

## **MATERIAŁY POMOCNICZE DO KONTROLI ZARZADCZEJ**

### **PRZYKŁADOWE CELE I MIERNIKI DLA SAMORZĄDU**

#### **Cel - Osiągnięcie zadawalającego stanu infrastruktury technicznej poprzez:**

1. Rozbudowę kanalizacji i gazyfikacja gminy ze szczególnym uwzględnieniem terenów wiejskich.
2. Budowę nowej obwodnicy miasta oraz modernizację i remonty istniejących dróg wojewódzkich, powiatowych oraz gminnych,
3. Utrzymanie istniejących połączeń kolejowych oraz utworzenie bezpośredniego połączenia z większą aglomeracją
4. Wybudowanie basenu oraz hali widowiskowo-sportowej.

#### **Wskaźniki monitoringu:**

1. procentowe określenie stopnia skanalizowania gminy,
2. procent budżetu gminy przekazywany na inwestycje i remonty dróg,
3. ilość połączeń komunikacyjnych do miejscowości (gminy) i ich długość,
4. ilość abonentów telekomunikacji i połączeń internetowych.

#### **Cel - Rozwój turystyki wraz z promocją walorów gminy poprzez:**

1. Rozbudowę i modernizację bazy turystycznej i sportowo rekreacyjnej na wysokim poziomie.
2. Stworzenie sprzyjających warunków do rozwoju innych usług obsługujących ruch turystyczny.
3. Utworzenie Centrum Turystycznego dla okolicznych gmin.
4. Dynamiczną promocję gminy w ośrodkach wielkomiejskich i turystycznych w obszarze ok. 100 km jako miejscowości wartej odwiedzin nawet jednodniowych.
5. Intensywne kształcenie w zakresie turystyki.
6. Rozbudowę bazy turystyczno wypoczynkowej
7. Rewaloryzację historycznego układu architektonicznego i urbanistycznego śródmieścia miasta.

#### **Wskaźniki monitoringu:**

1. ilość turystów odwiedzających gminę,
2. ilość miejsc noclegowych,
3. ilość środków budżetowych gminy przeznaczanych na rewitalizację śródmieścia,
4. procent budżetu gminy przeznaczony na turystykę,
5. nakład druków promocyjnych.

### **Cel - Tworzenie warunków dla rozwoju lokalnego biznesu i przyciągania inwestorów zewnętrznych**

1. Zapewnienie bezpieczeństwa dla prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Gminy oraz ochrony majątku mieszkańców i przyjezdnych,
2. Przygotowanie terenów pod działalność gospodarczą i usługową.
3. Promocję gminy jako obszaru atrakcyjnego dla potencjalnych inwestorów.
4. Stworzenie warunków formalno-prawnych (szybkie ścieżki inwestycyjne, system ulg w podatkach lokalnych) i infrastrukturalnych dla potencjalnych inwestorów.
5. Tworzenie wizerunku miejscowości jako miasta przyjaznej dla inwestorów. Kształcenie młodzieży i dorosłych w zakresie przedsiębiorczości.

#### **Wskaźniki monitoringu:**

1. roczne nakłady inwestycyjne inwestorów zewnętrznych,
2. ilość włamań do firm na terenie gminy,  
roczna ilość nowych podmiotów gospodarczych

### **Cel - Restrukturyzacja i przygotowanie rolnictwa do integracji z Unia Europejska poprzez:**

1. Wspieranie rozwoju agroturystyki i rozwoju rolniczych gospodarstw specjalistycznych.
2. Przedstawienie kompleksowej oferty alternatywnych miejsc pracy dla rolników.
3. Wspomaganie procesu łączenia się rolników w grupy producenckie oraz komasacja i zalesianie gruntów rolnych.
4. Promocję i rozwój rolnictwa ekologicznego.
5. Intensywny rozwój infrastruktury technicznej na terenach wiejskich.

#### **Wskaźniki monitoringu:**

1. ilość gospodarstw rolnych,
2. średnia powierzchnia gospodarstwa rolnego w gminie,
3. ilość grup producenckich,
4. ilość gospodarstw agroturystycznych,
5. ilość osób objętych szkoleniem z zakresu integracji z UE

### **Cel - Poprawa jakości życia mieszkańców gminy poprzez:**

1. Stworzenie optymalnej, docelowej bazy materialnej szkolnictwa i kultury fizycznej w Gminie.
2. Zapewnienie lepszej obsługi mieszkańców - podniesienie jakości pracy samorządu.
3. Zapewnienie rozwoju organizacji kulturalnych i innych pozarządowych organizacji dla budowania więzi społecznych i zachowania tożsamości kulturowej.
4. Wprowadzanie intensywnych programów walki z bezrobociem.

5. Stworzenie możliwości zdobycia wykształcenia wyższego w miejscowości na nowoczesnych kierunkach nauczania.
6. Przeciwdziałanie dalszemu rozwarstwieniu w dochodach mieszkańców - zapewnienie rozwoju zrównoważonego gminy.

#### **Wskaźniki monitoringu:**

1. roczna wielkość nakładów na inwestycje i remonty w oświacie,
2. ilość skarg na działalność administracji samorządowej,
3. ilość i budżet organizacji pozarządowych,
4. ilość bezrobotnych w gminie,
5. ilość i zasięg działań pozalekcyjnych dla młodzieży szkolnej,
6. ilość studentów szkół wyższych w miejscowości,
7. średni poziom zarobków mieszkańców.

#### **Przykładowe zagrożenia dla procesu inwestycji budowlanej**

##### **PROBLEMY STRATEGICZNE**

Niepotrzebny; nie spełnia swych celów

Symboliczny - marzenie

Zbyt ambitny; nie da się zbudować

Nigdy nie ukończony; spóźniona inwestycja

W złym miejscu

W warunkach szybkiego rozwoju technologii nie sprosta potrzebom w przyszłości

Inne?

##### **PROBLEMY OPERACYJNE**

Niedostatecznie dużo przestrzeni - dla klientów, petentów, samochodów, urządzeń; nie sprosta zapotrzebowaniu

Niewygodny

Niewykorzystywany (dlaczego? dostępność?)

Problemy z dostawcami i dostawami, problemy z informatyką; awarie energetyczne; niedostatek materiałów,

opóźnienia, słaba lub niepewna jakość; problemy logistyczne

Nadmierny pośpiech; działanie „na skrót”

Niespełnienie powszechnie przyjętych standardów

Inne?

## **PROBLEMY TECHNICZNE**

Odpowiedniość terenu

Problemy ze zbudowaniem według planu

Korzystanie z zaawansowanej technologii

Niedostatek umiejętności

Nie zbudowana według specyfikacji albo według kryteriów jakościowych

Inne?

## **PROBLEMY FINANSOWE / EKONOMICZNE**

Niewystarczające fundusze; na początku i w trakcie projektu

Nadmierne wydatki; zbyt małe wydatki

Zbyt drogi; koszty przekraczają korzyści; pieniądze można lepiej wykorzystać na inne projekty (koszty straconych możliwości)

Wzrost kosztów; nieprzewidywalność przyszłych cen

Wahania kursów walutowych i stóp procentowych

Poszczególne pozycje kosztów, np. materiały, konsultanci, pożyczki, podatki, ubezpieczenia

Kryzys gospodarczy

Koszty prawne; grzywny

Straty; niska wydajność, niska korzyść w relacji do kosztów

Zmarnowane, źle wydane pieniądze (np. podróże zagraniczne)

wycofanie się sponsorów

Inne?

## **PROBLEMY PRAWNE / REGULACYJNE**

Opóźnienia w uzyskaniu pozwoleń na budowę / innych pozwoleń, lub nieuzyskanie ich w ogóle

Brak przepisów; przepisy przedawnione; złe lub niejasne przepisy

Ograniczenia prawne (regulacje budowlane, rozporządzenia BHP, przepisy o ochronie środowiska...)

spory prawne, np. dotyczące własności terenu, sąsiadów,

Inne?

## **PROBLEMY KONTRAKTOWE**

Złożony charakter umów i ustaleń kontraktowych; nieprawidłowe/niesprawiedliwe warunki

opóźnienia w podpisaniu umowy; niezgodność z warunkami

nadzór nad podwykonawcami

roszczenia i spory na tle umów

ciężkie warunki nakładane przez fundatorów, agentów, konsultantów, firmy budowlane, itp.

płynność finansowa wykonawcy

dostępność wykonawcy  
uczciwość wykonawcy  
umiejętności wykonawcy  
uzależnienie od małej liczby wykonawców dysponujących kluczowym  
doświadczeniem i umiejętnościami  
Inne?

### **PROBLEMY SOCJALNE (SPOŁECZNE)**

Nieakceptowalność finansowania (podatki, pomoc międzynarodowa)  
nieakceptowanie samego projektu  
Projekt nie podoba się  
naruszenie spokoju społeczności lokalnej  
nierówne traktowanie możliwych użytkowników (np. pod względem swobody  
dostępu - fizycznego lub zdalnego)  
umyślne wrogie akty, np. podpalenie ?  
Inne?

### **PROBLEMY POLITYCZNE**

zmiany - rządu, ministrów, zmiany intencji polityków  
ambicje  
szkody polityczne  
mieszanie się polityków do projektu; presja na sukces  
inne?

### **PROBLEMY MENEDŻERSKIE (np. „Ryzyko Kontroli”)**

brak doświadczenia; złożoność projektu  
brak określenia/zaakceptowania „własności” projektu; nieprzyjęcie  
odpowiedzialności za projekt, niejasne granice  
odpowiedzialności, zbyt dużo lub za mało delegowania uprawnień  
zbyt wiele zainteresowanych stron; konflikty interesów?  
błędy w koordynacji i/lub komunikacji  
brak dyscypliny w zarządzaniu projektem  
niechęć do powiedzenia „nie” albo „stop”  
zaczynanie kolejnego etapu przed ukończeniem aktualnego  
Cechy kontroli: nieobecna, nieadekwatna, nie stosowana lub z innych przyczyn  
nieskuteczna; „czynniki poza kontrolą”  
Inne ?

### **PROBLEMY INFORMACYJNE**

Nieodpowiednie systemy informacyjne o charakterze operacyjnym, finansowym i  
zarządczym  
Niedokładność; niewystarczający poziom szczegółowości; dane zbyt spóźnione,  
by mogły się nadawać do

wykorzystania; dane w ogóle nie dostarczone; nie otrzymywane przez osoby, które ich potrzebują

Brak wytycznych, instrukcji; brak informacji zwrotnych

Niechęć do ujawniania problemów; ukrywanie i zniekształcanie informacji; brak przejrzystości

niedoszacowanie kosztów; przeszacowanie korzyści

inne?

## **PROBLEMY Z PRAWDŁOWYM I UCZCIWYM PRZEBIEGIEM PROJEKTU**

Falszowanie danych liczbowych

Korupcja; łapówkarstwo, dowody wdzięczności, prowizje"

Wywieranie presji przez dostawców; stosowanie zachęt do zakupu

Oszustwa: ze strony dostawców, wykonawców, pracowników, menedżerów

Kradzieże

Płatności nielegalne (np. unikanie płacenia podatków)

inne?

## **PROBLEMY PERSONALNE**

Brak doświadczenia lub umiejętności

Niedobory pracowników; niedostępni w odpowiednim czasie

znajdowanie, utrzymanie i wynagradzanie personelu obsługującego

Akty umyślnej wrogości: kradzieże, oszustwa, sabotaż, strajki/spory

Niekompetencja, zaniedbania, apatia (i tak dalej!)

Słabo opłacani, a więc słabo zmotywowani

Personel kontraktowy nie czuje więzi z przedsięwzięciem

Źle zaprojektowane systemy premii, np. premiujące szybkość ze stratą dla jakości lub bezpieczeństwa

Ryzyko dla pracowników, np. w zakresie BHP, bezpieczeństwa zawodowego

Zmiany personelu, np. deweloperów, architektów, wykonawców, dostawców,

urzędników, polityków i fundatorów

inne?

## **PROBLEMY BHP**

Obiekt niebezpieczny; zapada się

Zagrożenia budowlane, np. części np. trybun spadają na korzystających

Ryzyko pożaru

Szkodliwe emisje zanieczyszczeń

Niezgodność z przepisami; przypadkowa, zamierzona; ignorancja

Nieprzewidywanie przyszłych przepisów

inne?

## **PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA**

Podpalenie, sabotaż, wandalizm, kradzieże, nieuprawniony dostęp...

Nielegalne wtargnięcie do obiektu; protesty  
Terroryzm?  
Inne?

### **PROBLEMY ŚRODOWISKOWE**

Korzystanie z zasobów będących w niedoborze: drewno, minerały, energia, Bp.  
Korzystanie z materiałów problemowych, np. z plastyku  
Zanieczyszczanie łądu, powietrza, wody (w jaki sposób?)  
Odpady  
Nieprzeprowadzenie właściwej oceny wpływu na środowisko  
Nie zgodność z innymi wymaganiami, np. prawa, przepisów, standardów  
Inne?

### **PROBLEMY POGODOWE I „PRZYRODNICZE”**

Niesprzyjające warunki pogodowe  
Problemy z ziemią i terenem budowy (na brzegu rzeki)  
Katastrofy przyrodnicze; powodzie, trzęsienia ziemi

### **Inne „Akty Boga”**

### **PROBLEMY Z INFRASTRUKTURĄ**

Trudności z dostępem: drogi, transport;  
załączone drogi dostępu? Trudności z  
usługami: elektryczność, woda, ścieki,  
telekomunikacja inne?

### **PROBLEMY MIĘDZYLUDZKIE**

Ambicja, duma, zapach  
Brak obiektywności; konflikty interesów  
Stosunki międzyludzkie  
Nieuczciwość  
Następstwa niepowodzeń  
Inne?

### **PROBLEMY Z REPUTACJĄ**

Szkody polityczne  
Wpływ na wizerunek Inwestora (np. Miasta) w którym jest lokalizacja  
Reakcje fundatorów/sponsorów; wpływ na pomoc obecnie i w przyszłości?  
Inne?

## **INNE?**

Np. Jeżeli ten projekt nie powiedzie się, czy również inne mogą ponieść porażkę? Czy jest to symptomem głębszych problemów?

## **PROBLEMY Z ZABEZPIECZENIEM („Ryzyko Audytu”)**

A co się stanie, jeżeli audyt (wewnętrzny, zewnętrzny lub oba rodzaje) nie powiedzie się? (tzn. nie będzie wykonany, nie przyniesie efektów, będzie częściowy, odbędzie się post factum?)