

Zarządzanie finansami rządowymi/samorządowymi – najlepsze praktyki w Europie

Seminarium: Zarządzanie finansami w nowoczesnych metropoliach

Natasha Ansell

Spis treści

1. Grupa sektora publicznego	1
2. Przegląd makroekonomiczny	6
3. Najlepsze miasta – Kluczowe czynniki sukcesu	15

1. Grupa sektora publicznego

Grupa sektora publicznego

- Sektor publiczny jest podstawą naszej działalności od początku naszej dwustuletniej historii

- Grupa sektora publicznego została stworzona w 2004 r.

- Celem Grupy było stworzenie długofalowych relacji partnerskich z naszymi władzami rządowymi i innymi klientami sektora publicznego

- Wielu z naszych specjalistów ds. Grupy sektora bankowego posiada odpowiednie doświadczenia zdobyte podczas pracy w bankach centralnych, centralnych lub lokalnych instytucjach rządowych, Ministerstwie Finansów lub innych podmiotach sektora publicznego.

- Oferujemy globalne doświadczenie i dogłębną ekspertyzę

Citi Twoim Partnerem

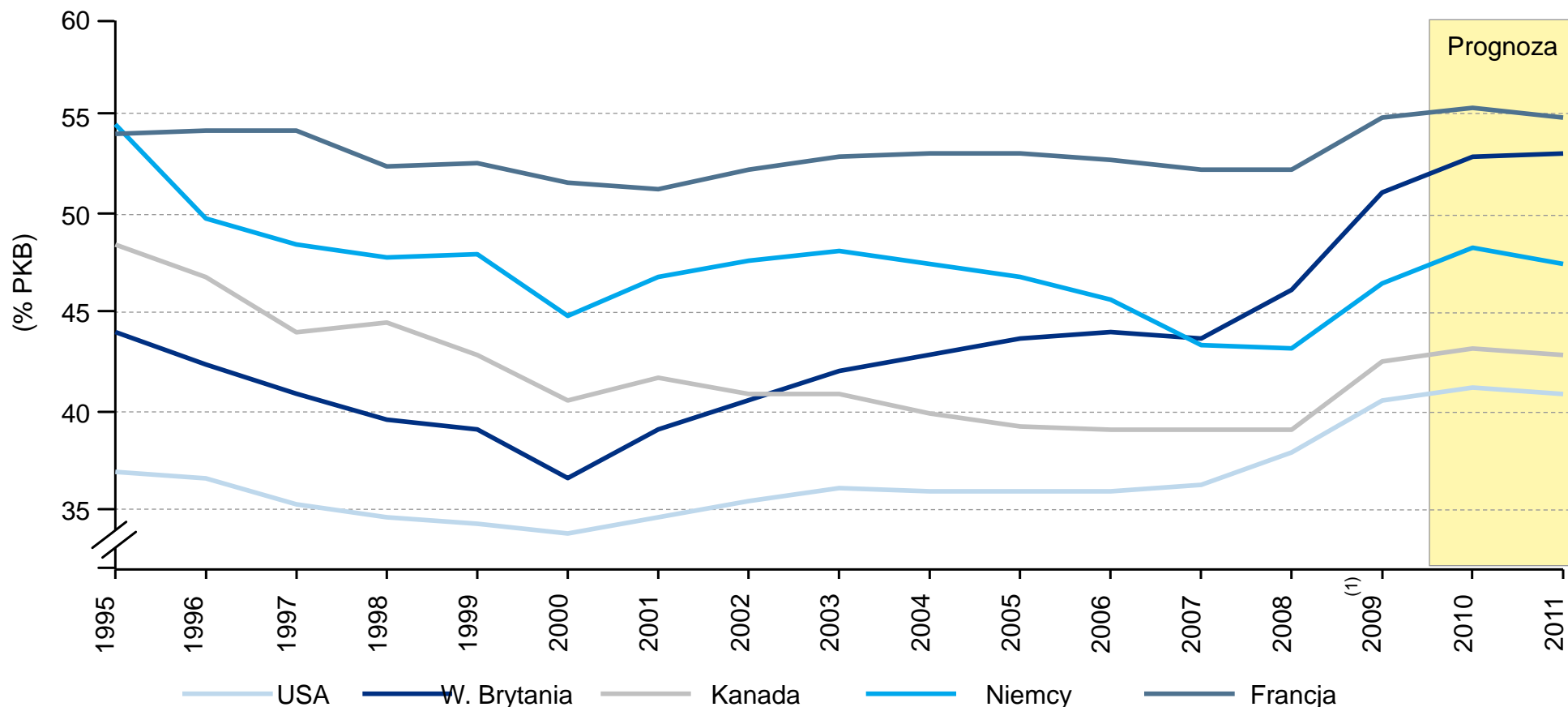


2. Uwarunkowania makroekonomiczne

Ekspansja państwa

Bezpośrednią przyczyną wzrostu roli państwa jest kryzys finansowy; jednakże znaczenie rządów rosło szybko zanim jeszcze do kryzysu doszło. W Wielkiej Brytanii udział państwa w PKB wzrósł z 37% w 2000 r. do 52% obecnie. W niektórych miejscach w północnej Brytanii udział państwa w gospodarce jest większy niż w krajach komunistycznych dawnego Bloku Wschodniego. Zmiany w Europie kontynentalnej nie przebiegały aż tak gwałtownie, lecz tam państwo już wcześniej kontrolowało około połowy gospodarki.

Ewolucja udziału rządów w PKB



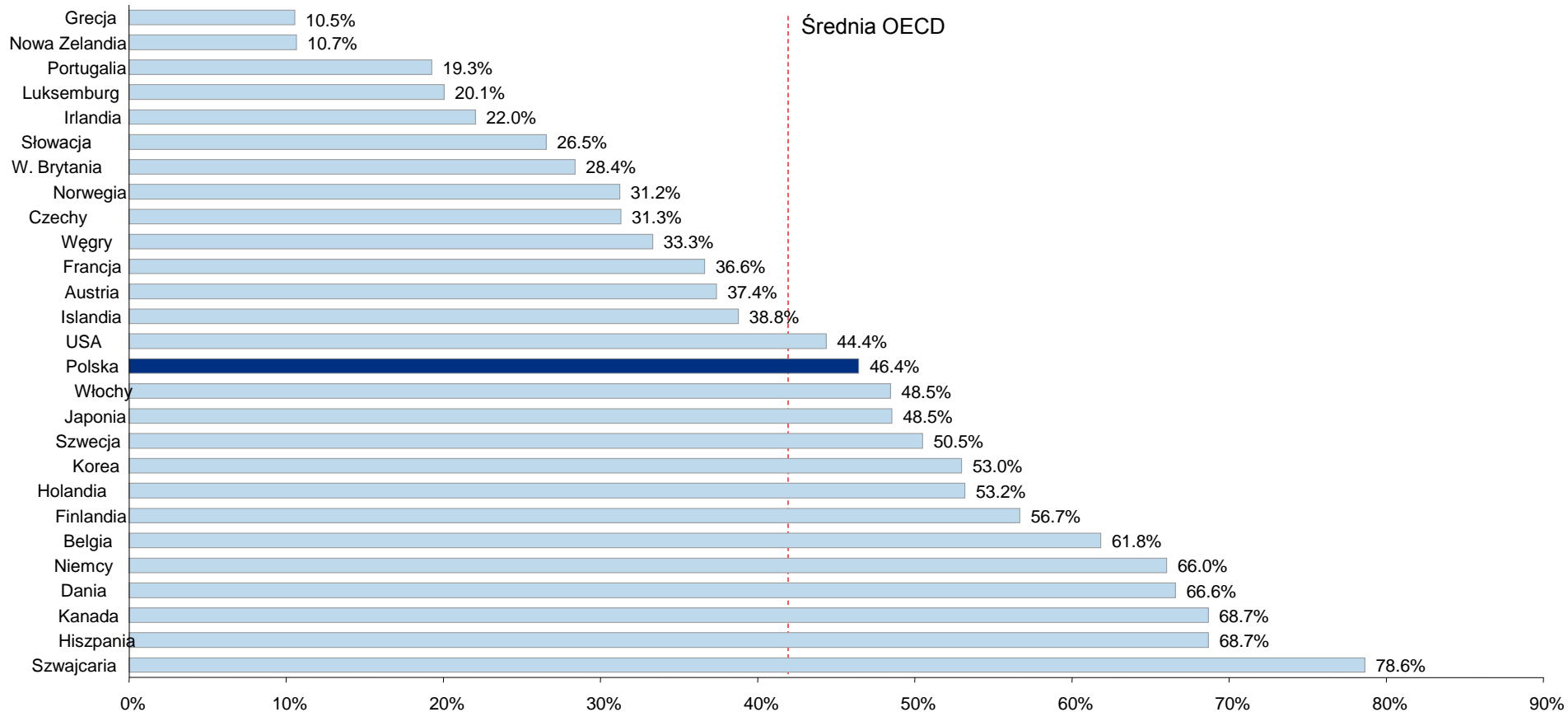
Źródła: The Economist, OECD – Directorate for Public Governance and Territorial Development.

(1) Dane szacunkowe.

Udział samorządu lokalnego i regionalnego w całkowitych wydatkach publicznych

Lata decentralizacji i transfery środków pieniężnych z budżetu centralnego oznaczają, że dziś w wielu krajach OECD samorząd lokalny i terytorialny wydaje większość środków publicznych.

Wydatki samorządu lokalnego i regionalnego jako % całkowitych wydatków publicznych



Źródło: „OECD, Directorate for Public Governance and Territorial Development – Government at a Glance 2009”.

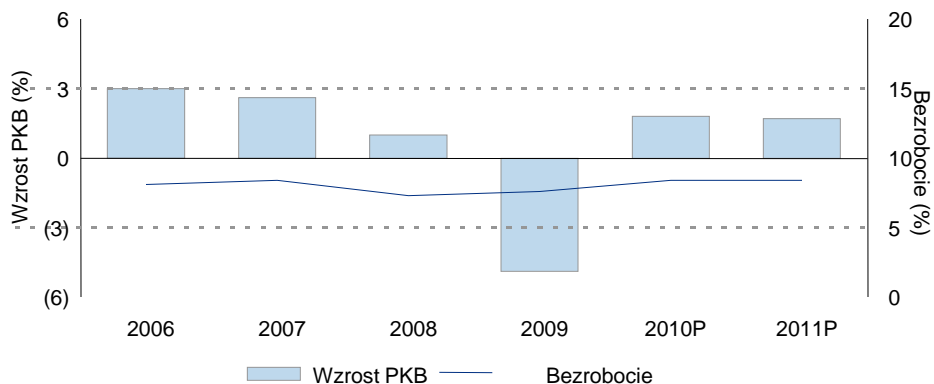
Uwaga: Całkowite wydatki rządowe (publiczne) oblicza się jako sumę wydatków rządu centralnego oraz samorządu regionalnego i lokalnego (SRL); wydatki SRL oblicza się jako sumę wydatków samorządu lokalnego i regionalnego.

Prognozy PKB pokazują, że ożywienie jest w zasięgu wzroku...

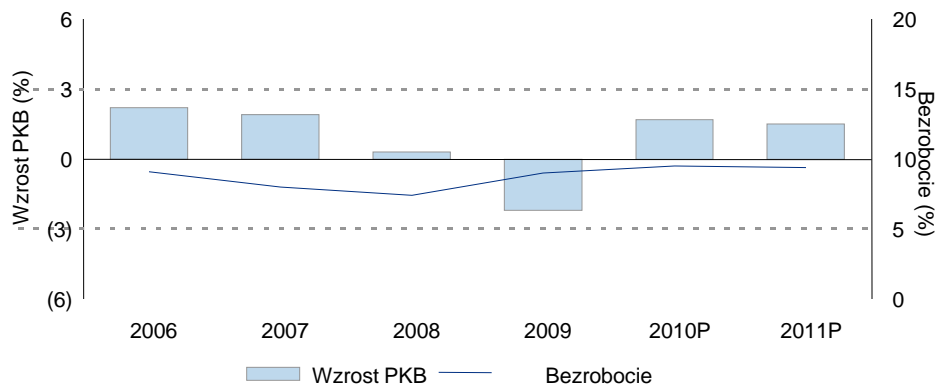
Skoordynowane działania rządów w formie pakietów stymulacji fiskalnej i monetarnej doprowadziły do wzrostu gospodarczego w 2. połowie 2009 r., a teraz przez dwa lata gospodarki krajów Europy mają rosnąć w zróżnicowanym tempie.

Główne gospodarki UE

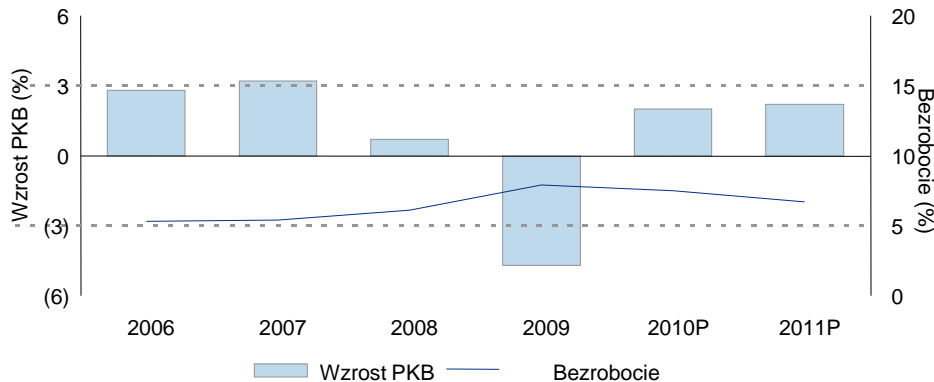
Niemcy



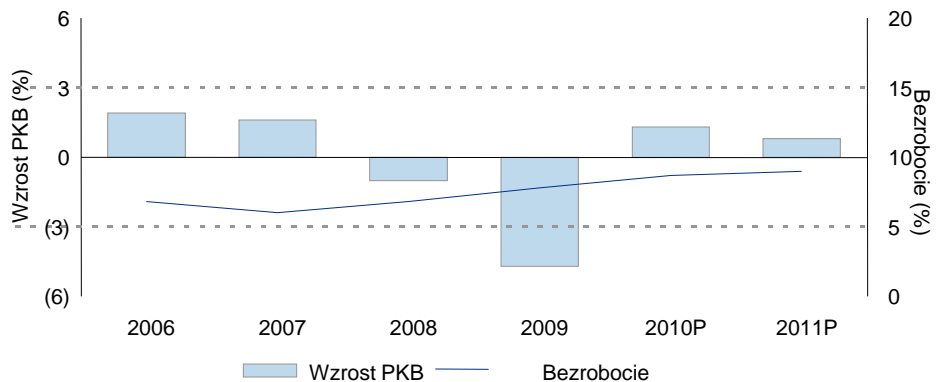
Francja



W. Brytania



Włochy



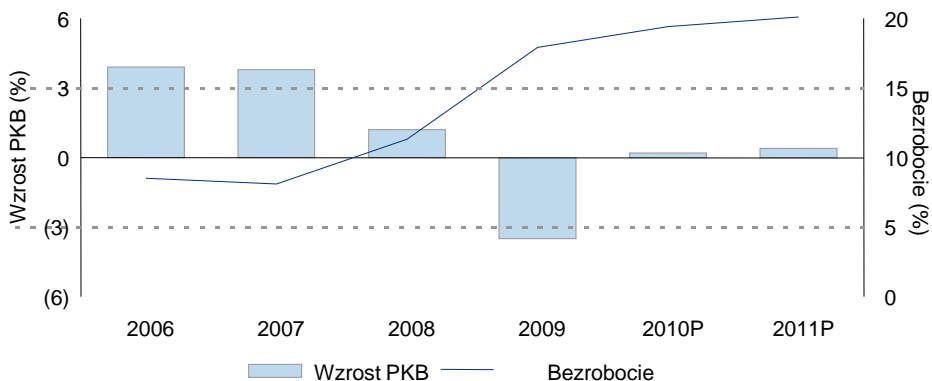
Źródło: Citi Investment Research and Analysis, styczeń 2010 r.

... Lecz będzie mu towarzyszyć duże bezrobocie

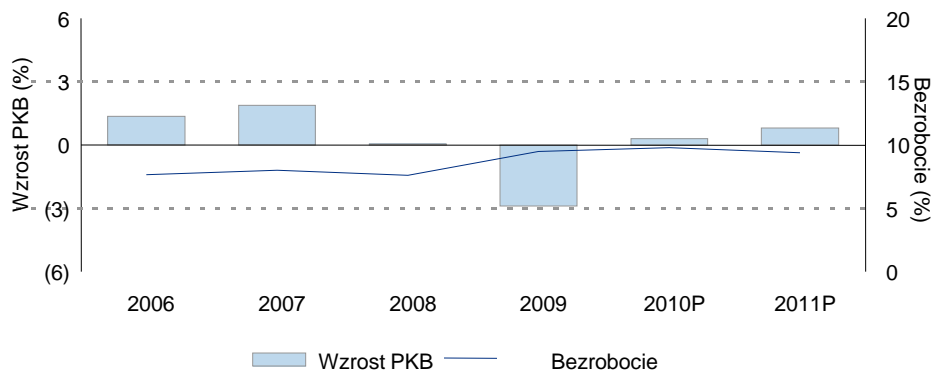
Kraje Europy Zachodniej będą potrzebowały wielu lat, by uporać się ze szkodami, jakie kryzys wyrządził na rynku pracy, do tego dochodzą pewne obszary dotknięte niską aktywnością gospodarczą z przyczyn strukturalnych.

Ważne gospodarki europejskie

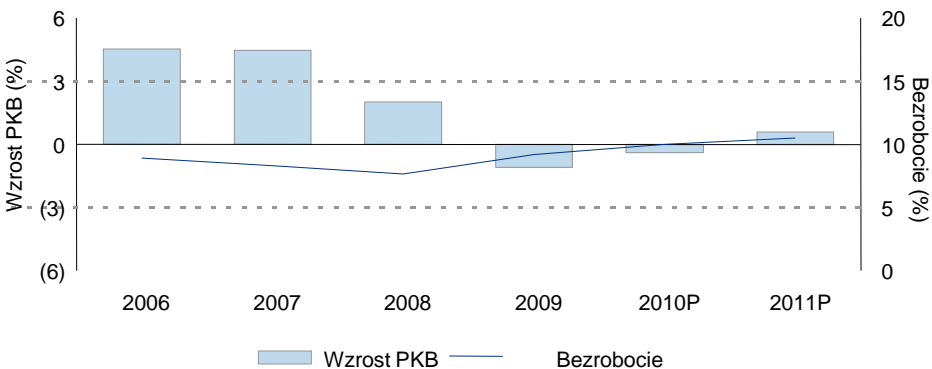
Hiszpania



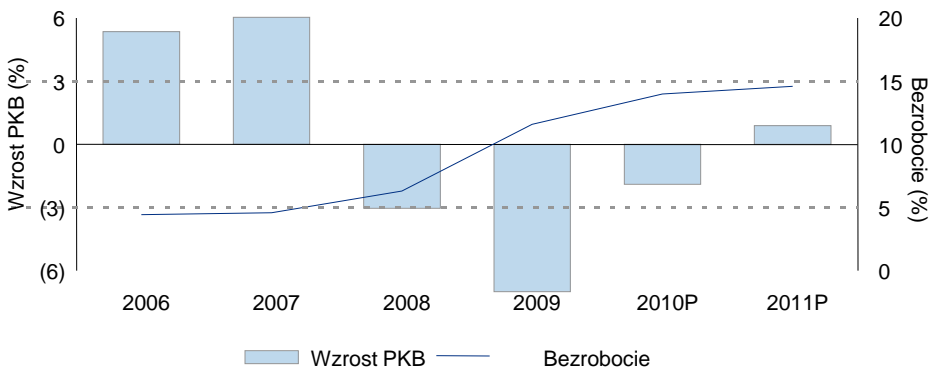
Portugalia



Grecja



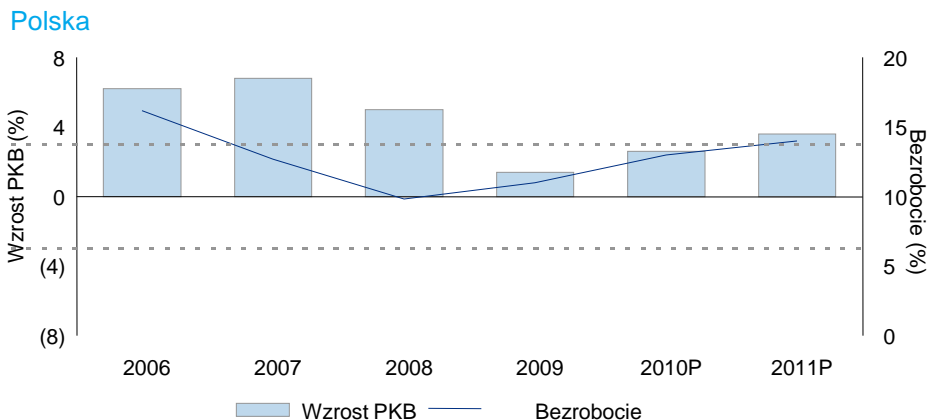
Irlandia



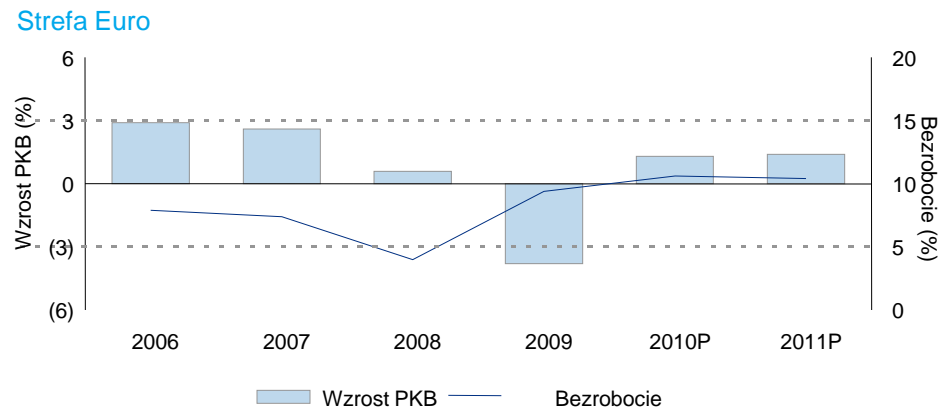
Źródło: Citi Investment Research and Analysis, styczeń 2010 r.

Polska uniknęła recesji

Polska może liczyć na relatywnie duży wzrost PKB w I połowie 2010 r. Istotny wkład będzie mieć produkcja przemysłowa, która może osiągnąć nawet dwucyfrowy wzrost dzięki efektowi niskiej bazy i procesowi odbudowy zapasów.



- Powojenne doświadczenia uczą, że kryzys bankowy wpływa na wzrost gospodarczy przez 3–5 lat od wstępnej stabilizacji
- Choć w przeszłości wyniki poszczególnych krajów znacznie się różniły, średnio 7 lat po kryzysie produkcja kształtowała się 10% poniżej poziomu wynikającego z trendów występujących przed kryzysem (1)
- Zasięg ostatniego kryzysu zwiększa prawdopodobieństwo, że w skali globalnej średnie tempo wzrostu będzie teraz niższe w porównaniu z ostatnim dziesięcioleciem



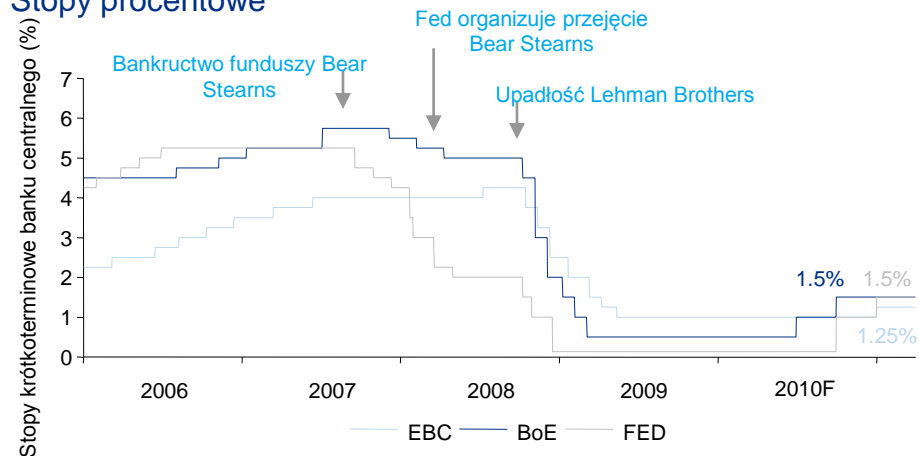
- Główne gospodarki wyszły z recesji w II i III kw. 2009 r., a prognozy wzrostu PKB są regularnie podwyższane
- Po silnym wzroście PKB w II połowie 2009 r. prognozy dla Strefy Euro przewidują umiarkowany wzrost przy niskiej inflacji w 2010 i 2011 r.
- Wolniejszy wzrost i wysokie bezrobocie będą stanowić dodatkowe wyzwanie dla polityki fiskalnej zmierzającej do redukcji pokaźnego zadłużenia

Źródło: Citi Investment Research and Analysis, styczeń 2010 r.
Uwaga: (1) MFW, 24 września 2009 r.

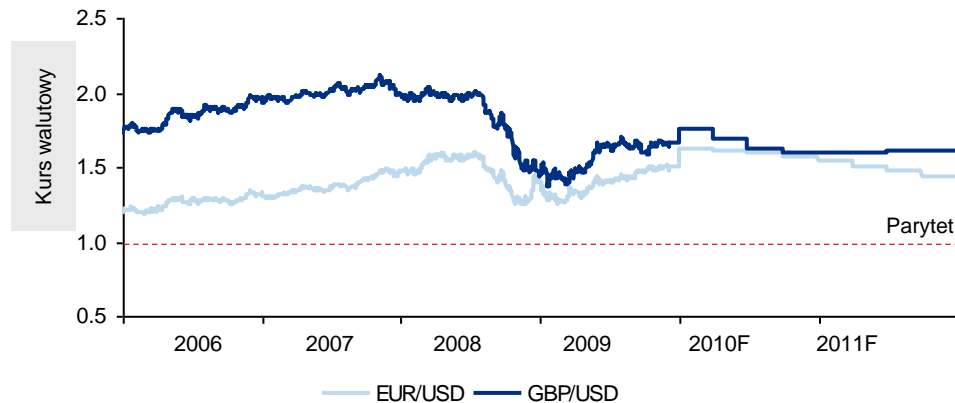
Niska inflacja (oprócz W. Brytanii) może opóźnić podwyżki stóp procentowych

Ponieważ część Europy wciąż jest pod presją deflacyjną, podczas gdy inne kraje borykają się z uporczywą inflacją, tempo zacieśniania polityki monetarnej również będzie zróżnicowane – jednak podwyżek stóp procentowych należy spodziewać się już w II – IV kw. 2010 r.

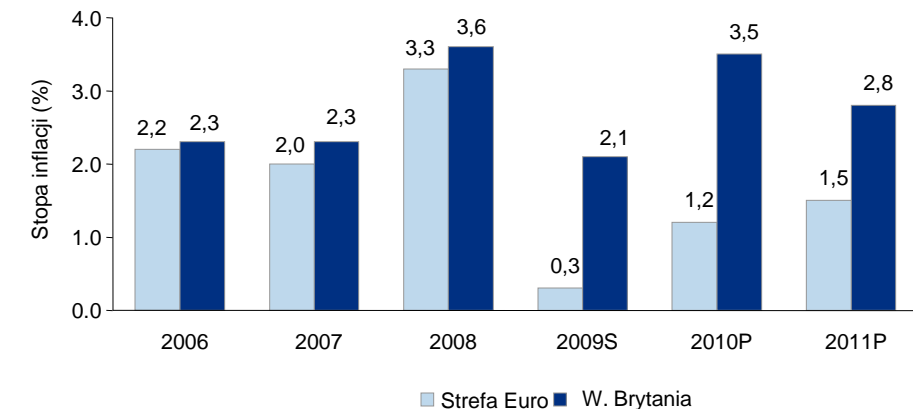
Stopy procentowe



Kursy walut



Inflacja










- W Wielkiej Brytanii planowana podwyżka VAT utrzyma inflację powyżej 3% w przyszłym roku i wymusi podwyżki stóp procentowych wcześniej niż prognozowano w apogeum kryzysu
- Niska inflacja prawdopodobnie pozwoli EBC utrzymać stopę podstawową na poziomie 1,0% do końca 2010 r., przy jednoczesnym wycofywaniu środków wspomagających płynność. W 2011 r. podwyżkom stóp procentowych będzie towarzyszyć zaostrzenie polityki fiskalnej w celu sprowadzenia deficytu państw członkowskich poniżej 3% do 2013 r. (zgodnie z planem)
- W 2010 r. USA będą się zmagać z 10% deficytem budżetowym – podwyżki stóp procentowych są spodziewane najpóźniej w ostatnim kwartale roku
- Wzrost cen surowców przyczyni się do wzrostu inflacji

Źródło: Strony internetowe Banku Centralnego, FactSet, Citi Investment Research and Analysis.
Uwaga: dane z grudnia 2009 r.

Deficyt budżetowy...

Intensywne działania w celu uniknięcia globalnej depresji i przywrócenia wzrostu doprowadziły do poważnych napięć finansów większości krajów.

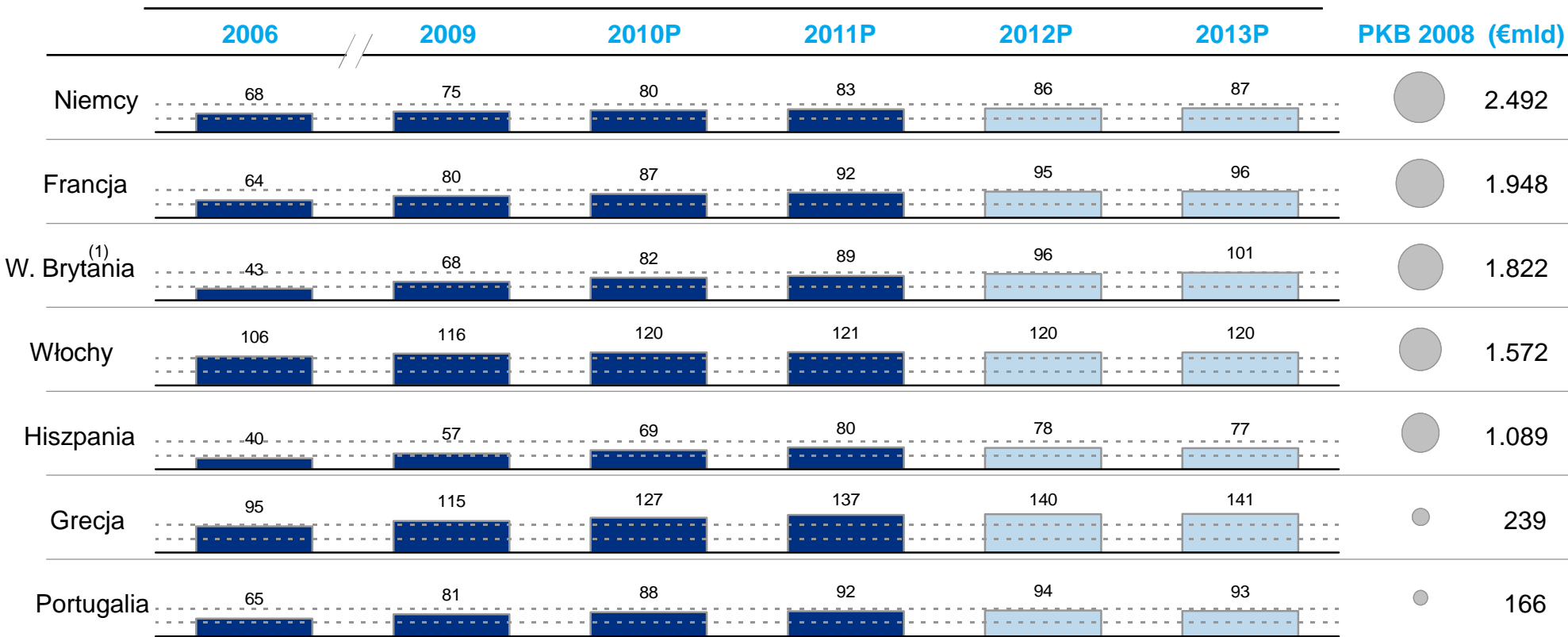
	PKB 2008	(€mld)	Podaż brutto EUR (€mld)		
			2008	2009	2010P
Niemcy		2.492	148	158	219
Francja		1.948	130	176	197
W. Brytania ⁽¹⁾		1.822	163	250	244
Włochy		1.572	138	179	182
Hiszpania		1.089	50	105	113
Grecja		239	33	50	40
Portugalia		166	12	15	17
Strefa Euro (E11)		9.095	596	830	915
Strefa Euro (E11) + W. Brytania		10.917	759	1.080	1.158

Źródło: Citi Strategy, The Economist Intelligence Unit.
Uwaga: (1) dane dla W. Brytanii za rok obrachunkowy.

... Oznacza duży długoterminowy dług publiczny

Jednak po kryzysie w centrum uwagi znalazły się gwałtowny wzrost pożyczek publicznych i niepewne perspektywy stabilizacji i odwrócenia niepokojących trendów relacji zadłużenia do PKB

Dług publiczny (jako % PKB)



Źródło: Citi Strategy, The Economist Intelligence Unit.
Uwaga: (1) dane dla W. Brytanii za rok obrachunkowy.

Reakcja na lukę fiskalną

Rządy muszą domknąć lukę fiskalną w perspektywie średniookresowej. Dostępne są dwie główne opcje polityczne: źródła funduszy i wykorzystanie funduszy.

Polityka	Strategie	Potencjalne skutki	Możliwe wsparcie przez Citi
Źródła funduszy	<ul style="list-style-type: none"> Podwyżki podatków (w toku) 	<ul style="list-style-type: none"> Duże – lecz mogą zaszkodzić konkurencyjności gospodarki 	
	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie pożyczek (w toku) 	<ul style="list-style-type: none"> Duże – negatywne 	<ul style="list-style-type: none"> Stopy procentowe – dystrybucja i obrót Finansowanie (Gwarantowane Benchmarki, obligacje średnioterminowe (MTN)) Zarządzanie zobowiązaniami
	<ul style="list-style-type: none"> Sprzedaż aktywów (jednorazowa) 	<ul style="list-style-type: none"> Zależne od bilansu 	<ul style="list-style-type: none"> Prywatyzacja Monetyzacja nieruchomości i innych aktywów
	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie rezerwami 	<ul style="list-style-type: none"> Istotne 	<ul style="list-style-type: none"> Większy zwrot z aktywów
Wykorzystanie funduszy	<ul style="list-style-type: none"> Redukcja zamówień (jednorazowa) 	<ul style="list-style-type: none"> Duże – lecz mogą wpłynąć na możliwości 	
	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost efektywności (w toku) 	<ul style="list-style-type: none"> Istotne – chronią wyniki PS w dłuższej perspektywie 	<ul style="list-style-type: none"> Koszty zarządzania długiem i zobowiązaniami Koszty zarządzania finansowego – GTS
	<ul style="list-style-type: none"> Zakup ubezpieczenia 	<ul style="list-style-type: none"> Wygładza przepływy budżetowe 	<ul style="list-style-type: none"> Hedging
	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana wypłat 	<ul style="list-style-type: none"> Istotne – może stymulować sektor prywatny i usługowy 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrukturalne PPP / Finansowanie infrastruktury

3. Najlepsze miasta – kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe czynniki sukcesu

Sukces miasta zależy od wielu wymiernych i niewymiernych kluczowych czynników sukcesu.



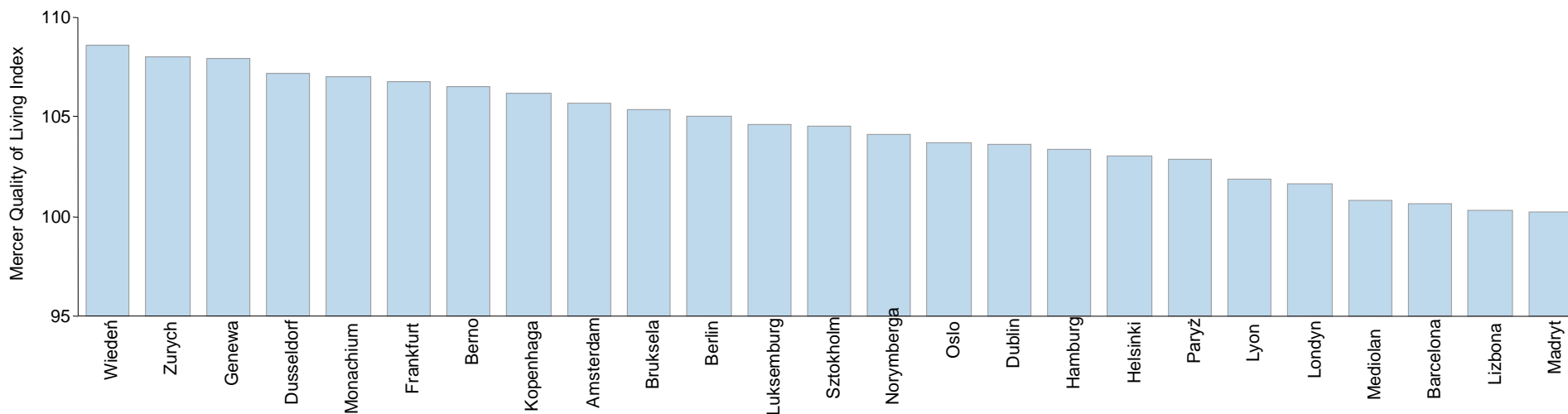
Ludzie

Coraz większa mobilność w wymiarze krajowym i międzynarodowym oraz globalizacja stanowią wyzwanie dla umiejętności miast w zakresie pozyskiwania i utrzymania utalentowanych i wysoko wykwalifikowanych młodych mieszkańców.

Kluczowe czynniki

- Miasta muszą przyciągać osoby kreatywne i wykształcone – mieszkając i pracując w danym mieście ludzie ci powiększają pulę dostępnych umiejętności
- Rządy powinny wspierać budowę relacji / komunikację marketingową z obywatelami spoza miast oraz cudzoziemcami w celu zapewnienia napływu pożądanych kwalifikacji – sprzyja temu m.in. otwartość kulturowa
- Ewolucja gospodarki wiedzy z koncentracją na kapitale ludzkim i potencjale intelektualnym wymaga lepszej znajomości „miękkich” aktywów miasta
- Wraz z globalizacją i wzrostem mobilności międzynarodowej rośnie też konkurencja między miastami w pozyskiwaniu najlepszych specjalistów – łatwy dostęp do wiz z prawem do pracy sprawia, że niektóre miasta wyprzedzają inne
- Porównaliśmy miasta z regionu EMEA porównując PKB per capita i Mercer 2009 Standard of Living Index

Ranking EMEA



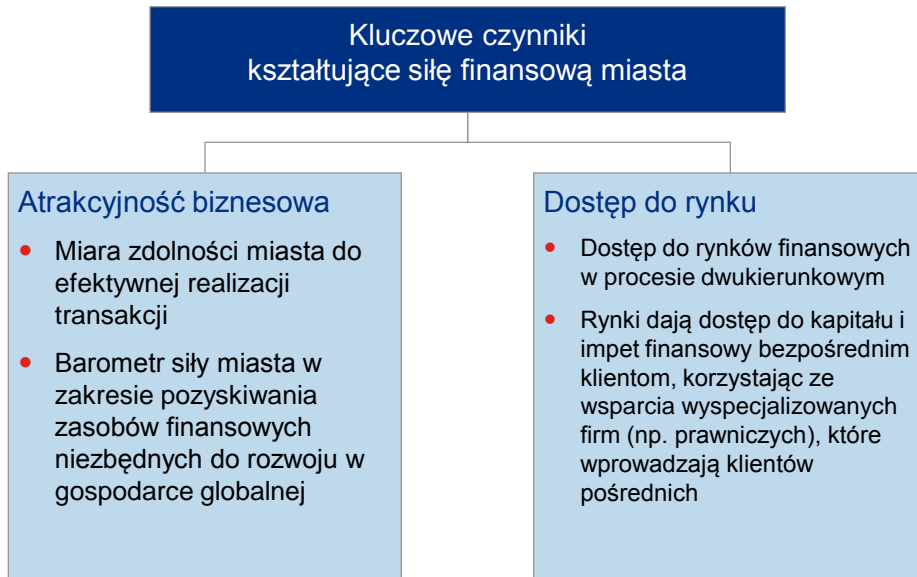
Źródło: Mercer Quality of Living Ranking 2009.

Inwestycje i finanse

Zarządzanie finansowe w mieście ma duży wpływ na jakość i rozwój infrastruktury i usług, a ostatecznie wpływa na konkurencyjność miasta.

Kluczowe czynniki

- Dostęp do zasobów finansowych jest jednym z istotnych czynników różnicujących pozycję konkurencyjną miasta
- Duże miasta konkurują o pozycję w swoim regionie, a następnie dołączają do grona graczy międzynarodowych
- Władze mają coraz większe problemy z pozyskiwaniem środków z tradycyjnych źródeł, takich jak podatki, i postrzegają partnerstwo z sektorem prywatnym jako kurek z dodatkowym finansowaniem



Finansowanie miast – problemy

- Dziś większość miast znajduje się pod coraz większą presją finansową – oczekuje się od nich dobrej jakości usług publicznych
- Miasta nie mogą automatycznie liczyć na wsparcie ze strony władz regionalnych czy krajowych. Konieczność polegania na opłatach i podatkach lokalnych (zwykle od sprzedaży lub nieruchomości) zwiększa ich wrażliwość na zmiany w gospodarce

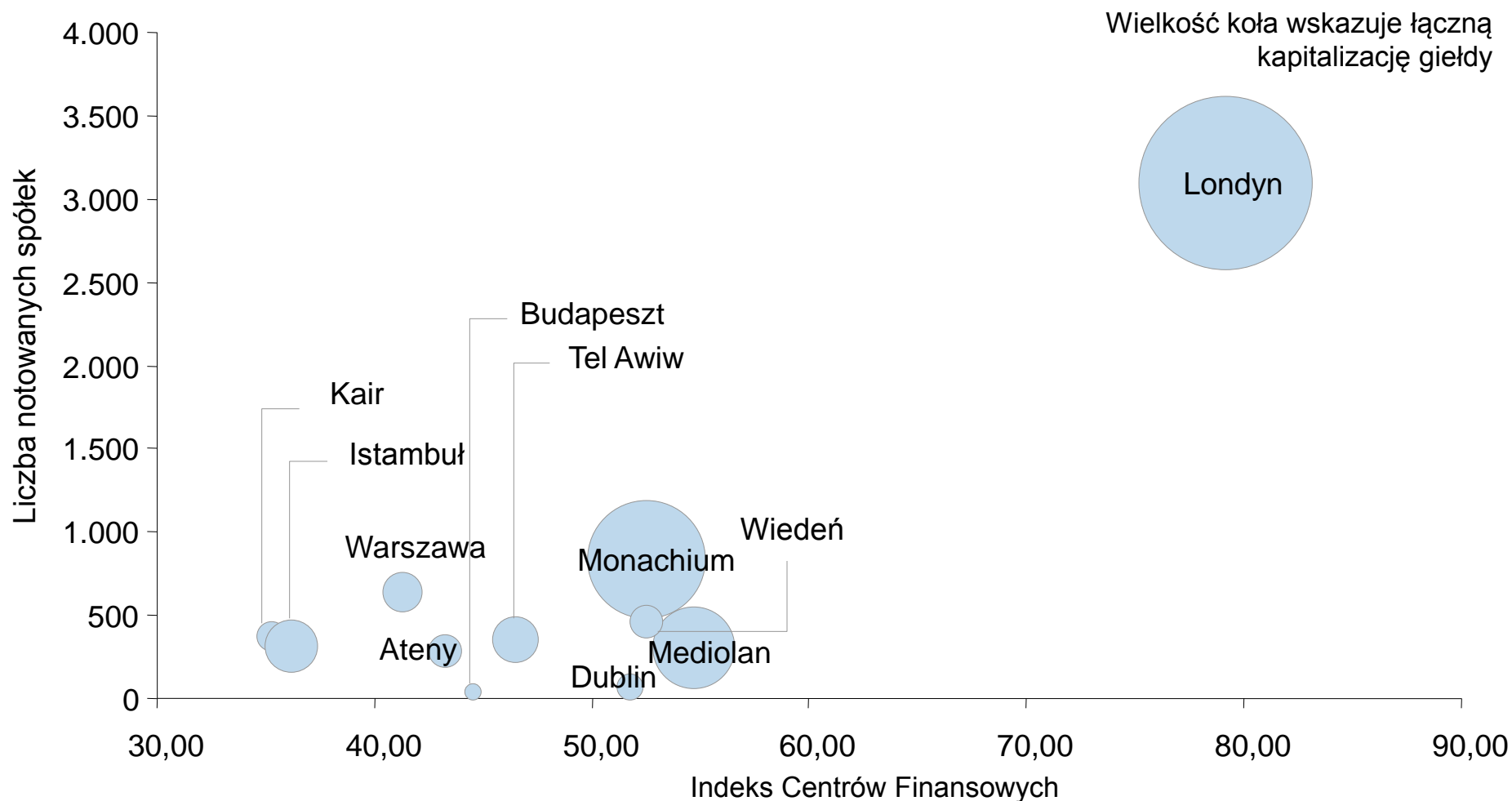
Najlepsze praktyki

- Rozwiązania krótkoterminowe
 - Miasta dostarczają i administrują licznymi usługami publicznymi. W dobie specjalizacji partnerstwo z inwestorami prywatnymi może być efektywniejszym rozwiązaniem dla usług, w przypadku których miasto nie posiada podstawowych kompetencji (np. zarządzanie nieruchomościami).
- Rozwiązania długoterminowe:
 - Badanie innowacyjnych (i niewykorzystanych) źródeł dochodów na pokrycie luk w finansowaniu.
 - Wykorzystanie nowych modeli finansowania modernizacji i rozwoju strategicznego, np. innowacyjne finansowanie projektów, finansowanie zabezpieczone aktywami, obligacje lokalne, Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP).
 - Wykorzystanie outsourcingu i prywatyzacji: powierzenie świadczenia usług podmiotom zewnętrznym, które już inwestują w rozwój wiodących procesów i doskonalenie, często taniej niż miasto
 - Zarządzanie miastem jak firmą poprzez bardziej przejrzyste budżetowanie kosztów w celu usprawnienia planowania strategicznego z zastosowaniem procesów controllingu operacyjnego i demokratycznego

Źródło: Citi, World Federation of Exchanges, MasterCard Financial Centre Index, Factiva.

Inwestycje i finanse (cd.)

Różnice między systemem finansowym państwa a źródłami finansowania dostępnymi dla władz lokalnych generują istotne zróżnicowanie pozycji finansowej miast.



Źródła: WFE – Całkowita kapitalizacja rynku; WFE – Liczba notowanych spółek; MasterCard Financial Centre Index.

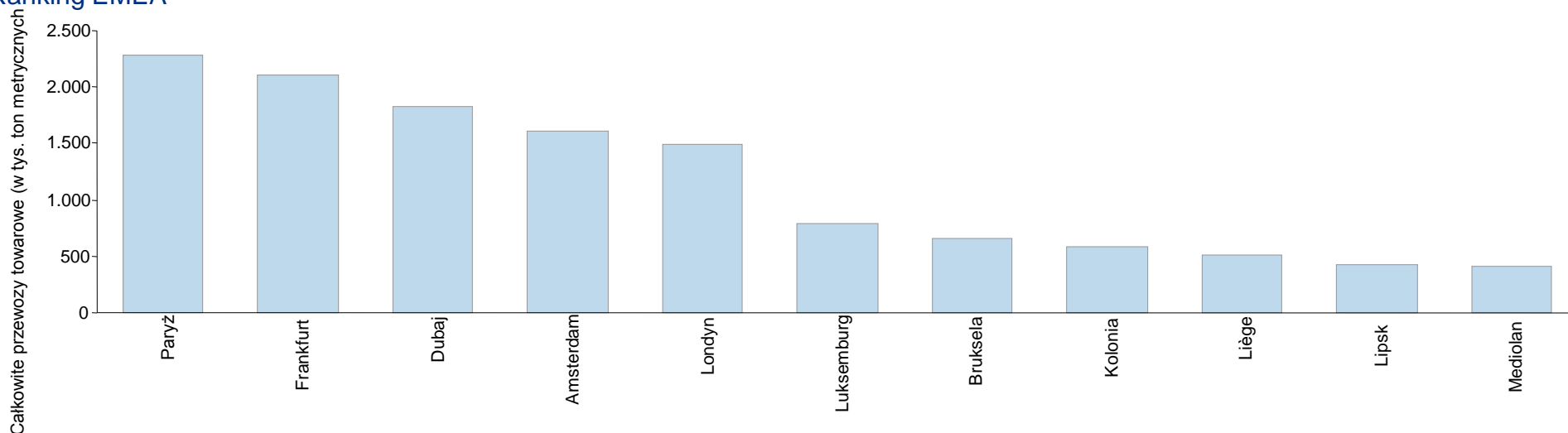
Infrastruktura

Wiodące miasta traktują infrastrukturę (fizyczną lub elektroniczną) jako priorytet strategiczny, dzięki czemu mogą przyciągać różne firmy, a przez to utrzymać swoją pozycję konkurencyjną.

Kluczowe czynniki

- Miasta stosujące najlepsze praktyki odeszły od planowania ad-hoc i wdrożyły bardziej zintegrowane i strategiczne metody planowania infrastruktury miejskiej
 - Takie podejście ułatwia planowanie na przyszłość, z uwzględnieniem wszystkich problemów i ograniczeń, i zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia właściwych rozwiązań
- W przypadku wielu miast jednym z krytycznych czynników sukcesu jest optymalizacja sieci logistycznych i komunikacyjnych w celu przyciągnięcia działalności komercyjnej
- Handel globalny rozwija się – konieczność zapewnienia odpowiednio dostosowanej infrastruktury jest dużym wyzwaniem dla wszystkich miast
- Budynki i sieci komunikacyjne są najbardziej widocznymi aktywami miasta:
 - Zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych jest kluczowym celem wielu władz miejskich
 - Sprawna komunikacja zwiększa atrakcyjność miasta dla międzynarodowego biznesu i wspomaga inwestycje

Ranking EMEA



Źródło: Factiva, Airport Council International – Ranking Lotniczych Przewozów Towarowych 2008.

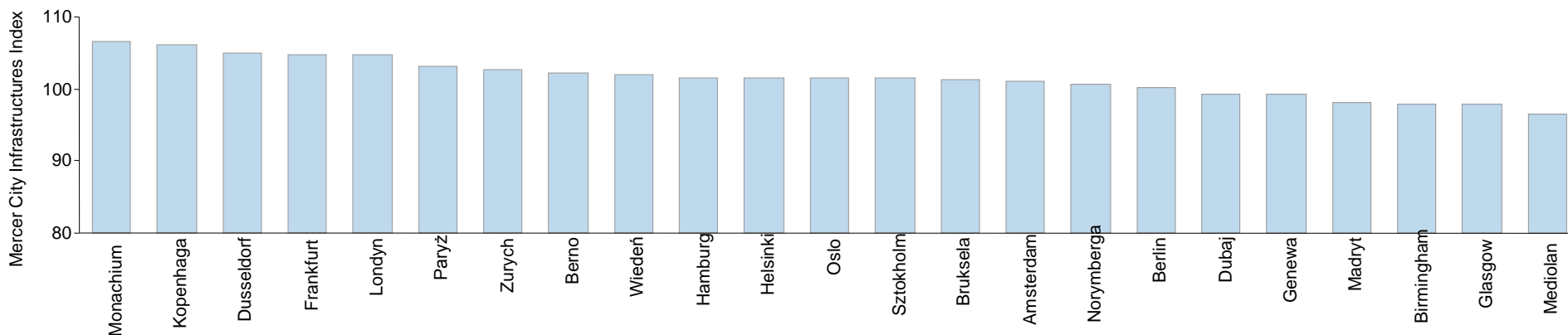
Standard życia oraz otoczenie polityczne i biznesowe

Władze miast muszą równoważyć potrzeby mieszkańców i rozwoju gospodarczego – niskie standardy środowiskowe, korupcja, biurokracja i niestabilność polityczna odstrasza utalentowane osoby i hamują inwestycje międzynarodowe.

Kluczowe czynniki

- Efektywne planowanie urbanistyczne musi już na początkowych etapach uwzględniać czynniki środowiskowe. Aby uzyskać czyste, efektywne i atrakcyjne środowisko miejskie, mieszkańcy muszą mieć dostęp do wysokiej jakości udogodnień i usług.
- Sprawne zarządzanie środowiskowe jest konieczne dla zapewnienia ekonomicznej i społecznej żywotności miast, dziś i w przyszłości.
- Zarządzanie jakością środowiska wymaga zrozumienia powiązań między różnymi politykami i potrzebami głównych grup interesu.
- Skuteczne prawo, integracja z rynkami międzynarodowymi oraz swoboda działalności gospodarczej – wraz z niskimi kosztami i łatwością zakładania firm – tworzą warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości.
- Efektywne zasady ładu korporacyjnego i przejrzyste środowisko biznesowe, rozwinięty rynek pracy, zachęty i atrakcyjne zasady opodatkowania działają jak katalizator inwestycji zagranicznych.
- Intensywne interakcje między grupami interesu, aktywna gospodarka wewnętrzna, uporządkowana debata polityczna i spójne cele umożliwiają miastu zdobycie pozycji liczącego się uczestnika gospodarki globalnej.

Ranking EMEA



Źródło: Factiva, Mercer Consulting – Ranking Infrastruktury Miejskiej 2009.

Uwaga: Ranking Infrastruktury Miejskiej obejmuje następujące kryteria: energia elektryczna, dostępność wody, telefony, poczta, transport publiczny, natężenie ruchu i port lotniczy.

Marka miasta

Miasta pod wieloma względami przypominają firmy: tym z mocną marką łatwiej sprzedać swoją „ofertę” i pozyskać specjalistów, inwestycje i firmy.

Kluczowe czynniki

- W dzisiejszym zglobalizowanym świecie każde miasto musi konkurować o swoją część światowych konsumentów, turystów, firm, inwestycji, kapitału i uwagi
- Sposób, w jaki miasta definiują i komunikują swoją odmienną pozycję ma wpływ na to, które z nich zwyciężą, a które zostaną w tyle w wyścigu gospodarczym
- Czynniki, instytucje i postawy, które pomagają kreować propozycję miasta, obejmują :
 - Środowisko naturalne i klimat
 - Tradycje i kulturę obywatelską, postawy, ducha i nastawienie
 - Centra wiedzy – np. uniwersytety i ośrodki naukowe
 - Zdolności adaptacyjne – stopień innowacyjności i rozwoju
 - Podejście do globalizacji – otwartość i chęć integracji
 - Powiązania globalne – sieci i różnorodność

Ranking Marek Miast EMEA

	Anholt City Brand Index
Londyn	2
Paryż	3
Rzym	5
Barcelona	7
Amsterdam	9
Berlin	12
Madryt	13
Genewa	14
Mediolan	15
Kopenhaga	16
Sztokholm	17
Bruksela	18
Dublin	21
Edynburg	22
Oslo	25
Haga	27
Praga	28
Manchester	29
Helsinki	30

Źródło: Anholt City Brand Index.

Najlepsze praktyki w samorządzie lokalnym

Rozumiemy, że o sukcesie miasta decydują czynniki zarówno wymierne, jak i niewymierne, np. inwestycje, finanse czy łatwość prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego zorganizowaliśmy to seminarium i wybraliśmy następujący plan pracy:

- Zarządzanie finansami w metropoliach – doświadczenia lokalne
- Samorząd lokalny – wyzwania: nasze podejście doradcze do zarządzania ryzykiem
- Rozwiązania mobilne. Innowacyjna bankowość dla metropolii
- Sytuacja po spowolnieniu. Źródła finansowania w metropolii
 - Projekty infrastrukturalne w USA
 - Informacja dla samorządów o sytuacji na międzynarodowych rynkach kapitałowych
 - Finansowanie lokalne

Dziękujemy

