4. Wójt może powierzyć czynności wymienione w ust. 1 i 2 zespołowi pracowników.

**§ 6. 1.** Wójt oraz upoważnieni kierownicy komórek organizacyjnych mają obowiązek w sposób precyzyjny i spójny określić podległym pracownikom zadania, uprawnienia i zakresy odpowiedzialności.

2. Dokumenty określające zakresy obowiązków pracowników, ich uprawnienia oraz zakres ich odpowiedzialności są sporządzane na piśmie, a ich przyjęcie przez pracownika jest kwitowane; jeden egzemplarz dokumentu należy przekazać do akt osobowych pracownika.

**§ 7. 1.** Pracownikom urzędu zapewnia się dostęp do informacji niezbędnych dla wykonywania przez nich obowiązków, w oparciu o przepływ informacji wewnątrz urzędu.

2. Pracownicy urzędu współdziałają w przetwarzaniu informacji, dla celów którym mają one służyć.

3. Wójt, kierownicy komórek oraz pozostali pracownicy otrzymują w odpowiedniej formie i czasie, właściwe i rzetelne informacje potrzebne im do wypełnienia obowiązków.

Załącznik Nr A do załącznika nr 2  
do Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.

### Określenie misji, celów i zadań jednostki

Określenie misji, celów i zadań jednostki

Misja jednostki

Cele i zadania jednostki na rok .....

Nr	Cele	Zadania w ramach celów	Mierniki wykonania zadań	Jednostki, komórki organizacyjne lub samodzielne stanowiska	Zasoby przeznaczone do realizacji zadań
1					
2					
3					
4					

Załącznik Nr B do załącznika nr 2  
do Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.

**Wykaz zadań wrażliwych**

<b>Zakres działania</b>	<b>Zadanie wrażliwe</b>
<b>Rachunkowość i sprawozdawczość budżetowa</b>	1. Prowadzenie ksiąg budżetowych niezgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości.
	2. Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach finansowych i budżetowych.
	3. Niezachowanie zasad, terminów i częstotliwości inwentaryzacji składników majątku. Nieudokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji.
<b>Zamówienia publiczne</b>	Nieterminowość realizacji zamówień przez wykonawców.
	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych do 14 000 euro.
	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert.
	Przebieg postępowań odwoławczych przed Krajową Izbą Odwoławczą.
<b>Dotacje</b>	Udzielenie dotacji.
	Rozliczanie dotacji. Zapotrzebowanie na środki z dotacji.
<b>Ustalanie i windykacja należności</b>	Nieustalenie należności
	Ustalanie wielkości zobowiązań odsetkowych
	Umarzanie należności z powodu bezskuteczności egzekucji
	Umarzanie należności gminy
<b>Gospodarowanie mieniem</b>	Sprzedaż składników majątkowych
	Inwentaryzacja – kasacja wyposażenia
<b>Obsługa spraw pracowniczych</b>	Dysponowanie funduszem świadczeń socjalnych
	Proces rekrutacji i zatrudniania pracowników

### **Polityka zarządzania ryzykiem**

**§ 1. 1.** Akceptowany poziom ryzyka – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie Jednostka gotowa jest zaakceptować.

2. Czynniki ryzyka - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.

3. Mechanizm kontrolny – pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w Jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałego nieprawidłowości.

4. Obszar ryzyka - to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia Jednostki czynniki ryzyka.

5. Analiza ryzyka – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.

6. Ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń (pozytywnych i negatywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów Jednostki lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów.

**§ 2. 1.** Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

2. Celem zarządzania ryzykiem jest w szczególności:

- a) usprawnienie efektywności zarządzania Jednostką,
- b) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
- c) zapobieganie stratom finansowym,
- d) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w Jednostce przedsięwzięć i projektów,
- e) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalne do ryzyka,
- f) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

3. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce obejmuje następujące etapy:

- a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Jednostki,
- b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
- c) analizę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- d) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych,
- e) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,
- f) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.

4. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce wykonywane jest na poziomie:

- a) strategicznym- dotyczącym realizacji celów długoterminowych,
- b) operacyjnym- dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,
- c) projektowym- dotyczącym celów określonych projektów, przedsięwzięć czy umów.

**§ 3. 1.** Za wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest Kierownik Jednostki.

2. Obowiązki Kierownika Jednostki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem obejmują w szczególności:

- a) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad nią,
- b) identyfikację czynników ryzyka i analizę ryzyka na poziomie strategicznym,
- c) określanie akceptowalnej istotności ryzyka,
- d) ogłaszanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem, w tym monitorowanie skuteczności mechanizmów kontroli.

3. Kierownik Jednostki może powierzyć określone obowiązki z zakresu zarządzania ryzykiem innym pracownikom jednostki.

**§ 4. 1.** Do zadań kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy należy:

- a) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne,
- b) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- c) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków wystąpienia danego ryzyka,
- d) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- e) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do niniejszej procedury,
- f) przekazanie koordynatorowi kontroli zarządczej Kwestionariusza zarządzania ryzykiem w terminie do końca lutego każdego roku kalendarzowego,
- g) zgłaszanie koordynatorowi kontroli zarządczej postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Jednostki.

3. W identyfikacji czynników ryzyka na poziomie operacyjnym biorą udział wszyscy pracownicy Jednostki. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.

4. Pracownicy Jednostki mają obowiązek zgłaszać, w formie pisemnej, przełożonym wszelkie odstępstwa od obowiązujących w Jednostce zasad i procedur.

**§ 5. 1.** Za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest pracownik Jednostki, któremu powierzono kierowanie projektem.

2. Obowiązki pracowników kierujących projektami obejmują w szczególności:

- a) identyfikację czynników ryzyka, które są właściwe dla projektu,
- b) zdefiniowanie ryzyka i ocenę jego prawdopodobieństwa zaistnienia oraz skutków,
- c) zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających poziom ryzyka w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- d) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

**§ 6.** Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem,
- 2) sporządzenie Rejestru ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do niniejszej procedury,
- 3) sporządzenie Matrycy punktowej analizy ryzyka zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do niniejszej procedury,
- 4) przekazanie Kierownikowi Jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
- 5) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,

- 6) informowanie Kierownika Jednostki o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 7) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka.

§ 7. Koordynator kontroli zarządczej może utworzyć zespół pomocniczy do realizacji zadań, o których mowa w § 6.

Załącznik Nr A do załącznika Nr 3  
do Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.

### Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej

.....

Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie
		Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6

Data sporządzenia .....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej .....

Instrukcja:

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.  
3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
5. Należy określić działania które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

Wpływ	Waga wpływu	Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
Nieznaczny	1	Rzadkie	1
Mały	2	Mało prawdopodobne	2
Średni	3	Średnie	3
Poważny	4	Prawdopodobne	4
Katastrofalny	5	Prawie pewne	5



Załącznik Nr B do załącznika nr 3 do  
Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.

### Rejestr ryzyk

#### Rejestr ryzyk

Nr ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	W	P	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									

#### Instrukcja:

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.,
4. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
5. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki
6. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
8. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
9. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
10. Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 9.

Załącznik Nr C do załącznika Nr 3  
do Zarządzenia Nr 4/2011  
Wójta Gminy Kolno  
z dnia 14 lutego 2011 r.

### Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	waga	Matryca punktowej analizy ryzyka					
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3		2a	2			
Mały	2		1				
Nieznaczący	1						
	0	1	2	3	4	5	Waga
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

#### Instrukcja:

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza że ryzyko oznaczone numerem 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 2a.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
5. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

#### Przykładowe czynniki ryzyka

1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:
  - 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
  - 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wypływ danych z systemów, włamanie do systemów,
  - 3) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
  - 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
2. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:
  - 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
  - 2) płynnością finansową,
  - 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,

- 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
- 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:

- 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
- 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii
- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- 1) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- 2) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 3) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

6. Czynniki zewnętrzne związane z:

- 1) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- 3) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- 5) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,

- 7) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbująca,
- 8) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

### 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ Przesłanki	
<b>Wysoki (3)</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na reputacji.
<b>Średni (2)</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
<b>Niski (1)</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

### 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
<b>Wysokie (3)</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
<b>Średnie (2)</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
<b>Niskie (1)</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku

### 3. Poziom istotności ryzyka

<b>Ryzyko poważne (6-9)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko umiarkowane (3-5)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko nieznaczne (1-2)</b>	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie