

ROMÂNIA

Acord pentru servicii de asistență tehnică rambursabile privind Programul de dezvoltare urbană a Sectorului 5 (P167042)

Componenta 1. Planificarea și gestionarea investițiilor de capital

Livrabilul 4.1. Sustenabilitatea financiară (C1)

Mai 2020



DECLINAREA RESPONSABILITĂȚII

Prezentul raport a fost elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă neapărat punctele de vedere ale directorilor executivi ai Băncii Mondiale, ale guvernelor pe care le reprezintă aceștia, ale Uniunii Europene sau ale Primăriei Sectorului 5. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor cuprinse în această lucrare.

DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

Materialele din prezenta ediție sunt protejate prin drepturi de autor. Reproducerea și/sau transmiterea unor pasaje din prezentul document fără permisiune poate constitui o încălcare a legilor aplicabile.

Pentru a obține permisiunea de a fotocopia sau reimprima orice secțiune din prezentul document, vă rugăm să transmiteți o solicitare care să cuprindă informații complete fie către (i) Primăria Sectorului 5 a Municipiului București (Str. Fabricii de Chibrituri 9-11, București, Romania), fie către (ii) World Bank Group Romania (Vasile Lascăr Street, nr. 31, et. 6, Sector 2, București, România).

Prezentul raport a fost prezentat în luna mai 2020 în cadrul Acordului pentru servicii de asistență tehnică rambursabile încheiat între Primăria Sectorului 5 București și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 20 martie 2018. Raportul corespunde Rezultatului 4 - "Raport Final de Implementare" din cadrul acordului sus-menționat și conform Raportului de inceptie.

MULȚUMIRI

Acest raport este transmis conform prevederilor Acordului pentru servicii de asistență tehnică rambursabile privind Programul de dezvoltare urbană a Sectorului 5 și a fost elaborat sub conducerea și îndrumarea dlui. David Sislen (Manager de practică în domeniul social, urban, rural și reziliență pentru Europa și Asia Centrală)) și a dnei. Tatiana Proskuryakova (Manager de țară, România și Ungaria). Raportul a fost elaborat de o echipă aflată sub coordonarea lui Dean Cira (specialist principal în domeniul urban) și formată din Alexandru Popescu (specialist senior în administrație publică), Alexandru Damian (specialist senior operațiuni), William McCluskey (specialist principal în domeniul financiar), Marcel Ionescu-Heroiu (specialist senior dezvoltare urbană), George Moldoveanu (asistent informații), Adina Vințan (specialist operațiuni), Oana Franț (specialist operațiuni) și Bianca Butacu (analist operațiuni).

Echipa dorește să mulțumească pentru excelenta colaborare și pentru sprijinul și îndrumările constante oferite pe parcursul activității, următorilor parteneri: primarului Daniel Florea, city managerului Rareș Hopincă, directorului general Isabela Disăgilă, directorului Alina Neagu și doamnei Alexandra Bădoi. Adresăm mulțumiri speciale și altor părți interesate din cadrul administrațiilor locale și naționale, precum și din societatea civilă, pentru contribuțiile lor la această lucrare.

ABREVIERI ȘI ACRONIME

ADR	Agenție pentru Dezvoltare Regională
AEFM	Autoevaluare financiară la nivel municipal
AL	Administrație locală
ANRSC	Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice
CAPEX	Cheltuieli de capital
CE	Comisia Europeană
CUP	Companie de utilități publice
DC	Districtul Columbia
DeMPA	Debt management performance assessment (Evaluare a performanței gestionării datoriilor)
EGF	Evaluarea gestiunii financiare
EGIP	Evaluarea gestiunii investițiilor publice
ESE	Europa de Sud-Est
FMI	Fondul Monetar Internațional
GFP	Gestiune financiară publică
GST	Ghidul internațional privind TVA
IDU	Instituto de Desarrollo Urbano
IVPF	Impozit pe venitul persoanelor fizice
NYC	New York City
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OGHA	Ottawa Gatineau Hotel Association
OPEX	Cheltuieli operaționale
PEFA	Programul privind cheltuielile publice și responsabilitatea financiară
PIB	Produsul intern brut
PIC	Plan de investiții de capital
PNDL	Programul Național de Dezvoltare Locală
PPP	Parteneriat public-privat
R/P	Performanța realizată/planificată
RADET	Regia Autonomă de Distribuție a Energiei Termice
RAEDPP	Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat”
RAS	Reimbursable Advisory Services (Servicii de asistență tehnică rambursabile)
SIM	Subscriber Identity Module (Modul de identificare a abonatului)
SPIT	Serviciul Public de Impozite și Taxe
TMC	Taxă municipală de cazare
TVA	Taxa pe valoare adăugată
UE	Uniunea Europeană
UI	Unitate de implementare
UIP	Unitate de implementare a proiectelor
UP	Utilitate publică
VSP	Venituri din surse proprii
ZUF	Zonă urbană funcțională

CUPRINS

Rezumat	1
1. Introducere	8
1.1. Profilul sectorului	9
1.2. Relații fiscale și bugetare între nivelul central și cel local pentru București.....	15
1.3. Obiectiv și domeniu de aplicare.....	18
1.4. Destinatarul raportului.....	19
1.5. Structura raportului	19
2. Impactul potențial al pandemiei COVID-19 asupra sănătății financiare a Sectorului 5	21
2.1. Ipoteze principale.....	23
2.2. Opțiunea Zero (fără impact COVID-19).....	23
2.3. Scenariul 1 – impact moderat al crizei COVID-19	26
2.4. Scenariul 2 – impact puternic al crizei COVID-19.....	28
3. Metodologia de autoevaluare financiară la nivel municipal (AEFM)	30
3.1 Pasul 1: Crearea bazelor de date centrale	32
Bazele centrale de date financiare	33
Bazele de date suplimentare	39
3.2. Etapa 2: Analiză istorică	48
Analiză istorică: tabele rezumative centrale	48
Analiza istorică: tabele suplimentare	52
3.3 Etapa 3: Analiza indicatorilor financiari	53
Indicatori de bonitate.....	54
Indicatori de îndatorare	55
Indicatorul de autonomie fiscală.....	55
Indicatorii de efort de investiții de capital	55
Indicatorii pentru nivelul de sustenabilitate a serviciilor	55
Indicatorii de calitate a funcționării	56
Indicatori comparativi	56
Rezumat al analizei indicatorilor	57
3.4. Etapa 4: Proiecții financiare	57
Proiecțiile financiare în practică.....	59
3.5. Etapa 5: Evaluarea gestiunii financiare	61
Domeniile tematice AEFM-EGF	63
Analiza AEFM-EGF și punctajul obținut	63
Analiză și calificative AEFM-EGF: Rezumat	68
3.6. Etapa 6: Planul de acțiune AEFM	69
Planul de acțiune AEFM: Principii de bază	69
4. Analiza AEFM a Sectorului 5	72
4.1. Etapa 1: Baze de date centrale pentru Sectorul 5	72
Bazele centrale de date financiare	72
Baze de date suplimentare.....	75
4.2. Etapa 2: Analiza istorică a Sectorului 5	83
Analiză istorică: tabele de bază recapitulative.....	83
4.3. Etapa 3: Analiza indicatorilor financiari pentru Sectorul 5	88
4.4. Etapa 4: Proiecții financiare pentru Sectorul 5	94
4.5. Etapa 5: Evaluarea gestiunii financiare pentru Sectorul 5	95
Analiză AEFM-EGF și punctaj Sectorul 5: Rezumat.....	101
4.6. Etapa 6: Plan de acțiune AEFM pentru Sectorul 5	103
5. Evaluare financiară generală pentru Sectorul 5	106
5.1. Rezumat	106
5.2. Veniturile la bugetul local al Sectorului 5	107

Veniturile municipale totale (2007-2019)	108
Defalcarea veniturilor	110
Veniturile din surse proprii în centrul atenției	111
5.3. Cheltuielile Sectorului 5 din bugetul local	113
Defalcarea tuturor cheltuielilor pe sectoare	115
Costurile cu personalul	116
Costurile operaționale cu bunuri și servicii	117
Investițiile de capital	118
Protecția socială	119
6. Surse alternative de finanțare a administrațiilor locale	120
6.1. Servicii online din străinătate - Quebec	121
6.2. Taxa pe servicii de biciclete și trotinete – Paris	122
6.3. Taxa pe co-voiajare - Sao Paulo	123
6.4. Taxa de cazare pe termen scurt - Ottawa	124
6.5. Taxa pe creșterea valorii imobiliare - Bogota	126
6.6. Taxa pe sticlele de apă - Chicago	127
6.7. Taxa pe câini - Berlin	128
6.8. Taxa pe dans - Bruxelles.....	129
6.9. Locuințele neocupate sau abandonate - Bruxelles	130
6.10. Taxa pe apele pluviale - Mississauga.....	131
6.11. Impozitul municipal pe cifra de afaceri - Toronto.....	134
6.12. Impozitul pe venitul persoanelor fizice - New York	135
6.13. Taxa de măturare a străzilor - Paris	136
6.14. Taxa pe distracție - Chicago	137
6.15. Taxa de publicitate stradală - Philadelphia	138
6.16. Taxa pe jocurile de noroc - Renton	139
6.17. Cartele de parcare - Bruxelles	140
6.18. Obligațiunea verde municipală - Johannesburg.....	141
6.19. Transferul drepturilor de dezvoltare – Seattle, Washington	143
6.20. Finanțarea prin impozite incrementale – Chicago	144
6.21. Districte de afaceri și turism – Memphis, Tennessee	146
Anexa 1. Modificările Legii bugetului de stat între 2015 și 2019 și modul în care acestea au afectat finanțarea administrațiilor locale	148
Anexa 2. Experiența autoevaluării financiare la nivel municipal în sudul Europei (fișe de date) ...	150

LISTA TABELOR

Tabelul 1. Bugetul estimat pentru investiții de capital 2014-2023	11
Tabelul 2. Veniturile sectoarelor Bucureștiului 2007-2018 (RON)	12
Tabelul 3. Principalele surse de venit ale sectoarelor Bucureștiului în perioada 2007-2018	13
Tabelul 4. Cheltuielile generale ale Primăriei Generale București și ale primăriilor de sector (medie 2007-2018)	15
Tabelul 5. Cheltuielile Primăriei Generale București și ale primăriilor de sector (medie 2007-2018) ..	15
Tabelul 6. Evoluția cotelor TVA și IVPF	17
Tabelul 7. Simulare a scenariului opțiunii zero	25
Tabelul 8. Simulare pentru scenariul 1.....	27
Tabelul 9. Simulare pentru scenariul 2.....	29
Tabelul 10. Baza centrală de date financiare AEFM – Venituri	34
Tabelul 11. Baza centrală de date financiare AEFM – Cheltuieli	37
Tabelul 12. Analiza sumelor realizate/planificate din baza de date suplimentară	39
Tabelul 13. Analiza realizat/planificat, măsurată ca abatere absolută medie	40

Tabelul 14. Cheltuieli pe domenii funcționale	41
Tabelul 15. Listă cu sumarul datoriilor și scadențelor.....	42
Tabelul 16. Grafic de rambursare a datoriilor	43
Tabelul 17. Structura unui plan de investiții de capital, anul 6 - anul 10	44
Tabelul 18. Baza de date a performanței fiscale	45
Tabelul 19. Obligații financiare totale — obligații la sfârșitul exercițiului financiar	46
Tabelul 20. Arierate — Obligații financiare restante.....	46
Tabelul 21. Datorii contingente.....	47
Tabelul 22. Soldul lunar de numerar	47
Tabelul 23. Active municipale — Investiții și întreținere	48
Tabelul 24. Poziție financiară pe scurt și tendințe istorice.....	49
Tabelul 25. Surse principale de venituri	50
Tabelul 26. Cheltuieli curente principale.....	51
Tabelul 27. Cheltuieli de capital și finanțare	52
Tabelul 28. Indicatori financiari cheie	53
Tabelul 29. Principalii indicatori comparativi	56
Tabelul 30. Proiecții financiare pe cinci ani simplificate	60
Tabelul 31. Analiză EGF – Relații interguvernamentale	64
Tabelul 32. Analiză EGF – Planificare, bugetare și execuție bugetară.....	65
Tabelul 33. Analiză EGF – Gestiune financiară	66
Tabelul 34. Analiză EGF – Raportare financiară, informare și transparență	67
Tabelul 35. Calificativele acordate în evaluarea gestiunii financiare	68
Tabelul 36. Planul de acțiune AEFM: exemplu de primărie	71
Tabelul 37. Baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Venituri	73
Tabelul 38. Baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Cheltuieli	74
Tabelul 39. Analiza realizat/planificat pentru Sectorul 5, măsurată prin abaterea absolută medie	76
Tabelul 40. Cheltuielile Sectorului 5 pe domenii funcționale	78
Tabelul 41. Listă rezumativă a datoriilor și termenelor pentru Sectorul 5	80
Tabelul 42. Baza de date cu performanța fiscală a Sectorului 5	81
Tabelul 43. Obligațiile financiare ale Sectorului 5.....	83
Tabelul 44. Imagine curentă și tendințe istorice ale poziției financiare pentru Sectorul 5	84
Tabelul 45. Surse principale de venituri pentru Sectorul 5	85
Tabelul 46. Principalele cheltuieli curente ale Sectorului 5	86
Tabelul 47. Principalii indicatori financiari ai Sectorului 5	88
Tabelul 48. Proiecții financiare pentru Sectorul 5.....	94
Tabelul 49. Analiză EGF Sector 5 – Relații interguvernamentale	95
Tabelul 50. Analiză EGF – Planificare, bugetare și execuție bugetară.....	97
Tabelul 51. Analiză EGF – Gestiune financiară	99
Tabelul 52. Analiză EGF – Raportare financiară, informare și transparență	100
Tabelul 53. Rezultate punctaj evaluarea gestiunii financiare	102
Tabelul 54. Plan de acțiune AEFM pentru Sectorul 5	105
Tabelul 55. Gama surselor obișnuite de venituri pentru municipalitățile din România	107
Tabelul 56. Evoluția veniturilor la nivelul Sectorului 5 (RON)	109
Tabelul 57. Defalcarea veniturilor (%) la nivelul Sectorului 5 (2007-2019).....	110
Tabelul 58. Defalcarea veniturilor pentru Sectorul 5 (2007-2019)	110
Tabelul 59. Categoriile de cheltuieli din bugetul local	114
Tabelul 60. Impactul financiar al măsurilor de asigurare a echității fiscale - Quebec (milioane dolari)	121
Tabelul 61. Modelul de impozitare propuse de Consiliul de la Paris	123
Tabelul 62. Colectarea taxei pe creșterea valorii imobiliare în Bogotá.....	126
Tabelul 63. Calcularea facturilor pentru proprietățile rezidențiale în Mississauga	132
Tabelul 64. Cotele de impozitare pentru jocurile de noroc în Renton.....	139

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Model gravitațional economic pentru regiunea Sud-Muntenia.....	10
Figura 2. Principalele zone de intervenție potențială din Sectorul 5	11
Figura 3. Venituri din surse proprii (fără IVPF) pe cap de locuitor	13
Figura 4. Venituri din surse proprii (cu IVPF) pe cap de locuitor.....	14
Tabelul 4. Cheltuielile generale ale Primăriei Generale București și ale primăriilor de sector (medie 2007-2018)	15
Figura 5. Redirecționarea IVPF și a TVA de la nivel central la nivel local (legea 273/2006).....	17
Figura 6. Principalele etape ale analizei AEFM.....	31
Figura 7. Cadrul AEFM	32
Figura 8. Cadrul financiar generic.....	33
Figura 9. Economii din exploatare/Venituri curente.....	54
Figura 10. Cadrul proiecțiilor financiare	58
Figura 11. Sisteme și modele de evaluare a performanței financiare publice	62
Figura 12. Defalcarea cheltuielilor Sectorului 5	75
Figura 13. Cheltuielile Sectorului 5 pe domenii funcționale	79
Figura 14. Media principalelor cheltuieli curente ale Sectorului 5 (2015-2019).....	88
Figura 15. Bonitatea Sectorului 5: Economii operaționale/Venituri curente.....	90
Figura 16. Gradul de îndatorare al Sectorului 5: Serviciul datoriei/Venituri curente totale.....	91
Figura 17. Autonomia fiscală a Sectorului 5: Venituri din surse proprii/Venituri curente.....	92
Figura 18. Investițiile de capital ale Sectorului 5: Investiții de capital/Venituri curente	92
Figura 19. Calitatea operațiunilor în Sectorul 5: Salarii și retribuții/Cheltuieli operaționale.....	93
Figura 20. Portofoliul de proiecte pe termen mediu al Sectorului 5.....	104
Figura 21. Veniturile din surse proprii pe cap de locuitor (RON) la nivelul Bucureștiului.....	111
Figura 22. Defalcarea veniturilor pe cap de locuitor (RON) între 2007 și 2018	112
Figura 23. Venituri detaliate din impozite la nivel local între 2014 și 2018 (RON)	113
Figura 24. Defalcarea cheltuielilor Sectorului 5 între 2007 și 2018 (RON).....	116
Figura 25. Evoluția costurilor cu personalul la nivelul Primăriei Generale București și la nivelul primăriilor de sector	116
Figura 26. Evoluția costurilor cu personalul ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON)	117
Figura 27. Evoluția costurilor pentru bunuri și servicii ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON)	118
Figura 28. Evoluția investițiilor de capital ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON).....	118
Figura 29. Costurile cu asistența socială în Sectorul 5 între 2007 și 2018 (RON).....	119
Figura 30. Model strategic de furnizare a serviciilor	132
Figura 31. Prezentare a veniturilor din taxa pe apele pluviale din Mississauga - împărțite în funcție de programele de modernizare a infrastructurii și a funcționării pentru 2019	133
Figura 32. Harta interactivă a zonelor de parcare din Bruxelles	141
Figura 33. Categoriile de proiecte finanțate prin obligațiunea verde municipală din Johannesburg .	142
Figura 34. Venituri anuale în Chicago pe tipuri de surse TIF	145

Rezumat

Sectorul 5 reprezintă o parte esențială a Bucureștiului, iar perspectivele de dezvoltare ale acestuia au un rol semnificativ în creșterea României pe viitor. În general, orașele sunt principalele motoare ale economiei, iar orașul principal — de obicei capitala — este cea mai importantă forță de pe teritoriul național și chiar dintr-o zonă mai extinsă, pe piața unică a UE. Raportul de față este menit să asiste autoritățile locale ale Sectorului 5 în realizarea unei gestiuni mai solide a bugetului local, atât în privința veniturilor, cât și a cheltuielilor. Având în vedere criza în desfășurare provocată de coronavirus și consecințele sale, o gestionare bugetară solidă este chiar mai vitală decât înainte, deoarece se poate presupune în mod rezonabil că resursele disponibile se vor reduce și cheltuielile vor crește, atât la nivel național, cât și la nivel local.

Instrumentul de autoevaluare financiară la nivel municipal (AEFM), elaborat de Banca Mondială de-a lungul mai multor ani și pus în aplicare în peste 70 de localități, are rolul de a sublinia oportunitățile de gestionare mai eficientă a veniturilor și a cheltuielilor în cadrul bugetului local al Sectorului 5. Acesta nu este un simplu instrument de culegere și prezentare de date, ci reprezintă o modalitate de a impulsiona administrația locală să înțeleagă și eventual să regândească modul în care alocă bugetul în fiecare an, riscurile cu care se confruntă, precum și soluțiile de care dispune pentru a asigura existența unor resurse suficiente pentru funcționarea și dezvoltarea comunității. În plus, AEFM oferă autorităților locale o sursă unică de legitimitate atunci când se pregătesc să atragă investitori și finanțare pentru Sectorul 5. Instrumentul semnaleză publicului internațional că factorii de decizie iau foarte în serios gestionarea eficace a bugetului local și că au la îndemână, în orice moment, un tablou de bord cu toate semnele vitale ale sănătății financiare ale comunității, inclusiv indicatorii esențiali și potențialele semnale de alarmă.

Acest raport are scopul de a prezenta decidenților din Sectorul 5 și altor părți interesate conexe metodologia AEFM, alături de o evaluare a resurselor și cheltuielilor din cadrul bugetului local. Pe scurt, până la finalul acestei lucrări, persoanele interesate vor putea să creeze baze de date centrale, să efectueze analize istorice și evaluări ale indicatorilor critici ai sănătății financiare a bugetului local, să realizeze proiecții financiare și să anticipeze potențialele provocări, precum și să acorde un punctaj calitativ — pe lângă evaluarea cantitativă — diverselor elemente ale cadrului bugetar. În fine, astfel cum este prezentat la finalul acestui rezumat, raportul include un plan de acțiune privind AEFM pentru Sectorul 5 care cuprinde obiective, acțiuni specifice, rezultate preconizate, calendar, estimări ale costurilor și părți interesate responsabile.

Principala provocare cu care se confruntă Sectorul 5 în ceea ce privește gestionarea bugetului local este similară cu a majorității administrațiilor locale din România: lipsa de previzibilitate și de stabilitate a deciziilor luate de administrația centrală cu privire la alocarea fondurilor la nivel local. Legea 273/2006 privind finanțele publice locale prevede, în teorie, ce trebuie să primească anual fiecare administrație locală de la bugetul central. În fiecare an însă, la stabilirea bugetului pentru anul respectiv, administrația decide să adopte derogări de la legea 273/2006, ceea ce poate duce la discrepanțe majore de la an la an, în special din perspectiva veniturilor. Cheltuielile locale se află în aceeași situație, schimbându-se în funcție de inițiativele de la nivel central (de exemplu, Codul administrativ adoptat prin OUG 57/2019 stipulează noi beneficii pentru toți funcționarii locali aleși începând cu 1992, aceste beneficii putând fi acoperite din bugetele locale; salariile cadrelor didactice au fost inițial acoperite de bugetul local, cu anumite alocări din partea administrației centrale, iar apoi s-au mutat cu totul la bugetul de stat etc.). Autoritățile locale din România se plâng frecvent de faptul că administrația centrală le împovărează cu responsabilități suplimentare fără a le pune la dispoziție surse de finanțare corespunzătoare sau instrumente potrivite pentru accesarea resurselor necesare pentru îndeplinirea mandatelor lor mai ample. Practic, acest lucru contravine literei și

spiritului legii 273/2006, împiedicând în trecut diverse încercări de a realiza o descentralizare mai mare a competențelor de la nivelul administrației centrale la nivelul administrației locale.

Fiind o parte integrantă a Bucureștiului, Sectorul 5 cunoaște oportunități și presiuni speciale. Pe de o parte, el face parte din București — zona cu cea mai dinamică economie din România și capitala care înregistrează cea mai rapidă dezvoltare din întreaga UE, care concentrează 25% din PIB-ul țării, cu un PIB pe cap de locuitor (PPP) mai mare decât cel al Romei, al Madridului, al Berlinului, al Lisabonei și al Atenei. Ca atare, Sectorul 5 beneficiază anual de bugete relativ generoase, mai ales în comparație cu alte medii urbane din țară, care se confruntă cu dificultăți în atragerea de investitori și în creșterea bazei de venituri. În plus, multe unități ale administrației centrale își au sediul în Sectorul 5, ceea ce reprezintă o contribuție suplimentară la stimularea bugetului local. Pe de altă parte, Sectorul 5 se confruntă cu probleme specifice care pun o presiune deosebită pe resursele locale disponibile. De exemplu, aici se găsesc cea mai mare zonă marginalizată din România — cartierul Ferentari — și cele mai mari loturi de teren neamenajat din București (Antiaeriană), ceea ce ar putea fi văzut ca o oportunitate de dezvoltare. De asemenea, este una dintre puținele unități teritoriale din România care nu își publică bugetul anual, ceea ce reflectă lipsa de transparență și capacitatea instituțională slabă a administrațiilor precedente.

Sectorul 5 are, de departe, cele mai puține resurse disponibile în comparație cu celelalte sectoare, cu toate că cheltuielile — și așteptările locuitorilor cu privire la nivelul de trai și la serviciile publice — nu sunt cu mult mai mici din punct de vedere proporțional. Veniturile din surse proprii pe cap de locuitor, printre care componenta impozitului pe veniturile persoanelor fizice (IVPF), au o valoare de 10.270 RON pe cap de locuitor pe an, comparativ cu peste 46.000 pe cap de locuitor pe an în Sectorul 1. Dacă excludem IVPF, discrepanța este și mai mare: 1.370 RON pe cap de locuitor pe an față de 18.750 pe cap de locuitor pe an în Sectorul 1. Aceeași situație este valabilă și în cazul veniturilor totale, Sectorul 5 generând în perioada 2007-2018 o sumă de 5,3 miliarde RON, comparativ cu aproape de 13 miliarde RON în Sectorul 1 și cu 6,2 miliarde RON în Sectorul 4 (penultimul din București). De asemenea, dintre toate sectoarele, Sectorul 5 depinde în cea mai mare măsură de transferurile administrației centrale; procentual, veniturile proprii (inclusiv IVPF) au reprezentat doar 65,35% în perioada 2007-2018, comparativ cu aproape 82% în Sectorul 1. Acest lucru înseamnă că bugetul local este mai vulnerabil la schimbările de politică adoptate la nivel central, ceea ce se traduce într-o imprevizibilitate mai mare și o capacitate mai slabă de planificare pe termen lung.

În ceea ce privește cheltuielile, există câteva diferențe semnificative între sectoare. Sectorul 5 are cheltuieli mari cu personalul, de 30,19% (al doilea procentaj după Sectorul 4) și cheltuieli foarte mici pentru bunuri și servicii, de 15,13% — față de 29,92% în Sectorul 3 și cu mult mai puțin decât procentajul de 47,11% în Sectorul 1. Costurile cu asistența socială sunt relativ mari, de 14,4%, reflectând nevoile de la nivelul sectorului; de altfel, la această categorie Sectorul 5 se clasează în topul clasamentului pe sectoare, Sectorul 2 clasându-se pe locul al doilea cu 10,03%, la o distanță mare de Sectorul 5. Ca aspect pozitiv, cheltuielile de capital sunt cele mai mari din București, înregistrând 25,68%, ceea ce indică o tendință de orientare a fondurilor spre investiții; Sectorul 3 se clasează pe locul al doilea cu 23,24%, pe când Sectorul 6 înregistrează numai 8,81%. Toate cifrele reprezintă media perioadei 2007-2018.

În ceea ce privește cheltuielile pentru domenii tematice, datele indică faptul că Sectorul 5 cheltuiește majoritatea bugetului pentru învățământ (27,37%), urmat de domeniul asistenței sociale (20,39%) și de servicii publice generale (16,81%). Primele trei priorități în acest sens diferă de la un sector la altul, ceea ce reflectă faptul că autoritățile locale au preferințe diferite, în funcție de profilul comunităților lor și/sau de alegerile administrative. De exemplu, Sectorul 1 cheltuiește 30,62% în domeniul învățământului, urmat de domeniul locuințelor cu 14,62% și de cel al asistenței sociale cu 12,93%. Comparativ cu alte sectoare, Sectorul 5 se află pe locul doi în ce privește proporția

din buget cheltuită pentru cultură, activități recreative și religie (13,47%), ceea ce se poate explica prin faptul că aici se găsește Catedrala Națională, aflată în prezent în construcție. În schimb, nu cheltuiește aproape nimic pentru sănătate, mediu (față de peste 10% în Sectoarele 3 și 1) și energie (niciunul dintre sectoare nu are cheltuieli în acest domeniu, deoarece sistemul de termoficare ține de competența Primăriei Generale București).

Având în vedere fluctuația veniturilor și a cheltuielilor (de exemplu, costurile cu personalul), Sectorul 5 a înregistrat deficite bugetare semnificative în anumiți ani (2017-2018), înregistrând apoi un surplus în 2019. Din nefericire, echilibrarea bugetului local a fost realizată prin reducerea investițiilor publice, Sectorul 5 beneficiind și de transferuri de echilibrare relativ mari. Acest lucru indică din nou o autonomie relativ mică, sugerând că în anii următori autoritățile locale ar trebui să se axeze pe sporirea veniturilor din surse proprii, ceea ce s-ar putea realiza în linii mari din două surse principale: prin atragerea de investitori, și anume companii care să se stabilească în Sectorul 5, fapt care necesită îmbunătățirea atractivității și prestigiului cartierelor care ar putea găzdui firme private; și, într-un sens asemănător, prin sporirea veniturilor din impozite și taxe locale.

În contextul pandemiei provocate de coronavirus, Sectorul 5 se poate aștepta la o presiune și mai mare asupra bugetului local. Nu este o noutate că, în contextul unei crize sanitare și economice, comunitățile dezavantajate suportă costuri mult mai mari decât cele prospere. Acest fapt are drept cauze accesul mai scăzut la servicii de sănătate, tipurile de locuri de muncă la care au acces oamenii din cartiere mai sărace și lipsa de economii financiare care să îi ajute să depășească criza. Sectorul 5 găzduiește unele dintre cele mai puțin norocoase comunități din București, ceea ce înseamnă că se poate preconiza un impact negativ disproporționat mai mare asupra finanțelor locale.

Acest lucru se poate avea multe consecințe diferite, care vor fi evaluate pe baza unor scenarii diferite. În ceea ce privește veniturile, se prognozează o reducere a componentelor IVPF și TVA, din diferite motive: unele firme din Sectorul 5, în special întreprinderile mici și mijlocii, vor trebui să concedieze oameni din lipsă de resurse, ceea ce va duce la scăderea IVPF; instituțiile de stat cel mai probabil vor plăti IVPF mai mici, întrucât una dintre măsurile actuale propuse constă în plata unui salariu mai mic funcționarilor publici pe durata stării de urgență; iar volumul vânzărilor va fi mult mai mic, ceea ce va face ca și TVA-ul colectat să scadă. De asemenea, este posibil ca în 2020 mai puține persoane (și în special mai puține întreprinderi) să își plătească taxele și impozitele locale (de exemplu, impozitul pe proprietate), ceea ce din nou va avea un impact negativ asupra veniturilor bugetare ale Sectorului 5. Același lucru este valabil și pentru taxele pentru servicii specifice (de exemplu, activități culturale sau de divertisment). În paralel, se preconizează că cheltuielile Sectorului 5 vor crește în contextul pandemiei de coronavirus. Au fost realizate cheltuieli suplimentare, neprevăzute legate de achiziționarea de bunuri și servicii destinate prevenirii răspândirii virusului. De asemenea, este posibil să crească semnificativ costurile aferente asistenței sociale.

Mai mult, Primăria depinde foarte mult de fluxul de venituri provenite din transferurile centrale (atât IVPF, cât și TVA), fiind un beneficiar net al subvențiilor curente alocate de administrația centrală și prin mecanismul de echilibrare a bugetelor locale. Cotele IVPF și TVA pentru echilibrarea bugetelor locale sunt mari, înregistrând 17,01% de-a lungul ultimului deceniu. De asemenea, subvențiile reprezintă un flux important de venituri, cel puțin în comparație cu alte administrații locale, ajungând la aproape 7%. Între 15%-20% din veniturile Sectorului 5 provin din taxe și impozite locale, ceea ce nu reprezintă un nivel semnificativ față de alte orașe mari din România. Prin urmare, nivelul autonomiei bugetare locale este scăzut. Un alt factor care trebuie luat în considerare este îndatorarea semnificativă a Primăriei. Sectorul 5 utilizează aproape 5% din bugetul său anual numai pentru a finanța plățile dobânzilor, cu o creștere accelerată în fiecare an.

Rămâne de văzut ce vor însemna toate acestea pentru Sectorul 5, pentru București și pentru România în ansamblu. Răspunsurile finale vor depinde de amploarea pandemiei și de durata

corespunzătoare a stării de urgență și a crizei economice. Există pericolul ca reducerile bugetare să se axeze pe investiții, ceea ce va afecta perspectivele de creștere pe termen lung ale comunității. Acest scenariu ar trebui evitat prin luarea în considerare a unor soluții alternative pentru creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor.

În tabelul de mai jos este prezentat un rezumat al acțiunilor importante pe care Sectorul 5 ar putea să le întreprindă în următorii ani. Cert este că acesta nu este nici o listă exhaustivă de măsuri potențiale, nici un plan de acțiune detaliat în care să se prezinte acțiunile necesare pentru fiecare obiectiv în parte. Scopul prezentului raport este, mai degrabă, acela de a pune la dispoziția autorităților locale și altor părți interesate o evaluare inițială a finanțelor publice locale, cu măsuri concrete pentru consolidarea capacității administrative de la nivel local în vederea realizării unor astfel de evaluări și a propunerii de soluții viitoare.

Plan de acțiune privind autoevaluarea financiară a Sectorului 5

Obiectiv	Acțiune specifică	Rezultate preconizate	Termen	Estimare costuri	Entitate responsabilă
Creșterea cheltuielilor cu dezvoltarea	Întocmirea unei diagrame Gantt pentru planul de investiții de capital, cu un calendar propus pentru implementarea proiectelor/programelor prioritare	Calendar asumat pentru implementarea proiectului	Anul 1	Fără costuri pentru întocmirea diagramei Gantt	Direcția Generală Dezvoltare
	Mărirea echipei Direcției Generale Dezvoltare	Creșterea indicatorului de efort de investiții de capital, de la valoarea actuală de 15,15% la valoarea de referință de 40% sau mai mult	Anii 1-5	Costurile cu personalul urmează să fie estimate	Primarul și Direcția Generală Dezvoltare
Creșterea veniturilor	Lobby la administrația centrală pentru creșterea cotei din IVPF alocate către administrațiile locale	Venituri mai mari din surse proprii	Anul 1	Fără costuri	Primarul, prin intermediul Asociației Municipiilor
	Lobby la administrația centrală pentru includerea transferurilor de IVPF în Codul fiscal, pentru a evita modificările bruște cauzate de ordonanțele de urgență ale guvernului (așa cum s-a întâmplat în 2018)	Mai multă previzibilitate în planificarea bugetară pe termen mediu	Anul 1	Fără costuri	Primarul, prin intermediul Asociației Municipiilor
	Îmbunătățirea absorbției de fonduri UE	Fonduri mai mari din granturi pentru proiecte critice de dezvoltare urbană	Anii 1-5	Costurile urmează să fie estimate	Primarul și Direcția Generală Dezvoltare
	Luarea în calcul a creșterii impozitului pe proprietate pentru	Impozit pe proprietate crescut la nivelul maxim	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, Serviciul Public de Impozite și Taxe (SPIT) și

Obiectiv	Acțiune specifică	Rezultate preconizate	Termen	Estimare costuri	Entitate responsabilă
	gospodării în cazul clădirilor rezidențiale	permis de Codul fiscal			Direcția Generală Finanțe
	Luarea în calcul a creșterii impozitului pe proprietate pentru gospodării în cazul clădirilor nerezidențiale	Impozit pe proprietate crescut la nivelul maxim permis de Codul fiscal	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, Serviciul Public de Impozite și Taxe (SPIT) și Direcția Generală Finanțe
O gestionare mai bună a activelor	Implementarea unui sistem de gestionare a activelor cu registre, strategii și politici fiabile	Surse suplimentare de venituri stabile și rezultate de dezvoltare mai bune	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, arhitectul șef și Direcția Locală Patrimoniu

Dincolo de acest plan general pentru sănătatea pe termen lung a bugetului local, Sectorul 5 va trebui să conceapă o serie de acțiuni pe termen scurt și mediu ca răspuns la pandemia de coronavirus și la criza economică. Mai jos se află o serie preliminară de acțiuni potențiale care trebuie evaluate și adaptate la preferințele, nevoile și capacitatea administrației locale.

- *Măsuri instituționale: înființarea unui grup de lucru local cu cei mai buni specialiști pentru planificarea și gestionarea redresării post-criză.* Aceasta este și ar trebui să fie diferită de echipa de răspuns la situații de urgență care se ocupă de nevoile iminente în timpul crizei sanitare. Echipa ar trebui să fie coordonată de cel mai important factor de decizie (adică de primar) sau de un asistent apropiat (de exemplu, City Manager) și ar trebui să includă cel puțin experți din următoarele sectoare: economie, sănătate, muncă (asistență socială), educație și transporturi. Alte domenii cheie de expertiză ar trebui să fie: IT (expert în digitalizare), management de date, comunicații și parteneriate (o persoană cu competențe de conectare cu sectorul privat, cu societatea civilă, cu liderii comunității etc.).
- *Măsuri bugetare privind veniturile: stimularea veniturilor prin toate instrumentele disponibile, inclusiv utilizarea integrală a fondurilor UE și a surselor noi de venituri de la nivel local.*
 - Utilizarea amplă a fondurilor UE. Guvernul actual a permis municipalităților să suprasubscrie fondurile UE (pentru Axa 4 a POR există acum cereri de proiect în valoare de 170% din alocările inițiale), ceea ce favorizează orașele cu un portofoliu de proiecte matur. Sectorul 5 ar trebui să se afle printre acestea, în măsura posibilului.
 - Creșterea veniturilor proprii din impozite și taxe locale. Impozitele pe proprietăți, terenuri și vehicule reprezintă ponderea principală a veniturilor din surse proprii și sunt în continuare foarte mici în România. De obicei, o criză economică nu este momentul potrivit pentru majorarea impozitelor, dar nivelurile actuale sunt atât de scăzute în majoritatea cazurilor, încât unele creșteri pot fi gestionabile și pot aduce resurse importante la bugetul local. Dacă se vor concretiza în investiții corporale care duc la creștere pe termen lung, creșterile de impozite vor contribui la acceptarea acestor măsuri de către comunitate.
 - Angajarea administrației publice centrale în modificarea Codului fiscal astfel încât: să permită praguri mai mari pentru impozitele pe proprietăți, terenuri și vehicule; 2) să permită taxe suplimentare care ar putea fi percepute la nivel local (de exemplu, o taxă pe vânzarea cu amănuntul). Lista taxelor inovatoare din capitolul final al acestui raport conține un set util de opțiuni pentru extinderea bazei de venituri.

- *Măsuri bugetare privind cheltuielile: reducerea tuturor cheltuielilor inutile.* Nu este momentul potrivit pentru reînnoirea parcului de vehicule al Primăriei, pentru creșterea drastică a angajării în sectorul public sau pentru schimbarea telefoanelor mobile oferite de administrația locală angajaților săi. Aceste exemple subliniază un lucru simplu: ar fi înțelept să se reevalueze toate achizițiile publice și toate programele finanțate din bugetul local, să se reducă la minimum cheltuielile neesențiale și neurgente și să se redirecționeze resursele către două obiective principale: protejarea sănătății oamenilor și relansarea economiei locale. În același timp, este recomandat să se investească în acele proiecte care conduc la reducerea costurilor, precum platforme IT pentru modernizarea administrației publice locale (de exemplu, asistenți virtuali, ghișeu unic pentru plata impozitelor, platforme online etc.).
- *Măsuri economice speciale: asistență în readucerea oamenilor la muncă și sprijinirea afacerilor locale.* La acest efort vor contribui multe dintre măsurile administrației centrale, printre care șomajul tehnic și împrumuturile garantate. Dar și administrația locală poate ajuta în câteva moduri: (i) conectarea cererii și a ofertei de forță de muncă locală, servind drept platformă comunitară; (ii) sprijinirea afacerilor locale prin programe și măsuri speciale (de exemplu, accelerarea eventualelor plăți restante, reducerea anumitor taxe locale, acordarea de spații de birouri subvenționate pentru start-upuri, încurajarea producției locale a materialelor medicale necesare etc.); (iii) evaluarea potențialelor oportunități de formare a forței de muncă în economia post-coronavirus (de exemplu, ateliere de competențe digitale în parteneriat cu universitățile locale, programe de formare în special pentru lucrătorii în vârstă, ale căror locuri de muncă este posibil să nu mai existe în comunitate, seminare privind telemunca etc.); (iv) dublarea eforturilor pentru atragerea de investitori-cheie în comunitatea locală, ca sursă de locuri de muncă, inovație, dezvoltare a lanțului de aprovizionare local etc.; (v) introducerea de pachete pentru stimularea cererii, inclusiv prin vouchere pentru diverse achiziții, în special dacă acest lucru ar ajuta și producătorii locali; (vi) stimularea veniturilor afacerilor locale (de exemplu, achiziționarea și livrarea de produse alimentare din restaurantele locale către spitalele locale, realizarea de stocuri etc.).
- *Accelerarea proiectelor de infrastructură: realizarea unui inventar al proiectelor mature de infrastructură publică și accelerarea implementării acestora.* Investițiile în infrastructură sprijină economia locală pe termen lung, dar și pe termen scurt. Ele asigură locuri de muncă și conduc la o infuzie de capital în firmele locale, în calitate de contractanți principali sau de subcontractanți. Proiectele mature, adică investițiile care au deja proiecte tehnice detaliate sau cel puțin studii de fezabilitate finalizate, sunt deosebit de utile, deoarece pot trece rapid la implementarea efectivă. Pe lângă efectul economic direct, acest lucru va ridica și moralul oamenilor, generând optimism și mobilizând comunitatea locală în jurul noilor planuri și eforturi comune.
- *Măsuri orientate spre zona socială: punerea comunităților vulnerabile în centrul tuturor eforturilor de redresare.* Persoanele defavorizate întâmpină dificultăți mult mai mari în perioadele de criză economică, iar pandemia de coronavirus este o astfel de perioadă. Adesea, aceste persoane nu pot accesa servicii de bază, au locuri de muncă instabile și niveluri de venituri mai mici, ceea ce înseamnă că nu se pot susține singure pe perioade lungi de timp. Abilitățile lor nu sunt la fel de ușor transferabile și, în general, sunt mai puțin pregătite pentru economia digitalizată care va exista probabil după pandemie. De obicei, sunt necesare programe speciale care să vizeze categoriile vulnerabile și comunitățile marginalizate, astfel încât nimeni să nu rămână în urmă în efortul de redresare economică. În acest sens, criza ar putea fi o oportunitate de a demara programe pentru integrarea tuturor membrilor comunității în economia locală.
- *Măsuri de comunicare: proiectarea și implementarea unui plan de comunicare și consultări.* Crizele sunt perioade de mari incertitudini, iar pandemia de coronavirus este un fenomen cu

care lumea nu s-a mai confruntat niciodată — cel puțin nu în ultima vreme. Pe parcursul procesului, este esențial să se comunice constant cu oamenii din comunitate prin toate canalele disponibile (televiziune locală, platforme de comunicare socială etc.). De obicei, comunicarea de criză se bazează pe onestitate, cu o perspectivă care să dea speranțe. Altfel spus, oamenilor ar trebui să li se spună adevărul, evitându-se așteptările false sau nerealiste, dar împreună cu un plan clar de redresare, oferindu-le tuturor un scop care să îi motiveze să facă eforturi în așteptarea ieșirii din criză.

- *Parteneriate: implicarea factorilor de decizie și înscrierea lor într-o viziune comună.* În perioadele de criză este necesar un efort comun din partea întregii comunități, inclusiv a companiilor locale, a ONG-urilor, a liderilor comunitari, a sindicatelor, a grupurilor de studenți etc. O parte din aceste grupuri vor dori să contribuie voluntar oferind timp și/sau fonduri, iar aceste eforturi ar trebui încurajate și coordonate. Comunicarea constantă va ajuta la menținerea unității și la accelerarea ritmului de recuperare. Parteneriatul public-privat ar putea fi posibil în acest nou context.

1. Introducere

Prezentul acord pentru servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) încheiat între Sectorul 5 București și Banca Mondială își propune să sprijine dezvoltarea generală a sectorului prin consolidarea capacității administrației locale de a planifica și gestiona investițiile și activele publice. Importanța acestei lucrări este crucială din mai multe motive: (i) Bucureștiul este principalul motor economic al României, generând — împreună cu zona sa periurbană aflată la o distanță de o oră de condus, în care locuiesc peste 4 milioane de persoane — mai mult de jumătate din totalul veniturilor provenite de la firmele din țară (50,58%); ¹ (ii) Sectorul 5 are un potențial special de creștere, care vine la pachet cu provocări specifice care necesită soluții prompte, eficiente și de impact pentru combaterea marginalizării și pentru a mobiliza proiecte de regenerare urbană; (iii) la fel ca în restul țării, capacitatea administrației locale de gestionare a investițiilor și a activelor publice ar beneficia de asistență tehnică specializată; și (iv) cele mai recente evenimente — încă în derulare — din contextul pandemiei globale cauzate de COVID-19 au pus presiuni suplimentare enorme asupra resurselor locale, făcând să fie vitală și imperioasă sporirea veniturilor împreună cu gestionarea mai bună a cheltuielilor și a investițiilor din cadrul bugetului local.

Lucrarea de față se bazează pe expertiza și experiența unică a Băncii Mondiale, inclusiv în contextul din România începând din 2013, printr-un pachet cuprinzător de asistență tehnică dedicată dezvoltării urbane și regionale. Astfel, informațiile actuale au la bază rapoarte reprezentative precum *Orașe competitive* (2013), *Ghidul de investiții pentru proiecte locale* (2015), *Orașe magnet* (2017) și *România metropolitană* (2019). Situația generală este următoarea: orașele sunt motoare importante de creștere datorită unor forțe precum economiile de aglomerație; orașele din România au crescut într-un ritm record, în special după aderarea la Uniunea Europeană, cele mai de succes dintre ele ajungând rapid la standardele UE; strategiile de dezvoltare urbană pot fi îmbunătățite în continuare, existând în același timp un potențial și mai mare de îmbunătățire a gestionării investițiilor publice și a bugetelor locale; pentru ca țara să își continue creșterea economică, chiar și în complicata economie mondială post-coronavirus, sunt esențiale identificarea și valorificarea tuturor oportunităților de îmbunătățire a eficienței și a impactului cheltuielilor publice, precum și găsirea unor modalități inovatoare de stimulare a veniturilor locale. În acest context, Sectorul 5 este un caz deosebit de relevant, după cum reiese din următoarea secțiune.

Primăria Sectorului 5 a solicitat Băncii Mondiale sprijin axat pe implementare în cadrul a două componente principale. Prima componentă constă în planificarea și gestionarea investițiilor de capital, cu accent pe pregătirea unei liste de proiecte prioritare pentru Sectorul 5. Cea de-a doua componentă se referă la gestionarea activelor municipale și la regenerare urbană, cu accent special pe îmbunătățirea calității vieții în sector și pe sporirea atractivității acestuia pentru investitori privați din toate colțurile lumii. Este important de precizat că recomandările referitoare la implementare au la bază eforturile anterioare ale administrației locale de a îmbunătăți planificarea prin adoptarea a trei documente strategice esențiale, care vor orienta dezvoltarea sectorului în următorii ani: Strategia locală de dezvoltare urbană durabilă, Strategia „Regenerare Urbană Ferentari” și Strategia de dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității pentru zona centrală.

Prezentul raport corespunde primei componente, Planificarea și gestionarea investițiilor de capital, fiind al treilea și ultimul livrabil, precedat de alte două livrabile. Primul dintre acestea se axează pe gestionarea programului de investiții și include identificarea proiectelor, prioritizarea și implementarea unui program de investiții multianual; cel de-al doilea vizează cadrul unei posibile unități de implementare (UI) sau al unei unități de implementare a proiectelor (UIP) și include efectivul necesar de personal, expertiza necesară, elaborarea indicatorilor de performanță, definirea responsabilităților statutare și instituirea mecanismelor de coordonare. În consecință, după ce s-au

¹ *Orașe competitive*, Banca Mondială, 2013.

oferit administrației locale a Sectorului 5 posibile răspunsuri la întrebările critice „ce trebuie făcut” (prioritizarea proiectelor) și „cum poate fi realizat” (mecanismele instituționale), prezentul raport oferă soluții la întrebarea „cum se poate finanța ceea ce trebuie realizat”. Prin urmare, scopul principal al acestei lucrări este acela de a asigura resurse adecvate pentru proiectele prioritare de investiții ale Sectorului 5, sporind totodată sustenabilitatea financiară și sănătatea generală a bugetului local, ceea ce presupune ținerea sub control a costurilor pentru investițiile de capital finalizate, în derulare și planificate. De asemenea, contribuie la asigurarea faptului că administrația locală poate acoperi în mod real costurile operaționale și de întreținere actuale și viitoare ale acestor proiecte. Lucrarea de față prezintă metode testate ale Băncii Mondiale de revizuire a celor mai importante categorii de venituri și cheltuieli pentru a identifica posibilități de îmbunătățire.

Înainte de a continua, este esențial să se menționeze faptul că Primăria Sectorului 5 și celelalte părți interesate vizate de acest raport ar trebui să adapteze instrumentele și recomandările la contextul local. Nu există panacee în ceea ce privește instrumentele de gestiune bugetară și soluțiile de creștere a veniturilor locale, iar măsurile definitive trebuie să ia în calcul detaliile fine ale modului în care funcționează administrația Sectorului 5. De exemplu, se poate întâmpla ca statisticile și indicatorii de referință să sugereze că anumite departamente sunt disfuncționale și au un personal excedentar, dar practica să arate că este nevoie de mai mult personal pentru a îndeplini sarcinile majore presupuse de mandatele lor specifice. Aceasta înseamnă că unul dintre principalele roluri ale liderilor publici locali este acela de a evalua metodele și soluțiile propuse și de a le testa în realitatea dură a administrației și comunității lor, luând hotărâri riguroase în fiecare etapă a evaluării.

Păstrând în minte această mențiune specială, nu se poate insista suficient asupra importanței lucrării de față pentru Primăria Sectorului 5 și pentru autoritățile locale din toată România, în măsura în care lecțiile de față se aplică în cazul lor. În primul rând, fără o gestiune financiară solidă, strategiile, planurile și proiectele de investiții elaborate de autoritățile locale fie rămân simple liste de dorințe, fie devin o povară copleșitoare pentru bugetul local. Simplu spus, resursele financiare sunt vitale pentru dezvoltarea oricărei comunități și trebuie să fie gestionate în mod corespunzător. În al doilea rând și cu precădere în România, gestionarea proiectelor de investiții de capital a fost gestionată deseori în mod ad-hoc și neprofesionist; autoritățile locale și centrale au finanțat nenumărate proiecte, adesea în lipsa unor criterii riguroase, ceea ce a dus la risipirea de resurse din cauza investițiilor nefinalizate, la finanțarea cu picătura a unui număr prea mare de proiecte și la ratarea unor oportunități de dezvoltare. Nu în ultimul rând, inovațiile sunt relativ slabe în România în ceea ce privește găsirea de noi surse de venit pentru bugetele locale, iar know-how-ul în acest sens rămâne limitat în rândul funcționarilor publici și al factorilor decizionali. Primăria Sectorului 5 ar putea da un exemplu în această privință.

1.1. Profilul sectorului

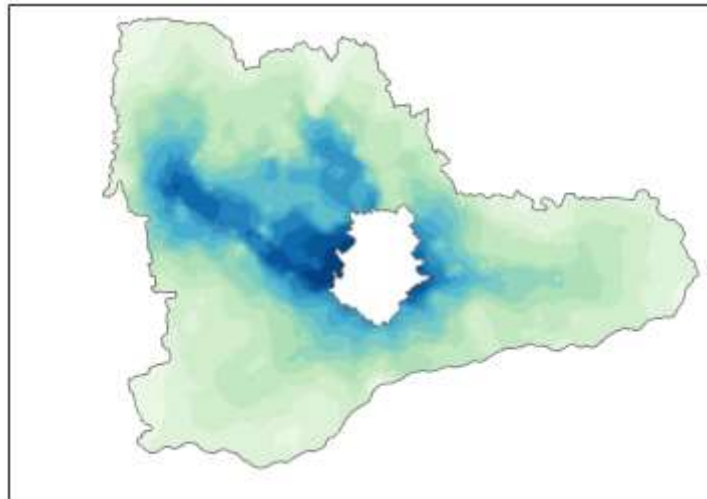
Orașele sunt principalele motoare ale oricărei economii de piață, iar România nu face excepție de la această regulă. Cu cât orașul este mai mare, cu atât impactul și rolul său în cadrul ecosistemului economic și social național sunt mai mari. La nivelul întregii țări, în zonele urbane funcționale (ZUF) ale municipiului București și ale celor 40 de reședințe de județ din România se înregistrează 90% din veniturile companiilor din țară, 80% din persoanele cu studii superioare, 67% din navetiști în 2011, 66% din populația migrantă în perioada cuprinsă între 2001 și 2011, 61% din rata generală a ocupării forței de muncă și 58% din totalul populației țării.² Bucureștiul singur generează 25% din PIB-ul României și are în prezent un PIB pe cap de locuitor (PPP) mai mare decât cel al Romei, al Madridului, al Berlinului, al Lisabonei și al Atenei. Este, de asemenea, capitala cu cea mai rapidă creștere din UE, PIB-ul pe cap de locuitor crescând de peste 4 ori între 2000 și 2015. Economia orașului București este mai mare decât cea a 7 țări din UE, printre care Croația, Slovenia și Luxemburg. Luat în considerare împreună cu alte țări și orașe din UE, Bucureștiul ocupă poziția 41 în clasamentul celor mai mari

² „Orașe magnet”, Banca Mondială, 2017.

economii din Uniune. Prin urmare, o administrare corespunzătoare a economiei Bucureștiului este esențială.

Printr-o bună gestionare a Bucureștiului, atât la nivelul fiecărui sector, cât și la nivel de întreg, se vor crea dividende nu numai pentru locuitorii orașului, ci și pentru ceilalți locuitori ai țării, în special din sudul României. Figura de mai jos arată intensitatea activităților economice din afara regiunii București-Ilfov și este clar că impactul pozitiv al capitalei depășește limitele sale administrative. De asemenea, este clar că intervențiile publice sunt esențiale pentru a profita pe deplin de avantajele dezvoltării în București. Practic, investițiile din afara regiunii București-Ilfov se concentrează de-a lungul autostrăzii A1 de la București la Pitești (cea mai veche autostradă din România), de-a lungul drumului național DN1 de la București la Ploiești și, într-o măsură mai mică, de-a lungul autostrăzii A2 spre Constanța. Investitorii s-au stabilit practic într-o zonă în care aveau acces la infrastructură publică de cea mai bună calitate, precum și la o forță de muncă înalt calificată și la o bună conectivitate din perspectivă internațională.

Figura 1. Model gravitațional economic pentru regiunea Sud-Muntenia



Sursa: Banca Mondială. 2013. „Orașe competitive: Remodelarea geografiei economice a României”.

Pe lângă potențialul său unic, Bucureștiul este și un oraș care continuă să se confrunte cu multe provocări, unele dintre acestea fiind concentrate în Sectorul 5. Iată câteva dintre ele: Sectorul 5 cuprinde cea mai mare zonă marginalizată din România — cartierul Ferentari; cele mai mari loturi de teren neamenajat din București (Antiaeriană); și este una dintre puținele unități teritoriale din România care nu își publică bugetul anual, ceea ce reflectă lipsa de transparență și capacitatea instituțională slabă a administrațiilor precedente. Harta de mai jos prezintă câteva dintre principalele zone de interes din Sectorul 5: zona Antiaeriană, care urmează să fie dezvoltată (cu portocaliu), cartierul marginalizat Ferentari (cu albastru); zona centrală, cu multe clădiri istorice și potențiale atracții turistice (cu roșu deschis) și zona de sud-est (cu roșu închis).

Figura 2. Principalele zone de intervenție potențială din Sectorul 5



În ceea ce privește resursele disponibile, Sectorul 5 se află pe locul 12 în clasamentul administrațiilor locale din țară, cu un potențial buget de investiții de 277 milioane EUR pentru perioada 2014-2023, ceea ce indică o capacitate relativ mare de finanțare a proiectelor, mai mare decât cea a unor orașe mari precum Craiova, Ploiești, Galați și Oradea. În același timp, Sectorul 5 dispune de cel mai mic buget comparativ cu celelalte sectoare bucureștene, atât în termeni absoluți, cât și pe cap de locuitor. Deși resursele disponibile nu sunt la fel de limitate ca în alte locuri din țară, este esențial să se elaboreze și să se implementeze mecanisme adecvate de gestionare a bugetului local, în special în ceea ce privește selectarea, finanțarea, realizarea și gestionarea proiectelor de investiții.

Tabelul 1. Bugetul estimat pentru investiții de capital 2014-2023

Unitate administrativă	Buget estimat disponibil pentru investiții 2014-2023	Nr. de locuitori în 2017	Investiții disponibile pe cap de locuitor
1 MUN. BUCUREȘTI	2.949.204.688 €	2.103.251	1.402,21 €
2 SECTORUL 1	807.144.348 €	243.977	3.308,28 €
3 SECTORUL 2	467.450.696 €	380.688	1.227,91 €
4 SECTORUL 3	451.405.014 €	429.063	1.052,07 €
5 CLUJ-NAPOCA	419.765.525 €	322.595	1.301,22 €
6 TIMIȘOARA	417.469.040 €	331.998	1.257,44 €
7 SECTORUL 6	399.958.427 €	418.547	955,59 €
8 BRAȘOV	351.355.206 €	290.359	1.210,07 €
9 CONSTANȚA	347.545.474 €	316.303	1.098,77 €
10 SECTORUL 4	302.647.539 €	328.107	922,41 €
11 IAȘI	293.573.282 €	368.866	795,88 €
12 SECTORUL 5	276.936.593 €	302.868	914,38 €
13 CRAIOVA	274.330.186 €	304.176	901,88 €
14 PLOIEȘTI	271.826.657 €	231.553	1.173,93 €
15 GALAȚI	265.953.658 €	303.268	876,96 €
16 ARAD	232.769.605 €	178.392	1.304,82 €
17 ORADEA	225.901.162 €	222.240	1.016,47 €
18 SIBIU	213.315.669 €	169.360	1.259,54 €
19 CONSILIUL JUDEȚEAN CLUJ	200.246.884 €	725.708	275,93 €
20 BACĂU	188.467.721 €	197.089	956,26 €
21 TÂRGU MUREȘ	184.351.885 €	149.543	1.232,77 €
22 PITEȘTI	175.617.591 €	175.650	999,82 €
23 CONSILIUL JUDEȚEAN CONSTANȚA	170.744.238 €	769.379	221,92 €
24 CONSILIUL JUDEȚEAN TIMIȘ	158.867.689 €	746.795	212,73 €
25 BRĂILA	149.224.205 €	208.201	716,73 €
26 VOLUNTARI	144.830.203 €	41.299	3.506,87 €

	Unitate administrativă	Buget estimat disponibil pentru investiții 2014-2023	Nr. de locuitori în 2017	Investiții disponibile pe cap de locuitor
27	CONSILIUL JUDEȚEAN PRAHOVA	144.255.311 €	804.348	179,34 €
28	CONSILIUL JUDEȚEAN IAȘI	140.860.468 €	930.518	151,38 €
29	BUZĂU	137.931.058 €	134.498	1.025,52 €
30	CONSILIUL JUDEȚEAN ILFOV	131.467.153 €	407.626	322,52 €

Sursa: Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP)

În ceea ce privește structura sa bugetară, inclusiv veniturile și cheltuielile, Sectorul 5 București se confruntă cu multe dintre constrângerile aplicabile administrațiilor locale din toată România. Sursele de venit cuprind: transferuri și subvenții alocate, venituri discreționare (componenta IVPF, transferuri de egalizare a IVPF, componenta TVA, componenta de TVA pentru egalizarea bugetului), fonduri UE și alte venituri. Din punctul de vedere al cheltuielilor, administrația centrală acoperă unele costuri prin transferurile alocate, iar altele (de ex., costurile de personal) sunt acoperite în întregime sau în mare parte la nivel local. Capitolul 3 prezintă o analiză aprofundată a surselor de venit și a cheltuielilor Sectorului 5.

Tabelul 2. Veniturile sectoarelor Bucureștiului 2007-2018 (RON)

Anul	Sectorul 1	Sectorul 2	Sectorul 3	Sectorul 4	Sectorul 5	Sectorul 6	București ca întreg
2007	811.043.662	584.093.141	533.197.340	369.543.355	341.436.128	486.049.357	3.068.343.256
2008	1.001.340.067	735.422.944	617.293.161	477.045.789	379.589.428	581.666.371	3.378.425.819
2009	1.050.373.392	709.932.506	713.702.260	489.915.599	503.559.665	650.116.050	3.418.746.888
2010	1.030.548.556	740.895.266	664.013.778	494.510.773	447.327.544	597.785.493	3.416.388.724
2011	1.078.352.021	769.338.484	721.478.130	468.088.769	388.145.311	579.132.257	3.284.054.350
2012	1.040.752.812	734.288.862	639.899.539	437.418.366	368.598.098	543.090.698	3.201.298.756
2013	1.085.865.182	756.136.061	643.351.787	471.869.240	391.186.134	606.781.955	3.206.870.593
2014	1.092.115.488	779.024.087	727.268.274	533.342.176	477.269.914	721.848.874	3.394.594.514
2015	1.163.389.607	839.671.337	764.341.084	522.135.102	461.525.239	721.939.944	3.595.357.270
2016	1.169.064.274	903.153.805	860.359.903	562.673.761	485.447.595	775.236.807	3.715.911.817
2017	1.258.721.543	967.993.879	893.418.044	635.740.018	585.610.722	785.985.063	3.857.068.251
2018	1.198.412.294	880.400.249	1.131.820.355	697.893.942	542.918.861	782.636.167	4.188.930.053
Total	12.979.978.898	9.400.350.621	8.910.143.655	6.160.176.890	5.372.614.639	7.832.269.036	41.725.990.291
RCAC	3,61%	3,80%	7,08%	5,95%	4,31%	4,43%	2,87%

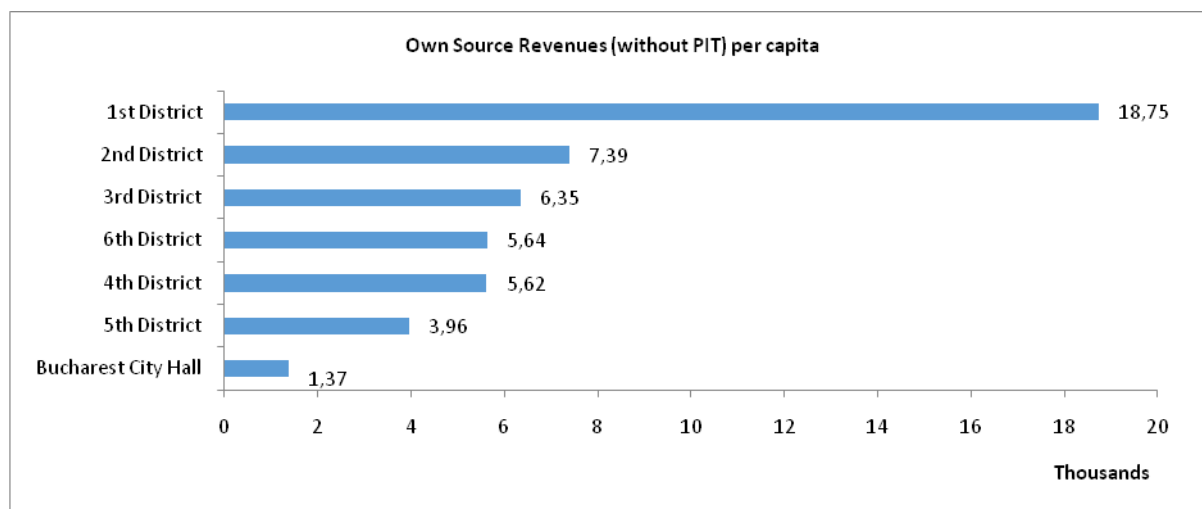
Per total, Sectorul 5 al Bucureștiului și-a mărit veniturile totale de la 341 milioane RON în 2007 la 543 milioane RON în 2018, cu o rată de creștere anuală compusă (RCAC) de 4,31%. În termeni absoluți, veniturile înregistrează cea mai mică cifră din toate sectoarele, atingând numai 40% din veniturile Sectorului 1 (aproximativ 1,2 miliarde RON), deși Sectorul 5 are cu 25% mai mulți locuitori. În perioada 2007-2018, între Sectorul 5 și Sectorul 1, cel mai bogat din București, a existat un decalaj de 7,6 miliarde RON. În același timp, la analiza ratei de creștere anuale de-a lungul unei perioade de 11 ani, dintre toate cele șase sectoare, Sectorul 5 se clasează pe al patrulea loc, cu 4,31%, după Sectorul 3 (un procent mult mai mare, de 7,08%), Sectorul 4 (5,95%) și Sectorul 6 (4,43%). În perioada 2007-2018, veniturile proprii (inclusiv componentele reprezentate de impozitul pe veniturile persoanelor fizice – IVPF) ale Sectorului 5 s-au ridicat la 65,35%, cu subvenții de 7% și fonduri din partea UE de 0,2% (acestea sunt în general mici pentru București, oraș mai puțin eligibil pentru finanțări din partea UE deoarece este o regiune dezvoltată). Sectorul 5 compensează o parte din aceste venituri prin mecanismele de egalizare a IVPF și a TVA, ocupând din acest punct de vedere locul trei și, respectiv, doi în clasamentul sectoarelor.

Tabelul 3. Principalele surse de venit ale sectoarelor Bucureștiului în perioada 2007-2018

	Pop.	Venituri totale 2007-2018 (mii RON)	Venituri proprii totale (incl. IVPF)	Pondere IVPF	Echilibrare IVPF	Pondere a TVA	Echilibrare TVA	Subvenții	Din partea UE / alți donatori	CFM 2014-2020	Alte venituri
Sectorul 1	225,453	12.979.978	81,64%	47,91%	1,16%	15,13%	0,08%	2,78%	0,06%	0,00%	0,11%
Sectorul 2	345,371	9.400.350	64,70%	30,57%	6,99%	27,22%	0,26%	6,89%	0,65%	0,09%	0,14%
Sectorul 3	385,439	8.910.144	68,86%	30,19%	11,22%	19,36%	0,87%	7,37%	0,90%	2,21%	0,03%
Sectorul 4	287,828	6.160.177	66,59%	25,20%	15,12%	26,60%	1,11%	5,23%	0,14%	0,19%	0,02%
Sectorul 5	271,575	5.372.615	65,35%	31,90%	13,46%	23,75%	3,55%	7,08%	0,01%	0,18%	0,02%
Sectorul 6	367,761	7.832.269	66,76%	23,59%	16,70%	22,98%	3,62%	5,95%	0,28%	0,00%	0,13%
București ca întreg	1.883.425	41.725.990	95,08%	85,02%	3,79%	0,50%	0,52%	3,28%	0,20%	0,14%	0,08%

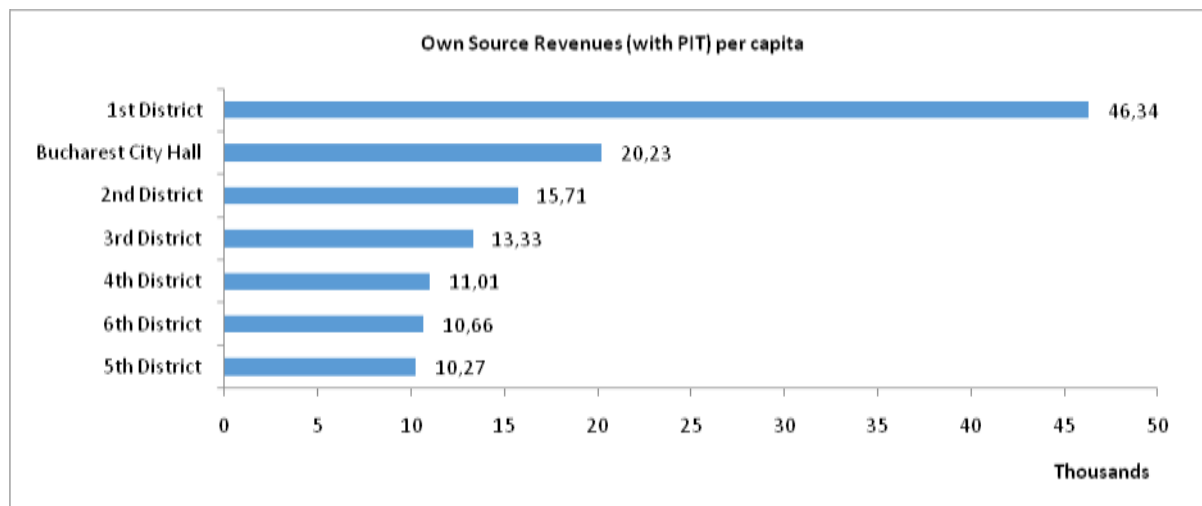
În ceea ce privește veniturile din surse proprii, Sectorul 5 se află pe ultimul loc între administrațiile locale din București, cu excepția Primăriei Generale, care rămâne foarte dependentă de transferurile administrației centrale, în special prin componenta IVPF. Acest lucru este valabil mai ales atunci când din calculul veniturilor din surse proprii se exclud cotele IVPF alocate, cu rezultatul că Sectorul 5 înregistrează 3.960 RON/cap de locuitor/an, pe când Sectorul 4, care se află pe penultimul loc, înregistrează 5.620 RON/cap de locuitor/an. Discrepanțele sunt mai puțin evidente atunci când este inclus IVPF: Sectorul 5 rămâne pe ultimul loc, cu 10.270 RON/cap de locuitor/an, însă la o distanță mai mică de Sectorul 6 care se clasează înaintea sa, cu 10.660 RON/an. Toate cifrele reprezintă media perioadei 2007-2018.

Figura 3. Venituri din surse proprii (fără IVPF) pe cap de locuitor



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Figura 4. Venituri din surse proprii (cu IVPF) pe cap de locuitor



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

În ceea ce privește cheltuielile, există câteva diferențe semnificative între sectoare. Sectorul 5 are cheltuieli mari cu personalul, de 30,19% (al doilea procentaj după Sectorul 4) și cheltuieli foarte mici pentru bunuri și servicii, de 15,13% — față de 29,92% în Sectorul 3 și cu mult mai puțin decât procentajul de 47,11% în Sectorul 1. Costurile cu asistența socială sunt relativ mari, de 14,4%, reflectând nevoile de la nivelul sectorului; de altfel, la această categorie Sectorul 5 se clasează în topul clasamentului pe sectoare, Sectorul 2 clasându-se pe locul al doilea cu 10,03%, la o distanță mare de Sectorul 5. Ca aspect pozitiv, cheltuielile de capital sunt cele mai mari din București, înregistrând 25,68%, ceea ce indică o tendință de orientare a fondurilor spre investiții; Sectorul 3 se clasează pe locul al doilea cu 23,24%, pe când Sectorul 6 înregistrează numai 8,81%. Toate cifrele reprezintă media perioadei 2007-2018.

În ceea ce privește cheltuielile pentru domenii tematice, datele indică faptul că Sectorul 5 cheltuiește majoritatea bugetului pentru învățământ (27,37%), urmat de domeniul asistenței sociale (20,39%) și de servicii publice generale (16,81%). Primele trei priorități în acest sens diferă de la un sector la altul, ceea ce reflectă faptul că autoritățile locale au preferințe diferite, în funcție de profilul comunităților lor și/sau de alegerile administrative. De exemplu, Sectorul 1 cheltuiește 30,62% în domeniul învățământului, urmat de domeniul locuințelor cu 14,62% și de cel al asistenței sociale cu 12,93%. Comparativ cu alte sectoare, Sectorul 5 se află pe locul doi în ce privește proporția din buget cheltuită pentru cultură, activități recreative și religie (13,47%), ceea ce se poate explica prin faptul că aici se găsește Catedrala Națională, aflată în prezent în construcție. În schimb, nu cheltuiește aproape nimic pentru sănătate, mediu (față de peste 10% în Sectoarele 3 și 1) și energie (niciunul dintre sectoare nu are cheltuieli în acest domeniu, deoarece sistemul de termoficare ține de competența Primăriei Generale București). De asemenea, Primăria Generală București cheltuiește o sumă mult mai mare pe transport, fiind responsabilă de Compania de transport municipală, pe care o subvenționează puternic.

Tabelul 4. Cheltuielile generale ale Primăriei Generale București și ale primăriilor de sector (medie 2007-2018)

	Pop.	Cheltuieli personal	Bunuri și serv.	Dobânzi	Subvenții	Transferuri între unitățile admin. publ.	Alte transf.	Proiecte din fonduri neramb.	Asist. soc.	Proiecte 2014-2020	Chelt. cap.
Sectorul 1	225.453	21,55%	47,11%	2,29%	0,00%	0,06%	2,26%	0,11%	5,12%	0,00%	17,59%
Sectorul 2	345.370	29,91%	29,92%	3,16%	0,00%	3,26%	2,72%	1,52%	10,03%	0,02%	12,35%
Sectorul 3	385.439	21,90%	35,80%	2,90%	0,00%	3,17%	0,41%	0,20%	8,04%	0,00%	23,24%
Sectorul 4	287.828	38,13%	34,55%	4,39%	0,00%	3,06%	0,12%	0,25%	5,73%	0,01%	11,69%
Sectorul 5	271.575	30,19%	15,13%	8,16%	0,00%	1,64%	0,08%	0,04%	14,40%	0,01%	25,68%
Sectorul 6	367.761	29,54%	34,16%	3,48%	0,28%	5,35%	0,71%	1,79%	8,51%	0,01%	8,81%
București ca întreg	1.883.425	2,75%	12,48%	3,37%	32%	17,05%	5,18%	0,49%	1,07%	0,26%	21,13%

Tabelul 5. Cheltuielile Primăriei Generale București și ale primăriilor de sector (medie 2007-2018)

	Servicii publice generale	Siguranță publică	Învățământ	Sănătate	Cultură, recreere și religie	Asistență socială	Locuințe	Mediu	Energie	Transporturi
Sectorul 1	10,26%	3,31%	30,62%	2,55%	9,91%	12,93%	14,62%	10,00%	0,00%	3,96%
Sectorul 2	8,63%	2,92%	33,10%	0,76%	11,71%	16,85%	11,75%	9,48%	0,00%	4,79%
Sectorul 3	12,32%	1,61%	26,51%	0,05%	13,46%	15,52%	12,72%	10,68%	0,00%	7,14%
Sectorul 4	13,29%	3,29%	32,04%	0,12%	14,62%	19,56%	5,50%	6,51%	0,00%	5,07%
Sectorul 5	16,81%	2,92%	27,37%	0,07%	13,47%	20,39%	12,92%	0,00%	0,00%	6,06%
Sectorul 6	15,77%	3,21%	24,08%	0,00%	8,64%	22,17%	14,77%	8,27%	0,00%	3,05%
București ca întreg	8,61%	0,93%	2,45%	4,95%	15,06%	2,28%	7,48%	1,62%	21,25%	35,22%

În concluzie, profilul Sectorului 5 arată o administrație locală relativ bine dotată, cu un apetit relativ mare mai pentru investiții publice și cu nevoi mai mari de asistență socială. La fel ca în alte sectoare — și în alte administrații locale din țară —, bugetul anual al Sectorului 5 depinde de normele stabilite de administrația centrală. Chiar și modificările minore de la an la an ale formulei de redistribuire a cotelor IVPF prin legea bugetului anual de stat vor avea un impact considerabil asupra veniturilor disponibile la nivelul administrației locale. Acest lucru îngreunează în moduri specifice planificarea investițiilor multianuale. Secțiunea următoare analizează mai în detaliu acest aspect.

1.2. Relații fiscale și bugetare între nivelul central și cel local pentru București

Trebuie subliniat că resursele disponibile la nivelul autorităților locale sunt deseori supuse intervenției administrației centrale. În principiu, Legea 273/2006 privind finanțele publice locale prevede norme și formule clare pentru distribuirea veniturilor. În practică însă, mai ales în ultimii ani, autoritățile au modificat anual formula, cauzând variații semnificative de la an la an. Din cauza acestei lipse de previzibilitate, gestiunea financiară devine cu atât mai importantă, deoarece autoritățile locale au nevoie de amortizoare mai mari pentru a se asigura că dispun de resurse suficiente pentru planificarea, punerea în aplicare și menținerea investițiilor de capital necesare comunității.

O cotă semnificativă a veniturilor locale din România constau în transferuri din partea administrației centrale. Principalele categorii sunt: cotele defalcate din impozitul pe veniturile persoanelor fizice (IVPF) și cotele defalcate din taxa pe valoarea adăugată (TVA). Practic, aceste impozite sunt generate la nivel local, de exemplu în funcție de locul în care lucrează o persoană sau în care are loc o vânzare care include TVA, dar sumele care ajung la nivel local depind într-o măsură foarte mare de deciziile administrației centrale. În plus, principalele taxe și impozite încasate la nivel local (de ex., impozitul pe proprietate, taxele de înmatriculare auto, amenzile de circulație etc.) au valori sau plafoane impuse de administrația centrală prin intermediul codului fiscal sau al altor reglementări. Prin urmare, se poate afirma că nivelul de autonomie fiscală locală este relativ limitat, veniturile locale continuând să fie influențate semnificativ de deciziile administrației centrale. Deoarece aceste decizii se schimbă de la un an la altul, legea bugetului de stat anual introducând derogări de la legea 273/2006, sistemul suferă variații semnificative, îngreunând planificarea bugetară pe termen lung la nivel local.

În municipiul București, conform Legii 273/2006 republicate privind finanțele publice locale³, cota de 71,5% din impozitul pe venit (neincluzând impozitul pe veniturile din pensii) se repartizează, până cel târziu la data de 8 a fiecărei luni, astfel:

- 20% la bugetele locale ale sectoarelor municipiului București;
- 44,5% la bugetul local al municipiului;
- 7% într-un cont distinct, deschis pe seama Direcției Generale a Finanțelor Publice (DGPF) a Municipiului București la Trezoreria Municipiului București, pentru echilibrarea bugetelor locale ale sectoarelor, precum și a bugetului local al municipiului, proporțional cu sumele repartizate și aprobate din cadrul bugetelor respective. 85% din sumă se repartizează de către DGPF pe baza criteriilor stabilite prin lege (în principal pentru a ajuta comunitățile sărace), iar 15% se alocă pe baza deciziei Consiliului General al Bucureștiului.

Tabelul de mai jos reflectă derogările repetate de la formula de repartizare a impozitului pe venit în București și în cele șase sectoare ale sale:

Anul	Formula de alocare a IVPF
2020 ⁴	Prin derogare de la Legea privind finanțele publice locale, repartizarea impozitului pe venit pentru 2020 se face după cum urmează: <ul style="list-style-type: none"> • 50% la bugetul local al municipiului București; • 1.000 lei/locuitor/an la bugetele locale ale sectoarelor municipiului București, în completarea veniturilor proprii ale acestora; Sumele rămase se repartizează sectoarelor municipiului București proporțional cu impozitul pe venit estimat a fi încasat în anul 2020, la nivelul fiecărui sector, prin decizie a directorului Direcției Generale Regionale a Finanțelor Publice București.
2019 ⁵	Prin derogare de la Legea privind finanțele publice locale, repartizarea impozitului pe venit pentru 2019 se face după cum urmează: <ul style="list-style-type: none"> • 49% la bugetul local al municipiului București; • 1.250 lei/locuitor/an la bugetele locale ale sectoarelor municipiului București, în completarea veniturilor proprii ale acestora; • Sumele rămase se repartizează sectoarelor municipiului București proporțional cu impozitul pe venit estimat a fi încasat în anul 2019, la nivelul fiecărui sector, prin decizie a directorului Direcției Generale Regionale a Finanțelor Publice București.

³ Legea 273/2006 privind finanțele publice locale, republicată – http://www.dpfb.mdrap.ro/legislatie/Legea_273_din_2006.pdf

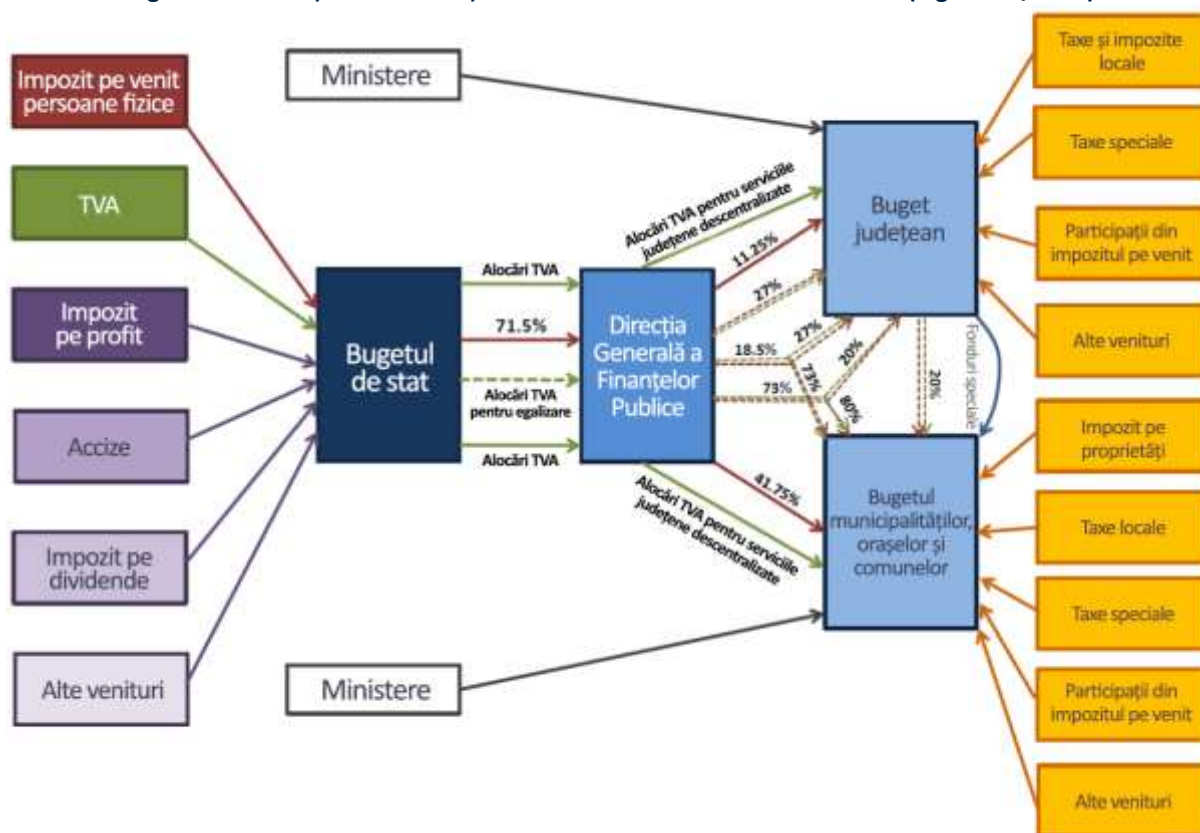
⁴ Legea bugetului de stat nr. 5/2020, https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_5_2020.pdf

⁵ Legea bugetului de stat pe anul 2019, https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_50_2019.pdf

Anul	Formula de alocare a IVPF
2018 ⁶	Prin derogare de la Legea privind finanțele publice locale, repartizarea impozitului pe venit pentru 2019 se face după cum urmează: <ul style="list-style-type: none"> • 55% la bugetul local al municipiului București; • 30% la bugetele locale ale sectoarelor municipiului București; • 5% într-un cont distinct, deschis pe seama Direcției Generale Regionale a Finanțelor Publice București la Trezoreria Municipiului București.

Un raport al Băncii Mondiale publicat în 2016⁷ prezintă o diagramă care indică principalele impozite încasate de administrația centrală și modul în care veniturile din IVPF și TVA au fost redirecționate către nivelul local în 2014.

Figura 5. Redirecționarea IVPF și a TVA de la nivel central la nivel local (legea 273/2006)



Sursa: Banca Mondială, 2016

Tabelul 6. Evoluția cotelor TVA și IVPF

Anul	IVPF	TVA
2019	10%	19%
2018	10%	19%
2017	16%	19%
2016	16%	20%
2015	16%	24%

⁶ Legea bugetului de stat pe anul 2018, https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_2_2018.pdf

⁷ Banca Mondială. 2016. *Procesul de descentralizare în România*.

1.3. Obiectiv și domeniu de aplicare

Raportul de față, elaborat cu ajutorul echipei din cadrul Primăriei Sectorului 5 București, are ca scop sprijinirea Sectorului 5 în efortul de a realiza o sustenabilitate financiară mai mare. Acest lucru presupune o serie de etape, printre care: revizuirea principalelor date bugetare disponibile, atât privind veniturile, cât și cheltuielile; evaluarea tendințelor generale, alături de factorii care favorizează fluctuațiile și instabilitatea; resursele disponibile pentru investiții de capital; comparații cu structurile bugetare ale altor municipii; prezentarea metodologiei Băncii Mondiale de autoevaluare financiară la nivel municipal; identificarea unor potențiale surse de venituri suplimentare pentru bugetul local, bazată pe bune practici și pe soluțiile adoptate de orașe de pe tot globul.

Raportul urmărește structura metodologiei de autoevaluare financiară la nivel municipal (AEFM) realizate de Banca Mondială. Această metodologie a fost elaborată de Banca Mondială în cadrul Programului de parteneriat urbanistic cu Balcanii de Vest, în care acest exercițiu s-a desfășurat în peste 70 de municipii. Rolul metodologiei este de a îmbunătăți mobilizarea resurselor locale, gestiunea financiară, cheltuirea banului public, gestionarea activelor publice, programarea investițiilor și accesul la finanțare externă. Pe scurt, AEFM oferă două beneficii esențiale: pe plan intern ajută personalul tehnic din cadrul direcției bugetare a primăriei să gestioneze mai bine finanțele Sectorului 5, iar pe plan extern prezintă o imagine mai clară și mai credibilă a resurselor disponibile comunității, ceea ce poate ajuta la atragerea unor fonduri și investiții suplimentare, cu costuri reduse.

AEFM îndeplinește mai multe funcții: (a) analizează bugetele municipale (venituri și cheltuieli), practicile de gestiune financiară, capacitatea de economisire, eforturile de investiții și proiecțiile financiare pe un orizont de cinci ani; (b) oferă ca rezultat valori de referință printr-un set de procentaje și indicatori-cheie simpli și comparabili; și (c) definește principalele acțiuni care trebuie incluse într-un plan de îmbunătățire a finanțelor municipale, în vederea unei mai mari responsabilități, vizibilități și eficiențe în utilizarea fondurilor publice. În conformitate cu aceste activități, AEFM urmărește următoarele obiective esențiale:

- **Responsabilitate:** promovarea autoevaluării financiare ca parte a procesului de gestionare a schimbărilor în administrația locală.
- **Transparență:** ajutarea administrațiilor locale (AL) să facă schimb de informații cu alte AL și să informeze administrația centrală, investitorii și cetățenii despre situația lor (date deschise).
- **Prioritizare:** încurajarea direcțiilor financiare și tehnice municipale (gestionarea activelor, planificare urbană, planificare strategică, Primăria) să realizeze în colaborare o planificare strategică și a investițiilor de capital ancorată în date financiare clare.
- **Eficiență:** monitorizarea și respectarea unui set de acțiuni-cheie care vizează o mai bună mobilizare a resurselor locale, raționalizarea cheltuielilor publice și îmbunătățirea practicilor de gestiune financiară.
- **Acces la finanțare externă:** folosirea de metodologii comune și de indicatori comuni la nivel internațional și facilitarea negocierilor cu instituțiile bancare și cu donatorii externi.

Lucrarea de față se bazează pe mai multe metode de cercetare și surse de date. Există o multitudine de date puse la dispoziție de Primăria Sectorului 5, precum și de autoritățile centrale prin Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației și prin alte instituții. În mod evident, următorul capitol se bazează pe metodologia AEFM a Băncii Mondiale, care, astfel cum s-a menționat anterior, a fost testată în orașe din lumea întreagă. Acest lucru nu doar a validat utilitatea și rigurozitatea metodei, ci a adus în plus o bogată bază de date cu potențiale referințe. Capitolul privind sursele alternative de finanțare a administrațiilor locale se bazează pe un efort complex de cercetare documentară, un prim demers de găsire a unor surse suplimentare pentru bugetele locale din România pornind de la exemple internaționale.

1.4. Destinatarii raportului

Bancă Mondială a elaborat evaluarea de față pentru Primăria Sectorului 5 București, inclusiv pentru factorii decizionali și echipele tehnice din cadrul acesteia, în special din cadrul direcțiilor financiare și de investiții. Astfel cum s-a menționat mai sus, această lucrare are ca scop îmbunătățirea gestiunii financiare generale de către administrația locală, punând la dispoziție instrumente și idei esențiale pentru creșterea veniturilor, reducerea costurilor și diagnosticarea domeniilor care pot fi îmbunătățite. Pe lângă Primăria Sectorului 5, această lucrare poate fi utilă și altor părți interesate majore:

- la nivel *național*:
 - Centrul Guvernului (Cancelaria și Secretariatul General), precum și Ministerul Finanțelor și Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației, care pot disemina și reproduce bune practici pe teritoriul întregii țări;
 - asociațiile de municipii, orașe și comune;
- la nivel *regional*: agențiile de dezvoltare regională, în special ADR București-Ilfov, care poate fi o legătură directă cu alte administrații locale din municipiul București și din județul Ilfov care îl înconjoară;
- la nivel *județean și local*: alte autorități locale și județene din județ, ținând seama de faptul că sectoarele Bucureștiului au anumite particularități existente doar la nivelul capitalei;
- în fine, *Comisia Europeană (CE)* și alte *state membre*, în special cele care se confruntă cu provocări asemănătoare în ceea ce privește capacitățile neadecvate de gestionare a investițiilor publice și restricțiile bugetare severe, mai ales în contextul post-coronavirus.

1.5. Structura raportului

Prezentul raport cuprinde mai multe capitole, fiecare având scopul de a sprijini eforturile Sectorului 5 de a crește sustenabilitatea financiară a administrației locale. În continuarea acestei prime secțiuni introductive, cel de-al doilea capitol este o evaluare preliminară, prima de acest fel, a impactului potențial al pandemiei de coronavirus și a crizei economice aferente. Capitolul prezintă mai multe ipoteze, stabilind în continuare trei scenarii de bază, și include calcule ale deficitelor bugetare potențiale. După cum s-a menționat în mod repetat în acest raport, aceste date trebuie tratate cu precauție deoarece suferă modificări rapide în contextul crizei economice și sanitare în curs de desfășurare. Secțiunea de față nu își propune să furnizeze estimări exacte, ci să încurajeze decidenții locali din Sectorul 5 să instituie un proces pentru gestionarea consecințelor potențiale ale crizei, să evalueze diferite scenarii și să planifice în consecință.

Cel de-al treilea capitol prezintă un rezumat amănunțit al autoevaluării financiare municipale (AEFM) realizate de Banca Mondială. Este de fapt un ghid pas cu pas privind modul de realizare a AEFM, care cuprinde șase etape de bază: (1) realizarea bazelor centrale de date; (2) efectuarea unei analize istorice pentru a dezvălui principalele tendințe; (3) efectuarea unei analize a indicatorilor financiar (de la bonitate la nivelul de sustenabilitate a serviciilor și la indicatori comparativi); (4) proiecții financiare; (5) evaluarea gestiunii financiare reale, cu observații calitative și cu notarea: relațiilor interguvernamentale; a planificării, a bugetării și a execuției bugetare; a sistemelor și practicilor de gestiune financiară; a raportării financiare, a informării și a transparenței; și (6) planul de acțiune AEFM.

Cel de-al patrulea capitol aplică metodologia AEFM în cazul Sectorului 5, capitolul cinci prezintă o evaluare de ansamblu a finanțelor administrației locale, iar ultimul capitol oferă un rezumat al potențialelor noi surse de venit. Evident, este posibil ca aceste soluții să nu funcționeze în cazul Sectorului 5. Înainte de implementarea acestor opțiuni potențiale este necesară efectuarea unei analize detaliate, cu mențiunea că opțiunile respective presupun adesea perceperea unei noi taxe, care poate avea implicații socioeconomice și politice profunde. Exemplele reprezintă mai degrabă un punct de plecare pentru o dezbatere complexă și o consultare publică în Sectorul 5 și în sens mai larg în București cu privire la nivelul veniturilor locale, la întrebarea dacă acestea sunt suficiente pentru a acoperi servicii de calitate de bază, precum și la întrebarea dacă pot fi găsite surse noi și inovatoare la nivel local, în special în contextul crizei economice cauzate de pandemia actuală de coronavirus.

2. Impactul potențial al pandemiei COVID-19 asupra sănătății financiare a Sectorului 5

La momentul redactării acestui raport, pandemia COVID-19 este în plină desfășurare în România și în mare parte a lumii, iar modul în care administrațiile locale răspund la acest nou context le va modela sănătatea financiară actuală și viitoare. Capitolul de față oferă informații preliminare cu privire la impactul economic potențial al crizei actuale asupra administrațiilor locale din România, în special asupra Sectorului 5. Este important de reținut că situația este volatilă, iar ideile și recomandările de mai jos pot suferi modificări. Ceea ce contează, însă, este că administrația locală are un proces stabilit pentru determinarea cursului adecvat de acțiune, care să includă înființarea unui grup de lucru dedicat, elaborarea de scenarii, analizarea rezultatelor potențiale, luarea deciziilor și reevaluarea constantă a situației. Acest proces iterativ este esențial pentru gestionarea crizei, iar capitolul de față oferă o bază de referință pentru acest efort complicat, atât prin instrumentul care va fi implementat de autoritățile locale – folosind instrumentul de autoevaluare financiară la nivel municipal (AEFM) al Băncii Mondiale –, cât și prin datele analizate și prezentate.

Ca atare, acest capitol oferă informații despre modul în care administrațiile locale (AL) sunt afectate de pandemia COVID-19 actuală și despre efectele potențiale la nivel local asupra fluxurilor de venituri și prestării serviciilor publice. Vor fi necesare ajustări importante în funcție de durata stării de urgență. Planificarea bugetară pentru exercițiul financiar 2020 trebuie revizuită, iar în același timp trebuie pregătită o analiză cu scenarii cel puțin pentru anii 2021 și 2022, luând în considerare probabila recesiune economică determinată de criza sanitară în curs. Pentru fundamentarea recomandărilor, acest capitol folosește instrumentul AEFM al Băncii Mondiale – explicat în detaliu în capitolul 3 și aplicat în capitolul 4 pe datele istorice ale Sectorului 5 – pentru a propune și evalua scenarii alternative pentru anii 2020, 2021 și 2022, fiecare cu concluziile aferente.

Punctul de plecare este acela că Sectorul 5, împreună cu practic toate AL din România, se va confrunta cu presiuni bugetare importante în contextul pandemiei de COVID-19; în fond, Sectorul 5 este una dintre administrațiile locale care depind extrem de mult de transferurile din partea administrației centrale, prin cotele defalcate din IVPF și TVA (inclusiv prin transferuri de egalizare). În ceea ce privește veniturile, sectorul va avea probabil la dispoziție resurse diminuate, atât din impozitele și taxele locale (ca urmare a întreprinderilor în faliment, a persoane fizice incapabile să-și plătească impozitele pe proprietate etc.), cât și din componentele IVPF și TVA (cu cât numărul de angajați este mai mic, cu atât IVPF colectat este mai mic, iar un nivel de venit mai mic duce la un consum mai scăzut, deci la vânzări mai puține și la colectarea unei sume mai mici sub formă de TVA). În schimb, cheltuielile probabil vor crește, întrucât este de așteptat ca AL să contribuie mai mult la cheltuielile legate de sănătate, precum și la cele legate de operațiuni de curățare, asistență socială etc. Acest lucru va duce la deficite majore.

Pentru scenariul opțiunii zero (fără impact al COVID-19), analiza de față folosește prognoza proprie a primăriei pentru exercițiul financiar 2020, astfel cum a fost publicată la începutul acestui an, deși aduce câteva modificări importante bazate pe tendința istorică a planificării bugetare la nivelul sectorului. Prognoza anuală inițială a Primăriei cuprinde cifre prea optimiste având în vedere fluxul veniturilor și numeroasele modificări bugetare din prezent. În fiecare din ultimii cinci ani, execuția bugetară a sectorului s-a menținut de obicei în intervalul 45%-70% din prognoza inițială. Prognozele pentru exercițiile financiare 2021 și 2022 prevăzute în scenariul opțiunii zero iau în considerare în principal tendința istorică a sectorului, deși planificarea financiară a fost concepută pentru un buget echilibrat, fără deficite semnificative.

Celelalte două scenarii (scenariul 1 și scenariul 2) utilizează valori ajustate, care estimează impactul pandemiei de COVID-19 asupra finanțelor locale într-un scenariu moderat și într-unul pesimist. Scenariile mențin nivelul actual al cheltuielilor prognozate de Primărie pentru a sublinia reajustările

necesare din cauza fluxurilor de venituri mai mici. Ajustarea din aceste scenarii se bazează, de asemenea, pe prognozele macroeconomice ale administrației centrale și ale Băncii Mondiale. **Impactul financiar general a fost apoi cuantificat prin compararea diferențelor dintre venituri și cheltuieli între scenariul opțiunii zero și celelalte două scenarii.**

În scenariul moderat, AL va trebui să își finanțeze serviciile publice și investițiile de capital din venituri cu 15% mai mici decât în prognoză, deși este posibil ca scăderea să fie și mai mare. Pentru a continua să sprijine planul de investiții de capital, sectorul va trebui să își îmbunătățească performanța în atragerea de fonduri UE, deși în ultimii ani nu a avut performanțe satisfăcătoare în acest sens.

În cazul Sectorului 5, impactul negativ pentru cele trei exerciții financiare combinate (2020-2022) ar putea fi semnificativ: între 195 de milioane RON (aprox. 32,5% din veniturile totale pentru 2019) și 260 de milioane RON (aprox. 43,5% din veniturile totale pentru 2019). Evident, se presupune că bugetul va fi cel mai afectat în 2020 (când va exista o nevoie suplimentară de finanțare între 106 și 142 milioane de RON). Scenariile pornesc de la ipoteza că Primăria va continua să furnizeze același nivel de servicii publice și, prin urmare, va menține cheltuielile la același nivel.

Sectorul 5 al Bucureștiului beneficiază de avantaje puternice care îl vor ajuta să limiteze impactul crizei actuale, însă are și puncte slabe demne de menționat. Veniturile generale sunt semnificative și în creștere din 215, deși au suferit o volatilitate ridicată în 2018 din cauza intervențiilor administrației centrale. De asemenea, bugetul sectorului permite ajustarea nivelurilor cheltuielilor. Partea negativă este că Primăria a raportat în ultimul timp deficite bugetare anuale semnificative⁸, de 171 milioane RON în exercițiul financiar 2017 și de 96 milioane RON în exercițiul financiar 2018, redresându-se în 2020 cu un excedent bugetar de 20 milioane RON. Mai mult, Primăria depinde de fluxul de venituri provenite din transferurile centrale (atât IVPF, cât și TVA), fiind un beneficiar net al subvențiilor curente alocate de administrația centrală și prin mecanismul de echilibrare a bugetelor locale. Cotele IVPF și TVA pentru echilibrarea bugetelor locale sunt extrem de mari, ridicându-se la 17,01% în ultimul deceniu. Subvențiile reprezintă la rândul lor un flux important de venituri, de aproape 7%. Între 15%-20% din veniturile Sectorului 5 provin din taxe și impozite locale, ceea ce nu reprezintă un nivel semnificativ față de alte orașe mari din România. Prin urmare, nivelul autonomiei bugetare locale este scăzut.

Un alt factor care trebuie luat în considerare este îndatorarea semnificativă a Primăriei. Sectorul 5 utilizează aproape 5% din bugetul său anual numai pentru a finanța plățile dobânzilor, cu o creștere accelerată în fiecare an. Cheltuielile de capital au o volatilitate ridicată, de la niveluri semnificative în exercițiul financiar 2017 (315 mil. RON) și în exercițiul 2018 (226 mil. RON) la niveluri mult mai mici în exercițiul 2016 (22 mil. RON) și în 2019 (90 mil. RON). Efortul de investiții de capital a suferit o scădere semnificativă în 2020 (15% din veniturile totale), valoare semnificativ mai mică decât în 2018 (46%) și 2019 (57%).

În sfârșit, se remarcă absorbția extrem de redusă a fondurilor UE și prognozele anuale exagerat de optimiste privind absorbția de fonduri structurale și de coeziune. Valoarea proiectelor mature, gata de a fi finanțate, este sub 5 mil. EUR, ceea ce evidențiază necesitatea ca direcția financiară să rezolve această problemă și să monitorizeze procesul de stabilire a bugetului în acest domeniu pentru a aplica măsuri corective, mai ales având în vedere că ciclul 2014-2020 se va încheia în următorii trei ani.

⁸ Cu excepția rezervelor de numerar anterioare.

2.1. Ipoteze principale

Această pandemie implică multe necunoscute, de la durata stării de urgență și setul exact de măsuri în vigoare până la impactul acestora asupra economiei, asupra societății și asupra dinamicilor geopolitice. Prin urmare, următoarele ipoteze și prognoze ar trebui revizuite și îmbunătățite în mod constant, pe baza tuturor datelor noi obținute. În primul rând, impactul major asupra veniturilor bugetului local va rezulta din scăderea cotei defalcate din IVPF, urmată de rata mai mică de colectare a impozitelor pe proprietate. Între timp, maximizarea performanței altor venituri din surse proprii (VSP) va reprezenta o provocare extraordinară pentru administrațiile subnaționale, deoarece disponibilitatea și capacitatea cetățenilor de a plăti va scădea, iar plafonul tarifelor aplicabile și al ratei impozitelor va continua să fie stabilit la nivel central. În ceea ce privește cheltuielile, administrațiile locale din România și-au accelerat semnificativ cheltuielile în ultimii ani, alimentate de schimbările legislative și de o perspectivă excesiv de optimistă. Toți acești factori presupun provocări semnificative pentru orice administrație locală din România, însă Sectorul 5 al Bucureștiului are o slăbiciune structurală din cauza surselor sale limitate de venituri și a dependenței mari de transferurile dinspre administrația centrală.

Scenariile realizate pornesc de la premisa că serviciile locale de bază furnizate de Primărie nu vor fi perturbate de pandemie. Acestea sunt: alimentarea cu apă, gestionarea apelor uzate și a deșeurilor solide, asigurarea asistenței sociale și a bunurilor de bază, poliția locală, departamentele cheie ale Primăriei – guvernanta executivă, colectarea impozitelor, departamentele de asistență socială etc. În practică, extinderea și calitatea unora dintre ele ar putea fi diminuate. În schimb, probabil că vor fi direcționate mai multe fonduri către sectorul sănătății pentru a acoperi cheltuielile medicale și echipamentul tehnic necesar spitalelor locale și medicilor de familie, pentru achiziționarea de bunuri și servicii (de ex., costuri mai mari pentru curățenie, salubritate și dezinfecție) și pentru asistență socială, având în vedere contracția economică prevăzută. Aceste costuri vor avea un impact major asupra bugetelor AL pentru exercițiile 2020 și 2021.

O scădere semnificativă a veniturilor ar putea necesita reducerea cheltuielilor operaționale prin introducerea unor măsuri de îmbunătățire a eficienței administrației locale. Acest lucru poate necesita revizuirea eficienței companiilor de utilități publice și evaluarea performanței acestora și a calității serviciului furnizat cetățenilor. Primăria are cheltuieli operaționale semnificative în comparație cu investițiile de capital, care sunt modeste sau imprezvizibile. De asemenea, reducerea achizițiilor publice neesențiale⁹ care nu au legătură cu pandemia de COVID-19 ar permite Primăriei să utilizeze resurse adiționale pentru a sprijini serviciile de bază. În plus, administrația locală poate cartografia toate serviciile furnizate, identificând serviciile neesențiale care ar putea fi suspendate în timpul pandemiei, ca plan de rezervă pentru cazul în care starea de urgență va continua mai mult decât s-a preconizat.

2.2. Opțiunea Zero (fără impact COVID-19)

Ipoteze principale: Scenariul opțiunii zero are în vedere tendințele istorice ale sectorului și operează cu ajustări importante pentru perioada 2020-2022, deși folosește în principal planificarea bugetară generală propusă de Primărie. Există mai multe ajustări inspirate de contextul crizei economice și sanitare actuale, care iau în considerare diferențele substanțiale dintre bugetele planificate și cele executate în anii anteriori la nivelul sectorului. Ajustările oscilează între 5 și 10%, având în vedere execuția bugetară pentru 2019. Exercițiul financiar 2019 s-a încheiat cu un sold de închidere general de 20 milioane RON, după doi ani fiscali cu deficite bugetare anuale semnificative. Procesul bugetar

⁹ Achiziții publice în domenii precum divertisment, cultură (cu excepția cazului în care au impact direct asupra mijloacelor de trai), publicitate, bunuri și servicii fără cerere imediată (reînnoirea echipamentelor de birotică, a parcului auto, a dispozitivelor de comunicații) etc.

pentru exercițiile 2021 și 2022 din acest scenariu evidențiază un buget echilibrat, fără deficite semnificative.

Sectorul 5 al Bucureștiului are venituri generale importante, cu un nivel pe cap de locuitor aliniat cu cel al orașelor din România caracterizate de o sănătate financiară solidă, deși față de celelalte sectoare ale Bucureștiului raportează unele dintre cele mai mici venituri atât pe cap de locuitor, cât și în termeni absoluți. În ultimul deceniu, Primăria a reușit să crească rata de colectare a veniturilor din surse proprii, deși acestea rămân scăzute având în vedere atât bugetul total (aprox. 20% din acesta), cât și nivelul pe cap de locuitor. Veniturile provenite din impozitele locale reprezintă în continuare o problemă pentru prognozarea anuală a bugetelor locale, prezentând variații extreme în 2019. Primăria a colectat numai 62% din impozitele și taxele locale totale prognozate, impozitul pe proprietate fiind sub 50% din prognoza inițială, deși impozitarea locală are cel mai mare potențial de generare de venituri la nivel local. De asemenea, este vizibilă o mare neconcordanță în cadrul fondurilor de coeziune (au fost atrase abia 1,47% din veniturile planificate). Absorbția de fonduri UE este critică pentru capacitatea de a realiza în mod corespunzător planul de capital de investiții al sectorului.

Planificarea pentru exercițiul 2020 indică o creștere moderată a veniturilor totale curente, cu 5% în plus față de 2019. Prognoza urmează tendința anilor precedenți (cu excepția anului 2018). Pentru ajustarea prognozei aferente exercițiilor financiare 2021 și 2022, prezentul raport utilizează niveluri asemănătoare de creșteri anuale moderate (5%-10%). Scenariul opțiunii zero operează cu un deficit anual mic pentru Sectorul 5, cu scopul de a dezvălui impactul pe care chiar și o scădere minimală a veniturilor ar putea să îl aibă asupra unui buget echilibrat. De asemenea, raportul de față utilizează o tendință care indică o creștere limitată, dar constantă atât a veniturilor, cât și a cheltuielilor, în conformitate cu prognoza națională. Este evident că un decalaj bugetar semnificativ în 2020 ar impune ajustări importante atât ale secțiunii de cheltuieli operaționale, cât și ale planului de investiții de capital, însoțite de necesitatea de a căuta surse suplimentare de finanțare. Planificarea pentru exercițiul 2020, publicată de Primărie la începutul anului 2020, indică niveluri ale veniturilor și cheltuielilor exagerat de optimiste, care nu au un corespondent în execuțiile bugetare din anii anteriori. Scenariul opțiunii zero utilizează ajustări importante, bazate pe tendința istorică a sectorului.

Tabelul 7. Simulare a scenariului opțiunii zero

Elemente	Calcul	2015 realizat	2016 realizat	2017 realizat	2018 realizat	2019 realizat	2020 planificat	2021 planificat	2022 planificat	
1a	Venituri totale	461.525.239	485.447.595	585.610.725	542.918.861	607.058.678	637.411.612	669.282.192	702.746.302	
1	Venituri curente totale	426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	598.441.195	631.453.470	663.026.144	696.177.451	
3	Rezerve prec.									
4a	Chelt. totale	346.233.090	404.277.623	757.208.107	639.723.895	586.573.321	645.230.653	677.492.186	711.366.795	
4	Cheltuieli operaționale	275.979.939	302.666.155	411.734.290	366.075.869	427.883.394	449.277.564	471.741.442	495.328.514	
5a	Marjă de operare	(1 - 4)	150.512.539	144.785.595	136.898.097	117.065.939	182.175.906	191.284.702	200.848.937	
5	Sold de închidere anual	(1a - 4a)	115.292.149	81.169.972	-171.597.382	-96.805.034	20.485.357	-8.209.993	-8.620.493	
6	Rambursarea dobânzii debitoare		26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	33.000.000	33.000.000	33.000.000	
7	Marjă netă	(5a - 6)	124.344.580	123.471.962	114.355.325	81.551.739	149.175.906	158.284.702	167.848.937	
8	Cheltuieli de capital		50.589.071	22.235.884	315.859.756	226.277.164	90.672.781	100.000.000	110.250.000	
9	Finanțare	(8-7)	-73.755.509	-101.236.078	201.504.431	144.725.425	-47.822.499	-49.175.906	-53.284.702	-57.598.937
10	Venituri de capital		-71,570	243,800	173,530	421,150	598,780	666,000	1.000.000	1.500.000
11	Subvenții		34.350.016	37.526.858	36.804.806	49.756.135	6.182.152	20.876.000	6.000.000	6.000.000
11a	Fonduri UE		186,710	225,190	0	9.599.768	1.836.556	10.000.000	10.000.000	5.000.000
12	Necesar rezidual	(9 - (10+11))	-108.220.665	-139.231.926	164.526.095	84.948.372	-56.439.987	-80.717.906	-70.284.702	-70.098.937
13	Bilanț investițional	(8 - (7+10+11+12))	0	0	0	0	0	0	0	
14	Sold total de închidere	(1+10+11+12) - (4+8+6)	0	0	0	0	0	0	0	

2.3. Scenariul 1 – Impact moderat al crizei COVID-19

Ipoteze principale: Scenariul 1 presupune o scădere cu 15% a veniturilor curente comparativ cu scenariul opțiunii zero, în principal din transferurile administrației centrale (cota defalcată din IVPF), care ar fi de 10% în exercițiul 2020 și de 5% în exercițiul 2021, dar cuplată cu niveluri similare de cheltuieli – se presupune că sectorul va putea compensa creșterea cheltuielilor cu serviciile esențiale prin reducerea costurilor neesențiale. Se presupune că investițiile de capital rămân la niveluri similare celor din scenariul opțiunii zero.

Diferența dintre GAF al opțiunii zero și GAF al scenariului 1 ar consta într-un impact negativ de 195 de milioane RON (aprox. 32,5% din veniturile totale ale exercițiului financiar 2019) pe durata celor trei ani fiscali, luând în considerare marja operațională a Primăriei. Cel mai important impact bugetar s-ar înregistra pe parcursul exercițiului 2020, cel mai afectat de pandemia de COVID-19, cu un deficit bugetar suplimentar de 94 de milioane RON, urmat de 66 de milioane RON în exercițiul 2021 și 34 de milioane RON în exercițiul 2022. Acest scenariu funcționează ca scenariu de bază: deși veniturile Primăriei vor fi afectate semnificativ pe termen scurt și mediu, acesta poate absorbi șocul inițial și se poate redresa dacă se fac ajustări bugetare, în special având în vedere cheltuielile operaționale ale sectorului. **Primăria poate reevalua spațiul bugetar dacă va regândi prioritatea programelor care înregistrează cele mai mari cheltuieli și va revizui prognoza folosită în scenariul opțiunii zero pe parcursul exercițiului 2020.**

Acest deficit bugetar poate fi însă semnificativ mai mare, având în vedere efectul pe termen mediu și lung al pandemiei de COVID-19: o recuperare economică lentă, creșterea ratei șomajului sau o scădere a activității economice. Astfel cum s-a menționat anterior, Sectorul 5 al Bucureștiului depinde într-o măsură foarte mare de transferurile dinspre administrația centrală, inclusiv de transferurile de egalizare din cotele defalcate din IVPF și TVA. Impactul bugetar asupra Sectorului 5 ar urma să fie considerabil, în pofida faptului că Primăria dispune de venituri semnificative. De asemenea, sectorul are cheltuieli operaționale mari – care cuprind costurile cu forța de muncă, cu asistența socială și, în special, costul bunurilor și serviciilor contractate de sector.

Pentru a sprijini investițiile de capital prevăzute, Primăria trebuie să accelereze absorbția de fonduri UE și să prioritizeze proiectele cofinanțate de UE, deși în ultimii ani nu a avut performanțe satisfăcătoare. Se recomandă ca Primăria să acorde prioritate planului de investiții de capital și să se bazeze în principal pe proiecte cu cofinanțare din partea UE. Acest lucru s-ar traduce într-un flux semnificativ de venituri suplimentare pentru Primărie și într-o presiune mai mică asupra veniturilor proprii pentru finanțarea investițiilor de capital.

Creșterea deficitului public local pe termen mediu (2-3 ani) nu va afecta sustenabilitatea fiscală a Primăriei, dar va impune ajustări importante ale politicii bugetare. De asemenea, trebuie menționat nivelul de îndatorare al Primăriei, care este semnificativ mai mare decât media administrațiilor locale ale României, și ratele mari ale dobânzilor anuale, care pot deveni o vulnerabilitate. Nivelul exact al reducerilor potențiale ar trebui determinat pe baza unei evaluări atente care să pună în balanță nevoia de a susține dezvoltarea locală pe termen scurt și costul asumării unei datorii substanțiale pentru generațiile următoare. Răspunsul final nu ar trebui să fie grăbit și, în mod ideal, ar trebui să implice oamenii din comunitate într-un efort comun de a ajunge la un acord privind calea de urmat și soluțiile necesare.

Tabelul 8. Simulare pentru scenariul 1

	Elemente	Calcul	2015 realizat	2016 realizat	2017 realizat	2018 realizat	2019 realizat	2020 planificat	2021 planificat	2022 planificat
1a	Venituri totale		461.525.239	485.447.595	585.610.725	542.918.861	607.058.678	542.693.591	602.979.578	667.937.430
	Venituri curente									
1	totale		426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	598.441.195	536.735.450	596.723.529	661.368.578
3	Rezerve din anii precedenți									
4a	Cheltuieli totale		346.233.090	404.277.623	757.208.107	639.723.895	586.573.321	645.230.653	677.492.186	711.366.795
	Cheltuieli									
4	operaționale		275.979.939	302.666.155	411.734.290	366.075.869	427.883.394	449.277.564	471.741.442	495.328.514
5a	Marjă de operare	(1 - 4)	150.512.539	144.785.595	136.898.097	117.065.939	170.557.801	87.457.886	124.982.087	166.040.064
	Sold de									
5	închidere anual	(1a - 4a)	115.292.149	81.169.972	-171.597.382	-96.805.034	20.485.357	-102.537.062	-74.512.608	-43.429.365
	Rambursarea									
6	dobânzii		26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	32.062.521	33.000.000	33.000.000	33.000.000
	debitoare									
7	Marjă netă	(5a - 6)	124.344.580	123.471.962	114.355.325	81.551.739	138.495.280	54.457.886	91.982.087	133.040.064
	Cheltuieli de									
8	capital		50.589.071	22.235.884	315.859.756	226.277.164	90.672.781	100.000.000	105.000.000	110.250.000
9	Finanțare	(8 - 7)	-73.755.509	-101.236.078	201.504.431	144.725.425	-47.822.499	45.542.114	13.017.913	-22.790.064
	Venituri de									
10	capital		-71,570	243,800	173,530	421,150	598,780	666,000	666,000	699,300
11	Subvenții		34.350.016	37.526.858	36.804.806	49.756.135	6.182.152	20.876.000	6.000.000	6.000.000
11a	Fonduri UE		186,710	225,190	0	9.599.768	1.836.556	10.000.000	10.000.000	5.000.000
	Necesar									
12	rezidual	(9 - (10+11))	-108.220.665	-139.231.926	164.526.095	84.948.372	-56.439.987	14.000.114	-3.648.087	-34.489.364
	Bilanț	(8 -								
13	investițional	(7+10+11+12))	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sold total de	(1+10+11+12) -								
14	închidere	(4+8+6)	0	0	0	0	0	0	0	0

2.4. Scenariul 2 – impact puternic al crizei COVID-19

Scenariul 2 presupune o scădere mai mare (de 20%), în exercițiul 2020, a veniturilor curente din transferurile administrației centrale și din taxele și impozitele locale, o scădere de 15% în exercițiul 2021 și de 5% în exercițiul 2022. Acest scenariu presupune o redresare economică pe un orizont de timp mai îndelungat, însă cu niveluri generale ale cheltuielilor similare celor din opțiunea zero (fără reduceri). Pentru aceasta, se presupune că va exista un echilibru între diversele linii bugetare, întrucât Primăria va redirecționa fondurile către sănătate și asistență socială, limitând în același timp costurile neesențiale.

Diferența dintre GAF al opțiunii zero și GAF al scenariului 2 ar consta într-un impact negativ de 260 de milioane RON (aprox. 43,5% din veniturile totale curente ale exercițiului financiar 2019) pe durata celor trei ani fiscali, luând în considerare marja operațională a Primăriei. Exercițiul 2020 va fi cel mai afectat, cu un deficit suplimentar de 126 de milioane RON, urmat de un deficit de 99,5 milioane RON în 2021 și de 34,5 milioane RON în 2022. Scenariul 2 ia în considerare o scădere masivă a fluxurilor de venituri, atât a celor provenite din componenta de transferuri din partea administrației centrale, cât și a celor din surse proprii, și presupune o perioadă de redresare mai lungă, care va afecta considerabil fluxurile de venituri din anii fiscali viitori. Această perioadă de redresare se bazează în principal pe reducerea veniturilor ca urmare a impactului pandemiei de COVID-19, dar și a dependenței excesive a Primăriei de transferurile administrației centrale.

În scenariul 2, Sectorul 5 trebuie să ajusteze în mod drastic cheltuielile operaționale pentru a nu raporta deficite bugetare record. Pentru a echilibra bugetele, în special în cazul unui deficit, administrațiile publice au tendința să reducă mai întâi cheltuielile cu investițiile de capital. Astfel, atunci când există o previzibilitate redusă în ceea ce privește veniturile bugetare, investițiile de capital tind să fie mici și haotice. Cheltuielile de capital utilizate în acest scenariu sunt conforme cu planul de investiții raportat pentru exercițiul 2019, deci cu mult mai mici decât cele din exercițiile 2018 și 2017. Cu toate acestea, pentru a sprijini redresarea economică post-COVID19, este esențial să se mențină un nivel adecvat al investițiilor de capital dacă sectorul va reuși să asigure serviciile locale de bază în același timp. Această ipoteză trebuie revizuită permanent pe baza a doi factori: durata stării de urgență și impactul economic pe care îl va avea aceasta.

Cifrele din tabelul de mai jos vorbesc de la sine. Primăria va întâmpina dificultăți chiar și în suportarea cheltuielilor operaționale pe termen scurt și mediu. În plus, simularea presupune că Sectorul 5 va reuși să atragă mult mai multe fonduri UE decât în 2018-2019. Este o ipoteză plauzibilă, deoarece România – și restul UE – se apropie de sfârșitul ciclului de finanțare 2014-2020 și este în măsură să implementeze și să finanțeze proiecte până în 2023, beneficiind de „regula n + 3”. Acest lucru îi permite să finalizeze și să caute rambursări pentru orice investiții contractate până la sfârșitul anului 2023. În contextul constrângerilor bugetare și de finanțare emergente, fondurile UE vor fi, într-adevăr, o sursă esențială de venituri pentru bugetul local, și posibil singura soluție pentru continuarea programelor de investiții. Aceasta se bazează pe simpla intuiție că, atunci când se confruntă cu dificultăți economice, guvernele tind să reducă investițiile de capital, spre deosebire de cheltuielile operaționale cum ar fi salariile, subvențiile și asistența socială. În acest context, fondurile structurale europene, care sunt dedicate proiectelor de investiții din principiu, pot fi salvatoare pentru administrațiile locale care aleg să aibă o viziune pe termen lung asupra creșterii economice, și pentru care programele de dezvoltare a infrastructurii sunt absolut critice.

În fine, sunt posibile și alte scenarii care ar putea trebui să fie luate în considerare. Sectorul 5 ar putea înregistra o scădere mult mai accentuată a veniturilor în exercițiul financiar 2020, cu o revenire la fel de bruscă în exercițiul 2021 și cu perspectiva „revenirii la normal” în exercițiul 2022. Aceasta ar fi echivalentă cu o evoluție în formă de V foarte ascuțit. Este posibil ca veniturile să fie mult mai mici pe parcursul mai multor ani. Este mult prea devreme pentru a face afirmații certe, dar niciodată prea devreme pentru o planificare și pregătire eficace.

Tabelul 9. Simulare pentru scenariul 2

	Elemente	Calcul	2015 realizat	2016 realizat	2017 realizat	2018 realizat	2019 realizat	2020 planificat	2021 planificat	2022 planificat
1a	Venituri totale		461.525.239	485.447.595	585.610.725	542.918.861	607.058.678	511.120.918	569.828.271	667.937.430
	Venituri									
1	curente totale		426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	598.441.195	505.162.776	563.572.222	661.368.578
	Rezerve din anii									
3	precedenți									
	Cheltuieli									
4a	totale		346.233.090	404.277.623	757.208.107	639.723.895	586.573.321	645.230.653	677.492.186	711.366.795
	Cheltuieli									
4	operaționale		275.979.939	302.666.155	411.734.290	366.075.869	427.883.394	449.277.564	471.741.442	495.328.514
5a	Marjă de operare	(1 - 4)	150.512.539	144.785.595	136.898.097	117.065.939	170.557.801	55.885.212	91.830.780	166.040.064
	Sold de închidere									
5	anual	(1a - 4a)	115.292.149	81.169.972	-171.597.382	-96.805.034	20.485.357	-134.109.735	-107.663.915	-43.429.365
	Rambursarea dobânzii									
6	debitoare		26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	32.062.521	33.000.000	33.000.000	33.000.000
7	Marjă netă	(5a - 6)	124.344.580	123.471.962	114.355.325	81.551.739	138.495.280	22.885.212	58.830.780	133.040.064
	Cheltuieli de									
8	capital		50.589.071	22.235.884	315.859.756	226.277.164	90.672.781	100.000.000	105.000.000	110.250.000
9	Finanțare	(8 - 7)	-73.755.509	-101.236.078	201.504.431	144.725.425	-47.822.499	77.114.788	46.169.220	-22.790.064
	Venituri de									
10	capital		-71,570	243,800	173,530	421,150	598,780	666,000	666,000	699,300
11	Subvenții		34.350.016	37.526.858	36.804.806	49.756.135	6.182.152	20.876.000	6.000.000	6.000.000
11a	Fonduri UE		186,710	225,190	0	9.599.768	1.836.556	10.000.000	10.000.000	5.000.000
	Necesar									
12	rezidual	(9 - (10+11))	-108.220.665	-139.231.926	164.526.095	84.948.372	-56.439.987	45.572.788	29.503.220	-34.489.364
	Bilanț	(8 -								
13	investițional	(7+10+11+12))	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sold total de	(1+10+11+12) -								
14	închidere	(4+8+6)	0	0	0	0	0	0	0	0

3. Metodologia de autoevaluare financiară la nivel municipal (AEFM)

Autoevaluarea financiară la nivel municipal (AEFM) este un instrument creat de Banca Mondială, cu sprijinul unor experți locali și internaționali, în scopul îmbunătățirii capacității autorităților locale. Metodologia sa evaluează sustenabilitatea financiară a orașului și identifică acțiuni specifice de îmbunătățire a mobilizării resurselor locale, a gestiunii financiare, a cheltuielilor publice, a gestionării activelor publice, a programării investițiilor și a accesului la finanțare externă. De la punerea sa în aplicare la începutul anilor 2010, AEFM a fost aplicată de peste 70 de primării, multe din Europa de Sud-Est, în unele cazuri împreună cu audituri urbane specifice. În cadrul programului de față, regiunea Europei de Sud-Est a beneficiat de asistență din partea Băncii Mondiale și a Guvernului Austriei, care a contribuit la modernizarea și reformarea administrației locale și a promovat o creștere

AEFM este un program de dezvoltare a capacității administrative care necesită un angajament puternic din partea conducerii municipale și a departamentului financiar pentru a colecta date și a primi instruiri (privind analiza datelor și realizarea acțiunilor fezabile) și instrumente (cadrul de contabilitate generală). Metodologia își propune să îi ajute pe funcționarii municipali să analizeze situația financiară a municipalităților lor într-o manieră sistematică și în moduri accesibile și convingătoare pentru partenerii principali sau potențiali (investitori, bănci, dezvoltatori, furnizori de servicii private sau agenții de rating), inclusiv indicatori sau raporturile pe care acești parteneri sunt capabili să le înțeleagă și să le utilizeze pentru a evalua situația financiară. Rezultatul AEFM constă în capacitatea departamentului financiar de a actualiza datele contabile anuale și de a întocmi raporturi de performanță ce pot ghida conducerea să întreprindă decizii importante privind investițiile de furnizare a serviciilor sau a infrastructurii.

Metodele tradiționale de raportare financiară utilizate de municipalități continuă să se ghideze după cerințele de evidență financiară prevăzute în legislația națională, lipsind complet sau fiind insuficiente analiza datelor și evaluarea tendințelor și a sustenabilității financiare ale viitoarelor proiecte. AEFM reprezintă o schimbare radicală față de metodele tradiționale, fiind utilizată ca platformă internațională de promovare a unei culturi a autoevaluării bazate pe analiza datelor, pe diagnostic și pe acțiune. Pe scurt, AEFM reprezintă o platformă urbană de învățare reciprocă și schimb de know-how. Metodologia respectă orientările agențiilor de rating de credit și ale PEFA, oferind autorităților municipale un cadru unificat care permite luarea deciziilor pe bază de dovezi, precum și efectuarea de comparații și analize comparative între orașe.

Principiile AEFM sprijină următoarele obiective, care se potențează reciproc:¹⁰

- *Responsabilitate:* promovarea autoevaluării financiare în administrațiile publice locale în cadrul procesului de management al schimbării.
- *Transparență în utilizarea fondurilor publice:* încurajarea autorităților municipale să își partajeze datele cu alte administrații locale, oferind totodată cetățenilor și autorităților centrale date clare și accesibile privind situația lor financiară.
- *Priorizare:* încurajarea departamentelor municipale relevante să colaboreze în cadrul unor programe comune de investiții, în funcție de capacitatea lor de a le pune în practică.
- *Eficiență și transparență:* îmbunătățirea practicilor de gestiune financiară prin monitorizare permanentă și alocare corectă a resurselor locale.

¹⁰ Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2019. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

- *Acces la finanțare externă*: utilizarea unui set de indicatori de referință și a unor metodologii de îmbunătățire a comunicării și negocierii cu instituții financiare internaționale și cu parteneri privați.

Metodologia AEFM cuprinde șase etape diferite și evoluează în mod continuu în practică, fiind validată de toate părțile interesate implicate în proces. Astfel, AEFM poate să funcționeze asemeni unei platforme care asigură legătura între datele furnizate de diversele departamente municipale, ajutând autoritățile locale să creeze un proces de planificare a investițiilor de capital caracterizat de realism financiar. Cele șase etape ale diagnosticării financiare sunt următoarele:

Figura 6. Principalele etape ale analizei AEFM

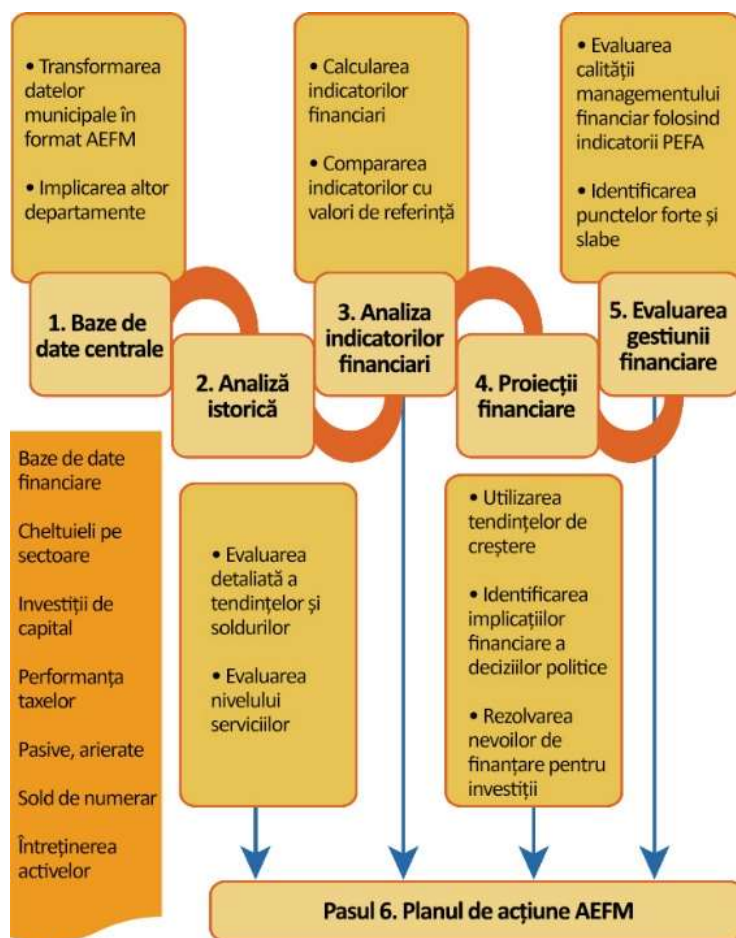


Sursa: Obținerea unei transparențe și responsabilități mai mari - Măsurarea performanței financiare municipale și facilitarea reformelor, Grupul Băncii Mondiale

Analiza AEFM urmează un cadru financiar generic, constituit ca structură specifică a bugetelor municipale și a rapoartelor financiare, bazat pe separarea veniturilor și cheltuielilor curente și de capital. Această separare permite stabilirea unor solduri importante, precum soldul curent, soldul de capital și soldul finanțării, care sunt adeseori ignorate sau neobservate în rapoartele municipale obișnuite¹¹. Pașii de implementare a AEFM sunt parcurși conform figurii de mai jos. Figura indică justificarea fiecărui pas, evidențiind măsurile necesare pentru finalizarea fiecărei etape a procesului. Explicații detaliate ale fiecărui pas sunt disponibile în secțiunile următoare ale prezentului raport, precum și în sursele secundare menționate pe parcursul acestuia.

¹¹ Farvacque-Vitkovic, Catherine, și Anne Sinet. 2014. „Achieving Greater Transparency and Accountability: Measuring Municipal Financial Performance and Paving the Path for Reforms.” Capitolul 8 din *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*, publicație editată de Catherine Farvacque-Vitkovic și Mihaly Kopanyi, 379–445. Washington, DC: Banca Mondială.

Figura 7. Cadrul AEFM¹²



Sursa: „Orașe mai bune, o lume mai bună - Manual de autoevaluare a guvernelor locale”. Grupul Băncii Mondiale

3.1 Pasul 1: Crearea bazelor de date centrale

AEFM cuprinde două seturi de tabele, denumite baze de date centrale. Primul set este baza centrală de date financiare, care conține datele financiare standard extrase din rapoartele financiare municipale. Al doilea set cuprinde tabele suplimentare cu elemente care nu sunt de obicei înregistrate în bugetele sau rapoartele financiare obișnuite. Bazele de date suplimentare cuprind:

- baza de date financiare realizate/planificate;
- baza de date cu cheltuielile pe sectoare;
- baza de date cu datorii;
- baza de date cu investiții de capital;
- baza de date cu situațiile fiscale;
- baza de date cu debite și arierate;
- baza de date cu solduri de numerar;
- baza de date cu activele deținute.

În scopul asigurării unei evaluări clare și accesibile a metodologiei AEFM, prezentul raport oferă modele simplificate ale tuturor bazelor de date. Se recomandă utilizarea tuturor tabelor furnizate,

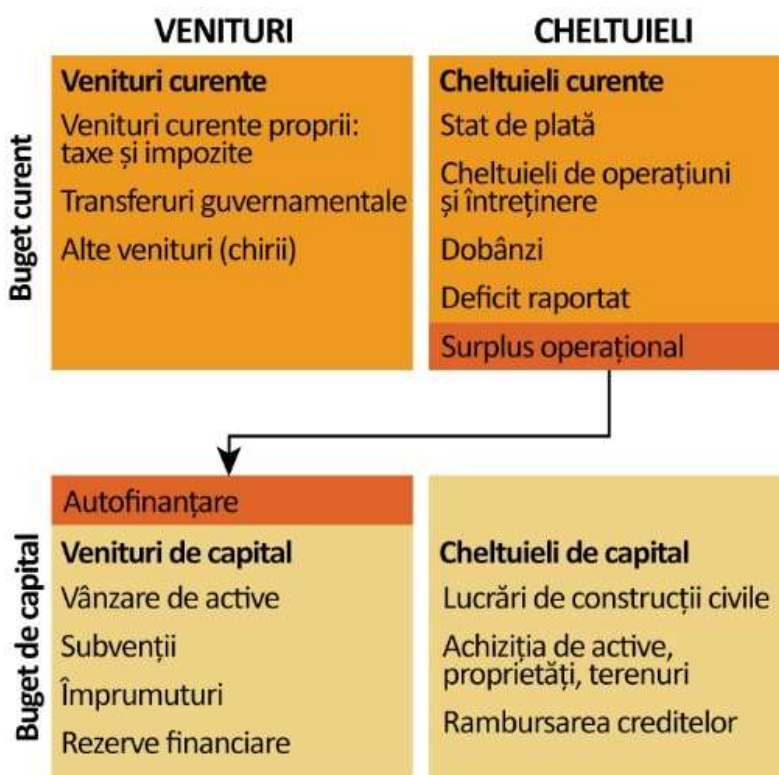
¹² Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2019. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

pentru a asigura consecvența datelor și obținerea unor rezultate ale analizelor comparative care să permită compararea performanțelor financiare ale diverselor municipalități.

Bazele centrale de date financiare

Una dintre condițiile necesare pentru AEFM este ca datele financiare generate de municipalitate să fie transpuse într-un format standardizat care să reflecte logica cadrului financiar generic, așa cum se explică în figura de mai jos. Formatele standardizate facilitează includerea datelor brute din diferite înregistrări contabile, corespunzătoare diverselor cadre normative, într-un raport consolidat ale cărui rezultate pot fi comparate cu ușurință între orașe și oferă un acces mai bun la finanțare externă.

Figura 8. Cadrul financiar generic¹³



Sursa: *Finanțe municipale: manual pentru guvernele locale, Banca Mondială*

Baza centrală de date financiare AEFM – Venituri. Tabelul ilustrativ de mai jos defalcă veniturile totale ale primăriei model în trei categorii principale: venituri curente, venituri de capital și tranzacții financiare. În scopul exemplificării și al explicării problemelor și dificultăților specifice cu care se poate confrunta un municipiu, tabelul conține exemple de date care pot fi generate pornind de la un raport financiar municipal. Toate datele prezentate în tabel sunt fictive, oferind doar un exemplu de bază centrală de date financiare AEFM – Venituri.

¹³ Farvacque-Vitkovic, Catherine, și Mihaly Kopanyi, editori. 2014. *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*. Washington, DC: Banca Mondială.

Tabelul 10. Baza centrală de date financiare AEFM – Venituri¹⁴

	ANUL 1 REALIZAT	ANUL 2 REALIZAT	ANUL 3 REALIZAT	ANUL 4 REALIZAT	ANUL 5 REALIZAT
VENITURI TOTALE	62.955	58.735	68.131	73.511	80.250
I VENITURI CURENTE	41.999	41.214	48.636	52.743	65.821
VENITURI DE LA AUTORITĂȚILE CENTRALE/SUPERIOARE	30.300	25.162	26.120	29.933	35.984
1 COTE DEFALCATE DIN IMPOZIT	24.053	22.255	22.747	26.915	35.631
2 TRANSFERURI NECONDIȚIONATE PENTRU OPERAȚIUNI	6.192	2.613	3.076	2.865	0
3 TRANSFERURI CONDIȚIONATE/ALOCATE PENTRU OPERAȚIUNI	55	294	297	153	353
VENITURI CURENTE PROPRII	11.700	16.053	22.516	22.810	29.837
1 IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE	4.235	4.818	6.212	7.548	8.037
IMPOZIT PE PROPRIETATE	2.688	3.119	3.979	4.466	4.759
IMPOZIT PE ACTIVITĂȚI COMERCIALE	1.443	1.590	2.111	2.952	3.146
ALTE TAXE LOCALE	104	108	122	130	132
2 TAXE ȘI TARIFE	2.496	4.389	5.571	5.397	12.347
TAXE PE SERVICII URBANE (TAXĂ TURISTICĂ, TARIFE PENTRU UTILITĂȚI)	2.402	4.310	4.640	5.289	11.747
LICENȚE, PERMISE, AMENZI, ALTELE	93	79	931	108	600
3 VENITURI DIN ACTIVE	4.969	6.847	9.778	8.723	8.989
DOBÂNZI ÎNCASATE	317	674	268	463	540
VENITURI DIN LEASING/ÎNCHIRIERI DE ACTIVE	4.652	6.173	9.510	8.260	8.449
ALTE VENITURI	0	0	0	0	0
4 VENITURI DE LA SOCIETĂȚI MUNICIPALE	0	0	955	1.142	464
DIVIDENDE, COTE DE PROFIT	0	0	955	1.142	464
TRANSFERURI DE NUMERAR DE LA SOCIETĂȚI	0	0	0	0	0
5 ALTE VENITURI	0	0	0	0	0
VENITURI DE CAPITAL FĂRĂ ÎMPRUMUTURI ȘI REZERVE	12.756	9.697	9.303	8.220	7.407
GRANTURI DE CAPITAL DE LA AUTORITĂȚI CENTRALE/SUPERIOARE	0	0	0	145	324
VENITURI PROPRII DE CAPITAL	12.724	9.607	8.938	7.904	7.078
ÎNCASĂRI DIN VÂNZAREA DE ACTIVE	887	645	546	443	1.354
TAXĂ DE AMENAJARE A TERITORIULUI	11.668	8.893	8.333	7.413	5.604
PARTICIPAREA PERSOANELOR JURIDICE ȘI FIZICE	169	69	59	48	120
DONAȚII/GRANTURI DE LA PERSOANE FIZICE SAU ORGANIZAȚII NEGUVERNAMENTALE	32	90	365	171	5
III VENITURI FINANCIARE DIN REZERVE ȘI DATORII	8.200	7.823	10.192	12.548	7.022
REZERVE DE NUMERAR DIN ANII PRECEDENȚI	4.978	2.867	0	0	0
VÂNZAREA DE ACTIVE FINANCIARE	0	0	0	0	0
VENITURI DIN ÎMPRUMUTURI ȘI OBLIGAȚIUNI INTERNE	0	883	4.619	2.546	862
VENITURI DIN ÎMPRUMUTURI EXTERNE	3.222	4.074	5.573	10.002	6.160
VENITURI TOTALE PLANIFICATE (DIN PLANUL INIȚIAL)	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000
VARIAȚII REALIZAT/PLANIFICAT (%)	104,9	90,4	97,3	98,0	100,3

¹⁴ Notă: cifrele din acest tabel sunt prezentate cu titlu de exemplu, pentru a ilustra modul de funcționare a metodologiei.
Sursa: Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2019. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

Secțiunea *Venituri curente* include atât veniturile încasate de la autoritățile centrale sau de la nivel județean, cât și veniturile curente proprii. Metodologia recomandă adăugarea altor surse nespicate la secțiunea *venituri curente proprii* deoarece pot exista și alte tipuri de venituri care nu se încadrează în categoriile propuse.

Veniturile din partea autorităților centrale/superioare poartă și denumirea de granturi și sunt împărțite în trei categorii, pentru o perspectivă simplificată. Atunci când se completează baza de date, metodologia AEFM recomandă aplicarea următoarelor reguli:

- *Cotele defalcate* sunt venituri municipale colectate de autoritățile centrale și repartizate proporțional cu volumul colectat în jurisdicția respectivă – precum impozitul pe venit sau o cotă din TVA.
- *Transferurile necondiționate pentru operațiuni* sunt venituri municipale sau granturi primite de la autoritățile centrale fără impunerea de condiții privind cheltuirea lor.
- *Transferurile condiționate/alocate pentru operațiuni* reprezintă acele venituri municipale sau granturi primite de la autoritățile centrale sau de la alte entități care sunt însoțite de condiții specifice, ceea ce înseamnă că trebuie cheltuite numai pentru anumite scopuri sau proiecte. Acestea mai sunt denumite granturi alocate și pot fi utilizate pentru furnizarea de ajutoare sociale sau ca subvenții pentru plata utilităților acordate persoanelor defavorizate.

Veniturile curente proprii cuprind sursele veniturilor obținute de primărie în cursul exercițiului bugetar și pot fi clasificate în următoarele categorii: taxe, comisioane, venituri din active și venituri ale întreprinderilor municipale:

- Deoarece taxele locale variază de la un județ la altul, linia *Impozite și taxe locale* se completează în funcție de specificul fiecărei municipalități. Dacă o primărie colectează venituri dintr-o sursă nementionată în tabel, se poate adăuga o sublinie sau se poate înlocui o linie nerelevantă pentru primăria în cauză (exemplu: taxă turistică sau taxă pe venituri din închirieri). Aici trebuie introduse, sub formă de sublinii, mai întâi principalele trei tipuri de venituri proprii din taxe, urmate de linia *alte taxe locale*, care trebuie să cuprindă taxele generate mai mici.
- *Taxe și tarifele* sunt taxele locale corespunzătoare serviciilor prestate de departamentele municipale și cuprinse în bugetul primăriei. Taxele colectate de companiile municipale nu sunt incluse în veniturile primăriei și nu trebuie introduse în acest tabel, urmând a fi înregistrate în secțiunea a patra, denumită *venituri de la regii municipale*.
- *Veniturile din active* cuprind veniturile sub formă de dobânzi generate de activele financiare (depozite, împrumuturi, certificate de trezorerie) și veniturile din închirierea sau leasingul de mijloace fixe. În același timp, veniturile obținute din vânzarea de active sau leasingul lor pe termen lung se înregistrează ca *venituri de capital nerecurente*.
- *Veniturile de la întreprinderi municipale* pot include taxe pentru licențe, dividende sau dobânzi încasate de la companiile/întreprinderile municipale. Baza centrală de date financiare AEFM nu conține declarațiile financiare ale regiilor municipale independente, dar încurajează utilizarea de tabele suplimentare pentru fiecare regie independentă în vederea creării unui raport consolidat, care se adaugă declarației primăriei.
- Sublinia *Alte venituri* cuprinde veniturile încasate de primărie care nu apar în cele patru sublinii precedente.

Secțiunea Venituri de capital fără împrumuturi și rezerve cuprinde câteva subgrupuri: granturi din partea autorităților centrale, venituri din vânzarea de active sau taxe de amenajare a teritoriului, precum și donații de la persoane sau organizații neguvernamentale.

- *Granturile de capital de la autoritățile centrale/superioare* sunt fonduri alocate primăriei în scopul realizării de proiecte de capital și infrastructură, precum construirea de șosele, școli sau rețele de apă și canalizare. Dacă entitățile guvernamentale, precum ministerele și agențiile, sprijină primăria prin finanțarea directă a construcției de infrastructuri care sunt ulterior transferate administrației locale, acestea nu sunt înregistrate sub formă de venituri de capital în bugetele locale.
- *Veniturile proprii de capital* cuprind venituri nerecurente precum încasări din vânzările de active, taxe de amenajare a teritoriului și taxe de participare din partea persoanelor fizice sau juridice:
 - *Vânzarea activelor* poate avea loc atunci când primăria decide să vândă active pe care le deține (precum terenuri sau alte tipuri de active) pentru rambursarea unor datorii sau pentru finanțarea altor proiecte de infrastructură.
 - *Taxele de amenajare a teritoriului* sunt colectate în unele orașe de la dezvoltatorii imobiliari, în scopul îmbunătățirii continue a infrastructurii învecinate. De exemplu, orașul Nairobi percepe de la dezvoltatori o taxă de 1,25% din costul estimat al proiectului privat, pentru a finanța dezvoltarea infrastructurii învecinate.
 - *Taxele de participare* sunt contribuții colectate de la proprietari în scopul finanțării unui proiect de infrastructură benefic acestora. Un exemplu poate fi găsit în capitolul *Surse alternative de finanțare a autorităților locale*, cunoscut ca „taxa pe creșterea valorii imobiliare”, utilizată cu succes timp de decenii în America Centrală.
- *Veniturile financiare din rezerve și datorii* cuprind surplusul de numerar acumulat în timp, veniturile din active *financiare*, creditele interne și împrumuturile externe, așa cum se arată mai jos:
 - Rezervele de numerar sunt rezerve acumulate din anii anteriori, utilizate pentru a acoperi cheltuielile sau costurile operaționale viitoare.
 - Vânzarea de active financiare reprezintă activități de cesionare ale primăriei sub formă de certificate de trezorerie sau obligațiuni de stat, care au generat dobânzi în anii precedenți, în vederea finanțării unor lucrări de infrastructură publică. Dobânda anuală pe activele financiare se înregistrează în secțiunea de venituri curente a raportului financiar, în timp ce vânzarea activelor financiare trebuie înregistrată în această secțiune.
 - Datoria internă cuprinde veniturile din împrumuturi și obligațiuni încasate pe durata anului fiscal. Împrumuturile obținute de la parteneri de dezvoltare precum Banca Mondială sau alte bănci internaționale trebuie înregistrate aici, sub formă de datorie internă.
 - Datoriile externe sunt înregistrate numai dacă primăria a reușit să atragă fonduri de pe piețe externe, într-o monedă diferită. În ceea ce privește fluctuațiile cursului de schimb valutar, este important ca aceste informații să fie reflectate aici.

Baza centrală de date financiare AEFM – Cheltuieli. Tabelul ilustrativ de mai jos separă cheltuielile totale ale primăriei în trei subsecțiuni: cheltuieli curente, cheltuieli de capital și elemente de

finanțare corespunzătoare secțiunii de venituri analizate mai sus. AEFM urmează clasificarea *economică* a cheltuielilor, urmată de tabele suplimentare care reflectă clasificarea lor *funcțională*. Tabelul de mai jos conține exemple de date care pot fi generate pe baza unui raport financiar al primăriei. Toate datele din tabel au rol strict ilustrativ, pentru a prezenta modul de utilizare a Bazei centrale de date financiare AEFM – Cheltuieli.

Tabelul 11. Baza centrală de date financiare AEFM – Cheltuieli¹⁵

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat
Total cheltuieli	60.088	62.546	70.872	75.848	84.702
I Cheltuieli curente	33.818	38.286	41.883	46.060	59.105
1 Forță de muncă (salarii, indemnizații, impozite și contribuții)	6.592	7.635	8.141	9.075	10.034
– Personal administrativ					
– Personal tehnic, de servicii etc.					
2 Bunuri și servicii	13.008	14.151	14.199	16.209	18.984
– Consumabile	0	0	0	0	0
– Electricitate	0	0	0	0	0
– Combustibil și gaze	0	0	0	0	0
– Reparații și întreținere	2.956	3.234	2.813	3.472	3.940
– Alte bunuri și servicii	10.052	10.917	11.386	12.737	15.044
3 Costuri cu dobânzi și împrumuturi	321	502	695	1.450	2.212
4 Subvenții curente pentru regii de servicii	7.606	6.023	9.134	8.612	11.242
5 Granturi și transferuri curente	3.128	5.466	4.582	5.549	11.577
6 Asistență socială/ajutoare sociale	1.946	3.274	3.827	3.774	3.492
7 Alte cheltuieli curente	1.217	1.236	1.305	1.392	1.563
II Cheltuieli de capital	25.845	23.770	28.222	29.100	22.614
1 Achiziție/dezvoltare de active/infrastructură	18.901	21.005	24.040	26.903	20.584
2 Subvenții de capital pentru utilități publice/CUP	3.437	1.491	3.207	1.295	987
3 Transferuri de capital către alte autorități ale statului	3.507	1.275	974	902	1.043
4 Investiții sau împrumuturi	0	0	0	0	0
III Finanțare	425	490	768	687	2.982
1 Rambursarea principalului datorat	425	490	768	687	2.982
1 Achiziția de active financiare					
IV Sold total cu venituri din împrumuturi	2.867	-3.812	-2.741	-2.337	-4.452
Total cheltuieli planificate (din planul inițial)	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000
Variații realizat/planificat (%)	100,1	96,2	101,2	101,1	105,9

Cheltuielile curente sunt cheltuielile operaționale ale primăriei, enumerate în următoarea ordine:

- *Costurile cu forța de muncă cuprind salariile personalului operațional și taxele aferente acestora. Separarea între costurile salariale ale personalului administrativ și ale personalului direct pentru diverse servicii oferă informații utile privind costurile cu forța de muncă. Toate*

¹⁵ Notă: cifrele din acest tabel sunt prezentate cu titlu de exemplu, pentru a ilustra modul de funcționare a metodologiei. Sursa: Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2019. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

costurile salariale asociate proiectelor de investiții trebuie înregistrate sub formă de cheltuieli de capital, deoarece nu sunt recurente.

- *Costurile bunurilor și serviciilor reprezintă, în practică, cea mai mare componentă a cheltuielilor, motiv pentru care sunt defalcate pe subcategorii separate. Utilizatorii AEFM pot adăuga mai multe sublinii pentru a reflecta elementele de cheltuieli suportate într-un an financiar, dacă e dovedesc substanțiale.*
- *Costurile cu dobânzile și împrumuturile sunt categorii clare și reprezintă toate costurile și cheltuielile suplimentare plătite pentru împrumuturi și alte pasive.*
- *Subvențiile curente către regiile de servicii reprezintă un sprijin financiar oferit acestora prin care sunt subvenționate tarifele sau taxele de servicii pentru anumite grupuri de beneficiari. Câteva exemple: transportul public, apa, electricitatea, termoficarea etc.*
- *Granturile și transferurile curente includ diverse forme de sprijin acordate fără legătură cu tarifele, taxele sau comisioanele, sub formă de granturi de performanță pentru sprijinirea anumitor măsuri sau pentru acoperirea deficitelor anuale.*
- *Asistența socială/ajutoarele sociale reprezintă sume plătite de primărie către anumite grupuri defavorizate, sub formă de subvenții și programe de asistență socială.*
- *Între cheltuielile curente sunt incluse și cheltuielile mici care nu se încadrează în niciuna dintre categoriile de mai sus. Dacă alte tipuri de cheltuieli reprezintă peste 10% din cheltuielile curente totale, clasificarea trebuie modificată pentru a reflecta respectivele costuri specifice.*

Cheltuielile de capital și finanțarea reprezintă, împreună, cheltuieli bugetare de capital. Cheltuielile de capital includ cheltuieli cu dezvoltarea infrastructurii, subvenții de capital sau transferuri către alte autorități ale statului, sau investiții și costuri de creditare.

- *Achiziția sau dezvoltarea de active fizice sau de infrastructură este considerată adeseori ca fiind cea mai importantă componentă a bugetului de capital și cuprinde toate tranzacțiile care constituie dezvoltări de capital sau achiziții de active fizice. Acestea cuprind, printre altele, achiziția de terenuri, clădiri și echipamente, amenajarea terenurilor sau a clădirilor. Reabilitările majore de active (drumuri, construcții sau echipamente) trebuie înregistrate ca investiții la alte sublinii de mai jos.*
- *Subvențiile de capital pentru utilități publice sau companii de utilități publice sunt utilizate adeseori de primării ca instrument pentru extinderea rețelelor de utilități, dezvoltarea de servicii orășenești și asigurarea unor prețuri accesibile. Aceste subvenții reprezintă investiții indirecte efectuate în numele primăriei, ceea ce înseamnă că trebuie înregistrate în bugetul de capital.*
- *Transferurile de capital către alte autorități ale statului sunt tranzacții prin care investițiile de capital sunt transferate către autorități de la niveluri inferioare sau superioare, pentru a sprijini anumite proiecte comune de investiții.*
- *Investițiile sau împrumuturile au loc atunci când o primărie formează un parteneriat cu o altă primărie sau un partener privat și investește într-o societate mixtă. De asemenea, primăriile pot împrumuta bani societăților municipale în loc să le ofere subvenții pentru investiții, iar astfel de transferuri trebuie înregistrate la această linie.*

Activitățile de finanțare includ costurile cu tranzacții financiare, și anume rambursarea principalului datoriei sau achiziția de active financiare:

- *Rambursarea datoriei este o activitate ce nu mai are nevoie de explicații, care se raportează la rubrica cheltuielilor de finanțare, iar monitorizarea sa este deosebit de utilă pentru gestionarea bugetului de capital în anii următori.*

- Deoarece primăriile pot achiziționa active financiare (obligațiuni, certificate de trezorerie sau acțiuni) pentru a economisi fonduri pe care le pot utiliza ulterior, cu randamente superioare depozitelor bancare, investițiile financiare trebuie înregistrate în bugetul de capital deoarece nu au legătură cu operațiunile și sunt considerate active.

Soldul total cu venituri din împrumuturi este un element a cărui urmărire este importantă pentru a asigura consecvența între tabelul financiar AEFM și rapoartele financiare oficiale ale primăriei.

Bazele de date suplimentare

Tabelele suplimentare au un rol important pentru AEFM deoarece oferă informații și date explicative cheie pentru bugete și fundamentează proiecțiile și planurile financiare. Tabelele prezentate în această secțiune cuprind cele mai importante surse de date suplimentare, dar primăriile pot realiza și alte tabele justificative, adaptate propriilor operațiuni. *Analiza sumelor realizate/planificate* este importantă în analiza fiabilității planificării și executării bugetului, având loc prin compararea veniturilor și cheltuielilor efective de pe fiecare linie și identificarea domeniilor care necesită atenție, care vor fi menționate în ultimul plan al AEFM: *Etapa 6: Plan de acțiune*.

Modelul de mai jos prezintă modul în care bugetul efectiv (completat la sfârșitul anului fiscal) diferă de bugetul planificat (completat la începutul anului fiscal). Toate elementele din tabel corespund liniilor din Baza centrală de date financiare AEFM – Venituri, și trebuie completate pentru toate bazele centrale de date financiare. Dacă primăria utilizează și un buget revizuit care a fost modificat pe durata exercițiului financiar, titlurile tabelului vor cuprinde sumele Planificate, Planificate revizuite și, respectiv, Realizate. Aceasta este o practică uzuală, care oferă mai multe informații despre procesul de planificare și execuție bugetară. Cu toate acestea, pentru analiza R/P este recomandată utilizarea planurilor inițiale de la începutul anului.

Tabelul 12. Analiza sumelor realizate/planificate din baza de date suplimentară

	Anul 1		
	Planificat	Realizat	R/P%
Venituri totale	60.000	62.955	104,9
I Venituri curente	42.400	41.999	99,1
Venituri de la autoritățile centrale/superioare	30.200	30.300	100,3
1 Cote defalcate din impozit	23.000	24.053	104,6
2 Transferuri necondiționate pentru operațiuni	7.000	6.192	88,5
3 Transferuri condiționate/alocate pentru operațiuni	200	55	27,4
Venituri curente proprii	12.200	11.700	95,9
1 Impozite și taxe locale	4.600	4.235	92,1
Impozit pe proprietate	3.000	2.688	89,6
Impozit pe activități comerciale	1.500	1.443	96,2
Alte taxe locale	100	104	103,8

Tabelul următor prezintă domeniile specifice în care se produc diferențe între cifrele planificate și cele realizate, subliniind importanța monitorizării sumelor realizate/planificate nu doar pentru bugetul total, ci și pentru fiecare linie și fiecare an.

Tabelul 13. Analiza realizat/planificat, măsurată ca abatere absolută medie¹⁶

	Anul 1 R/P%	Anul 2 R/P%	Anul 3 R/P%	Anul 4 R/P%	Anul 5 R/P%	Abatere absolută medie față de 100%
Venituri totale	104,9	90,4	97,3	98,0	100,3	3,9
I Venituri curente	99,1	85,6	99,7	98,1	102,0	3,9
Venituri de la autoritățile centrale/ superioare	100,3	83,3	91,6	101,5	104,3	6,2
1 Cote defalcate din impozit	104,6	92,7	94,8	107,7	118,8	8,7
2 Transferuri necondiționate pentru operațiuni	88,5	43,5	76,9	71,6	0	43,9
3 Transferuri condiționate/alocate pentru operațiuni	27,4	147,0	59,4	30,6	70,6	51,8
Venituri curente proprii	95,9	89,5	110,9	94,1	99,3	6,4
1 Impozite și taxe locale	92,1	86,0	88,7	100,6	95,7	7,6
- Impozit pe proprietate	89,6	89,1	99,5	99,2	91,5	6,2
- Impozit pe activități comerciale	96,2	79,5	84,4	118,1	104,9	12,6
- Alte taxe locale	103,8	107,9	24,3	26,0	66,1	39,1
2 Taxe și tarife	104,0	107,0	132,6	98,1	123,6	13,8
- Taxe pe servicii urbane (taxă turistică, tarife pentru utilități)	Ta 104,5	107,7	116,0	105,8	123,8	11,6
- Licențe, permise, amenzi, altele	93,3	79,1	465,4	21,6	120,0	98,3
3 Venituri din active	101,4	85,2	132,1	85,6	84,8	15,6
- Dobânzi încasate	105,7	96,3	89,5	92,6	108,0	7,1
- Venituri din leasingul/ închirierea de active	103,4	85,3	135,9	86,1	84,5	16,7
- Alte venituri	0	0	0	0	0	0
4 Venituri de la societăți municipale	0	0	86,8	113,1	45,9	56,1
- Dividende, cote de profit	0	0	95,5	114,2	46,4	54,5
- Transferuri de numerar de la societăți	0	0	0	0	0	0
5 Alte venituri	0	0	0	0	0	0
II Venituri de capital fără împrumuturi și rezerve	114,0	86,9	83,1	73,1	87,7	16,7
Granturi de capital de la autoritățile centrale/superioare	0	0	0	289,8	161,9	110,3
Venituri proprii de capital	113,9	86,5	80,5	71,2	86,3	17,9
- Încasări din vânzarea de active	177,4	64,5	54,6	44,3	1353,7	293,5
- Taxă de amenajare a teritoriului	110,4	88,9	83,3	74,1	70,1	18,8
- Participarea persoanelor juridice și fizice	169,1	69,4	59,2	48,2	120,5	42,5
Donații/granturi de la persoane fizice sau ONG-uri	319,8	180,1	730,3	171,0	9,6	218,3
III Venituri financiare din rezerve și datorii	127,9	137,3	101,9	125,5	100,3	18,6
- Rezerve sau surplus de numerar din anul precedent	100,0	106,7	0	0	0	61,3
- Vânzarea de active financiare	0	0	0	0	0	0
- Venituri din împrumuturi și obligațiuni interne	0	176,5	92,4	127,3	86,3	45,0
- Venituri din împrumuturi externe	226,6	163,0	111,5	125,0	102,7	45,7

¹⁶ Notă: idem; Valorile evidențiate cu galben indică abateri foarte mari.

Tabelul de mai sus arată cum orașul luat ca model prezintă o predictibilitate redusă în unele dintre domeniile sale bugetare, aspect care poate fi evaluat și gestionat în planul AEFM. Tabelul arată, de asemenea, că abaterea absolută a veniturilor totale de la 100% este de doar 3,9%, ceea ce poate sugera o bună planificare și gestionare a veniturilor din partea primăriei. Totuși, cifrele evidențiate în ultima coloană dezvăluie abateri foarte mari calculate ca medii pe cinci ani, indicând problemele care pot necesita măsuri corective. O bună practică pentru analiza R/P poate fi cea de a evita includerea rezultatelor revizuite în tabel, demonstrând astfel eficiența primăriei în evaluarea bugetului său anual. O altă practică de succes aplicată de orașele AEFM este aceea de a identifica domenii cu neconcordanțe constante între datele planificate și cele realizate, propunând măsuri corective pentru îmbunătățirea procesului de planificare.

Tabelul de cheltuieli pe domenii funcționale reprezintă un set de date suplimentare utile pentru monitorizarea eficienței primăriei privind anumite servicii și funcții publice. Metodologia AEFM pune la dispoziție un tabel bazat pe clasificarea funcțiilor îndeplinite de administrațiile publice, realizat de Organizația Națiunilor Unite și utilizat pe larg de către OCDE, FMI și Banca Mondială. Modelul poate fi consultat mai jos:

Tabelul 14. Cheltuieli pe domenii funcționale¹⁷

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat
Administrare generală					
Servicii urbane					
Drumuri și canalizare					
Transport public					
Apă și ape uzate					
Deșeuri solide					
Iluminat stradal					
Protecție împotriva incendiilor					
Poliție, prevenirea criminalității					
Protecția mediului					
Servicii sociale					
Sănătate					
Învățământ					
Cultură și religie					
Locuințe					
Recreere și sport					
Protecție socială					
Servicii comerciale					
Parcări					
Amplasamente comerciale					
Amenajarea teritoriului					
Dezvoltare economică locală					
Total cheltuieli					

Datele structurate ca în tabelul de mai sus permit primăriilor să comunice cu ușurință rezultatele obținute și planurile părților interesate relevante, deoarece categoriile nu necesită explicații și sunt ușor de înțeles. Atât cheltuielile curente, cât și cele de capital sunt indicate în acest tabel, oferind o imagine transparentă a fondurilor totale cheltuite de primărie în domeniile sale funcționale. Primăria

¹⁷ Pe baza OCDE. 2011. „Classification of the Functions of Government (COFOG).” Anexa B din Government at a Glance 2011, 194–95. Paris, OECD Publishing.

poate, de asemenea, să genereze un raport consolidat privind serviciile într-un alt tabel cu structură similară, conținând date colectate de la furnizorii de servicii aflați sub autoritatea primăriei. Consolidarea trebuie să acopere cheltuielile municipale directe, costurile suportate de regiile municipale independente (precum societățile de deșeuri / transporturi), precum și de furnizorii privați.

Baza de date privind datoriile oferă o imagine unitară a datoriilor municipale, în vederea monitorizării și planificării multianuale a acestora. Dacă este de bună calitate, baza de date a datoriilor permite o planificare pe termen mediu și lung și o planificare și execuție bugetară prin furnizarea de date fiabile pentru deciziile de politică. Baza de date poate cuprinde două tabele precum cele de mai jos, și anume lista cu sumarul datoriilor și graficul de rambursare a datoriilor. Mai întâi, *lista cu sumarul datoriilor și scadențelor* oferă informații privind diversele forme și surse de îndatorare ale primăriei. Informațiile din tabel trebuie completate pe baza contractului original de împrumut și trebuie să surprindă toate clauzele și condițiile principale pentru fiecare element al datoriei.

Tabelul 15. Listă cu sumarul datoriilor și scadențelor¹⁸

Lista datoriilor	Bancă sau instituție	Anul contractării creditului	Valoare inițială	Durată	Monedă	Scadență	Perioadă de grație	Rata dobânzii (fixă, variabilă)	Rata %
1. Împrumut / credite din partea guvernului central	BIRD	2001	7.500	18 ani	local	2019	5 ani	Fixă	4,25
2. Împrumuturi directe	ADB	2013	11.000	20 ani	local	2033	3 ani	Fixă	3,00
- Bancă comercială	Bancă	2011	4.500	8 ani	local	2019	2 ani	Variabilă	13,8
- Banca de dezvoltare a statului, fond municipal									
3. Obligațiuni municipale									
Datorie pe termen scurt									
1. Trezoreria statului									
2. Împrumut/overdraft de la bănci comerciale									

Graficul de rambursare a datoriilor prezintă evoluția fiecărui instrument de debit de-a lungul anilor, de la anul primei plăți până la rambursarea ultimei rate. Asemeni tabelor anterioare, tabelul de mai jos oferă un exemplu ilustrativ de listă de împrumuturi, cu detalii privind principalul rămas de plată în fiecare an și cifrele preconizate pentru anii următori. Cele două tabele sunt instrumente utile pentru a prezenta o situație unitară a tuturor datoriilor de la nivel local.

¹⁸ Notă: cifrele din acest tabel sunt prezentate cu titlu de exemplu, pentru a ilustra modul de funcționare a metodologiei. Sursa: Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2019. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

Tabelul 16. Grafic de rambursare a datoriilor¹⁹

Elemente	Condiții	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Anul 6	Anul 7	Anul 8	Anul 9	Anul 10
		Efectiv	Efectiv	Efectiv	Efectiv	Efectiv	Planificat				
1. BIRD											
Infrastructură apă 2001-2018		Rată fixă 4,75%									
- Rest de plată		3.045	3.580	3.667	3.091	2.822	2.216	1.696	1.084	1.096	1.108
- Rambursare principal		425	490	537	531	591	591	622	636	643	650
- Dobândă percepută		151	190	157	150	159	102	72	49	37	28
2. ADB dezvoltare infrastructură rutieră 2013-2033											
		Rată fixă 3,00%									
- Rest de plată						1.670	3.503	10.615	10.467	10.206	9.678
- Rambursare principal						0	0	0	367	371	350
- Dobândă percepută						0	45	203	318	272	268
Instituție de credit (locală)											
3. Piață/Mall-uri 2011-2019		Rată variabilă 13,80%									
- Rest de plată				3.757	4.523	3.733	2.828	1.924	1.019	155	13
- Rambursare principal				0	0	790	905	905	905	102	13
- Dobândă percepută				0	517	507	449	328	214	100	14
Mai multe linii de împrumut sunt omise pentru simplitate											
Total											
- Rest de plată		8.599	13.820	24.705	37.320	45.295	47.228	55.215	51.229	49.181	47.614
- Rambursare principal		425	490	768	687	2.982	4.084	4.423	5.039	5.309	7.198
- Dobândă percepută		321	502	695	1.450	2.212	2.144	2.213	2.187	1.849	1.661
Servicii de datorii		746	992	1.464	2.138	5.194	6.228	6.636	7.226	7.158	8.859
Plată împrumutată		3.197	5.645	11.375	13.383	8.662	5.115	11.871	438	2.991	3.741

Planul investițiilor de capital permite primărilor să își prezinte planurile de dezvoltare într-o perspectivă pe termen mediu, ajutându-le să progreseze de la planurile tipice anuale pe termen scurt. Obiectivul utilizării unui plan de investiții de capital în AEFM este acela de a sprijini planificarea pe termen mediu, finanțarea investițiilor și întocmirea de bugete multianuale. Următorul tabel prezintă structura unui posibil plan de investiții de capital. Primăriile pot adapta conținutul lui pentru a răspunde nevoilor de investiții de capital după necesități.

¹⁹ Idem.

Tabelul 17. Structura unui plan de investiții de capital, anul 6 - anul 10²⁰

Nr.	Denumire/descriere proiect	Stare	Bugetat	Plan cheltuieli investiții de capital					Total pe proiecte
			Anul 5	Anul 6	Anul 7	Anul 8	Anul 9	Anul 10	
1	Drumuri	În curs de desfășurare	13.584	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000	18.000
2	Racordare și extinderea rețelei de apă potabilă	În curs de desfășurare	4.000		5.000	4.000	4.000	3.000	16.000
3	Compactor camioane / vehicule	Plan aprobat și bugetat		5.000					5.000
4	Zonă comercială	Plan aprobat și bugetat	3.000	4.000	3.000				7.000
5	Dezvoltare de locuințe	Proiecte de subvenții CAPEX pentru apă CUP			2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
6	Dezvoltarea rețelei de apă	Transfer de la drumuri	987		1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
7	Sprijin dezvoltare cartiere	Implementat de CUP transporturi	1.043		1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
8	Extinderea flotei auto		3.000	3.000	2.000				5.000
9	Cheltuieli totale		25.614	18.000	17.000	11.000	11.000	10.000	67.000
10	Sursa de finanțare								
11	Buget – surse proprii		15.268	11.500	7.000	7.500	7.500	7.500	41.000
12	Buget - subvenții		324	1.500	1.000	1.500	1.500	500	6.000
13	Împrumut		7.022	2.000	7.000	1.000	1.000	1.000	12.000
14	Fond companie de utilități publice		3.000	3.000	2.000				5.000
15	Surse private		-	0		1.000	1.000	1.000	3.000
16	Surse totale pe ani		25.614	18.000	17.000	11.000	11.000	10.000	67.000
17	Cheltuieli bugetare totale	Finanțat din buget	22.614	15.000	15.000	10.000	10.000	9.000	59.000

Baza de date a performanței fiscale măsoară eficiența colectării fiscale defalcată pe surse de venit și permite primăriilor să își estimeze corect veniturile din taxe. Documentul trebuie adaptat în funcție de structurile fiscale ale fiecărei primării, în ordinea importanței (după volumul veniturilor generate). Tabelul de mai jos oferă un rezumat simplificat al situației fiscale, ajutând funcționarii AEFM municipali să înceapă redactarea rapoartelor detaliate bazate pe registrele fiscale.

²⁰ Ibid.

Tabelul 18. Baza de date a performanței fiscale²¹

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
I Impozit pe proprietate - gospodării (rată de 6%)					
1 Baza de impozitare (suma impusă)	1,526	1,650	1,800	2,000	2,200
2 Impozit colectat	1,075	1,248	1,592	1,786	1,903
3 Performanță fiscală % (2/1)	70.5	75.6	88.4	89.3	86.5
4 Stoc de arierate	3,000	3,200	3,300	3,250	3,120
5 Arierate colectate	280	300	250	300	250
6 Performanță fiscală % (5/4)	9.3	9.4	7.6	9.2	8.0
II Impozit pe proprietate – firme (rata 8%)					
7 Baza de impozitare (suma impusă)	1.650	1.900	2.400	2.700	3.000
8 Impozit colectat	1.613	1.872	2.388	2.680	2.855
9 Performanță fiscală % (7/6)	97,7	98,5	99,5	99,2	95,2
10 Stoc de arierate	153	170	168	140	130
11 Arierate colectate	25	30	40	30	30
12 Performanță fiscală % (10/9)	16,3	17,6	23,8	21,4	23,1
III Impozit pe activități comerciale (rata 3%)					
13 Baza de impozitare (suma impusă)	1,500	1,600	2,150	3,000	3,200
14 Impozit colectat	1,443	1,590	2,111	2,952	3,146
15 Performanță fiscală % (17/16)	96,2	99,4	98,2	98,4	98,3
16 Stoc de arierate	40	43	33	42	30
17 Arierate colectate	10	20	30	20	15
18 Total impozit perceput	4.676	5.150	6.350	7.700	8.400
19 Total impozit colectat	4.131	4.710	6.090	7.418	7.905
20 Total stoc de arierate	3.193	3.413	3.501	3.432	3.280
21 Total arierate colectate	315	350	320	350	295

Sfera de cuprindere a tabelului de mai sus depinde de taxele percepute de fiecare primărie, trebuind să fie incluse cele mai relevante. Dacă primăria percepe alte taxe cu o pondere semnificativă în venitul total generat, se recomandă adăugarea de noi linii corespunzătoare în tabel. Este utilă introducerea de observații la toate taxele adăugate în acest tabel pentru a ajuta cititorii AEFM să înțeleagă mai bine fiecare aspect și situație specifică. Aceste informații pot cuprinde modificări ale ratelor de impozitare, baza fiscală, scutirile și modificările normelor de colectare a arieratelor sau a penalizărilor fiscale. Baza fiscală sau aspectele de politică sunt deosebit de importante atunci când tabelul este folosit pentru proiectarea veniturilor viitoare.

Tabelul obligațiilor financiare cuprinde toate facturile sau solicitările valide de plată rămase neachitate la sfârșitul exercițiului financiar. Ca urmare a practicilor fiscale și legislative internaționale comune, unele tranzacții au termene de plată într-o anumită perioadă de la primirea facturii/deciziei de plată (30-90 de zile). Toate deciziile de plată primite în ultimele zile ale anului se introduc în exemplul de tabel de mai jos (tabelul 10). În schimb, datoriile cu termenul de plată depășit și a căror întârziere la plată depășește perioada legală acceptată sunt considerate datorii restante, denumite frecvent arierate, și sunt tratate separat, după cum se observă în următorul paragraf. Modelul de tabel de mai jos oferă exemple de datorii frecvente neachitate regiilor municipale, ordonate în funcție de volum. Funcționarii AEFM din primării pot crea liste mai detaliate prin indicarea diferitelor elemente și a categoriilor principale. Linia din tabel dedicată rezervelor de numerar este importantă deoarece indică modul în care depozitele bancare rămase pot acoperi datoriile pe termen scurt menționate în tabel sau pot semnala deficite sau dezechilibre bugetare ascunse.

²¹ Ibid.

Tabelul 19. Obligații financiare totale — obligații la sfârșitul exercițiului financiar

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Entități publice (obligații oraș către regii)					
– CUP Apă	1.000	1.200	1.300	1.400	1.500
– CUP Deșeuri solide	500	800	900	1.000	1.100
– CUP Transporturi	800	1.000	1.100	1.200	1.300
– Școli	50	–	120	140	160
– Grădinițe	10	10	10	10	10
– Entități culturale sau sportive	500	550	600	650	700
Contractanți privați (obligații oraș către mediul privat)	2.700	3.000	3.400	3.800	4.000
Forță de muncă (salarii, indemnizații)	500	400	550	600	650
Total obligații (municipale)	6.060	6.960	7.980	8.800	9.420
Lichidități la finalul exercițiului financiar	4.300	2.980	2.500	2.400	2.300

Metodologia AEFM recomandă înregistrarea arieratelor (obligații financiare restante) într-o secțiune diferită, pentru a se putea observa dacă există vreo penurie de fonduri ce are ca rezultat acumularea de datorii restante în relație cu contractorii sau furnizorii privați. Procentajul anual de arierate oferă o imagine a sănătății financiare și a bonității primăriei – ex. tabelul de mai jos arată un indice total de creștere a arieratelor cu 7%. Baza de date este importantă atât pentru a prezenta sănătatea financiară generală, cât și pentru a semnaliza posibilitatea ca primăria să nu își poată îndeplini obligațiile contractuale.

Tabelul 20. Arierate — Obligații financiare restante

	Anul 5	Anul 6	Anul 7	Anul 8	Anul 9	Indici de creștere (%)
Entități publice						
– CUP Apă	200	220	260	230	210	1,2
– CUP Deșeuri solide	50	50	50	50	50	0
– CUP Transporturi	100	110	120	130	140	8,8
– Școli						
– Grădinițe						
– Entități culturale sau sportive						
Contractanți privați (obligații oraș către mediul privat)	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500	8,1
Arierate cu forța de muncă (salarii, indemnizații)						0
Total arierate	1.450	1.580	1.730	1.810	1.900	7,0

Datoriile contingente sunt datorii rezultate în funcție de rezultatul unui eveniment viitor, cum ar fi incapacitatea companiei de utilități publice să ramburseze un împrumut.²² În acest sens, tabelul de mai jos indică datoriile care nu apar sub formă de solicitări de plată, dar sunt incluse în acordurile de împrumut referitoare la angajamentele de plată ale primăriei în cazul falimentului unei companii de utilități publice (CUP). Pe scurt, dacă o primărie oferă garanții financiare pentru datoriile diverselor regii municipale independente, garanțiile acordate CUP și contrasemnate de primărie sunt înregistrate în tabelul de mai jos.

²² OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică). 2006. „Explicit Contingent Liabilities in Debt Management.” Capitolul 6 din *Advances in Risk Management of Government Debt*. Paris: OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264104433-7-en>.

Tabelul 21. Datorii contingente²³

	Anul 5	Anul 6	Anul 7	Anul 8	Anul 9
Entități public					
– CUP Apă plata facturii de electricitate	900	800	800	700	700
– CUP Deșeuri solide					
– CUP Transporturi garanție împrumut	5.000	4.000	3.000	2.000	1.000
– Entități culturale sau sportive					
Total datorii contingente	5.900	4.800	3.800	2.700	1.700

Tabelul soldurilor lunare de numerar oferă o listă clară a mișcărilor de numerar lunare și documentează lichiditățile primăriei. Exemplul de mai jos prezintă intrările și ieșirile de numerar din diverse surse de venituri precum impozite, taxe și venituri din tranzacțiile cu active, dar include și plățile aferente împrumuturilor de investiții pe termen lung, precum și numerarul obținut din împrumuturi de lichiditate pe termen scurt, descoperiri de cont sau linii de credit.

Tabelul 22. Soldul lunar de numerar²⁴

Exercițiul financiar 5	Încasări numerar	Plăți numerar	Intrări cumulative	Ieșiri cumulative	Stoc de numerar
Reportat din exercițiul financiar Anterior	0	0	1.234	0	1.234
Ianuarie	3.456	2.560	4.690	2.560	2.130
Februarie	2.800	4.600	7.490	7.160	330
Martie	4.300	3.800	11.790	10.960	830
Aprilie	5.120	4.330	16.910	15.290	1.620
Mai	4.500	4.100	21.410	19.390	2.020
Iunie	7.230	4.500	28.640	23.890	4.750
Iulie	3.800	4.700	32.440	28.590	3.850
August	3.300	4.500	35.740	33.090	2.650
Septembrie	4.600	4.700	40.340	37.790	2.550
Octombrie	2.500	3.900	42.840	41.690	1.150
Noiembrie	3.800	3.950	46.640	45.640	1.000
Decembrie	5.300	4.000	51.940	49.640	2.300

Tabelul de investiții și întreținere a activelor oferă o imagine precisă a cheltuielilor de investiții și întreținere pe principalele categorii funcționale de active, pentru a ajuta la planificarea, comunicarea și efectuarea investițiilor. În acest sens, tabelul de mai jos urmează clasificarea OCDE a funcțiilor îndeplinite de administrațiile publice, prezentată mai sus în această secțiune.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

Tabelul 23. Active municipale — Investiții și întreținere²⁵

Funcții și sectoare de servicii	Anul 1		Anul 5		Indici creștere (%) investiții	Indici creștere (%) întreținere
	Investiții	Întreținere	Investiții	Întreținere		
Administrare generală						
<ul style="list-style-type: none"> • Clădiri de birouri • Alte active (vehicule, echipamente) 						
Servicii urbane						
<ul style="list-style-type: none"> • Drumuri și canalizare • Public transport • Apă și ape uzate • Deșeuri solide • Iluminat stradal • Protecție împotriva incendiilor • Poliție, prevenirea criminalității • Protecția mediului 						
Servicii sociale						
<ul style="list-style-type: none"> • Sănătate • Învățământ • Cultură și religie • Locuințe • Recreere și sport • Protecție socială 						
Servicii comerciale / investiții						
<ul style="list-style-type: none"> • Parcări • Piețe • Amplasamente comerciale • Amenajarea teritoriului • Dezvoltare economică locală 						
Total cheltuieli						

3.2. Etapa 2: Analiză istorică

Cea de a doua etapă a autoevaluării financiare la nivel municipal vizează practica de analiză istorică a datelor. Spre deosebire de reglementările naționale, care de obicei nu prevăd analize istorice, AEFM pune un accent deosebit pe compararea veniturilor și cheltuielilor în funcție de tendințele din trecut. Este recomandată colectarea de date pe cel puțin cinci ani, pentru a permite tragerea unor concluzii utile, urmărirea tendințelor și cuantificarea indicilor pentru proiecții viitoare. Analiza istorică se bazează pe tabelele financiare de bază și cele suplimentare generate în etapa 1, dar introduce și tabele rezumative noi pentru comunicarea rezultatelor. Majoritatea tabelor rezumative pot fi generate din baza centrală de date financiare AEFM, fiind astfel ușor de analizat fără a fi necesară modificarea sau repetarea lor. În acest scop, tabelele care conțin titluri similare vor fi menționate în raport cu variantele anterioare, cu mențiunea că trebuie să includă numai date istorice și coloane noi pentru a evidenția indicele anual mediu de creștere.

Analiză istorică: tabele rezumative centrale

În scopul prezentului rezumat, toate tabelele rezumative centrale care fac parte din analiza istorică vor fi prezentate în această secțiune, cu evidențierea diferențelor față de datele din etapa 1. Toate

²⁵ Ibid.

tabelele vor conține aceleași elemente ca cele prezentate la primul pas, cu introducerea a două noi coloane în secțiunea de titluri, după cum urmează: *indicele de creștere medie anuală* (calculat ca media procentului anual pe perioada de timp) și *procentul poziției financiare totale pe element*.

Cele patru tabele care se introduc în această secțiune sunt următoarele:

- Poziția financiară pe scurt
- Surse principale de venituri
- Cheltuieli curente principale (linii de tabel)
- Finanțarea investițiilor de capital

Poziția financiară pe scurt comunică tendințele financiare ale primăriei din perspectiva jucătorilor de pe piața de capital sau a altor părți interesate relevante (precum comitetul financiar sau consiliul local). Se recomandă anexarea unui scurt raport la acest tabel și prezentarea lor către principalele părți interesate. Tabelul de mai jos oferă un scurt rezumat financiar istoric al primăriei model în ultimii cinci ani, urmat de tendințele istorice.

Tabelul 24. Poziție financiară pe scurt și tendințe istorice²⁶

Elemente	Calcul/ sursă	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Indici de creștere (%)	Structură (% venituri curente)	
		Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat		Anul 5	Anul 1
1 Venituri curente		41.999	41.214	48.636	52.743	65.821	11,9	100,0	100,0
2 Cheltuieli de exploatare		33.498	37.785	41.187	44.610	56.893	14,2	86,4	79,8
3. Marjă/sold de exploatare brut (1-2)		8.501	3.430	7.449	8.132	8.927	1,2	13,6	20,2
4 Dobânzi și costuri cu împrumuturi		321	502	695	1.450	2.212	62,1	3,4	0,8
5 Marjă/sold curent (3-4)		8.181	2.928	6.753	6.682	6.715	-4,8	10,2	19,5
6 Rambursarea principalului datorat		425	490	768	687	2.982	62,7	4,5	1,0
7. Marja netă - soldul net curent (5-6)		7.756	2.438	5.985	5.995	3.733	-16,7	5,7	18,5
8 Venituri de capital (9+10+11)		17.734	12.564	9.303	8.220	7.407	-19,6	11,3	42,2
9 Venituri proprii de capital		12.724	9.607	8.938	7.904	7.078	-13,6	10,8	30,3
10. Granturi pentru investiții și donații		32	90	365	316	329	79,0	0,5	0,1
11.Rezerve de numerar din anii precedenți	Reconciliere bancară	4.978	2.867	0	0	0	-100,0	0,0	11,9
12. Cheltuieli cu investiții de capital		25.845	23.770	28.222	29.100	22.614	-3,3	34,4	61,5
13. Soldul investițiilor înainte de împrumuturi (7+8-12)		-355	-8.768	-12.933	-14.886	-11.474	138,4	-17,4	-0,8
14 Venituri din împrumuturi (plătite)	realizate	3.222	4.956	10.192	12.548	7.022	21,5	10,7	7,7
15 Soldul general de închidere cu împrumuturi (13+14)		2.866	-3.812	-2.741	-2.337	-4.452		-6,8	6,8

Analiza AEFM abordează diversele tendințe prin utilizarea mediilor geometrice pentru a calcula indicii anuali de creștere, și a tendințelor lineare pentru a identifica tendințele de analiză și prognoză. Primele două linii ale tabelului compară veniturile și cheltuielile din exploatare care stabilesc *marja brută de exploatare* de la linia 3, care reprezintă probabil cel mai important test al solidității financiare a unei primării. O marjă din exploatare substanțială indică putere financiară; în schimb, o marjă din exploatare redusă sau, în special, una negativă poate semnala o operațiune

²⁶ Ibid.

nesustenabilă pe termen lung a primăriei. În ceea ce privește linia a treia din tabel, coloana *calcul/sursă* prezintă indicii despre modul de calcul al anumitor elemente. Principala concluzie desprinsă din acest model de tabel este că primăria funcționează bine din perspectiva operațiunilor financiare, dar a făcut investiții excesive anterior și este posibil să fie supraîndatorată, ceea ce a condus la deficite bugetare. Indicii de creștere din ultimele coloane arată modul în care datele din diversele linii au crescut de la anul 1 la anul 5 și oferă lecții importante.

Scopul analizei istorice a surselor principale de venituri este de a rezuma datele privind sursele de venituri prin examinarea principalelor componente de finanțare ale primăriei. Efortul de completare a acestui tabel poate fi redus dacă echipa AEFM acordă atenție surselor importante de venituri în loc să analizeze fiecare linie din tabel. Conform constatărilor privind indicii de creștere din acest tabel, părțile interesate pot trage concluzii privind diversele tendințe ale generării de venituri.

Tabelul 25. Surse principale de venituri²⁷

Elemente	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Indice creștere medie	% Structură
	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	anuală (%)	(venituri totale)
Venituri curente totale	41.999	41.214	48.636	52.743	65.821	11,9	82,0
1 Venituri de la autorități centrale/superioare	30.300	25.162	26.120	29.933	35.984	4,4	44,8
- Cote defalcate	24.053	22.255	22.747	26.915	35.631	10,3	44,4
- Transferuri necondiționate	6.192	2.613	3.076	2.865	0	-100,0	0
- Transferuri condiționate	55	294	297	153	353	59,4	0,4
2 Venituri proprii	11.700	16.053	22.516	22.810	29.837	26,4	37,2
- Taxe și impozite locale	4.235	4.818	6.212	7.548	8.037	17,4	10,0
- Taxe și tarife locale	2.496	4.389	5.571	5.397	12.347	49,1	15,4
- Venituri din active locale	4.969	6.847	9.778	8.723	8.989	16,0	11,2
- Venituri de la societăți municipale	0	0	955	1.142	464	n.a.	0,6
- Alte venituri locale	0	0	0	0	0	n.a.	0
3. Venituri nerecurente totale, fără împrumuturi	17.734	12.564	9.303	8.220	7.407	-19,6	9,2
1 Granturi de capital de la autorități centrale/superioare	0	0	0	145	324		0,4
2 Venituri nerecurente proprii	12.724	9.607	8.938	7.904	7.078	-13,6	8,8
- Venituri din vânzări de active	887	645	546	443	1.354	11,1	1,7
- Taxă de amenajare a teritoriului	11.668	8.893	8.333	7.413	5.604	-16,8	7,0
- Participații/transferuri de la persoane fizice	169	69	59	48	120	-8,1	0,2
3 Donații	32	90	365	171	5	-37,7	0
4 Finanțare	8.200	7.823	10.192	12.548	7.022	-3,8	8,8
- Rezerve sau surplus de numerar din anii precedenți	4.978	2.867	0	0	0	-100,0	0
- Vânzarea de active financiare	0	0	0	0	0	n.a.	n.a.
- Venituri din împrumuturi/obligațiuni (plăți)	3.222	4.956	10.192	12.548	7.022	21,5	8,8
Venituri totale	62.955	55.778	67.766	73.340	80.245	6,3	100,0
1 Transferuri/granturi din partea statului	30.300	25.162	26.120	30.078	36.308	4,6	45,2
2 Venituri proprii	29.434	25.660	31.454	30.714	36.915	5,8	46,0
3 Venituri externe	3.222	4.956	10.192	12.548	7.022	21,5	8,8

Ca și în cazul tabelului cu sursele principale de venit, analiza istorică a cheltuielilor curente principale rezumă pe scurt și discută concluziile trase de pe urma datelor furnizate de primărie în anii anteriori. Începând de la baza de date principală din etapa 1, tabelul de mai jos ilustrează

²⁷ Ibid.

tendențele istorice ale cheltuielilor conform eșantionului de date ale primăriei. Principala recomandare a metodologiei este de a acorda atenție elementelor și transferurilor de valoare mare și de a obține o imagine de ansamblu a cheltuielilor curente în loc de a analiza fiecare linie din acest tabel.

Tabelul 26. Cheltuieli curente principale²⁸

Elemente	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Indice creștere medie anuală (%)	% Structură (venituri totale)
	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat		
Cheltuieli de exploatare	33.498	37.785	41.187	44.610	56.893	14,2	96,3
Fortă de muncă (salarii, indemnizații, taxe și rețineri)	6.592	7.635	8.141	9.075	10.034	11,1	17,0
– Personal administrativ							0
Personal tehnic, de servicii etc.							0
2 Bunuri și servicii	13.008	14.151	14.199	16.209	18.984	9,9	32,1
– Consumabile							0
– Electricitate							0
– Combustibil și gaze							0
– Reparații și întreținere	2.956	3.234	2.813	3.472	3.940	7,4	6,7
– Alte bunuri și servicii	10.052	10.917	11.386	12.737	15.044	10,6	25,5
Subvenții curente pentru regii de servicii	7.606	6.023	9.134	8.612	11.242	10,3	19,0
4 Granturi și transferuri curente	3.128	5.466	4.582	5.549	11.577	38,7	19,6
5 Asistență socială/ajutoare sociale	1.946	3.274	3.827	3.774	3.492	15,7	5,9
6 Alte cheltuieli curente	1.217	1.236	1.305	1.392	1.563	6,5	2,6
Costuri cu dobânzi și împrumuturi	321	502	695	1.450	2.212	62,1	3,7
Total cheltuieli curente	33.819	38.286	41.883	46.061	59.105	15,0	100,0

Tabelul privind finanțarea investițiilor de capital utilizează date pentru a evidenția tendințele viitoare ale principalelor cheltuieli în cadrul cheltuielilor totale de capital, trăgând concluzii și formulând planuri pe baza indicilor de creștere. Pentru a ajunge la cel mai bun rezultat, se recomandă introducerea tabelului de mai jos într-un raport pe scurt pentru informarea comitetului financiar al consiliului, primarului sau consiliului pentru finanțarea investițiilor de capital. Principala recomandare a metodologiei este de a acorda atenție elementelor și transferurilor de valoare mare și de a obține o imagine de ansamblu a cheltuielilor de capital în loc de a analiza fiecare linie din acest tabel.

²⁸ Ibid.

Tabelul 27. Cheltuieli de capital și finanțare²⁹

Media	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Indice de creștere anual (%)	% Structură (venituri totale)
Elemente	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat		
Cheltuieli cu investiții de capital	25.845	23.770	28.222	29.100	22.614	-3,3	100,0
Achiziția/dezvoltarea de active/infrastructură	18.901	21.005	24.040	26.903	20.584	2,2	91,0
Subvenții de capital către UP/CUP	3.437	1.491	3.207	1.295	987	-26,8	4,4
Transferuri de capital către alte autorități	3.507	1.275	974	902	1.043	-26,2	4,6
Investiții/împrumuturi	0	0	0	0	0		0
Finanțare	28.711	19.958	25.480	26.763	18.162	-10,8	100,0
Transferuri de capital/granturi de la guvern	0	0	0	145	324	n.a.	1,8
Granturi de capital (internaționale/altele)	32	90	365	171	5	-37,7	0
Venituri de capital (vânzarea de active etc.)	12.724	9.607	8.938	7.904	7.078	-13,6	39,0
Autofinanțare (marjă netă)	7.756	2.438	5.985	5.995	3.733	-16,7	20,6
Rezerve de numerar din anii precedenți	4.978	2.867	0	0	0	-100,0	0
Vânzarea de active financiare	0	0	0	0	0	n.a.	0
Venituri din împrumuturi/obligațiuni (plăți)	3.222	4.956	10.192	12.548	7.022	21,5	38,7
Deficit de finanțare după veniturile din împrumuturi	-2.866	3.812	2.741	2.337	4.452	n.a.	24,5

Analiza istorică: tabele suplimentare

Așa cum se arată la începutul prezentului subcapitol, conținutul majorității tabelelor suplimentare este identic cu cel prezentat în etapa 1 a metodologiei și poate fi generat din baza de date suplimentară centrală AEFM. Singura diferență față de etapa 1 din AEFM este că datele conținute aici sunt istorice (pentru ultimii 5 ani), iar tabelele au două coloane suplimentare care reprezintă indicele de creștere medie anuală (calculat ca procentul anual mediu în perioada de timp) și procentul poziției financiare totale pe element. Toate tabelele vor conține aceleași elemente ca cele prezentate la primul pas, cu introducerea a două noi coloane în secțiunea de titluri, după cum urmează:

- Analiză realizat/planificat (corespunzător tabelor 3 și 4);
- Cheltuieli pe funcții (corespunzător tabelului 5);
- Situația îndatorării (corespunzător tabelor 6 și 7);
- Plan de investiții de capital (corespunzător tabelului 8);
- Potențial și performanță fiscală (corespunzător tabelului 9);
- Datorii și arierate (corespunzător tabelor 10-12);
- Solduri de numerar (corespunzător tabelului 13);
- Întreținerea activelor municipale (corespunzător tabelului 14)

²⁹ Ibid.

3.3 Etapa 3: Analiza indicatorilor financiari

Al treilea pas al autoevaluării financiare la nivel municipal utilizează un set de indicatori financiari municipali de referință, în scopul unei mai bune înțelegeri a poziției financiare a primăriei comparativ cu a altor orașe din regiune. Prezentul capitol introduce o serie de importanți indicatori financiari și de referință, indicați în tabelul de mai jos, care se bazează pe standarde internaționale și aliniați celor utilizați de agențiile de rating de credit.³⁰ Indicatorii financiari din tabelul de mai jos sunt orientativi și nu reprezintă ținte obligatorii.

Tabelul 28. Indicatori financiari cheie

Indicator (definiție)	Indice comparativ (de referință)	Realizat				
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
1 Bonitatea						
Economii din exploatare înainte de dobânzi/Venituri curente	> 30%	20%	8%	15%	15%	14%
Surplus net din exploatare (după serviciul datoriei)/Venituri curente	> 20%	19%	7%	14%	13%	10%
Soldul investițiilor înainte de împrumuturi/Venituri totale	> -15%	-1%	-16%	-22%	-24%	-16%
Deficit de finanțare după veniturile din împrumuturi/Venituri totale	> -5%	5%	-7%	-5%	-4%	-6%
2 Îndatorarea						
Datorii restante/Surplus de exploatare (capacitate de stingere a datoriei)	< 10 ani	1	4	3	5	5
Serviciul datoriei/Venituri curente totale	< 10%	2%	2%	3%	4%	8%
Datorii restante/Buget total	< 60%	14%	24%	36%	51%	56%
Împrumuturi/Venituri curente	< 15%	8%	14%	23%	25%	13%
Marjă de exploatare/Plata dobânzii	> 15	27	7	11	6	4
Datorii restante/Venituri curente totale	< 100%	20%	34%	51%	71%	69%
3 Autonomie fiscală						
Venituri proprii (taxe + impozite + granturi necondiționate)/Venituri curente totale	> 80%	85%	93%	93%	94%	99%
4 Efort de investiții de capital						
Cheltuieli cu investiții de capital/Venituri curente	> 40%	61%	56%	56%	54%	30%
Cheltuieli cu investiții de capital/Cheltuieli totale	> 30%	43%	38%	40%	39%	25%
Marjă curentă/Cheltuieli cu investiții de capital	> 25%	32%	13%	25%	24%	34%
Investiții de capital din granturi alocate/Cheltuieli totale cu investițiile	< 50%	0%	0%	1%	1%	1%
5 Nivel de sustenabilitate a serviciilor						
Cheltuieli cu lucrări de întreținere / Cheltuieli de exploatare	> 15%	9%	9%	7%	8%	7%
Taxe colectate / Taxe aplicate	> 90%					
Comisioane colectate/Comisioane aplicate	> 90%					
6 Calitatea operațiunilor						
Salarii și indemnizații/Cheltuieli efective de exploatare	< 40%	20%	20%	20%	20%	18%
Număr de angajați municipali/1.000 cetățeni	< 25	22	22	22	22	23
Venituri realizate/planificate	95%<R/P<105%	105%	90%	97%	98%	100%
Valoarea restanțelor/Lichidități (la finalul anului)	< 1	34%	53%	69%	75%	83%
Resurse financiare (numerar și alte lichidități)/Obligații financiare (pasive și creanțe)	> 1	71%	43%	31%	27%	24%

³⁰ Farvacque -Vitkovic, Catherine, and Anne Sinet. 2.3. „Achieving Greater Transparency and Accountability: Measuring Municipal Financial Performance and Paving the Path for Reforms.” Capitolul 8 din Municipal Finances: A Handbook for Local Governments, editat de Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, 379– 445. Washington, DC: Banca Mondială.

Orientările AEFM recomandă utilizarea acestui set de indicatori financiari indiferent de nivelul de dezvoltare sau de venituri al unei țări sau municipiu, deoarece transmit date importante privind evoluția și bonitatea pe termen lung. Utilizarea de indicatori diferiți poate, într-adevăr, să compromită capacitatea de comparare a performanțelor AEFM cu cele ale altor municipii și poate crea premise pentru evaluări subiective. Majoritatea indicatorilor pot fi calculați pe baza tabelor financiare centrale prezentate la pașii de mai sus. Totuși, anumite informații suplimentare conținute în tabel (precum populația sau venitul și cheltuielile medii naționale pe cap de locuitor) pot fi obținute de la ministerele de finanțe sau de la Institutul Național de Statistică.

Analiza indicatorilor financiari poate fi generată automat prin asocierea datelor din tabellele centrale și suplimentare cu datele generate de utilizatori în Excel sau alte programe informatice de contabilitate. Diagramele și figurile prezentate în secțiunile de mai jos pentru a ilustra tendințele de evoluție a acestor indicatori pot fi generate cu ușurință în Excel sau alte programe de prelucrare a datelor. Următoarele secțiuni din prezentul capitol detaliază cei șase indicatori financiari principali din tabelul de mai sus, în scopul completării cunoștințelor unui eventual operator AEFM pentru primăriile din România.

Indicatori de bonitate

Bonitatea arată dacă soldurile de investiții și deficitele financiare sunt ținute sub control. Ghidul AEFM menționează patru indicatori financiari diferiți de măsurare a bonității, care nu au nevoie de explicații:

- Economii din exploatare înainte de dobânzi/Venituri curente
- Surplus net din exploatare (după serviciul datoriei)/Venituri curente
- Soldul investițiilor înainte de împrumuturi/Venituri totale
- Deficit de finanțare după veniturile din împrumuturi/Venituri totale

În scopul acestei metodologii, primul indicator al bonității este măsurat prin raportul între economiile din exploatare și veniturile curente în formă brută și netă. Dacă primăria reușește să obțină economii din exploatare în perioada de timp analizată, acest lucru constituie un indicator al bonității pozitiv. Dacă, totuși, țintele înregistrate se află sub punctajul de referință, aceasta sugerează nevoia de îmbunătățiri în vederea consolidării bazei pentru viitoare împrumuturi. Graficul de mai jos arată că orașul model se află exact în această situație:

Figura 9. Economii din exploatare/Venituri curente³¹



**Sursa: „Orașe mai bune, o lume mai bună - Manual de autoevaluare a guvernelor locale”.
Grupul Băncii Mondiale**

³¹ Notă: datele generate sunt prezentate cu titlu de exemplu, pentru a ilustra modul de funcționare a metodologiei. Sursa: Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2.3. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

Aceeași analiză va fi efectuată de operatori AEFM pentru următorii trei indicatori ai bonității, după care vor urma grafice care compară tendințele indicatorilor de referință definiți.

Indicatori de îndatorare

Ghidul AEFM cuprinde șase indicatori de referință pentru îndatorare, care măsoară capacitate de rambursare a datoriilor în anumite cadre legislative din numeroase țări. Pentru o imagine clară a situației curente, metodologia sugerează utilizarea de grafice vizuale pentru toți indicatorii prezentați în secțiunea anterioară. În tabelul de mai sus putem observa că primăria model are o capacitate de îndatorare solidă și își poate rambursa toate datoriile restante dintr-un surplus de exploatare pe 5 ani (în raport cu indicatorii de referință comparativi). Datele generate arată, de asemenea, că datoriile restante ale primăriei au crescut rapid în anii anteriori, ceea ce reprezintă un semnal de alarmă pentru autoritățile de reglementare și agențiile de rating de credit, care trebuie să fie important în cazul operatorilor municipali.

Indicatorul de autonomie fiscală

Indicatorul de autonomie fiscală surprinde soliditatea financiară a unei primării prin măsurarea dependenței de fondurile generate de organismele municipale în raport cu veniturile curente totale obținute într-un an fiscal. Creditorii, investitorii sau alți parteneri de piață sunt interesați ca factorii decizionali locali să fie cât mai autonomi atunci când iau decizii de investiții strategice. Datele cu titlu de exemplu din tabelul de mai sus arată că primăria are o poziție fiscală solidă, cu cifre multe superioare indicele de referință. Acest indice este important pentru investitori deoarece demonstrează că primăria a găsit noi surse de venituri proprii în ultimii ani.

Indicatorii de efort de investiții de capital

Cei patru indicatori ai efortului de investiții de capital indică și sănătatea financiară a unui oraș, deoarece investițiile de capital care depășesc valoarea de referință semnalează existența unor bune politici de investiții. În schimb, investițiile de capital reduse arată că un oraș are operațiuni de finanțare, dar nu reușește să obțină suficiente venituri pentru a-și finanța investițiile de capital sau preferă să direcționeze resursele către alte destinații. Cei doi indicatori vizează două aspecte:

- eforturile totale de investiții, astfel cum sunt măsurate prin investițiile de capital în raport cu veniturile totale, cheltuielile totale și marjele curente;
- și investițiile finanțate din granturi alocate în special de guvern.
- Indicatorii pentru orașul model din tabelul de mai sus arată investiții solide, mult peste pragul de referință de 40% în unii ani, coroborat cu o dependență redusă de granturi alocate pentru investiții.

Indicatorii pentru nivelul de sustenabilitate a serviciilor

Nivelul de sustenabilitate a serviciilor se bazează pe un set de trei indicatori care surprind atât cheltuielile, cât și veniturile. Din datele ilustrative generate pentru acești indicatori în tabelul de mai sus se pot trage două concluzii:

- Primăria pune un accent deosebit pe investiții, dar acordă o atenție redusă întreținerii, având în vedere cheltuielile de întreținere înregistrate; și
- Lipsa informațiilor pentru ultimii doi indicatori sugerează o lipsă de interes pentru sustenabilitatea serviciilor, care poate reduce punctajul bonității unei primării indiferent de nivelul altor indicatori, în ciuda colectării eficiente și în creștere de venituri proprii.

Indicatorii de calitate a funcționării

Indicatorii de calitate a funcționării sunt în număr de cinci și demonstrează calitatea conducerii unui oraș, după cum urmează:

- Salariile și indemnizațiile în raport cu cheltuielile din exploatare reprezintă un indicator important al componentelor cheltuielilor și unei bune conduceri.
- Numărul de angajați la o mie de locuitori nu are implicații financiare directe, dar rămâne un bun indicator al calității conducerii și serviciilor.
- Veniturile realizate în raport cu cele planificate constituie un indicator foarte important al calității modului de gestionare a acestora.
- Indicatorul arieratelor în raport cu numerarul net indică soliditatea financiară a unui oraș atunci când raportul este mai mic de 1, ceea ce înseamnă că arieratele acumulate sunt mai mici decât rezervele de numerar disponibile.
- Raportul între resursele și obligațiile financiare indică o bună sănătate financiară atunci când este mai mare de 1, ceea ce înseamnă că resursele financiare depășesc obligațiile financiare totale și că primăria își poate plăti toate obligațiile din rezervele de numerar.

Indicatori comparativi

Pe lângă datele din tabelul de mai sus, există și alți indicatori importanți care măsoară rezultatele financiare pe cap de locuitor ale unui oraș. Acești indicatori sunt utili pentru a compara performanțele unui oraș cu mediile naționale sau cu alte orașe. Aceștia pot fi calculați în moneda locală, pentru o comparație la nivel național, sau în monede internaționale, pentru comparații la un nivel internațional mai larg. Tabelul de mai jos ilustrează principalii indicatori comparativi pentru primăria model din studiul de caz.

Tabelul 29. Principalii indicatori comparativi³²

Indicatori comparativi în moneda locală	Media națională	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Veniturile totale pe cap de locuitor	32	27,2	24,6	27,7	29,0	30,9
Cheltuielile totale pe cap de locuitor	31	25,9	26,2	28,8	29,9	32,6
Veniturile curente realizate pe cap de locuitor	22	18,1	17,3	19,8	20,8	25,3
Datoriile restante pe cap de locuitor	10	3,7	5,8	10,0	14,7	17,4
Cheltuieli de investiții de capital pe cap de locuitor	9	11,1	10,0	11,5	11,5	8,7
<i>Indicatori comparativi în Euro</i>						
Veniturile totale pe cap de locuitor	4,6	3,9	3,5	3,9	4,1	4,3
Cheltuielile totale pe cap de locuitor	4,4	3,7	3,7	4,1	4,2	4,5
Veniturile curente realizate pe cap de locuitor	3,1	2,6	2,4	2,8	2,9	3,5
Datoriile restante pe cap de locuitor	1,4	0,5	0,8	1,4	2,1	2,4
Cheltuieli de investiții de capital pe cap de locuitor	1,3	1,6	1,4	1,6	1,6	1,2
Curs valutar		7,00	7,05	7,10	7,15	7,18

³² Ibid.

Rezumat al analizei indicatorilor

După analizarea indicatorilor din aceste secțiuni, următorul scurt rezumat cuprinde informații referitoare la toți indicatorii principali și formulează un set de recomandări de politică ce urmează a fi incluși în Planul de acțiune AEFM, în etapa 6 a procesului. În cazul primăriei model, prima recomandare este legată de îmbunătățirea indicatorilor bonității prin creșterea veniturilor curente proprii. În al doilea rând, un auditor AEFM poate recomanda îmbunătățirea managementului taxelor și comisioanelor, împreună cu o analiză amănunțită a administrării veniturilor, a capacităților și a performanțelor, în vederea găsirii de opțiuni pentru sporirea veniturilor proprii. O altă recomandare poate consta în acordarea unei mai mari atenții întreținerii activelor, deoarece nivelurile actuale de cheltuieli se află mult sub pragurile de referință recomandate. A patra recomandare poate fi îmbunătățirea informațiilor privind arieratele de taxe și impozite, o precondiție esențială pentru atragerea de fonduri instituționale.

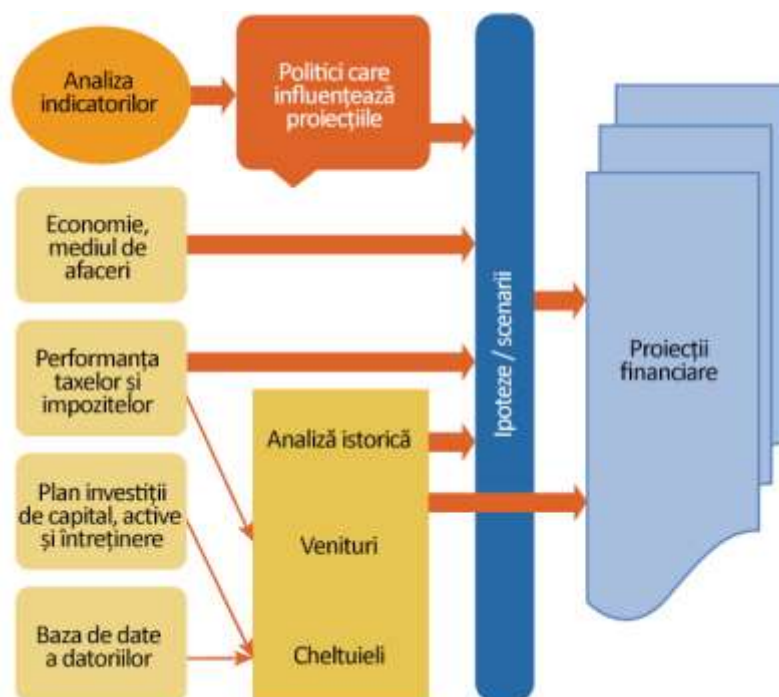
3.4. Etapa 4: Proiecții financiare

Spre deosebire de al doilea pas al AEFM, care vizează tendințele istorice, obiectivul cel mai important al proiecțiilor financiare este de a sprijini o analiză preliminară a situației financiare viitoare a primăriei pe o perioadă de cinci ani. Rolul analizei este de a explora principalii factori determinanți și provocări la adresa sustenabilității financiare, identificând măsuri de politici corective care pot contribui la ameliorarea rezultatelor finale. Principiile fundamentale ale unei bune proiecții financiare includ următoarele:

- utilizarea analizelor de date din pași anteriori ai AEFM pentru a crea un flux de lucru eficient;
- utilizarea de ipoteze explicite pentru a evita apariția de ipoteze implicite/indirecte;
- introducerea în ipoteze a unor decizii cunoscute și modificări preconizate de politică;
- introducerea în proiecții a unor date din etape cunoscute/anterioare și utilizarea tendințelor istorice pentru a proiecta date financiare;
- realizarea de estimări conservatoare și realiste pentru proiecții;
- testarea gradului de consecvență al primului set complet de proiecții;
- evaluarea diverselor proiecții financiare în scenarii atât optimiste, cât și conservatoare;
- pentru a oferi o perspectivă completă asupra proiecțiilor, începeți prin a anticipa subliniile din tabele, urmată de calculul liniilor principale de la rezultate;
- atunci când sunt necesare date externe, folosiți, pentru precizie, surse naționale fiabile precum Institutul Național de Statistică sau Ministerul de Finanțe;
- ghidul recomandă, pentru început, completarea tabelelor suplimentare, urmată de introducerea rezultatelor cheie în tabelele financiare centrale.

Proiecțiile financiare necesită o procedură standard, care conține zece pași cheie interdependenți. Rezultatele proiecțiilor se bazează în mare parte pe bazele de date centrală și suplimentare prevăzute în etapa 1, analiza istorică din etapa 2 și analiza indicatorilor din etapa 3. Succesiunea pașilor de urmat pentru proiecția financiară este rezumată în figura de mai jos. Toate componentele cheie și cadrul proiecțiilor financiare indicate în figură sunt descrise în secțiunea de mai jos.

Figura 10. Cadrul proiecțiilor financiare³³



Sursa: „Orașe mai bune, o lume mai bună - Manual de autoevaluare a guvernelor locale”.
Grupul Băncii Mondiale

1. **Mediul socioeconomic.** Procesul începe prin colectarea de date pentru un rezumat al mediului socioeconomic, care include tendințele demografice (populație, grupe de vârstă, educație, domenii principale) și economice (creșterea PIB, inflație, sectoare economice principale, numărul de companii, salarii și oportunități de angajare). Așa cum s-a menționat anterior la principiile fundamentale ale proiecțiilor financiare, datele externe pot fi obținute de la Institutul Național de Statistică sau Ministerul Finanțelor.
2. **Performanța colectării taxelor și impozitelor.** Rezumatul bazei de date a performanței fiscale (tabelul 9) conține factori pe care primăria îi va utiliza pentru a modifica volumele viitoare ale veniturilor din taxe și impozite. Modificările fiscale vor fi incluse în proiecția pentru fiecare an, atunci când este posibil să se producă. Câteva exemple de modificări ale performanței fiscale pot consta în baza fiscală, numărul de contribuabili, reevaluarea taxelor sau impunerea de taxe noi.
3. **Administrarea activelor (planul de investiții de capital, activele și întreținerea lor).** Dacă primăria a adoptat un plan de investiții de capital (tabelul 8) sau parcurge o evaluare urbană pe durata perioadei de proiecție, rezultatele trebuie incluse în liniile respective de cheltuieli de capital din tabelele de proiecții financiare în loc de a utiliza prognoze ale tendințelor. Cheltuielile de întreținere pot fi proiectate pe baza modificărilor istorice, dacă nu sunt cunoscute anumite neajunsuri ale infrastructurii existente în momentul realizării proiecțiilor.
4. **Baza de date a datorilor.** În această etapă, responsabilul AEFM va include proiecțiile datorilor pe cinci ani (plăți, suma principală, dobândă și serviciul total al datoriei) din liniile

³³ Notă: DeMPA = evaluare a performanței gestionării datorilor; EGF = evaluare a gestiunii financiare; AEFM = autoevaluare financiară la nivel municipal; PEFA = cheltuieli publice și responsabilitate financiară; PIMA = evaluare a gestiunii investițiilor publice.

respective ale proiecțiilor financiare. Nu se recomandă utilizarea unor simple proiecții ale tendințelor pentru plăți sau serviciul datoriei deoarece datele trebuie să proiecteze cu precizie viitoarele angajamente privind serviciul datoriei în anii prognozei. Pe scurt, baza de date pentru datorii reprezintă o analiză a poziției financiare a primăriei, cu accent pe bonitate.

5. **Analiza indicatorilor.** Selectați principalele rezultate din analiza indicatorilor din etapa 3 a AEFM și propuneți decizii de politică ce vor influența proiecțiile financiare la anumite momente din perioada de prognoză. Trebuie luate în considerare ipoteze critice pentru cel puțin unul dintre scenariile proiectate.
6. **Decizii de politică cu impact asupra proiecțiilor.** Ipotezele trebuie să conțină o listă scurtă de decizii de politică având o influență directă și substanțială asupra proiecțiilor financiare pe cinci ani. Posibile exemple de decizii de politică pot fi modificarea taxelor sau aplicarea de măsuri de reevaluare a proprietăților. Metoda va fi adaptată în funcție de dimensiunea primăriei și problemele cu care se confruntă în prezent.
7. **Ipoteze.** Un pas important înainte de începerea proiecțiilor financiare este de a asigura o listă clară și specifică de ipoteze pentru perioada de prognoză de cinci ani. Se recomandă formularea de ipoteze clare, pentru a ajunge la un rezultat cât mai realist. Ipotezele ascunse sau implicite pot afecta perspectiva rezultatelor prezentate. Principalul obiectiv este de a formaliza, prin intermediul ipotezelor, impactul deciziilor de politică (cheltuieli, împrumuturi, presiune fiscală) asupra poziției financiare a primăriei. De obicei, sunt testate câteva ipoteze și scenarii: proiecții ale tendințelor anterioare și prognoze bazate pe modificări semnificative.
8. **Analiză istorică a tabelelor financiare centrale.** Utilizând principalele constatări din *Etapa 2: Analiză istorică*, utilizatorul AEFM le va corobora cu ipotezele din secțiunea precedentă atunci când există nepotriviri ale datelor din tendințele istorice.
9. **Proiecții.** Proiecțiile vor fi completate în această etapă prin luarea în considerare a rezultatelor menționate la etapele anterioare.
10. **Analizarea rezultatelor proiecției financiare.** Ultima etapă constă în a analiza rezultatele și a le testa din punct de vedere al consecvenței și fiabilității. Dacă rezultatele proiectează deficite financiare mari și persistente între bazele de date, utilizatorii AEFM pot fi nevoiți să modifice unele proiecții pentru a se asigura că indicatorii financiari prognozați vor fi atinși. O bună practică pentru proiecțiile financiare este de a analiza cu atenție atât proiecțiile de venituri, cât și pe cele de cheltuieli pentru a realiza un scenariu fezabil privind situația financiară viitoare a primăriei. Procesul se finalizează cu o scurtă notă care se introduce în rezumatul AEFM.

Proiecțiile financiare în practică

Manualul privind autoevaluările autorităților locale³⁴, produs de experții Băncii Mondiale, oferă o analiză amănunțită a proiecțiilor financiare ale unui oraș model.

³⁴ Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2.3. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

Tabelul 30. Proiecții financiare pe cinci ani simplificate³⁵

Elemente	Tendințele din ultimii trei ani	Ipoteze principale	Indice	Calcul specific	Anul N-1	Anul N	Anul N+1	Anul N+2	Anul N+3	Anul N+4	Anul N+5
					Realizat	Estimat	Proiecție	Proiecție	Proiecție	Proiecție	Proiecție
A TOTAL VENITURI CURENTE											
Venituri proprii din impozitare											
- Impozit pe proprietate											
- pe activități comerciale											
- Altele (taxă de amenajare a teritoriului)											
Transferuri ale statului											
- Cote defalcate din impozit											
- Granturi necondiționate											
- Granturi condiționate											
Alte venituri											
- Închiriere active, dobânzi											
B TOTAL CHELTUIELI DE EXPLOATARE											
Salarii (inclusiv prestații pentru angajați și diverse)											
- Personal administrativ											
- Personal tehnic											
- Alt personal (se specifică ...)											
Costuri de exploatare											
- Consumabile											
- Energie electrică											
- Comunicații (telefon etc.)											
- Combustibil și gaze											
- Costuri de întreținere											
- Altele											
C ECONOMII BRUTE DIN EXPLOATARE (A – B)											
D SERVICIUL DATORIEI											
Datorii existente											
- Dobânzi											
- Rambursarea împrumuturilor											
Datorii noi											
- Dobânzi											
- Rambursarea împrumuturilor											
Serviciul total al datoriei											
- Dobânzi											
- Rambursarea împrumuturilor											
E ECONOMII NETE (C – D)											
F CHELTUIELI DE CAPITAL											
G FINANȚAREA INVESTIȚIILOR (F – E)											
- Granturi pentru investiții											
- Venituri proprii de capital, excl. surplusul din exploatare											
- Împrumuturi											
H SOLD DE ÎNCHIDERE GENERAL (FLUX DE NUMERAR) (A + G) – (B + D + F)											

Având în vedere cadrul explicat la secțiunea de mai sus (figura 5), procesul pentru orașul model începe cu formularea ipotezelor asupra mediului socioeconomic, performanța fiscală și planul de investiții de capital, bazele de date pentru datorii, analiza indicatorilor și decizii de politică. Toate ipotezele centrale sunt formulate într-un rezumat concludiv.

³⁵ Ibid.

A doua etapă a procesului constă în completarea proiecțiilor financiare pe baza ipotezelor stabilite și a datelor colectate în etapele anterioare ale AEFM (baze de date centrale și suplimentare). Scenariul conservator pentru orașul model oferă proiecții financiare în două secțiuni: (1) venituri, cheltuieli și marjă brută din exploatare; și (2) serviciul datoriei, cheltuieli de capital, finanțare de capital și soldul general. Scenariul conservator este urmat de scenariul optimist, bazat pe trei ipoteze de politică utilizate de primăria model: îmbunătățiri ale administrării fiscale, eficiența veniturilor din taxe de dezvoltare și împrumuturi garantate cu creșterea veniturilor și surplusuri. Liniile și titlurile utilizate pentru proiecția scenariilor conservator și optimist sunt disponibile în tabelul de mai sus, la *Proiecții financiare simplificate pe cinci ani*. Sunt incluși și indicatori financiari pentru proiectarea bonității și a capacității de împrumut a primăriei. Folosind cadrul de proiecții financiare, procesul pentru orașul model se încheie cu analiza celor două scenarii, oferind perspectivele pentru planul de acțiune AEFM din etapa 6.

3.5. Etapa 5: Evaluarea gestiunii financiare

AEFM este o combinație de evaluări cantitative (financiare) și calitative (denumită Evaluare a gestiunii financiare - EGF). Aceasta a fost dezvoltată pe baza modelelor și metodologiilor de evaluare introduse cu succes de organizații multinaționale pentru studiul calității și aducerea de îmbunătățiri în domeniul gestiunii financiare publice, pentru o mai bună sustenabilitate. Evaluarea gestiunii financiare este o versiune personalizată a Evaluării cheltuielilor publice și responsabilității financiare (CPRF),³⁶ care reprezintă o evoluție a analizelor financiare standard și a auditurilor care analizează preponderent datele din conturile naționale și entitățile din sectorul public.

Așa cum se arată în figura 2, cadrul AEFM are o abordare duală: începe cu o analiză detaliată și o proiecție a situației din trecut, prezent și viitor, urmată de evaluarea calitativă a sistemului de gestiune financiară. Deoarece componenta financiară a abordării AEFM poate traduce dificultățile financiare ale primăriei în cifre, componenta EGF tratează cauzele de bază ale acestor dificultăți și oferă soluții care pot fi urmărite cu ajutorul unei evaluări calitative detaliate. Evaluarea gestiunii financiare analizează calitatea sistemului și practicilor de gestiune financiară ale autorităților locale, identificând domeniile specifice de preocupare și eventualele posibilități de îmbunătățire. În cursul acestui proces, EGF explorează factorii și capacitățile instituționale, organizaționale și de administrare aflate la baza activității sectorului public, prin utilizarea de bune practici dezvoltate de-a lungul anilor în colaborare cu peste 80 de primării.

Metodologia EGF diferă de CPRF în trei moduri:

- Autoevaluarea utilizează chestionare cu variante fixe de răspuns, care permit utilizatorilor AEFM să le selecteze pe cele care sunt cele mai relevante pentru a reflecta situația curentă.
- Evaluarea financiară AEFM (pașii 1-4) este efectuată înainte de EGF, oferind o bază solidă de informații financiare pentru a permite obținerea de răspunsuri cât mai precise.
- Metoda de autoevaluare folosită de EGF nu necesită o prea mare autodisciplină din partea utilizatorilor, lăsând un spațiu redus pentru manifestarea subiectivității.

Figura de mai jos prezintă diversele sisteme și modele utilizate în jurul lumii pentru a evalua performanța gestiunii financiare publice și este urmată de un rezumat al celor mai relevante programe.

³⁶ Următoarea secțiune conține un rezumat al programului CPRF. Informații suplimentare despre CPRF sunt disponibile la adresa: <http://www.pefa.org/about>.

Figura 11. Sisteme și modele de evaluare a performanței financiare publice³⁷



Sursa: „Orașe mai bune, o lume mai bună - Manual de autoevaluare a guvernelor locale”.
Grupul Băncii Mondiale

Evaluarea cheltuielilor publice și a responsabilității financiare (CPRF)

Programul de evaluare a cheltuielilor publice și a responsabilității financiare (CPRF) a fost inițiat în 2001 de șapte parteneri internaționali pentru dezvoltare: Comisia Europeană, Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială și guvernele Franței, Norvegiei, Elveției și Regatului Unit. Programul CPRF oferă un cadru de evaluare și raportare a punctelor forte și a punctelor slabe ale gestiunii financiare publice (GFP) folosind indicatori cantitativi de măsurare a performanței. CPRF are rolul de a oferi un instantaneu al performanței GFP în anumite momente în timp, folosind o metodologie care poate fi replicată în evaluări succesive și care oferă o situație a modificărilor de-a lungul timpului. Datorită succesului pe care l-a avut în întreaga lume, CPRF a devenit un reper internațional al evaluării responsabilității financiare în sectorul public și a contribuit la apariția a multe alte instrumente, inclusiv AEFM.

Evaluarea CPRF utilizează chestionare și o metodologie de notare detaliată în 31 de domenii tematice și necesită câteva săptămâni de lucru de către o echipă dedicată de experți, așa cum se explică în manualul CPRF.³⁸ Rezultatele CPRF sunt rezumate într-un raport foarte detaliat și amănunțit, care permite beneficiarilor să adopte măsuri corective ulterioare. Spre deosebire de

³⁷ Notă: DeMPA = evaluare a performanței gestionării datoriilor; EGF = evaluare a gestiunii financiare; AEFM = autoevaluare financiară la nivel municipal; PEFA = cheltuieli publice și responsabilitate financiară; PIMA = evaluare a gestiunii investițiilor publice.

³⁸ PEFA Secretariat. 2016a. PEFA Handbook Volume I: The PEFA Assessment Process—Planning, Managing and Using PEFA. PEFA Secretariat, Washington, DC. [https://www.pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Handbook %20Volume%201%20-%20second%20edition_1.pdf](https://www.pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Handbook%20Volume%201%20-%20second%20edition_1.pdf)

rapoartele CPRF aprofundate care durează săptămâni pentru a fi alcătuite, EGF AEFM are rol de autoevaluare realizată de unul sau câțiva reprezentanți ai primăriei, care necesită numai câteva ore și puține eforturi de îndrumare, concretizată într-un scurt raport care semnalează provocări cheie și enumeră soluții ce urmează a fi introduse în planul de acțiune AEFM.

Evaluare a permanenței gestiunii datorilor (EPGD)

Cadrul, instrumentul și metodologia Evaluării permanenței gestiunii datorilor (EPGD), introduse de Banca Mondială, reflectă și completează cadrul CPRF.³⁹ EPGD este complet compatibil cu CPRF și se axează pe un singur segment critic al acestuia - gestiunea datorilor. Utilizează aceeași metodologie de chestionare detaliate și notări pentru rezultatele agregate privind punctele forte și punctele slabe.

Evaluarea gestiunii investițiilor publice (EGIP)

Evaluarea gestiunii investițiilor publice (EGIP) este un instrument al Fondului Monetar Internațional de evaluare a guvernării infrastructurii pe durata întregului ciclu de investiții și de sprijin a consolidării instituționale.⁴⁰ Procesul identifică și evaluează 15 instituții în trei grupuri: planificare, alocarea resurselor și implementarea investițiilor. EGIP enumeră punctele forte și slabe ale proceselor de investiții publice ale unei țări, descriind un plan prioritizat și etapizat de acțiuni pentru reforme. EGIP se suprapune CPRF în domeniul sistemelor și cadrelor de investiții publice, și cu EPGD în domeniul gestiunii datorilor în investițiile publice. Metodologia EGIP este foarte similară cu cea a CPRF și EPGD, având chestionare și procese de notare detaliate; totuși, EGIP folosește întrebări tip grilă în locul întrebărilor deschise din CPRF. Spre deosebire de CPRF și EPGD, EGIP permite și pregătirea unui plan detaliat de acțiune cu măsuri corective limitate în timp.

Domeniile tematice AEFM-EGF

EGF acoperă următoarele patru domenii tematice:

- Relații interguvernamentale;
- Planificare, bugetare și execuție bugetară;
- Sisteme și practici de gestiune financiară;
- Raportare financiară, informare și transparență.

Fiecare domeniu tematic acoperit de EGF conține patru sau cinci seturi de întrebări care pot fi găsite în următoarele secțiuni ale prezentului document. Inspirare din practicile internaționale, aceste domenii tematice evidențiază cauzele de bază ale unei gestiuni financiare de bună sau de slabă calitate din partea unor autorități locale. Măsurile corective de remediere a deficiențelor identificate la acest pas vor fi introduse ulterior în planul de acțiune AEFM. În scopul acestui ghid, fiecare întrebare din următoarele secțiuni este însoțită de răspunsurile furnizate pentru orașul model (pe baza evaluării financiare de la pașii 1-4), pentru a demonstra modul în care s-a ajuns la soluțiile din Planul de acțiune AEFM.

Analiza AEFM-EGF și punctajul obținut

Indiferent de domeniile tematice, fiecare întrebare conținută în modelul EGF oferă patru răspunsuri posibile. Operatorul AEFM va selecta răspunsul care reflectă situația exactă existentă la nivel municipal. Totuși, trebuie observat că răspunsurile includ adeseori câteva condiții, iar fiecare

³⁹Banca Mondială. 2.3. „Debt Management Performance Assessment (DeMPA) Methodology.” Washington, DC.

⁴⁰FMI (Fondul Monetar Internațional). 2.3. „Public Investment Management Assessment (PIMA).” Departamentul Afaceri Fiscale, Washington, DC.

condiție trebuie să fie îndeplinită în mod suficient la nivel local pentru a putea fi obținut un anumit punctaj. Calificativele pentru fiecare întrebare sunt marcate cu literele A, B, C sau D (A fiind cel mai mare punctaj, iar D cel mai mic). La sfârșitul acestui capitol se află o matrice de notare cu titlu de exemplu, împărțită pe domenii tematice (4 sau 5 întrebări pentru fiecare domeniu). Rezultatele generale vor reflecta punctajul dominant al evaluării, agregat pe toate domeniile tematice. Raportul pe scurt poate fi, de asemenea, util prin referirea la cele mai mici punctaje din fiecare domeniu, propunând măsuri corective pentru Planul de acțiune AEFM de la ultimul pas al acestei metodologii.

Această secțiune prezintă chestionarul complet din modelul EGF, organizat pe domenii tematice. Subcapitolul se încheie cu punctajul înregistrat de orașul model pentru toate întrebările din matrice și formularea de concluzii privind primăria în cauză. Aceeași procedură trebuie urmată, în practică, de toate primăriile participante la procesul AEFM.

Relații interguvernamentale

Domeniul relațiilor între autorități cuprinde cinci întrebări legate de: predictibilitatea transferurilor, mandatul interguvernamental, normele privind datoriile, stabilitatea veniturilor proprii și flexibilitatea cheltuielilor. Domeniul tematic evaluează modul în care cadrul juridic și de reglementare de la nivel național influențează calitatea gestiunii financiare locale. Este important să fie menționate toate dificultățile întâlnite în acest domeniu și să se înțeleagă că eventualii investitori externi și băncile creditoare doresc să știe dacă relațiile între autorități sunt stabile și asigură capacitatea și stabilitatea financiară la nivel municipal.

Tabelul 31. Analiză EGF – Relații interguvernamentale⁴¹

1. Relații interguvernamentale	
Predictibilitatea transferurilor	<p>Există un cadru solid și matur privind relațiile cu autoritățile locale (AL), cu o definiție clară a transferurilor. Orice eventuală modificare are loc într-un ritm predictibil, după consultări anterioare. Transferurile sunt stabile și predictibile, reglementate, transmise la timp; nu există granturi ad-hoc.</p> <p>Transferurile din partea autorităților centrale sunt previzibile, anuale, reglementate, dar perioadele de plată pot varia pe parcursul anului; nu există granturi ad-hoc.</p> <p>Transferurile nu sunt reglementate, dar sunt în general constante; apar granturi ad-hoc.</p> <p>Transferurile sunt nepredictibile și/sau nereglementate și/sau sunt frecvente granturile ad-hoc.</p>
Acorduri de mandat interguvernamentale	<p>Mandatele de venituri și cheltuieli sunt clar stipulate în lege și sunt respectate.</p> <p>Orice eventuală modificare are loc într-un ritm predictibil, după consultări anterioare.</p> <p>Mandatele de venituri și cheltuieli sunt stipulate, dar nearmonizate, normele sunt respectate, cu unele excepții. Modificările financiare interguvernamentale sunt în general discutate cu AL.</p> <p>Mandatele de venituri și cheltuieli nu sunt bine reglementate, dar se modifică rareori.</p> <p>Mandatele de venituri și cheltuieli nu sunt clare, nu sunt integral respectate și pot fi modificate fără anunțuri sau discuții prealabile.</p>
Normele datorii	<p>Finanțarea datoriilor este clar reglementată prin norme adaptate pieței și existența unui cadru legal privind insolvența; serviciul datoriei AL este stabil.</p> <p>Finanțarea datoriei este reglementată; datoriile AL sunt în general plătite la timp.</p> <p>Ministerul (de finanțe) aprobă împrumuturile fără reguli clare privind finanțarea datoriei. Plățile pot să întârzie.</p> <p>Finanțarea datoriei nu este reglementată, împrumuturile pot fi reportate, sunt oferite frecvent credite ad-hoc pe termen scurt SAU nu este permisă creditarea.</p>
Stabilitatea veniturilor proprii	<p>AL au flexibilitatea de a modifica taxele și impozitele pentru o parte importantă a veniturilor din exploatare, iar majorările de taxe și impozite sunt acceptabile la nivel local. AL au bune capacități și competențe de colectare. Veniturile proprii sunt predictibile și există o imagine clară a veniturilor viitoare.</p> <p>AL au flexibilitatea de a modifica baza sau procentul unor taxe și impozite, dar majorările</p>

⁴¹ Ibid.

1. Relații interguvernamentale

acestora sunt dificile din punct de vedere politic la nivel local. Competența și capacitatea de colectare sunt rezonabile, cu stimulente reduse de creștere a veniturilor. Veniturile proprii sunt substanțiale și oarecum predictibile.

AL nu au competențe de a modifica baza sau procentul unor taxe și impozite, dar pot propune modificări guvernului/ministerului. Veniturile proprii sunt oarecum predictibile.

AL nu au competențe de a modifica baza sau procentul taxelor și impozitelor. Veniturile proprii nu sunt predictibile sau sunt foarte reduse.

Flexibilitatea cheltuielilor

Responsabilitățile privind cheltuielile sunt foarte stabile și predictibile în timp. AL au flexibilitatea de a modifica nivelul și natura cheltuielilor, de exemplu prin reducerea serviciilor publice sau modificarea standardelor de servicii, pentru o parte importantă din cheltuielile de exploatare. Aceste reduceri sunt acceptabile din punct de vedere politic la nivel local.

AL au capacitatea legală de a modifica nivelul și natura cheltuielilor, de exemplu prin reducerea serviciilor publice sau modificarea standardelor de servicii, pentru o parte importantă din cheltuielile de exploatare. Aceste reduceri sunt acceptabile la nivel local, dar au loc rar și numai în situații extreme.

AL au capacitatea locală de a modifica nivelul și natura cheltuielilor, dar acest lucru are loc în mod ad-hoc în caz de penurie financiară și nu este o practică obișnuită. Depășirea plafonului de cheltuieli are loc ocazional.

AL pot modifica nivelul și natura cheltuielilor, dar acesta este un remediu rapid, fără o planificare pe termen lung. Depășirea plafonului de cheltuieli are loc frecvent.

Planificare, bugetare și execuție bugetară

Acest domeniu tematic analizează calitatea sistemului local de gestiune financiară în cursul procesului de planificare, alocare și execuție a bugetelor. Acesta oferă răspunsul la patru întrebări specifice: planul strategic și planurile de îmbunătățire a capitalului, planificarea bugetului, sfera bugetului și execuția bugetului. Dezvoltarea unui plan financiar strategic multianual a devenit o bună practică în țările dezvoltate, fiind un indicator al calității sistemelor municipale de gestiune financiară. Scopul de bază al acestui domeniu tematic este de autoevalua dacă primăria poate da dovadă de disciplină în procesul de planificare și execuție bugetară.

Tabelul 32. Analiză EGF – Planificare, bugetare și execuție bugetară

2. Planificare, bugetare și execuția bugetului

Planul strategic și planul de îmbunătățire a capitalului (PÎC)

Administrația locală adoptă, în conformitate cu un plan strategic, planuri de îmbunătățire a capitalului de 3–5 ani (PÎC) în mod continuu, în care primul an devine planul bugetar și un nou an este adăugat la PÎC în fiecare an. PÎC este dezvoltat în urma unui proces participativ și este introdus în cea mai mare parte în bugetele anuale.

Administrația locală adoptă PÎC la fiecare 3-5 ani. PÎC sunt în mod substanțial incluse în planificarea bugetelor anuale.

AL adoptă un plan strategic sau PÎC, unele acțiuni sunt luate în considerare în planificarea bugetelor anuale, dar schimbarea circumstanțelor reduce scopul sau utilizarea planificării strategice.

AL nu are niciun plan strategic sau PÎC; planificarea este limitată la bugetele anuale.

Planificarea bugetului

Bugetarea administrației locale este clar reglementată, procesul bugetar este matur, iterativ și participativ, bazat pe previziuni pentru transferuri, pe ghiduri naționale clare și pe circularele bugetare locale. Planurile bugetare sunt finalizate și aprobate la timp. Bugetele revizuite sunt bine reglementate și planificate în timp util, fiind adoptate la jumătatea anului fiscal.

Bugetarea administrației locale este clar reglementată; Procesul bugetar este finalizat în timp util pe baza orientărilor naționale clare și a circularilor bugetare locale. Bugetele revizuite sunt adoptate după cum se consideră necesar.

Bugetarea administrației locale este reglementată de orientările naționale; bugetele sunt finalizate de regulă la timp. Bugetele revizuite sunt adoptate de mai multe ori pe an, dacă și când este necesar.

Există reguli generale pentru bugetele locale; mai multe schimbări apar din cauza circumstanțelor neprevăzute la nivelul administrației centrale sau locale.

2. Planificare, bugetare și execuția bugetului

Domeniul de aplicare a bugetului	<p>Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice joacă un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale; însă tranzacțiile financiare sunt reglementate, clare și necesită subvenții de exploatare scăzute (5%). Administrația locală pregătește atât rapoarte bugetare / financiare periodice, cât și consolidate.</p> <p>Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice au un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale; însă tranzacțiile financiare sunt reglementate, clare și necesită subvenții de exploatare scăzute (maxim 10% din veniturile curente). Administrația locală nu pregătește rapoarte bugetare / financiare consolidate.</p> <p>Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice au un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale și necesită subvenții operaționale substanțiale (peste 10%). Tranzacțiile financiare sunt contabilizate, dar nu sunt reglementate și nu sunt consolidate în rapoartele financiare.</p> <p>Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice joacă un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale și necesită subvenții operaționale substanțiale (15%). Tranzacțiile financiare către și de la entități nu sunt reglementate, sunt contabilizate în diverse forme, dar nu sunt consolidate în rapoarte financiare.</p>
Execuția bugetului	<p>Cheltuielile respectă creditele bugetare; costurile totale efective și structura liniilor principale se află la o variație de 5% din cheltuielile planificate.</p> <p>Cheltuielile respectă creditele bugetare; costurile totale efective și structura liniilor principale se află la o variație de 10% din cheltuielile planificate.</p> <p>Cheltuielile efective, veniturile și variațiile de venituri și cheltuieli și structurile principale sunt în limita a 15% din cheltuielile planificate.</p> <p>Cheltuielile reale, veniturile și structurile principale ale veniturilor și cheltuielilor depășesc 15% din cheltuielile planificate.</p>

Sisteme și practici de gestiune financiară

Sistemele și practicile de gestiune financiară reprezintă temelia unei autorități locale, fiind principalul factor al operațiunilor de zi cu zi și al viitoarelor proiecte de dezvoltare. Acest domeniu tematic cuprinde un chestionar privind: cadrul de gestiune financiară, gestiunea veniturilor, gestiunea cheltuielilor, gestiunea numerarului și datoriilor și sisteme și practici de supraveghere și control intern. Deși unor responsabili financiari li se poate părea subiectiv să emită judecăți privind calitatea propriilor sisteme financiare, întrebările au rolul de a simplifica răspunsurile și acordarea calificativelor relevante.

Tabelul 33. Analiză EGF – Gestiune financiară⁴²

3. Gestiunea financiară	
Cadrul de gestiune financiară	<p>Cadrul de gestiune financiară este bine reglementat și este susținut de sistemul de gestiune financiară integrată (software IFMS / FMS), cu șabloane standard și formulare de raportare, iar un număr suficient de personal calificat în funcții cheie este alocat gestiunii financiare, cu o separare clară a funcțiilor.</p> <p>Gestiunea financiară este controlată și susținută de sistemul de gestiune financiară integrată (software IFMS / FMS), cu șabloane clare și formulare de raportare, iar personalul calificat este alocat mai multor posturi cheie cu unele funcții vacante.</p> <p>Gestiunea financiară este sprijinită de câteva programe software și îi este alocat un anumit personal calificat.</p> <p>Gestiunea financiară este asistată de diverse soluții informatice, dar personalul are niveluri diferite de cunoștințe în domeniu.</p>
Gestiunea veniturilor	<p>AL dispune de un sistem eficace de cadastru fiscal și/sau de înregistrare și evaluare a contribuabililor, cu date actualizate și transparente privind bazele de impozitare, ratele și obligațiile și responsabilitățile plătitorilor; eficiența colectării veniturilor este ridicată (95%).</p>

⁴² Ibid.

3. Gestiunea financiară

AL dispune de un sistem eficace de înregistrare și evaluare a contribuabililor, cu date actualizate și transparente privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor; eficiența colectării veniturilor este bună (80%).

AL dispune de mai multe sisteme de înregistrare a contribuabililor, cu date de calitate diferită privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor; eficiența colectării veniturilor este moderată (60-80%).

AL nu are deloc sau are sisteme de înregistrare a contribuabililor, cu date de calitate diferită privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor, eficiența colectării veniturilor fiind scăzută ($\leq 60\%$).

Gestiunea cheltuielilor	<p>AL dispune de un sistem eficient de control al angajamentelor, o separare clară a îndatoririlor, controale interne pentru cheltuielile nesalariale și proceduri de achiziții publice pentru a asigura un bun raport calitate-preț.</p> <p>AL dispune de un sistem de control al angajamentelor, cheltuielile sunt înregistrate majoritar la timp, investițiile sunt sprijinite prin proceduri de achiziții publice.</p> <p>AL dispune de sisteme informatice pentru gestionarea și înregistrarea cheltuielilor.</p> <p>Înregistrarea și gestiunea cheltuielilor sunt fragmentate.</p>
Gestiunea numerarului și a datoriilor	<p>AL dispune de un cadru eficient de gestiune a numerarului și a datoriilor, cu înregistrări fiabile privind soldurile de numerar, datoriile, garanțiile, alte creanțe și arieratele.</p> <p>AL dispune de un cadru eficient de gestiune a numerarului și datoriilor, cu înregistrări privind soldurile de numerar, datoriile și garanțiile, dar garanțiile nu sunt evaluate în gestiunea datoriilor.</p> <p>AL dispune de o procedură de gestiune a numerarului și datoriilor, cu unele înregistrări privind soldurile de numerar și unele datorii.</p> <p>AL nu dispune de un cadru de gestiune a datoriilor, dar soldurile de numerar sunt reconciliate sau nu există proceduri de gestiune a numerarului sau datoriilor.</p>
Supraveghere și control intern	<p>AL dispune de un sistem fiabil de audit intern, proceduri eficiente de reconciliere a conturilor și de supraveghere și analiză a riscului fiscal agregat al regiilor subordonate independente din punct de vedere juridic (CUP), pe baza rapoartelor financiare consolidate.</p> <p>AL dispune de un sistem fiabil de audit intern, de unele proceduri de reconciliere a conturilor și de supraveghere și analiză a riscului fiscal agregat al regiilor subordonate independente din punct de vedere juridic (CUP), fără raportare consolidată.</p> <p>AL dispune de un sistem de audit intern, reconcilierea conturilor are loc intermitent, iar AL primește rapoartele anuale de la regiile subordonate independente din punct de vedere juridic (CUP).</p> <p>AL nu dispune de o unitate formală sau sistem de audit intern și nu există înregistrări despre regiile subordonate independente din punct de vedere juridic (CUP).</p>

Raportare financiară, informare și transparență

Acest domeniu cuprinde elemente critice ale unui bun sistem eficiente de gestiune financiară. Răspunsurile pot reflecta angajamente puternice, politici și proceduri pentru transparență stabilite de primărie în vederea primirii de informații și feedback privind caracterul adecvat și rezultatele rapoartelor financiare. Cele patru domenii cheie de interes sunt următoarele: raportare financiară, audit extern, informări financiare și achiziții publice.

Tabelul 34. Analiză EGF – Raportare financiară, informare și transparență⁴³

2.3. Raportare financiară, informare și transparență

Raportare financiară

AL dispune de un sistem informatic fiabil de raportare financiară, conform cu principiile și standardele de contabilitate general acceptate. Sunt generate rapoarte zilnice, lunare, trimestriale și anuale în timp util, prin proceduri automate (ex. prin IFMS); rezultatele sunt transmise către organele de conducere, fiind apoi discutate și aplicându-se măsuri corective în timp util.

AL dispune de un sistem fiabil de raportare financiară și de proceduri conforme cu legislația națională; rapoartele sunt generate și transmise preponderent în termenele prevăzute.

⁴³ Ibid.

AL dispune de reguli și diverse modele de raportare financiară pentru diverse regii ale AL, rapoartele sunt generate separat și uneori pot apărea întârzieri din cauza informațiilor insuficiente.

Regiile AL generează unele rapoarte.

Audit extern	<p>Rapoartele financiare anuale ale AL sunt auditate de un auditor extern; rapoartele de audit sunt obținute în termen de 8-12 luni după încheierea exercițiului financiar. Comitetul de audit al AL discută rezultatele auditurilor și începe luarea de măsuri corective după cum consideră necesar, și AL a obținut audituri cu opinii fără rezerve în ultimii trei ani.</p> <p>Rapoartele financiare anuale ale AL sunt auditate de un auditor extern; rapoartele de audit se obțin în termen de doi ani de la încheierea exercițiului financiar. Comitetul de audit al AL discută rezultatele auditurilor și începe luarea de măsuri corective și AL a obținut audituri cu opinii fără rezerve în ultimul an.</p> <p>Rapoartele financiare anuale ale AL sunt auditate de un auditor extern; rapoartele de audit se obțin în termen de 2-3 ani după încheierea exercițiului financiar. Comitetul de audit al AL discută rezultatele auditului. AL a obținut audituri cu opinii cu rezerve în ultimii doi ani.</p> <p>AL nu dispune de un auditor extern sau AL nu a fost auditată sau a obținut audituri cu opinii cu rezerve sau unul sau mai multe audituri externe negative în ultimii 3 ani.</p>
Informări financiare	<p>Rapoartele financiare anuale, raportul de audit și scurte informări privind rapoartele trimestriale sau lunare sunt puse la dispoziția publicului (ex. publicate pe site-ul AL, afișate la sediul primăriei, comunicate principalelor părți interesate în format tipărit sau electronic). Sunt organizate întâlniri la sediul primăriei pentru discutarea rezultatelor și a planurilor de viitor.</p> <p>Rapoartele financiare anuale sunt puse la dispoziția publicului (ex. publicate pe site-ul AL, afișate la sediul primăriei, comunicate principalelor părți interesate în format tipărit sau electronic).</p> <p>Rapoartele financiare anuale sunt puse la dispoziția publicului la cerere.</p> <p>Rapoartele financiare nu sunt aduse la cunoștința publicului.</p>
Achiziții publice	<p>AL a inițiat proceduri prin care cesionările de active, toate proiectele de construcții și investiții și achizițiile de volum sunt realizate prin licitații publice, publicate în diverse medii, și respectă principiile raportului calitate-preț.</p> <p>AL dispune de proceduri standard prin care proiectele mari de construcții sunt achiziționate prin licitații competitive deschise, publicate în diverse medii.</p> <p>Unele proiecte sunt publicate și achiziționate prin licitații competitive.</p> <p>AL nu aplică proceduri de achiziții publice.</p>

Analiză și calificative AEFM–EGF: Rezumat

Fiecare domeniu tematic al procesului poate fi considerat ca un domeniu individual și funcțional al evaluării gestiunii financiare municipale, care merită o mai mare atenție și includerea de soluții detaliate de îmbunătățire în secțiunea Plan de acțiune. La sfârșitul chestionarului se recomandă crearea unui scurt rezumat al rezultatelor sub forma unei matrice și menționarea punctelor forte generale ale sistemului de management financiar. După cum s-a observat mai sus, este, de asemenea, important să fie enumerate și discutate punctajele cele mai mici din fiecare domeniu tematic, adică principalele puncte slabe, indiferent de rezultatele generale. Tabelul de mai jos ilustrează modul de rezumare a rezultatelor EGF prin utilizarea și interpretarea datelor generate pentru primăria model. Tabelul va fi urmat de o scurtă analiză a rezultatului și o scurtă listă de recomandări pentru primăria model.

Tabelul 35. Calificativele acordate în evaluarea gestiunii financiare

Teme de evaluare a gestiunii financiare	Calificative				
Relații interguvernamentale	B	B	C	C	C
Planificare, bugetare și execuție bugetară	A	D	B	C	
Sisteme și practici de gestiune financiară	B	D	C	B	B
Raportare financiară, informare și transparență	B	C	C	B	
Rezumat	C				

Rezultatul general al EGF pentru primăria model este C, deoarece C este calificativul dominant (mod statistic) în cuprinsul evaluării. Cel mai mic calificativ pentru fiecare domeniu tematic este

marcat cu o culoare diferită, pentru a evidenția domeniul care necesită măsuri imediate. Calificativul înregistrat de primăria model este preocupant, deoarece calificativul C nu este ideal pentru EGF (în timp ce D este un calificativ critic, care impune modificări majore în domeniul gestiunii financiare municipale). În cazul acestui rezultat, este necesară includerea de măsuri corective în Planul de acțiune AEFM din etapa 6.

- Domeniul *Relații interguvernamentale* poate fi uneori în afara competenței primăriilor, dar eforturile comune de cooperare cu autoritățile centrale sau asociațiile naționale de autorități locale pot da naștere la inițierea de modificări ale legislațiilor naționale și încuraja autoritățile centrale să ofere practici mai bune pentru orașe.
- În cazul domeniului *Planificare, bugetare și execuție bugetară*, primăria model a obținut calificative diferite deoarece aplică sisteme de bune calitate și practici adecvate—cu excepția controlului veniturilor și cheltuielilor, care conduce la permanente deficite bugetare. Acest neajuns necesită măsuri imediate și trebuie inclus în lista scurtă a Planului de acțiune AEFM.
- Calificativele înregistrate de orașul model în *Sisteme și practici de gestiune financiară* sunt foarte diverse și demonstrează că majoritatea sistemelor de gestiune financiară sunt funcționale. Chiar și așa, matricea arată că gestiunea veniturilor se confruntă cu numeroase lacune și deficiențe grave în cazul primăriei model. Calificativul D pentru gestiunea financiară este cel mai mic din întreaga evaluare și necesită măsuri urgente în Planul de acțiune AEFM.
- În sfârșit, primăria model aplică un bun sistem de raportare financiară conform domeniului *Raportare financiară, informare și transparență*, dar a demonstrat deficiențe în politica de informare în ultimii ani.

3.6. Etapa 6: Planul de acțiune AEFM

Ultimul și cel mai important pas al procesului AEFM este de a redacta și aplica un Plan de acțiune specific, care va permite primăriei să încheie succesiunea de autoevaluare prin stabilirea de măsuri cheie privind problemele și blocajele identificate. Planul de acțiune translatează rezultatele și lecțiile învățate din etapele anterioare ale AEFM în acțiuni specifice, care contribuie la îmbunătățirea sănătății financiare a unui oraș pe termen mediu și scurt. Acest pas final vizează acțiuni care includ anumite ținte și măsuri specifice, părțile interesate responsabile, calendarele și bugetele, urmate de rezultatele așteptate.

Planul de acțiune AEFM: Principii de bază

Planul de acțiune AEFM se desfășoară de obicei pe o durată între doi și cinci ani. Activitățile anterioare privind AEFM au arătat că cele mai bune rezultate au fost obținute pe această durată, deoarece pot fi surprinse cu ușurință realitatea de pe teren și evoluțiile neașteptate ale pieței. Planul de acțiune va face o distincție clară între activitățile din lista scurtă (prioritate înaltă – implementare pe termen scurt) și lista lungă (prioritate redusă – implementare pe termen mediu), cu o separare între implementarea directă sau indirectă (care necesită decizii ale autorităților de la niveluri superioare).

Procesul de consultare pentru Planul de acțiune trebuie să înceapă odată cu procesul AEFM, pentru a asigura succesul agendei propuse. Procesul de consultare trebuie să implice toate părțile interesate, încă din primele lui etape, pentru a înțelege procesul și a-și aduce contribuțiile la identificarea de soluții corespunzătoare și bine definite. Rezultatele preconizate ale Planului de acțiune AEFM vor viza câteva obiective de politică bazate pe constatările din etapele de diagnosticare. Deși modelele utilizate în acest rezumat de metodologie au rol orientativ, lista poate fi extinsă pentru a satisface nevoile primăriei. Unele rezultate tipice preconizate ale Planului de acțiune

AEFM pot consta în îmbunătățirea surselor de venituri, o gestiune mai bună a cheltuielilor, îmbunătățirea practicilor de gestiune financiară pentru un proces bugetar realist, creșterea bonității și a sustenabilității serviciilor.

Planul de acțiune AEFM trebuie să stabilească roluri și responsabilități clare pentru fiecare parte interesată relevantă.

- Planul de acțiune este de obicei realizat de același departament administrativ care a efectuat analiza AEFM, împreună cu departamentele și partenerii contributivi.
- Ulterior, Planul de acțiune este publicat imediat după aprobarea sa de către primar și consiliul local. Experiența din statele SEE arată că AEFM atrage un nivel înalt de responsabilitate și angajament instituțional dacă este publicat pe site-ul web al primăriei, în presă sau pe platformele de rețele sociale.
- Atunci când rezultatele Planului de acțiune AEFM depind de autoritățile centrale, experiența anterioară demonstrează că cele mai bune rezultate au fost obținute atunci când primăria a încheiat parteneriate cu respectivele autorități. Această abordare s-a dovedit de mare succes în atingerea obiectivelor cuantificabile privind mobilizarea veniturilor locale, transferurile interguvernamentale, aplicarea cotelor defalcate și alte reforme.

Următoarea secțiune rezumă rezultatele diagnosticului AEFM sub forma unui Plan formal de acțiune, împreună cu acțiunile prioritare identificate în urma analizei. Tabelul de mai jos conține lista scurtă de acțiuni (acțiuni prioritare) care pot fi implementate în cea mai scurtă perioadă de primăria model. Anexa D din metodologia AEFM⁴⁴ conține peste 50 de acțiuni posibile (lista lungă) și orientări detaliate pentru întocmirea unei liste lungi de posibile acțiuni, bazată pe o consultare sistematică a rezultatelor de la pașii anteriori.

⁴⁴ Catherine Farvacque-Vitkovic, Mihaly Kopanyi. 2.3. „Better Cities, Better World - A Handbook on Local Governments Self-Assessments.” Grupul Băncii Mondiale.

Tabelul 36. Planul de acțiune AEFM: exemplu de primărie⁴⁵

Obiective	Acțiuni specifice	Rezultate așteptate	Interval de timp	Cost estimat	Entitate responsabilă
Creșterea bonității	Reorganizarea administrării fiscale cu baze de date computerizate, sisteme de plată ușoare și proceduri de colectare, facturare și executare.	Veniturile fiscale încep să crească al treilea an și ajung la 25%, 60% și, respectiv, la 100%, la rezultatele din 2013 până în 2018.	Anii 1-5	Sh\$20.000 milioane	Consiliul va aproba planurile; departamentul de venituri le va implementa
	Acțiuni specifice de lobby cu asociațiile municipale pentru a crește transferurile administrațiilor centrale cel puțin la nivelul inflației (73% în ultimii 5 ani).	Creșterea transferurilor de la 4,4% pe an la 7,3%.	Anii 1-5, continuat	Fără costuri	Primarul va face lobby
Creșterea nivelului de sustenabilitate a serviciului	Creșterea treptată a cheltuielilor pentru reparații și întreținere (R&I), astfel încât să se dubleze până în 2018. Creșterea suplimentară anuală cu 10% peste tendințe.	Servicii mai bune, active mai fiabile.	Anii 1-5, continuat	Creșterea cheltuielilor R&I de la Sh\$3.900 milioane la Sh\$7.800 milioane	Consiliul pentru aprobare; departamente de servicii pentru implementare
	Menținerea veniturilor din taxa de dezvoltare a terenurilor prin taxarea dezvoltatorilor pentru infrastructura în afara amplasamentului; îmbunătățirea monitorizării și controlului.	Menținerea veniturilor în intervalul de Sh\$5.000 milioane pe an sau chiar mai mult, dacă este posibil.	Anii 1-5, continuat	Sh\$5.000 milioane	Departamente de planificare și venituri
	Creșterea investițiilor.	Creșterea bugetului de investiții în infrastructură la 20.000 (față de cele 10.000 planificate) și alte 3.000-5.000 investiții extrabugetare pe an.	Anii 1-5, continuat	Cheltuieli bugetare suplimentare de Sh\$10.000 milioane, cu rambursare împrumuturi de Sh\$5.000 milioane	Departamentele de planificare și finanțe pentru planuri; aprobarea consiliului
Controlul cheltuielilor	Revizuirea sistemul și procedurilor de subvenționare a cheltuielilor curente ale entităților de servicii; măsurarea performanței și introducerea de reguli pentru subvențiile bazate pe performanță.	Reducerea sumei cheltuită pentru subvenționarea serviciilor și a entităților subordonate, îmbunătățind în același timp performanța.	Anii 1-5, continuat	Fără costuri	Departamentul financiar și entitățile de servicii
Îmbunătățirea realității bugetare	Creșterea realității bugetare prin analize bune, previziuni conservatoare și planificare disciplinată.	Buget echilibrat menținut în planificare și implementare, raporturi reale/planificate în cadrul (+/-) 5% din planuri.	Anii 1-5, continuat		Departamentele de planificare și finanțe pentru planuri; aprobarea consiliului

Pachetul de soluții furnizat este unul orientativ pentru componența unui viitor Plan de acțiune, dar nu se limitează la acele acțiuni. În practică, primăriile pot identifica și alte eventuale măsuri adaptate contextului și condițiilor locale. Bunele practici arată că lista scurtă de acțiuni trebuie să includă doar activitățile care pot fi îndeplinite în mod realist pe termen mediu și scurt, având în vedere capacitatea financiară și umană a primăriei. Tabelul conținând lista scurtă poate fi personalizat și extins de fiecare primărie, pentru a include toate acțiunile necesare obținerii celor mai bune rezultate posibile.

⁴⁵ Ibid.

4. Analiza AEFM a Sectorului 5

Aplicând metodologia AEFM generală prezentată pe larg în secțiunea precedentă, prezentul capitol oferă un model preliminar pentru Sectorul 5. Analiza se bazează pe datele oferite de Primărie, iar tabelele au fost completate cu ajutorul echipei Sectorului 5. Chiar dacă acest model AEFM preliminar pentru Sectorul 5 urmează un cadru financiar generic, modelat pe baza celor mai bune practici internaționale, este important de precizat că în capitolul 4 din prezentul raport este prezentată în detaliu o analiză factuală aprofundată a principalelor surse de venituri locale și a cheltuielilor din Sectorul 5.

Această analiză este una din primele trei etape ale metodologiei AEFM, astfel cum este prezentată în figura 1 – Principalele etape ale analizei AEFM. În timp ce proiecțiile financiare și evaluarea gestiunii financiare vor fi operate exclusiv de către reprezentanții direcției financiare a Primăriei Sectorului 5, după cum este recomandat, rezultatele Planului de acțiune AEFM (etapa 6) sunt oferite în secțiunea finală din prezentul capitol.

Utilizând orientărilor agențiilor de rating și ale PEFA, această analiză AEFM preliminară urmărește să ofere un cadru unitar care va sprijini în viitor luarea deciziilor pe bază de dovezi de către Primăria Sectorului 5. Acest lucru va permite părților interesate de la nivel local, în special din Primărie, dar nu numai, să compare rezultatele indicatorilor financiari cu peste 70 de orașe din Europa de Sud-Est, după cum se prezintă în anexa 2.

4.1. Etapa 1: Baze de date centrale pentru Sectorul 5

Prima etapă a analizei AEFM pentru Sectorul 5 cuprinde bazele centrale și suplimentare de date financiare și are drept scop oferirea unei imagini de ansamblu asupra veniturilor și cheltuielilor administrației locale. Bazele centrale de date financiare cuprind date financiare standard, generate din rapoarte municipale, și structurează veniturile și cheltuielile Primăriei pe surse curente, de capital și financiare. Al doilea set conține tabele suplimentare cu elemente care nu sunt de obicei înregistrate în bugetele sau rapoartele financiare obișnuite.

Bazele centrale de date financiare

Condiția prealabilă pentru prezenta analiză AEFM preliminară este transpunerea datelor financiare generate de Sectorul 5 într-un format internațional standardizat, pentru a putea fi apoi comparate cu datele altor sectoare ale Bucureștiului, precum și cu datele altor orașe la scară mai largă. Formatul standardizat ajută la preluarea datelor brute din diverse clasificări contabile și includerea lor într-un raport consolidat, ale cărui rezultate să poată fi comparate ușor între orașe și să ofere un acces mai bun la finanțare externă datorită credibilității sporite.

Tabelul de mai jos, care ilustrează baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Venituri, structurează veniturile totale ale Primăriei în patru categorii principale: (i) venituri curente, (ii) venituri de capital, (iii) tranzacții financiare și (iv) subvenții. Datele utilizate în raportul financiar structurat au fost generate din contul de execuție a bugetului local Sector 5 – venituri (anexa 12). Deoarece această analiză pentru Sectorul 5 este una preliminară, tabelul conține o coloană suplimentară în partea dreaptă, care menționează codurile folosite efectiv în anexa 12 Buget pentru colectarea de informații pentru anul 2019 (celulele pot diferi față de anii precedenți).

Tabelul 37. Baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Venituri⁴⁶

Element	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Coduri econ.
Venituri totale	461.525.239	485.447.595	585.610.725	542.918.861	607.058.678	00,01
I Venituri curente	426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	598.441.195	00,02
Venituri de la autoritățile centrale/superioare	203.287.006	238.160.341	259.983.865	175.700.822	434.459.570	
1 Cote defalcate din impozit	143.410.168	195.246.036	175.921.537	142.976.822	84.278.500	110000 - (110500 + 110700 + 110900)
2 Transferuri necondiționate pentru operațiuni	59.876.838	42.591.903	82.790.328	31.396.000	347.679.070	040400
3 Transferuri condiționate/alocate pentru operațiuni	-	322.402	1.272.000	1.328.000	2.502.000	110500 + 110700 + 110900
Venituri curente proprii	223.205.472	209.291.409	288.648.523	307.440.986	163.981.625	
1 Impozite și taxe locale	205.535.806	183.068.663	263.868.274	277.986.204	130.312.226	
Impozit pe venitul persoanelor fizice	127.314.953	103.048.583	176.960.886	181.544.772	30.595.767	0402100
Impozit pe veniturile din transferul proprietăților imobiliare	5.587	7.480	871	495	24.840	031800
Impozit pe clădirile deținute de persoane fizice	16.916.360	18.732.023	20.927.655	24.548.436	23.293.233	070101
Impozit pe terenurile deținute de persoane fizice	3.113.970	5.548.048	5.912.431	6.348.729	6.836.978	070201
Impozit pe autovehiculele deținute de persoane fizice	11.613.702	12.811.620	14.114.644	15.992.896	17.806.381	160201
Impozit pe clădirile deținute de persoane juridice	35.977.980	32.012.347	34.076.438	38.017.090	39.513.754	070102
Impozit pe terenurile deținute de persoane juridice	1.822.672	2.574.430	2.796.589	3.215.740	3.633.546	070202
Impozit pe autovehiculele deținute de persoane juridice	8.770.172	8.334.127	9.073.378	8.318.046	8.607.727	160202
Impozit pe activitățile comerciale	410	5	5.383	-	-	010100
2 Taxe și tarife	15.870.123	23.808.878	24.295.084	28.666.437	32.553.701	
Taxe pe servicii urbane (taxă turistică, tarife pentru utilități)	627.899	597.400	619.942	679.538	711.402	330000
Amenzi și penalități	5.768.244	10.983.337	12.313.774	13.740.813	15.128.898	350000
Taxe și tarife pentru licențe și permise	1.029.986	1.567.414	1.266.500	1.537.293	4.525.783	160300
Taxe de timbru	4.844.613	5.167.701	5.289.855	7.917.460	7.350.421	070300 + 340000
Altele	3.599.381	5.493.026	4.805.013	4.791.332	4.837.197	00,07 + 070203 + 075000 + 120000 + 150000 + 165000 + 00,11
3 Venituri din active	699.999	736.864	423.307	670.156	954.005	
Dobânzi și dividende	-	-	-	-	157.343	300800 + 310000
Venituri din leasing/închirieri de active	699.999	736.864	423.307	670.156	796.661	300500
Alte venituri	-	-	-	-	-	305000
4 Venituri de la societăți municipale	-	-	-	-	-	300100
5 Alte venituri proprii	1.099.544	1.677.004	61.858	118.188	161.693	360000 + 370000
II Venituri de capital fără împrumuturi și rezerve	(71.566)	243.800	173.531	421.150	598.775	00,15
III Venituri financiare din rezerve și datorii	567.606	-	-	-	-	00,16
IV Subvenții	34.536.721	37.752.045	36.804.806	59.355.903	8.018.708	
Subvenții din partea administrației publice	34.350.016	37.526.858	36.804.806	49.756.135	6.182.152	00,17

⁴⁶ Notă: cifrele prezentate în acest tabel au fost generate din contul de execuție a bugetului local Sector 5 – venituri (anexa 12). Coloana din partea dreaptă a tabelului prezintă codurile efective folosite în anexa 12 pentru colectarea de informații pentru exercițiul 2019 (celulele pot fi diferite în anii precedenți). Moneda utilizată în tabel este RON (leu).

Element	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Coduri econ.
Subvenții din partea UE	186.705	225.187	-	9.599.768	1.836.556	450000 + 460000 + 480000
Venituri totale planificate (din planul inițial)	692.956.480	741.263.540	826.160.430	1.071.375.720	1.324.365.760	
Variații realizat/planificat (%)	66,60	65,49	70,88	50,67	45,84	

Tendința din ultimii ani arată că veniturile curente proprii au crescut începând cu 2015, deși au înregistrat o mare volatilitate în 2018 din cauza intervențiilor administrației centrale, după cum a fost explicat anterior în prezentul raport. Rezultatele mai scăzute înregistrate în 2018 au fost, așadar, determinate de cotele mai mici stabilite pentru TVA și IVPF. Sectorul 5 al Bucureștiului încă depinde într-o mare măsură de cotele defalcate din IVPF și TVA pentru echilibrarea bugetelor locale. În ultimul deceniu, 17 % din veniturile totale au provenit din aceste mecanisme, la fel ca în cazul celorlalte sectoare ale Bucureștiului, fără a menționa Primăria Generală București.

Un alt factor de luat în considerare în ceea ce privește baza de date a veniturilor este capacitatea Primăriei de a atrage fonduri externe. Subvențiile (atât din partea administrației publice, cât și din partea Uniunii Europene) au înregistrat o scădere accentuată în 2019. Având în vedere că subvențiile primite de la nivel central au scăzut pentru majoritatea sectoarelor Bucureștiului, se recomandă ca Sectorul 5 să își concentreze resursele pe atragerea de fonduri și subvenții UE pentru programele sale de dezvoltare. După cum se știe, aceste fonduri sunt extrem de atractive pentru autoritățile locale, deoarece generează un impact semnificativ și sunt incluse de obicei în planuri de investiții riguroase.

Tabelul de mai jos, care ilustrează baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Cheltuieli, structurează cheltuielile totale ale Primăriei pe patru subsecțiuni: cheltuieli curente, cheltuieli de capital, finanțare și plata împrumuturilor.

Tabelul 38. Baza centrală de date financiare AEFM a Sectorului 5 – Cheltuieli⁴⁷

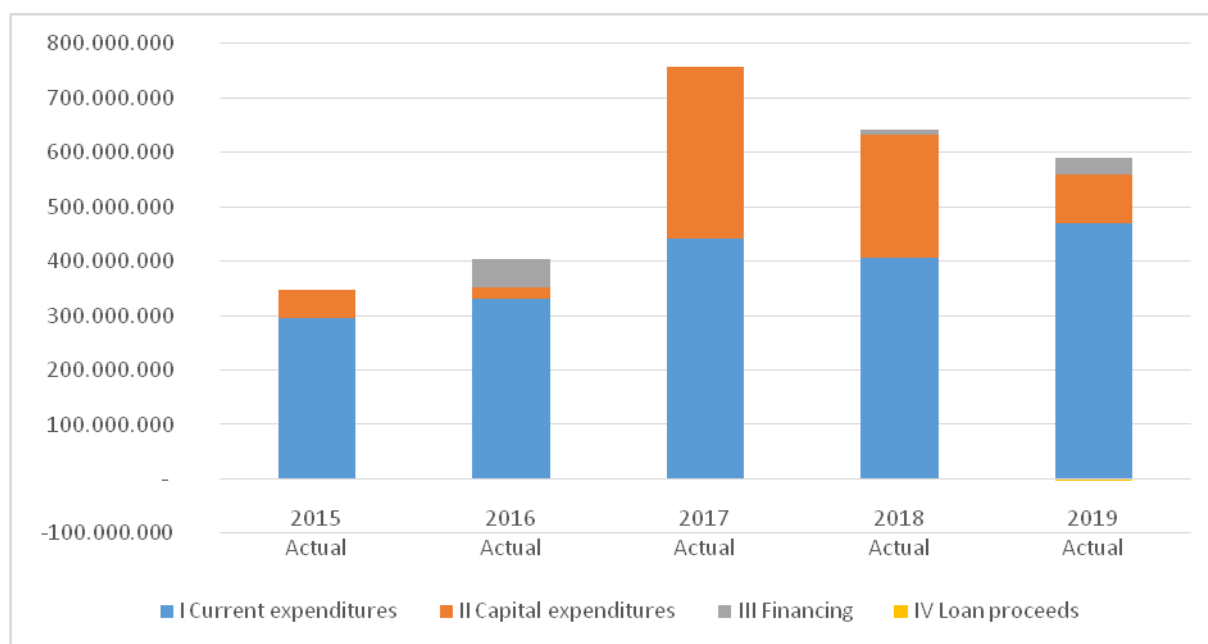
Element	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat
Cheltuieli totale	346.233.090	404.277.623	757.208.107	639.723.895	586.573.321
I. Cheltuieli curente	296.076.607	330.074.219	440.942.275	406.431.824	469.130.315
1. Forță de muncă (salarii, retribuții, impozite și contribuții)	140.358.141	163.479.284	211.794.093	109.709.717	127.565.035
2. Bunuri și servicii	59.910.237	58.056.725	87.464.708	115.887.040	168.153.765
3. Costuri cu dobânzi și împrumuturi	26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	32.062.521
4. Subvenții curente pentru regii de servicii	-	-	-	-	-
5. Granturi și transferuri curente	-	2.250.098	13.466.000	27.243.819	54.012.272
6. Alte transferuri	-	606.000	1.272.000	2.327.334	2.834.638
7. Finanțare nerambursabilă proiecte	1.054.726	23.140	-	-	-
8. Asistență socială/ajutoare sociale	60.395.584	67.385.546	73.550.377	93.201.730	54.393.743
9. Proiecte cu finanțare UE	-	-	-	358.884	1.615.983
10. Alte cheltuieli curente	8.189.960	16.959.793	30.852.325	22.189.100	28.492.359
II. Cheltuieli de capital	50.589.071	22.235.884	316.859.756	226.277.164	90.672.781

⁴⁷ Notă: Moneda utilizată în tabel este RON (leu).

Element	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat
III. Finanțare	-	51.967.520	-	8.800.000	30.800.000
IV. Plata împrumuturilor	(432.588)	-	(593.924)	(1.785.093)	(4.029.775)
V. Sold total cu plata împrumuturilor	115.292.149	81.169.972	(171.597.382)	(96.805.034)	20.485.357
Total cheltuieli planificate (din planul inițial)	794.092.600	958.989.090	1.125.049.120	901.529.100	1.324.365.760
Variații realizat/planificat (%)	43,60	42,16	67,30	70,96	44,29

Nivelurile cheltuielilor au prezentat de asemenea o tendință descendentă din 2017 până în 2019, cu o scădere accentuată în 2018 din cauza modificărilor în alocările financiare de la nivel național. Cheltuielile mari înregistrate în 2017 comparativ cu anii anteriori s-au datorat în mare parte creșterilor cheltuielilor de capital, care au dus la deficite bugetare. Rezultatul deficitelor s-a văzut în 2019, când au crescut cheltuielile cu finanțarea activităților și cu plata împrumuturilor, deși sectorul a înregistrat un surplus de 20,5 milioane RON.

Figura 12. Defalcarea cheltuielilor Sectorului 5



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că variațiile dintre cheltuielile planificate și cele realizate sunt relativ mari. Atunci când se realizează o comparație cu baza de date privind veniturile, se observă că o precizie bugetară mai mare în ceea ce privește veniturile se traduce într-un surplus bugetar. În practică, o diferență mare între rezultatele planificate și cele obținute efectiv arată că municipalitățile nu pot acoperi nevoile reale de finanțare pentru cheltuielile operaționale și de investiții. Mai multe informații despre acest subiect sunt disponibile în secțiunea de mai jos.

Baze de date suplimentare

Analiza realizat/planificat este un instrument important care permite direcției financiare a Primăriei să analizeze eficiența planificării și execuției bugetare. Acest domeniu este important mai ales pentru finanțarea externă, deoarece investitorii instituționali pun mare accent pe fiabilitatea bugetelor. Tabelul de mai jos compară datele privind veniturile și cheltuielile realizate pentru fiecare

linie bugetară în parte, identificând zonele care necesită atenție. Elementele prezentate corespund liniilor prezentate în baza centrală de date financiare AEFM – Venituri.

Tabelul prezintă zonele specifice care duc la diferențe între planificare și cifrele realizate, punând accentul pe importanța monitorizării performanței realizat/planificat nu doar pentru bugetul total, ci și pentru fiecare linie și an de an. Cea mai mare variație din cadrul tabelului se remarcă la categoria *Amenzi și penalități*, pentru toți anii analizați. Abaterea absolută a indicat o planificare exagerat de prudentă în 2015, urmată de planuri prea optimiste în următorii patru ani. Acest lucru evidențiază necesitatea ca direcția financiară a Sectorului 5 să rezolve această problemă și să monitorizeze procesul de stabilire a bugetului în acest domeniu, pentru a aplica măsuri corective.

Și subvențiile reflectă o problemă legată de prognozarea anuală a bugetelor locale, prezentând variații extreme în 2019. Primăria nu a reușit să atragă subvenții de la administrația publică, iar în plus se remarcă o abatere mare și în ceea ce privește fondurile de coeziune (s-au atras numai 1,47% din veniturile planificate).

Tabelul 39. Analiza realizat/planificat pentru Sectorul 5, măsurată prin abaterea absolută medie

Element	2015 R/P%	2016 R/P%	2017 R/P%	2018 R/P%	2019 R/P%	Abatere absolută medie față de 100%
Venituri totale	66,60	65,47	70,88	50,67	45,84	40,11
I Venituri curente	111,70	64,30	69,61	53,27	55,38	33,83
Venituri de la autoritățile centrale/superioare	124,06	98,33	105,18	130,65	99,66	12,38
1 Cote defalcate din impozit	119,55	105,53	100,04	140,96	386,44	70,50
2 Transferuri necondiționate pentru operațiuni	136,39	75,26	118,17	100,00	84,32	19,00
3 Transferuri condiționate/alocate pentru operațiuni	0,00	53,20	100,00	80,00	140,56	41,47
Venituri curente proprii	102,41	46,13	53,36	39,80	25,44	47,54
1 Impozite și taxe locale	99,76	58,41	116,06	113,43	62,72	21,72
Impozit pe venitul persoanelor fizice	102,89	71,98	120,10	115,38	100,00	13,28
Impozit pe veniturile din transferul proprietăților imobiliare	93,12	0,00	11,64	0,00	0,71	78,91
Impozit pe clădirile deținute de persoane fizice	94,98	108,32	111,72	116,28	49,32	18,41
Impozit pe terenurile deținute de persoane fizice	100,94	52,38	106,57	105,48	46,03	22,91
Impozit pe autovehiculele deținute de persoane fizice	106,39	27,56	110,17	111,77	60,74	28,01
Impozit pe clădirile deținute de persoane juridice	92,49	39,70	106,45	110,84	62,37	24,55
Impozit pe terenurile deținute de persoane juridice	94,49	160,50	108,63	114,03	47,89	28,16
Impozit pe autovehiculele deținute de persoane juridice	91,00	61,08	108,87	90,72	76,01	18,01
Impozit pe activitățile comerciale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	n/a
2 Taxe și tarife	156,82	17,20	7,84	5,44	7,47	83,78
Taxe pe servicii urbane (taxă turistică, tarife pentru utilități)	108,48	37,83	103,77	109,60	59,28	24,95
Amenzi și penalități	1010,20	10,72	4,14	2,68	3,54	257,82
Taxe și tarife pentru licențe și permise	121,03	152,18	80,80	120,19	0,00	42,52
Taxe de timbru	101,46	141,58	102,36	110,95	194,97	30,27

Element	2015 R/P%	2016 R/P%	2017 R/P%	2018 R/P%	2019 R/P%	Abatere absolută medie față de 100%
Altele	107,62	18,45	87,48	98,18	134,67	27,64
3 Venituri din active	98,18	105,27	57,45	158,06	146,77	30,89
Dobânzi și dividende	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	n/a
Venituri din leasing/închirieri de active	98,18	105,27	57,45	158,06	122,56	26,05
Alte venituri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	n/a
4 Venituri de la societăți municipale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	n/a
5 Alte venituri proprii	99,78	149,73	2,10	193,75	53,90	57,54
II Venituri de capital fără împrumuturi și rezerve	-0,04	304,75	71,18	0,00	0,00	n/a
III Venituri financiare din rezerve și datorii	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	n/a
IV Subvenții	31,32	82,93	97,49	159,99	3,76	48,90
Subvenții din partea administrației publice	31,15	82,84	98,08	134,11	7,03	43,00
Subvenții din partea UE	0,00	99,99	0,00	0,00	1,47	n/a

O practică de succes utilizată de orașele AEFM în Europa de Sud-Est este aceea de a identifica domeniile cu variații constante (de peste 10%) între planificare și cifrele realizate, propunând măsuri corective pentru o planificare îmbunătățită. Pentru un proces de bugetare eficient, este importantă monitorizarea datelor concrete pentru fiecare componentă importantă de venituri din exercițiile precedente și identificarea unor măsuri adecvate pentru datele viitoare.

Tabelul de cheltuieli pe domenii funcționale reprezintă un set de date suplimentare utile pentru monitorizarea eficienței primăriei privind anumite servicii și funcții publice. Modelul realizat pentru Sectorul 5 prin aplicarea metodologiei AEFM prezintă o mică abatere de la modelul bazat pe Clasificarea Funcțiunilor Guvernamentale, inițiată de Organizația Națiunilor Unite și folosită pe larg de către OCDE, FMI și Banca Mondială, în sensul în care creează o secțiune distinctă pentru ordinea publică și prevenirea criminalității (incluse de obicei în serviciile urbane).

Datele utilizate în raportul financiar structurat au fost generate din contul de execuție a bugetului local al Sectorului 5 – Cheltuieli (anexa 13 – Buget). Deoarece această analiză pentru Sectorul 5 este una preliminară, tabelul conține o coloană suplimentară în partea dreaptă, care menționează codurile economice folosite în anexa 13 Buget pentru colectarea de informații pentru anul 2019 (celulele pot diferi față de anii precedenți).

Tabelul 40. Cheltuielile Sectorului 5 pe domenii funcționale⁴⁸

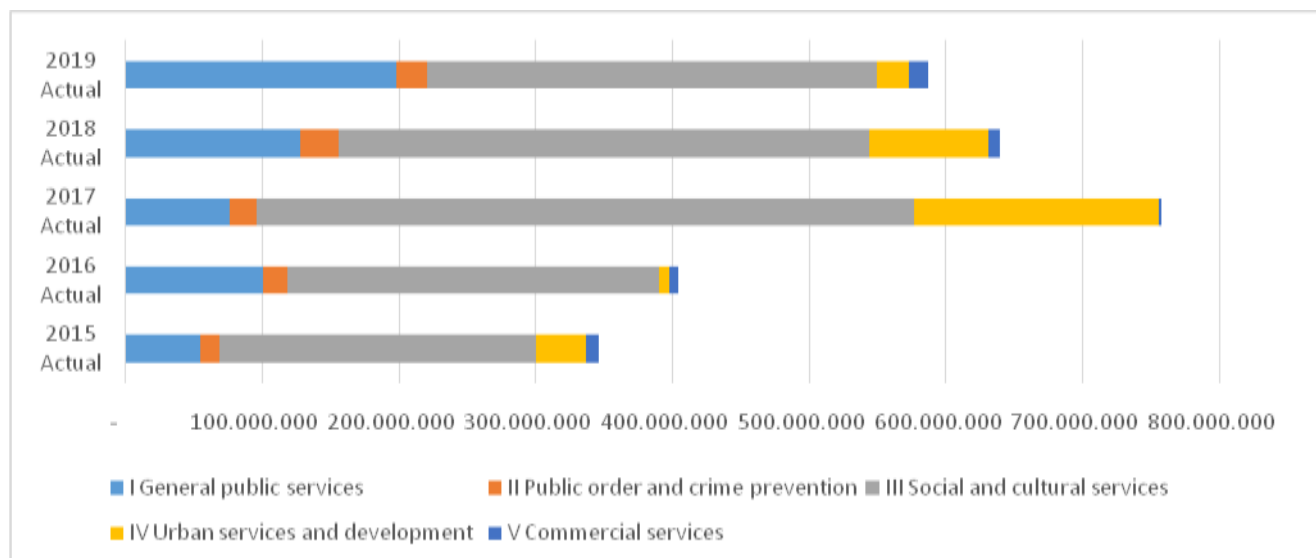
Elemente	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Coduri econ.
Cheltuieli totale	346.233.090	404.277.623	757.208.107	639.723.889	586.573.321	00,00
I. Servicii publice generale	54.296.078	100.756.670	76.118.201	127.831.982	198.007.393	50,02
1. Autorități publice	21.104.344	71.448.786	44.453.084	87.933.934	162.016.248	51,02
2. Alte servicii generale ale administrației	1.357.640	1.922.961	3.051.054	3.975.317	3.928.624	54,02
3. Datorie publică și împrumuturi	31.834.094	27.384.924	28.614.063	35.922.731	32.062.521	55,02
II. Ordine publică și prevenirea criminalității	14.529.092	17.861.629	20.252.700	27.699.344	22.220.817	59,02
III. Servicii sociale și culturale	231.444.466	271.639.288	479.853.532	388.614.992	329.647.558	63,02
1. Învățământ	135.850.542	146.631.665	178.810.877	74.819.021	115.957.162	65,02
2. Sănătate	46.114	56.113	74.350	3.268.710	10.426.950	66,02
3. Cultură și religie	1.697.585	12.309.134	31.692.002	34.044.668	56.193.817	67,02 - 67,02,05
4. Recreere și sport	10.731.999	12.613.881	147.852.537	127.057.682	16.160.535	67,02,05
5. Protecție socială	83.118.226	100.028.495	121.423.767	149.424.911	130.909.095	68,02
IV. Servicii urbane și dezvoltare	36.287.619	6.973.650	179.594.350	86.445.302	23.256.949	69
1. Locuințe, servicii și dezvoltare publică	36.287.619	6.973.650	179.594.350	86.445.302	23.256.949	70,02 - 70,02,06
2. Iluminat stradal și electrificare rurală	-	-	-	-	-	70,02,06
3. Protecția mediului	-	-	-	-	-	74,02
V. Servicii comerciale	9.675.835	7.046.386	1.389.325	9.132.270	13.440.603	79,02
1. Combustibili și energie	-	-	-	-	-	81,02
2. Agricultură	-	-	-	-	-	83,02,03
3. Transporturi	9.675.835	7.046.386	1.389.325	9.132.270	13.440.603	84,02
4. Altele	-	-	-	-	-	87,02
VI. Sold total cu plata împrumuturilor	115.292.149	81.169.972	(171.597.383)	(96.805.029)	20.485.357	L138
Total cheltuieli planificate (din planul inițial)	794.092.600	958.989.090	1.125.049.120	901.529.100	1.324.365.760	E12
Variații realizat/planificat (%)	43,60	42,16	67,30	70,96	44,29	

Figura de mai jos evidențiază faptul că cheltuielile generale pentru serviciile publice din Sectorul 5 au crescut cu peste 64% în 2019, chiar dacă sectorul a avut cheltuieli totale mai mici decât în anii

⁴⁸ Notă: cifrele prezentate în acest tabel au fost generate din contul de execuție a bugetului local Sector 5 – cheltuieli (anexa 13). Coloana din partea dreaptă a tabelului prezintă codurile economice efective folosite în anexa 13 pentru colectarea de informații pentru exercițiul 2019 (celulele pot fi diferite în anii precedenți). Moneda utilizată în tabel este RON (leu).

precedenți. În urma a doi ani consecutivi cu excedente bugetare foarte mari, Sectorul 5 a înregistrat deficite accentuate în 2017 și în 2018. În 2019, acesta a înregistrat un excedent de 20,5 milioane RON (doar 4% din cheltuielile totale).

Figura 13. Cheltuielile Sectorului 5 pe domenii funcționale



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Cea mai mare scădere a cheltuielilor s-a înregistrat la secțiunea Servicii urbane și dezvoltare. Astfel, datele pentru 2017-2019 arată că Sectorul 5 a optat să se axeze pe cheltuieli operaționale în detrimentul cheltuielilor financiare și de investiții. De asemenea, se observă că, în același interval de timp, abaterea dintre datele planificate și cele reale este foarte mare.

În comparație cu alte administrații locale, Sectorul 5 a înregistrat cheltuieli relativ scăzute cu serviciile comerciale. Acest lucru se datorează politicilor municipale: Primăria Generală București sprijină o mare varietate de cheltuieli pentru cele șase sectoare.

Comparativ cu alte unități administrative, Sectorul 5 nu pare să aibă o abordare moderată în ceea ce privește datoriile. Începând cu 2018, Sectorul 5 a contractat mai multe împrumuturi de la instituții române și europene, care se ridică la câteva sute de milioane de RON. Cu toate acestea, trebuie precizat că ratele împrumuturilor sunt destul de avantajoase și că scadența este stabilită cu mult după 2030. Deși excedentele bugetare sunt suficiente pentru a acoperi creditele neachitate, este importantă direcționarea capitalului dobândit în proiecte de investiții pe termen lung, care vor genera creștere economică și deci venituri suplimentare.

Tabelul 41. Listă rezumativă a datoriilor și termenelor pentru Sectorul 5⁴⁹

Lista datoriilor	Bancă sau instituție	Anul contractării creditului	Valoare inițială	Durată	Monedă	Scadență	Perioadă de grație	Rata dobânzii (fixă, variabilă)	Rata %
Credit direct	BCR	2005	200.000.000	25 ani	RON	2030	11 ani	Fixă	2,2% + ROBOR 1M
Credit direct	BCR	2007	300.000.000	25 ani	RON	2033	8,8 ani	Fixă	1,95% + ROBOR 1M
Credit direct	MF	2013	5.890.499	3 ani	RON	2016	-	Fixă	5,25%
Credit direct	MF	2013	98.544.549	3 ani	RON	2016	-	Fixă	5,25%
Credit direct	BCR	2018	50.000.000	15 ani	RON	2033	-	Fixă	1,2% + ROBOR 3M
Credit direct	BCR	2018	200.000.000	15 ani	RON	2033	-	Fixă	1,2% + ROBOR 3M
Credit direct	CEC Bank	2018	100.000.000	15 ani	RON	2033	-	Fixă	1,1% + ROBOR 3M
Credit direct	CEC Bank	2018	277.126.555	15 ani	RON	2033	-	Fixă	0,8% + ROBOR 3M
Credit direct	BEI	2018	30.000.000	20 ani	EUR	2038	-	Fixă	0,49%

Pentru a echilibra bugetele, în special în cazul unui deficit, administrațiile publice au tendința să reducă mai întâi cheltuielile cu investițiile de capital. Astfel, atunci când există o previzibilitate redusă în ceea ce privește veniturile bugetare, investițiile de capital tind să fie mici și haotice. În schimb, atunci când o administrație locală poate preconiza o creștere a veniturilor într-un ritm sănătos, este mai predispusă să adopte programe de investiții de capital mai ambițioase.

O predictibilitate mai mare a veniturilor bugetare necesită o încredere mai mare în veniturile din surse proprii. Ca sursă de venituri proprii, administrațiile locale din România se bazează cel mai mult pe taxele și impozitele pe care le percep. Chiar și așa, capacitatea de impunere a acestor taxe și impozite este limitată de Codul fiscal, care impune rate fixe sau praguri fixe pentru taxele și impozitele locale. Acesta este un element care poate necesita modificări în viitor, în special în contextul unei economii afectate de coronavirus.

Între 15%-20% din veniturile Sectorului 5 provin din taxe și impozite locale, ceea ce nu reprezintă un nivel semnificativ față de alte orașe mari din România. După cum este ilustrat în tabelul de mai jos, aceste taxe și impozite constituie o sursă de venit stabilă. Experiența din 2018 a arătat că veniturile din impozitul pe veniturile persoanelor fizice și veniturile din taxa pe valoare adăugată — celelalte două surse majore de venit ale administrației locale — pot fi ajustate de către administrația centrală, ceea ce duce la provocări considerabile pentru planificarea bugetului local. Cu toate acestea, Sectorul 5 însă nu a reușit să-și sporească în mod semnificativ veniturile din impozite în 2019 și continuă să acumuleze arierate, în special în ceea ce privește impozitul pe proprietate și impozitul auto.

⁴⁹ Notă: cifrele generate în acest tabel sunt puse la dispoziție de către Serviciul Financiar al Primăriei Sectorului 5.

În 2017 și, respectiv, în 2019, veniturile din IVPF și TVA au reprezentat peste 75% din veniturile bugetare ale Sectorului 5, dar totodată au scăzut cu peste 10% în 2017 din cauza modificărilor drastice realizate de administrația centrală. În mod evident, aceste fluctuații cauzate de deciziile administrației centrale pot obstrucționa eforturile de planificare a bugetelor locale și pot crește importanța taxelor și impozitelor aflate sub control local (sau măcar sub un control local mai mare, având în vedere constrângerile din Codul fiscal în vigoare).

Comparativ cu ultimii ani, performanța fiscală a Sectorului 5 poate fi îmbunătățită. Performanța Sectorului 5 de colectare a impozitelor pe proprietate și pe terenuri (deținute atât de persoane juridice, cât și de gospodării) este semnificativ mai mică decât în 2017 și 2018. Din datele prezentate în tabelul de mai jos, se poate observa că baza fiscală (veniturile planificate) a fost semnificativ mai mare decât colectarea efectivă.

Tabelul 42. Baza de date cu performanța fiscală a Sectorului 5

Impozit/Taxă	2015	2016	2017	2018	2019
1. Impozite pe proprietate — gospodării					
- Baza fiscală (valoare impusă)	17.810.000	17.293.000	18.732.020	21.111.000	47.232.000
- Impozit colectat	16.916.360	18.732.023	20.927.655	24.548.436	23.293.233
- Performanță fiscală (%)	95%	108%	112%	116%	49%
- Stoc de arierate	17.373.523	0	14.812.777	14.812.778	15.373.965
- Arierate colectate	17.373.523	0	1	561.187	1.915.733
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	4%	12%
2. Impozite pe proprietate — firme					
- Baza fiscală (valoare impusă)	38.901.000	80.631.000	32.012.340	34.298.000	63.349.000
- Impozit colectat	35.977.980	32.012.347	34.076.438	38.017.090	39.513.754
- Performanță fiscală (%)	92%	40%	106%	111%	62%
- Stoc de arierate	67.261.942	0	86.101.372	86.101.373	100.898.921
- Arierate colectate	67.261.942	0	1	14.797.548	4.207.938
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	17%	4%
3. Impozite pe terenuri — gospodării					
- Baza fiscală (valoare impusă)	3.085.000	10.591.000	5.548.060	6.019.000	14.854.000
- Impozit colectat	3.113.970	5.548.048	5.912.431	6.348.729	6.836.978
- Performanță fiscală (%)	101%	52%	107%	105%	46%
- Stoc de arierate	10.513.203	0	10.333.331	10.333.332	9.017.100
- Arierate colectate	10.513.203	0	1	1.316.232	755.993
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	13%	8%
4. Impozite pe terenuri — firme					
- Baza fiscală (valoare impusă)	1.929.000	1.604.000	2.574.440	2.820.000	7.588.000
- Impozit colectat	1.822.672	2.574.430	2.796.589	3.215.740	3.633.546
- Performanță fiscală (%)	94%	161%	109%	114%	48%
- Stoc de arierate	1.839.073	0	1.833.090	4.714.888	1.499.148
- Arierate colectate	1.839.073	0	1	3.215.740	215.700
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	68%	14%
5. Taxe juridice					
- Baza fiscală (valoare impusă)	2.990.000	1.666.000	3.575.160	6.965.000	3.581.000
- Impozit colectat	2.860.443	3.575.157	5.146.338	7.863.923	7.010.421
- Performanță fiscală (%)	96%	215%	144%	113%	196%
- Stoc de arierate	0	0	2.518.409	2.518.410	1.777.205
- Arierate colectate	0	0	1	741.205	595.332
- Performanță fiscală (%)	n/a	n/a	0%	29%	33%
6. Taxe hoteliere					
- Baza fiscală (valoare impusă)	571.000	673.000	759.130	847.000	964.000
- Impozit colectat	673.423	759.137	845.368	505.671	0
- Performanță fiscală (%)	118%	113%	111%	60%	0%

Impozit/Taxă	2015	2016	2017	2018	2019
- Stoc de arierate	12.153	0	1.343	0	1.314
- Arierate colectate	12.153	0	1.343	1.314	102
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	100%	n/a	8%
7. Taxe evenimente					
- Baza fiscală (valoare impusă)	169.000	26.312.000	2.050.980	262.000	436.000
- Impozit colectat	892.169	2.050.978	241.677	336.375	688.047
- Performanță fiscală (%)	528%	8%	12%	128%	158%
- Stoc de arierate	24.421.034	0	26.657.214	26.657.214	29.810.275
- Arierate colectate	24.421.034	0	0	3.153.061	1.596.720
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	12%	5%
8. Impozit auto – gospodării					
- Baza fiscală (valoare impusă)	10.916.000	46.481.000	12.811.620	14.309.000	29.316.000
- Impozit colectat	11.613.702	12.811.620	14.114.644	15.992.896	17.806.381
- Performanță fiscală (%)	106%	28%	110%	112%	61%
- Stoc de arierate	44.729.026	51.226	45.406.075	45.406.075	35.471.888
- Arierate colectate	44.677.800	0	0	9.934.187	3.401.363
- Performanță fiscală (%)	100%	0%	0%	22%	10%
9. Impozit auto – firme					
- Baza fiscală (valoare impusă)	9.638.000	13.644.000	8.334.110	9.169.000	11.324.000
- Impozit colectat	8.770.172	8.334.127	9.073.378	8.318.046	8.607.727
- Performanță fiscală (%)	91%	61%	109%	91%	76%
- Stoc de arierate	14.963.673	0	14.318.647	14.318.647	11.659.956
- Arierate colectate	14.963.673	0	0	2.658.691	31.183
- Performanță fiscală (%)	100%	n/a	0%	19%	0%
10. Tarife și comisioane pentru emiterea de licențe de funcționare					
- Baza fiscală (valoare impusă)	851.000	1.030.000	1.567.420	1.279.000	0
- Impozit colectat	1.029.986	1.567.414	1.266.500	1.537.293	4.525.783
- Performanță fiscală (%)	121%	152%	81%	120%	n/a
- Stoc de arierate	0	0	0	0	0
- Arierate colectate	0	0	0	0	0
- Performanță fiscală (%)	n/a	n/a	100%	100%	n/a
11. Taxe și impozite pentru utilizarea sau autorizarea utilizării de bunuri și operațiuni					
- Baza fiscală (valoare impusă)	574.000	444.000	729.980	893.000	1.360.000
- Impozit colectat	546.949	729.973	889.430	841.507	965.416
- Performanță fiscală (%)	95%	164%	122%	94%	71%
- Stoc de arierate	0	0	53.832	53.832	0
- Arierate colectate	0	0	0	53.832	0
- Performanță fiscală (%)	n/a	n/a	0%	100%	n/a

În ceea ce privește datoriile, sectorul este într-o formă relativ bună, deși au avut loc schimbări semnificative în urma deciziilor administrației centrale. De exemplu, până în 2018 administrația centrală transfera fonduri alocate administrațiilor locale pentru plata salariilor cadrelor didactice. În 2018, aceasta a hotărât să plătească salariile cadrelor didactice direct de la bugetul central, astfel reducând „artificial” veniturile bugetelor locale, precum și cheltuielile aferente. Pe de altă parte, administrația centrală a hotărât să paseze administrațiilor locale responsabilitatea de a acoperi subvențiile alocate persoanelor cu handicap, fără a le acorda însă transferuri suplimentare pentru aceste plăți. Unul dintre avantajele subordonării față de Primăria Generală București este acela că termoficarea, transportul public și alte servicii sunt direct acoperite de municipalitate, lăsând sectoarelor un spațiu economic pentru acoperirea altor domenii.

Tabelul 43. Obligațiile financiare ale Sectorului 5⁵⁰

	2015	2016	2017	2018	2019
Entități publice (datoriile sectorului către regii)					
- Învățământ	135.850.542	146.631.665	178.810.877	74.819.021	115.957.162
- Sănătate	46.114	56.113	74.350	3.268.710	10.426.950
- Cultură, recreere și religie	12.429.584	24.923.015	179.544.538	161.102.350	72.354.352
- Asistență socială	83.118.226	100.028.495	121.423.767	149.424.911	130.909.095
- CUP Termoficare	-	-	-	-	-
- CUP Transport public	-	-	-	-	-
- CUP Confort Urban	9.675.835	7.046.386	1.389.325	9.132.270	13.440.603
- CUP Apă și ape uzate	-	-	-	-	-
Entități private (obligațiile sectorului față de entități)					
- CUP Gestionarea deșeurilor solide	-	-	-	-	-
Forță de muncă (salarii, indemnizații)	140.358.141	163.479.284	211.794.093	109.709.717	127.565.035
Total obligații	381.478.442	442.164.958	693.036.950	507.456.979	470.653.196

4.2. Etapa 2: Analiza istorică a Sectorului 5

A doua etapă a AEFM pentru Sectorul 5 oferă detalii legate de analiza datelor istorice, cu accent pe imaginea curentă a poziției financiare, pe principalele surse de venit și pe principalele cheltuieli curente. Obiectivul-cadru al analizei istorice este acela de a analiza sistematic datele municipale încărcate în tabelele financiare AEFM de bază, de a explora tendințele și de a cuantifica indicii de creștere sau alți coeficienți pentru proiecțiile viitoare. Procesul de analiză istorică prezentat de metodologia AEFM ajută la abordarea tendințelor prin folosirea mediei geometrice pentru a calcula indicii de creștere anuală și tendințele liniare, în vederea creării cu ușurință a unor modele de prognoză pentru anii următori.

Analiză istorică: tabele de bază recapitulative

Analiza istorică se bazează pe tabelele financiare de bază generate în etapa 1, dar introduce și tabelul *Imagine curentă și tendințe istorice ale poziției financiare pentru comunicarea rezultatelor*. Alte date relevante analizate în această etapă se referă la principalele surse de venit și la cheltuielile curente, analizând creșterea acestora de-a lungul anilor și ponderea lor în structura totală. Imaginea curentă a poziției financiare a Sectorului 5 îi ajută pe funcționarii Primăriei să comunice tendințele financiare din punctul de vedere al jucătorilor de pe piața de capital sau al altor părți implicate relevante. Dincolo de avantajul clar al comparării rezultatelor cu alte primării regionale, datele ajută de asemenea părțile instituționale implicate să ia decizii de investiții mai bune în Sectorul 5, ajutând sectorul să atragă mai multe fonduri.

Coloana *Calcul* arată cum au fost generate datele, în timp ce indicii de creștere estimează modificările medii din ultimii cinci ani (între 2015 și 2019), fiind calculați ca medie geometrică a indicilor de creștere. Structura veniturilor curente se obține prin împărțirea veniturilor curente pentru 2015 și 2019 la cifrele rezultate pentru fiecare element individual din tabel.

⁵⁰ ibid.

Tabelul 44. Imagine curentă și tendințe istorice ale poziției financiare pentru Sectorul 551

Elemente	Calcul	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Indici de creștere (%)	Structură (% din veniturile curente)	
								2019	2015
1. Venituri curente		426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	598.441.195	8,8	100	100
2. Cheltuieli operaționale		275.979.939	302.666.155	411.734.290	366.075.869	427.883.394	11,6	71,5	64,7
3. Deficit/Excedent brut de exploatare	(1 - 2)	150.512.539	144.785.595	136.898.097	117.065.939	170.557.801	3,2	28,5	35,3
4. Costuri cu dobânzi și împrumuturi		26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	32.062.521	5,2	5,4	6,1
5 Excedent/Deficit curent	(3 - 4)	124.344.580	123.471.962	114.355.325	81.551.739	138.495.280	2,7	23,1	29,2
6. Rambursare principal		0	51.967.520	0	8.800.000	30.800.000	Nu este cazul	5,1	0,0
7. Deficit/Excedent net	(5 - 6)	124.344.580	71.504.442	114.355.325	72.751.739	107.695.280	-3,5	18,0	29,2
8. Venituri de capital	(9+10+11)	41.969.228	31.901.414	31.500.972	58.505.484	7.492.633	-35,0	1,3	9,8
9. Venituri de capital proprii		-71.566	243.800	173.531	421.150	598.775	Nu este cazul	0,1	0,0
10. Granturi de investiții și donații		34.536.721	37.752.045	36.804.806	59.355.903	8.018.708	-30,6	1,3	8,1
11. Nevoi reziduale/de împrumuturi	Reconciliere bancară	7.504.073	-6.094.431	-5.477.365	-1.271.569	-1.124.850	Nu este cazul	-0,2	1,8
12. Cheltuieli cu investiții de capital		50.589.071	22.235.884	316.859.756	226.277.164	90.672.781	15,7	15,2	11,9
13. Deficit/Excedent pentru investiții, fără ratele de împrumut	(7+8-12)	115.724.737	81.169.972	-171.003.458	-95.019.941	24.515.132	-32,2	4,1	27,1
14. Plata împrumuturilor (efectuată)	realizat	-432.588	0	-593.924	-1.785.093	-4.029.775	74,7	-0,9	-0,2
15. Deficit/Excedent general cu luarea în considerare a împrumuturilor	(13+14)	115.292.149	81.169.972	-171.597.382	-96.805.034	20.485.357	-35,1	12,0	76,6

Primele două rânduri ale tabelului compară veniturile și cheltuielile operaționale ce stabilesc marja operațională brută de la rândul 3, care reprezintă cel mai important test al sănătății financiare a unei unități teritoriale. Orientarea AEFM sugerează faptul că marjele operaționale pozitive semnaleză operațiuni sustenabile pe termen lung ale Primăriei, aceasta devenind mai atractivă pentru investitori. Ca urmare a modificărilor legislative ale cotelor de TVA și IVPF din 2018 care i-au redus ușor marja operațională brută, Sectorul 5 a trecut la o recuperare rapidă în 2019 și a obținut un record pentru ultimii 5 ani. Sursele inovatoare de venituri folosite de diverse municipalități din întreaga lume, prezentate în capitolul 5, ar putea constitui alternative care să ducă la creșterea veniturilor din surse proprii în Sectorul 5 și la alocarea cheltuielilor către servicii generatoare de venituri, sporind sustenabilitatea pe termen lung a bugetului local.

Tabelul de mai jos, care prezintă analiza istorică a principalelor surse de venit ale Sectorului 5, are drept scop rezumarea datelor prezentate în etapa 1, prin analiza cotei principalelor surse de finanțare municipală. Rezultatele sunt importante pentru decidenții implicați din cadrul Primăriei,

⁵¹ Notă: Moneda utilizată în tabel este RON (leu).

deoarece oferă rezultate la nivel înalt cu privire la diversele tendințe generatoare de venituri și le ajută să își aloce mai bine resursele către activități ce generează mai multe venituri.

Tabelul 45. Surse principale de venituri pentru Sectorul 5⁵²

Elemente	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Indice de creștere anual mediu (%)	% Structură (venituri totale)
Venituri curente totale	426.492.478	447.451.750	548.632.387	483.141.808	606.459.903	9,2	100
1. Venituri de la autoritățile centrale/superioare	203.287.006	238.160.341	259.983.865	175.700.822	434.459.570	20,9	71,6
- Cote defalcate	143.410.168	195.246.036	175.921.537	142.976.822	84.278.500	-12,4	13,9
- Transferuri necondiționate	59.876.838	42.591.903	82.790.328	31.396.000	347.679.070	55,2	57,3
- Transferuri condiționate	-	322.402	1.272.000	1.328.000	2.502.000	n/a	0,4
2. Venituri proprii	223.205.472	209.291.409	288.648.523	307.440.986	163.981.624,76	-7,4	27,0
- Impozite și taxe locale	205.535.806	183.068.663	263.868.274	277.986.204	130.312.226	-10,8	21,5
- Taxe și tarife locale	15.870.123	23.808.878	24.295.084	28.666.437	32.553.701	19,7	5,4
- Venituri din active locale	699.999	736.864	423.307	670.156	954.005	8,0	0,2
- Venituri de la societăți municipale	-	-	-	-	-	n/a	0,0
- Alte venituri locale	1.099.544	1.677.004	61.858	118.188	161.693	-38,1	0,0
3. Venituri necurente totale, fără împrumuturi	(71.566)	243.800	173.531	421.150	598.775	n/a	0,1
4. Finanțare	567.606	-	-	-	-	-100,0	0,0
5. Subvenții	34.536.721	37.752.045	36.804.806	59.355.903	8.018.708	-30,6	1,3
- Subvenții din partea administrației publice	34.350.016	37.526.858	36.804.806	49.756.135	6.182.152	-34,9	1,0
- Subvenții din partea UE	186.705	225.187	-	9.599.768	1.836.556	77,1	0,3
Venituri totale	461.525.239	485.447.595	585.610.725	542.918.861	607.058.678	7,1	100,0
1. Transferuri/granturi	143.410.168	195.568.438	177.193.537	144.304.822	86.780.500	-11,8	14,3

⁵² Notă: Moneda utilizată în tabel este RON (leu).

Elemente	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Indice de creștere anual mediu (%)	% Structură (venituri totale)
de stat							
2. Venituri proprii	283.539.609	252.086.097	371.612.382	339.258.135	512.259.470	15,9	84,4
3. Venituri externe	34.536.721	37.752.045	36.804.806	59.355.903	8.018.708	-30,6	1,3

Cifrele din tabelul de mai sus evidențiază două concluzii principale: indicii anuali cu cea mai mare creștere sunt dați de transferurile totale necondiționate și de subvențiile din partea UE (deși Sectorul 5 a colectat doar 1,5% din subvențiile planificate pentru acel an). În ultimii 4 ani, administrația locală nu a înregistrat veniturile financiare, deși au fost planificate sume considerabile atât pentru 2018, cât și pentru 2019. Deși veniturile proprii (reglementate în legislația națională sub codul economic 48.02) indică o creștere foarte mare în 2019, trebuie menționat că majoritatea alocărilor provin din transferuri necondiționate de la administrația centrală (transferuri din impozitul pe veniturile persoanelor fizice pentru echilibrarea bugetelor locale – 347,7 milioane RON).

Analiza istorică a principalelor cheltuieli curente ale Sectorului 5 completează tabelul anterior, axându-se pe sursele de venit și rezumând lecțiile învățate din datele oferite de Primărie în anii precedenți. Tendințele istorice ale cheltuielilor nu compară doar indicii de creștere de la un an la altul, ci oferă și o imagine clară asupra modului în care diferitele categorii de costuri pot juca un rol în evoluția orașului în următorii ani. Încă o dată, constatările sunt importante pentru factorii decizionali de la nivel local, deoarece îi poate ajuta să capete o imagine clară a modului în care urmează să aloce resursele în viitoarele procese bugetare.

Tabelul 46. Principalele cheltuieli curente ale Sectorului 5⁵³

Elemente	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Indice de creștere anual mediu (%)	% Structură (cheltuieli curente totale)
Cheltuieli operaționale	275.979.939	302.666.155	411.734.290	366.075.869	427.883.394	11,6	91,2
1. Forță de muncă (salarii, retribuții, impozite și contribuții)	140.358.141	163.479.284	211.794.093	109.709.717	127.565.035	-2,4	27,2
2. Bunuri și servicii	59.910.237	58.056.725	87.464.708	115.887.040	168.153.765	29,4	35,8
3. Subvenții curente pentru regii de servicii	0	0	0	0	0	0,0	0,0
4. Granturi și transferuri curente	0	2.250.098	13.466.000	27.243.819	54.012.272	188,5	11,5
5. Alte transferuri	0	606.000	1.272.000	2.327.334	2.834.638	67,2	0,6
6. Finanțare nerambursabilă	1.054.726	23.140	0	0	0	-100,0	0,0

⁵³ Rata de creștere medie anuală pentru rândurile 4. Granturi și transferuri curente și 5. Alte transferuri se calculează pentru ultimii patru ani (2016-2019), deoarece în 2015 nu au fost înregistrate cheltuieli.

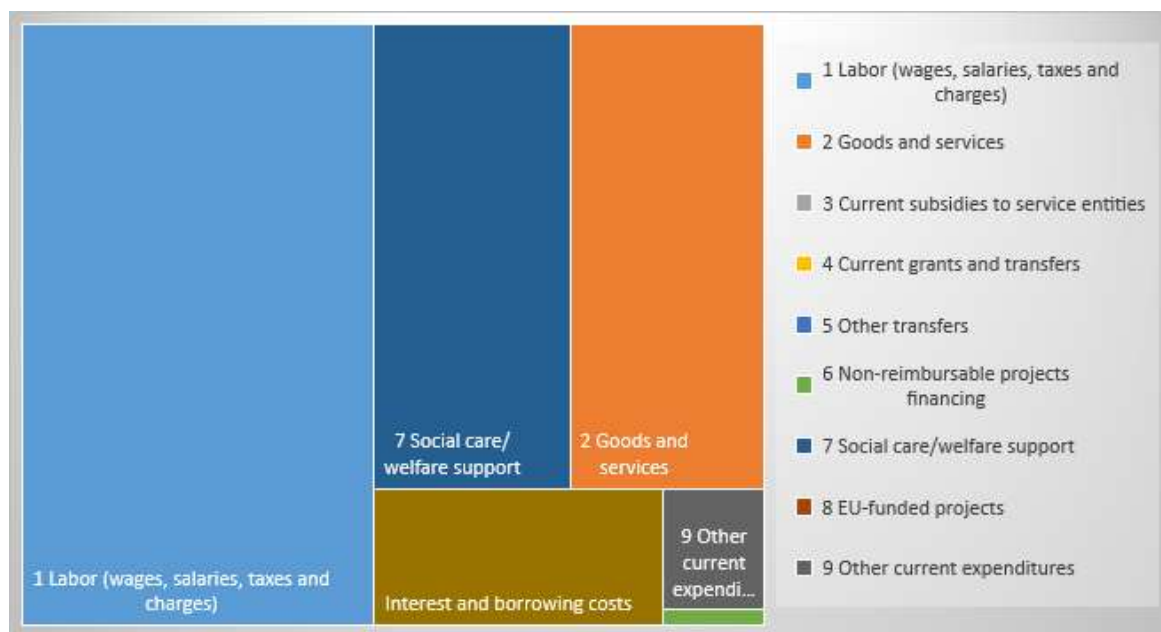
Elemente	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat	Indice de creștere anual mediu (%)	% Structură (cheltuieli curente totale)
proiecte							
7. Asistență socială/ajutoare sociale	60.395.584	67.385.546	73.550.377	93.201.730	54.393.743	-2,6	11,6
8. Proiecte cu finanțare UE	0	0	0	358.884	1.615.983	100,0	0,3
9. Alte cheltuieli curente	8.189.960	16.959.793	30.852.325	22.189.100	28.492.359	36,6	6,1
Costuri cu dobânzi și împrumuturi	26.167.959	21.313.633	22.542.772	35.514.200	32.062.521	5,2	6,8
Total cheltuieli curente	296.076.607	330.074.219	440.942.275	406.431.824	469.130.315	12,2	100,0

Secțiunea *Granturi și transferuri curente* pentru Sectorul 5 evidențiază o abatere mare în ultimii patru ani, sugerând faptul că Primăria ar trebui să evalueze toate costurile corespunzătoare acestei categorii, prin intermediul unui audit intern. De asemenea, ar trebui menționat că, față de alte unități teritoriale din România, din 2017 Sectorul 5 nu are cheltuieli cu *Finanțarea nerambursabilă a proiectelor*, ceea ce este dăunător pentru finanțarea proiectelor prin resurse externe. În timp ce costurile cu ajutoarele sociale au scăzut în 2019, sumele cheltuite pentru bunuri și servicii au crescut semnificativ. Rata medie de creștere pe 5 ani arată că administrația locală ar trebui să-și concentreze resursele pe reducerea acestor costuri și pe alocarea lor pentru dezvoltare urbană.

Alături de bunuri și servicii, costurile cu forța de muncă continuă să reprezinte cea mai mare parte din cheltuielile curente. Aceste costuri cu forța de muncă au înregistrat o scădere substanțială în 2018, în mare parte deoarece costurile cu salariile cadrelor didactice sunt acoperite acum direct de administrația centrală, în loc de transferuri condiționate către bugetele locale. Pe de cealaltă parte însă, administrația centrală a eliminat pragurile de salarii pentru personalul administrației locale, ceea ce a dus la o creștere a cheltuielilor cu personalul administrativ în majoritatea administrațiilor locale din România. Motivul acestui demers a fost legat de nevoia de stimulare adecvată a personalului administrației locale, deși este rezonabil să ne așteptăm la presiuni bugetare crescute ca rezultat al acestei măsuri, în special în contextul post-coronavirus. Având în vedere dificultatea concedierii personalului administrației locale, autoritățile publice vor fi tentate să reducă cheltuielile de investiții, în detrimentul dezvoltării pe termen lung a comunităților locale.

Figura de mai jos prezintă valorile medii ale principalelor cheltuieli curente ale Sectorului 5 între 2015 și 2019. Se evidențiază faptul că forța de muncă, bunurile și serviciile, granturile și transferurile curente, precum și ajutoarele sociale au reprezentat cea mai mare parte a cheltuielilor efectuate de Sectorul 5 (deși în 2019 se observă o tendință de scădere a costurilor cu asistența socială). În acest sens, se recomandă ca Primăria să se concentreze pe finanțare nerambursabilă pentru proiecte și pe proiectele cu finanțare UE, alături de surse alternative de finanțare a administrațiilor locale dintre cele menționate în capitolul 5, pentru a asigura o sursă generatoare de venituri complementară taxelor locale și granturilor guvernamentale. Rețineți că unele categorii sunt ne semnificative în comparație cu alte cheltuieli și, ca atare, nu sunt reflectate în figură.

Figura 14. Media principalelor cheltuieli curente ale Sectorului 5 (2015-2019)



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

4.3. Etapa 3: Analiza indicatorilor financiari pentru Sectorul 5

A treia etapă a analizei AEFM preliminară pentru Sectorul 5 constă în utilizarea unei serii de indicatori-cheie financiari și a unor niveluri de referință bazate pe standarde internaționale și armonizate cu cele folosite de către agențiile de rating. Această etapă este foarte importantă pentru a compara performanța financiară a Sectorului 5 atât față de nivelurile de referință AEFM, cât și față de rezultatele obținute de peste 70 de municipii din regiune (ale căror rezultate pot fi consultate în anexa 2 la prezentul document). Deși tabelul următor prezintă 24 de indicatori-cheie sugerați de orientările AEFM, aceștia sunt împărțiți în cinci domenii distincte care vor fi analizate în secțiunea de față. Indicatorii incluși în tabelul de mai jos au caracter orientativ și nu reprezintă obiective obligatorii, deși sunt importanți pentru potențialii investitori atunci când ajung la lista scurtă de posibile destinații pentru investiții.

Tabelul 47. Principalii indicatori financiari ai Sectorului 5

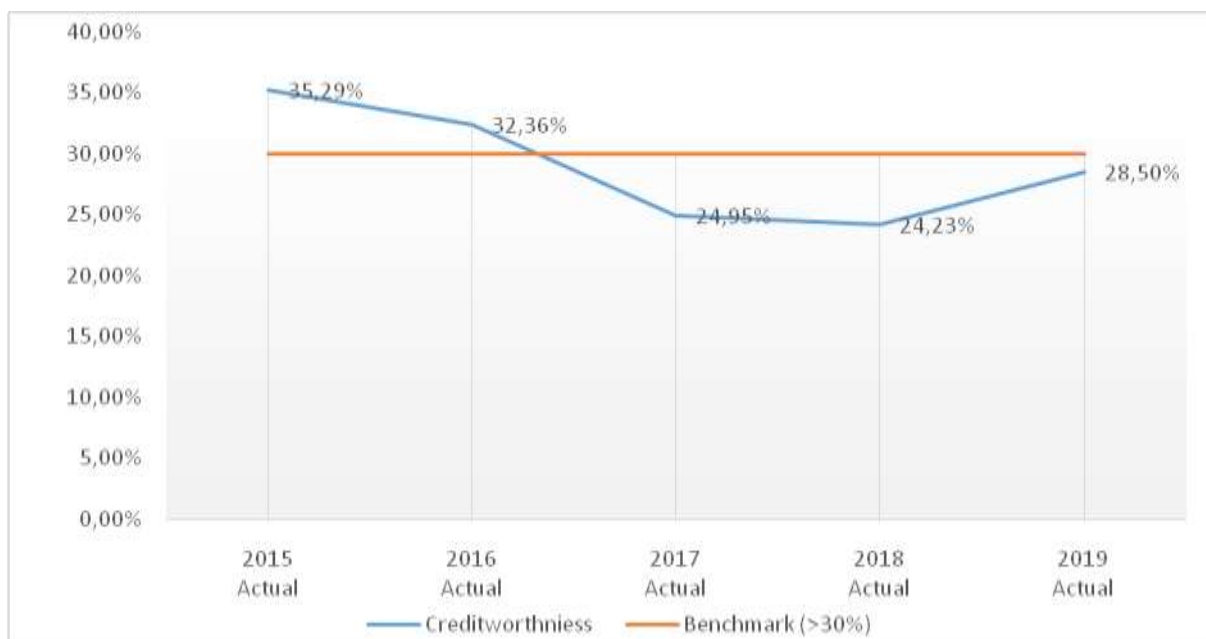
Indicator (definiție)	Valoare de referință	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat
1. Bonitate						
- Economii operaționale înainte de dobânzi/Venituri curente	> 30%	35,29%	32,36%	24,95%	24,23%	28,50%
- Surplus net din exploatare (după serviciul datoriei)/Venituri curente	> 20%	29,16%	27,59%	20,84%	16,88%	23,14%
- Soldul investițiilor înainte de împrumut/Venituri totale	> -15%	25,07%	16,72%	-29,20%	-17,50%	4,04%
- Deficit de finanțare după plata împrumuturilor/Venituri totale	> -5%	-0,10%	0,00%	-0,11%	-0,37%	-0,67%
2. Grad de îndatorare						
- Datorii neplătite/Surplus din operare (capacitatea de a acoperi datoriile)	< 10%	-	-	-	-	-
- Serviciul datoriei/Total venituri curente	< 10%	6,14%	4,76%	4,11%	7,35%	5,36%
- Datorii neplătite/Buget total	< 60%	-	-	-	-	-
- Împrumuturi/Venituri curente	< 15%	-	-	-	-	-

Indicator (definiție)	Valoare de referință	2015 Realizat	2016 Realizat	2017 Realizat	2018 Realizat	2019 Realizat
- Marjă de exploatare/Dobânzi	> 15	35,29%	32,36%	24,95%		24,23%
- Datorii neplătite/Total venituri curente	< 100%	-	-	-	-	-
3. Autonomie fiscală						
- Venituri proprii (taxe + impozite + granturi necondiționate)/Total venituri curente	> 80%	66,36%	56,35%	67,73%	70,22%	85,60%
4. Efort de investiții de capital						
- Cheltuieli cu investiții de capital/Venituri curente	> 40%	11,86%	4,97%	57,75%	46,83%	15,15%
- Cheltuieli cu investiții de capital/Cheltuieli totale	> 30%	14,61%	5,50%	41,85%	35,37%	15,46%
- Marjă curentă/Cheltuieli cu investiții de capital	> 25%	245,79%	555,28%	36,09%	36,04%	152,74%
- Investiții de capital din granturi alocate/Cheltuieli totale cu investițiile	< 50%	0,00%	1,45%	0,40%	0,59%	2,76%
5. Nivel de sustenabilitate a serviciilor						
- Cheltuieli de mentenanță/Cheltuieli operaționale	> 15%	-	-	-	-	-
- Taxe colectate / Taxe aplicate	> 90%	99,76%	58,41%	116,06%	113,43%	62,72%
- Comisioane colectate/Comisioane aplicate	> 90%	156,82%	17,20%	7,84%	5,44%	7,47%
6. Calitatea operațiunilor						
- Salarii și retribuții/Cheltuieli operaționale	< 40%	50,86%	54,01%	51,44%	29,97%	29,81%
- Număr de angajați municipali/1.000 de cetățeni	% 25	-	-	-	-	-
- Venituri realizate/Venituri planificate	95%<R/P<105%	91,05%	99,80%	118,18%	111,38%	106,35%
- Valoarea restanțelor/Lichidități (la finalul anului)	% 1	-	-	-	-	-
- Resurse financiare (numerar și alte lichidități)/Obligații financiare (pasive și creanțe)	> 1	-	-	-	-	-

Orientările AEFM recomandă utilizarea acestui set de indicatori financiari, deoarece transmit mesaje importante pentru recomandările pe termen lung și pentru bonitate. Următoarele secțiuni din acest capitol se vor concentra pe detalierea celor șase indicatori principali indicați în tabelul de mai sus, cu scopul creșterii nivelului de cunoștințe pentru compararea capacității financiare a Sectorului 5 cu nivelurile de referință AEFM și cu municipiile din regiune.

Bonitatea indică dacă balanțele de investiții și deficitele de finanțare se află sub control. Principalul indicator al bonității, măsurat ca raport dintre economiile operaționale brute și veniturile curente brute și nete, poate ajuta la aflarea perspectivelor de bonitate ale municipalității sau a necesității de îmbunătățire a bazei pentru creditări viitoare. Graficul de mai jos indică faptul că Sectorul 5 este numai cu 1,5 puncte procentuale sub nivelul de referință pentru 2019, redresându-se față de anii precedenți. Chiar dacă în prezent datele sunt sub nivelurile de referință, Sectorul 5 este în formă bună comparativ cu alte unități administrative din România. Rezultatele obținute de Sectorul 5 în materie de bonitate arată potențialilor investitori că AL are capacitatea de a finanța investițiile viitoare și, prin urmare, de a accesa împrumuturi la costuri mai mici.

Figura 15. Bonitatea Sectorului 5: Economii operaționale/Venituri curente⁵⁴



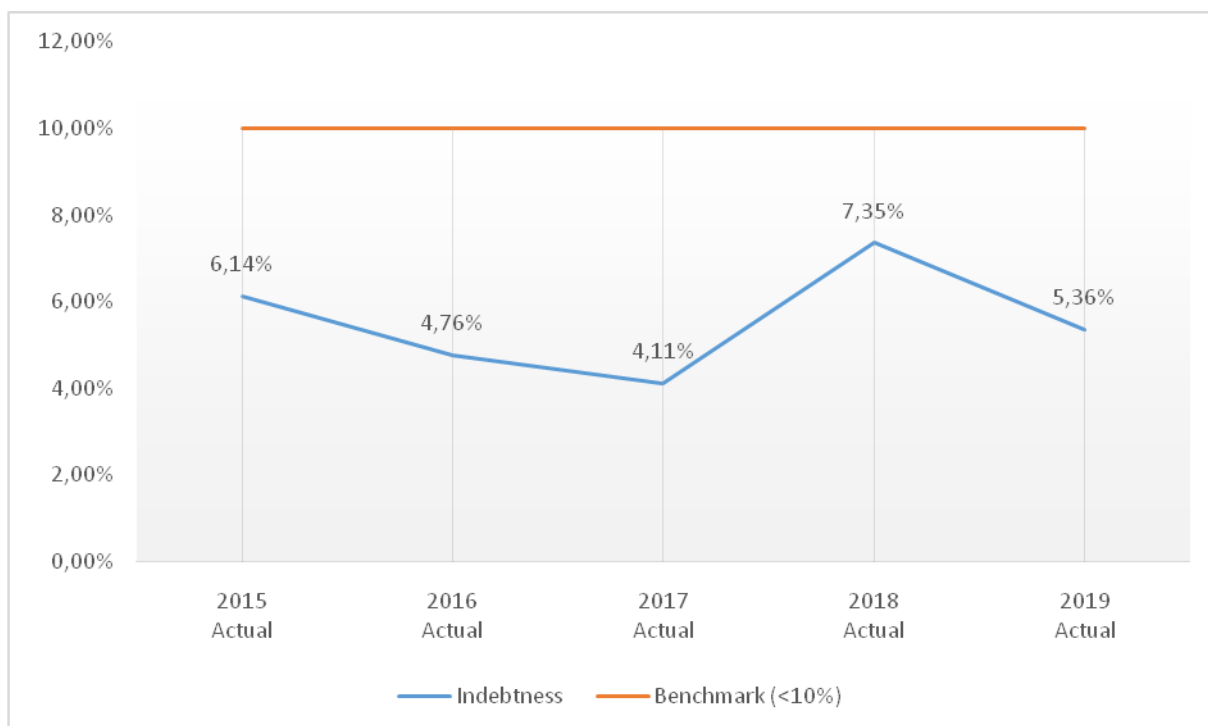
Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Solvabilitatea administrației locale este greu de dedus din execuțiile bugetare, din cauza modului în care sunt tratate excedentele bugetare. În esență, la finalul anului, excedentul bugetar al fiecărei administrații locale este mutat într-un cont deschis la Trezoreria Națională, adică „dispare” din contul curent al administrației locale. În practică, aceste excedente bugetare sunt puse la dispoziția administrațiilor locale în următorul an fiscal, însă au existat câteva situații în care administrația centrală a avut intenția de a utiliza aceste rezerve de numerar pentru propriile cheltuieli. Din cauza acestui „truc” contabil, administrațiile locale pot să pară mai puțin solvabile decât sunt cu adevărat. În mod asemănător, în cazul administrațiilor locale cu deficite bugetare, Trezoreria Națională intervine în general pentru a acoperi aceste deficite, așadar este posibil ca unele dintre aceste administrații locale, în special cele mici, să pară mai solvabile decât sunt cu adevărat. Tabelul de mai jos indică excedentul bugetar înregistrat de Sectorul 5 în perioada 2015-2019.

Indicatorii de îndatorare, care ajută municipalitățile să își măsoare capacitatea de onorare a serviciului datoriei, indică de asemenea că Sectorul 5 stă în general foarte bine. Administrația locală are costuri cu dobânzi și împrumuturi relativ mici în comparație cu veniturile sale curente, dând dovadă de prudență în contractarea de credite. În ciuda fluctuațiilor relativ mari ale veniturilor curente și a planificării bugetare optimiste, administrația locală nu ar trebui să aibă probleme cu rambursarea creditelor actuale.

⁵⁴ Notă: nivelul de referință pentru bonitate este setat la 30%.

Figura 16. Gradul de îndatorare al Sectorului 5: Serviciul datoriei/Venituri curente totale⁵⁵



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Legendă figură

2015
Realizat

2016
Realizat
Îndatorare

2017
Realizat

2018
Realizat
Nivel de referință (< 10%)

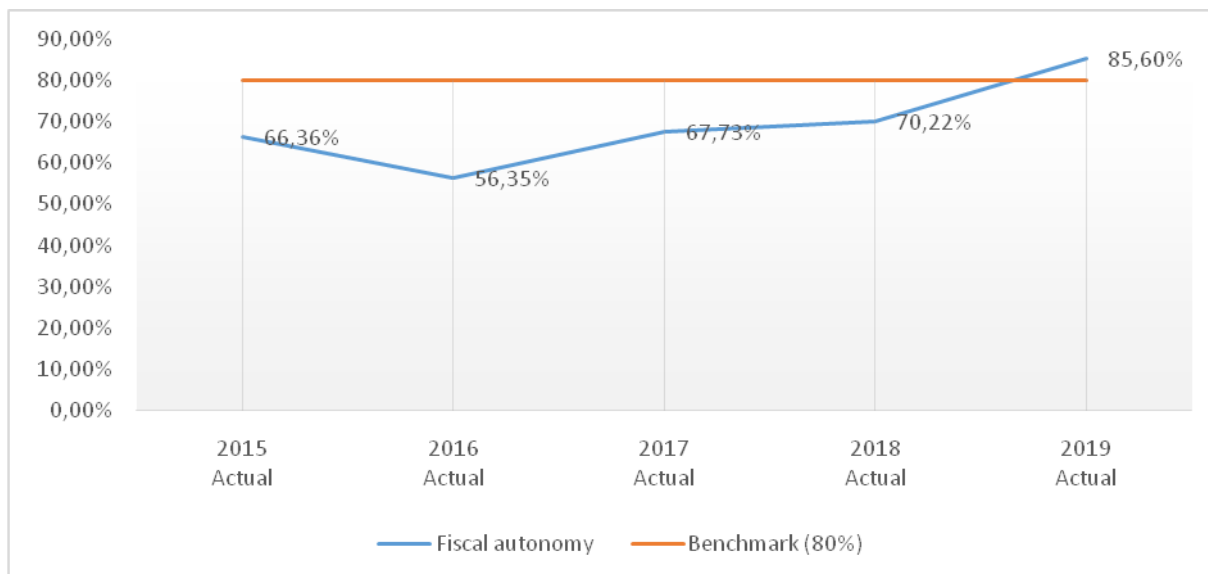
2019
Realizat

Indicatorul autonomiei financiare ajută decidenții să măsoare gradul de dependență a fondurilor locale generate de municipalitate față de veniturile curente totale obținute într-un exercițiu financiar. Indicatorul, măsurat ca raport între veniturile din surse proprii și veniturile curente totale, îi ajută pe investitori să înțeleagă modul în care municipalitatea și-a crescut sursele de venituri proprii în ultimii ani. Creditorii, investitorii sau alți parteneri de pe piață sunt interesați de autonomia decidenților locali atunci când fac investiții strategice. Sectorul 5 stă destul de bine la acest indicator, având în vedere că sistemul contabil folosit de municipalitățile din România include și IVPF pentru echilibrarea bugetului local în calculul veniturilor din surse proprii. Figura de mai jos arată faptul că Sectorul 5 are o autonomie fiscală bună, cu cifre în 2019 peste indicele de referință și peste alte unități administrative din regiune. La compararea cotei defalcate din veniturile proprii totale (inclusiv IVPF) cu celelalte administrații locale ale Bucureștiului, Sectorul 5⁵⁶ este la același nivel cu toate sectoarele, cu excepția Sectorului 1. Cu toate acestea, este important ca această tendință să continue în următorii ani pentru ca municipalitatea să își poată asuma investiții pe scară largă, atât cu venituri din surse proprii, cât și cu fonduri nerambursabile.

⁵⁵ Notă: nivelul de referință pentru îndatorare este setat la 10%.

⁵⁶ Pentru mai multe informații, consultați Tabelul 3. Principalele surse de venit ale sectoarelor Bucureștiului în perioada 2007-2018.

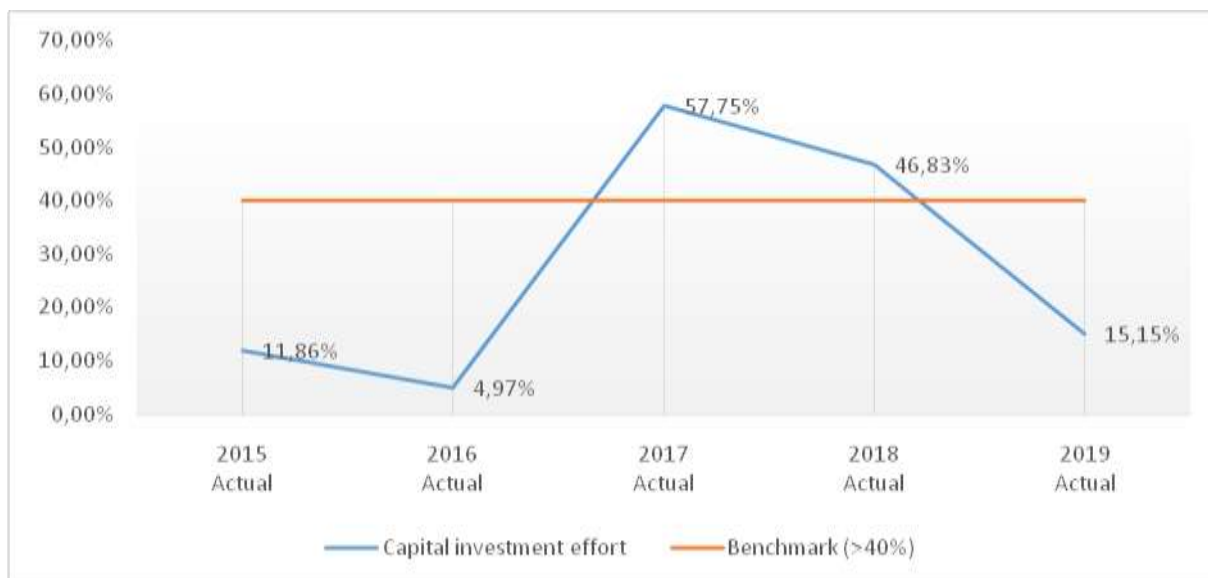
Figura 17. Autonomia fiscală a Sectorului 5: Venituri din surse proprii/Venituri curente⁵⁷



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Indicatorii de efort al investițiilor de capital indică sănătatea financiară a unui oraș, investițiile de capital mai mari decât nivelurile de referință semnalând existența unor politici bune de investiții. În schimb, investițiile scăzute de capital semnalează faptul că un oraș își gestionează operațiunile de finanțare, dar nu reușește să genereze suficiente venituri pentru a finanța nivelul de investiții de capital sau pur și simplu alege să redirecționeze în altă parte resursele.

Figura 18. Investițiile de capital ale Sectorului 5: Investiții de capital/Venituri curente⁵⁸



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Principalul indicator al efortului de investiții de capital, măsurat ca raport între cheltuielile de capital și veniturile curente, a fost volatil pentru Sectorul 5 în intervalul analizat. Acesta este unul dintre indicatorii la care Sectorul 5 ar trebui să se îmbunătățească semnificativ și să se stabilizeze în următorii ani, deoarece nivelul de investiții de capital este sub ceea ce și-ar putea asuma Primăria în mod realist. Ar fi nevoie de conceperea unui plan de investiții clar și de consolidarea capacității

⁵⁷ Notă: nivelul de referință pentru autonomia fiscală este setat la 80%.

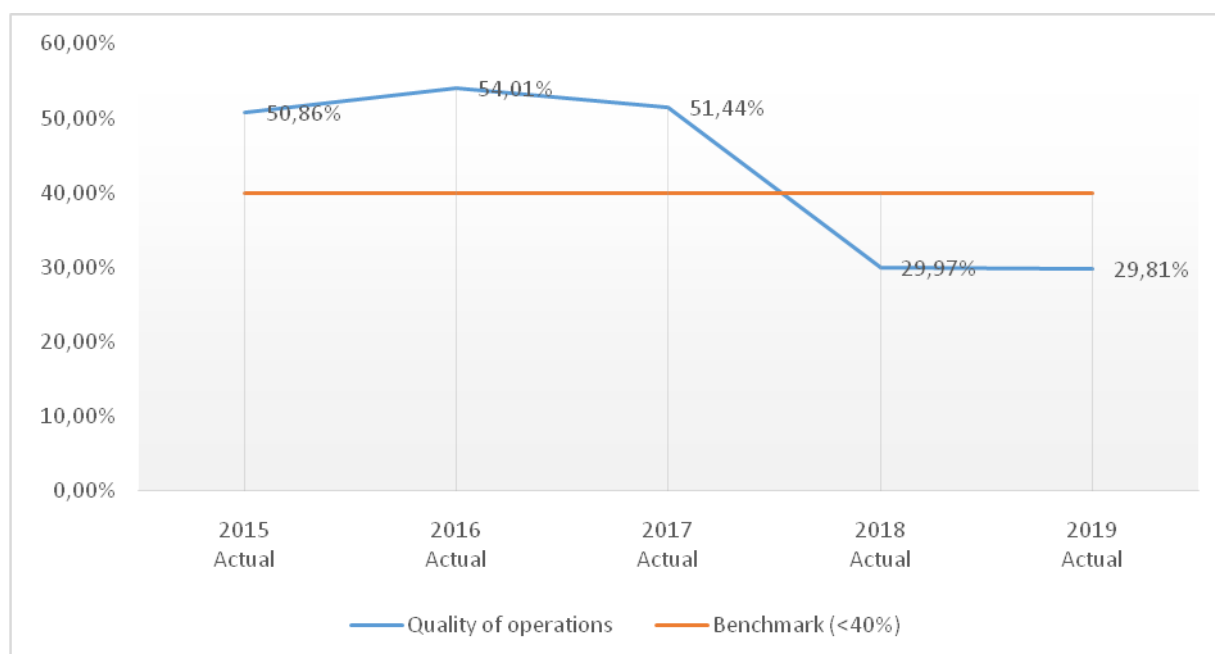
⁵⁸ Notă: nivelul de referință pentru investițiile de capital este setat la 40%.

instituției de a urma acest plan. Acestea sunt, bineînțeles, obiectivele efortului actual de asistență tehnică.

Indicatorii nivelului de sustenabilitate a serviciilor, care arată cât de mult ia în calcul municipalitatea păstrarea activelor, nu sunt disponibili în această analiză AEFM preliminară pentru Sectorul 5 din cauza datelor insuficiente. Datele legate de costurile cu mentenanța sunt dificil de colectat, iar sarcina este îngreunată și mai mult de faptul că prestarea serviciilor se face de către mai multe societăți publice și private, fiecare cu propriile balanțe contabile.

Indicatorii referitori la calitatea operațiunilor cuprind o serie de indicatori care reflectă măsura în care municipalitatea reușește să își desfășoare activitatea zilnică. Indicatorul analizat în prezenta evaluare împarte salariile și retribuțiile la cheltuielile de operare, ilustrând componența cheltuielilor și gestionarea resurselor umane. Cifrele pentru anii dinainte de 2018 pot părea mari, în special din cauza salariilor cadrelor didactice, care nu mai sunt acoperite de la bugetul local, ci din transferuri alocate de administrația centrală. În 2018, administrația centrală a decis să nu mai transfere fonduri către administrațiile locale pentru salariile cadrelor didactice și să plătească profesorii direct de la bugetul central. În ceea ce privește costurile cu administrația publică, Sectorul 5, și în general orașele din România, se descurcă bine comparativ cu alte orașe/stați ale UE, dar costurile cu personalul au prezentat o creștere ca urmare a deciziei administrației centrale de a elimina pragurile pentru salariile locale. Este important de reținut și faptul că este dificil de obținut o imagine corectă a personalului total din societățile publice și private care oferă servicii publice locale.

Figura 19. Calitatea operațiunilor în Sectorul 5: Salarii și retribuții/Cheltuieli operaționale⁵⁹



Sursa: Material realizat de echipa Băncii Mondiale pentru acest angajament.

Analiza tuturor indicatorilor prezentați în această secțiune constituie prima parte din setul de recomandări de inclus în Planul de acțiune AEFM. Constatările vor fi coroborate cu informațiile obținute din secțiunea *Evaluarea gestiunii financiare*, prezentată mai jos.

⁵⁹ Notă: nivelul de referință pentru calitatea fiscală a operațiunilor este setat la 40%.

4.4. Etapa 4: Proiecții financiare pentru Sectorul 5

Spre deosebire de tendințele istorice analizate în a doua etapă a analizei AEFM preliminară pentru Sectorul 5, proiecția financiară este un instrument util pentru prognozarea situației financiare viitoare a municipalității pe o perioadă de cinci ani. Deși instrumentul nu este obligatoriu pentru Planul de acțiune AEFM, care va permite administrației locale să detecteze acțiuni-cheie pentru problemele identificate în etapele precedente, este util pentru bugetarea viitoarelor baze de date cu venituri și cheltuieli. Instrumentul AEFM de proiecții financiare ajută la explorarea principalilor factori determinanți și a principalelor provocări la adresa sustenabilității financiare, contribuind la identificarea măsurilor de politică corective și completând prognozarea bugetelor viitoare. Ghidul prezentat în capitolul 2.4 oferă o serie de principii fundamentale și proceduri la cheie (după cum se prezintă în figura privind cadrul AEFM din capitolul 1).

Procedura urmează o serie de premise privind mediul socioeconomic, performanța fiscală și planul de investiții de capital, bazele de date cu datorii, analiza indicatorilor și deciziile strategice, formulate într-un rezumat concludent. Premisele ajută municipalitățile să testeze:

- un scenariu conservator - proiecții ale evoluțiilor trecute, prognoze bazate pe modificări semnificative și potențiale decizii publice strategice cu impact asupra administrației locale, și
- un scenariu optimist – bazat pe premise de politici precum îmbunătățiri ale administrației fiscale, eficiența structurii de cheltuieli sau împrumutarea pe fondul veniturilor și al surplusurilor în creștere.

Administrațiile locale din România, la pregătirea bugetului pentru noul an, trebuie să asigure și proiecții pe trei ani, folosind mai multe premise oferite de Ministerul Finanțelor Publice. Tabelul de mai jos cuprinde bugetul propus pentru anul 2020 și proiecțiile propuse până în 2023 pentru bugetul Sectorului 5.

Tabelul 48. Proiecții financiare pentru Sectorul 5

	2020	2021	2022	2023
Venituri totale	2.032.653.640	213.376.000	229.692.000	247.716.000
- IVPF	433.081.000	51.257.000	51.369.000	51.697.000
- Transferuri din TVA	36.982.000	-	-	-
- Impozite pe proprietate	89.438.000	98.382.000	108.231.000	119.054.000
- Alte venituri fiscale	2.708.000	2.979.000	3.227.000	3.604.000
- Venituri nefiscale	18.730.000	20.587.000	22.628.000	24.775.000
Cheltuieli totale	2.005.252.790	544.586.690	546.782.500	547.273.940
- Costuri cu forța de muncă	164.233.150	165.358.000	165.910.500	165.667.000
- Bunuri și servicii	360.526.480	66.949.190	69.724.000	70.506.320
- Dobânzi	33.000.000	32.000.000	31.000.000	32.000.000
- Subvenții	-	-	-	-
- Transferuri	70.766.000	-	-	-
- Asistență socială	70.391.000	48.960.000	49.178.000	49.180.000
- Cheltuieli de capital	31.000.000	-	-	-
- Alte cheltuieli	42.167.150	5.560.000	5.560.000	5.560.000

4.5. Etapa 5: Evaluarea gestiunii financiare pentru Sectorul 5

Această etapă din autoevaluarea financiară preliminară la nivel municipal pentru Sectorul 5 evoluează de la evaluarea cantitativă (financiară) către evaluarea calitativă. La baza ei stau modele și metodologii dezvoltate cu succes de organizații internaționale pentru ghidarea îmbunătățirilor în domeniile gestionării finanțelor publice.

Evaluarea gestiunii financiare este o versiune personalizată a evaluării PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability assessment/Cheltuieli publice și responsabilitate financiară),⁶⁰ care a fost dezvoltată de-a lungul anilor pentru a crea un cadru standard pentru auditarea financiară a conturilor publice și a entităților din sectorul public. EGF explorează factorii și capacitățile subiacente instituționale, organizaționale și de gestionare, care determină performanța sectorului public, prin folosirea celor mai bune practici dezvoltate de-a lungul anilor în colaborare cu peste 80 de municipalități.

Cele patru arii tematice acoperite de către EGF conțin patru sau cinci seturi de întrebări rezumate într-o fișă de evaluare care poate ajuta la îmbunătățirea performanței gestiunii financiare a municipiului. Operatorul AEFM va selecta răspunsul care reflectă cel mai bine situația întâlnită la nivel municipal. Cele mai mici punctaje din fiecare domeniu sunt apoi urmate de măsurile corective propuse, care vor face parte din Planul de acțiune AEFM.

Relații interguvernamentale

Domeniul relațiilor interguvernamentale cuprinde cinci întrebări legate de: **previzibilitatea transferurilor, mandat interguvernamental, reglarea datoriilor, încrederea în veniturile proprii și flexibilitatea cheltuielilor**. Domeniul tematic evaluează modul în care cadrul legislativ și de reglementare la nivel național afectează gestionarea financiară locală. Este importantă enumerarea tuturor provocărilor identificate în acest domeniu și conștientizarea faptului că potențialii investitori externi și băncile care acordă credite sunt dornice să afle stabilitatea și gradul de susținere a cadrului interguvernamental față de capacitatea și stabilitatea financiară a municipiului. Tabelul de mai jos arată modul în care personalul Primăriei Sectorului 5 s-a autoevaluat pe diferitele dimensiuni de Relații interguvernamentale – de completat împreună cu personalul Primăriei.

Tabelul 49. Analiză EGF Sector 5 – Relații interguvernamentale

1. Relații interguvernamentale		Punctaj propus de administrație
Predictibilitatea transferurilor	<p>A Există un cadru matur și robust pentru sectorul administrațiilor locale, cu o definiție clară a transferurilor. Orice schimbare se face într-un ritm deliberat și previzibil. Transferurile sunt stabile și previzibile, reglementate, transmise la timp; nu există subvenții ad-hoc.</p> <p>B Transferurile sunt previzibile anual, reglementate, dar termenele de livrare pot varia în timpul anului; nu există subvenții ad-hoc.</p> <p>C Transferurile nu sunt reglementate, dar sunt în mare măsură stabile; pot exista subvenții ad-hoc.</p> <p>D Transferurile sunt imprevizibile și/sau nu sunt reglementate și/sau subvențiile ad-hoc sunt uzuale.</p>	B
Aranjamentele interguvernamentale	<p>A Mandatele de venituri și cheltuieli sunt clar stipulate de lege și sunt respectate. Orice schimbare se face într-un ritm deliberat și previzibil.</p> <p>B Mandatele de venituri și cheltuieli sunt prevăzute, dar nu în armonie, regulile sunt respectate cu unele excepții. Schimbările interguvernamentale privind finanțele sunt discutate în cea mai mare</p>	B

⁶⁰ Mai multe informații referitoare la PEFA pot fi găsite la <http://www.pefa.org/about>.

1. Relații interguvernamentale		Punctaj propus de administrație
	<p>parte cu administrațiile locale.</p> <p>C Mandatele de venituri și cheltuieli nu sunt bine reglementate, dar se schimbă rar.</p> <p>D Mandatele de venituri și cheltuieli sunt neclare, nu sunt pe deplin respectate și sunt supuse unor modificări fără anunțuri prealabile sau discuții.</p>	
Reglementări privind datoriile	<p>A Finanțarea datoriei este clar reglementată prin reguli bazate pe piața liberă și pe cadrul legal privind insolvența; Datoria administrației locale este stabilă.</p> <p>B Finanțarea datoriei este reglementată; Serviciul datoriei administrației locale este cel mai adesea realizat în timp util.</p> <p>C Ministerul de Finanțe aprobă împrumuturi fără reguli clare pentru finanțarea datoriei. Plățile pot fi adesea întârziate.</p> <p>D Finanțarea datoriilor nu este reglementată și împrumuturile se pot refinanța. Împrumuturile pe termen scurt pentru asigurarea lichidităților sunt obișnuite, ori acestea nu sunt permise.</p>	A
Capacitatea de a genera venituri proprii	<p>A Administrația locală are flexibilitatea de a modifica impozitele/taxele pe o pondere semnificativă a veniturilor operaționale, iar creșterile sunt acceptabile politic la nivel local. Administrația locală are capacități bune de colectare. Veniturile proprii curente și pentru anii următori sunt predictibile.</p> <p>B Administrația locală are flexibilitatea de a modifica baza de impozitare, însă creșterile impozitelor/taxelor pot genera provocări din punct de vedere politic la nivel local. Capacitatea de colectare este rezonabilă, cu stimulente reduse pentru creșterea veniturilor. Veniturile proprii sunt substanțiale și oarecum previzibile.</p> <p>C Administrația locală nu are capacitatea de a modifica baza sau rata impozitelor/taxelor, însă poate propune modificări guvernului/ministerului de resort. Veniturile proprii sunt oarecum previzibile.</p> <p>D Administrația locală nu are capacitatea de a modifica ratele sau baza de impozitare. Veniturile proprii nu sunt previzibile sau sunt foarte mici.</p>	B
Flexibilitatea privind cheltuielile	<p>A Responsabilitățile de cheltuieli sunt stabile și previzibile în timp. Administrația locală are flexibilitatea de a schimba nivelul și natura cheltuielilor, cum ar fi prin reducerea serviciilor publice sau modificarea standardelor serviciilor, pentru o pondere semnificativă a cheltuielilor de exploatare. Aceste reduceri sunt acceptabile din punct de vedere politic la nivel local.</p> <p>B Administrația locală are puterea legală de a modifica nivelul și natura cheltuielilor, cum ar fi prin reducerea serviciilor publice sau modificarea standardelor serviciilor, pentru o pondere semnificativă a cheltuielilor de exploatare. Aceste reduceri sunt acceptabile conceptual la nivel local, dar apar rar și numai în situații extreme.</p> <p>C Administrația locală are puterea legală de a schimba nivelul și natura cheltuielilor, dar acest lucru apare pe o bază ad-hoc împotriva deficitului de numerar și nu este o practică obișnuită. Cheltuielile suplimentare sunt frecvente.</p> <p>D Administrația publică poate schimba nivelul și natura cheltuielilor, dar acest lucru se întâmplă ca soluții rapide fără planuri pe termen lung. Cheltuielile suplimentare sunt foarte frecvente.</p>	A

Planificare, bugetare și execuție bugetară

Acest domeniu tematic analizează calitatea sistemului local de gestiune financiară în procesul de planificare, alocare și execuție a bugetelor. Abordează patru întrebări specifice legate de: planul strategic și planuri pentru optimizarea capitalului, planificarea bugetului, domeniul de aplicabilitate a bugetului și implementarea bugetului. Dezvoltarea unui plan financiar strategic și multianual a devenit o bună practică în țările dezvoltate, semnalând calitatea sistemelor de gestionare financiară municipale. Scopul de bază al acestui domeniu tematic este autoevaluarea dacă un oraș poate da dovadă de disciplină în procesul de planificare și execuție bugetară. Tabelul de mai jos arată modul în care personalul Primăriei Sectorului 5 s-a evaluat pe dimensiunea planificare, bugetare și execuție bugetară – de completat împreună cu personalul Primăriei.

Tabelul 50. Analiză EGF – Planificare, bugetare și execuție bugetară

2. Planificare, bugetare și execuția bugetului		Punctaj propus de administrație
Planul strategic și planul de îmbunătățire a capitalului (PÎC)	<p>A Administrația locală adoptă, în conformitate cu un plan strategic, planuri de îmbunătățire a capitalului de 3–5 ani (PÎC) în mod continuu, în timp ce primul an devine planul bugetar și un nou an este adăugat la PÎC în fiecare an. PÎC este dezvoltat în proces participativ și este substanțial implementat în bugetele anuale.</p> <p>B Administrația locală adoptă PÎC la fiecare 3-5 ani. PÎC sunt în mod substanțial incluse în planificarea bugetelor anuale.</p> <p>C Administrația locală adoptă un plan strategic sau PÎC, unele acțiuni sunt luate în considerare în planificarea bugetelor anuale, dar schimbarea circumstanțelor reduce scopul sau utilizarea planificării strategice.</p> <p>D Administrația locală nu are niciun plan strategic sau PÎC; planificarea este limitată la bugetele anuale.</p>	C
Planificarea bugetului	<p>A Bugetarea administrației locale este clar reglementată, procesul bugetar este matur, iterativ și participativ, bazat pe previziuni pentru transferuri, pe ghiduri naționale clare și pe circularele bugetare locale. Planurile bugetare sunt finalizate și aprobate la timp. Bugetele revizuite sunt bine reglementate și planificate în timp util, fiind adoptate la jumătatea anului fiscal.</p> <p>B Bugetarea administrației locale este clar reglementată; Procesul bugetar este finalizat în timp util pe baza orientărilor naționale clare și a circularilor bugetare locale. Bugetele revizuite sunt adoptate după cum se consideră necesar.</p> <p>C Bugetarea administrației locale este reglementată de orientările naționale; bugetele sunt finalizate de regulă la timp. Bugetele revizuite sunt adoptate de mai multe ori pe an, dacă și când este necesar.</p> <p>D Există reguli generale pentru bugetele locale; mai multe schimbări apar din cauza circumstanțelor neprevăzute la nivelul administrației centrale sau locale.</p>	B

2. Planificare, bugetare și execuția bugetului		Punctaj propus de administrație
Domeniul de aplicare a bugetului	<p>A Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice joacă un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale; însă tranzacțiile financiare sunt reglementate, clare și necesită subvenții de exploatare scăzute (5%). Administrația locală pregătește atât rapoarte bugetare / financiare periodice, cât și consolidate.</p> <p>B Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice au un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale; însă tranzacțiile financiare sunt reglementate, clare și necesită subvenții de exploatare scăzute (maxim 10% din veniturile curente). Administrația locală nu pregătește rapoarte bugetare / financiare consolidate.</p> <p>C Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice au un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale și necesită subvenții operaționale substanțiale (peste 10%). Tranzacțiile financiare sunt contabilizate, dar nu sunt reglementate și nu sunt consolidate în rapoartele financiare.</p> <p>D Entitățile extrabugetare și companiile de utilități publice joacă un rol substanțial în furnizarea serviciilor locale și necesită subvenții operaționale substanțiale (15%). Tranzacțiile financiare către și de la entități nu sunt reglementate, sunt contabilizate în diverse forme, dar nu sunt consolidate în rapoarte financiare.</p>	B
Execuția bugetului	<p>A Cheltuielile respectă creditele bugetare; costurile totale efective și structura liniilor principale se află la o variație de 5% din cheltuielile planificate.</p> <p>B Cheltuielile respectă creditele bugetare; costurile totale efective și structura liniilor principale se află la o variație de 10% din cheltuielile planificate.</p> <p>C Cheltuielile efective, veniturile și variațiile de venituri și cheltuieli și structurile principale sunt în limita a 15% din cheltuielile planificate.</p> <p>D Cheltuielile reale, veniturile și structurile principale ale veniturilor și cheltuielilor depășesc 15% din cheltuielile planificate.</p>	C

Sisteme și practici de gestiune financiară

Sistemele și practicile de gestiune financiară sunt pietrele de temelie ale oricărei autorități publice, ca principal factor stimulator al operațiunilor zilnice și al proiectelor de dezvoltare viitoare. Acest domeniu tematic cuprinde un chestionar legat de următoarele domenii: cadrul de gestiune financiară, gestiunea veniturilor, gestiunea cheltuielilor, gestiunea numerarului și a datoriilor și sisteme și practici de supraveghere și control intern. Deși unora dintre responsabilii financiari li s-ar părea subiectiv să emitem judecăți legate de calitatea sistemelor lor financiare, întrebările sunt proiectate pentru a face ca răspunsurile și selecția punctajelor relevante să fie simplă. Tabelul de mai jos cuprinde răspunsurile oferite de către responsabilii financiari din administrația locală a Sectorului 5 – de completat împreună cu personalul Primăriei Sectorului 5.

Tabelul 51. Analiză EGF – Gestiune financiară

3. Management financiar		Punctaj propus de administrație
Cadrul de management financiar	<p>A Cadrul de management financiar este bine reglementat și este susținut de sistemul de management financiar integrat (software IFMS/FMS), cu șabloane standard și formulare de raportare, iar un număr suficient de personal calificat în funcții cheie este alocat managementului financiar, cu o separare clară a funcțiilor.</p> <p>B Gestionarea financiară este controlată și susținută de sistemul de management financiar integrat (software IFMS / FMS), cu șabloane clare și formulare de raportare, iar personalul calificat este alocat mai multor posturi cheie cu unele funcții vacante.</p> <p>C Gestionarea financiară este susținută de unele programe software, iar un personal calificat este alocat gestionării financiare.</p> <p>D Gestionarea financiară este îmbunătățită de calculator cu diverse soluții software, dar personalul are diferite niveluri de cunoștințe în domeniul managementului financiar.</p>	D
Gestiunea veniturilor	<p>A Administrația locală are un cadru fiscal efectiv și / sau un sistem de înregistrare și evaluare a plătitorilor de impozite și taxe, cu înregistrări actualizate și transparente privind obligațiile plătitorilor; eficiența colectării veniturilor este ridicată (95%).</p> <p>B Administrația locală are un sistem efectiv de înregistrare și evaluare a plătitorilor de impozite și taxe, cu înregistrări actualizate și transparente privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor; eficiența colectării veniturilor este bună (80%).</p> <p>C Administrația locală are mai multe sisteme de înregistrare a plătitorilor de impozite și taxe, cu înregistrări privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor în diferite calități; Eficiența colectării veniturilor este moderată (60–80%).</p> <p>D Administrația locală nu are sau are mai multe sisteme de înregistrare a plătitorilor de impozite și taxe cu înregistrări privind obligațiile și responsabilitățile plătitorilor în calități diferite; eficiența colectării veniturilor este scăzută (60% sau mai mică).</p>	A
Gestiunea cheltuielilor	<p>A Administrația locală are un sistem eficient de control al angajamentelor, o separare clară a datoriilor, realizează controale interne pentru cheltuielile nesalariale și pentru procedurile de achiziții publice, asigurându-se de cheltuirea corectă a bugetului.</p> <p>B Administrația locală are un sistem de control al angajamentelor, cheltuielile sunt contabilizate mai ales la timp, procedurile de achiziții publice sprijină investițiile.</p> <p>C Administrația locală are sisteme computerizate pentru gestionarea și înregistrarea cheltuielilor.</p> <p>D Înregistrarea și gestionarea cheltuielilor sunt fragmentate.</p>	A
Gestionarea numerarului și a datoriilor	<p>A Administrația locală are un cadru eficient pentru gestionarea numerarului și a datoriilor, cu înregistrări clare privind soldurile de numerar, datorii, garanții, alte creanțe și arierate de plată.</p> <p>B Administrația locală are un cadru eficient pentru gestionarea numerarului și datoriilor, cu înregistrări privind soldurile de numerar, datorii și garanții; dar garanțiile nu sunt evaluate în gestionarea datoriei.</p> <p>C Administrația locală are o procedură de gestionare a numerarului și a datoriilor, cu unele înregistrări privind soldurile de numerar și unele datorii.</p> <p>D Administrația locală nu are un cadru de gestionare a datoriei, dar soldurile de numerar sunt reconciliate sau nu există nici o procedură de numerar și nici de gestionare a datoriilor.</p>	A
Supraveghere control intern	<p>A Administrația locală are un sistem de audit intern fiabil, proceduri eficiente pentru reconcilierea conturilor și pentru supravegherea și analiza riscului fiscal agregat generat de entități subordonate legal (companii de utilități</p>	B

3. Management financiar		Punctaj propus de administrație
	<p>publice), pe baza rapoartelor financiare consolidate.</p> <p>B Administrația locală are un sistem de audit intern fiabil, unele proceduri pentru reconcilierea conturilor și pentru supravegherea și analiza riscului fiscal total generat de entități subordonate legal (companii de utilități publice), fără raportare consolidată.</p> <p>C Administrația locală are un sistem de audit intern, reconcilierile conturilor sunt intermitente, iar administrația locală primește rapoartele anuale de la entitățile subordonate legal (companii de utilități publice).</p> <p>D Administrația locală nu are nicio unitate sau sistem formal de audit intern și nu există înregistrări despre entitățile subordonate legal (companii de utilități publice).</p>	

Raportare financiară, informare și transparență

Acest domeniu acoperă elemente critice ale sistemelor bune de gestiune financiară. Răspunsurile pot reflecta angajamente, politici și proceduri puternice pentru transparență, stabilite de către municipalitate pentru a informa și pentru a primi feedback legat de gradul de adecvare și rezultatele rapoartelor financiare. Cele patru domenii de interes sunt următoarele: raportare financiară, audit extern, informații financiare și achiziții publice. Tabelul de mai jos prezintă autoevaluarea personalului Primăriei Sectorului 5 – de completat împreună cu personalul Primăriei.

Tabelul 52. Analiză EGF – Raportare financiară, informare și transparență

4. Raportare financiară și transparență		Punctaj propus de administrație
Raportare financiară	<p>A Administrația locală are un sistem informatizat profesionist de raportare financiară, în concordanță cu principiile și standardele contabile general acceptate. Rapoartele zilnice, lunare, trimestriale și anuale sunt generate în timp util prin procedurile automatizate (de exemplu, de către sistemul integrat de management financiar); rezultatele sunt transmise către organele de conducere, fiind apoi discutate și aplicându-se măsuri corective în timp util.</p> <p>B Administrația locală are un sistem de raportare financiară profesionist și proceduri în conformitate cu legislația națională; rapoartele sunt generate și transmise în timp util.</p> <p>C Administrația locală are reguli și diverse șabloane pentru raportarea financiară la diverse entități, rapoartele sunt generate separat și pot apărea întârzieri din cauza informațiilor lipsă.</p> <p>D Entitățile administrației locale generează unele rapoarte.</p>	A
Audit extern	<p>A Rapoartele financiare anuale ale administrației locale sunt auditate de auditor extern; rapoartele de audit sunt obținute în termen de 8-12 luni după anul fiscal. Comitetul de audit al administrației locale discută rezultatele auditului și începe măsurile corective pe care le consideră necesare și administrația locală a obținut audituri necalificate în ultimii 3 ani.</p> <p>B Rapoartele financiare anuale ale administrației locale sunt auditate de auditor extern; rapoartele de audit se obțin în termen de 2 ani după anul fiscal. Comitetul de audit al administrației locale discută rezultatele auditului și începe măsurile corective și administrația locală a obținut audituri</p>	C

4. Raportare financiară și transparență

Punctaj
propus de
administrație

necalificate în ultimul an.

C Rapoartele financiare anuale ale administrației locale sunt auditate de auditor extern; rapoartele de audit sunt obținute în 2-3 ani după anul fiscal. Comitetul de audit al administrației locale discută rezultatele auditului. Administrația locală a obținut audituri calificate în ultimii 2 ani.

D Administrația locală nu are auditor extern, sau nu a reușit să obțină audituri, sau nu a obținut audituri calificate, sau a obținut mai multe audituri externe cu rezultate diferite în ultimii 3 ani.

Informații financiare	<p>A Rapoartele financiare anuale, raportul de audit și scurte informații privind rapoartele trimestriale sau lunare sunt puse la dispoziție pentru controlul public (de exemplu, postate pe site-ul administrației locale, disponibile la avizierul primăriei, împărtășite cu părțile interesate în formulare tipărite sau electronice). Administrația locală ține o ședință dedicată pentru a discuta rezultatele și planurile de viitor.</p> <p>B Rapoartele financiare anuale sunt disponibile pentru control public (de exemplu, postate pe site-ul administrației locale, disponibile la avizierul primăriei, împărtășite cu părțile interesate în formulare tipărite sau electronice).</p> <p>C Rapoartele financiare anuale sunt disponibile pentru controlul public la cerere.</p> <p>D Rapoartele financiare nu sunt partajate publicului.</p>	A
Achiziții publice	<p>A Administrația locală a demarat proceduri prin care cesionările de active, toate proiectele de construcții, de investiții și achizițiile de volum sunt realizate prin licitații publice, publicate în diverse medii și respectă principiile optime calitate-preț.</p> <p>B Administrația locală are proceduri standard care susțin că proiectele de construcții mari sunt achiziționate prin licitații competitive deschise, publicate în diverse medii.</p> <p>C Unele proiecte sunt publicate și achiziționate prin licitații competitive.</p> <p>D Administrația locală nu are proceduri de achiziții publice.</p>	A

Analiză AEFM–EGF și punctaj Sectorul 5: Rezumat

Tabelul de mai jos prezintă rezumatul analizei AEFM–EGF, identificând zonele care merită mai multă atenție și soluții detaliate de îmbunătățire în Planul de acțiune. Per total, municipalitatea primește punctajul din tabel. Rezultatele vor fi discutate mai detaliat în ceea ce urmează.

Tabelul 53. Rezultate punctaj evaluarea gestiunii financiare

Teme evaluarea gestiunii financiare	Punctaj				
Relații interguvernamentale	B	B	A	B	A
Planificare, bugetare și execuție bugetară	C	B	B	C	
Sisteme și practici de gestiune financiară	D	A	A	A	B
Raportare financiară, informare și transparență	A	C	A	A	-
Rezumat	B				

Sectorul 5 a implementat un sistem financiar robust, ceea ce i-a permis menținerea unui buget echilibrat chiar și în momente de modificări semnificative la nivel central. La fel cu alte administrații regionale din România, Sectorul 5 are o flexibilitate semnificativă în modul de cheltuire a bugetului, cu o cotă mică de transferuri condiționate și o parte mare din buget care poate fi alocată către ceea ce administrația consideră a fi prioritar. În același timp, fluxurile de venit la nivel regional sunt puternic reglementate la nivel central. Cele mai importante surse de venit pentru administrația locală sunt: impozitul pe venit persoane fizice, alocări din taxa pe valoarea adăugată (TVA), taxe și impozite locale. Impozitul pe venit PF și TVA pot fi ajustate de către administrația centrală, fără o consultare adecvată a administrațiilor locale (deși acest lucru este neobișnuit), astfel cum a fost cazul în 2018, când s-au creat scindări majore în sistem. Cu toate acestea, deoarece generează cele mai mici venituri pe cap de locuitor din București, Sectorul 5 primește o cotă defalcată din IVPF considerabil mai mare decât alte sectoare, aceasta având o pondere majoră în totalul veniturilor din 2019. În același timp, taxele și impozitele care pot fi percepute la nivel local sunt reglementate prin Codul Fiscal, unde se oferă fie rata/suma efectivă, fie un interval. Câteva dintre problemele care merită atenție în Planul de acțiune AEFM pentru Sectorul 5 sunt:

- *Relații interguvernamentale:* Primăria Sectorului 5 și-a unit deja forțele cu alte municipalități și, prin intermediul Asociației Municipiilor, a discutat cu guvernul și a convins administrația centrală să crească cota din impozitul pe venit PF transferată către bugetele locale, pentru a permite compensarea pierderii produse de reducerea impozitului pe venit PF. Mai mult, va fi important ca administrațiile regionale să facă lobby pentru administrarea veniturilor din impozitul pe venit PF în Codul Fiscal, pentru a evita o situație similară cu cea din 2018, în care o simplă decizie guvernamentală creează instabilitate în tot sistemul. După cum s-a precizat mai sus, generarea de venituri din surse proprii reprezintă o problemă în acest domeniu specific. Informațiile cuprinse în capitolul 6 ar putea ajuta Primăria să obțină venituri suplimentare pentru dezvoltarea urbană pe termen lung.
- *Planificare, bugetare și execuție bugetară:* acesta este domeniul în care Primăria Sectorului 5 a obținut cel mai mic punctaj din autoevaluare și ar trebui probabil să lucreze cel mai mult în următorii ani. Cel mai important, Primăria ar avea de câștigat din existența unui sistem mai bun de planificare a investițiilor de capital, cu un plan mai robust de investiții pe termen mediu. Primăria a avut deficite bugetare considerabile în perioada 2017-2018, ceea ce indică o abordare ambițioasă în ceea ce privește cheltuielile pentru dezvoltare. Planificarea și execuția bugetară ar trebui să constituie un punct major de interes pentru administrația locală, având în vedere că diferențele dintre bugetul planificat și cel real au fost cu mult mai mari decât în cazul altor unități administrative, cum ar fi Constanța sau Brașov.
- *Sisteme și practici de gestiune financiară:* acest domeniu se situează relativ bine din punctul de vedere al gestionării resurselor financiare, însă rămâne un mare semn de întrebare referitor la cadrul de gestiune financiară. Deși autoevaluarea sugerează că resursele, cheltuielile și fluxul de numerar sunt gestionate eficient, pentru utilizarea pe termen lung este imperativ să se creeze și să se adopte un software performant care să integreze și să regularizeze cadrul financiar. O platformă dedicată în acest sens ar ajuta Primăria și personalul Direcției financiare să creeze rapoarte financiare comune cu serviciile de utilități publice cu care lucrează Primăria (în special cu cele aflate sub controlul acesteia), care să

ofere o imagine mai bună și mai corectă a fluxurilor de capital și a potențialelor probleme. În plus, acest sistem ar rezolva câteva dintre dificultățile întâmpinate în etapa de planificare și bugetare, evidențiate mai sus.

- *Raportare financiară, informare și transparență*: toate datele financiare colectate conform formatului pus la dispoziție de către Ministerul Finanțelor Publice sunt făcute publice în fiecare an. Procesul de revizuire bugetară este deschis pentru public în fiecare an, iar propunerile de buget se postează pe site-ul primăriei. Totuși, mai este loc de îmbunătățiri în ceea ce privește furnizarea unor informații bugetare mai detaliate pe site. Deciziile legate de taxele și impozitele locale sunt dezbătute public și publicate pe site-ul local pentru evaluare și opinii din partea publicului. Sistemele financiare locale sunt auditate și controlate în mod regulat de către entități ale administrației centrale. În plus, sistemul de audit intern folosit de către AL ar putea fi îmbunătățit, inspirat din bunele practici prezentate în subcapitolele referitoare la alte administrații naționale.

4.6. Etapa 6: Plan de acțiune AEFM pentru Sectorul 5

Planul de acțiune AEFM ia în considerare atât analiza axată pe Sectorul 5, cât și datele oferite în capitolul următor. Planul de acțiune este inclus la acest punct pentru a asigura fluxul natural al metodologiei AEFM. Cu toate acestea, după cum este recomandat în metodologia AEFM, a fost efectuată o analiză comparativă suplimentară pentru a stabili cum se prezintă Sectorul 5 față de alte unități administrative mari din România. Deși este loc de îmbunătățiri, în special în ceea ce privește predictibilitatea pe partea de venituri, atenția imediată (pe termen scurt) ar trebui îndreptată mai ales spre partea de cheltuieli – în special pe un plan mai robust de investiții de capital pe termen mediu. Treptat, pe măsură ce se alocă mai multe resurse pentru activitățile de dezvoltare, pot fi urmărite surse suplimentare de venit.

Principalele oportunități de creștere a veniturilor pentru administrațiile locale din România sunt următoarele:

- Creșterea IVPF (*mandat administrație centrală*);
- Creșterea cotei IVPF transferate către administrațiile locale (*mandat administrație centrală*);
- Creșterea TVA (*mandat administrație centrală*);
- Absorbția de fonduri UE;
- Creșterea taxelor și a impozitelor locale, în limitele permise de Codul fiscal (*mandat administrație locală*);
- Modificarea limitelor/valorilor taxelor și impozitelor locale din Codul fiscal (*mandat administrație centrală*);
- Aplicarea de taxe și impozite suplimentare (*mandat administrație locală, în parametrii permisi de legislația națională*). Capitolul 5 cuprinde o listă de taxe și impozite inovatoare folosite de diverse administrații locale din întreaga lume.

Pe partea de cheltuieli, Banca Mondială a colaborat strâns cu Sectorul 5 la întocmirea unui plan cuprinzător de investiții de capital și la un set de modificări instituționale care să permită o implementare mai eficientă a acestui plan de investiții de capital. Cea de-a doua componentă a Parteneriatului încheiat între Primăria Sectorului 5 și Banca Mondială s-a axat pe întocmirea unui plan cuprinzător de investiții de capital pe termen mediu, cu o valoare totală de aproximativ 350 de milioane EUR (figura de mai jos prezintă acest plan de investiții de capital). Livrabilul 2.2 realizat conform parteneriatului s-a axat pe consolidarea capacității de implementare a proiectelor, cu propuneri legate de aducerea tuturor investițiilor de capital sub un singur acoperiș (în trecut, investițiile de capital erau realizate de unități diferite) și de eficientizarea procedurilor departamentului de achiziții publice (care necesitau un timp disproporționat mai mare pentru prelucrarea licitațiilor decât alte departamente similare din alte orașe ale României). Ambele

Tabelul de mai jos cuprinde o listă cu o serie de acțiuni care ar putea îmbunătăți performanța financiară a Sectorului 5:

Tabelul 54. Plan de acțiune AEFM pentru Sectorul 5

Obiectiv	Acțiune specifică	Rezultate preconizate	Termen	Estimare costuri	Entitate responsabilă
Creșterea cheltuielilor cu dezvoltarea	Întocmirea unei diagrame Gantt pentru planul de investiții de capital, cu un calendar propus pentru implementarea proiectelor/programelor prioritare	Calendar asumat pentru implementarea proiectului	Anul 1	Fără costuri pentru întocmirea diagramei Gantt	Direcția Generală Dezvoltare
	Mărirea echipei Direcției Dezvoltare Generale	Creșterea indicatorului de efort de investiții de capital, de la valoarea actuală de 15,15% la valoarea de referință de 40% sau mai mult	Anii 1-5	Costurile cu personalul urmează să fie estimate	Primarul și Direcția Generală Dezvoltare
Creșterea veniturilor	Lobby la administrația centrală pentru creșterea cotei din IVPF alocate către administrațiile locale	Venituri mai mari din surse proprii	Anul 1	Fără costuri	Primarul, prin intermediul Asociației Municipiilor
	Lobby la administrația centrală pentru includerea transferurilor de IVPF în Codul fiscal, pentru a evita modificările bruște cauzate de ordonanțele de urgență ale guvernului (așa cum s-a întâmplat în 2018)	Mai multă previzibilitate în planificarea bugetară pe termen mediu	Anul 1	Fără costuri	Primarul, prin intermediul Asociației Municipiilor
	Îmbunătățirea absorbției de fonduri UE	Fonduri mai mari din granturi pentru proiecte critice de dezvoltare urbană	Anii 1-5	Costurile urmează să fie estimate	Primarul și Direcția Generală Dezvoltare
	Luarea în calcul a creșterii impozitului pe proprietate pentru gospodării în cazul clădirilor rezidențiale	Impozit pe proprietate crescut la nivelul maxim permis de Codul fiscal	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, Serviciul Public de Impozite și Taxe (SPIT) și Direcția Generală Finanțe
	Luarea în calcul a creșterii impozitului pe proprietate pentru gospodării în cazul clădirilor nerezidențiale	Impozit pe proprietate crescut la nivelul maxim permis de Codul fiscal	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, Serviciul Public de Impozite și Taxe (SPIT) și Direcția Generală Finanțe
O gestionare mai bună a activelor	Implementarea unui sistem de gestionare a activelor cu registre, strategii și politici fiabile	Surse suplimentare de venituri stabile și rezultate de dezvoltare mai bune	Anii 1-5	Fără costuri	Primarul, arhitectul șef și Direcția Locală Patrimoniu

5. Evaluare financiară generală pentru Sectorul 5

5.1. Rezumat

Evaluarea care urmează oferă o analiză factuală aprofundată a principalelor venituri și cheltuieli ale Sectorului 5. În ceea ce privește veniturile, obiectivul cheie este înțelegerea structurii veniturilor, inclusiv a surselor principale, și oferirea unei imagini asupra tendințelor din ultimii cinci ani. Din perspectiva cheltuielilor, cercetarea oferă o imagine a nivelului acestora, incluzând principalele categorii și evoluția lor în timp. Există și comparații importante cu alte localități din România, în special cu alte zone urbane dinamice aflate în creștere, precum și cu celelalte sectoare ale Bucureștiului. Aceste comparații evidențiază punctele tari și aspectele care necesită îmbunătățiri în ceea ce privește bugetul local al Sectorului 5 și sunt menite să completeze și să îmbogățească AEFM efectuată în capitolul precedent.

Sectorul 5 a înregistrat venituri fluctuante în cursul ultimului deceniu, ceea ce nu este neobișnuit pentru România, având în vedere modificările frecvente ale legislației. A existat o tendință de scădere a veniturilor în 2018, ca urmare a alocărilor mai mici din partea administrației centrale, provenite din cotele defalcate din TVA și IVPF distribuite către administrațiile locale. Totuși, această scădere a fost compensată rapid în 2019, când s-au obținut mai mult de 607 milioane RON. După o creștere puternică a cheltuielilor înregistrată în perioada 2017-2018, Sectorul 5 a reușit să înregistreze un excedent bugetar în 2019, cu costul reducerii cheltuielilor de capital. Supraestimarea veniturilor riscă însă să ducă la adoptarea unor politici bugetare nesustenabile și la alocarea mai multor bani pentru cheltuieli, fără acoperire reală. De exemplu, Primăria Generală a avut în 2017 un deficit bugetar de aproape 400 de milioane RON, iar în 2018 acesta a crescut la aproape 600 milioane RON — cele mai mare deficite bugetare anunțate de Primăria Generală.

Structura bugetară relevă diferențe importante între Sectorul 5 și alte autorități locale din România. În timp ce alte unități administrative mari din România au un buget echilibrat între ponderea veniturilor din surse proprii și alocările de cote defalcate din IVPF și TVA din partea administrației centrale, Sectorul 5 dă dovadă de o dependență relativ mai mare de fluxul de venituri provenite din IVPF și TVA, în special prin transferurile de egalizare pentru echilibrarea bugetului local. Acesta nu este un lucru tocmai bun pentru Sectorul 5, care are nevoie de un grad mai mare de autonomie financiară locală pentru previzibilitate de la an la an.

În special veniturile din impozitul pe proprietate (clădiri și terenuri) și din impozitele pe mijloacele de transport sunt surse de venit importante, previzibile și stabile, care au crescut exponențial în ultimul deceniu, deși valoarea lor unitară este limitată prin lege. Totuși, aceste impozite nu sunt suficiente în proporția veniturilor totale colectate de Sectorul 5. Administrația locală poate direcționa aceste fonduri în investiții sau alte inițiative locale, asigurând resursele necesare pentru a pune în practică viziunea decidenților locali, dar și o rată mai mare de colectare în anii următori.

În același timp, presiunea asupra bugetelor locale va continua probabil să crească. Presiunea economică exercitată de pandemia de coronavirus va constitui o provocare atât pentru administrația centrală, cât și pentru administrațiile locale, ceea ce se va traduce în venituri mult mai mici pentru municipalități. Deoarece Sectorul 5 dă dovadă de o dependență foarte mare de alocările de echilibrare a bugetului local, există o presiune ridicată de identificare rapidă a unor noi surse de venituri. Câteva exemple de surse de venituri inovatoare sunt prezentate în capitolul 5 al acestui document.

Administrațiile locale au responsabilități importante în domeniul învățământului, al activităților culturale și al asistenței sociale. Ca urmare, există alocări importante către aceste linii bugetare. În perioada 2007-2018, Sectorul 5 a acordat prioritate cheltuielilor pentru învățământ și ajutoare

sociale, raportând un nivel de 27,4% și, respectiv, 20,4% în aceste domenii. Unele orașe mai mici cheltuiesc mult mai mult — procentual — pentru învățământ: Zalău (45%), Alexandria (38,6%) sau Reșița (36,8%). Chiar și unele orașe comparabile cheltuiesc mai mult ca procent, din bugete locale chiar mai mari: Cluj-Napoca (28,7%) sau Timișoara (25%). Este necesară o analiză mai detaliată pentru a stabili cauzele acestor discrepanțe.

5.2. Veniturile la bugetul local al Sectorului 5

Veniturile municipale provin în cea mai mare parte din patru surse principale: (1) transferuri alocate; (2) cote defalcate; (3) transferuri de egalizare; și (4) impozite, taxe și tarife din surse proprii.⁶¹ Majoritatea veniturilor discreționare ale administrațiilor municipale provin dintr-un sistem de partajare a impozitelor, transferuri de egalizare și venituri din surse proprii. În esență, în realizarea egalizării sunt implicate două mecanisme: (1) unul bazat pe o cotă defalcată din IVPF și TVA; și (2) o plată de egalizare suplimentară derivată din IVPF. În plus, există diverse alte subvenții alocate pentru servicii de sprijinire a persoanelor cu handicap, a familiilor cu venituri mici, precum și granturi din partea Uniunii Europene (UE) pentru sprijinirea anumitor proiecte.

Municipalitățile au capacitatea legală de a obține venituri dintr-un număr mare de impozite, taxe și tarife. Printre acestea se numără impozitele pe proprietate (pe terenuri și clădiri) percepute atât de la persoane juridice, cât și de la persoane fizice, impozitele pe autovehicule, taxele hoteliere și o taxă pentru activități culturale (teatre, concerte etc.). Există, de asemenea, o gamă variată de taxe și tarife asociate cu furnizarea a diverse servicii, precum servicii medicale în regim de spitalizare de zi, servicii notariale, eliberarea de certificate și diverse licențe, certificate de urbanism, autorizații de construire, dobânzi penalizatoare și amenzi, taxe de timbru și taxe de timbru extrajudiciare. Tabelul de mai jos cuprinde o listă cu sursele obișnuite de venituri întâlnite la municipalitățile din România.

Tabelul 55. Gama surselor obișnuite de venituri pentru municipalitățile din România

Defalcarea bugetelor locale — Secțiunea venituri	
Cote și sume din impozitul pe venit <i>Cote din impozitul pe venit</i> <i>Sume din impozitul pe venit pentru egalizarea bugetelor locale</i>	Impozite și taxe pe proprietate <i>Impozitul pe clădiri</i> <i>Impozitul pe terenuri</i> <i>Taxa de carte funciară</i> <i>Taxa de timbru judiciar, taxa de timbru notarial și alte taxe de timbru</i> <i>Alte taxe pentru activități speciale</i> <i>*atât pentru persoane fizice, cât și pentru firme</i>
Cote și sume din TVA și transferuri de egalizare <i>Cote din taxa pe valoare adăugată⁶²</i> <i>Transferuri de egalizare</i>	Impozite pe vehicule <i>Impozitul anual pe vehicule</i> <i>Taxe de înmatriculare</i> <i>Alte taxe</i>
Penalități, amenzi și confiscări <i>Venituri din amenzi și alte sancțiuni conform legii</i> <i>Alte penalități, amenzi și confiscări</i>	Taxe pentru anumite servicii <i>Taxe hoteliere</i> <i>Taxa pentru spectacole culturale (concerte, teatre etc.)</i> <i>Taxe specifice ale administrației locale</i>
Subvenții de la bugetul de stat	Venituri în cadrul unor proiecte finanțate din surse

⁶¹ Alocarea veniturilor către administrațiile locale din România este reglementată de Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale și de titlul IX din Codul fiscal al României (Legea nr. 571/2003, cu modificările ulterioare).

⁶² Cota de TVA a inclus transferurile bugetare de la bugetul central pentru acoperirea salariilor cadrelor didactice din școli (până în 2017).

Defalcarea bugetelor locale — Secțiunea venituri

Subvenții pentru reabilitarea termică a clădirilor
Subvenții pentru asistență socială
Subvenții specifice stabilite de administrația centrală
Alte tipuri de subvenții

externe/granturi
Programe europene (Fondul regional, Fondul social european, Fondul european agricol)
Programe de finanțare naționale
Alte finanțări

Sursa: Ministerul Finanțelor Publice

După cum s-a menționat anterior, veniturile administrațiilor locale (AL) sunt afectate de un mediu instabil și imprezvizibil, iar Sectorul 5 nu face excepție de la această regulă. Modificările legislative succesive au impact asupra veniturilor la nivel local, cum ar fi cazurile recente de transferuri mai mici de IVPF și TVA, care au fost urmate doar de soluții bugetare pe termen scurt pentru a compensa pierderea veniturilor. Anexa 1 oferă o imagine de ansamblu asupra modificării legislației naționale privind finanțarea locală din ultimii ani. Principalele surse de venituri ale AL — transferurile de la administrația centrală și transferurile de egalizare — mențin un grad ridicat de dependență față de deciziile administrației centrale și împiedică autonomia fiscală locală. De asemenea, astfel de transferuri țin rareori seama de ratele inflației, de costurile standard actualizate sau de nevoile de fluxuri de numerar ale AL dacă se realizează un proiect amplu de investiții — de exemplu, mărirea salariului minim în sectorul construcțiilor a crescut costurile tuturor proiectelor de infrastructură de la nivel local fără nicio compensație de echilibrare din partea autorităților centrale. Mai mult, AL precum Sectorul 5 au un spațiu de intervenție limitat în domeniul impozitării, existând o reglementare națională clară în această privință. Acesta este un impediment pentru planificarea investițiilor pe termen mediu-lung care necesită atât cofinanțare mare, cât și plata unui avans.

Autoritățile naționale păstrează, de asemenea, un grad ridicat de influență asupra nivelului local, datorită posibilității de „echilibrare” a bugetelor locale prin transferuri de egalizare. Administrația centrală are o rezervă de resurse pentru ajustarea bugetelor locale, adică pentru acoperirea deficitelor de finanțare sau pentru susținerea cheltuielilor de la nivel local din sumele de TVA și IVPF. Aceste ajustări se ridică la 2,8% din veniturile totale pentru perioada 2012-2018, dar cu o distribuție inegală: valori mai mari în 2012 (504 milioane RON - 4,5% din veniturile totale) sau 2018 (643 de milioane RON - 6,4% în 2018) și valori mai mici în perioada dintre acești ani (134 de milioane RON în 2013 - 1,16% din veniturile totale sau 222 de milioane RON în 2017 - 1,59% din veniturile totale). Având criterii neclare și neavând o justificare clară pentru aceste transferuri de fonduri, acest instrument este afectat de decizii ad-hoc și de subiectivitate. Împreună cu creșterea transferurilor din fondul de rezervă național către autoritățile locale (cele mai semnificative având loc în timpul campaniilor electorale sau al perioadelor tulburi din punct de vedere politic), aceasta evidențiază o tendință de influență politică asupra alocării fondurilor către administrațiile locale.

Veniturile municipale totale (2007-2019)

În acest context, administrația locală a Sectorului 5 a înregistrat o creștere a veniturilor în ultimul deceniu. Deși s-a confruntat cu un regres în 2018 ca urmare a fluxurilor mai mici de transferuri din partea administrației centrale, Sectorul 5 a reușit să recupereze pierderile în 2019, când a înregistrat cele mai mari venituri de până în prezent.

Tabelul 56. Evoluția veniturilor la nivelul Sectorului 5 (RON)

Anul	Sectorul 5
2007	341.436.128
2008	379.589.428
2009	503.559.665
2010	447.327.544
2011	388.145.311
2012	368.598.098
2013	391.186.134
2014	477.269.914
2015	461.525.239
2016	485.447.595
2017	585.610.725
2018	542.918.861
2019	607.058.678
Venituri totale 2007-2019	5.979.673.320
Populație	271.575
Venituri totale pe cap de locuitor 2007-2019	22.018

Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

În perioada 2007-2019, Sectorul 5 a avut venituri totale de aproape 6 miliarde RON. Deși acestea sunt printre cele mai mari venituri în cifre brute din țară, Sectorul 5 rămâne încă în spatele celorlalte cinci sectoare ale Bucureștiului și al altor orașe mari. Chiar dacă în ultimii ani veniturile au rămas stabile, s-a înregistrat o volatilitate mare ca urmare a așa-numitelor *transferuri de egalizare* prin cota defalcată din impozitul pe venitul persoanelor fizice și a taxei pe valoare adăugată. De exemplu, în 2019, când Sectorul 5 a reușit să atragă numai 30,6 milioane RON în IVPF, administrația locală a primit un transfer necondiționat suplimentar de 347 milioane RON prin transferuri de egalizare IVPF. Absorbția de fonduri UE continuă să fie extrem de redusă, ridicându-se la mai puțin de 2% din veniturile planificate pentru 2019. În ultimul deceniu, Sectorul 5 a atras sume nesemnificative din fonduri europene în comparație cu AL cu aceeași populație, și mult mai puțin decât Oradea, Iași sau Cluj-Napoca.

Ca sumă pe cap de locuitor, dintre celelalte sectoare ale Bucureștiului, Sectorul 5 se află pe ultimul loc, cu o un venit mediu pe cap de locuitor de 1.975 RON în ultimii cinci ani. Chiar dacă Sectorul 5 este penultimul din capitală ca populație, veniturile sale totale sunt mai mici decât ale altor sectoare. Administrația locală colectează numai 40% din veniturile brute ale Sectorului 1, deși are mai mulți locuitori. Indicatorul veniturilor totale pe cap de locuitor relevă faptul că cea mai bună performanță a fost înregistrată în principal de reședințele de județ mici și mijlocii, care beneficiază fie de finanțare semnificativă din partea UE (Oradea sau Târgoviște), fie de centre economice importante precum Slatina, unde sunt stabilite companii mari. Totuși, aceasta nu este o regulă, deoarece municipalități precum Craiova, un mare beneficiar de fonduri UE, nu reușește să aibă venituri importante pe cap de locuitor, înregistrând performanțe sub medie. În mod similar, alte mari AL, cum ar fi Cluj-Napoca, Iași, Constanța sau Timișoara, nu pot depăși semnificativ alte reședințe de județ, din cauza arhitecturii finanțării la nivel local.

Defalcarea veniturilor

Transferurile de la administrația centrală continuă să reprezinte fondul principal de resurse bugetare pentru Sectorul 5 și toate unitățile administrative mari, cotele defalcate din TVA și IVPF combinate reprezentând două treimi din veniturile totale în ultimul deceniu. Cu excepția anului 2016, IVPF a avut o relevanță mai mare pentru bugetul Sectorului 5, reprezentând mai mult de 50% din veniturile totale în 2019. Faptul că ponderea veniturilor din surse proprii este cea mai mică din rândul sectoarelor se traduce într-o dependență mai mare de transferurile administrației centrale. În cazul Bucureștiului, cele trei sectoare cu cele mai mici venituri pe cap de locuitor (4, 5 și 6) sunt și cele care primesc pentru echilibrarea bugetelor locale cele mai mari venituri atât prin cota defalcată din IVPF, cât și prin cota defalcată din TVA.

În perioada 2007-2019, Sectorul 5 a reușit să mențină un buget relativ echilibrat pe diferitele surse de venituri, după cum se arată mai jos. Acesta a înregistrat venituri mai mici din cota defalcată din IVPF în 2019 (din cauza scăderii IVPF de la 16% la 10%) și o diminuare a veniturilor din TVA (deși nu mai răspunde de salariile cadrelor didactice), cu compensații majore prin mecanismul de echilibrare a bugetelor locale. Cu toate acestea, Sectorul 5 a reușit să își crească veniturile din surse proprii și a înregistrat o creștere exponențială între 2007 și 2019. În cifre brute, acesta a generat venituri din surse proprii în valoare de 243 de milioane RON în 2007, acestea crescând până la 512 milioane RON în 2019.

Tabelul 57. Defalcarea veniturilor (%) la nivelul Sectorului 5 (2007-2019)

2007-2018	Sectorul 5
Ponderea IVPF	31,90%
Ponderea TVA	23,75%
Ponderea VSP	19,99%
Ponderea IVPF și TVA pentru echilibrarea bugetelor locale	17,01%
Altele	7,35%
Total	100,00%

Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Tabelul 58. Defalcarea veniturilor pentru Sectorul 5 (2007-2019)

Anul	Venituri totale (RON)	Venituri totale din surse proprii (inclusiv IVPF)	Sume deduse din IVPF pentru echilibrarea bugetelor locale	Ponderea TVA	Sume deduse din TVA pentru echilibrarea bugetelor locale	Subvenții	Sume primite de la UE/alți donatori	Sume primite în CFM 2014-2020	Alte venituri
2007	341.436.128	243.063.290	33.004.646	74.640.667	0	23.732.171	0	0	0
2008	379.589.428	252.549.052	33.525.005	95.604.000	9.990.000	21.446.376	0	0	0
2009	503.559.665	352.575.677	98.285.699	117.021.285	0	33.547.766	0	0	414.937
2010	447.327.544	319.285.388	61.954.592	90.519.310	350.000	36.919.227	0	0	253.619
2011	388.145.311	288.126.007	62.415.881	74.110.044	0	25.797.380	330	0	111.550
2012	368.598.098	251.086.231	68.051.985	88.615.039	2.800.000	26.060.526	770	0	35.532
2013	391.186.134	258.740.886	69.711.836	105.446.082	0	26.646.363	320.745	0	32.058
2014	477.269.914	299.300.110	79.438.794	121.864.000	28.182.136	27.958.391	-66.340	0	31.617
2015	461.525.239	283.539.609	59.876.838	129.865.168	13.545.000	34.350.016	186.705	0	38.741
2016	485.447.595	252.086.097	42.591.903	143.278.516	51.967.520	37.316.023	225.187	0	574.252
2017	585.610.722	371.612.379	82.790.328	175.921.537	0	36.804.806	0	0	1.272.000
2018	542.918.861	339.258.135	31.396.000	59.242.822	83.734.000	49.756.135	0	9.599.769	1.328.000
2019	607.058.678	512.259.470	347.679.070	86.780.500	67.934.000	6.182.152	0	1.836.556	4.837.197
Total	5.979.673.317	4.023.482.331	1.070.722.577	1.362.908.970	258.502.656	386.517.332	667.397	11.436.325	8.929.503

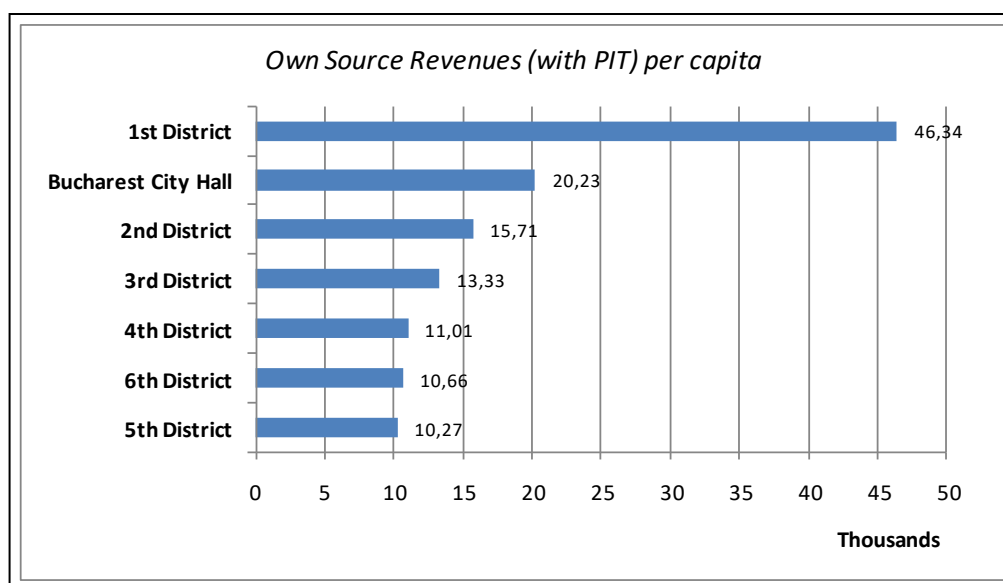
Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Atunci când luăm în considerare doar resursele reale disponibile pentru utilizare pe baza deciziilor autorităților locale, veniturile nealocate reprezintă, în medie, aproape două treimi (62%) din veniturile totale la nivelul reședințelor de județ. Această proporție ridicată oferă, teoretic, o sursă fiabilă de venituri discreționare pentru administrațiile locale, care conferă autonomie în utilizarea bugetelor locale. Totuși, mai mult de jumătate din veniturile nealocate provin din transferuri de IVPF imprevizibile, iar creșterea veniturilor din surse proprii este limitată de fluxurile de venituri atribuite prin lege, autonomia fiscală locală fiind moderată.

Veniturile din surse proprii în centrul atenției

În ceea ce privește veniturile din surse proprii (VSP) pe cap de locuitor, inclusiv cota defalcată din IVPF, comparativ cu alte sectoare ale Bucureștiului Sectorul 5 se clasează aproape de ultimul loc. Ca venituri din surse proprii pe cap de locuitor, Sectorul 5 se clasează pe ultimul loc cu 10.270 RON, față de 46.340 RON în cazul Sectorului 1. Sectoarele prezintă un raport destul de echilibrat între veniturile din surse proprii și cota defalcată din IVPF, cu excepția Sectorului 1. Situația este asemănătoare și la nivelul reședințelor de județ, ceea ce reflectă decizia administrației centrale de a menține bugetele locale în echilibru. Există diferențe moderate între Sectoarele 2 și 3, care au venituri mai mari pe cap de locuitor, și între Sectoarele 4, 5 și 6, care au venituri mai mici. Diferența dintre Sectorul 2 și Sectorul 5 în ceea ce privește veniturile din surse proprii (inclusiv IVPF) este de peste 50% – o diferență semnificativă.

Figura 21. Veniturile din surse proprii pe cap de locuitor (RON) la nivelul Bucureștiului



Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

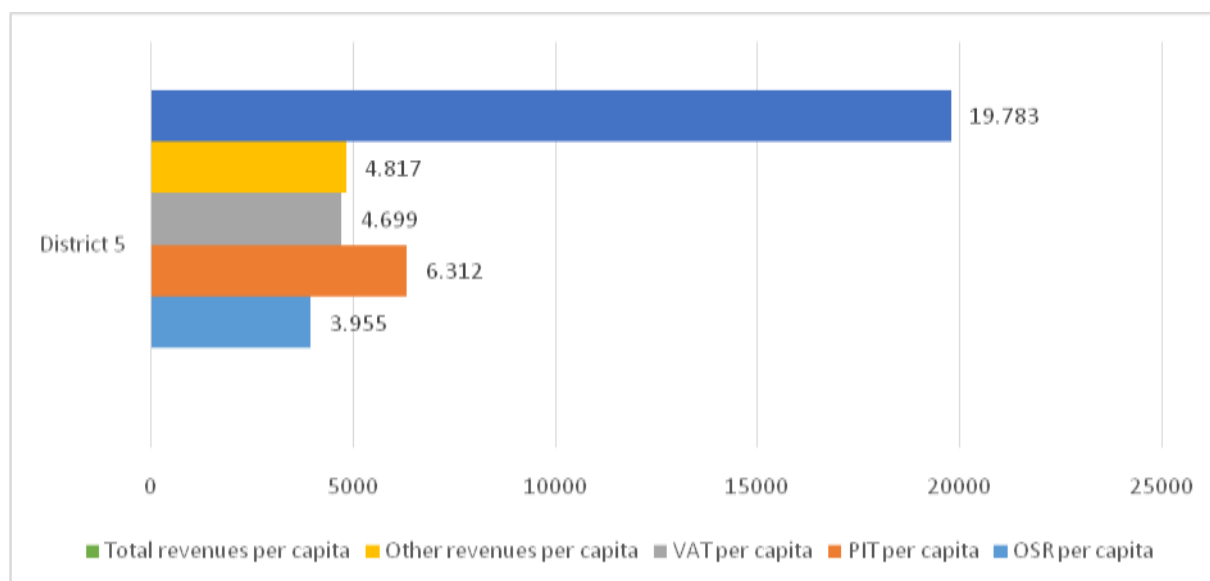
Fluxul veniturilor din surse proprii depinde de capacitatea Primăriei de a atrage investiții publice și de a sprijini dezvoltarea economică, precum și de condițiile geografice. Deși cotele de bază și de referință pentru impozitarea locală sunt stabilite prin lege și fiecare autoritate locală poate adopta o cotă cu până la 50% mai mare sau mai mică decât cotele de referință, municipalitățile dezvoltate au o bază mai mare de atragere de resurse – de la contribuabili care pot fi atât persoane juridice, cât și persoane fizice. În plus, disparitatea geografică îmbogățește povestea cu o nouă dimensiune. Clasamentele reflectă disparitățile economice din România: cele mai performante zece reședințe de județ sunt situate în centrul și vestul României, cu excepția capitalei București. Partea de centru-vest a României are conexiuni de infrastructură mai bune și a reușit să atragă cele mai multe investiții la scară largă începând din 2007. Primele zece municipalități cu performanțe mai mici sunt situate în sud-estul României, două regiuni cu conexiuni de infrastructură slabe și investiții directe reduse.

Unitățile teritoriale precum Sectorul 5 pot obține venituri dintr-un număr mare de impozite, taxe și tarife. Acestea includ în principal impozitele pe proprietate (pe terenuri și clădiri) și pe mijloacele de transport, atât de la persoane juridice, cât și de la persoane fizice. De asemenea, municipalitățile impun diverse taxe de timbru sau taxe pe spectacole culturale (teatre, concerte, spectacole artistice). Există, de asemenea, o serie de taxe și tarife pentru eliberarea de licențe și autorizații, autorizații de construire, dobânzi penalizatoare și amenzi, taxe de timbru și taxe de timbru extrajudiciare.

Cu excepția IVPF, Sectorul 5 menține niveluri similare de venituri pe cap de locuitor pe celelalte două mari fluxuri de venituri: cota defalcată din TVA și componenta veniturilor din surse proprii. Veniturile din surse proprii, constituite în mare parte din impozitarea clădirilor, a terenurilor și a vehiculelor, sunt surse semnificative de venituri discreționare. Impozitul pe clădiri aduce o contribuție semnificativă la veniturile municipalităților mai mari și mai dezvoltate. Aceste taxe pot reprezenta până la o treime din veniturile totale la nivel local, cum este cazul Sectorului 5.

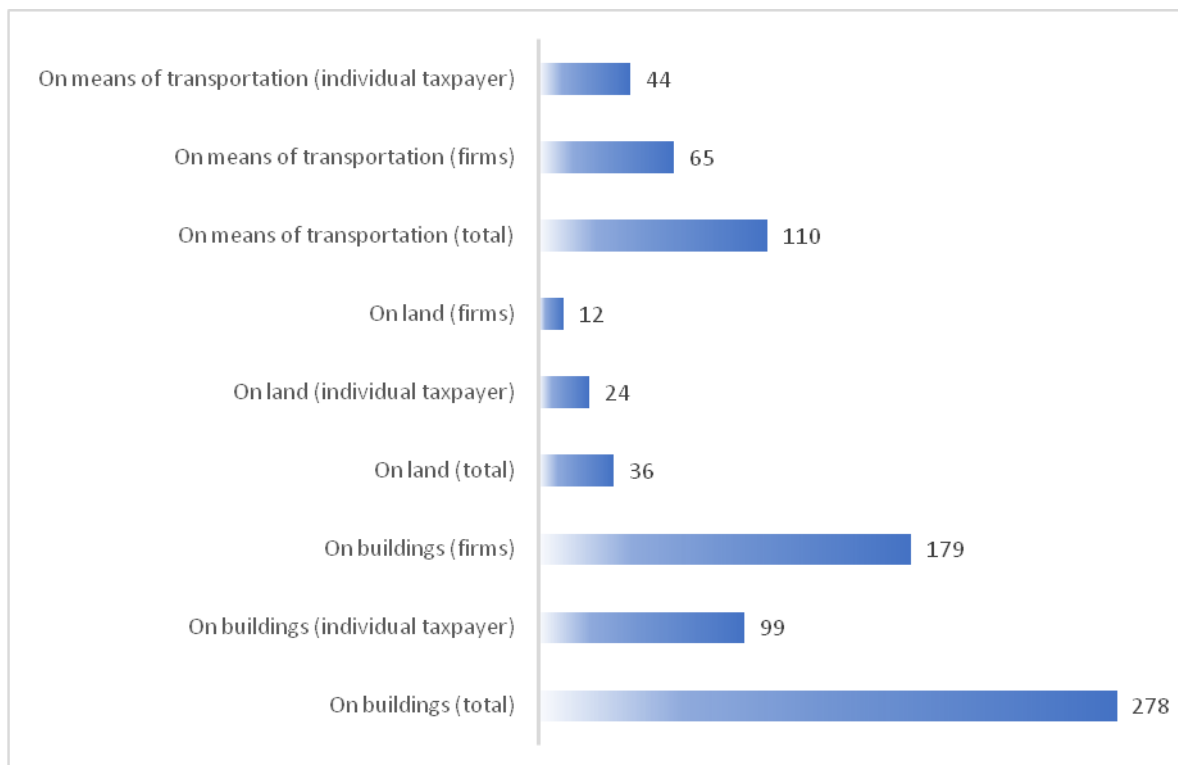
Veniturile din impozitul pe proprietate (clădiri și terenuri) și pe mijloacele de transport sunt surse de venit importante și previzibile. Cu toate acestea, există puține oportunități pentru creșterea semnificativă a acestora. Pe de o parte, generarea de venituri suplimentare este limitată de fluxurile de venituri atribuite administrațiilor locale prin lege și, pe de altă parte, administrațiile locale preferă să nu majoreze impozitele locale și să nu crească tarifele pentru serviciile publice locale, din considerente evidente legate de reacția cetățenilor față de propunerea unor astfel de modificări.

Figura 22. Defalcarea veniturilor pe cap de locuitor (RON) între 2007 și 2018



Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Figura 23. Venituri detaliate din impozite la nivel local între 2014 și 2018 (RON)



Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Veniturile din impozitul pe clădiri sunt cele mai semnificative, reprezentând aproape 51% din veniturile din surse proprii ale Sectorului 5. Administrația locală colectează impozit pe proprietate de la persoane juridice în valoare de aproximativ 179 milioane RON, iar veniturile încasate de Sectorul 5 din impozitul pe proprietate de la persoane fizice se ridică la 99 de milioane RON. De asemenea, Sectorul 5 încasează venituri importante din impozitul pe teren (36 de milioane RON), o parte semnificativă fiind colectată de la persoane fizice (24 de milioane RON). Conform datelor oficiale, în 2018 existau 12.703 companii înregistrate în Sectorul 5, ceea ce evidențiază dezvoltarea economică dinamică a capitalei.

În schimb, există puține alternative pentru a colecta mai multe taxe la nivel local. De exemplu, Sectorul 5 colectează sume ne semnificative din impozitarea hotelurilor, deși este considerat unul dintre principalele centre turistice din România. Tot aici se găsesc o parte importantă din instituțiile administrației centrale, ceea ce ajută la direcționarea către nivelul național a mai multor fonduri din cotele de IVPF corespunzătoare funcționarilor publici. Ultimul capitol al acestui raport explorează potențialele surse suplimentare de venituri pentru bugetul local. În mod evident, astfel de soluții, provenite din exemple internaționale, trebuie să fie evaluate cu atenție și adaptate la contextul local al Sectorului 5 înainte de a se lua o decizie finală privind eventuala fezabilitate și punere în aplicare a acestora.

5.3. Cheltuielile Sectorului 5 din bugetul local

Sectoarele Bucureștiului au responsabilități și cheltuieli semnificative. Funcțiile autorităților locale sunt supuse schimbării, ceea ce poate avea un impact potențial important asupra tendințelor înregistrate de cheltuielilor lor. În ultimii ani, România a asistat la schimbări importante în relația dintre autoritățile centrale și cele locale, cea mai recentă fiind decizia de a transfera plata cadrelor didactice din școli de la bugetele locale la bugetul central, diminuând în consecință cota de TVA folosită în trecut în acest scop.

Primăria Generală este responsabilă de două servicii publice importante: transportul public local și termoficarea. Ambele servicii sunt subvenționate în mare parte de municipalitate, aproape o treime din bugetul său fiind alocată pentru asigurarea lor. Sectoarele au responsabilități majore în domenii precum asistența socială, cultura și recreerea, învățământul și parțial în sectorul sănătății, cu responsabilități foarte mici în domeniul transportului și al energiei. În toate sectoarele capitalei, nivelul cheltuielilor este dominat de costurile cu personalul și de cheltuielile pentru bunuri și servicii, care au avut o pondere de peste 50% în ultimul deceniu. Presiunea asupra bugetelor locale a crescut exponențial în ultimii ani, în urma modificărilor legislative care au permis creșterea salariilor în administrația publică locală.

La nivelul municipiului București, structura cheltuielilor Primăriei Generale diferă de cea a sectoarelor, în principal din cauza nivelurilor distincte de responsabilități. Arhitectura bugetelor locale ar permite investiții pe termen mediu și lung datorită resurselor bugetare mari disponibile la nivelul fiecărui sector și al Primăriei Generale. Există însă diferențe considerabile între sectoare, care continuă totodată să utilizeze resurse semnificative pentru cheltuielile operaționale.

În același timp, practic nu există o coordonare între investițiile realizate de sectoare și cele ale Primăriei Generale. Deoarece Primăria Generală nu răspunde de coordonarea sectoarelor, fiecare are propriul plan de investiții, fără a urma vreun plan general convenit la nivelul Bucureștiului. Această repartizare difuză a competențelor face imposibilă o abordare integrată a investițiilor pe toate planurile și îngreunează planificarea urbană.

Tabelul 59. Categoriile de cheltuieli din bugetul local

Defalcarea bugetelor locale — Secțiunea cheltuieli	
SECȚIUNEA I — Cheltuieli operaționale	
Costuri cu personalul⁶³ <i>Salarii de bază pentru angajați</i> <i>Prime pentru condițiile de lucru (ex., un mediu dificil)</i> <i>Alte tipuri de prime</i> <i>Indemnizații pentru delegații</i> <i>Contribuții de stat (asigurări sociale, de sănătate și de somaj, accidente, contribuții de stat pentru indemnizații)</i>	Bunuri și servicii <i>Apă, gestionarea deșeurilor și salubritate</i> <i>Iluminat public și încălzire</i> <i>Costuri cu carburanții, piese de schimb</i> <i>Alte bunuri și servicii pentru întreținere și operațiuni de zi cu zi</i> <i>Materiale de birou (inclusiv costuri pentru TV, internet, radio, materiale de curățenie, mobilier, imprimări etc.)</i> <i>Indemnizații alimentare, medicină și salubritate</i> <i>Costuri cu delegațiile (transport, diurnă)</i> <i>Studii și cercetări</i> <i>Cheltuieli judiciare</i> <i>Alte tipuri de cheltuieli cu bunuri și servicii</i>
Ratele dobânzilor <i>Rata dobânzii aferente datoriei publice locale interne curente</i> <i>Rata dobânzii aferente datoriei publice locale externe curente</i>	Subvenții <i>Subvenții pentru acoperirea diferenței dintre costurile reale și costurile determinate (de obicei pentru subvenționarea unor servicii publice precum transportul local, energia termică, salubritatea etc.)</i>
Fondul de rezervă <i>Fond discreționar la dispoziția autorității publice locale</i>	Transferuri interne între regiile administrației publice locale
Asistență socială <i>Prestații sociale (în bani sau în natură)</i>	Alte tipuri de cheltuieli <i>Burse</i> <i>Sprijin pentru asociații și fundații (inclusiv cu scop recreativ, religios etc.)</i>

⁶³ Costurile cu personalul includ cheltuielile cu personalul efectuate la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale atât pentru personalul propriu, cât și pentru personalul instituțiilor și serviciilor publice subordonate, finanțate în întregime din bugetul local.

Defalcarea bugetelor locale — Secțiunea cheltuieli

Rezerve sau deficit

SECȚIUNEA II - Cheltuieli de dezvoltare

Transferuri interne între regiile administrației publice locale

Costuri în cadrul unor proiecte finanțate din surse externe/granturi

*Programe europene (Fondul regional, Fondul social european, Fondul european agricol)
Programe de finanțare naționale (ex. PNDL)
Alte finanțări*

Cheltuieli de capital

Investiții din veniturile din surse proprii (ex. proiecte de infrastructură, construcții, reabilitări etc.)

Active financiare

Participarea la capitalul social al societăților comerciale

Rezerve sau deficit

Arhitectura bugetelor locale favorizează mai degrabă abordările prudente din cauza inconsecvenței fluxurilor de venituri și a capacității locale inadecvate de gestionare a investițiilor pe termen mediu-lung. Administrațiile locale depind prea mult de fluxurile de venituri centrale și, în același timp, cu mici excepții, nu au capacitatea administrativă și financiară de a implementa programe de investiții mari care necesită o planificare pe termen lung. Există un număr mic de reședințe de județ care au capacitatea financiară de a întreprinde proiecte de investiții pe scară largă sau chiar de a cofinanța proiectele finanțate de UE. În schimb, reședințele de județ se concentrează mai degrabă pe investiții mai mici sau pe îmbunătățiri specifice ale infrastructurii. Foarte puține entități au capacitatea de a susține o investiție în totalitate din fonduri proprii și continuă să se bazeze pe programe finanțate la nivel național, precum Programul Național de Dezvoltare Locală (PNDL) sau noul înființat — în prezent dispărut — Fond pentru Dezvoltare și Investiții (FDI).

Prioritizarea necorespunzătoare a cheltuielilor rămâne o problemă critică. Nu există planuri clare de investiții de capital care să fie adoptate și respectate la nivel local, nu există sinergii între investițiile publice locale și cele regionale, iar proiectele de infrastructură importante sunt adesea finanțate prin resurse bugetare proprii, în ciuda faptului că sunt disponibile fonduri UE, ratele de absorbție rămânând scăzute. Prioritizarea necorespunzătoare afectează și două domenii cheie care au devenit o povară majoră pentru bugetele autorităților locale, și anume subvenționarea sistemelor învechite de termoficare și transport local. În majoritatea reședințelor de județ, cele două au performanțe extrem de slabe, nu au o planificare clară pe termen lung și vor continua să reprezinte o cheltuială majoră pentru autoritățile locale. Fondurile UE reprezintă o soluție pentru îmbunătățirea acestora, cu condiția ca administrațiile locale să aibă capacitatea de a gestiona astfel de proiecte.

Defalcarea tuturor cheltuielilor pe sectoare

În ansamblu, datele privind cheltuielile pe sectoare relevă anumite priorități pentru Sectorul 5. În general, administrația locală cheltuiește mai mult (ca procentaj din cheltuielile totale) pentru: învățământ (27,4%), ajutoare sociale (20,4%) și servicii publice generale (16,8%). Deși Sectorul 5 cheltuiește foarte puțin în domeniul transportului și al energiei (comparativ cu orașe din România precum Brașov, care a cheltuit 32% din bugetul său total în aceeași perioadă), s-au investit sume foarte mici în clădiri.

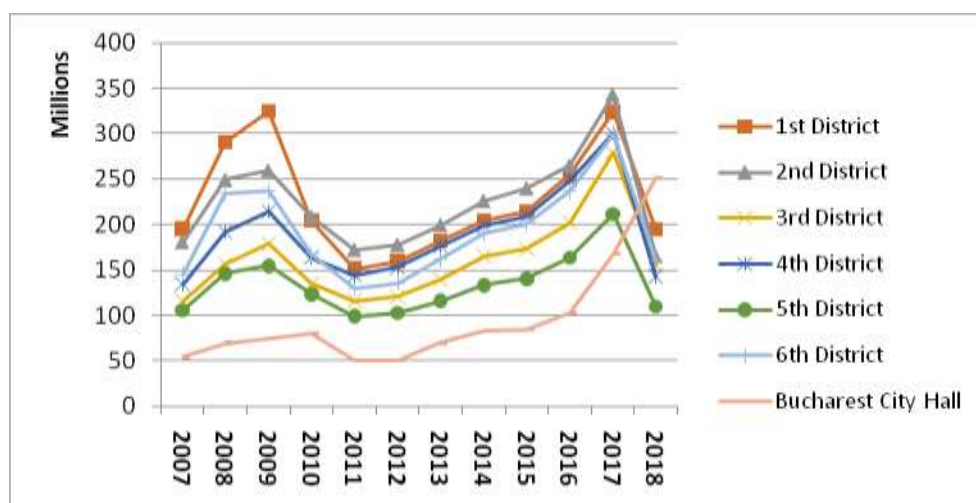
Figura 24. Defalcarea cheltuielilor Sectorului 5 între 2007 și 2018 (RON)

Anul	Cheltuieli totale (RON)	Servicii publice generale	Apărare și securitate națională	Învățământ	Sănătate	Cultură și religie	Asistență socială și asigurări	Clădiri și dezvoltare publică	Energie și carbura nți	Transporturi
2007	332.339.066	17.346.971	5.746.367	113.102.219	79.661	46.464.694	62.206.668	10.668.036	-	76.724.450
2008	376.250.874	45.014.849	7.343.418	132.505.610	-	58.576.083	94.905.970	14.155.344	-	23.749.600
2009	496.955.963	85.958.326	7.374.975	139.042.319	31.901	46.027.930	93.232.798	37.607.721	-	87.679.993
2010	439.379.514	70.886.260	6.105.199	116.602.402	69.630	22.287.032	72.530.859	100.513.204	-	50.384.928
2011	259.398.369	52.087.757	8.670.286	94.005.705	50.743	16.046.532	71.192.461	16.853.271	-	-
2012	435.790.007	75.696.153	13.117.026	94.170.113	54.661	62.898.746	82.312.790	107.027.324	-	513.194
2013	416.485.821	88.637.314	13.386.503	108.289.122	44.732	53.092.599	74.754.467	46.133.811	-	32.147.273
2014	419.201.458	99.977.663	13.118.683	122.904.033	44.107	33.573.040	80.113.619	45.672.155	-	23.798.158
2015	346.233.090	54.296.078	14.529.092	135.850.542	46.114	12.429.584	83.118.226	36.287.619	-	9.675.835
2016	404.277.623	100.756.670	17.861.629	146.631.665	56.113	24.923.015	100.028.495	6.973.650	-	7.046.386
2017	757.208.107	76.118.200	20.252.700	178.810.879	74.350	179.544.537	121.423.766	179.594.350	-	1.389.325
2018	639.723.895	127.831.983	27.699.343	74.819.024	3.268.710	161.102.350	149.424.912	86.445.302	-	9.132.271
Total	5.323.243.787	894.608.224	155.205.221	1.456.733.633	3.820.722	716.966.142	1.085.245.031	687.931.787	-	322.241.413
%	100%	16,8057%	2,9156%	27,3655%	0,0718%	13,4686%	20,3869%	12,9232%	Nu este cazul	6,0535%

Costurile cu personalul

Costurile cu personalul continuă să reprezinte o pondere importantă în totalul cheltuielilor administrațiilor locale. De asemenea, ele reprezintă o pondere importantă din cheltuielile totale ale sectoarelor. Cheltuielile cu personalul variază între 20% din totalul cheltuielilor totale la nivelul Sectorului 1 și 38% la nivelul Sectorului 4; ele au crescut exponențial după 2011 și au atins apogeul în 2017. În urma deciziei administrației centrale de a transfera salariile cadrelor preuniversitare de la nivel local la nivel central, în 2018 costurile cu personalul au scăzut. În cazul Sectorului 5, costurile cu forța de muncă au înregistrat un declin accentuat în 2018, din cauza schimbărilor de politică națională, dar apoi trendul ascendent s-a reluat în 2019.

Figura 25. Evoluția costurilor cu personalul la nivelul Primăriei Generale București și la nivelul primăriilor de sector

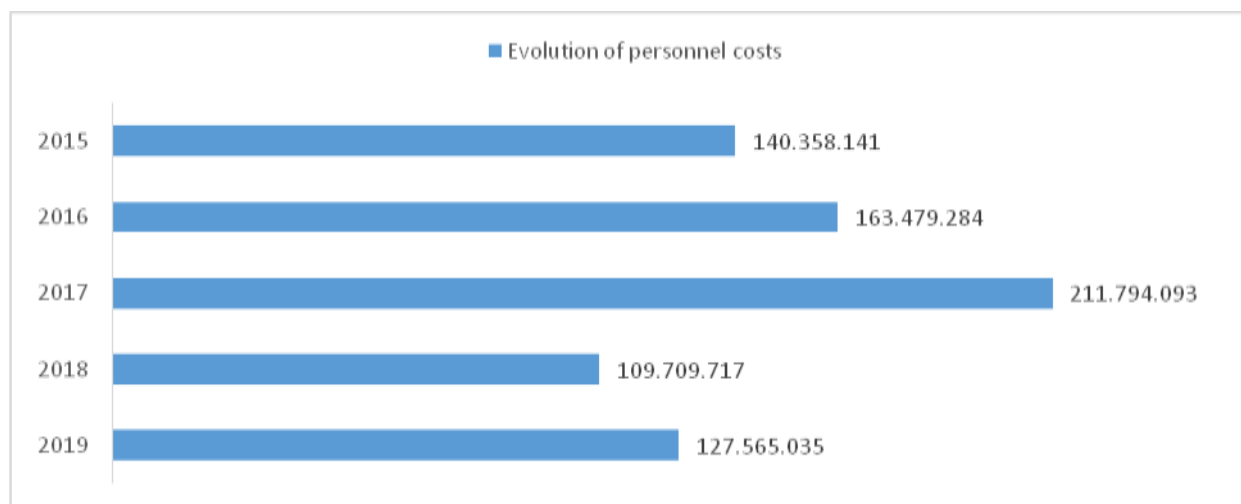


Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Cheltuielile mai mari cu personalul nu se traduc neapărat în mai multe investiții de capital și proiecte finanțate de UE. Municipiile mai mici par să cheltuiască mai mult pentru personal decât cele mai mari. Acest lucru nu indică neapărat faptul că municipiile mai mari sunt mai bine administrate, ci că pot profita de pe urma unor economii de scară și de multe ori costurile cu personalul sunt finanțate indirect (de exemplu, prin plăți către o companie publică). Din acest punct de vedere,

Sectorul 5 pare să se numere printre unitățile teritoriale care cheltuiesc relativ mai puțin cu personalul, cu o pondere de 30,2% din cheltuielile totale, în medie, în perioada 2007-2018. Această situație se regăsește și în orașe mai mari, deși Oradea este un exemplu de urmat în ceea ce privește eficiența personalului (cu numai 27,1% din cheltuielile totale, are în curs de implementare un număr mare de proiecte finanțate de UE).

Figura 26. Evoluția costurilor cu personalul ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON)

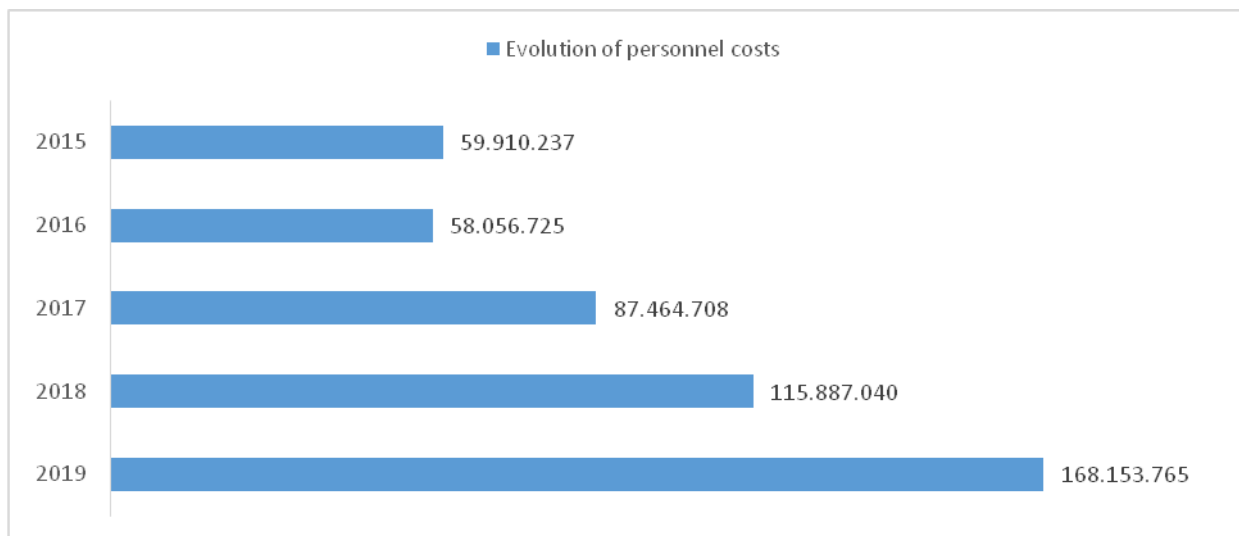


Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Costurile operaționale cu bunuri și servicii

Sectorul 5, la fel ca oricare altă autoritate publică locală, are competența legală de a achiziționa bunuri și servicii necesare pentru activitățile curente, care reprezintă o pondere importantă în cadrul cheltuielilor. Legislația românească privind achizițiile publice stabilește reguli care încurajează transparența și concurența dintre ofertanți, deși continuă să existe lacune, care sunt exploitate. Gama de achiziții publice posibile pentru autoritățile locale este una extinsă și, de obicei, se stabilește o strategie de achiziții publice care este revizuită anual. Achizițiile publice pentru bunuri și servicii reprezintă un sfert din valoarea totală a cheltuielilor la nivelul orașelor care sunt reședințe de județ, în medie, și au crescut de la 2,1 miliarde RON în 2007 la 3,2 miliarde RON în 2018, ceea ce înseamnă o creștere de 52% într-un deceniu. Cu toate acestea, numai în 2019 bunurile și serviciile au reprezentat 28,7% din cheltuielile totale. Deși acest procent este mai mic decât în alte unități administrative mari, creșterea sa puternică din ultimii ani impune urmărirea fenomenului.

Figura 27. Evoluția costurilor pentru bunuri și servicii ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON)



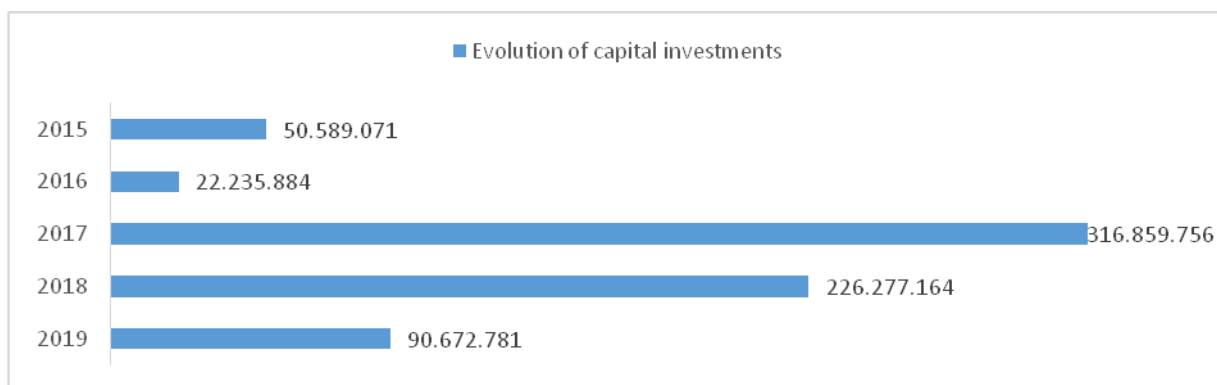
Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Investițiile de capital

Modelele de cheltuieli diferă semnificativ de la o administrație locală la alta, lucru evidențiat de abordarea lor față de finanțarea UE. În cazul Sectorului 5, în ultimul deceniu s-au făcut alocări semnificative pentru cheltuieli de capital (aproximativ 25,7% din cheltuielile totale în perioada 2007-2018). Sectorul 5 al Municipiului București se confruntă cu o problemă majoră legată de eficacitatea planificării, a modului de stabilire a priorităților, a proiectării și a punerii în aplicare a investițiilor de capital menite să aducă o mai mare calitate a vieții și să stimuleze creșterea economică și performanța.

În această privință este de remarcat faptul că cheltuielile de capital au înregistrat o scădere puternică în ultimii ani. Deși cheltuielile de capital din 2017 au înregistrat un nivel record de aproape 317 milioane RON, datele din 2019 indică numai 90,7 milioane RON. Având în vedere că Sectorul 5 plănuiește să dezvolte diferite zone urbane de pe teritoriul său în următorii ani, investițiile de capital devin din ce în ce mai importante. Planificarea urbană a zonei Antiaeriene și soluțiile urbane pentru cartierul Ferentari rămân provocări esențiale pentru dezvoltarea mediului economic în cadrul sectorului, iar investițiile de capital pot contribui la sporirea atractivității pentru investitorii potențiali. De asemenea, ar trebui menționat faptul că în ultimii ani proiectele finanțate din fonduri nerambursabile și din fonduri UE au fost într-un număr foarte mic, iar în anii care vin ar trebui să fie în centrul atenției.

Figura 28. Evoluția investițiilor de capital ale Sectorului 5 între 2015 și 2019 (RON)

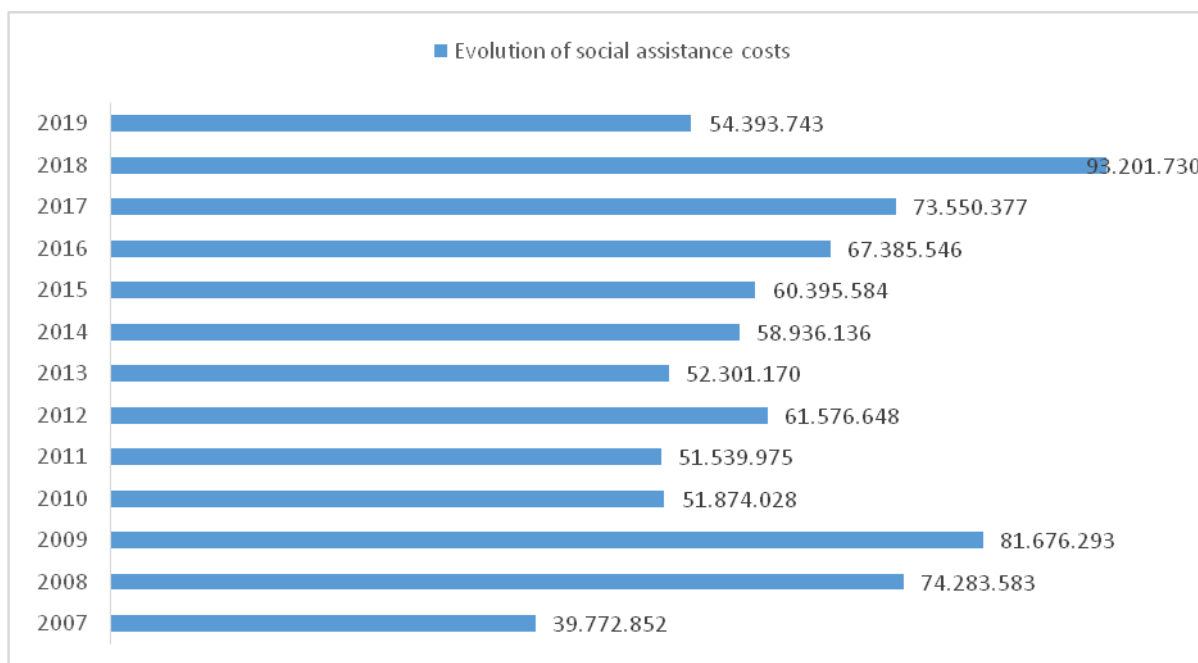


Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

Protecția socială

Deși cheltuielile cu ajutoarele sociale au crescut constant din 2007, în ultimul an acestea au înregistrat un declin puternic. Costurile cu asistența socială au crescut în cifre brute între 2007 și 2018, de la 39,8 milioane RON la 93,2 milioane RON, dublându-se (234%) în puțin mai mult de un deceniu, fapt explicabil prin numărul tot mai mare de servicii sociale transferate de la nivel central la nivel local. În 2019 s-a înregistrat o scădere accentuată a costurilor alocate ajutoarelor sociale (mai puțin de 10% din cheltuielile totale), revenindu-se la nivelurile înregistrate în 2013. Cu toate acestea, România rămâne în continuare una dintre țările UE care cheltuiesc cele mai mici sume pentru asistență socială. În 2019, doar 10,7% din bugetul general consolidat total a fost cheltuit pentru asistența socială, cifră care plasează România în partea de jos a clasamentului țărilor UE – totalul cheltuielilor generale ale administrației pentru asistență socială și protecție socială este aproape dublu în UE-28 (19%). Serviciile sociale continuă să fie concentrate în jurul zonelor urbane mai înstărite și rămân caracterizate de o distribuție teritorială inegală, o acoperire insuficientă și un acces inadecvat pentru categoriile vulnerabile.

Figura 29. Costurile cu asistența socială în Sectorul 5 între 2007 și 2018 (RON)



Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și analiza autorilor

6. Surse alternative de finanțare a administrațiilor locale

Acest capitol oferă informații despre modul în care municipalitățile din întreaga lume au găsit metode alternative și inovatoare pentru a-și finanța operațiunile și programele de infrastructură de-a lungul anilor. Această secțiune include impozite, taxe, redevențe și emisiuni de obligațiuni utilizate de municipalități din Europa, Asia, Statele Unite și America Latină și este rezultatul unui amplu proces de cercetare. În mod sigur, exemplele care urmează trebuie evaluate prin prisma contextului local al Sectorului 5. Autoritățile locale trebuie să supună fiecare potențială propunere unui proces de examinare, analiză și consultare publică temeinică, înțelegând că diferitele modalități de a crește veniturile administrațiilor locale implică adesea obținerea unor resurse mai mari de la cetățeni, ceea ce implică potențiale costuri sociale și politice, nu doar simple calcule economice. De asemenea, trebuie remarcat faptul că, uneori, impunerea de impozite duce la reducerea consumului de anumite bunuri și servicii, ceea ce reduce alte venituri ale administrației. De asemenea, există o componentă ideologică importantă pentru impunerea de impozite; raportul de față nu pledează pentru niciunul dintre impozitele de mai jos, ci le oferă drept potențiale exemple care ar putea fi luate în considerare de autoritățile locale.

În majoritatea cazurilor, sursele alternative de venit utilizate de administrațiile locale sunt folosite pentru îmbunătățirea infrastructurii existente în teren și pentru furnizarea de servicii mai bune, adaptate pentru utilizarea de către contribuabili. Datorită nivelului de venit generat, majoritatea bugetelor incrementale obținute din aceste surse alternative nu ar fi creat, altfel, un impact mare asupra bugetului general. Exemplele furnizate în acest capitol conțin diferite subsecțiuni, după cum urmează:

- **Contextul:** această secțiune oferă informații succinte despre contextul creării de noi tipuri de surse de finanțare, urmate de justificarea utilizată de autoritățile locale pentru implementare;
- **Avantajele:** beneficiile prezentate de municipalitate pentru introducerea noilor măsuri, atât pentru publicul larg, cât și pentru publicul afectat (de exemplu, dezvoltarea infrastructurii, impactul asupra mediului, îmbunătățirea accesului la servicii);
- **Structura fiscală:** în majoritatea cazurilor, sursele alternative au utilizat niveluri diferite de impozitare;
- **Administrarea:** modul în care este aplicată noua taxă și care sunt instrumentele și entitățile instituite pentru colectarea veniturilor;
- **Echitatea:** această secțiune arată modul în care contribuabilii au reacționat la această nouă formă de impozitare și care au fost măsurile luate în considerare de municipalitate pentru a asigura procesul cel mai echitabil;
- **Eficiența economică:** în unele cazuri, această secțiune arată care a fost impactul exact generat de această taxă asupra bugetului consolidat al municipalității sau modul în care fondurile incrementale au fost utilizate pentru dezvoltarea sectorului sau serviciilor specifice furnizare în oraș.

6.1. Servicii online din străinătate - Quebec

Contextul:

În martie 2018, reprezentanții celei de-a doua cea mai populată provincie din Canada au decis să înceapă colectarea unui impozit provincial obligatoriu pe cifra de afaceri pentru serviciile online care funcționează în afara Quebecului⁶⁴, începând din ianuarie 2019. Noile reguli au fost concepute respectând îndeaproape Ghidul internațional privind TVA/impozitul pe bunuri și servicii recomandat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). Potrivit OCDE, ghidul prezintă un „set de standarde convenite la nivel internațional și de abordări recomandate”.⁶⁵

Avantajele:

Conform estimărilor făcute de ministerul provincial al finanțelor⁶⁶ la data emiterii acestei decizii, provincia pierdea venituri anuale de aproximativ 270 de milioane CAD prin neîncasarea de impozite pe vânzările online de bunuri și servicii de la companiile din afara Quebecului. Quebecul se așteaptă ca măsurile să îi permită să recupereze venituri de 155 de milioane CAD pierdute pe parcursul a cinci ani, potrivit documentelor bugetare publicate în orașul Quebec.

Tabelul 60. Impactul financiar al măsurilor de asigurare a echității fiscale - Quebec (milioane dolari)

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
Impunerea obligativității colectării impozitului pe cifra de afaceri în Quebec pentru furnizorii din afara Quebecului	-	7,0	27,5	35,0	40,0	45,0	154,5

Structura fiscală:

Înregistrarea pentru plata impozitului pe servicii online depinde de depășirea de către furnizor a unui prag anual de vânzări către consumatori din Quebec de 30.000 CAD. Cota forfetară de impozitare provincială este de 9,975% din vânzări. Companiile online care nu au o prezență semnificativă în Quebec au fost scutite de la încasarea impozitului până la 1 septembrie 2019.

Administrarea:

Furnizorii de servicii digitale nerezidenți (inclusiv platformele digitale precum Netflix, Amazon, iTunes, Spotify, Google sau Facebook) trebuie să se înregistreze cu un sistem simplificat în scopul colectării și transferării impozitului pe cifra de afaceri din Quebec. Pentru a confirma locul în care se află clientului final, administrația Quebecului va impune ca furnizorul nerezident să solicite două dovezi necontradictorii. Printre dovezile acceptate - conform informațiilor suplimentare furnizate în bugetul Quebecului - se numără „adresa de facturare sau adresa personală a clientului, adresa IP a dispozitivului utilizat sau o altă metodă de geolocalizare, informații bancare legate de plată sau adresa de facturare folosită de bancă, informații de pe un card SIM (modul de identificare a abonatului), locul telefonului fix al persoanei sau orice alte informații relevante”.

⁶⁴ The Quebec Economic Plan (Planul economic pentru Quebec), Martie 2018. Vizualizat la 4 iulie 2019.

http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2018-2019/en/documents/EconomicPlan_1819.pdf#page=217

⁶⁵ International VAT/GST Guidelines (Ghidul internațional privind TVA/IBS), OCDE. Vizualizat la 4 iulie 2019.

https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/international-vat-gst-guidelines_9789264271401-en

⁶⁶ Netflix, Amazon Face Retail Sales Tax Crackdown in Quebec (Netflix, Amazon se confruntă cu un impozit drastic pe vânzările cu amănuntul în Quebec), Bloomberg, 27 martie, 2018. Vizualizat la 4 iulie 2019.

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-27/netflix-amazon-face-retail-sales-tax-crackdown-in-quebec>

Echitatea:

Cota de impozitare obligatorie va fi aplicată pentru fiecare vânzare de bunuri și servicii către Quebec, crescând prețul total al comenzii. Măsura a fost adoptată de către autorități cu scopul de a asigura echitatea fiscală, considerând că unele corporații online reușesc să evite anumite obligații fiscale și, astfel, să priveze administrația de o parte din veniturile pe care le-ar primi în caz contrar.

Eficiența economică:

La câteva luni de la propunerea impozitului, a fost pusă la dispoziție o platformă de înregistrare pentru întreprinderile digitale nerezidente⁶⁷. Întreprinderile nerezidente care furnizează servicii digitale clienților din Quebec și depășesc pragul de înregistrare trebuie să se înregistreze înainte de 1 ianuarie 2019. Având în vedere adoptarea recentă a acestui impozit, nu există informații despre eficiența sa economică la momentul redactării acestui raport.

6.2. Taxa pe servicii de biciclete și trotinete – Paris

Contextul:

Potrivit orașului Paris, în oraș există 15.000 de vehicule de tip „free-floating” de toate formele, de la trotinete electrice la biciclete fluorescente și scutere. Ca urmare a popularității semnificative dobândite de adoptarea mobilității urbane din oraș, multe persoane se plâng că acestea aglomerează trotuarele sau sunt implicate în diferite accidente. În acest sens, municipalitatea Paris a anunțat în martie 2019 că în acest an va introduce o redevență pentru toți operatorii de vehicule free-floating, care va fi urmată de o lansare de oferte de parcare rezervată pentru aceste echipamente⁶⁸.

Avantajele:

Orașul Paris dorește să promoveze măsuri de mobilitate prietenoase și inovatoare, reglementându-le în același timp pentru a asigura siguranța parizienilor și pentru a evita ocuparea haotică a străzilor și trotuarelor. Taxele colectate de la operatorii de vehicule free-floating vor fi utilizate pentru a crea campanii de comunicare pentru a siguranța pietonilor și pentru crearea unei rețele dense de spații rezervate pentru parcarele trotinetelor electrice și a bicicletelor.

Structura:

Potrivit publicației Le Parisien⁶⁹, acesta va fi un sistem pe mai multe niveluri. Companiile vor plăti cu 10% mai mult pentru vehiculele cuprinse între cel cu numărul 500 și cel cu numărul 999, cu 20% mai mult pentru vehiculele 1.000-2.999 și cu 30% mai mult pentru orice vehicul care depășește numărul 3.000.

⁶⁷ Platforma de înregistrare se găsește la [acest link](#).

⁶⁸ Site-ul orașului Paris, comunicat de presă. Vizualizat la 1 iulie 2019.

<https://www.paris.fr/actualites/trotinettes-velos-scooters-la-ville-va-mieux-reguler-les-operateurs-de-free-floating-6604>

⁶⁹ Scooters, bikes and electric scooters in self-service in Paris: The City will introduce a fee (Trotinetele, bicicletele și scuterele electrice în sistem „self-service” de la Paris: Orașul va introduce o taxă), Le Parisien. Vizualizat la 1 iulie 2019 <http://www.leparisien.fr/info-paris-ile-de-france-oise/transports/trotinettes-velos-et-scooters-electriques-en-libre-service-a-paris-la-ville-va-instaurer-une-redevance-21-03-2019-8036757.php>

Tabelul 61. Modelul de impozitare propuse de Consiliul de la Paris⁷⁰

Categoria de vehicule cu 2 și 3 roți	Redevență per vehicul (pentru vehiculele 1-499)	Redevență per vehicul 500-999 (+10%)	Redevență per vehicul 1000-2999 (+20%)	Redevență per vehicul +3000 (+30%)
Vehicule fără motorizare sau cu asistență electrică (inclusiv biciclete)	20€	22€	24€	26€
Vehicule motorizate personale neînregistrate (inclusiv scutere electrice)	50€	55€	60€	65€
Vehicule electrice înregistrate	60€	66€	72€	78€
Vehicule termice cu 2/3 roți înregistrate	120€	132€	144€	156€

Administrarea:

Operatorii vor trebui să meargă la primărie și să înregistreze numărul specific de unități free-floating pe care le vor pune la dispoziție. Operatorii vor trebui să semneze un angajament de bune practici, care le va permite să afișeze date despre numărul de unități aflate în funcțiune.

Echitatea:

În timp ce autoritățile așteaptă ca viitoarea lege națională privind mobilitatea să fie îmbogățită cu noi instrumente legale, taxa de la Paris poate ajuta la definirea normelor pe care operatorii vor trebui să le respecte și va impune sancțiuni în caz de nerespectare. Noua taxă colectată de la operatori va finanța până la 2.500 de locuri de parcare în oraș, ajutând parizienii să meargă nestânjeniți pe trotuare. În cadrul interviurilor din mass media, mai mulți operatori au arătat că aceasta va fi cea mai bună modalitate de a contribui la investițiile în infrastructură care promovează o mobilitate sigură și confortabilă.

Eficiența economică:

Deoarece această taxă a intrat în vigoare în 2019, eficiența economică a acesteia este în prezent necunoscută. Consiliul de la Paris a preconizat că numărul total de vehicule free-floating poate ajunge până la 40.000 de unități în viitorul apropiat.

6.3. Taxa pe co-voiajare - Sao Paulo

Contextul:

Cu aproximativ 19 milioane de oameni care trăiesc în zona metropolitană Sao Paulo, metropola este cel mai populat oraș din Brazilia și din emisfera sudică. Congestionarea traficului este atât de severă, încât în oraș a început să funcționeze un elicopter la cerere între aeroporturi, hoteluri și centrele de conferință, potrivit unei știri din Sydney Morning Herald din iunie 2016⁷¹. Pentru companiile de co-voiajare precum Uber, Brazilia este a doua cea mai mare piață din lume după Statele Unite, cu 17 milioane de utilizatori și peste 500.000 de șoferi. În această privință, primarul din Sao Paulo a anunțat în mai 2016 că orașul va crea o taxă pentru companiile de co-voiajare care va fi dedicată îndeplinirii obiectivelor planului de mobilitate urbană al orașului.

⁷⁰ Informațiile în limba franceză pot fi găsite la [linkul următor](#)

⁷¹ Uber offers helicopters to escape Sao Paulo gridlock (Uber oferă elicoptere pentru a evita blocajul din Sao Paulo), The Sydney Morning Herald. Vizualizat la 1 iulie 2019. <https://www.smh.com.au/technology/uber-offers-helicopters-to-escape-sao-paulo-gridlock-20160614-gpiqh7.html>

Avantajele:

Întrucât orașul se confruntă cu probleme majore de congestionare a traficului, decretul⁷² prevede că companiile de co-voiajare vor trebui să plătească o taxă fixă pe kilometru pentru a ajuta la întreținerea rețelei rutiere și a altor infrastructuri publice, și să partajeze informațiile de pe platforma lor web, permițând orașului să gestioneze mai bine rețeaua de transport.

Structura:

Regulamentul prevede o taxă plătită în avans de 0,10 BRL (0,03 USD) pentru fiecare kilometru parcurs de vehiculele care oferă servicii co-voiajare. Această abordare înseamnă că companiile din rețeaua de transport ar putea contribui la venituri în funcție de numărul de kilometri parcurși.

Administrarea:

Deoarece datele platformei sunt partajate cu autoritățile locale, nu va exista nicio modalitate prin care companiile de co-voiajare să evite impozitarea sau să înregistreze un număr mai mic. Toate taxele vor fi plătite către administrația fiscală a orașului, lunar.

Echitatea:

Decizia primarului de a începe să impoziteze companiile de co-voiajare a fost luată după încercările considerabile făcute de membrii consiliului județean de a interzice Uber și alte aplicații din cauza concurenței neloiale cu taxiurile autorizate. Decretul a fost puternic criticat de către șoferii de taxi, întrucât tendința de susținere a aplicării unui regim mai favorabil pentru Uber și alte companii concurente⁷³ continuă la nivel național. În pofida criticilor, cetățenii din Sao Paulo sunt de acord că această măsură contribuie nu doar la crearea unei infrastructuri rutiere mai bune (prin investiții rutiere), dar ajută și autoritățile locale să creeze sisteme mai eficiente de gestionare a traficului (prin partajarea datelor în timp real cu municipalitatea).

Eficiența economică:

Această politică este încă relativ nouă, de aceea o evaluare a impactului său economic nu este încă disponibilă. Cu toate acestea, orașul anticipează că noul regulament va strânge 37,5 milioane BRL (11,5 milioane USD) pe an. Decretul prevede ca companiile de co-voiajare să își partajeze datele (originea și destinația, distanțele parcurse, prețul etc.), ceea ce îi permite orașului să analizeze, să planifice și să gestioneze mai bine rețeaua de transport a orașului, inclusiv capacitatea de a stimula companiile să completeze tranzitul publicului, să își limiteze contribuția la congestionarea de la orele de vârf și să deservească mai bine călătorii cu venituri mici și persoanele cu handicap.

6.4. Taxa de cazare pe termen scurt - Ottawa

Contextul:

Fiind o destinație populară pentru turism, pentru afaceri și pentru deplasări guvernamentale, orașul Ottawa întâmpină peste 10 milioane de vizitatori pe an. Orașul a creat o taxă de cazare municipală, în vigoare din ianuarie 2018, care a înlocuit taxele anterioare ale industriei hoteliere⁷⁴. Urmând exemplul Quebecului, factorii de decizie din Ottawa au încheiat un acord fiscal cu Airbnb, platforma digitală de închiriere pe termen scurt, adăugând o taxă de 4% la fiecare înregistrare găsită pe platformă sub forma unei taxe municipale de cazare. Acordul a început în august 2018.

⁷² Decretul nr. 56981 din 5.10.2016, orașul Sao Paulo. Vizualizat la 1 iulie 2019.

<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=320363>

⁷³ Brazil's lawmakers back looser rules for Uber (În Brazilia, legiuitorii susțin aplicarea unui regim mai favorabil pentru Uber), Financial Times. Vizualizat la 1 iulie 2019. <https://www.ft.com/content/7bf04e08-1d63-11e8-aaca-4574d7dabfb6>

⁷⁴ Site-ul Primăriei Ottawa. Vizualizat la 3 iulie 2019.

<https://ottawa.ca/en/city-hall/taxes/hotel-and-short-term-accommodation-tax>

Avantajele:

Cercetările Institutului de Finanțe și Guvernare Municipală au constatat că, dacă proprietățile listate pe Airbnb sunt impozitate cu o taxă pe proprietatea comercială care este semnificativ mai mare în comparație cu rata rezidențială, acest lucru va avea ca rezultat venituri municipale semnificative⁷⁵. Fondurile generate de taxa municipală de cazare sunt investite în activități de dezvoltare prin Ottawa Tourism, organizația oficială de marketing a orașului ca destinație. Ottawa Tourism promovează Ottawa pentru vizitatori de recreere, reuniuni și conferințe, evenimente importante, relații cu mass-media, operatori de turism și comerț turistic. Ottawa Tourism investește, de asemenea, în inițiative de dezvoltare a destinației pe termen lung, menite să sporească experiența vizitatorilor⁷⁶.

Structura:

Furnizorii de cazare care fac afaceri și/sau facilitează tranzacții comerciale în limitele orașului Ottawa sunt obligați prin lege să colecteze și să transfere o taxă municipală de cazare de patru la sută (4%) pentru toate camerele vândute pentru cazare peste noapte. Veniturile generate de alte servicii de ospitalitate, incluzând, dar fără a se limita la lucruri cum ar fi închirierea de săli de reuniune, mâncare și băuturi, precum și room service, servicii de spălătorie, acces la internet, parcare etc. sunt exceptate de la plata taxei municipale de cazare.

Administrarea:

Orașul Ottawa a autorizat Asociația hotelieră Ottawa Gatineau (OGHA) să încaseze taxa în numele său și să administreze tranziția fondurilor la Ottawa Tourism în scopul promovării și dezvoltării industriei turismului din Ottawa. Procesul de remitere include un formular lunar de remitere, care este disponibil pe site-ul OGHA, iar plățile pot fi efectuate prin diferite metode. Depunerea documentelor și plata trebuie făcute în termen de 30 de zile de la luna precedentă. Pentru unitățile mai mici, se poate face o solicitare către orașul Ottawa pentru remitere trimestrială. Atât Orașul Ottawa, cât și OGHA vor selecta în mod obișnuit unele dintre documentele depuse pentru a fi auditate. Procesul de verificare include un auditor terț desemnat și plătit de autoritatea administrativă respectivă.

Echitatea:

Deoarece taxa se aplică tuturor unităților de cazare peste noapte din Ottawa, prețul este în cele din urmă suportat de turiști. Prin urmare, noua taxă nu are consecințe negative asupra cetățenilor din Ottawa, cu excepția obligației de a depune documentele și de a efectua plățile.

Eficiența economică:

Se estimează că orașul ar fi încasat aproximativ 850.000 de dolari canadieni (CAD) sub formă de venituri fiscale suplimentare dacă această taxă ar fi fost colectată de la cele 2.700 de gazde de pe platformă în 2017⁷⁷. Aceeași sursă arată că Airbnb a încasat taxe către Quebec (primul oraș care a adoptat această legislație din Canada) în valoare de 2,8 milioane CAD în primele șase luni ale acordului său fiscal.

⁷⁵ Zachary Spicer (2018), *The Platform Economy and Regulatory Disruption: Estimating the Impact on Municipal Revenue in Toronto.* (Economia platformei și perturbarea reglementărilor: Estimarea impactului asupra veniturilor municipale din Toronto). Institutul pentru Finanțe și Guvernare Municipală. p. 18-19.
https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/88262/1/imfgpaper_no40_platformeconomyregulatorydisruption_zacharyspicer_june_5_2018.pdf.

⁷⁶ Site-ul Ottawa Tourism. <https://www.ottawatourism.ca/>

⁷⁷ Airbnb to collect, remit hotel tax on its listings in City of Ottawa (Airbnb trebuie să colecteze, să remită taxa hotelieră pentru proprietățile listate din orașul Ottawa), Ottawa Citizen. Vizualizat la 3 iulie 2019.
<https://ottawacitizen.com/news/airbnb-to-collect-remit-hotel-tax-on-its-listings-in-city-of-ottawa/wcm/ed41233d-5c2f-4444-9a92-879293534b27>

6.5. Taxa pe creșterea valorii imobiliare - Bogota

Contextul:

Taxele pe creșterea valorii imobiliare sunt o formă de impozit sau o taxă percepută pentru terenuri care au câștigat în valoare datorită investițiilor în infrastructura publică. În timp ce taxele de impact și taxele dezvoltatorilor funcționează pe partea de costuri a bugetelor, taxele pe creșterea valorii imobiliare încearcă să surprindă o parte din investiția în infrastructură deja realizată de administrație⁷⁸. Una dintre țările care a utilizat cu succes taxele pe creșterea valorii imobiliare pentru a contribui la finanțarea infrastructurii publice este Columbia, cu Bogota în prim-plan. Orașul are în prezent o investiție în valoare de aproximativ un miliard USD în lucrări publice din această taxă, colectând taxe de la aproximativ 1,5 milioane de proprietari. În 2017, primăria din capitala columbiană a propus consiliului local o nouă taxă pe creșterea valorii imobiliare pentru a strânge 1,9 miliarde COP (643 de milioane USD) pentru a finanța 25 de proiecte de infrastructură în oraș⁷⁹.

Avantajele:

Avantajele rezultate din acest proiect sau set de proiecte sunt calculate pe zone ale orașului, punând accentul pe factorii de beneficiu definiți pentru fiecare proiect. Cel mai recent plan implementat de administrația locală din Bogota presupune construcția a 98 km de drumuri, 53 km de piste pentru biciclete și peste un milion de mp de spații publice. Planul de dezvoltare își propune să ajute la rezolvarea deficitului de zone publice, la îmbunătățirea conectivității și la stimularea legăturilor dintre capitală și regiunea înconjurătoare.

Structura:

Legea columbiană prevede folosirea a trei parametri pentru calcularea taxei pe creșterea valorii imobiliare: (1) costul proiectului de construcție; (2) valoarea adăugată pentru proprietățile care pot fi atribuite proiectului; și (3) accesibilitatea taxei (capacitatea deținătorilor de proprietăți de a plăti).

Administrarea:

Administrarea taxei pe creșterea valorii imobiliare este responsabilitatea Institutului pentru Dezvoltare Urbană (Instituto de Desarrollo Urbano, sau IDU), care este, de asemenea, însărcinat cu identificarea principalelor proiecte de construcție de drumuri care vor fi finanțate din această taxă. Taxa se aplică tuturor proprietăților afectate de un anumit proiect (sau set de proiecte) și este calculată prin înmulțirea diferiților factori de beneficiu. În tabelul de mai jos sunt prezentate exemple de proiecte recente cu venituri din această taxă.

Tabelul 62. Colectarea taxei pe creșterea valorii imobiliare în Bogotă⁸⁰

Proiecte	Data avizării	Data colectării	Suma colectată (USD)
Creștere generală a valorii imobiliare	1993	1993	106,2
Construirea orașului (Formar Ciudad) Faza 1	1995	1996-1998	351,9
Construirea orașului (Formar Ciudad) Faza 2	2001	2002	55,9
Acord 180 Creștere a valorii imobiliare locale Faza 1	2005	2007-2010	260,2
Creștere a valorii imobiliare locale Faza 2	2005	2009	265,7
Creștere a valorii imobiliare locale Faza 3	2005	2012	262,1

⁷⁸ Banca Mondială, Regenerating Urban Land, A practitioner's guide to leveraging private investment (Regenerarea terenurilor urbane, Ghid practic pentru echilibrarea investițiilor private). Vizualizat la 5 iulie 2019. <https://urban-regeneration.worldbank.org/node/15>

⁷⁹ Bogota proposes betterment levy to raise US\$640mn for infra projects (Bogota propune o taxă pe creșterea valorii imobiliare pentru a strânge 640 de milioane USD pentru proiecte de infrastructură), BNAmericas. Vizualizat la 5 iulie 2019. <https://www.bnamericas.com/en/news/infrastructure/bogota-proposes-betterment-levy-to-raise-us640mn-for-infra-projects>

⁸⁰ Institutul pentru Dezvoltare Urbană, https://www.idu.gov.co/web/guest/valorizacion_ac_recaudo

Proiecte	Data avizării	Data colectării	Suma colectată (USD)
Creșterea a valorii imobiliare locale Faza 4	2005	2015	85,5

Echitatea:

Deși legitimitatea sa nu este pusă la îndoială, chiar și în rândul comunității de afaceri, controversesele continuă cu privire la modul în care taxa este evaluată și distribuită între proprietari. Modelul Bogota al taxelor pe creșterea valorii imobiliare este criticat în primul rând deoarece calculul beneficiului proiectului nu măsoară valoarea adăugată directă a proprietăților, ci se bazează mai ales pe indicatori indirecti.

Eficiența economică:

În ultimii 70 de ani, experiența Columbiei cu taxa pe creșterea valorii imobiliare a arătat că poate fi un instrument durabil pentru finanțarea dezvoltării urbane. Modelul columbian, deși este implementat fără succes în alte țări, poate colecta venituri substanțiale pentru finanțarea lucrărilor publice.

6.6. Taxa pe sticlele de apă - Chicago

Contextul:

Factorii de decizie din Chicago au înțeles, în general, că producerea sticlelor de plastic este energointensivă și că acestea sunt nocive pentru mediu, ajungând deseori sub formă de gunoi în căile navigabile și în oceane. Ca răspuns la costurile de mediu pe care le presupun sticlele de apă, municipalitățile din Statele Unite au adoptat diferite politici menite să reducă gunoiul constând în sticle de plastic. Orașul Chicago a fost unul dintre primele care au introdus o taxă pe sticlele de apă, denumită Chicago Bottled Water Tax (taxa pe apa îmbuteliată din Chicago).

Avantajele:

Taxele pe băuturile nealcoolice - veniturile din taxele pentru achiziționarea de băuturi nealcoolice (inclusiv o taxă pe apa îmbuteliată, băuturile răcoritoare preambalate și sucurile concentrate pentru dozator) au ajuns la 24,3 milioane USD, sau 0,66 la sută din resursele Fondului corporativ în 2017, o creștere de la 18,8 milioane USD în 2008⁸¹. Peter Gleick, co-fondator și președinte al grupului de reflecție pentru politica privind apa Pacific Institute, scrie că în primii cinci ani ai acestei taxe⁸², orașul a strâns aproximativ 38 de milioane USD din vânzarea a 763 de milioane de sticle de apă, pe baza datelor de la Departamentul de Finanțe din Chicago.

Structura:

Cota forfetară de impozitare este calculată la 0,05 USD pentru fiecare sticlă de apă. Produsele impozabile sunt toate mărcile de apă îmbuteliată necarbonată destinată consumului uman. Produsele neimpozabile sunt: orice băutură considerată băutură răcoritoare conform Ordonanței privind taxa pe băuturi răcoritoare din Chicago, apă minerală sau distilată sau apa furnizată de

⁸¹ Analiza financiară anuală 2018, orașul Chicago. Vizualizat la 8 iulie 2019.

https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/obm/supp_info/2019Budget/2018AnnualFinancialAnalysis_CityofChicago.pdf

⁸² Science Blogs, The effects of bottled water tax in the US (Efectele taxei pe apă îmbuteliată în SUA), Peter Gleick. Vizualizat la 8 iulie 2019. <http://scienceblogs.com/significantfigures/index.php/2013/05/09/bottled-water-tax/>

serviciile de livrare a apei la domiciliu sau la sediu, care livrează apa într-un recipient reutilizabil care nu este vândut odată cu apa⁸³.

Administrarea:

Taxa pe apa îmbuteliată se aplică vânzării cu amănuntul a apei îmbuteliate în oraș, la o rată de 0,05 USD pentru fiecare sticlă de apă. Angrosiștii sunt obligați să colecteze taxa. Dacă angrosistul nu face acest lucru, distribuitorii sunt obligați să colecteze. Taxa pe apa îmbuteliată nu se aplică vânzărilor de apă îmbuteliată către pasagerii de pe un transportator interstatal.

Eficiența economică:

Impozitarea apei îmbuteliate s-a dovedit a fi eficientă prin câteva măsuri. În primul rând, în ceea ce privește comportamentul consumatorilor: statul Washington a adoptat în 2010 o taxă pe apa îmbuteliată și, deși a fost abrogată la scurt timp după aceea, a produs o reducere semnificativă a consumului de apă îmbuteliată. Un studiu din 2013 al taxei respective realizat de U.C. Berkeley⁸⁴ a constatat că, „dacă este impozitată, cantitatea medie de apă îmbuteliată achiziționată în statele analizate scade semnificativ, cu 6,4%, în comparație cu statele neimpozitate cu care s-a realizat comparația”.

6.7. Taxa pe câini - Berlin

Contextul:

Taxa pe câini a fost introdusă pentru prima dată în mai multe regiuni germanice la începutul secolului al XIX-lea în scopul reducerii incidenței bolilor asociate. Această taxă a fost ceva obișnuit în multe țări europene în cea mai mare parte a secolului XX, dar a fost întreruptă în majoritatea țărilor începând cu mijlocul anilor '70. Germania este astăzi una dintre puținele țări europene care au păstrat această plată pentru animalele de companie, percepută la nivelul comunității.

Avantajele:

În 2011, Berlinul a fost votat orașul din Germania cel mai prietenos cu câinii. Proprietarii de câini, berlinezi și turiști admiră orașul însoțit de câinii lor. Deoarece Berlinul este cunoscut drept „capitala iubitorilor de câini”⁸⁵, sunt peste 100.000 de câini înregistrați oficial în oraș. Taxele colectate în fiecare an sunt folosite pentru a crea o infrastructură mai bună pentru iubitorii de câini din oraș, de la zone de exerciții pentru câini până la pensiuni pentru câini sau tururi de vizitare cu câini.

Structura:

Potrivit Legii referitoare la câini a Berlinului⁸⁶, există o cotă de impozitare de 120 EUR pentru primul câine și 180 EUR pentru fiecare câine suplimentar per gospodărie. Se aplică o scutire de taxă pentru câinii de serviciu, câinii care se antrenează pentru a fi câini medicali, de salvare sau de serviciu sau pentru cei care servesc în mod exclusiv și necesar pentru protecția și ajutorul persoanelor nevăzătoare, surde sau cu alte deficite. Există, de asemenea, o scutire de taxă pentru un an calendaristic pentru câinii luați în gospodărie de la adăposturile de animale, azilurile pentru animale și unitățile similare de îngrijire a animalelor.

⁸³ Chicago Bottled Water Tax Guide (Ghid privind taxa pe apă îmbuteliată din Chicago). Vizualizat la 9 iulie 2019.

https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/rev/supp_info/TaxSupportingInformation/BottledWaterTaxGuide.pdf

⁸⁴ Measuring Consumer Responses to a Bottled Water Tax Policy (Măsurarea răspunsului consumatorilor la politica privind taxa pe apă îmbuteliată), University of California-Berkeley. Vizualizat la 9 iulie 2019.

<https://are.berkeley.edu/~sberto/WaterTaxNov27.pdf>

⁸⁵ VisitBerlin.de. Vizualizat la 10 iulie 2019. <https://www.visitberlin.de/en/berlin-dog>

⁸⁶ Berlin Dog Act (Legea referitoare la câini a Berlinului (legislație). Vizualizată la 10 iulie 2019.

<http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=HuStG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true>

Administrarea:

Taxa pe câini este o taxă anuală. Perioada analizată este anul calendaristic. Oricine deține un câine trebuie să anunțe biroul fiscal în termen de o lună de la primirea în gospodărie (înregistrare). Atunci când se cumpără un câine, numele și adresa proprietarului anterior trebuie raportate biroului fiscal.

Eficiența economică:

La administrația din Berlin există 24 de angajați cu normă întreagă care au sarcina de a pune în aplicare taxa pe câini. Conform rapoartelor din 2016⁸⁷, bugetul local a primit peste 11 milioane EUR prin intermediul taxei pe câini.

6.8. Taxa pe dans - Bruxelles

Contextul:

Orașul Bruxelles aplică mai multe impozite municipale pe divertisment încă de acum mai bine de jumătate de secol, inclusiv taxa de dans. Deși taxa a fost aplicată intermitent timp de câteva decenii, o decizie a Consiliului Municipal⁸⁸ a reexaminat ideea și a reintrodus taxa în 2014. Tariful foarte criticat obligă cluburile și cafenelele să plătească 0,40 EUR pentru fiecare persoană „care asistă sau participă în spațiile de dans obișnuite”. Taxa este percepută de la localuri, nu de la patroni individuali, iar numărul este estimat de către evaluatorii fiscali care inspectează zona, nu după numărătoarea de la bar sau după încasări.

Avantajele:

Municipiul Bruxelles justifică această taxă de dans afirmând că petrecerile cu dans găzduite în capitală implică costuri locale suplimentare pentru asigurarea ordinii și securității publice a cetățenilor și călătorilor⁸⁹. Deși contribuțiile taxei de dans nu sunt prezentate în raportul privind veniturile fiscale ale municipalității Bruxelles, se estimează că această taxă aduce aproximativ 92.000 EUR pe an, o contribuție relativ modestă la bugetul orașului⁹⁰.

Structura:

Conform deciziei Consiliului, proprietarii de cafenele, baruri și cluburi de muzică trebuie să plătească un tarif fix de 0,40 EUR pentru fiecare persoană care asistă sau participă la o petrecere dansantă, pe noapte. Dacă o persoană dansează la întâmplare într-o cafenea sau într-un bar într-o anumită noapte (fără ca unitatea să anunțe o astfel de petrecere dansantă), cafeneaua este obligată, totuși, să plătească taxa de dans.

Administrarea:

Contribuabilii care intră în această categorie sunt obligați să prezinte lunar formularele de impozit la Colegiul Primarului și al Consilierilor Municipali al orașul Bruxelles, indicând numărul de petreceri dansante organizate în luna precedentă și numărul de vizitatori înregistrat. Nerespectarea poate duce la un audit efectuat de inspectorii fiscali și la sancțiuni corespunzătoare. Mass media și rețelele sociale au raportat mai multe vizite incognito ale inspectorilor din departamentul financiar al

⁸⁷ Why did Berlin dog owners pay over €11 million in 'dog tax' last year? (De ce au plătit proprietarii de câini din Berlin peste 11 milioane EUR ca „taxă pe câini” anul trecut?), The Local. Vizualizat la 10 iulie 2019.

<https://www.thelocal.de/20171102/why-did-berlin-dog-owners-pay-over-11-million-in-dog-tax-last-year>

⁸⁸ Decizia Consiliului din Bruxelles din 1.12.2014. Vizualizat la 12 iulie 2019. <http://blog.lesoir.be/docs/wp-content/uploads/sites/60/2016/11/Taxe-sur-les-parties-de-danse.pdf>

⁸⁹ Brussels dance tax: partygoers asked to stop dancing in protest (Impozitul pe dax de la Bruxelles: petrecăreților li se cere să nu mai danseze, în semn de protest). ABC News. Vizualizat la 12 iulie 2019. <https://www.abc.net.au/news/2016-11-30/brussels-dance-tax-veues-charged-per-dancer/8079000>

⁹⁰ NoMoreTax.eu. Vizualizat la 12 iulie 2019. <https://www.nomoretax.eu/dancing-tax/>

municipalității Bruxelles, cu scopul de a număra persoanele care dansează și de a verifica dacă localurile au respectat regulamentul fiscal.

Echitatea:

De la aplicarea acestei taxe, la Bruxelles au fost organizate mai multe proteste pentru reducerea acestei sarcini fiscale. Un club din Bruxelles, care a fost taxat cu aproape 2.000 de euro pentru clienții săi care dansau, chiar cerea călătorilor: „Vă rugăm să nu se mai danseze” folosind diferite afișe lipite pe ferestre⁹¹. Deoarece decizia Consiliului lasă loc de interpretare, persoanele pasibile de plată și dansatorii pun sub semnul întrebării criteriile aplicate la definirea termenului „dans”, decizia legislativă nespecificând detalii în acest sens. Întrebarea pusă autorităților fiscale se referă la timpul alocat dansului, la posibilitatea de a dansa stând jos sau la tipurile de mișcări ritmice.

6.9. Locuințele neocupate sau abandonate - Bruxelles

Contextul:

Clădirile neocupate, goale și/sau abandonate perturbă și provoacă multe reacții la Bruxelles, afectând întreaga Belgie. Clădirile de birouri, parcelele abandonate, casele goale și apartamentele neînchiriate constituie spațiu utilizabil în mod eficient care nu este folosit. Se estimează că în Bruxelles există peste 30.000 de locuințe goale, reprezentând aproximativ 6,5 milioane de metri pătrați de spațiu imobiliar neutilizate⁹². Unele studii recente sugerează că numărul persoanelor fără adăpost s-a dublat în ultimii 10 ani. În prezent, 41.000 de persoane așteaptă locuințe pentru cei cu venituri mici în Bruxelles (multe persoane solicită pentru întreaga familie), în timp ce până la 30% dintre locuitorii din Bruxelles plătesc mai mult de două cincimi din venitul lor pentru locuințe. În 2016⁹³, Consiliul Local din Bruxelles a introdus o taxă pe clădirile și terenurile abandonate, neglijate, neocupate sau neterminate pentru anii fiscali 2017 și 2018.

Avantajele:

Conform studiilor⁹⁴, această taxă prezintă beneficii multiple. Impozitul pe clădirile vacante sau pe parcelele abandonate ajută persoanele cu venituri mici să primească case accesibile, favorizează accesul la o nouă proprietate asupra locuinței și are un impact pozitiv asupra peisajului din jur, întrucât se încurajează vânzarea imobilelor care se deteriorează către alți proprietari. Obiectivul instituirii impozitului este, în parte, să ajute oamenii și să contribuie la veniturile municipalităților.

Structura fiscală:

Impozitul este stabilit la 500 EUR pe metru frontal al casei (fațadă) pentru proprietatea construită sau în funcție de lungimea actuală în metri atunci când este vorba despre un teren. Când proprietatea afectează două sau mai multe străzi, baza de calcul a impozitului este dezvoltarea totală a părții din față proprietății pe stradă. Pentru proprietățile construite, valoarea impozitului colectat se înmulțește cu numărul de etaje neocupate, neterminate, abandonate sau neglijate, altele decât subsolurile și mansardele.

⁹¹ Authorities in Brussels hit nightclubs with tax on dancing (Autoritățile din Bruxelles atacă cluburile de noapte cu taxa de dans). The Telegraph. Vizualizat la 12 iulie 2019.
<https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/belgium/brussels/articles/brussels-dance-tax-please-stop-dancing/>

⁹² The housing crisis paradox: How the Citizens of Brussels are Reclaiming Unused Space (Paradoxul crizei locuințelor: Cetățenii din Bruxelles reclamă spațiul neutilizat). The Brussels Time. Vizualizat la 12 iulie 2019.
<https://www.brusselstimes.com/opinions/the-housing-crisis-paradox-how-the-citizens-of-brussels-are-reclaiming-unused-space/>

⁹³ Decizia Consiliului din Bruxelles din 05.12.2016. Vizualizat la 12 iulie 2019.
<https://www.bruxelles.be/sites/default/files/bxl/imm%20abandon2017.pdf>

⁹⁴ Housing in Brussels: diagnosis and challenges (Locuințele la Bruxelles: diagnostic și provocări). Brussels Studies. Vizualizat la 12 iulie 2019. <https://journals.openedition.org/brussels/1353#tocto2n7>

Administrarea:

Administrația reușește să demonstreze neocuparea unei proprietăți căutând dovezi precum facturi pentru consumul de apă, gaze și energie electrică: din perspectiva administrației, dacă nu există consum, clădirea trebuie să fie neocupată. Fiecare autoritate din Belgia are propria impozitare și poate lua astfel de decizii în mod independent.

Echitatea:

Cu un stoc existent de proprietăți imobiliare încă în mare parte subutilizat, orașul are în vedere o redistribuire a stocului rezidențial din Bruxelles, întrucât oamenii decid să se mute în afara orașului ca răspuns la saturația parțială a pieței locuințelor. Deși această chestiune a fost întâmpinată cu nemulțumire din partea proprietarilor cu mai multe case, este una dintre măsurile de abordare a unui stoc de locuințe mai puțin accesibil din oraș.

6.10. Taxa pe apele pluviale - Mississauga

Contextul:

Consiliul Municipal al provinciei canadiene Ontario a autorizat personalul să efectueze un studiu privind finanțarea din apele pluviale⁹⁵, cu scopul de a gestiona mai bine apele pluviale și de a controla scurgerile provenite din ploaie și zăpadă topită, într-un mod care să susțină prevenirea inundațiilor, menținerea calității apei și reducerea eroziunii în aval. Studiul s-a soldat cu introducerea unei taxe pentru utilizatorii gestionării apelor pluviale după modelul altor municipalități din Ontario, considerând că este o sursă justă și dedicată de finanțare care este necesară pentru gestionarea acestei probleme într-un oraș în creștere.

Avantajele:

Obiectivele taxei pentru apele pluviale sunt planificarea, dezvoltarea, construirea, întreținerea și reînnoirea unui sistem pentru apele pluviale care să protejeze proprietățile, infrastructura și mediul natural de eroziune și inundații și să îmbunătățească calitatea apei⁹⁶

⁹⁵ Mississauga Stormwater Financing Study (Studiu privind finanțarea din apele pluviale pentru Mississauga), Aprilie 2013. Vizualizat la 15 iulie 2019.

http://www7.mississauga.ca/Documents/TW/Environment/RPT_MississaugaStormwaterFinancingStudy_Apr2013_Final.pdf

⁹⁶ Mississauga Stormwater, 2019-2022 Business Plan & 2019 Budget (Apele pluviale din Mississauga, Plan de afaceri pentru perioada 2019-2022 și bugetul pentru 2019). Vizualizat la 15 iulie 2019.

<http://www7.mississauga.ca/eCity/Budget/img/serviceareas/business-plans/2019-stormwater-summary.pdf>

Figura 30. Model strategic de furnizare a serviciilor⁹⁷



Creșterea rapidă a orașului Mississauga a dus la o uzură accelerată a infrastructurii de ape pluviale, forțând autoritățile locale să găsească noi modalități de dezvoltare a infrastructurii și de reducere a costurilor de întreținere. Soluția a venit sub forma modelului de furnizare a serviciilor, care are ca scop stabilirea unui nivel durabil de servicii pentru apele pluviale (elaborarea unui plan integrat de gestionare a activelor pentru gestionarea infrastructurii dedicate apelor pluviale, creșterea fondului de rezervă pentru conducte, îmbunătățirea aplicării deciziei privind canalizarea și planificarea și implementare de proiecte în mod eficient) și realizarea de proiecte de atenuare și îmbunătățire (protecție împotriva inundațiilor, controlul eroziunii, îmbunătățirea calității apei).

Structura fiscală:

Taxa pentru apele pluviale este calculată și facturată la fel pentru toate proprietățile. Se calculează prin înmulțirea ratei pentru apele pluviale (calculată la 106,10 CAD pentru anul 2019) cu numărul de unități de facturare de ape pluviale evaluate pentru proprietatea respectivă. Unitatea de facturare este calculată la 267 mp și reprezintă suprafața dură a unei proprietăți rezidențiale individuale. Rata este revizuită în fiecare an în cadrul procesului de planificare bugetară anuală a orașului.

Tabelul 63. Calcularea facturilor pentru proprietățile rezidențiale în Mississauga⁹⁸

Dimensiunea și tipul proprietății	Suprafața acoperișului în mp	Taxe estimate pe an
Case deținute în proprietate și case înșiruite	26,7-99,0	53,05 CAD
Case semidetașate, case unite și case individuale detașate mici	99,1-151,0	74,27 CAD
Case individuale detașate medii	151,1-194,0	106,10 CAD
Case individuale detașate mari	194,1-242,0	127,32 CAD
Case individuale detașate foarte mari	Cel puțin 242.1	180,37 CAD
Acoperișuri sub 26,7 mp		Nu se aplică taxă

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Understanding Stormwater Charge (Să înțelegem taxa pe apele pluviale). Vizualizat la 15 iulie 2019. <http://www7.mississauga.ca/Departments/Marketing/stormwater/stormwater-charge/docs/UnderstandingYourStormwaterCharge-2019.pdf>

Orașul Mississauga oferă și un instrument online numit Stormwater Charge Estimator (estimator al taxei pe apele pluviale), care poate fi găsit la adresa stormwatercharge.ca. Instrumentul online oferă o estimare a taxei și o imagine a suprafeței utilizate pentru a stabili taxa pentru fiecare proprietate.

Administrarea:

Taxa pentru apele pluviale a apărut în factura de apă din Regiunea Peel începând cu 2016. Factura este împărțită într-o rată zilnică și prezintă taxa pentru apele pluviale pentru numărul de zile care au trecut de la ultima factură.

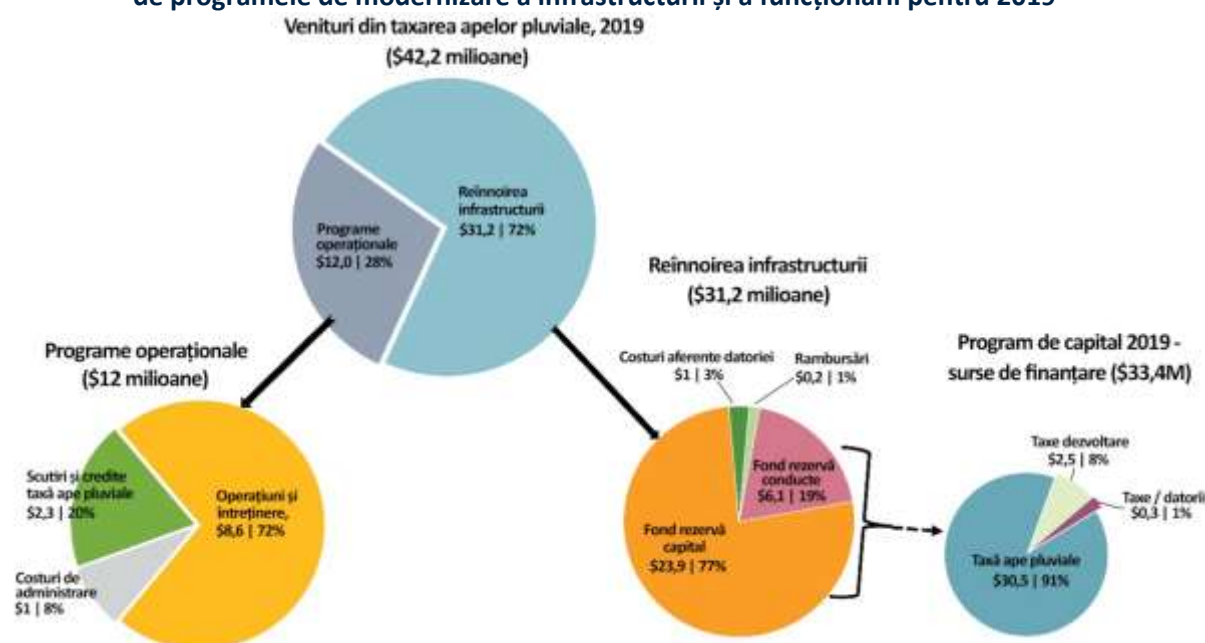
Echitatea:

Întrucât schimbările climatice continuă să fie una dintre principalele priorități pentru Mississauga, orașul își propune să folosească taxa pentru apele pluviale pentru a reduce la minimum potențialele riscuri pentru proprietățile individuale și pentru mediu. Orașul se străduiește să construiască un sistem rezilient pentru apele pluviale prin creșterea investițiilor în infrastructura pentru apele pluviale și în programele de sprijin. Mississauga a pus în aplicare un sistem de credit pentru proprietăți multirezidențiale și nerezidențiale, pentru a recompensa proprietarii pentru gestionarea proactivă a apei pluviale de pe proprietățile lor, coroborat cu programe de informare și educație pentru promovarea inițiativelor la nivel de gospodărie.

Eficiența economică:

Conform documentului Plan de afaceri pentru perioada 2019-2022 și bugetul pentru 2019, emis de primăria din Mississauga, veniturile din taxa pe apele pluviale pentru anul 2019 vor fi de 43,2 milioane CAD, cu o creștere estimată până la 46 milioane CAD până în 2022. Graficul de mai jos arată distribuția veniturilor din taxa pe apele pluviale (milioane CAD) pentru anul 2019:

Figura 31. Prezentare a venurilor din taxa pe apele pluviale din Mississauga - împărțite în funcție de programele de modernizare a infrastructurii și a funcționării pentru 2019⁹⁹



⁹⁹ Mississauga Stormwater, 2019-2022 Business Plan & 2019 Budget (Apele pluviale din Mississauga, Plan de afaceri pentru perioada 2019-2022 și bugetul pentru 2019). Vizualizat la 15 iulie 2019.

<http://www7.mississauga.ca/eCity/Budget/img/serviceareas/business-plans/2019-stormwater-summary.pdf>

6.11. Impozitul municipal pe cifra de afaceri - Toronto

Contextul:

Orașul Toronto a emis o notă informativă privind bugetul de capital pentru anul 2019¹⁰⁰, denumită „Necesități de capital neacoperite”, în care a evaluat că orașul are nevoie de un total de 40,67 miliarde CAD pentru finanțarea unor proiecte de capital vizând sănătatea și siguranța, reparații, îmbunătățirea serviciilor, precum și a unor proiecte de capital legate de dezvoltare între 2019 și 2028. Pentru a răspunde nevoilor din ce în ce mai mari ale orașului Toronto, în 2016 autoritățile au comandat un raport al KPMG¹⁰¹ pentru a analiza opțiunile fiscale municipale pentru generarea de instrumente de venituri menite să contribuie la sustenabilitatea finanțelor orașului în viitor. Raportul a concluzionat că un impozit municipal pe cifra de afaceri are potențialul de a aduce orașului venituri nete anuale între 125 milioane CAD (impozit municipal pe cifra de afaceri de 0,5%) și 515 milioane CAD (impozit municipal pe cifra de afaceri de 2%). Deși impozitul municipal pe cifra de afaceri nu a fost încă introdusă în Toronto, această taxă este destul de populară în Statele Unite.

Avantajele:

Cererea tot mai mare de noi servicii și investiții în zona extinsă Toronto a depășit deja capacitatea de impozitare tradițională, obligând autoritățile locale să găsească noi mijloace de a genera venituri fără a crește și mai mult impozitele pe proprietate. Impozitul municipal pe cifra de afaceri este un mod simplu și eficient de a obține venituri, care vor crește organic odată cu populația și economia. Banii obținuți din impozitul municipal pe cifra de afaceri vor fi direcționați către proiecte de infrastructură regională. Raportul intitulat „A New Revenue Tool: The case for a Greater Toronto and Hamilton Area sales tax” („Un nou instrument de venituri: impozitul pe cifra de afaceri pentru zona extinsă Toronto și zona Hamilton”)¹⁰² estimează că zona extinsă Toronto și zona Hamilton ar putea colecta 2,53 miliarde CAD dintr-un impozit de 2% pe cifra de afaceri sau 1,25 miliarde CAD dacă ar introduce un impozit de 1% pe cifra de afaceri.

Structura fiscală:

Deși noul impozit nu a fost încă adoptat de Toronto, analiza efectuată de KPMG și de Canadian Center for Policy Alternatives (biroul Ontario) au luat în considerare ca acesta să se situeze între 0,5% și 2%.

Echitatea:

De asemenea, raportul¹⁰³ abordează îngrijorările legate de capacitatea rezidenților cu venituri mici de a absorbi o taxă pe cifra de afaceri. Raportul detaliază această chestiune, ilustrând modul în care utilizarea unei părți din venituri pentru creșterea creditului existent pentru impozitul pe cifra de afaceri din Ontario va diminua impactul asupra gospodăriilor cu venituri mici. De exemplu, ca urmare a creșterii creditului pentru impozitul pe cifra de afaceri din Ontario cu 50%, rezidenții cu venituri mici ar plăti doar 3% din veniturile colectate printr-un nou impozit municipal pe cifra de afaceri de 2%, în timp ce cei mai bogați 10% dintre rezidenți ar contribui cu 22%.

Eficiența economică:

¹⁰⁰ 2019 Capital Budget Briefing Note “Unmet Capital Needs” – the City of Toronto (Nota informativă privind bugetul de capital pentru anul 2019 „Necesități de capital neacoperite” - Orașul Toronto). Vizualizat la 16 iulie 2019.

<https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2019/bu/bgrd/backgroundfile-129575.pdf>

¹⁰¹ City of Toronto – Revenue Options Study (Orașul Toronto - Studiu privind opțiunile de venituri), KPMG (2016). Vizualizat la 16 iulie 2019. <https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2016/ex/bgrd/backgroundfile-94731.pdf>

¹⁰² A New Revenue Tool: The case for a Greater Toronto and Hamilton Area sales tax, Canadian Centre for Policy Alternatives. Vizualizat la 16 iulie 2019.

<https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Ontario%20Office/2019/01/A%20New%20Revenue%20Tool.pdf>

¹⁰³ Ibid.

Există 443 de municipalități din Ontario care dezbat în prezent cu privire la necesitatea unui impozit municipal pe cifra de afaceri¹⁰⁴. De asemenea, se discută despre crearea unui impozit regional pe cifra de afaceri, ceea ce ar fi benefic din perspectiva proiectării impozitelor, a asigurării respectării și a creșterii veniturilor. Întrucât regiunea nu a decis încă asupra unui acord unilateral, orașul Toronto ar putea introduce un impozit municipal pe cifra de afaceri pe cont propriu.

6.12. Impozitul pe venitul persoanelor fizice - New York

Contextul:

Impozitul pe venitul persoanelor fizice din New York este una dintre cele mai importante surse de venituri pentru bugetul local, cu un istoric datând din 1966¹⁰⁵. Potrivit acestui impozit, fiecare persoană fizică, proprietate, trust care își are reședința sau se află în orașul New York City și care obține un venit trebuie să plătească impozitul pe venitul persoanelor fizice al orașului New York. Potrivit unui comunicat de presă local¹⁰⁶, New York a încasat în 2017 venituri din impozitul pe venit de peste 41,5 miliarde USD.

Structura fiscală:

Aceasta este o taxă progresivă. Orașul New York are cinci categorii de impozitare¹⁰⁷ cuprinse între 2,907% și 3,876%. Cotele se aplică diferitelor niveluri de venit, în funcție de modul de depunere a declarațiilor. Cota cea mai mică se aplică contribuabililor necăsătoriți și celor căsătoriți care depun separat declarațiile și care au venituri de până la 12.000 USD. Capii de familie se califică pentru această cotă pentru venituri de până la 14.400 USD. Cei care sunt căsătoriți și depun declarații comune se califică cu venituri de până la 21.600 USD începând cu 2018. Următoarea categorie fiscală este de 3,534%, următoarea de 3,591%, apoi 3,648%. Cota cea mai mare se aplică veniturilor de peste 500.000 USD indiferent de modul de depunere a declarațiilor.

Echitatea:

Deoarece impozitul pe venitul persoanelor fizice este în vigoare din 1966, au fost publicate o serie de modificări pentru a genera mai multă echitate între diferitele grupuri sociale. În afara celor cinci categorii fiscale disponibile pentru contribuabili, impozitul pe venit din orașul New York se bazează pe veniturile impozabile din statul New York, care oferă o deducere fiscală. O gamă largă de credite fiscale sunt disponibile pentru rezidenții orașului NY (NYC)¹⁰⁸: creditul NYC pentru îngrijirea copiilor și a dependenților; creditul NYC pentru venitul obținut; creditul NYC pentru gospodării; creditul NYC pentru taxele școlare; creditul NYC pentru impozitul pe proprietăți imobiliare consolidat.

Administrarea:

Declarația privind impozitul pe venitul persoanelor fizice din orașul New York se depune împreună cu declarația privind impozitul pe venit din statul New York, ambele fiind scadente la data de 15 aprilie

¹⁰⁴ Municipal sales tax remains cities' elusive funding solution (Impozitul municipal pe cifra de afaceri rămâne soluția evazivă de finanțare pentru orașe), The Star, 17 februarie 2018. Vizualizat la 16 iulie 2019. <https://www.thestar.com/news/gta/2018/02/17/municipal-sales-tax-remains-cities-elusive-funding-solution.html>

¹⁰⁵ New York City and Philadelphia Income Taxes Research Report (Raport de cercetare privind impozitele pe venit din orașul New York și din Philadelphia), Office of Legislative Research. 6 decembrie 2017. Vizualizat la 17 iulie 2019. <https://www.cga.ct.gov/2017/rpt/pdf/2017-R-0237.pdf>

¹⁰⁶ New York state tax revenues plummet by \$3.7 billion (Veniturile din impozitele statului New York se prăbușesc cu 3.7 miliarde USD). New York Post. 19 aprilie 2019. Vizualizat la 17 iulie 2019. <https://nypost.com/2019/04/19/new-york-state-tax-revenues-plummet-by-3-7-billion/>

¹⁰⁷ Full-Year Resident Income Tax Return, Instructions for Form IT-201 (Declarația pe întregul an privind impozitul pe venit al rezidenților - Instrucțiuni pentru formularul IT-201). Departamentul de Impozitare și Finanțe al Statului New York. Vizualizat la 18 iulie 2019. https://www.tax.ny.gov/pdf/current_forms/it/it201i.pdf#page=61

¹⁰⁸ The New York City Income Tax – Rates and Available Credits (Impozitul pe venit din orașul New York - Cotele și creditele disponibile). 31 octombrie 2018. Vizualizat la 18 iulie 2019. <https://www.thebalance.com/new-york-city-income-tax-3193280>

în fiecare an. Formularele și instrucțiunile pot fi găsite pe site-ul Departamentului de Impozitare și Finanțe din New York. Declarațiile pot fi depuse prin e-mail sau pe platforma dedicată a site-ului.

Eficiența economică:

Întrucât impozitul pe venitul persoanelor fizice este una dintre principalele surse de venit pentru orașul New York, acest este supus volatilității pieței financiare determinată de creșterea ratelor dobânzilor, tensiunile comerciale și instabilitatea guvernamentală. Ca exemplu, Divizia Bugetară a NYC a înregistrat o scădere a veniturilor din impozitul pe venit sub nivelul prognozat pentru decembrie 2018¹⁰⁹, cu aproximativ 500 milioane USD, o diferență care s-a făcut simțită în ultimele săptămâni ale lunii. Din cauza efectelor pieței bursiere, veniturile din impozitul pe venitul persoanelor fizice pe anul 2018 au scăzut cu 6,6%¹¹⁰.

6.13. Taxa de măturare a străzilor - Paris

Contextul:

Cu peste 40 de milioane de turiști care au vizitat Parisul și regiunea Ile de France în 2018 în pofida demonstrațiilor vestelor galbene, orașul a înregistrat cel mai mare număr de vizitatori străini din istoria sa. Deși acest număr de vizitatori aduce contribuții impresionante pentru hotelurile, restaurantele, muzeele și magazinele din oraș, creează și o serie de dificultăți pentru administrația orașului. Pentru a menține orașul curat în ciuda numărului mare de vizitatori, orașul Paris a instituit o taxă de măturare a străzilor încă din 1873, care a rămas în vigoare până în prezent.

Avantajele:

Taxa de măturare a străzilor este una dintre principalele surse de finanțare pentru serviciile de curățenie a trotuarelor și străzilor pentru toate cele 20 de districte administrative ale Parisului. Potrivit unor surse din mass media, cifra de afaceri anuală din această taxă se ridică la peste 100 de milioane EUR.

Structura fiscală:

Conform ultimei metode de calcul a taxei de măturare votată de municipalitatea Paris în septembrie 2011, se percepe o taxă forfetară de 9,22 EUR pe metru pătrat. În medie, fiecare gospodărie pariziană plătește până la 45-50 EUR pentru această taxă. Suma se calculează prin înmulțirea zonei măturate, care se întinde pe întreaga lungime a fațadei până în mijlocul străzii cu cota de impozitare pe metru pătrat¹¹¹.

Administrarea:

Taxa este datorată de proprietarii clădirilor care se învecinează cu drumul public și face obiectul unei impozitări distincte. Taxele sunt încasate de un departament special din cadrul municipalității Paris și pot fi plătite online, prin cec, plata interbancară sau în numerar.

Echitatea:

Atunci când Consiliul Parisului a stabilit cel mai recent tarif, în 2012, acesta a fost întâmpinat cu mare nemulțumire de cetățeni. Deoarece este o taxă pentru cheltuielile efectuate pentru măturarea

¹⁰⁹ New York's Income-Tax Revenue Falls 'Abruptly' Under Forecast (Veniturile din impozitul pe venit ale New Yorkului scad „abrupt” sub nivelul prognozat). Bloomberg, 16 ianuarie 2019. Vizualizat la 17 iulie 2019.

¹¹⁰ New York state tax revenues plummet by \$3.7 billion (Veniturile din impozitele statului New York se prăbușesc cu 3.7 miliarde USD). New York Post. 19 aprilie 2019. Vizualizat la 17 iulie 2019. <https://nypost.com/2019/04/19/new-york-state-tax-revenues-plummet-by-3-7-billion/>

¹¹¹ Deliberarea DF 71 DPE 88 din 2011 în Consiliul Parisului. Vizualizat la 19 iulie 2019. <https://api-site-cdn.paris.fr/images/123456.pdf>

suprafețelor disponibile circulației publice, aceste cheltuieli nu depind de înălțimea unei clădiri sau de numărul de locuitori ai acesteia. Dezavantajul normelor actuale este faptul că nu permit municipalităților să ajusteze cota de impozitare dacă proprietatea în cauză este o clădire înaltă sau, dimpotrivă, o casă individuală¹¹².

6.14. Taxa pe distracție - Chicago

Contextul:

„Taxa pe distracție”, denumită uneori și taxă de divertisment, este percepută pentru evenimentele culturale (spectacole, expoziții etc.), evenimentele comerciale (spectacole promoționale, prezentări), evenimentele sportive (curse de mașini, tenis, curse de cai etc.), activitățile de divertisment cu participarea publicului sau la care se participă pe baza unui abonament plătit (cluburi sportive etc.) și serviciile de divertisment furnizate virtual (programe de televiziune plătite etc.) în sistem de streaming¹¹³.

Avantajele:

Conform analizei financiare anuale pentru anul 2018 pentru orașul Chicago¹¹⁴, se estimează că taxa pe distracție a adus aproximativ 189 de milioane USD doar pentru anul 2018. În 2008, taxa a inclus un procent de 2,2% din resursele Fondului Corporativ, respectiv 69,0 milioane USD. În 2017, nivelul a crescut la 4,7% din resursele Fondului Corporativ, respectiv 172,6 milioane USD ca urmare a modificării cotelor și a eliminării scutirilor.

Structura fiscală:

Taxa pe distracție din Chicago este în vigoare din 1986 și a fost supusă mai multor amendamente. Forma actuală a taxei are o bază de impozitare de 9% din taxele plătite. Pentru un distribuitor înregistrat, există o taxă de 3% din taxele de admitere sau alte taxe plătite în cadrul tranzacției de revânzare. Anumite spectacole culturale live și anumite activități sponsorizate ale organizațiilor religioase, caritabile și fără scop lucrativ, în scopuri de strângere de fonduri, sunt scutite de la plata taxei pe distracție. Deși există derogări, organizațiile menționate mai sus sunt limitate la două evenimente pe an calendaristic, care să nu depășească în total 14 zile calendaristice.

Administrarea:

Taxa pe distracție din Chicago se încasează de la proprietari, manageri și operatori ai activităților distractive sau ai locurilor unde se desfășoară activități distractive. Este o formă de impozitare indirectă a cumpărătorilor și este inclusă în prețurile билетelor la activitățile recreative.

Echitatea:

Cel mai dezbătut aspect al taxei pe distracție din Chicago este introducerea sa pentru serviciile online, în special cele care lucrează în sistem de streaming, precum Netflix, Amazon, HBO, Spotify,

¹¹² Sweep fee: Should the rate be adjusted according to the category of the subject property? (Taxa de măsurare: Ar trebui ajustată cota în funcție de categoria proprietății în cauză?) (traducere) Mon Immeuble, 31 ianuarie 2019. Vizualizat la 19 iulie 2019. <https://monimmeuble.com/actualite/taxe-de-balayage-faut-il-moduler-le-tarif-selon-la-categorie-de-la-propriete-assujettie>

¹¹³ Departamentul de Finanțe, Chicago. "City of Chicago: Amusement Tax Ruling 5 Effective 7-1-2015 (Orașul Chicago: Decizia 5 privind taxa pe distracție, în vigoare din 7.1.2015). Vizualizat la 22 iulie 2019. https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/rev/supp_info/TaxRulingsandRegulations/AmusementTaxRuling5-06092015.pdf

¹¹⁴ Analiza financiară anuală pentru anul 2018 pentru orașul Chicago. Vizualizat la 22 iulie 2019. https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/obm/supp_info/2019Budget/2018AnnualFinancialAnalysis_CityofChicago.pdf

Xbox Live și altele. O politică introdusă în 2015¹¹⁵ pentru extinderea taxei pe distracție la serviciile de streaming online a creat o controversă privind o potențială impozitare dublă și discriminatorie, întrucât locuitorii din Chicago plăteau deja o taxă de cablu de 9,25%. Deși taxa pe distracție pentru serviciile de streaming a fost contestată în instanță, o decizie¹¹⁶ pronunțată de aceasta (Circuit Court) a respins cauza, ceea ce face ca serviciile de streaming să fie în continuare supuse cotei de impozitare a distracției de 9%.

Eficiența economică:

Veniturile din taxa pe distracție variază semnificativ de la un an la altul din cauza unei multitudini de factori, printre care se numără turismul și costul participării la spectacolele live și la evenimentele sportive. Veniturile provenite din această taxă ar putea fi afectate de prețul biletelor la evenimentele sportive profesionale și de popularitatea anumitor concerte și spectacole de teatru care se deschid la Chicago. Chiar și așa, taxa a înregistrat venituri din ce în ce mai mari de la adoptarea sa în 1986.

6.15. Taxa de publicitate stradală - Philadelphia

Contextul:

Taxa de publicitate stradală instituită de orașul Philadelphia se aplică prețului de închiriere sau de cumpărare a spațiului utilizat pentru semnele publicitare stradale de pe orice clădire, colet, structura de sprijin pentru indicatoare sau chioșc de ziare din oraș. Taxa de publicitate stradală este în vigoare pentru Philadelphia din iulie 2005, iar alte câteva orașe din SUA au început această impozitare atât pentru venituri, cât și ca sprijin. Impozitarea a fost propusă de grupurile de interes public, cu scopul de a aduce despăgubiri pentru cetățenii pe care îi deranjează. Forma de impozitare este populară și în rândul țărilor europene, precum Belgia, Franța, Italia, Țările de Jos, Austria, Suedia sau Spania.

Avantajele:

Cota de impozitare reprezintă un procent forfetar de 7% din prețul de achiziție și aduce venituri importante la bugetul orașului Philadelphia, contribuind la cele 129 de milioane USD¹¹⁷ de taxe diverse încasate de oraș în 2018. Taxa de publicitate stradală contribuie la dezvoltarea economiei, artei și culturii orașului Philadelphia, deoarece veniturile contribuie și la Oficiul de Arte și Cultură și la muzeele locale.

Structura fiscală:

Taxa de publicitate stradală se impune la o cotă de 7% din prețul de închiriere sau de achiziție¹¹⁸. Nu sunt posibile reduceri pentru taxa de publicitate stradală. Următoarele forme de publicitate, care nu intră sub incidența definiției „semnului publicitar stradal”, nu sunt supuse taxei¹¹⁹:

- publicitatea afișată pe un vehicul cu motor, dacă vehiculul este în prezent înmatriculat și în stare de funcționare;

¹¹⁵Informational Bulletin – Amusement Tax for Business Subscribers of Satellite Television (Buletin informativ - Taxa pe distracție pentru abonații comerciali ai televiziunii prin satelit). Vizualizat la 22 iulie 2019.

https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/rev/supp_info/TaxSupportingInformation/AmusementTaxInfoBulletinforSatelliteTV-BusSub33117ext.pdf

¹¹⁶ Decizie emisă de Circuit Court la 24 mai 2018. Vizualizat la 22 iulie 2019.

<https://www.civiced.org/sites/default/files/label-v.-chicago-2018.05.24-opinion-and-final-order.pdf>

¹¹⁷ City of Philadelphia – Mayor’s Proposed Budget for FY18 (Orașul Philadelphia - Bugetul propus de primar pentru anul financiar 2018). Vizualizat la 23 iulie 2019. <http://phlcouncil.com/wp-content/uploads/2017/03/FY18-Proposed-Budget-Documents-Updated.pdf>

¹¹⁸ City of Philadelphia, excise tax on outdoor advertising transactions (Orașul Philadelphia, acciză pe tranzacțiile de publicitate stradală). Vizualizat la 23 iulie 2019. <https://www.phila.gov/media/20190325165243/Outdoor-Advertising-Tax-regulations-compiled-2019-February.pdf>

¹¹⁹ City of Philadelphia, Outdoor Advertising Tax (Orașul Philadelphia, Taxa de publicitate stradală). Vizualizat la 23 iulie 2019. <https://www.phila.gov/services/payments-assistance-taxes/business-taxes/outdoor-advertising-tax/>

- publicitatea afișată pe pietoni;
- materialele accesorii publicitare afișate pe chioșcurile de ziare;
- informațiile care, prin cerințele unei legi sau ordonanțe, trebuie amplasate pe structuri;
- înștiințările adresate publicului cu privire la faptul că o proprietate este de vânzare sau de închiriat;
- semnele deținute și sponsorizate de o organizație comunitară, civică sau caritabilă;
- semnele care identifică o companie care execută lucrări de construcții pe șantier;
- arta publică la fața locului.

Administrarea:

Locatarul sau cumpărătorul spațiului publicitar plătește taxa pe prețul plătit companiei de semne publicitare stradale. Compania de semne publicitare stradale trebuie să încaseze taxa de la chiriaș sau cumpărător în momentul tranzacției. Compania depune apoi o declarație fiscală și trimite taxa către oraș. Taxa de publicitate stradală trebuie depusă și plătită cel târziu în a cincisprezecea zi a fiecărei luni pentru activitatea din luna anterioară.

6.16. Taxa pe jocurile de noroc - Renton

Contextul:

Comisia pentru Jocuri de Noroc a Statului Washington¹²⁰ permite autorității legislative din orice oraș să reglementeze și să licențieze majoritatea autorităților din domeniul jocurilor de noroc din jurisdicțiile sale fără a fi nevoie de aprobarea alegătorilor. Jocurile de noroc fiind legale în statul Washington din 1973, există în total 29 de cazinouri în stat, majoritatea în zona orașului Seattle și în suburbii acestuia. O mare concentrare de cazinouri se găsește în Renton, localitate situată la sud de Seattle.

Avantajele:

Veniturile colectate de autoritățile fiscale din impozitarea jocurilor de noroc sunt utilizate în principal în scopul siguranței publice¹²¹, al campaniilor de educare pentru combaterea dependenței de jocurile de noroc și al campaniilor de combatere a oricărui tip de activități infracționale în oraș.

Structura fiscală:

Cota de impozitare a jocurilor de noroc din Renton variază în funcție de activitatea de jocuri de noroc și de tipul organizației care desfășoară activitatea, după cum urmează:

Tabelul 64. Cotele de impozitare pentru jocurile de noroc în Renton¹²²

Activități de jocuri de noroc	Cota de impozitare
Jocuri distractive	0,02 (2%)
Jocuri de cărți	500 USD anual / 0,10 (10%) – valoarea mai mare dintre cele două
Lozuri și <i>punch boards</i>	0,05 (5%)
Jocuri și tombole de bingo	0,05 (5%)

¹²⁰ Capitolul 9.46 RCW. Legislativul Statului Washington. Vizualizat la 24 iulie 2019.

<https://app.leg.wa.gov/RCW/default.aspx?cite=9.46.110>

¹²¹ Taxation of gambling activities—Disbursement (Impozitarea activităților de jocuri de noroc - Plata). Legislativul Statului Washington. Vizualizat la 24 iulie 2019. <https://app.leg.wa.gov/RCW/default.aspx?cite=9.46.113>

¹²² Taxa pentru jocurile de noroc din Renton. Vizualizat la 24 iulie 2019.

<https://www.codepublishing.com/WA/Renton/html/Renton05/Renton0508.html>

Nu se impune taxă pe primele 10.000 USD din încasări brute mai puțin suma acordată ca premii în numerar sau bunuri din jocurile și tombolele de bingo desfășurate de orice organizație caritabilă sau fără scop lucrativ de bună-credință. Nu se impune taxă pe veniturile brute din jocurile și tombolele de bingo desfășurate de o organizație caritabilă sau fără scop lucrativ de bună-credință.

Administrarea:

Înainte de a desfășura activități de jocuri de noroc în zona orașului Seattle, organizațiile se înregistrează la Comisia pentru Jocuri de Noroc a Statului Washington pentru a primi o licență de jocuri de noroc și a completa avizul de intenție de a desfășura activități de jocuri de noroc. Administrarea și colectarea taxei impuse sunt stabilite de Comisia pentru Jocuri de Noroc, care va adopta, publica și/sau aplica norme și reglementări pentru a stabili valoarea taxelor și a permite colectarea acestora.

6.17. Cartele de parcare - Bruxelles

Contextul:

Din cauza numărului tot mai mare de autoturisme care tranzitează orașul în creștere Bruxelles, autoritățile locale au întocmit un ordin al Consiliului în ianuarie 2007 privind introducerea unei cartele municipale de parcare. Cartela de parcare este disponibilă pentru diferite zone din oraș marcate cu o anumită culoare, ceea ce poate permite utilizatorilor să parcheze în acele zone fără costuri suplimentare. Taxele încasate pentru cartelele de parcare sunt folosite cu scopul de a oferi un loc sigur pentru toată lumea în spațiul public, fiind alocate pentru dotări stradale, locuri de parcare și piste pentru biciclete pentru a îmbunătăți mobilitatea urbană. Pentru locuitorii din cele 19 comune ale Bruxelles-ului, municipalitatea oferă o cartelă care le permite să își parcheze vehiculele în zona caselor lor fără a alimenta aparatele de plată.

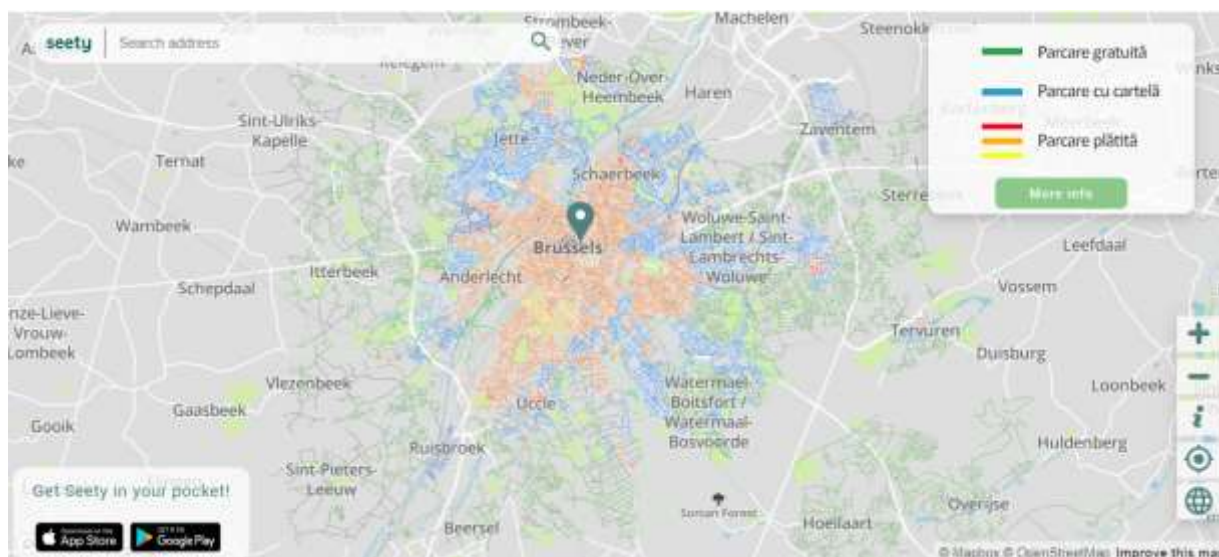
Avantajele:

Cartelele de parcare nu numai că le permit cetățenilor să își păstreze locurile de parcare disponibile în fața reședințelor lor, dar în plus taxele colectate ajută municipalitatea să mențină conectivitatea infrastructurii, să îmbunătățească accesibilitatea transportului public și să dezvolte o mobilitate mai bună în toată regiunea.

Structura fiscală:

Există 6 zone de parcare diferite în Bruxelles, cu reguli, prețuri și orare diferite pentru fiecare zonă de parcare. Există trei tipuri de cartele de parcare emise de orașul Bruxelles: rezident (persoane fizice); profesionist (companii); și vizitator.

Figura 32. Harta interactivă a zonelor de parcare din Bruxelles¹²³



Pentru rezidenți¹²⁴, taxele pentru cartelele de parcare pot începe de la un minimum de 10 EUR pe an (pentru prima cartelă) și pot crește treptat în funcție de numărul de cartele sau amplasamente/zonă. Pentru utilizatorii comerciali, tarifele pornesc de la 200 EUR pe an (pentru primele 5 cartele) și pot varia până la 800 EUR pe an (de la a 31-a cartelă). Polițiștii, precum și membrii personalului școlilor și creșelor plătesc doar 75 EUR pe an pe fiecare cartelă.

Administrarea:

Conform Planului de politici regionale privind parcare¹²⁵, orașul Bruxelles a creat Agenția pentru Parcare a Regiunii Bruxelles, care este responsabilă de implementarea politicii privind parcare. Locuitorii și companiile din oraș trebuie să își înregistreze vehiculele la Agenția pentru Parcare, depunând o serie de documente personale pentru a primi cartele de parcare corespunzătoare zonelor lor. Pentru vizitatori și nerezidenți, cartelele de parcare pot fi achiziționate prin plată electronică (mesaj text sau aplicații mobile) sau de la diferite terminale de parcare sau magazine. Titularul unei cartele de parcare este autorizat să parcheze numai în limitele sectorului alocat. Dacă titularul parchează într-o altă zonă, atunci se supune obligației de a plăti pe oră.

6.18. Obligațiunea verde municipală - Johannesburg

Contextul:

Creșterea rapidă a pieței de obligațiuni verzi a stârnit interes în rândul municipalităților, orașelor și companiilor de stat furnizoare de utilități din întreaga lume. Instrumentul financiar cu venituri fixe pentru strângerea de capital vine pe fondul conștientizării mai mari a schimbărilor climatice și a creșterii apetitului investitorilor pentru programe de investiții ecologice. Johannesburg a fost primul oraș din C40 Cities Climate Leadership Group (Grupul de Conducere pentru Clima Orașelor C40) și primul oraș dintr-o economie emergentă care a introdus o obligațiune verde municipală¹²⁶.

Avantajele:

¹²³ Zonă de parcare din Bruxelles. Vizualizat la 27 iulie 2019. <https://seety.co/parking-rules/brussels>

¹²⁴ Taxele pentru permisele de parcare disponibile pe teritoriul orașului Bruxelles. Prelevate de pe site-ul primăriei orașului Bruxelles. Vizualizat la 27 iulie 2019. <https://www.brussels.be/parking-permits>

¹²⁵ Planul de politici regionale privind parcare al Bruxelles-ului. Vizualizat la 27 iulie 2018. https://mobile-mobiliteit.brussels/sites/default/files/plan_stationnement.pdf

¹²⁶ Site-ul oficial al orașului Johannesburg. Vizualizat la 25 iulie 2019.

https://www.joburg.org.za/media/_Newsroom/Pages/2014%20Articles/Joburg-pioneers-green-bond.aspx

Obligațiunea verde emisă de Johannesburg oferă o nouă sursă de finanțare pentru a accelera punerea în aplicare a strategiei sale pentru combaterea schimbărilor climatice, îndreptând orașul către o infrastructură cu emisii reduse de carbon în cadrul Strategiei sale de creștere și dezvoltare.

Figura 33. Categoriile de proiecte finanțate prin obligațiunea verde municipală din Johannesburg¹²⁷

Categorie proiect	Exemple
Transport	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistem de tranzit rapid cu autobuzul ● Piste pentru biciclete și construcții trotuare pentru conectarea la clinici, stații de tren, facilități educaționale și alte servicii cheie ● Autobuze cu sistem de combustie hibrid
Energie	<ul style="list-style-type: none"> ● Extinderea rețelei inteligente în toate stațiile ● Instalarea de sisteme inteligente de contorizare ● Instalarea unor sisteme noi de iluminat public ● Producere de energie solară
Conservarea apei	<ul style="list-style-type: none"> ● Înlocuirea conductelor de apă și canalizare ● Generare energie electrică regenerabilă din biogaz la stațiile de tratare a apelor uzate ● Creșterea capacității instalațiilor de tratare a apelor uzate ● Studii geologice și reabilitarea zonelor umede din parcuri și grădini zoologice
Deșeuri	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalații și echipamente pentru transformarea deșeurilor în energie electrică ● Instalații de separare și reciclare a deșeurilor

Conform primului raport anual de investiții, peste 50 de proiecte¹²⁸ (energie din surse regenerabile, conservarea apei, eficiență energetică, schimbările climatice, autobuze cu emisii reduse de carbon, gestionarea deșeurilor și a apelor uzate) din sectorul apei, energiei electrice, transporturilor și deșeurilor beneficiază de veniturile rezultate din obligațiunile verzi numai în primul an. De asemenea, orașul a beneficiat de orientările internaționale ale Grupului C40¹²⁹ pentru a spori colaborarea dintre departamentul de mediu și cel de finanțe, evidențiind în mod public angajamentul său pe termen lung față de dezvoltarea durabilă.

Structura obligațiunii:

Obligațiunile verzi (rating AA) emise de oraș în iunie 2014 au însumat aproximativ 143 de milioane USD, cu un cupon anual de 10,18% pe an (plătibil semestrial). Obligațiunea a avut un preț de 185 de puncte de bază peste obligațiunea de stat R2023, a fost suprasubscrisă de 1,5 ori și este o obligațiune

¹²⁷ Finance for City Leaders. Case study: Green bonds in Johannesburg (Studiu de caz: Obligațiunile verzi din Johannesburg). Vizualizat la 25 iulie 2019. <http://financeforcityleaders.unhabitat.org/handbook/part-2-designing-financial-products/chapter-7-green-municipal-bonds>

¹²⁸ ERM on behalf of the City of Johannesburg Metropolitan Municipality, Green Bonds Investor Report (ERM în numele municipalității metropolitane a orașului Johannesburg, Raport privind investitorii în obligațiuni verzi) (Johannesburg, ERM, 2015). Vizualizat la 25 iulie 2019.

<https://www.joburg.org.za/documents/Documents/Annual%20Reports/20152016/CoJ%20Consolidated%20Integrated%20Report.pdf>

¹²⁹ C40 Cities (Orașele C40). C40 Good Practice Guides: Johannesburg - Green Bond (Ghiduri de bune practici ale C40: Johannesburg - Obligațiunea verde), Februarie 15, 2016. Vizualizat la 25 iulie 2019. https://www.c40.org/case_studies/c40-good-practice-guides-johannesburg-green-bond

pe 10 ani¹³⁰. Obligațiunea verde municipală a fost a 8-a emisiune de obligațiuni pentru oraș și prima utilizată în mod special pentru finanțarea de proiecte ecologice.

6.19. Transferul drepturilor de dezvoltare – Seattle, Washington

Contextul:

Transferul drepturilor de dezvoltare (TDD) este o tehnică de flexibilitate a gestionării terenurilor, care permite dezvoltatorilor să transfere densitatea regimului de construcție în interiorul sau între zonele de dezvoltare. Prin aceasta, dezvoltatorii privați pot să transfere drepturi din zonele de trimitere în zonele de primire. Făcând acest lucru, oferă un bonus părților private prin creșterea volumului potențialului de dezvoltare. În același timp, programul TDD permite municipalităților să ofere facilități publice și de infrastructură fără a apela la proceduri de expropriere a terenurilor.

Orașul Seattle a început un efort cuprinzător de restaurare a centrul orașului în 1985¹³¹, concentrându-se pe menținerea locuințelor cu venituri reduse, conservarea reperelor istorice, încurajarea dezvoltării în districtele istorice și crearea de stimulente pentru diferite tipuri de construcții. Acest program a creat o schemă complexă de zone de trimitere și primire, care variază între diferite districte.

Avantajele:

Municipalitatea a introdus TDD ca parte a efortului său de revitalizare urbană, dezvoltând un program complex care a implementat cu succes conservarea a numeroase structuri de reper și locuințe accesibile ca preț în zona de trimitere (zona de protecție a mediului unde drepturile de dezvoltare sunt „trimise”). În același timp, acest instrument a permis municipalității să interacționeze indirect cu piața imobiliară și să păstreze locuințe cu venituri mici în zonele desemnate. Printre stocurile construite existente care au fost vizate pentru conservare, primăria a inclus și structuri care conțin unități de locuințe accesibile.

Modul de calcul a drepturilor de dezvoltare:

Înainte de a demara programul, municipalitatea a determinat o densitate de bază pentru fiecare district vizat, în general mai mică decât cea permisă anterior programului. În plus, a creat o listă de stimulente puse la dispoziția dezvoltatorilor pentru a încuraja construcții ce depășesc densitatea de bază, atât din punct de vedere estetic, cât și al utilizării.

Întrucât Seattle era deja un cadru extrem de urbanizat la începutul programului TDD, municipalitatea a ales să încadreze o mare parte din procesul de evaluare pe dezvoltarea prospectivă, decât utilizarea specifică. Deși utilizarea specifică determină eligibilitatea pentru zonele de trimitere și primire, valoarea drepturilor a fost constatată doar pe baza suprafețelor. Acest mecanism a încurajat în primul rând clădirile rezidențiale să transfere drepturile către clădiri cu alte utilizări primare, cum ar fi spațiile comerciale și de birouri.

Administrarea:

Administrarea transferului dreptului de dezvoltare este realizată de către Primăria Seattle împreună cu departamentul său dedicat de urbanism. Reprezentanții primăriei au înțeles că administrația locală trebuie să pună la dispoziția dezvoltatorilor un mecanism care să ușureze procesul de achiziționare a

¹³⁰ Finance for City Leaders. Case study: Green bonds in Johannesburg (Studiu de caz: Obligațiunile verzi din Johannesburg). Vizualizat la 25 iulie 2019. <http://financeforcityleaders.uninhabitat.org/handbook/part-2-designing-financial-products/chapter-7-green-municipal-bonds>

¹³¹ Întregul studiu de caz poate fi consultat pe website-ul oficial Commonwealth of Massachusetts: <https://www.mass.gov/service-details/case-studies-transfer-of-development-rights-tdr>

drepturilor TDD, evitând astfel o serie de procese complicate. Ca răspuns la această problemă, Seattle a creat o bancă TDD – care s-a dovedit a fi cel mai de succes aspect al acestui program.

În primul deceniu de implementare, municipalitatea a fost singura entitate care a achiziționat TDD-uri, achiziționând drepturi de dezvoltare multiple de pe cele 8 arondismente separate din zonele de trimitere. Mai important pentru viabilitatea pe termen lung a programului, aceste achiziții au permis tranzacționarea facilă a unor drepturi de dezvoltare în valoare de câteva milioane de dolari, printr-un proces simplu.

Echitatea:

La nivel conceptual, programul funcționează ca un instrument de dezvoltare perfectă care facilitează revitalizarea ariilor protejate sau a reperelor istorice și creșterea districtelor nedezvoltate. Cu toate acestea, dacă nu este monitorizat cu atenție, acesta poate oferi dezvoltatorilor un avantaj pentru a maximiza suprafața vândută în câteva locații de mare interes, ceea ce poate conduce la o construcții în exces. De fapt, aglomerarea urbană din diferite zone poate duce la îngreunarea traficului rutier, dezvoltarea neplanificată și o presiune intensă asupra infrastructurii existente.

Ca instrument utilizat pe scară largă în Statele Unite, TDD a adus critici în unele orașe în care a dus la o creștere a prețurilor imobiliare. Deoarece costurile de achiziție ale programului sunt incluse în costurile de dezvoltare a proiectelor imobiliare, dezvoltatorii imobiliari tind să crească prețul final al proiectelor de construcție. Un mecanism eficient pentru această problemă îl reprezintă monitorizarea și intervenția asupra stocului de TDD disponibil și a prețului său de tranzacționare.

6.20. Finanțarea prin impozite incrementale – Chicago

Contextul:

Finanțarea prin impozite incrementale (TIF) permite municipalităților să își achite costurile de capital prin valorificarea impactului pe care îl va avea intervenția lor asupra valorilor proprietății din zonă. TIF este de obicei posibil în țările cu impozite pe proprietatea ad-valorem și în municipalitățile care pot avea acces direct la linii de credite. Dacă se preconizează că o anumită investiție într-o zonă a orașului va crește valoarea proprietăților din jurul său, autoritatea locală poate aloca taxa de proprietate suplimentară care va fi colectată în zonă în viitor pentru a plăti investiția.

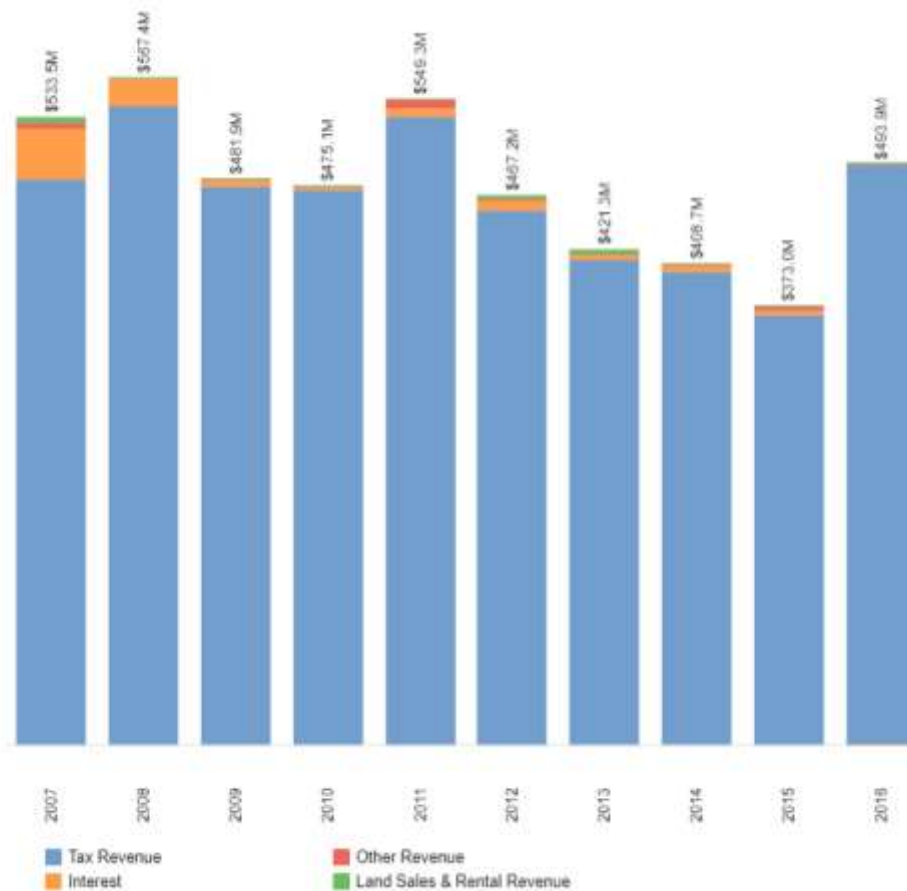
TIF nu este o taxă adăugată sau o taxă nouă în sine, ci mai degrabă un instrument care permite municipalităților să ramburseze cheltuielile de capital de către proprietarii care au beneficiat de investiție. Încă de la înființarea sa în 1984, finanțarea prin creșterea impozitelor s-a dovedit a fi un instrument cheie pentru investițiile publice de capital din Chicago. Fondurile sunt utilizate pentru construirea și repararea străzilor de cartier, alei, poduri și iluminat; modernizarea și îmbunătățirea școlilor; construirea și modernizarea sistemului de tranzit; construirea și îmbunătățirea parcurilor; dezvoltarea locuințelor la prețuri accesibile; sau promovarea dezvoltării economice a cartierelor.

Avantajele:

Începând cu 2016, Chicago deține peste 145 de districte TIF active, în valoare totală de peste 500 de milioane de dolari.¹³² De la înființare și până în 2012, mecanismul a adus aproximativ 6 miliarde de dolari sub formă de venituri consolidate. Millennium Park a fost finanțat în acest mod, iar investițiile sale publice de 340 de milioane de dolari au prognozat să producă 5 miliarde de dolari în investiții private în vecinătăți doar în primii 10 ani de funcționare. Figura de mai jos arată veniturile anuale pe surse TIF din Chicago:

¹³² More information can be found here: <https://chicago.github.io/afa-2017/TIF/>

Figura 34. Venituri anuale în Chicago pe tipuri de surse TIF¹³³



Administrarea:

Fondurile TIF sunt utilizate pentru a promova activitatea sectorului privat într-un district sau zonă vizată. Districtele TIF sunt de obicei stabilite în zone cu potențial de reamenajare și permit municipalităților să utilizeze creșterea anticipată pentru a strânge bani pentru a finanța îmbunătățiri esențiale ale infrastructurii.

Fondurile de investiții sunt generate de creșterea valorilor proprietății într-un district desemnat pe o perioadă de 23 sau 24 de ani, cu un maxim de 36 de ani dacă este extins prin legislativul statului Illinois. TIF este utilizat de administrația locală pentru a stimula investițiile private în zonă și, de asemenea, pentru a finanța proiecte comunitare și îmbunătățiri publice. Intenția este ca utilizarea eficientă a fondurilor prin impozitele incrementale să contribuie la extinderea bazei de impozitare, creșterea astfel a creșterii cantității de impozite generate în district pentru re-investiții în district și, în final, la creșterea bazei de impozitare a proprietăților pentru districtele fiscale după încheierea TIF.

Echitatea:

Acest instrument a fost utilizat pe scară largă în Statele Unite, însă practica a condus la descoperirea mai multor semne de întrebare. Există municipalități care atrag venituri prin mecanisme TIF, însă care ar fi putut fi generate de creșterea normală a valorilor proprietății, chiar și fără investiția în TIF. Aceasta supra impozitare redirecționează venituri municipale care ar putea fi utilizate pentru serviciile publice generale sau alte cheltuieli municipale.

Mai mult, TIF poate face ca deciziile financiare municipale să mai puțin transparente, întrucât sunt separate de procesul normal de bugetare. În Chicago, peste o treime din impozitele pe proprietatea

¹³³ Source: official website of the Annual Financial Analysis of the City of Chicago, 2017. <https://chicago.github.io/afa-2017/>

municipală se duc în zona TIF, ceea ce face ca examinarea publică a acestor fonduri să fie dificilă, împiedicând edilii să prioritizeze cheltuielile. În cele din urmă, TIF are aceleași riscuri ca și alte tipuri de stimulente fiscale pentru afaceri, ceea ce poate duce la concurența dintre orașe și la planificări bazate doar pe termen scurt.

6.21. Districte de afaceri și turism – Memphis, Tennessee

Contextul:

Districtele de afaceri și turism încurajează dezvoltarea mediului privat în interiorul lor, prin furnizarea unor game de servicii adiționale față de cele oferite de administrația publică. În schimbul acestor servicii adiționale, proprietarii de companii din zonele desemnate plătesc tarife sau taxe suplimentare către autoritățile locale. Aceste venituri suplimentare intră într-un fond dedicat și sunt utilizate exclusiv pentru întreținerea și îmbunătățirea districtului. De obicei, dacă majoritatea întreprinderilor dintr-o zonă desemnată sunt de acord cu crearea unui district de afaceri, atunci toate întreprinderile vor fi obligate să plătească noua taxă. Acestea sunt de obicei gestionate de un ONG dedicat în acest sens, condus de reprezentanți ai proprietarilor afacerilor și ai autorității locale.

În acest scop, Orașul Memphis a înființat Comisia din centrul orașului Memphis (DMC) încă din 1977, cu scopul de a valorifica importanța districtului în dezvoltarea regiunii, acționând ca un nucleu economic al orașului. Rolul DMC este de a îmbunătăți economia din Memphis prin coordonarea unui program pentru dezvoltarea și creșterea economică a districtului de afaceri central al orașului, denumit Downtown.

Avantajele:

Conform website-ului oficial,¹³⁴ deținătorii de proprietăți taxați de către DMC primesc o varietate de beneficii incluse într-o serie amplă de programe, precum:

- Programe extinse de salubritate și amenajare de spații verzi
- Programe extinse de siguranță
- Programe extinse de ospitalitate
- Acces gratuit la evenimente comunitare
- Personal dedicat care lucrează pentru a atrage noi investiții
- Împrumuturi cu dobândă redusă, disponibile doar prin programele DMC, pentru proiecte de dezvoltare în CBID
- Stimulentele care favorizează proprietatea / amplasarea în cadrul CBID
- Colaborarea dintre personalul DMC și grupurile comunitare pentru a crea o zonă mai dezvoltată

Structura taxei:

DMC se bazează exclusiv pe o taxă de 0,65 USD la fiecare 100 USD din valoarea evaluată pentru proprietățile comerciale din districtul central din Memphis. DMC nu este finanțat de impozite locale sau județene, acționând ca o rată forfetară care poate fi modificată anual.

Proprietățile comerciale impozabile evaluate sub 25.000 USD nu sunt incluse în districtul de evaluare specială. De asemenea, evaluarea nu se aplică proprietăților rezidențiale, proprietăților scutite de

¹³⁴ More information on the Downtown District Commission can be viewed on the official website, by accessing the following link: <https://www.downtownmemphiscommission.com/>

taxe sau bisericilor. Conform planului pentru anul fiscal 2020, bugetul DMC este evaluat la 4,3 milioane USD¹³⁵.

Administrarea:

Pentru transparența sa totală, consiliul Comisiei Downtown Memphis lucrează împreună cu alte patru consilii de ale organizațiilor afiliate cu activități complementare, pentru a-și folosi eficient resursele. Acționând exclusiv pe veniturile proprii, DMC reinvestește întreaga sumă de fonduri anuale proiectelor de dezvoltare urbană din district.

Echitatea:

Cu o gamă largă de proiecte în derulare și realizări anterioare, DMC acționează ca un model de bune practici de taxe percepute pentru îmbunătățirea unei zone sau a unui district. În practică, realizările sale se datorează în principal independenței sale totale față de administrația locală în ceea ce privește deciziile executive, deși un colaborator puternic în cadrul programelor de dezvoltare alături de investitori privați.

¹³⁵ Special Downtown tax rate to remain unchanged. The Memphis Business Journal. June 4, 2019.
<https://www.bizjournals.com/memphis/news/2019/06/04/special-downtown-tax-rate-to-remain-unchanged.html>

Anexa 1. Modificările Legii bugetului de stat între 2015 și 2019 și modul în care acestea au afectat finanțarea administrațiilor locale

Legea bugetului de stat din România prevede sumele de bani colectate la dispoziția statului, proveniența și utilizările acestora. Există însă derogări recurente de la lege la adoptarea bugetului public anual, care generează un impact considerabil asupra bugetelor locale.

În România, potrivit Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, republicată,¹³⁶ cota din impozitul pe venit este distribuită astfel:

- 41,75% la bugetele locale ale comunelor, orașelor și municipiilor;
- 11,25% la bugetul local al județului;
- 18,5% într-un cont distinct pentru echilibrarea bugetelor locale. Din cota de 18,5%, o cotă de 27% se alocă bugetului propriu al județului, iar 73% se repartizează între bugetele locale ale comunelor, orașelor și municipiilor.

Tabelele care urmează reflectă volatilitatea alocărilor și a derogărilor adoptate de administrația centrală cu impact asupra bugetelor locale, în special din cauza modificărilor suferite de alocări și de impozitarea veniturii persoanelor fizice (IVPF) și a valorii adăugate (TVA).

Evoluția cotei din impozitul pe venitul persoanelor fizice distribuite la nivel local

Anul	Suma distribuită din impozitul pe venit
2019 ¹³⁷	<i>Prin derogare de la Legea privind finanțele publice, impozitul pe venit se repartizează astfel:</i> <ul style="list-style-type: none">• 15% la bugetul local al județului• 60% la bugetele locale ale comunelor, orașelor și municipiilor• 17,5% într-un cont distinct pentru echilibrarea bugetelor locale
2018 ¹³⁸	<i>Prin derogare de la Legea privind finanțele publice, impozitul pe venit se repartizează astfel:</i> <ul style="list-style-type: none">• 11,25% la bugetul local al județului• 43% la bugetele locale ale comunelor, orașelor și municipiilor• 17,25% într-un cont distinct pentru echilibrarea bugetelor locale
2017 ¹³⁹	<i>Prin derogare, sumele defalcate din taxa pe valoarea adăugată aprobate prin legea bugetului de stat și din cota de 18,5% din impozitul pe venit pentru echilibrarea bugetelor locale se repartizează astfel: 27% pentru bugetul județului și 73% pentru echilibrarea bugetelor locale ale comunelor, orașelor și municipiilor.</i>
2016 ¹⁴⁰	<i>Prin derogare, sumele defalcate din taxa pe valoarea adăugată aprobate prin legea bugetului de stat și din cota de 18,5% din impozitul pe venit pentru echilibrarea bugetelor locale se repartizează astfel: 27% pentru bugetul județului și 73% pentru echilibrarea bugetelor locale ale comunelor, orașelor și municipiilor.</i>

Evoluția cotei de TVA alocate bugetelor locale (RON)

¹³⁶ http://www.dpfb.mdrap.ro/legislatie/Legea_273_din_2006.pdf

¹³⁷ https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_50_2019.pdf

¹³⁸ https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_2_2018.pdf

¹³⁹ https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_6_2017.pdf

¹⁴⁰ https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_339_2015.pdf

Anul	Suma de TVA alocată bugetelor locale	Suma de TVA pentru echilibrarea bugetelor locale
2019	14.792,3 miliarde RON	11.409,9 miliarde RON
2018	13.340,6 miliarde RON	5.290,4 miliarde RON
2017	22.190,5 miliarde RON	2.469,5 miliarde RON
2016	18.693,9 miliarde RON	2.228,1 miliarde RON

Evoluția cotelor din TVA și IVPF în România (%)

Anul	TVA	IVPF
2019	19%	10%
2018	19%	10%
2017	19%	16%
2016	20%	16%
2015	24%	16%

Evoluția cotelor deduse din impozitul pe venit și TVA la nivelul reședințelor de județ (RON)


Anul	Cote deduse din IVPF	Cote deduse din TVA	Venituri totale
2012	3.195.328.442	2.924.615.531	11.024.162.100
2013	3.406.214.660	3.375.624.547	11.613.820.336
2014	3.456.224.669	4.072.314.472	12.351.928.465
2015	4.050.401.198	4.298.938.605	13.639.192.032
2016	4.199.961.006	4.298.164.978	13.057.161.580
2017	4.728.928.933	5.245.036.534	13.977.798.229
2018	3.866.818.538	1.189.261.952	10.038.903.807

Aceste date sunt valabile pentru reședințele de județ și sunt prezentate aici în scop ilustrativ. Pentru București și sectoarele acestuia, secțiunea 2 din capitolul 1 cuprinde o descriere completă a modificărilor formulei de repartizare de-a lungul anilor.

Anexa 2. Experiența autoevaluării financiare la nivel municipal în sudul Europei (fișe de date)

ALBANIA MFSA

MUNICIPALITY OF BERAT

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: The municipality of Berat's territorial area and current administrative borders were established in 2015 by the Territorial and Administrative Reform. This set of government reforms involved the merger of the former municipality of Berat with the former communes of Rozhnik, Simë, Otlak, and Velabisht. The total surface area of the municipality is 382.1 square kilometers.</p>						
<p>Demography: According to 2011 census data, the municipality's population is the thirteenth highest in the country. According to 2015 data from the civil registry, there are 99,231 inhabitants in the municipality, which is about 3.4 percent of the country's overall population and a 0.35 percent increase over 2014.</p>						
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the qark (county) to which the municipality belongs was €2,474.4 in 2014, about €982.6 below the national average; the qark-level unemployment rate was 11.4 percent. The city of Berat is a national center of cultural heritage, including the traditional neighborhoods of Mangalemi, Gortica, and Castle; Onufri, the national museum of iconography; and other galleries, museums, churches, and mosques. Berat is one of the oldest towns in Albania, with 2,400 years of history. Proclaimed a "museum city" in 1961, it is also a UNESCO World Cultural Heritage City. Exchange rate: €1 = ALL 139.7 (2015); inflation rate: 1.9 percent (2015). Source: Bank of Albania.</p>						
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of Law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>						
<p>Utilities management: The Joint Stock Company Berat-Ruçpivë, which is owned by the municipality, provides water supply and wastewater services. The municipality, according to procurement procedures, contracts out the cleaning and waste management services to a third party, Infinity Construction Ltd. Under the authority of the public service company, the municipality of Berat and the public lighting service provides service and maintenance to the road infrastructure.</p>						
<p>Municipal staff: Total, including central administration and the budgetary subordinated units: 492.</p>						
<p>Capital investment plan: Investments have been broadly financed by an external fund competitively obtained from the Regional Development Fund and bank loans, mostly used to expropriate infrastructure investments.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Historical neighborhoods should be preserved, the lack of public services addressed, and the tourism sector strengthened to allow for year-round tourism. Obstacles include disparities between administrative units in terms of urban and economic development.</p>						
FINANCIAL SITUATION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
1 Current revenue	895,613	933,916	988,265	1,414,099	962,005	1.8%
2 Operating expenditure	790,315	808,919	861,964	1,017,724	936,374	4.3%
3 Gross Operating balance	105,299	124,997	126,301	396,375	25,631	-29.8%
4 Debt service and borrowing costs	-	-	-	-	-	-
5 NET CURRENT BALANCE	105,299	124,997	126,301	396,375	25,631	-29.8%
6 Capital Revenues	55,728	52,503	43,362	63,245	136,749	25.2%
7 Own capital revenues	510	6,905	2,084	15,297	31,000	179.2%
8 Investment grants and donations	55,218	45,597	41,278	47,948	105,749	17.6%
9 Capital investment expenditures	165,567	128,623	127,176	389,879	447,679	28.2%
10 BALANCE AFTER INVESTMENTS	(4,540)	48,877	42,486	65,741	(285,300)	181.5%
11 Cash reserves from previous years	-	-	-	276,727	41,993	-
12 Loan proceeds	-	-	-	-	-	-
13 OVERALL CLOSING BALANCE	(4,540)	48,877	42,486	146,468	(243,307)	170.6%
Source: Municipality of Berat and www.financatvendore.al						
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
<p>Revenue structure: State revenues accounted for 73.8 percent of the municipality's total revenues. Own-source revenues represented only 22.3 percent, and other revenues, 3.9 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Revenues from shared taxes represented a marginal source of overall revenues—1.5 percent; and unconditional transfers, the municipality's primary disposable financing source, about 21.4 percent. In terms of own-source revenues, local taxes represented 11.4 percent of total revenues and proceeds from local fees, 8.8 percent. Income generated from asset management represented only 2 percent of total revenues.</p>						

	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth index	% of total revenues
Total Revenues	924,088	934,426	995,170	1,416,184	1,098,753	4.4%	100.0%
1. State revenues	717,860	736,490	786,800	892,842	810,848	3.1%	73.8%
- Shared taxes	22,039	27,705	22,269	16,673	16,673	-6.7%	1.5%
- Unconditional transfers	248,046	248,023	249,994	294,039	235,595	-1.3%	21.4%
- Conditional transfers	447,795	460,763	514,538	582,131	558,580	5.7%	30.8%
2. Own revenues	206,162	187,067	208,370	245,609	244,775	5.2%	22.3%
- Local taxes	150,682	138,564	155,851	167,399	125,752	-4.4%	11.4%
- Local fees	33,437	31,780	32,844	54,655	97,237	30.6%	8.8%
- Income from assets mg.	16,042	16,723	19,675	23,554	21,787	8.0%	2.0%
3. Other own revenues	6,066	10,870	-	277,732	43,130	63.3%	1.9%
- Dividends, rev. from PUC	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Donations/Grants	6,066	10,870	-	1,006	-	-	0.0%
- Loans	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Carriers	-	-	-	276,727	43,130	-	3.9%
State revenues	717,860	736,490	786,800	892,842	810,848	3.1%	73.8%
Own revenues	206,228	187,337	208,370	273,341	287,905	8.7%	26.2%

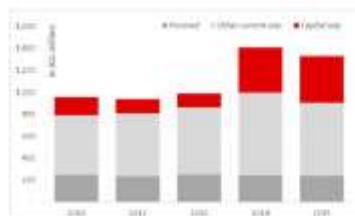
Source: Municipality of Berat and www.financaevendore.al

Revenues: The municipality's revenues trended upward during the observed period, measured by the average annual growth index (+4.4 percent). Both revenues from state transfers and own-sources contributed to positive developments in total revenues. State revenues increased by 3.1 percent, suggested by the average annual growth index, mainly due to conditional transfers. Revenues from shared taxes and unconditional transfers had negative growth rates of 6.7 percent and 1.3 percent, respectively. Own-source revenues performed well during the considered period, with an average growth rate of 5.2 percent. While revenues from services fees increased by 30.6 percent on average, revenues from local taxes contracted by -4.4 percent. Given the potential for tourism, much remains to be done to increase the municipality's overall revenues and financial autonomy.

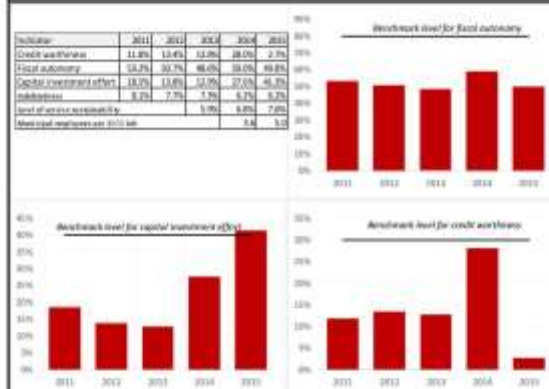
Over the last three years, a reverse tendency is observed, while expenditures for capital investments increased, expenditures for personnel and operating expenses contracted. Investments were broadly financed with external funds competitively obtained from the Regional Development Fund and with bank loans, mostly used for expropriation of infrastructure investments.

	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	955,882	937,542	989,140	1,407,603	1,329,142
1. Current expenditures	790,315	808,919	861,964	997,511	904,321
1.1 Personnel	249,173	234,857	252,731	246,378	242,039
1.2 Operational	178,611	213,212	192,945	240,873	210,412
- Office materials and other administrative	7,856	9,499	6,991	6,847	6,307
- Services from third parties (energy, water, ...)	87,487	127,173	105,953	134,304	114,427
- Transport Expenditures	11,613	13,498	15,552	19,079	15,583
- Travelling and allowances	3,415	2,645	2,428	3,174	1,353
- General Maintenance Expenditures	12,815	9,414	12,671	18,171	16,572
- Other Operating Expenditures	55,415	50,983	49,351	59,298	56,170
1.3 Subsidies	2,387	12,424	22,854	26,000	28,200
1.4 Transfers	360,143	348,426	393,434	484,260	423,670
1.5 Interest Payment	-	-	-	-	-
2. Capital Expenditures	165,567	128,623	127,176	410,092	424,821

Source: Municipality of Berat and www.financaevendore.al



RATIO ANALYSIS



The creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, improved substantially until 2014, suggesting an increased capacity to borrow from external sources. The 2014 event was brief and temporary; by 2015, the indicator registered 2.7 percent, well below the benchmark level.

The fiscal autonomy indicator, measured by the ratio of own-source revenues to total current revenues, suggests that the municipality still needs to concentrate its efforts on own-source revenue generation to reduce dependency from intergovernmental transfers.

The capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenues, was volatile but improving over the considered period. The capital investment effort improved from 27.6 percent in 2014 to 41.3 percent in 2015, suggesting an increased effort by the municipality to channel resources into investments.

The indebtedness indicator, measured by the ratio of debt service to total current revenues, decreased progressively and stabilized at 6.2 percent over the last two considered years.

The level of sustainability from the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating expenditures, increased over the last three observed years. In 2015, the service sustainability indicator was about 7.6 percent, below the benchmark.

Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, increased over the last three observed years. In 2015, the service sustainability indicator was about 7.6 percent, below the benchmark. Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants registered a value of 5.0 in 2015, up from 3.6 registered in the previous year. Despite this jump, the indicator was still below the benchmark of 25 employees per 1,000 inhabitants.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING


Multannual financial projections are available and regularly updated as part of the MTBP document. There are no special models applied for projections that are mostly realized based on ministry of finance guidelines and historical trends analysis. Since 2016, the municipality of Berat is engaged in a new vision, as specified in the draft territorial development strategy. A capital investment plan guides the prioritization of investments despite constraints regarding access to capital, such as local borrowing and the issuance of debt.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing local tax collection rate with a particular focus on households; improve collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the drafting of a new local finances law to allow for more stable and substantial sources of financing for municipalities. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Luiza Baxaj (luizabaxaj@ymail.com) | <http://bashkiaberat.gov.al>

MUNICIPALITY OF ELBASAN

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: The municipality of Elbasan is composed of 13 administrative units: the former municipality of Elbasan and the former communes of Bradashesh, Papër, Gjergjan, Labinot Fushë, Labinot Mal, Funarë, Graçen, Tregan, Shushicë, Shigjan, Gjinar, and Zavalinë. The total surface area of the municipality is 872 kilometers, up from 7.9 kilometers prior to the 2014 Territorial and Administrative Reform (TAR).</p>						
<p>Demography: According to 2015 data from the civil registry, the municipality of Elbasan has 208,460 inhabitants, which is about 7.2 percent of the country's overall population and a 0.67 percent increase over 2011.</p>						
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the qark (county) to which the municipality belongs was €2,445.3 in 2014, about €1,011.6 below the national average. The municipality's reported unemployment rate for 2014 was 10.7 percent; qark-level data suggests a higher unemployment rate of 12.2 percent. Exchange rate (2015): €1 = ALL 139.7; inflation rate (2015): 1.9 percent. Source: Bank of Albania.</p>						
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of Law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>						
<p>Utilities management: The municipality outsources urban waste management services to a private enterprise. The municipality delivers public lighting and other services through its public utility company, Ujeshjellës-Kanalizime ShA, a public company owned by the municipality, provides water supply and wastewater treatment services.</p>						
<p>Municipal staff: Total employees: 1,299; general administration: 440; technical services unit: 294; other units: 528; contractual (part-time): 77.</p>						
<p>Capital investment plan: Over the next three years, the capital investment plan is mostly oriented at road infrastructure works, such as the reconstruction of the rural road Qaf Hajdaran-Byshëk (€1.3 million), planned for 2017; rehabilitation and asphaltting of 28 Nëntori street (€1.4 million), planned for 2018; rehabilitation and asphaltting Ahmet Hotopalli street and the palace squares in Beqir Dardha neighborhood (€0.3 million).</p>						
<p>Urban issues and challenges: Issues include overbuilt urban spaces that lack public services; challenges include urban and economic development disparities between administrative units.</p>						
FINANCIAL SITUATION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
1 Current revenue	1,961,755	2,059,410	2,253,929	2,610,286	3,202,806	13.2%
2 Operating expenditure	1,850,547	1,946,456	2,224,633	2,612,583	2,458,340	7.4%
3 Gross Operating balance	91,209	65,434	29,496	419,703	744,266	69.0%
4 Debt service and borrowing costs	3,345	25,419	20,146	-	58,049	81.5%
5 NET CURRENT BALANCE	85,864	52,955	9,550	419,703	686,217	68.1%
6 Capital Revenues	227,542	135,454	182,937	170,936	268,848	4.3%
7 Own capital revenues	126,863	28,376	44,562	17,840	81,996	-10.0%
8 Investment grants and donations	102,579	97,078	138,376	153,097	186,852	18.2%
9 Capital investment expenditure	463,519	288,886	463,495	1,070,258	603,706	6.7%
10 BALANCE AFTER INVESTMENTS	(152,113)	(80,487)	(273,208)	(429,619)	351,359	
11 Cash reserves from previous years	-	-	-	-	218,552	
12 Loan proceeds	28,894	28,735	51,839	298,788	-	
13 OVERALL CLOSING BALANCE	(123,219)	(51,752)	(221,369)	(180,831)	569,811	
Source: Municipality of Elbasan and www.financtvendore.al						
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
<p>Revenue structure: State revenues accounted for 76.3 percent of the municipality's total revenues. Own-source revenues represented only 14.3 percent, and other revenues, 9.4 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Loan proceeds were broadly used to finance infrastructure investments in the municipality. Revenues from shared taxes represented a marginal source of financing, accounting for less than 1 percent of overall revenue. The primary disposable sources of municipal financing— unconditional transfers and own-source revenues—account for 16.3 and 14.3 percent, respectively.</p>						

	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth index	% structure (total revenues)
Total Revenues	2,169,297	2,145,314	2,426,866	2,203,222	2,471,434	12.5%	100.0%
1. State revenues	1,671,186	1,699,868	1,962,063	2,436,407	2,649,378	12.2%	76.3%
- Shared taxes	33,434	33,388	38,388	34,276	39,213	-11.9%	0.9%
- Unconditional transfers	483,208	467,847	325,473	595,641	565,131	3.9%	16.3%
- Conditional transfers	1,134,464	1,168,733	1,378,202	1,806,090	2,053,204	16.0%	59.3%
2. Own revenues	484,069	419,105	415,139	468,027	496,108	1.7%	14.3%
- Local taxes	209,689	245,146	216,423	250,599	307,948	-0.9%	8.9%
- Local fees	112,368	142,735	154,593	158,238	103,824	-2.5%	2.9%
- Income from assets mng.	31,814	41,224	44,123	50,190	88,187	28.3%	2.3%
3. Other own revenues	34,042	26,241	59,664	298,789	325,968	75.9%	9.4%
- Dividends, m.s. from PUC	-	-	-	-	5,222	-	0.2%
- Donations/Graats	5,149	7,606	7,825	-	866	-36.0%	0.0%
- Loans	28,894	18,735	51,839	198,789	101,328	36.8%	7.9%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Concessions	-	-	-	-	218,512	-	6.3%
Intergovernmental transfers, grants	1,671,186	1,699,868	1,962,063	2,436,407	2,649,378	12.2%	76.3%
Own source revenues	498,111	445,446	474,803	766,815	822,076	13.1%	23.7%

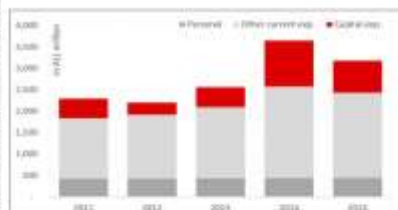
Source: Municipality of Elbasan and www.financatvendore.al

Overall revenues marked a positive average growth index of 12.5 percent during the considered period, primarily resulting from an increase in intergovernmental transfers. Shared taxes contracted by an average of 11.9 percent over the five-year period, but due to the small share of overall revenues that they represent, did not counterbalance the positive average growth rates of unconditional and conditional transfers. Own-source revenues showed a slight average annual increase of 1.7 percent, mainly due to income from the management of assets, such as rental properties. Revenues from local taxes and fees showed negative average growth rates of -0.9 and -2.5 percent, respectively.

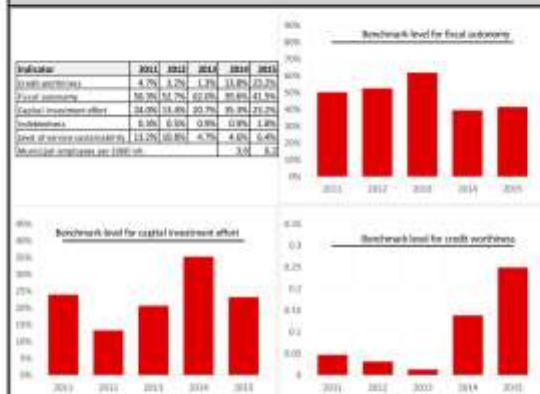
The municipality of Elbasan channeled relevant financial resources into infrastructure investments such as roads, the rehabilitation of building facade, parks, and water and sewage systems. Most of these investments were financed through the Regional Development Fund. Overall current expenditures accounted for an average of 63 percent of total expenditures. Personnel expenditures were fairly stable, averaging about 20.7 percent, other current expenditures increased over the observed period.

	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	2,292,234	2,198,899	2,560,513	3,644,687	3,175,145
1. Current expenditures	1,835,532	1,918,914	2,095,018	2,574,428	2,430,611
1.1 Personnel	427,016	425,885	436,705	442,908	448,174
1.2 Operational	384,721	416,759	420,040	465,076	455,868
- Office materials and other administrative	17,376	15,568	16,382	12,866	12,931
Services from third parties (energy, water, phone)	182,716	192,752	182,591	227,717	260,821
- Transport Expenditures	37,535	44,646	39,467	43,871	28,734
- Traveling and allowances	1,312	610	50	633	135
- General Maintenance Expenditures	28,018	26,347	35,053	24,547	16,923
- Other Operating Expenditures	117,764	136,816	146,498	155,443	136,324
1.3 Subsidies	74,774	5,136	6,984	11,270	997
1.4 Transfers	946,654	1,066,773	1,224,004	1,644,373	1,496,109
1.5 Interest Payment	2,366	4,360	7,284	8,001	29,462
2. Capital Expenditures	456,702	279,985	465,495	1,070,258	744,534

Source: Municipality of Elbasan and www.financatvendore.al



4. RATIO ANALYSIS



The creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, improved progressively over the observed period, reaching 23.2 percent in 2015, only 6.8 points below the international benchmark of 30 percent. Despite being on a relatively good track, creditworthiness needs to improve to support external borrowing in financial markets.

Fiscal autonomy, measured by the ratio of own-source revenues to total current revenues was volatile over the observed five years; results were low and below the benchmark level of 80 percent. The volatility of the indicator was determined by changes to the level of allocated unconditional transfers and the criteria used to divide it among municipalities.

Despite the enormous need for investments, the capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenue, was volatile and below the benchmark level of 40 percent. Given the municipality's low level of fiscal autonomy, their investment policies were broadly subject to central government decisions, such as those regarding the Regional Development Fund.

The indebtedness indicator, measured by the ratio of debt service to total current revenue was 1.8 percent in 2015, up 0.9 points from the previous year. The level of sustainability on the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating

expenditures, suggests an improvement from 13.2 percent in 2011 to 6.4 percent in 2015. The indicator's current level was below the benchmark, signaling the need for an increased emphasis on investments. Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, registered a value of 6.2 in 2015, up from 3.6 in 2014. Despite this jump, the indicator was still below the benchmark level of 25 employees per 1,000 inhabitants.

5. FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING


Multannual financial projections are available and regularly updated as part of the MTBP document. There are no special models applied for projections, which are mostly realized based on ministry of finance guidelines and on an analysis of historical trends. Since 2016, the municipality has been executing a new vision, as specified in the territorial development strategy. The capital investment plan guides the prioritization of investments despite constraints imposed by the central government regarding access to capital, such as local borrowing and the issuance of debt.

6. MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing local tax collection rate with a particular focus on households and improving the collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the drafting of the new local finances law to allow for more stable and substantial sources of financing for municipalities. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Klevis Xhoxhi | klevis.xhoxhi@vshqa.com | <http://elbasani.gov.al/sa-al/Pages/default.aspx>

MUNICIPALITY OF FIER

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: The municipality of Fier is composed of 10 administrative units: the former municipality of Fier and the former communes of Mbrostar, Topojë, Dërmenas, Lëvan, Frakull, Cakran, Libofshë, Portëz, and Qendër. The total area of the municipality is 621 square kilometers, up from 8 square kilometers prior to the 2014 Territorial and Administrative Reform (TAR).</p>						
<p>Demography: According to 2015 data from the civil registry, the municipality has 198,889 inhabitants, which is about 6.9 percent of the country's overall population and a 0.68 percent increase from 2014 data. Fier is one of the largest municipalities of Albania and its population is the fifth largest in the country.</p>						
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the qark (county) to which the municipality belongs was €4,061.8 in 2014, about €604.8 above the national average. The qark-level unemployment rate in 2014 was 13.4 percent. Exchange rate (2015): €1 = ALL 139.7; inflation rate (2015): 1.9 percent. Source: Bank of Albania.</p>						
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of Law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>						
<p>Utilities management: The municipality outsources the delivery of urban waste management services to a private enterprise. The municipality delivers public lighting and other services through its public utility company, Ujërjetë-Kanalizimë ShA, a public company owned by the municipality, provides water supply and wastewater treatment services.</p>						
<p>Municipal staff: Total employees: 1,300; general administration: 426; technical services unit: 400; other units: 474.</p>						
<p>Capital investment plan: Over the next three years, the plan is oriented mainly toward infrastructure works such as the rehabilitation of Mujo Ulqinaku street (€1.1 million), planned for 2016–17; reconstruction of Agim-Ndërmenas-Hasturka, Libofshë road (€1.4 million), planned for 2017; reconstruction of Mirëkuptimi street (€1.0 million); and construction of an aqueduct in Buzmadh village, planned for 2020.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Issues include overbuilt urban spaces that lack public services; challenges include lower urban and economic development disparities between administrative units.</p>						
						
FINANCIAL SITUATION						
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
Current revenue	1,707,315	1,422,220	1,637,790	1,758,060	2,078,059	5.0%
Operating expenditure	1,653,880	1,474,174	1,584,445	1,762,980	1,511,141	-2.7%
Gross operating balance	53,476	(52,153)	53,346	(4,320)	565,518	80.3%
Debt service and borrowing costs				35,890	35,890	
NET CURRENT BALANCE	53,476	(52,153)	53,346	(40,120)	529,218	77.4%
Capital Revenues	293,609	101,322	110,456	256,610	208,834	-6.1%
Own capital revenues	104,083	64,376	44,102	20,546	70,000	-8.4%
Investment grants and donations	189,526	36,946	66,354	235,864	138,834	-7.5%
Capital investment expenditures	327,273	221,044	170,474	351,292	566,062	14.7%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	19,612	(171,876)	(6,672)	(135,001)	173,891	72.1%
Cash reserves from previous years	-	-	-	-	106,118	
Loan proceeds						
OVERALL CLOSING BALANCE	19,612	(171,876)	(6,672)	(135,001)	278,009	
Source: Municipality of Fier and www.financatvendore.al						
<p>HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES</p> <p>Revenue structure: State revenues accounted for 72.8 percent of total revenues for the municipality. Own-source revenues represented only 22.5 percent, and other sources, 4.6 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Revenues from shared taxes represented a marginal source of financing, accounting for about 3.2 percent of overall revenues. The municipality's main disposable sources of finance, the unconditional transfer and own-source revenues, accounted for 14.3 and 22.5 percent, respectively. Regarding own-source revenues, local taxes constituted 15.3 percent of total revenues, and proceeds from local fees, 3.7 percent.</p>						

	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth index	% of total revenues
Total Revenues	2,090,725	1,523,542	1,748,246	2,015,070	2,393,612	4.6%	100.0%
1. State revenues	1,512,054	1,046,571	1,354,394	1,554,365	1,743,281	3.6%	72.8%
- Shared taxes	44,952	75,412	81,882	72,394	75,800	14.0%	3.2%
- Unconditional transfers	382,007	295,730	406,351	455,949	342,035	-2.7%	14.3%
- Conditional transfers	1,085,095	675,429	866,161	1,026,022	1,325,446	5.1%	63.3%
2. Own revenues	486,261	476,129	389,582	457,315	539,384	2.6%	22.0%
- Local taxes	347,535	352,713	281,076	302,227	366,986	1.4%	15.3%
- Local fees	85,157	62,918	61,012	98,566	89,733	1.3%	3.2%
- Income from assets manag.	53,569	60,508	47,493	56,522	82,665	11.3%	3.9%
3. Other own revenues	2,110	832	4,270	3,390	110,947	169.8%	4.6%
- Dividends, rev. from PSC	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Donations/Grants	2,110	832	4,270	3,390	4,829	23.0%	0.2%
- Loans	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Carriers	-	-	-	-	106,118	-	4.4%
State revenues	1,512,054	1,046,571	1,354,394	1,554,365	1,743,281	3.6%	72.8%
Own revenues	488,471	476,972	393,853	460,705	650,331	7.4%	27.2%

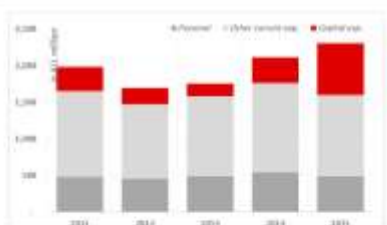
Source: Municipality of Fier and www.financatvendore.al

Revenues: Overall, revenues marked a positive average growth index of 4.6 percent during the considered period. Revenue performance was largely determined by an increase in intergovernmental transfers. Revenues from shared taxes grew progressively, by 14.0 percent on average over the five-year period. In average, revenues from the unconditional transfer contracted by -2.7 percent over the observed period. Own-source revenues registered a slight average annual increase of 2.6 percent, mainly due to income from asset management (rent from assets). Revenues from local taxes and fees point to low positive average growth rates of -1.4 and -1.3 percent, respectively. The data point to a large gap between revenues generated by own sources and those from state transfers and grants, despite both exhibiting an increasing trend over time, especially after 2012.

During the period of 2011–15, the municipality channeled relevant financial resources into infrastructure investments such as roads, rehabilitation of building facades, parks, and water and sewage systems. Most of these investments were financed through the Regional Development Fund. Meanwhile, overall current expenditures still accounted for a large share of total expenditures. Personnel and operational expenditures were mostly stable over the observed period, representing an average about 25.3 and 57.4 percent of total expenditures, respectively.

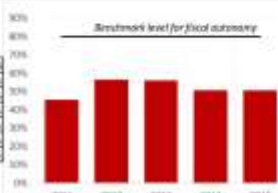
	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	1,981,113	1,695,418	1,754,919	2,114,271	2,306,518
1. Current expenditures	1,653,840	1,474,574	1,584,465	1,762,980	1,600,205
1.1 Personnel	480,800	458,483	492,261	546,690	491,186
1.2 Operational	351,757	523,041	301,145	525,472	312,617
- Office materials and other administrative	21,660	11,741	15,942	34,322	12,346
- Services from third parties (energy, water)	68,953	75,818	65,026	81,990	85,909
- Transport Expenditures	66,792	60,793	56,244	66,554	49,458
- Traveling and allowances	5,164	6,048	2,395	6,747	2,989
- General Maintenance Expenditures	38,702	35,825	43,310	29,460	27,637
- Other Operating Expenditures	150,466	130,716	120,219	126,510	134,279
1.3 Subsidies	99,488	90,975	4,857	3,000	-
1.4 Transfers	721,814	603,874	786,182	887,818	796,401
1.5 Interest Payment	-	-	-	-	-
2. Capital Expenditures	327,273	221,044	170,474	351,292	706,313

Source: Municipality of Fier and www.financatvendore.al

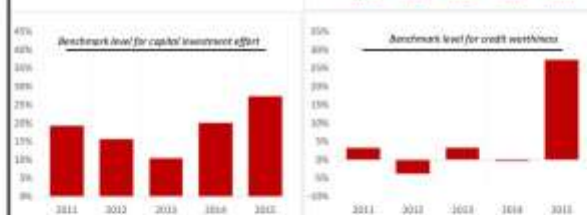


RATIO ANALYSIS

	2011	2012	2013	2014	2015
Creditworthiness	5.1%	1.2%	1.3%	6.2%	27.3%
Fiscal autonomy	40.2%	36.3%	36.0%	36.4%	50.4%
Capital investment effort	39.2%	13.9%	20.4%	20.0%	27.3%
Indebtedness	-	-	7.0%	1.8%	-
Level of service sustainability	-	-	8.1%	8.1%	-
Municipal employees per 1,000 inh.	-	-	3.1	6.5	-



Despite the substantial improvement during 2015, the creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, was still below the benchmark level of 30 percent. The current level of this indicator in 2015 suggests that the municipality lacked the capacity to borrow to finance its investments. Fiscal autonomy, measured by the ratio of own-source revenues to total current revenues, was volatile over the five-year period with low-level results below the benchmark level of 80 percent. The volatility of the indicator was determined by changes in the level of allocated unconditional transfers and the criteria used to divide them among municipalities.



The capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenues, was quite volatile and below the benchmark level of 40 percent during the considered period. Given the municipality's low level of fiscal autonomy, their investment policies were broadly subject to central government decisions, including the Regional Development Fund. The indebtedness indicator, measured by the ratio of debt service to total current revenues, was 1.8 percent during 2015, down by 0.2 points from 2014. The level of sustainability on the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating expenditures stabilized at 9.1 percent during 2014–15. The indicator was below the benchmark, signaling a need for an increased emphasis on investments. Administrative efficiency,

measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, was 6.5 in 2015, up from 3.1 in 2014, but despite this jump, it was still below the benchmark level of 25 employees per 1,000 inhabitants.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

Multianual financial projections are available and regularly updated as part of the MTBP document. There are no special models applied for projections that are realized mostly based on ministry of finance guidelines and an analysis of historical trends. Since 2016, the municipality has been executing a new vision as specified in the territorial development strategy. The capital investment plan guides the prioritization of investments, despite constraints to accessing capital, such as through local borrowing or the issuance of debt.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing the rate of local tax collection with a particular focus on households and by the better collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the drafting of the new local finances law to allow municipalities to access more stable and substantial sources of financing. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Enckonjda Peshkopia iejdap@yahoo.com | <http://bashkiafier.gov.al/sa-al/Pages/default.aspx>

MUNICIPALITY OF GJIROKASTËR

CITY PROFILE																														
<p>Territorial organization: The municipality of Gjirokaštër comprises seven administrative units: the former municipality of Gjirokaštër and the former communes of Arngjone, Cepo, Lazarat, Lunshërri, and Odrri dhe Picar. The total area of the municipality is about 478 square kilometers.</p>																														
<p>Demography: According to 2015 data from the civil registry, the municipality has 52,169 inhabitants, which is about 1.8 percent of overall population and a 0.68 percent increase over 2014. According to 2011 census data, the municipality of Gjirokaštër's population is the 25th largest in the country.</p>																														
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the qark (county) to which the municipality belongs was €3,343.4 in 2014, about €113.5 below the national average. The qark-level unemployment rate in 2014 was 15.9. Exchange rate (2015): €1 = ALL 139.7; inflation rate (2015): 1.9 percent. Source: Bank of Albania.</p>																														
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of Law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>																														
<p>Utilities management: The municipality's main and exclusive responsibilities are the provision and maintenance of local infrastructure, including roads, amenities, waste disposal, public lighting, buildings, social services, preuniversity education, infrastructure, and irrigation systems. The municipality provides urban waste management and public lighting services through its public utility company. Ujësjetës-Kanalizime Sh.A, a public company owned by the municipality, provides water supply and wastewater treatment services.</p>																														
<p>Municipal staff: Total employees: 568; general administration: 84; technical services unit: 172; other units: 312.</p>																														
<p>Capital investment plan: Over the next three years, the plan is oriented mostly toward infrastructure works such as reconstruction of Square– Checkpoint street (€1.4 million), planned for 2016; urban waste treatment at the Gerhot dumpsite (€18,000), planned for 2017; reconstruction of "Prom. Il Shtatori and other lanes "Rexhep Qosja " and "Gole Guthi " (con. from 2015) (€1.2 million); and construction of the city's industrial market, planned for 2018.</p>																														
<p>Urban issues and challenges: Issues include the preservation of historical buildings and the lack of public services; challenges include lower urban and economic development disparities between administrative units.</p>																														
<p>FINANCIAL SITUATION</p>																														
		2011	2012	2013	2014	2015	Growth index																							
1	Current revenues	466,917	515,188	546,197	741,202	736,441	11.3%																							
2	Operating expenditure	394,430	353,567	426,752	478,052	468,104	4.4%																							
3	Gross Operating balance	72,486	161,621	119,445	263,150	248,337	36.0%																							
4	Debt service and borrowing cost	-	-	-	-	-	-																							
5	NET CURRENT BALANCE	72,486	161,621	119,445	263,150	248,337	36.0%																							
6	Capital Revenues	120,210	19,484	10,495	32,103	35,785	-26.1%																							
7	Own capital revenues	21,245	8,436	3,064	1,052	1,388	-49.4%																							
8	Investment grants and donations	98,965	11,048	7,431	31,051	34,397	-23.2%																							
9	Capital investment expenditure	187,585	39,685	101,120	289,396	283,505	10.9%																							
10	BALANCE AFTER INVESTMENTS	5,111	141,419	28,820	5,856	617	-41.0%																							
11	Cash reserves from previous year	11,387	20,173	79,908	204,888	190,580	102.3%																							
12	Loan proceeds	-	-	-	-	-	-																							
13	OVERALL CLOSING BALANCE	16,497	161,592	108,728	210,344	191,197	-																							
Source: Municipality of Gjirokaštër & www.financatvendore.al																														
<p>HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES</p>																														
<p>Revenue structure: State revenues accounted for 56.5 percent of the municipality's total revenue. Own-source revenues represented only 18.0 percent, and other revenues 25.5 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Revenues for shared taxes represented a marginal source of financing, accounting for less than 1.8 percent of overall revenues. The municipality's main disposable financing sources, the unconditional transfer and own-source revenues, accounted for 23.9 and 18 percent, respectively. Other own-source revenue developments are defined by the substantial level of carryovers (armarked and not), which alone accounted for 25.3 percent of total revenues.</p>																														
<table border="1"> <caption>Revenue Structure Data (Estimated from Chart)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Intergovernmental transfers/grants (ALL Leke)</th> <th>Own source revenues (ALL Leke)</th> <th>Total Revenue (ALL Leke)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>~400,000</td> <td>~100,000</td> <td>~500,000</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>~450,000</td> <td>~100,000</td> <td>~550,000</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>~480,000</td> <td>~100,000</td> <td>~580,000</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>~500,000</td> <td>~100,000</td> <td>~600,000</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>~520,000</td> <td>~100,000</td> <td>~620,000</td> </tr> </tbody> </table>							Year	Intergovernmental transfers/grants (ALL Leke)	Own source revenues (ALL Leke)	Total Revenue (ALL Leke)	2011	~400,000	~100,000	~500,000	2012	~450,000	~100,000	~550,000	2013	~480,000	~100,000	~580,000	2014	~500,000	~100,000	~600,000	2015	~520,000	~100,000	~620,000
Year	Intergovernmental transfers/grants (ALL Leke)	Own source revenues (ALL Leke)	Total Revenue (ALL Leke)																											
2011	~400,000	~100,000	~500,000																											
2012	~450,000	~100,000	~550,000																											
2013	~480,000	~100,000	~580,000																											
2014	~500,000	~100,000	~600,000																											
2015	~520,000	~100,000	~620,000																											

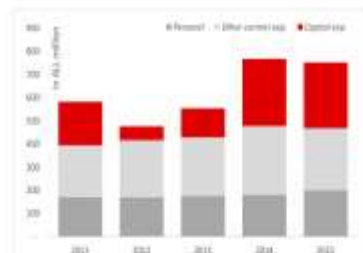
	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth index	% of total revenues
Total Revenues	587,128	538,672	556,882	775,395	751,228	6.4%	100.0%
1. State revenues	407,055	353,219	352,017	433,965	424,899	1.1%	56.5%
- Shared taxes	11,567	18,599	16,772	12,710	13,460	3.9%	1.8%
- Unconditional transfers	129,661	141,673	136,139	173,357	179,891	6.5%	23.9%
- Conditional transfers	255,827	192,946	199,106	247,898	231,548	-2.5%	30.8%
2. Own revenues	187,862	141,434	173,039	130,610	135,620	-5.2%	18.0%
- Local taxes	102,046	84,613	76,295	78,181	81,887	-6.9%	10.9%
- Local fees	43,010	38,356	29,458	33,531	35,790	-4.9%	4.9%
- Income from assets man.	13,826	18,456	17,267	18,899	15,973	5.3%	2.3%
3. Other own revenues	12,189	40,019	81,655	206,729	191,708	99.1%	25.5%
- Dividends, rev. from PJC	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Donations/Graats	802	19,847	1,747	4,242	1,128	8.9%	0.1%
- Loans	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Carryover	11,387	20,173	79,908	204,488	190,580	102.3%	25.9%
State revenues	407,055	353,219	352,017	433,965	424,899	1.1%	56.5%
Own revenues	187,071	181,453	204,875	338,139	327,328	16.1%	42.5%

Overall revenues marked a positive average growth index of 6.4 percent during the considered period. Revenue performance was broadly defined by an increase in intergovernmental transfers. While state revenues increased by 1.1 percent, revenues from own sources contracted by an average of 5.2 points. The overall increase in revenues was sustained by higher unconditional transfers and shared tax revenue in average annual terms. Revenues from unconditional transfers widened by -6.5 percent over the five-year period. Own-source revenues contracted by an average of 5.2 percent due to lower revenues from local taxes and fees. Revenues generated through asset management positively contributed to the municipality's overall revenue performance. In other own-source revenues, carryover levels were substantial, especially over the last two years. The average annual growth rate was about 102.3 percent over the considered period.

Source: Municipality of Gjakastër & www.financatvendore.al

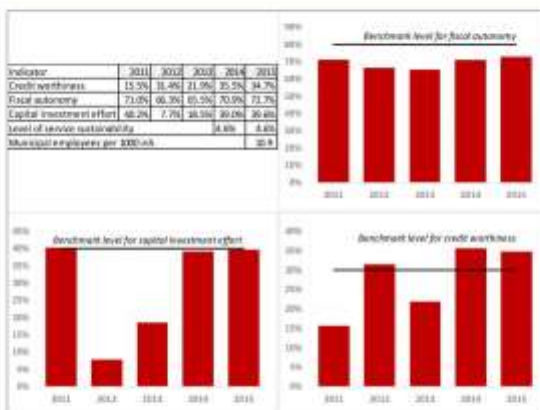
A large share—more than 60 percent over the considered period—of the financial resources available to the municipality was channeled through current expenditures. Investments were volatile, with a minimum level of 12.6 percent of total expenditures in 2012 and a maximum level of 38 percent in 2014–15.

	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	182,016	476,639	554,163	767,448	751,689
1. Current expenditures	394,430	416,751	429,252	478,052	468,104
1.1 Personnel	171,167	169,862	176,291	181,471	200,305
1.2 Operational	100,676	106,448	129,674	109,344	102,143
- Office materials and other administrative	6,956	6,267	5,653	3,836	4,490
- Services from third parties (energy, water)	25,082	24,666	45,898	23,117	25,581
- Transport Expenditures	16,553	16,385	14,609	16,695	15,340
- Travelling and allowances	5,364	3,741	6,373	4,790	3,841
- General Maintenance Expenditures	6,538	6,449	5,750	5,046	6,157
- Other Operating Expenditures	40,183	42,960	51,440	56,360	46,734
1.3 Subsidies	4,000	3,988	2,300	4,200	3,500
1.4 Transfers	118,588	137,052	120,788	182,537	162,136
1.5 Interest Payment	-	-	-	-	-
2. Capital Expenditures	187,585	59,888	124,911	289,396	283,585



Source: Municipality of Berat and www.financatvendore.al

RATIO ANALYSIS



The creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, improved steadily and stood well above the benchmark level of 30 percent, suggesting an adequate capacity for borrowing to finance investments. In 2015, the indicator was registered at 34.7 percent, about 4.7 points above the benchmark level.

Fiscal autonomy, measured by the ratio of own revenues to total current revenues, followed an upward trend over the considered period, remaining below but close to the benchmark level of 80 percent.

The capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenues, was volatile and below the benchmark level of 40 percent. The indicator marked its lowest level of 7.7 percent in 2012, but grew in the subsequent three-year period to 39.6 percent in 2015. The municipality had no current loans, but could consider such an option in the future.

The level of sustainability on the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating expenditures, stabilized at 4.6 percent in 2014–15. The indicator is currently below the benchmark, signaling the need for an increased emphasis on investments. Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, was 10.9 in 2015, well below the benchmark of 25


employees per 1,000 inhabitants.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing local tax collection rate with a particular focus on households; improve collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the drafting of a new local finances law to allow for more stable and substantial sources of financing for municipalities. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Aurora Jata | jatajaurora@gmail.com | <http://bashkiagjakaster.beep.com>

MUNICIPALITY OF PËRMET

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: The current administrative borders were established in 2015, by the Territorial and Administrative Reform, which involved the merger of the former municipality of Përmet with the former communes of Çarçovë, Frashëz, Petran, and Qendër Piskovë. The total area of the municipality is 606.6 square kilometers.</p>						
<p>Demography: According to 2011 census data, the municipality of Përmet has the 51st largest population in the country. According to the 2015 data from the civil registry, the municipality has 21,833 inhabitants, which is about 0.8 percent of overall population.</p>						
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the qark (county) to which the municipality belongs was €3,343.4 in 2014, about €113.5 below the national average. The qark-level unemployment rate in 2014 was 15.9 percent. Tourism is a very important economic sector for the municipality; other sectors include agriculture and industry. If further developed, the tourism sector has great potential to generate additional revenues and jobs for the residents of Përmet. Exchange rate (2015): €1 = ALL 139.7; inflation rate: 1.9 percent. Source: Bank of Albania.</p>						
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of Law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>						
<p>Utilities management: The water supply and sewerage company in Përmet operates as a joint stock company, with an independent status from the municipality, regardless of the fact that the municipality is the only shareholder, owning 100 percent of the company shares. Cleaning services, waste collection, and greening services are provided by the municipality through the jurisdiction's greening and cleaning department. The service is provided throughout the entire municipality, including the recently added administrative units. Solid waste disposal occurs in an open area near the city of Përmet, because a suitable landfill that meets the municipality's needs remains lacking.</p>						
<p>Municipal staff: Central administration: 77; Total number of employees, including budgetary units: 294.</p>						
<p>Capital investment plan: The municipality's investment capacity is quite limited. Some small investments have been made using the municipality's own-source revenues—mostly emergent interventions such as new cemeteries and reconstruction of sidewalks and inner streets. For large-scale investments, the municipality must compete for grants from other sources.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Issues include a lack of roads and public services; challenges include challenges in urban and economic development disparities between administrative units and strengthening capacities in tourism destination management.</p>						
						
FINANCIAL SITUATION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
1 Current revenue	296,516	262,062	266,621	373,641	238,620	-5.3%
2 Operating expenditure	204,625	204,013	196,679	249,496	217,727	1.6%
3 Gross Operating balance	91,891	58,049	69,942	124,145	20,892	-30.9%
4 Debt service and borrowing costs	-	-	-	-	-	-
5 NET CURRENT BALANCE	91,891	58,049	69,942	124,145	20,892	-30.9%
6 Capital Revenues	38,821	37,962	45,848	70,000	9,924	-25.9%
7 Own capital revenues	8,538	8,810	1,221	3,654	985	-41.7%
8 Investment grants and donations	30,283	29,152	44,627	66,346	8,938	-26.3%
9 Capital investment expenditures	99,016	51,206	64,606	124,644	30,031	-25.8%
10 BALANCE AFTER INVESTMENTS	-31,696	-44,805	-51,184	-69,501	-785	-60.3%
11 Cash reserves from previous years	24,847	33,391	16,676	53,367	12,359	-16.0%
12 Loan proceeds	-	-	-	-	-	-
13 OVERALL CLOSING BALANCE	56,543	-78,196	67,860	-122,867	-13,143	-30.6%
Source: Municipality of Përmet and www.financatvendore.al						
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
<p>Revenue structure: State revenues accounted for 81.2 percent of the municipality's total revenues. Own-source revenues represented only 13.6 percent, and other sources, 5.2 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Revenues from shared taxes represented a marginal source of financing, accounting for about 1.1 percent of overall revenues. Unconditional transfers accounted for about 35.7 percent of total revenues, representing the main source of financing for the municipality. In addition to intergovernmental transfers, own-source revenues generated from local taxes, fees, and asset management also contributed to the municipality's overall financial performance. Local taxes and service fees accounted for 6.3 and 75.2 percent, respectively. Asset management must be improved to generate financial resources and sustain investment levels.</p>						

	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual	% of total revenues
Total Revenues	305,054	270,872	267,843	277,295	248,543	-5.0%	100.0%
I. State revenues	240,063	202,221	219,881	287,414	201,771	-4.3%	81.3%
- Shared taxes	2,461	2,136	3,276	2,562	2,707	2.4%	1.1%
- Unconditional transfers	76,816	78,488	82,849	102,005	88,840	3.7%	35.2%
- Conditional transfers	160,784	121,599	133,757	182,847	110,228	-9.0%	44.9%
II. Own revenues	40,127	34,411	30,164	36,514	35,871	-4.1%	15.6%
- Local taxes	23,738	17,020	13,978	17,373	15,567	-10.0%	6.2%
- Local fees	12,200	12,286	12,703	12,433	12,912	1.4%	5.2%
- Income from assets mgmt	4,179	5,104	3,483	6,708	5,392	6.6%	2.2%
B. Other own revenues	24,874	34,238	17,797	53,367	12,897	-15.1%	5.2%
- Dividends, etc. from PUC	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Donations/Grants	27	848	1,121	-	538	111.3%	0.2%
- Loans	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Carryovers	24,847	33,291	16,676	53,367	12,299	-	5.0%
State revenues	240,063	202,221	219,881	287,414	201,771	-4.2%	81.2%
Own revenues	64,991	68,649	47,962	89,880	46,769	-7.9%	18.8%

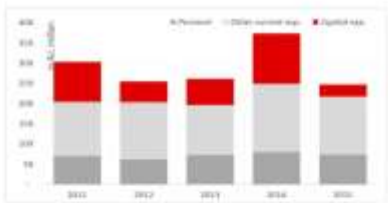
Source: Municipality of Përmet and www.financatvendore.al

Revenues tendencies: Overall, revenues marked a negative average growth index of -5.0 percent during the considered period. Overall revenue performance was determined by negative developments in both state and own-source revenues. Revenues from state transfers decreased by an average of 4.3 percent annually, mainly due to lower conditional transfers. Revenues from shared taxes increased an average of 2.4 percent over the five-year period, and revenues from unconditional transfers increased by 3.7 percent. Own-source revenues contracted an average of -4.1 percent annually, mainly due to lower revenues from taxes (-10). Services fees and revenues from asset management performed better than taxes, with an average annual increase of 1.4 and 6.6 percent, respectively. Carryovers from previous years are an important element of other revenues but demonstrate a declining trend.

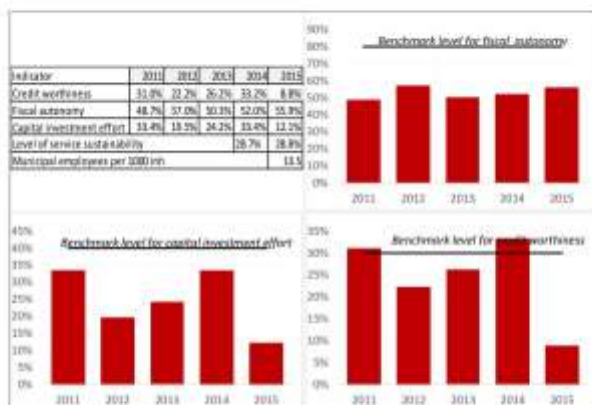
The data show that a large share of available financial resources were used to cover personnel and operating expenses over the 2010-15 period. On average, these two categories represented about 75 percent of total expenditures during the observed period. Capital expenditures represented about 25 percent of total expenditures during the same period. Operating and personnel expenditures seem to have increased reasonably during 2015, accounting for about 87.9 percent of total expenditures (personnel investment expenditures).

	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	309,641	255,219	261,598	374,140	247,902
I. Current expenditures	204,625	204,613	196,993	249,496	217,870
- I.1 Personnel	71,254	62,322	73,619	80,786	74,681
- I.2 Operational	47,723	43,062	40,451	56,253	48,093
- Office materials and other administrative	4,034	4,266	3,271	2,877	2,197
- Services from third parties (energy, water, ...)	10,577	7,359	6,389	11,448	10,842
- Transport Expenditures	2,697	6,034	8,037	8,513	6,046
- Travelling and allowances	3,784	3,113	2,545	2,612	2,117
- General Maintenance Expenditures	9,695	10,229	10,000	16,148	17,101
- Other Operating Expenditures	11,037	10,060	10,209	14,648	8,891
- I.3 Subsidies	3,000	10,125	1,377	1,000	2,500
- I.4 Transfers	80,448	88,504	81,346	111,454	92,596
- I.5 Interlocal Payments	-	-	-	-	-
II. Capital Expenditures	99,016	51,206	64,606	124,644	30,031

Source: Municipality of Fier and www.financatvendore.al



RATIO ANALYSIS



The creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, deteriorated substantially during 2015, registering at a level of 8.8 percent, well below the benchmark level of 30 percent and the previous year's level. Results suggest that the municipality lacked the capacity to finance its investments.

Fiscal autonomy, measured by the ratio of own-source revenues to total current revenues, was significantly below the benchmark of 80 percent over the five-year period, despite some amelioration during 2015. As a very small municipality with a limited budget, the possibilities to undertake large-scale investments with own-source revenues were limited.

The capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenues, was volatile during the observed period. The indicator dropped from 33.4 percent in 2014 to 12.1 percent in 2015.

The level of sustainability on the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating expenditures, was about 28.8 percent in 2015 (almost the same level as in 2014). The current level of the indicator was quite close to the benchmark level of 30 percent.


Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, was 13.5 in 2015. The indicator remained below the benchmark level of 25 employees per 1,000 inhabitants.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing the local tax collection rate with a particular focus on households and improving the collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the draft of the new local finances law to allow for more stable and substantial sources of financing for municipalities. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Denisa Mamilo | denisa.mamilo@gmail.com

MUNICIPALITY OF VLORË

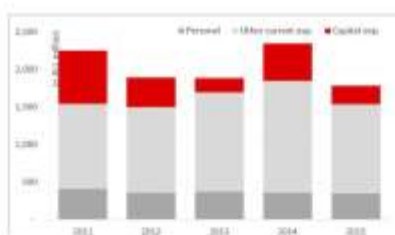
CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: Current administrative borders were established during 2015, as a result of the national governmental reform (the Territorial and Administrative Reform -TAR), which involved the merger of the former municipality of Vlorë with the former communes of Drikum, Novoselë, Qendër and Shushicë. The total surface of the Vlorë Municipality is 619 km² from 12 km² before the 2014 TAR.</p>						
<p>Demography: According to 2011 census data, the municipality of Vlorë has the seventh largest population in the country. According to 2015 data from the civil registry, the municipality has 194,857 inhabitants, which is about 6.7 percent of overall country's population.</p>						
<p>Economy: Municipal-level data are unavailable, but the gross domestic product of the park (county) to which the municipality belongs was €3,237.3 in 2014, about €219.7 below the average national level. The park-level unemployment rate in 2014 was about 15.5 percent, 2.2 points higher than the national average of 13.3 percent. Exchange rate (2015): €1 = ALL 139.7; inflation rate (2015): 1.9 percent. Source: Bank of Albania.</p>						
<p>Decentralization of city-level functions: Since the adoption of law 139/2015 on local self-government, local government units in Albania can conduct their own functions as well as mandatory or optional delegated functions transferred to them by law or agreement, which are totally financed by conditional transfers. Municipalities exercise their own functions in terms of infrastructure and public services; social services; culture, sports, and recreational services; environmental protection; agriculture, rural development, public forests and pastures, nature, and biodiversity; local economic development; and public safety.</p>						
<p>Utilities management: Ujësjellës-Kanalizime, the public company owned by the municipality, provides water supply and wastewater services. Currently, Vlorë Water Utility is under reconstruction, in the process of including all the existing water companies in one. However, at the moment, aside from the main water utility in Vlorë, there are two other water and sewage companies operating in Drikum and Novoselë that report to the municipality of Vlorë. A private enterprise contracted by the municipality provides urban waste management service in compliance with the public procurement regulatory framework.</p>						
<p>Municipal staff: Total employees: 653; general administration: 331; technical services unit: 196; other units: 126.</p>						
<p>Capital investment plan: The plan for the next three years is primarily oriented toward infrastructure works, such as the reconstruction of infrastructure on the Vlorë-Skëlë Boulevard (€2.9 million), planned for 2017–19; parks, sidewalks, recreational spaces, and parking on both sides of the main boulevard (€2.8 million), planned for 2017–19; and the rehabilitation of a series of roads connecting the city of Vlorë with other administrative units.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Issues and challenges include overbuilt urban spaces, a lack public services, disparities between urban and economic development and among administrative units, and the need to promote year-round tourism.</p>						
						
FINANCIAL SITUATION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
1 Current revenue	2,251,483	1,881,428	1,916,149	2,200,004	777,508	-23.3%
2 Operating expenditure	1,542,812	1,499,295	1,695,079	1,849,251	1,526,659	-0.1%
3 Gross Operating balance	708,671	382,144	220,170	350,753	(759,151)	
4 Debt service and borrowing costs	-	-	-	-	14,261	
5 NET CURRENT BALANCE	708,671	382,144	220,170	350,753	(774,112)	
6 Capital revenues	108,748	169,406	39,215	240,629	553,855	50.2%
7 Own capital revenues	-	35	2,065	2,109	384,685	
8 Investment grants and donations	108,748	169,371	37,150	238,520	169,170	11.7%
9 Capital investment expenditures	708,671	392,919	189,307	496,329	247,126	-25.2%
10 BALANCE AFTER INVESTMENTS	108,748	158,630	70,078	95,063	(467,383)	
11 Cash reserves from previous years	380,750	402,308	123,115	103,267	49,119	
12 Loan proceeds	-	-	43,451	(14,961)	-	
13 OVERALL CLOSING BALANCE	489,498	560,936	236,645	183,888	(418,264)	
Source: Municipality of Vlorë and www.financatvendore.al						
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
<p>Revenue structure: State revenues accounted for 71.4 percent of the municipality's total revenues. Own-source revenues represented only 23.6 percent and other revenues, 4.9 percent. The revenue structure was clearly dominated by central government transfers to the municipality, indicating its poor capacity to rely on its own resources. Revenues from shared taxes represented a marginal source of financing, accounting for about 2.2 percent of overall revenue. Unconditional transfers accounted for about 24.6 percent, almost the same as own-source revenues. Own-source revenues generated from local taxes and fees and from asset management also contributed substantially to the municipality's overall financial performance. Local taxes and service fees accounted for 15.6 and 7.9 percent of total revenues, respectively; asset management requires improvement before it can generate financial resources and sustain investment levels.</p>						

	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth	% of total revenues
Total Revenues	2,251,483	1,881,474	1,918,214	2,202,112	1,845,794	-4.8%	100.0%
1. State revenues	1,180,333	1,245,184	1,254,292	1,540,238	1,318,438	2.8%	71.4%
- Shared taxes	43,137	36,380	82,474	35,880	40,483	-1.6%	2.2%
- Unconditional transfers	394,993	407,434	373,685	452,173	453,785	3.5%	24.6%
- Conditional transfers	742,212	801,370	798,133	1,052,186	824,169	2.7%	44.7%
2. Own-revenues	690,400	233,984	497,356	676,835	496,105	-10.8%	23.6%
- Local taxes	586,081	207,221	387,934	509,359	287,837	-16.3%	15.6%
- Local fees	104,319	126,763	109,421	167,467	144,935	8.6%	7.9%
- Income from assets resp.	-	-	-	-	3,333	-	0.2%
3. Other own revenues	380,750	402,306	166,566	(14,961)	91,221	-30.0%	4.9%
- Dividends, rev. from PUC	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Donations/Grants	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Loans	-	-	43,451	(18,961)	-	-	0.0%
- Municipal bonds	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Carryovers	380,750	402,306	123,115	-	91,221	-	4.9%
State revenues	1,180,333	1,245,184	1,254,292	1,540,238	1,318,438	2.8%	71.4%
Own revenues	1,071,150	636,290	663,922	661,874	527,326	-16.2%	28.6%

Revenues tendencies: Overall revenues marked a negative average growth index of -4.8 percent during the considered period. Revenue performance was broadly determined by own-source revenue contraction. Revenues from state transfers increased by an average of 2.8 percent annually, mainly due to unconditional transfers. Revenues from shared taxes contracted by an average of 1.6 percent over the five-year period. Own-source revenues contracted at an annual rate of -10.8 percent, mainly due to lower tax revenues. Service fees performed better than taxes, registering an average annual increase of 8.6 percent. Carryovers from previous years were an important element for other revenue streams. Given the municipality's tourism potential, much remains to be done to increase its overall revenues and financial autonomy.

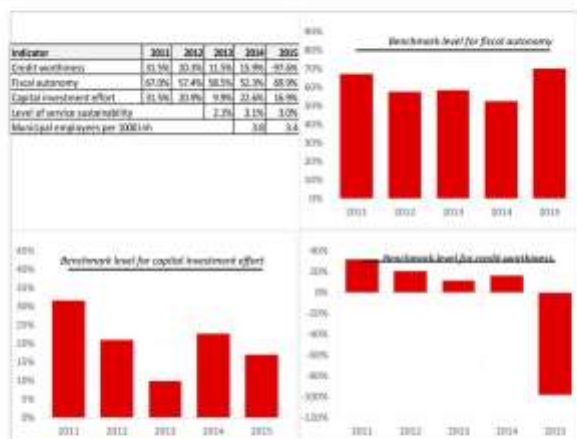
On the expenditure side, most resources were used to cover personnel and operating expenses. On average, these two categories represented about 80 percent of total expenditures over the period of 2010-15. These expenditure categories mostly accelerated over the last three years. Capital expenditures represented about 19.5 percent of total expenditures.

	2011	2012	2013	2014	2015
Total expenditures	2,251,483	1,892,215	1,885,285	2,345,580	1,783,780
1. Current expenditures	1,342,812	1,499,293	1,695,979	1,849,251	1,536,659
1.1 Personnel	411,212	389,944	371,788	357,933	348,595
1.2 Operational	528,125	470,666	448,422	599,767	543,587
- Office materials and other administrative	11,340	10,549	8,959	12,536	6,919
- Services from third parties (energy, water, phone)	280,291	284,040	264,825	360,893	372,609
- Transport expenditures	34,882	30,507	27,471	42,597	24,490
- Travelling and allowances	9,157	5,574	3,612	6,128	3,743
- General Maintenance Expenditures	19,382	8,378	9,265	18,304	5,105
- Other Operating Expenditures	172,880	151,618	134,290	150,313	130,722
1.3 Subsidies	66,298	67,211	182,828	86,805	72,704
1.4 Transfers	332,217	594,072	684,942	796,513	566,427
1.5 Interest Payment	4,550	5,403	7,998	8,286	5,286
2. Capital Expenditures	708,671	392,919	189,307	496,329	247,126



Source: Municipality of Vlárë and www.financatvendore.al

RATIO ANALYSIS



The creditworthiness indicator, measured by the ratio of gross operating savings to current revenues, deteriorated substantially during 2015, turning negative to -97.6 percent, well below the benchmark level of 30 percent. Results suggest that the municipality lacks the capacity to borrow to finance its investments.

Fiscal autonomy, measured by the ratio of own revenues to total current revenues, was volatile over the five-year period and was below the benchmark level of 80 percent despite amelioration in 2015. The volatility of the indicator was determined by changes in the level of unconditional transfers allocated and the criteria used to divide them among municipalities.

The capital investment effort indicator, measured by the ratio of capital expenditures to current revenues, was volatile over the considered period. Since 2014, and especially in 2015, investments were mostly financed through state transfers rather than own-source revenues.

The level of sustainability on the expenditure side, measured by the ratio of maintenance work expenditures to operating expenditures, stabilized at around 3.0 percent during 2015.

Administrative efficiency, measured by the number of municipal employees per 1,000 inhabitants, was 3.4 in 2015, down from 3.8 in 2014. The indicator remained below the benchmark level of 25 employees per 1,000 inhabitants.

FINANCIAL PROJECTIONS AND INVESTMENT PROGRAMMING

Multiannual financial projections are available and regularly updated as part of the MFBP document. There are no special models applied for projections that are mostly realized based on ministry of guidelines and an analysis of historical trends. Since 2016, the municipality has been executing a new vision as specified in the draft territorial development strategy. The capital investment plan guides the prioritization of investments, despite constraints to access to capital, such as local borrowing and the issuance of debt.



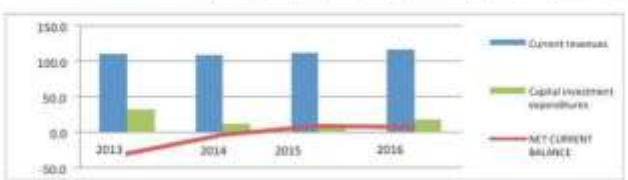
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve budget process and credibility by increasing the local tax collection rate with a particular focus on households and improving the collection of property taxes, including on buildings, agricultural land, and urban land. Actively contribute to the draft of the new local finances law to allow for more stable and substantial sources of financing for municipalities. Efforts to date have resulted in the approval of Law 68/2017: On Local Self-Government Finances.

Contact: Jeton Puka jetonpuka@gmail.com | <http://bashkiavlore.org>

BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

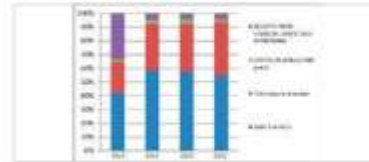
CITY OF BANJA LUKA

CITY PROFILE					
<p>Territorial organization: Administrative center of the Bosnia and Herzegovina of Republic of Srpska, consists of 57 sub-municipalities. Total area of the city: 1.239 km². Situated on 17°12' of longitude and 44°46' of latitude.</p>					
<p>Population: Total population in 2013-180.056; 2016-182.848 (estimate RS Bureau of Statistics); preliminary census in 2013 BiH-199.191 (BiH Agency of Statistics) Annual growth: +0.4%. (2013-16) status in the country: 2nd place (status in the RS: 1st place). Density: 147,6/km².</p>					
<p>Economy: GDP per capita: 3.302 EUR (estimate 2016). Banja Luka holds 9.497 business entities, not including individual entrepreneurs, and a labor force of 58.482. (basic activity, head office on the city territory). The unemployment rate declined from 20% in 2015 to 17% in 2016. Banja Luka is a university, economic, political and administrative center of the Republic of Srpska with favorable geographic location (highway 50 km, connected to the highway Zagreb-Belgrade; highway Banja Luka-Doboj is nearly completed, as a connection between corridor S; international airport is 25 km from the city). Its economic potential is related to development of trade, services (IT), tourism, agriculture and processing industry. Due to the large number of green areas (parks and alleys), it is called the "City of greenery". It is also called "the city of young people, sports and culture". The City is preparing its candidacy for the European Capital of Culture in 2024.</p>					
<p>Utilities management: The city of Banja Luka is either majority or significant owner of 5 utility companies operating in: waste management and recycling, heating, water supply and sewerage management, sanitation and funeral services. Also, the city is the founder of 1 public company providing entertainment and recreation, majority owner of 1 shareholders' company for utility fee collection and design and engineering work. Construction and maintenance of street lighting, construction and maintenance of road infrastructure, are funded by the city budget through public procurements and contracts with private companies. Public transport services are provided by private transport companies based on the city permit. Public parking services are provided by the city administration through one of its departments.</p>					
<p>Municipal staff: 750 in city administration and 606 in public institutions and organizations funded through city budget in 100% (2016).</p>					
<p>Current Project Investment Plan: Capital expenditure plan was adopted for the period 2015-2017. Planned investments in millions of BAM (defined source of funding): 8.7 (2015), 49 (2016), 59.4 (2017). Investment structure: 17% economy; 41,4% transport and utility infrastructure; 41,6% for housing, education, social welfare and health care, and sports and culture, environment protection. Development of a new capital investments plan is under way, which will define new list of priorities and realistic sources of funding.</p>					
<p>Urban issues & challenges: Upgrading the City as a regional center. Strategic goals: sustained development and larger efficiency in resource management, (goal 1); diversified economic structure ensuring full employment (goal 2); infrastructure efficiency and efficacy (goal 3); well integrated local community (goal 4); revitalized rural areas with ensured conditions for self-sustainable development (strategic goal 5). (Source: Reviewed "City Development Strategy 2007-2019").</p>					
 					
FINANCIAL SITUATION					
Items (in BAM)	2013	2014	2015	2016	Growth Index
Current revenue	111.160.050	109.040.498	112.365.781	116.658.669	1.6%
Operating expenditure	85.771.700	84.756.429	79.901.232	82.576.058	-1.3%
Gross Operating balance	25.388.350	24.284.069	32.464.549	34.082.771	10.3%
Debt service and borrowing costs	56.656.439	27.985.026	24.120.911	27.106.485	-21.8%
NET CURRENT BALANCE	-31.268.084	-3.701.028	8.343.638	8.976.286	160.7%
Capital Revenues	3.370.173	3.512.335	2.886.594	2.522.816	-9.2%
Own capital revenues	3.130.171	3.151.784	2.906.471	2.358.115	-9.0%
Investment grants and donations	240.002	360.551	90.123	164.701	-11.8%
Capital investment expenditures	31.865.594	12.525.708	9.795.741	18.773.229	-16.2%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	-59.763.505	-12.714.399	1.543.491	-9.274.327	65.3%
Cash reserves from previous years	92.124	60.238	99.200	4.902.571	277.7%
Loan proceeds	58.094.155	5.513.505	5.397.209	5.687.791	-53.9%
OVERALL CLOSING BALANCE	-1.577.228	-7.140.656	7.030.900	1.376.035	n.a.
<p>Exchange: 1 BAM = 0,51129 EUR / 1 EUR = 1,95583 BAM inflation index: 2013 / 2014 / 2015 / 2016 / 2017 (RS, 2017-estimate) 0.0% 1.2% +1.4% -0.4% 1.3%</p>					
<ul style="list-style-type: none"> *2016 actual budget of the City of Banja Luka is EUR 65.1 million, of which EUR 59,7 million is from current revenues. * Average annual growth of current revenues in the period under review was 1.6%, which is the result of decreased state tax transfers with increased own-source revenues. *Debt service: 2013 refinancing of loans, which significantly reduced net current balance. Afterwards, due to the reduced current expenditures and rise in revenue, net current balance increased since 2014. In 2017, debt is refinanced again, hence annual debt service is reduced from 11.6 mil. EUR to 9.1 mil. EUR (around 6 mil. EUR in the following years). * Operating exp. were in 2016 42.2 mil. EUR, with a decline of 1.3% in the period under review. * Capital expenditures in 2016 were 9.6 mil. EUR. In 2013, 5.1 mil. EUR was invested in recapitalization of heating company (Toplana). Compared to 2013, decline in investment is for 16.2%, which is mainly a consequence of reduced credit inflow, decline in capital revenues and flood repairs in 2014 funded from the current revenues 					
					

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Description	Million BAM				Million EUR	
	2013 Execution	2014 Execution	2015 Execution	2016 Execution	2016 Execution	Growth 2013-16
TOTAL CURRENT REVENUES	111,2	109,1	112,3	116,7	59,6	1,6%
State transfers	72,2	68,9	70	68,4	35,0	-1,8%
Shared taxes	89,3	85,7	85,9	84,7	33,1	-2,3%
Unconditional transfers	0	0	0	0	0,0	-
Conditional transfers-social protection and others	2,9	3,2	4,1	3,7	1,9	8,5%
Conditional transfers for development	0	0	0	0	0,0	-
Own-source revenues	39	40,2	42,3	48,25	24,7	7,4%
Local taxes	8,4	8,6	9,1	10,1	5,2	6,3%
Local fees	7,2	8	8	7,6	3,9	1,8%
Local income from property	11,3	10,5	13,8	20,25	10,4	21,5%
Other local income	12,1	13,1	11,4	10,3	5,3	-5,2%
CAPITAL REVENUES AND GRANTS	3,4	3,5	3,8	2,5	1,3	-9,7%
RECEIPTS FROM FINANCIAL ASSET AND BORROWING	58,1	5,5	5,4	5,7	2,9	-53,9%

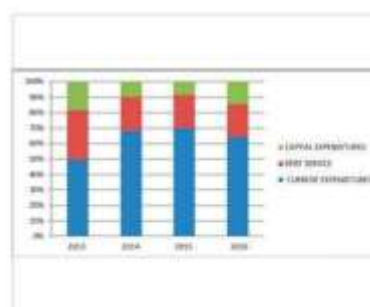
Current Revenues: The most significant sources of current revenue are shared taxes (58%), The most significant sources of current revenue are shared taxes (15%), asset revenues (19%), and other local revenues (8%).



The highest share of current revenue comes from indirect taxes with an average share of 37%. Local property tax with an average share of 6% has the potential to be increased in the future. Revenue from state transfers showed a high volatility and decline of 1.8%, while own-source local revenue recorded an average annual growth of 7.4%. In 2013, there was a high share of proceeds from borrowing represented due to refinancing of long-term loans. The share of state transfers from the Republic is reduced and in 2016 it reaches the share of 58%, whereas the share of own-source revenues is increased (42%). Unconditional and conditional (development) transfers, were not allocated. Capital revenues are in decline (-9.7%), but activities were taken to increase it ("Asset Management" project). Proceeds from borrowing became stable after 2013 on 4.5% of the City budget.

Description	Million BAM				Million EUR	
	2013 Execution	2014 Execution	2015 Execution	2016 Execution	2016 Execution	Growth 2013-16
CURRENT EXPENDITURES	85,7	87	79,9	82,5	42,2	-1,3%
Expenses for payroll	36,8	36,6	36,1	36,2	18,5	-0,5%
Expenses for goods and services	39	29,2	33,9	28	12,9	-4,8%
Current subsidies and grants (except social), social transfers to citizens	17,9	18,9	18,3	19,8	10,1	3,4%
Other current expenditures (VAT)	2	2,3	2	1,6	0,8	-9,1%
DEBT SERVICE	96,7	28	24,1	22,1	13,9	-21,8%
CAPITAL EXPENDITURES	31,9	12,5	9,8	18,8	9,6	-16,2%
OVERALL EXPENDITURES	174,3	127,5	113,8	128,4	65,6	-9,2%

The shares of current expenses for payroll (except for 2013, when the budget framework was increased due to refinancing), ranged between 28% and 31% with regard to total budget expenditures. These expenditures were reduced (-0.5%) as well as for goods and services (-4.8%). Current transfers, subsidies and grants rose (3.4% with social transfers to citizens and subsidies to companies) and have average share of around 15% (except 2013). Capital expenditures dropped from 18% in 2013 to 15% in 2016. Because of refinancing of loan debt in 2017, large capital investments are expected primarily in the construction of new city heating plan on wood chips and transport infrastructure.



RATIO ANALYSIS

Ratios	Benchmarks	2013	2014	2015	2016
1 Credit worthiness					
Gross Operating savings/ Current revenue	> 30%	23%	22%	29%	32%
2 Indebtedness					
Debt outstanding /Gross operating savings	< 30 years	7,9	7,9	5,4	4,1
Debt service / Total current revenue	< 10 %	51%	26%	22%	22%
Debt outstanding /Budget total	< 60%	116%	163%	146%	125%
3 Fiscal autonomy					
Own (taxes + fees + unconditional grants)	> 80 %	35%	37%	38%	41%
4 Capital investment effort					
Capital investment expenditure / Total Cu	> 40 %	29%	12%	9%	18%
5 Level of service sustainability					
Maintenance works expenditure / Operat	> 15 %	8%	7%	8%	9%
6 Other ratios					
Salaries & wages / Operating actual expen	< 40 %	43%	43%	45%	44%
Number of municipal employees/1000 cit	< 25	7,5	7,4	7,3	7,4
Actual revenue / Planned revenue	95%/P<1,05	94%	92%	102%	95%

- **Operating margin** increased from 23% to 32% of current revenues and net margin shows rise as positive changes.
- **The debt burden** is reducing, which is good, but annual share of debt service in current revenue is still high.
- Ratio analysis indicates a need to increase the city's **fiscal autonomy**.
- **Share of capital investments** shows volatility (2013 5mil EUR invested in recapitalization of city heating plant). Apart from 2013, share of these expenses gradually increased. As the refinancing of loan was successfully completed in 2017, conditions for additional capital investments in the future period have been created.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

City's revenues are expected to rise by 2% on an annual basis. Smaller operational costs are also expected. New employments are not expected in the forthcoming period. Refinancing will enable lower annual amounts of debt repayment, which will lead to investments in the new district heating plant, business zones, water supply.



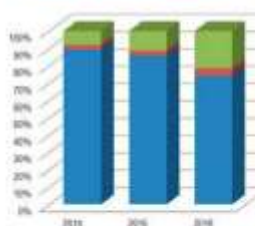
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Financial improvement plan has two main objectives with financing estimate of 1.5 mil. BAM: (I) Financial improvement and (II) improved local funds management. **Goal I** has 3 specific objectives which are under the competence of central state or entity (increased share of the City in distribution of income on indirect taxes and personal income tax; control over the implementation of the Income Tax Law; introduction of new utility fees) and 5 specific goals under the competence of local self-governance (debt restructuring; revenue management based on immovable property tax, rental and utility contribution; implementation of public-private partnership projects and the project "Asset Management"). **Goal II** has 5 specific objectives: An advanced model of program budgeting (implementation of more complex models and precautionary principle); development of financially sustainable "Capital Investments Plan" and the new "Development Strategy", which will be more focused on public policies; advanced control of budget execution (centralized procurement, improved implementation analysis and monitoring); additional internal audit control; improved budget liquidity (collection of all receivables; write off of suspicious and controversial receivables).

Contact persons: DEJAN VULIĆ/BOŽANA ŠIŠIĆ | Website: www.banjaluca.rs.ba

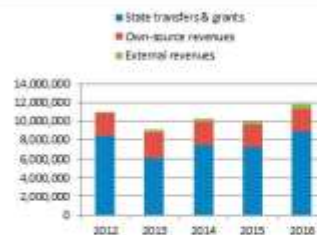
BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

MUNICIPALITY OF FOČA

CITY PROFILE																																																																																																																															
Territorial organization: Foča is one of the largest municipalities in Bosnia and Herzegovina, with a total area of 1,115 square kilometers. It is located in the south-eastern part of BH, and it occupies a prominent place in the Upper Drina region. Foča comprises 24 local community units (mjesne zajednice).	 																																																																																																																														
Demography: Total resident population (2016): 17,200; annual population growth: -0.0232 percent; country population ranking: 65; population density: 15 inhabitants per square kilometer.																																																																																																																															
Economy: Gross domestic product (GDP) per head (country level): 6,454; GDP real growth (country level): 0.7 percent; active population: 7,200; city unemployed population (registered at national employment service): 3,700; city unemployment rate (percent of active population): 47.3 percent. Tourism, agriculture, and energy are the most prominent economic sectors. The National Park Sutjeska, is in the municipality's territory. It is the oldest and the largest national park in Bosnia and Herzegovina, with an area of 17,250 square kilometers [ok as added?]. Perućica, the best preserved primeval forest in Europe with unique beauty is also in this area.																																																																																																																															
Utilities management: Water supply and wastewater treatment and drainage: Ivor AD (public utility company); collection and disposal of waste, maintenance of municipal cemetery, city streets and parks, and public spaces: Komunalac AD (public utility company). The administrative committee [define] and utility companies determine prices for water supply and wastewater services.																																																																																																																															
Municipal staff: Municipal administration: 157; general administration, including 3 representatives: 104; preschool administration: 16; social care administration: 16; municipal tourism organization: 5; and cultural administration (culture center and museum): 19.																																																																																																																															
Existing project investment plan: Foča's development strategy until 2026 includes detailed situational analyses of sectors, a SWOT analysis, a vision statement, main strategic objectives, and strategic programs. The first three-year implementation plan was adopted for 2017–19 in accordance with the development strategy. Financing will be shared by the city budget and funds from international and domestic donors, the European Commission, and the UNDP.																																																																																																																															
Urban issues & challenges: Improve the quality of life through capital investments. floods, water supply, sewage, and kindergarten are among the most significant issues. Challenges include land management, commercialization, and employment.																																																																																																																															
FINANCIAL SITUATION																																																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items (in BAM)</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>Growth index (percent)</th> <th>2016 (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>8,412,028</td> <td>10,828,477</td> <td>8,953,302</td> <td>8,953,838</td> <td>8,540,996</td> <td>10,533,876</td> <td>8.8</td> <td>5,580,453</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditures</td> <td>6,115,023</td> <td>7,161,550</td> <td>7,480,074</td> <td>9,200,285</td> <td>8,117,504</td> <td>8,647,882</td> <td>8.4</td> <td>4,519,323</td> </tr> <tr> <td>Gross Operating balance</td> <td>2,297,005</td> <td>3,666,927</td> <td>1,405,228</td> <td>(236,446)</td> <td>1,423,492</td> <td>2,486,114</td> <td>2.0</td> <td>1,271,130</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>792,172</td> <td>130,780</td> <td>264,882</td> <td>292,384</td> <td>288,159</td> <td>475,207</td> <td>-12.0</td> <td>242,989</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>1,504,833</td> <td>3,536,147</td> <td>1,230,346</td> <td>(528,930)</td> <td>-1,136,333</td> <td>2,010,907</td> <td>7.5</td> <td>1,028,140</td> </tr> <tr> <td>Capital Revenues</td> <td>95,427</td> <td>95,588</td> <td>149,544</td> <td>119,832</td> <td>383,725</td> <td>575,235</td> <td>36.6</td> <td>294,113</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>161,516</td> <td>90,894</td> <td>9,000</td> <td>14,047</td> <td>70,330</td> <td>58,400</td> <td>-22.5</td> <td>29,859</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>3,912</td> <td>4,894</td> <td>140,544</td> <td>105,585</td> <td>304,386</td> <td>516,835</td> <td>238.0</td> <td>264,254</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>1,643,182</td> <td>4,775,533</td> <td>522,012</td> <td>806,489</td> <td>1,060,240</td> <td>2,455,464</td> <td>10.6</td> <td>1,255,459</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>27,078</td> <td>(1,143,796)</td> <td>858,078</td> <td>(1,215,886)</td> <td>458,816</td> <td>130,679</td> <td>48.2</td> <td>66,815</td> </tr> <tr> <td>Cash reserves from previous years</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>-</td> <td>2,000,000</td> <td>-</td> <td>1,130,000</td> <td>-</td> <td>300,000</td> <td>-</td> <td>153,368</td> </tr> <tr> <td>OVERALL CLOSING BALANCE</td> <td>2,887</td> <td>(3,812)</td> <td>(2,741)</td> <td>(2,337)</td> <td>(4,452)</td> <td>(4,452)</td> <td>-</td> <td>(2,276)</td> </tr> </tbody> </table>	Items (in BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Growth index (percent)	2016 (€)	Current revenue	8,412,028	10,828,477	8,953,302	8,953,838	8,540,996	10,533,876	8.8	5,580,453	Operating expenditures	6,115,023	7,161,550	7,480,074	9,200,285	8,117,504	8,647,882	8.4	4,519,323	Gross Operating balance	2,297,005	3,666,927	1,405,228	(236,446)	1,423,492	2,486,114	2.0	1,271,130	Debt service and borrowing costs	792,172	130,780	264,882	292,384	288,159	475,207	-12.0	242,989	NET CURRENT BALANCE	1,504,833	3,536,147	1,230,346	(528,930)	-1,136,333	2,010,907	7.5	1,028,140	Capital Revenues	95,427	95,588	149,544	119,832	383,725	575,235	36.6	294,113	Own capital revenues	161,516	90,894	9,000	14,047	70,330	58,400	-22.5	29,859	Investment grants and donations	3,912	4,894	140,544	105,585	304,386	516,835	238.0	264,254	Capital investment expenditures	1,643,182	4,775,533	522,012	806,489	1,060,240	2,455,464	10.6	1,255,459	BALANCE AFTER INVESTMENTS	27,078	(1,143,796)	858,078	(1,215,886)	458,816	130,679	48.2	66,815	Cash reserves from previous years	-	-	-	-	-	-	-	-	Loan proceeds	-	2,000,000	-	1,130,000	-	300,000	-	153,368	OVERALL CLOSING BALANCE	2,887	(3,812)	(2,741)	(2,337)	(4,452)	(4,452)	-	(2,276)	<p>Exchange: €1 = BAM 1.95583 / BAM 1 = €0.51129</p> <p>Inflation index (percent)</p> <p>2011 / 2012 / 2013 / 2014 / 2015 / 2016</p> <p>+3.5 / +2.1 / 0.0 / -1.2 / -1.1 / +0.5</p> <p>Structure of public expenditures</p>  <p>Legend:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital investments expenditures Debt service and borrowing costs Operating expenditures
Items (in BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Growth index (percent)	2016 (€)																																																																																																																							
Current revenue	8,412,028	10,828,477	8,953,302	8,953,838	8,540,996	10,533,876	8.8	5,580,453																																																																																																																							
Operating expenditures	6,115,023	7,161,550	7,480,074	9,200,285	8,117,504	8,647,882	8.4	4,519,323																																																																																																																							
Gross Operating balance	2,297,005	3,666,927	1,405,228	(236,446)	1,423,492	2,486,114	2.0	1,271,130																																																																																																																							
Debt service and borrowing costs	792,172	130,780	264,882	292,384	288,159	475,207	-12.0	242,989																																																																																																																							
NET CURRENT BALANCE	1,504,833	3,536,147	1,230,346	(528,930)	-1,136,333	2,010,907	7.5	1,028,140																																																																																																																							
Capital Revenues	95,427	95,588	149,544	119,832	383,725	575,235	36.6	294,113																																																																																																																							
Own capital revenues	161,516	90,894	9,000	14,047	70,330	58,400	-22.5	29,859																																																																																																																							
Investment grants and donations	3,912	4,894	140,544	105,585	304,386	516,835	238.0	264,254																																																																																																																							
Capital investment expenditures	1,643,182	4,775,533	522,012	806,489	1,060,240	2,455,464	10.6	1,255,459																																																																																																																							
BALANCE AFTER INVESTMENTS	27,078	(1,143,796)	858,078	(1,215,886)	458,816	130,679	48.2	66,815																																																																																																																							
Cash reserves from previous years	-	-	-	-	-	-	-	-																																																																																																																							
Loan proceeds	-	2,000,000	-	1,130,000	-	300,000	-	153,368																																																																																																																							
OVERALL CLOSING BALANCE	2,887	(3,812)	(2,741)	(2,337)	(4,452)	(4,452)	-	(2,276)																																																																																																																							
<p>Revenues and expenditures: The highest share of expenditures went to operating expenditures (2016—74 percent). Capital investments increased during the last three years: 8 percent in 2014, 11 percent in 2015, and 21 percent in 2016, as did borrowing costs and debt services: 2.8 percent in 2014, 3.0 percent in 2015, and 4.1 percent in 2016. Municipal capital revenues, including own-source capital revenues, were much lower than capital investments so a large portion of capital investments were financed with current revenues.</p>																																																																																																																															

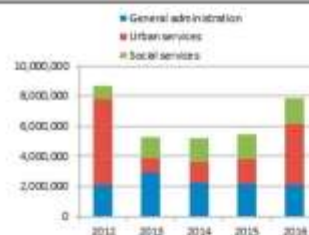
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Items (in BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Share 2016 (percent)
1 State transfers and grants	5,451,086	8,306,701	6,117,689	7,497,864	7,258,431	8,902,908	75.4
2 Own-source revenues	2,207,688	2,560,670	2,715,507	2,518,484	2,441,225	2,388,575	20.2
3 External revenues	80,196	6,694	280,650	211,169	304,385	516,835	4.4
4 TOTAL REVENUES	8,738,970	10,924,065	9,113,846	10,227,517	10,004,041	11,808,319	100.0



Current Revenues: The most significant current revenues were state transfers and grants (75 percent in 2016). The share of revenues increased in correlation with an increasing VAT (value-added tax) and decreasing own-source (non-tax) revenues. State grants financed with the support of donors (European Union and others) were implemented in parallel with the municipal budget.

Items (in BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Share 2016 (percent)
1 General administration	1,716,705	2,116,156	2,521,102	2,202,000	2,153,000	2,120,364	27
2 Urban services	3,320,520	5,678,611	909,073	1,402,536	1,625,678	3,980,794	51
3 Social services	783,867	898,074	1,409,112	1,590,610	1,661,896	1,727,704	22
4 TOTAL EXPENDITURES	5,821,215	8,693,041	5,239,337	5,195,946	5,440,626	7,838,838	100



Current Revenues: The share of current expenses for payroll and goods and services (general administration) were relatively stable accounting for 27 percent of budget expenditures. Current social transfers jumped from BAM 783,987 in 2011 to BAM 1,727,704 in 2016 due to increased social transfers to citizens. The share of capital expenditures to total expenditures was very variable, making it difficult to determine a trend over the short term.

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative Index	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Creditworthiness							
Gross operating savings/current revenue (percent)	+38	27.3	33.9	18.7	-2.6	14.9	22.7
Indebtedness							
Debt outstanding/gross operating savings (year)	+16	0.0	0.0	0.8	-15.7	2.4	1.2
Debt service/total current revenue (percent)	+10	0.4	1.2	2.6	3.3	3.0	4.3
Debt capital/budget total (percent)	+60	0.0	0.0	8.1	40.8	34.9	25.8
Borrowing/current revenues (percent)	+15	0.0	18.5	0.0	12.8	0.0	2.74
Fiscal autonomy							
Own taxes + fees + unconditional grants/total current revenue (percent)	+90	26.2	23.6	36.3	38.1	29.6	21.9
Capital investment effort							
Capital investment expenditures/total current revenue (percent)	+40	19.5	48.1	5.8	0.0	11.1	22.5
Capital investments from earmarked grants/total investment expenditures (percent)	+50	0.0	0.0	0.0	0.5	1.3	1.3
Level of service sustainability							
Maintenance work/operating expenditures (percent)	+15	6.7	8.4	9.7	7.5	8.7	8.7
Other ratios							
Salaries and wages/total operating expenses (percent)	+40	19.5	19.9	19.4	19.7	17.0	17.0
Number of municipal employees per 1,000 citizens (percent)	+25	8.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0
Actual revenue/planned revenue (percent)	80-APR-105	95.5	103.7	102.7	102.0	98.7	98.7

Operating savings were below the benchmark but relatively volatile over the observed period due to changes in revenues and expenditures. Indebtedness levels were within acceptable limits.

Fiscal autonomy was significantly low because a major portion of the revenues comes from state transfers. The municipality of Foča has no fiscal autonomy, it depended on state transfers and grants. Foča's lack of fiscal autonomy is based in legislation and compounded by the fact that the VAT (value-added tax) is collected at the state level.

Capital investment efforts by the municipality were below the benchmark. Foča can only increase this indicator by increasing revenues because operating expenditures cannot be significantly reduced. The number of municipal employees per hundred citizens was 9, and salaries and wages were lower than 20 percent of operating expenditures, in accordance with benchmark.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

Financial projections: The main assumptions behind revenue projections are historical analyses and DOB. Historical analyses are important because a large portion of municipal revenues is state transfers (shared taxes) on which the municipality depends. Own-source revenues are variable, and it is very difficult to make accurate projections.



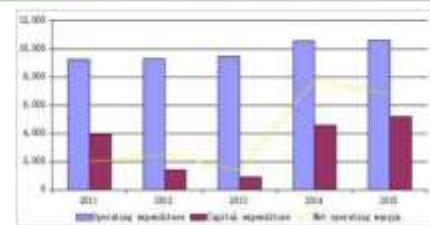
Investment programming: The municipality of Foča adopted a development strategy for capital projects and plans for capital investment over three years, including the reconstruction of the primary and secondary water supply system for €3.5 million; reconstruction of the primary and secondary sewerage network for €3.4 million; building of a municipal landfill for €1 million; and building a health center for €1 million.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the municipality's financial situation through the acquisition of additional donations by applying for IPA (Instrument for Pre-Accession) funds; improve land management and commercialization of unused land and forest; improve the municipality's financial management by reducing the influence of politics at the budget planning stage rejecting unrealistic capital budget investment requests; and adhering to multiannual financial plans.

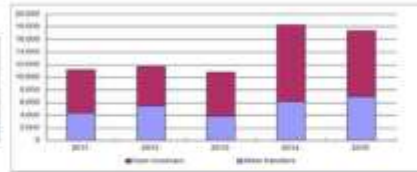
Contact: Mirjana Davidovic | finovop@teal.net | www.opstinafoča.rs.ba

MUNICIPALITY OF NOVO SARAJEVO

CITY PROFILE																																																																																																																	
<p>Territorial organization: Municipality of Novo Sarajevo is one of the four municipalities of the City of Sarajevo, the capital of Bosnia and Herzegovina, which has 297,416 inhabitants and covers 141.5 km². Novo Sarajevo municipality is one of the 9 local communities in the Sarajevo Canton. The total area of the municipality is 9.9 km², and includes 18 local communities (mjesna zajednica).</p>	  <ul style="list-style-type: none"> 1. Centar 2. Hadžići 3. Ilidža 4. Iljaš 5. Novi Grad 6. Novo Sarajevo 7. Stari Grad 8. Trnovo 9. Vogošća 																																																																																																																
<p>Demography: Population (Census 2013) was 68,802 and estimates for 2015 is 73,862. Annual population growth is 1%. Density: 7,461 inhabitants / km².</p>																																																																																																																	
<p>Economy: Total income per capita 209 EUR in 2015. Population activity rate 43,2; Unemployment rate (% of active population) 26.9%; employment rate 74.1%(% of active population); Development index in the Federation of BiH 146.2.</p>																																																																																																																	
<p>Utilities management: None of the utility companies are included in the municipal budget, since utility companies are not under the jurisdiction of municipalities in Sarajevo Canton. However, in some cases, the municipality transfers funds to some utility companies for specific projects.</p>																																																																																																																	
<p>Municipal staff: 200 employees in municipal administration.</p>																																																																																																																	
<p>Current Project Investment Plan: Main capital projects and capital investment plan for next three years: Construction of the sewerage network according to the Development strategy, investment of 0.8 EUR, Reconstruction of the Bosko Buha facility for educational and cultural events, investment of 0, 7mil EUR, Construction of a community building and an outpatient clinic in the settlement Hrasno Brdo, investment of 0.8 mil EUR.</p>																																																																																																																	
<p>Urban issues & challenges: Development strategy of the municipality includes social, economic and environmental development in order to improve quality of citizens' life and overall development of the municipality. New sectoral goals are set for following 5 years, while operating plans are prepared for 3 years as well as capital investment plans with new projects. Issues to address include local asset management and illegal constructions. Challenges are improving citizens' quality of life, creating conditions for attracting investment, and creating new employment opportunities for the citizens.</p>																																																																																																																	
FINANCIAL SITUATION																																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in 000 BAM</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth index (2011=100)</th> <th>2015 (000 EUR)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>11,220</td> <td>11,718</td> <td>10,845</td> <td>16,322</td> <td>17,404</td> <td>12%</td> <td>8,898</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>8,217</td> <td>9,278</td> <td>9,430</td> <td>12,551</td> <td>12,622</td> <td>4%</td> <td>5,431</td> </tr> <tr> <td>Gross operating balance</td> <td>2,011</td> <td>2,438</td> <td>1,394</td> <td>7,771</td> <td>6,781</td> <td>36%</td> <td>3,467</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>2,011</td> <td>2,438</td> <td>1,394</td> <td>7,771</td> <td>6,781</td> <td>36%</td> <td>3,467</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditure</td> <td>2,826</td> <td>1,417</td> <td>866</td> <td>4,584</td> <td>5,187</td> <td>7%</td> <td>2,652</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENT</td> <td>-1,914</td> <td>-1,021</td> <td>528</td> <td>3,187</td> <td>1,594</td> <td></td> <td>815</td> </tr> <tr> <td>Cash reserved from previous years</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>OVERALL CLOSING BALANCE</td> <td>-1,914</td> <td>-1,021</td> <td>528</td> <td>3,187</td> <td>1,594</td> <td></td> <td>815</td> </tr> </tbody> </table>	Items in 000 BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011=100)	2015 (000 EUR)	Current revenue	11,220	11,718	10,845	16,322	17,404	12%	8,898	Operating expenditure	8,217	9,278	9,430	12,551	12,622	4%	5,431	Gross operating balance	2,011	2,438	1,394	7,771	6,781	36%	3,467	Debt service and borrowing costs	0	0	0	0	0	0	0	NET CURRENT BALANCE	2,011	2,438	1,394	7,771	6,781	36%	3,467	Capital revenues	0	0	0	0	0	0	0	Own capital revenues	0	0	0	0	0	0	0	Investment grants and donations	0	0	0	0	0	0	0	Capital investment expenditure	2,826	1,417	866	4,584	5,187	7%	2,652	BALANCE AFTER INVESTMENT	-1,914	-1,021	528	3,187	1,594		815	Cash reserved from previous years	0	0	0	0	0	0	0	Loan proceeds	0	0	0	0	0	0	0	OVERALL CLOSING BALANCE	-1,914	-1,021	528	3,187	1,594		815	<p>Exchange: 1 EURO= 1.95583 BAM Inflation index: BiH, 2012: 2.1%, 2013: -0.1%, 2014:-0.9%, 2015:-1.0%, 2016:-1.1%, (Central bank of BiH)</p> <p>The budget for 2015 was realized in the amount of 8.5 million euros, with strong revenue growth from 2011 to 2015 by 12% annually.</p> <p>In the period 2011-2015 capital expenditure recorded strong growth in investment activities by 7% annually on average.</p> <p>The municipality does not have any debt.</p> <p>Operating margin was only in 2011 lower than capital investment expenditure. Capital expenditure decreased in 2013, but recovered in last two years. Capital expenditure is financed from ongoing revenues, no sales of assets, donations or capital intergovernmental transfers were recorded.</p>
Items in 000 BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011=100)	2015 (000 EUR)																																																																																																										
Current revenue	11,220	11,718	10,845	16,322	17,404	12%	8,898																																																																																																										
Operating expenditure	8,217	9,278	9,430	12,551	12,622	4%	5,431																																																																																																										
Gross operating balance	2,011	2,438	1,394	7,771	6,781	36%	3,467																																																																																																										
Debt service and borrowing costs	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
NET CURRENT BALANCE	2,011	2,438	1,394	7,771	6,781	36%	3,467																																																																																																										
Capital revenues	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
Own capital revenues	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
Investment grants and donations	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
Capital investment expenditure	2,826	1,417	866	4,584	5,187	7%	2,652																																																																																																										
BALANCE AFTER INVESTMENT	-1,914	-1,021	528	3,187	1,594		815																																																																																																										
Cash reserved from previous years	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
Loan proceeds	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																										
OVERALL CLOSING BALANCE	-1,914	-1,021	528	3,187	1,594		815																																																																																																										
																																																																																																																	

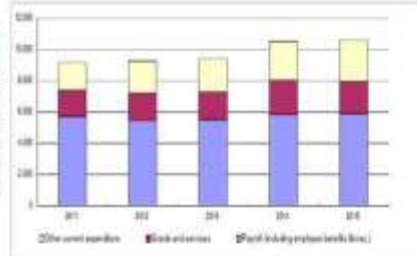
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

YOOBAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index	2015in EUR
State transfers	5,517	5,480	4,870	6,251	7,204	13%	5,583
Own revenues	6,016	6,229	6,975	12,091	10,400	11%	5,317
External revenues	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.	0.0
Total current revenues	11,533	11,709	11,845	18,342	17,604	12%	8,900



Total municipal revenue increased in 2014, mainly due to higher revenue collected from land development fees. Shared tax were rather stable, until 2015 when state general transfers (indirect tax) increased due to change of Law on public revenue sharing in FBiH (which effects only Sarajevo Canton and its municipalities). Property tax is the sole local tax in FBiH, but in Novo Sarajevo it is shared with the Canton (which also administers it).

Expenditure in 000 EUR	2011	2012	2013	2014	2015	Growth (2011-15)	2015 (000 EUR)
Payroll (including employee benefits) (a)	3,711	5,447	5,536	5,871	5,526	1%	3,233
Goods and services	1,880	1,822	1,780	2,163	2,968	-1%	1,851
Other current expenditure	1,862	2,015	2,165	2,517	2,626	4%	1,344
Interest expense	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL OPERATING EXPENDITURE	3,217	3,279	3,406	10,551	10,622		5,431



Expenditure structure is dominated by payroll expenditure (including employees benefits), and shows 1% annual growth. In 2011 payroll expenditure were 62% out of total operating expenditure, but since then until 2015 shows decreasing trend and 2015 make 56% in the structure. Other current expenditure from 30% amounted to 25% in the structure, mostly as result of increasing current transfers of social benefits to citizens and NGOs.

RATIO ANALYSIS

Indicators	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
1. Credit worthiness						
Operating savings before interest / Current revenue	> 0.3	0.2	0.2	0.1	0.4	0.4
2. Indebtedness						
Debt services / Total current revenue	< 10 %					No Loans
3. Fiscal autonomy						
Own taxes + fees + unconditional grants / Total Current revenues	= 80 %	62%	37%	64%	66%	60%
4. Capital investment effort						
Capital investment expenditure / Current actual revenue	= 40 %	35%	12%	8%	28%	30%
Expenditures for capital investments delegated by the state / total investment expenditures	= 50 %	0%	0%	0%	41%	35%
5. Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	= 15 %	2%	2%	2%	2%	2%
6. Others						
Salaries / Operating actual expense	> 40 %	62%	59%	59%	56%	56%
Actual revenue / Planned revenue	> 95%	46%	35%	52%	82%	67%

Creditworthiness: Operating margin shows stable trend and above benchmarks in 2014-15 after a particularly low level in 2013.

Fiscal autonomy is low, substantially below the benchmark. State grants are low about 30% of current revenues, but most earmarked.

Capital investment effort shows great fluctuation, was the lowest in 2013, but effort is on the rise in last two years.

Labor efficiency: Salaries comparing to operating expenses are substantially above the benchmark which indicates issues of over-employment and low rationality of the municipal administration.

Budget predictability is low, but improving.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

It is necessary to harmonize the Development strategy with the municipal finance system. Financial analysis should be prepared every year as a base for revision of the three year operating plans annually.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve financial situation of the municipality: Change legislation in order to stop current sharing property tax with the Canton, give more flexibility on the local tax policy and improve coordination with tax administration in local tax collection.

Improve financial management of the municipality: Improve reliability of forecasting revenues and expenditures, improve cost analysis of main expenditure categories, improve expenditures monitoring, Improve Budget execution reporting, Establish an asset management system.

BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

MUNICIPALITY OF ODŽAK

MUNICIPAL PROFILE

Territorial organization: The municipality of Odžak is located in the northern part of Bosnia and Herzegovina and is one of the 3 local self-government units in the Posavska County. The total area of the municipality of Odžak is 158.4 km² and includes 22 local communities (mjesne zajednice). The municipality was hit by floods on two occasions in 2014, which was the biggest natural disaster this municipality has ever experienced.

Demography: According to the 2013 Census, the number of inhabitants is 21,289, and 18,397 according to estimates for 2016, with a population density of 116 inhabitants/km². The number of inhabitants has a steady downward trend, and in 2016, the annual growth was -149, while natural increase per 1000 inhabitants was -8.10.



Economy: In 2016, the municipality had 160 active legal entities and 203 small craft businesses. All economic indicators analyzed have a growth trend (total income, profit, employment, equity, coverage of import by export amounts to over 90%). The strongest economic activity in the municipality of Odžak is the manufacturing industry: 42 entities, 860 employees, 80 million KM of the total income, more than 50% products are exported to the market, over 3 million EUR profit). Tax revenue per capita in 2016 amounted to 56 EUR. The employment rate of the active population in 2016 was 51.4; the unemployment rate (% of the working population) is 48.6%, and the employment rate is 17.1%; According to the development of municipalities, Odžak is 57th out of 79 municipalities in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Utility Management: The Odžak Municipality provides water, wastewater treatment and waste disposal services through its majority public company JP Komunalac.

Municipal staff: 48 employees in the municipal administration.

Current Investment Plan: The Key Strategic Planning Document is the Revised Development Strategy of the Municipality of Odžak for the period 2016-2020. A public debate on the new Spatial Plan of the Odžak municipality for the period 2016-2035 is under way and the Plan is expected to be adopted in 2017. Capital Investment Plan 2017-2019, among other, includes the following investments: construction and reconstruction of water supply; expansion of business zones North at a future border crossing; strengthening tourism especially hunting and fishing; expansion and rehabilitation of the sewerage system in the municipality of Odžak; rehabilitation of an existing landfill for the disposal of waste and illegal landfills; reconstruction of the existing road network destroyed in floods, field roads and channels; irrigation; completion of land consolidation; demining mines of contaminated surfaces; construction of terminal and other facilities at the future border crossing BiH/Croatia.

Urban Issues and Challenges: Urban issues in the municipality of Odžak are a lack of investment, production and business facilities; inactive privatized companies; wild dumps and damage from war and floods; large land area contaminated with mines. Challenges for the municipality of Odžak are: improving the quality of life of citizens; creating conditions for attracting investment and employment by respecting environmental standards, and thus reducing the outflow of the working-age population.

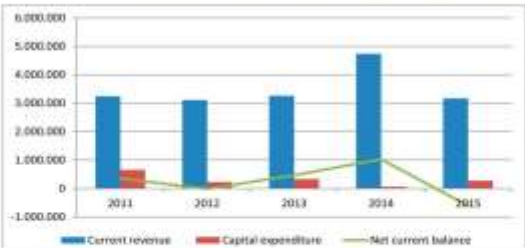



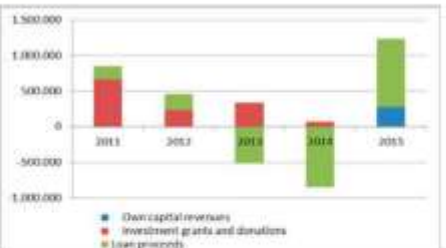
FINANCIAL SITUATION

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index (2011=100)	2015
Current revenue	3,241,478	3,113,421	3,281,091	4,740,720	3,171,585	-1%	1,022
Operating expenditure	2,828,907	3,045,421	2,712,810	3,658,385	3,722,711	7%	1,303
Gross operating balance	412,571	66,000	568,281	1,102,335	-551,126		-282
Debt service and borrowing costs	57,013	81,017	78,970	70,522	80,178	-2%	25
NET CURRENT BALANCE	355,558	-13,017	489,311	1,031,813	-631,289		-857
Capital revenues	488,221	230,741	330,380	64,184	270,853	-20%	141
Own capital revenues	0	0	0	0	270,853		141
Investment grants and donations	488,221	230,741	330,380	64,184	0		0
Capital investment expenditures	1,355,200	448,003	286,320	249,823	633,750	-15%	324
BALANCE AFTER INVESTMENTS	-194,510	-217,152	513,441	846,010	-352,897	43%	-495

Exchange rate (2011-2015):
1 EURO = 1.95583 BAM

Inflation index BiH (Central bank of BiH):
2012: 2.1%,
2013: -0.1%,
2014: -0.9%,
2015: -1.0%,
2016: -1.1%

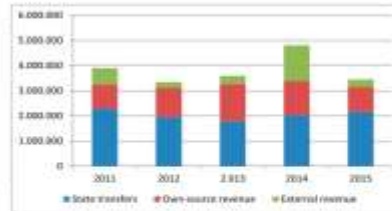




Current revenue show 1% average annual decline while operating expenditure grew fast by 7% annually. Operating expenditure show significant increase from 81% of current revenue in 2011 to 99% in 2014, and resulted in negative gross and net current balances in 2015). The volatile net savings and the sharply decreasing investment grants resulted in fast decreasing capital investments, the growth index shows (-15% per year). The low predictability and high volatility of revenues resulted in unpredictable closing balances that were negative in three of the surveyed five years. These attributes signal low level of sustainability of the city's financial growth.

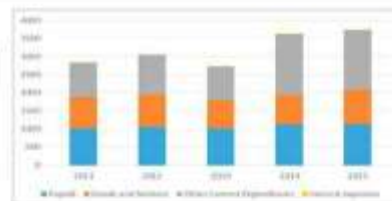
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index 2011-15	2015 (000 EUR)
State transfers	2,284,741	1,954,828	1,783,991	2,016,094	2,151,458	-1%	1,100
Own-source revenue	956,737	1,158,603	1,477,663	1,373,190	1,009,907	1%	516
External revenue	659,221	230,741	330,260	1,415,656	286,715	-19%	147
Total revenue	3,900,699	3,344,172	3,591,344	4,804,940	3,448,080	-3%	1,763



Average growth of total revenue 2011-15 per year was -3%. Average growth of transfers from other government levels was -1%; this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue have grown by 1% annually, but was vulnerable because of the volatile nature of local fees (such as development fee). External revenue increased in 2014 due to larger amounts of intergovernmental capital transfers and donations received for flood recovery. Structure of the revenue: State transfers were 51% of total revenues in 2011, but lowest 38% in 2013; own-source revenue increased from 46% in 2011 to 51% in 2015.

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index 2011-15	2015 (000 EUR)
Payroll (including employee benefits, BTHs)	1,010,299	1,043,637	1,009,327	1,123,133	1,131,701	3%	579
Goods and services	894,658	893,708	792,091	812,800	891,292	2%	466
Other current expenditure	954,807	1,099,087	924,055	1,697,099	1,698,871	18%	847
Interest expense	13,793	17,670	13,122	8,052	4,082	-19%	3
Total operating expenditure	2,843,617	3,061,182	2,738,595	3,641,084	3,746,004	7%	1,915



Average annual growth of total budget expenditure was 7%. In the structure of total operating expenditures, the share of payroll expenditure decreased from 36% in 2011 to 30% in 2015. Expenditures on goods and services varied from 30 to 33% of total budget expenditures. Interest expense declined by 19% annually. The other current expenditures were spent largely on transfers to individuals for social care (employment rate is only 37.1%), which additional increased in 2014 and 2015 as transfers to help in the flood recovery.

RATIO ANALYSIS

Indicators	Benchmark	2011	2012	2014	2015
1. Credit worthiness					
Operating savings before interest / current income	> 0.3	0.1	0.0	0.2	-0.2
Net margin / Current actual revenue	> 0.2	0.1	0.0	0.2	-0.2
2. Indebtedness					
Debt services / total current revenue	< 10 %	2%	3%	1%	2%
3. Fiscal autonomy					
own taxes and unconditional grants / current actual revenues	> 80 %	46%	46%	29%	47%
4. Capital investment effort					
Capital investment expenditure / Current actual revenue	> 40 %	37%	14%	5%	20%
5. Others					
Salaries / Operating actual expense	> 40 %	33%	32%	28%	28%
Total number of local officials / population	> 25	2.0	2.5	2.2	2.1
6. Level of services					
Maintenance expenses / operating expenses	> 30 %	3%	6%	6%	8%

Creditworthiness is very low; the ratio is below the benchmark and was declining in the period. Indebtedness was low, but the annual debt repayment is not adequate with regard to operating income. Fiscal autonomy is low due to the current legislation and the administrative structure of FBiH. There is practically no tax policy which municipalities exercise full discretion. Capital investments were at the benchmark in 2011, but drastically fell by 2014, because of the flood, but somewhat recovered in 2015. Salaries compared to operating expenses are below the benchmark, and total number of employees per 1000 inhabitants is low, which indicates the rationality of the city administration.

Maintenance are way below the benchmark and municipality need to improve it.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING


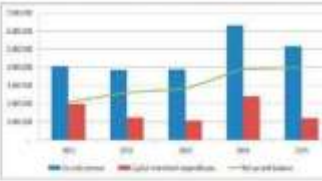
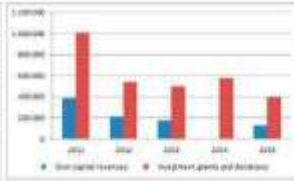
Most of the project proposals in the operational annual and three-year plans were linked with the budget of the municipality of Odzak to a less linked to the level of the Canton, and not at all with the higher levels of the Federation and Federal and state agencies. Existing legislation on the repayment of foreign debt in BiH is not in favor of local governments, so the change of related laws and laws on the distribution of public revenues between levels of government and local self-government units will improve the financial capacities of local governments in the FBiH.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial situation of the municipality: Improve cooperation with the Tax Administration in collection of tax and non-tax revenues of the municipality of Odzak. Municipality requests from Tax office all resources belonging to the Odzak municipality. The municipality insist on compliance with bylaws that regulate the procedures and deadlines for collecting revenues from the tax administration. Municipality need to improve internal control, improve collection of communal fees, introduce internal audit, increase cost monitoring, accelerate the introduction of program budgeting.

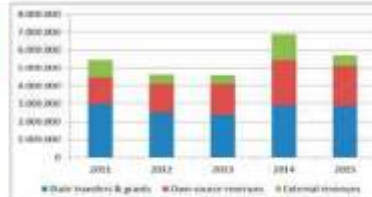
BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

MUNICIPALITY OF ORAŠJE

MUNICIPALITY PROFILE																																																																																									
Territorial organization: The municipality Orašje is located in the northeast of Bosnia and Herzegovina and covers a space of 125 km ² . The municipality consists of 13 inhabited places, of which one is urban and the other rural. According to the Dayton Peace Agreement, the municipality of Orašje is one of 3 municipalities in Posavina canton.																																																																																									
Demography: The population is 21,584 (Census 2013) and 18,988 according to estimates for 2015. The annual population growth of -0.1% in 2013 increased to 0.6% in 2015. According to the number of inhabitants (Census 2013) Zenica is 4th largest city in BiH with density: 152 inhabitants / km ² . In Orašje is situated one of the main border crossings between BiH and Republic of Croatia (EU), which is one of the most significant comparative advantages of this area.																																																																																									
Economy: The most significant activities in Orašje are: wholesale and retail trade and maintenance, manufacturing, transport, warehousing and communications and construction. Total revenue per capita in 2015, based on estimate population, 151 EUR. Tax revenue per capita 61 EUR. Population activity rate is 70.5; unemployment rate (% of working population) is 31; employment rate 52.8, and development index (in the Federation of Bosnia and Herzegovina) is 79.																																																																																									
Utilities management: The municipality provides services through its public utility companies, as well as through its own department such as parking service. Public companies provide services: water supply and waste water treatment, waste disposal and cemetery.																																																																																									
Municipal staff: number of employees in municipal administration is 80																																																																																									
Urban Issues and Challenges: Due to the lack of investment, manufacturing and business facilities, the unemployment of young, working-active population has increased, which has led to emigration. The main challenge is to stop emigration and create a favorable climate for work and development, create a favorable climate for new investors and thereby raise the quality of life of citizens.																																																																																									
Current Project Investment Plan: Key Strategic Plans are Revised Strategy for Development of the Orašje Municipality 2016-2020, and the Plan for the Implementation of Strategic Projects and Measures for the Period 2017-2019, where we particularly emphasize the project for the construction of a water supply and drainage system worth EUR 3,000,000, the construction of infrastructure in the Business Zone, the construction of a fridge for fruits and vegetables and a Distribution Center in values of 250,000 EUR etc.																																																																																									
FINANCIAL SITUATION																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in BAM</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth index (2011-15)</th> <th>2015 (000 BAM)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>4,069,704</td> <td>3,884,818</td> <td>3,801,801</td> <td>3,113,915</td> <td>3,173,099</td> <td>6%</td> <td>2,145</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>3,604,104</td> <td>3,544,883</td> <td>3,550,529</td> <td>4,113,745</td> <td>4,315,968</td> <td>8%</td> <td>2,217</td> </tr> <tr> <td>Gross operating balance</td> <td>465,600</td> <td>339,935</td> <td>251,272</td> <td>1,000,170</td> <td>857,131</td> <td>16%</td> <td>438</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1,808</td> <td>5,743</td> <td>-</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>465,600</td> <td>339,935</td> <td>251,272</td> <td>1,800,362</td> <td>851,388</td> <td>16%</td> <td>435</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>1,885,021</td> <td>1,216,888</td> <td>1,079,740</td> <td>2,407,571</td> <td>1,382,078</td> <td>-17%</td> <td>615</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>385,203</td> <td>209,452</td> <td>177,835</td> <td>0</td> <td>131,147</td> <td>-24%</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>1,007,177</td> <td>508,425</td> <td>497,185</td> <td>1,211,528</td> <td>487,914</td> <td>-17%</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>1,885,021</td> <td>1,216,888</td> <td>1,079,740</td> <td>2,407,571</td> <td>1,382,078</td> <td>-12%</td> <td>615</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>465,600</td> <td>339,935</td> <td>251,272</td> <td>1,800,362</td> <td>851,388</td> <td>16%</td> <td>435</td> </tr> </tbody> </table>	Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011-15)	2015 (000 BAM)	Current revenue	4,069,704	3,884,818	3,801,801	3,113,915	3,173,099	6%	2,145	Operating expenditure	3,604,104	3,544,883	3,550,529	4,113,745	4,315,968	8%	2,217	Gross operating balance	465,600	339,935	251,272	1,000,170	857,131	16%	438	Debt service and borrowing costs	-	-	-	1,808	5,743	-	3	NET CURRENT BALANCE	465,600	339,935	251,272	1,800,362	851,388	16%	435	Capital revenues	1,885,021	1,216,888	1,079,740	2,407,571	1,382,078	-17%	615	Own capital revenues	385,203	209,452	177,835	0	131,147	-24%	67	Investment grants and donations	1,007,177	508,425	497,185	1,211,528	487,914	-17%	248	Capital investment expenditures	1,885,021	1,216,888	1,079,740	2,407,571	1,382,078	-12%	615	BALANCE AFTER INVESTMENTS	465,600	339,935	251,272	1,800,362	851,388	16%	435	<p>Exchange rate (2011-2015): 1 EUR = 1.95583 BAM.</p> <p>Inflation index BiH (Central bank of BiH):</p> <ul style="list-style-type: none"> 2012: 2.1%, 2013: -0.1%, 2014: -0.9%, 2015: -1.0%, 2016: -1.1%,
Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011-15)	2015 (000 BAM)																																																																																		
Current revenue	4,069,704	3,884,818	3,801,801	3,113,915	3,173,099	6%	2,145																																																																																		
Operating expenditure	3,604,104	3,544,883	3,550,529	4,113,745	4,315,968	8%	2,217																																																																																		
Gross operating balance	465,600	339,935	251,272	1,000,170	857,131	16%	438																																																																																		
Debt service and borrowing costs	-	-	-	1,808	5,743	-	3																																																																																		
NET CURRENT BALANCE	465,600	339,935	251,272	1,800,362	851,388	16%	435																																																																																		
Capital revenues	1,885,021	1,216,888	1,079,740	2,407,571	1,382,078	-17%	615																																																																																		
Own capital revenues	385,203	209,452	177,835	0	131,147	-24%	67																																																																																		
Investment grants and donations	1,007,177	508,425	497,185	1,211,528	487,914	-17%	248																																																																																		
Capital investment expenditures	1,885,021	1,216,888	1,079,740	2,407,571	1,382,078	-12%	615																																																																																		
BALANCE AFTER INVESTMENTS	465,600	339,935	251,272	1,800,362	851,388	16%	435																																																																																		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div>																																																																																									
<p>The municipality has a stable but small operating surplus, which has grown fast 16% per year over the last 5 year. Current revenue show average growth 6%, while operating expenditure are growing slower (5% annual growth). Operating expenditure show decrease from 89% of current revenue in 2011 to 83% in 2014.</p> <p>Capital investments increased in 2014 and funded from large donations due to the floods which have brought enormous destruction in the municipality. The city does not have cash provisions from previous years to finance capital investments, so it depends on current revenues and borrowings.</p> <p>The city's budget is under good control and shows stable positive balances that have grown by 16% over the analyzed 5 year period, albeit the large balances often are due to the slow utilization of the development grants.</p>																																																																																									

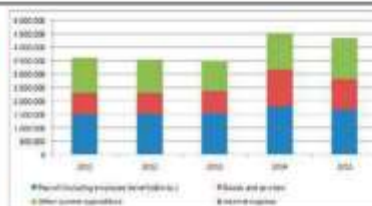
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011-15)	2015 (990 EUR)
State transfers & grants	2,871,862	2,538,860	2,371,593	2,910,193	2,979,716	-1%	1,472
Own-source revenues	1,483,844	1,537,390	1,713,918	2,533,793	2,241,476	11%	1,148
External revenues	1,007,177	538,425	487,192	1,448,528	579,440	-13%	293
Total current revenues	5,462,883	4,615,675	4,582,673	6,862,494	5,799,634	1%	2,915



Average growth of total revenue 2011-15 is only 1%. Average growth of transfers from other government levels is -1%, this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue has increased since 2013 because of revenue from local fees but is vulnerable because of the volatile nature of those fees. External revenue increased in 2014 due to the floods which were the worst in 120 years and have brought enormous destruction in the municipality. Structure of the revenue: State transfers were 54% of total revenues in 2011, but lowest 50% in 2013; own-source revenue increased from 27% in 2011 to 39% in 2015.

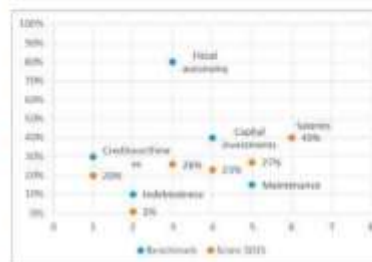
Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011-15)	2015 (990 EUR)
Payroll (including employee benefits/misc.)	1,479,133	1,509,525	1,525,279	1,772,171	1,679,029	9%	858
Goods and services	820,202	787,007	629,192	1,399,794	1,528,765	8%	576
Other current expenditure	1,304,769	1,288,364	1,150,539	1,341,780	1,504,784	4%	769
Interest expense	0	0	0	1,808	3,743		3
Total operating expenditure	3,604,104	3,564,896	3,305,010	4,515,554	4,316,341	8	2,207



Average growth of total revenue 2011-15 is only 1%. Average growth of transfers from other government levels is -1%, this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue has increased since 2013 because of revenue from local fees but is vulnerable because of the volatile nature of those fees. External revenue increased in 2014 due to the floods which were the worst in 120 years and have brought enormous destruction in the municipality. Structure of the revenue: State transfers were 54% of total revenues in 2011, but lowest 50% in 2013; own-source revenue increased from 27% in 2011 to 39% in 2015.

RATIO ANALYSIS

Indicators	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
1. Credit worthiness						
Operating savings before interest/current income	> 0.3	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2
Net margin/current actual revenue	> 0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2
2. Indebtedness						
Debt services/total current revenue	< 10 %	0.0%	0.0%	0.0%	0.03%	0.1%
3. Fiscal autonomy						
Own taxes and unconditional grants/current actual revenues	> 80 %	38%	22%	21%	36%	26%
4. Capital investment effort						
Capital investment expenditure/current actual revenue	> 40 %	48%	32%	28%	36%	23%
Expenditures for capital investments delegated by the state/total investment expenditures	> 50 %	44%	46%	34%	35%	29%
5. Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	23%	26%	25%	19%	27%
6. Others						
Salaries/Operating actual expense	> 40 %	42%	43%	39%	36%	40%
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	4	4	4	5	4



Ratio Analysis: The ratio analysis reflects a generally good performance of the municipality with good control of expenditures, however improvements are constrained by the low fiscal autonomy and thus the low level of local revenues.

Credit worthiness ratio (operating savings before interest/current revenue) is way below the benchmark, only 2014 was on the level of the benchmark. The debt service is very low, easy to serve from operating savings. **Fiscal autonomy** is low due to the current legislation and the administrative structure of FBiH. There is practically no tax policy which municipalities exercise full discretion. **Capital investments** were decreasing from 2011 to 2014, the high investments in 2014 were mostly investments in the flood recovery. **Maintenance** ratios were stable and steadily above the benchmark that show good policies of the local government. **Salary expenditures** comparing to operating expenditure were above the benchmark in 2011 and 2012, but were below or at the benchmark in the last three years. **Number of employees** were way below the benchmark which indicates the rationality of the city administration.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING


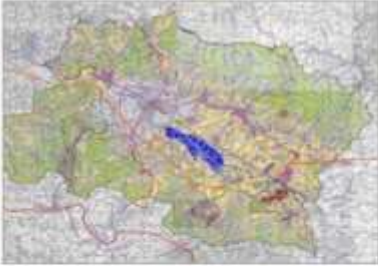
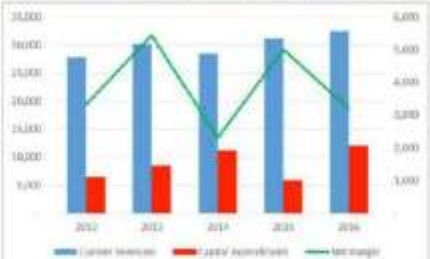
It is necessary to harmonize the Development strategy with the financial system (the financial capacity of the City), which implies previous financial analysis; at the local level, the level of cantons, federation and state government. Existing legislation of foreign debt repayment in BiH is not in favor of local governments, thus change of related laws and laws of public revenues allocation between level of governments and local self-government units will improve financial capacity of local governments in FBiH.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT ACTION PLAN

The municipal finance improvement plan is primarily possible with greater control: increase internal control, introduce internal audit, and increase cost control. Also, emphasis should be placed on improving the cooperation with the FBiH Tax Administration in collecting municipal tax and non-tax revenues, as well as insisting on compliance with subordinate legislation governing the procedures and deadlines for revenue collection by the tax administration.

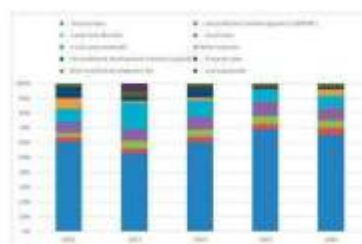
BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

CITY OF PRIJEDOR

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: Prijedor is located in the northwestern part of Bosnia and Herzegovina and it is the third largest city in the Republic of Srpska and the sixth in Bosnia and Herzegovina. The city is divided into 49 local communities. City area: 834 km².</p>						
<p>Population: Prijedor has about 105,000 inhabitants and the population density is 126 inhabitants / km².</p>						
<p>Economy: Representatives from trade, hotel and catering, services and light industry (wood, metal, mining and textile) are represented. The number of registered legal entities is 425 and the entrepreneur is about 1,327.</p>						
<p>Public Utility Companies: In the majority ownership of the City of Prijedor there are 5 public companies: water supply and sewerage; garbage collection; city market; city heating plant and public transport company. The distribution of electricity is under the jurisdiction of Republika Srpska.</p>						
<p>City staff: A total of 426. The City Administration employs 258 civil servants and 168 employees in public institutions financed by the City of Prijedor (Children's Nursery, Center for Social Work, Agency for Local Economic Development, Film Center, Theater, Gallery and Tourism Organization).</p>						
<p>Current Capital Investment Plan: It was adopted for the period 2016-2018 and is adopted annually for the current and next two years. The most important projects are: (1) The Water and Sewerage Project in the Republic of Srpska with the EIB, which implementation is in the process from 2012-2020 and for the City of Prijedor, amounts to 35,832,594 KM; (2) Reconstruction of the Fire Station in Prijedor in the amount of 2,000,000 KM and implemented in the period 2017-2019; (3) The Social Housing Project funded by the Development Bank of the Council of Europe in the amount of 1,845,000 KM and implemented from 2016-2018 (4) The World Bank Emergency Rescue Project in the amount of 451,751,23 SDH for the reconstruction of communal infrastructure for the period 2016-2017; (5) Construction of a City Heating Plant on biomass in the amount of KM 20,000,000 (14,000,000 KM of EBRD loan and 6,000,000 grant). The plant for the production of electricity was built with this investment as the part of this cogenerative energetic complex.</p>						
<p>Urban issues & challenges: Vision of the City of Prijedor from the Integrated Development Strategy of the City of Prijedor for the period 2014-2024 is as follows: "Prijedor - a City of Real Investments and Successful People"</p>						
<p>The strategic goals of the City of Prijedor are: Built a strong economy that uses all the resources of the city of Prijedor and its surroundings, recovered and reconstructed existing and built new physical infrastructure, developed network of institutions for supporting social development and improved quality of life of citizens and established functional capacities for sustainable environmental management with the application of energy efficiency principles.</p>						
 						
FINANCIAL POSITION						
'000 KM	2012	2013	2014	2015	2016	Growth index
Current revenues	27,891	30,147	28,528	31,174	32,536	3.93%
Operating expenditure	23,545	23,113	24,607	24,352	27,266	3.73%
Operating margin	4,346	7,034	3,921	6,822	5,270	4.58%
Debt repayment	1,023	1,563	1,606	1,606	2,091	19.57%
Net margin	-3,323	5,441	2,313	5,014	3,180	-1.03%
Capital revenue	2,696	1,385	2,460	621	588	-31.67%
- Own capital investment	142	322	168	354	81	-13.00%
- Investments grants	2,556	1,063	2,292	267	507	-33.26%
Capital expenditure	6,471	8,470	11,277	5,908	12,049	16.81%
Investment balance	(451)	(1,544)	(6,504)	(273)	(8,273)	n.a.
Cash reserves from previous	2,348	256	578	-	1,479	-10.91%
Loan proceeds	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.
Overall closing balance	1,896	(1,349)	(5,926)	(273)	(6,794)	n.a.
<p>Exchange: 1 EUR = 1.95583 KM Inflation index (percent) 2012: 2.1%; 2013: 0.0%; 2014: -1.2%; 2015: -1.6%; 2016: -0.20%.</p>						
<p>Total current revenues had a 3.93% growth trend due to a change in the decision on the allocation of VAT revenues belonging to local communities that, due to the results of the population census and the number of inhabitants as distribution criteria, increased the City's revenues on this basis.</p>						
<p>Operating expenses had a growth trend of 3.73% due to the large increase in the number of social protection beneficiaries. According to the Law on Social Protection, local communities co-finance 50% of social protection, and due to the difficult economic situation, the number of users of these services is increasing.</p>						
<p>Debt repayment had a growth trend of 19.6% due to repayment of previous loans for capital investments and new borrowing for the same purposes.</p>						
<p>Capital expenditures in 2016 amount to KM 12,049,725. If we compare 2012 and 2016, the average increase in capital expenditures is 16.8% and varies by age in accordance with the Development Strategy and Capital Investment Plan of the City of Prijedor.</p>						
<p>The net margin has an average downward trend of -1.03%, which is the result of a faster growth of current expenditures than current revenues, as well as the advances and increases in repayments for loans invested in capital investments from an earlier period. Current expenditures also include interest expense for previously borrowed loans.</p>						
<p>Own capital revenues have an average downward trend of -31.7% due to a decrease in private construction activity and thus drop of development fee revenues caused by a major economic crisis and falling demand on the market for residential and business premises.</p>						
						

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES AND EXPENDITURES

Items	2012	2013	2014	2015	2016	Average annual growth %
	actual	actual	actual	actual	actual	
TOTAL CURRENT REVENUES	10,244,559	10,442,803	19,100,214	21,179,483	24,814,757	2,98
Sole transfers and grants	31,461,606	19,117,231	19,813,789	21,302,510	24,813,560	3,71
- Interest income	20,289,606	18,267,318	19,562,126	20,296,006	20,276,807	3,40
- Unconditional transfers/grants (CLP/ODT)	1,183,001	5,110,713	1,159,844	1,295,987	1,620,943	8,75
Own revenues - local development fee included	5,434,626	10,756,200	7,911,847	7,671,644	7,793,079	4,80
- Local taxes & levies	880,001	1,662,747	1,000,820	1,758,000	1,758,248	19,46
- Local fees	2,475,004	2,747,546	2,820,662	3,043,187	2,849,788	4,40
- Local asset proceeds	3,099,141	8,190,213	3,090,271	3,871,767	3,066,042	-0,85
Other revenues	2,248,027	489,372	377,898	0	1,478,318	-10,91
- Surplus V&T	2,248,027	366,372	377,898	0	1,478,318	-10,91
TOTAL NON-RECURRENT REVENUES (CAPITAL)	6,888,146	6,129,689	3,960,888	1,214,719	1,428,888	-19,16
Sole transfers and grants	2,551,884	1,963,491	2,291,248	256,640	567,491	-20,25
- Allocation investment contract award	2,551,884	1,963,491	2,291,248	256,640	567,491	-20,25
Own revenues	783,240	1,335,098	772,711	948,814	822,238	3,56
- Property sales	142,124	302,490	167,866	353,834	81,067	-13,10
- Rent and land development fee	846,116	777,628	604,806	592,480	636,391	6,76
External revenues	24	2,012,103	1,667	1,797	1,139	182,47
- Loans proceeds	24	2,012,103	1,667	1,797	1,139	182,47
TOTAL REVENUES SURPLUS INCLUDED	18,888,707	18,948,992	32,171,202	32,899,782	36,443,645	1,36



The most important revenue is from revenues shared with the entity (VAT and personal income tax) 70,1%, revenues by city decisions (property tax, concession fee, taxes, etc.) 21,7%

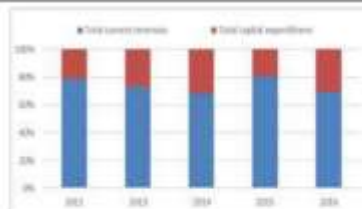
The revenues from indirect taxes make the most significant share in local community revenues and amount to about 63%. The potential risk of this type of revenue is the fact that from these revenues the external debt is first settled, then the expenditures of joint state bodies, the costs of the entity and then the needs of local communities. Any increase in external debt repayment significantly jeopardizes the functioning of local communities that have identified the distribution among local communities according to commonly established criteria.

The wage tax is about 8% and depends on economic development and the rate of increase in employment, while concession fees, annuities and construction land and other fees depend on the level of construction activity.

Property tax represents potential in this local community because a large number of citizens reside abroad and did not even register in the register of assets, which is the prerequisite for tax collection and collection.

Unconditional transfers have a significant trend of growth, but they represent the provision of 50% in the participation of the total social security costs of citizens and thus increase the participation of this type of expenditures from the local level.

Items	2012	2013	2014	2015	2016
	actual	actual	actual	actual	actual
Total current revenues	23,545,295	23,113,712	24,607,225	24,352,709	27,255,968
Staff wages	8,574,116	8,513,934	8,546,782	8,661,544	9,044,425
Operative costs	12,922,246	13,038,441	14,038,662	13,849,159	15,826,870
Maintenance costs	2,048,933	1,561,337	2,021,781	1,842,006	2,384,673
Total capital expenditures	6,471,008	8,470,518	11,277,036	5,908,441	12,049,725
Total expenditures	30,016,303	31,584,230	35,884,261	30,261,150	39,305,693



The share of wages and salaries in total costs before interest payment is around 26%, current maintenance costs are 7% and increase with increasing capital investments, interest rates on loans increase with the level of indebtedness and other operating expenses are also affected by the increase in retail prices.

RATIO ANALYSIS

CRITERIA/INDICATOR	OC (FINANSIJSKI INDEKS (BIOCHMAR)) - 01		2013	2013	2014	2015	2016
	2012	2013	2013	2013	2014	2015	2016
1. Creditworthiness							
Operating Surplus before Interest / Current actual revenue	40,3	0,28	0,27	0,18	0,24	0,23	0,23
Net Operating Surplus (after asset service including capital expenditures) / Current actual revenue	40,3	0,18	0,15	0,1	0,16	0,14	0,14
Cash (end of the year) / current liabilities (divided by 365 days)	90 days	53	73	41	38	35	35
2. Solvency							
Debt outstanding / operating surplus (capacity to clear its debt)	>10 years	8	7	13	3	5	5
Debt service / Total current revenue	<10%	9,64%	9,55%	8,24%	9,24%	9,17%	9,17%
3. Fiscal economy							
Own tax receipts + unconditional grants / Current actual revenue	>100%	21,28%	25,44%	27,18%	26,61%	23,63%	23,63%
4. Capital investment effort							
Capital investment expenditure / Current actual revenue	<40%	22%	28%	40%	10%	37%	37%
Capital investment expenditure delegated by State / Total investment expenditure	<10%	39,00%	15,96%	20,32%	4,61%	4,31%	4,31%
5. Level of service							
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	<30%	8,76%	6,76%	8,23%	7,56%	6,79%	6,79%
6. Other							
Salaries & wages / Operating actual expense	<40%	36,23%	36,89%	34,79%	35,57%	33,18%	33,18%
Actual revenue / Estimated revenue	>95%	98,82%	97,51%	87,61%	91,14%	87,03%	87,03%

Capital expenditures in 2016 amount to KM 12,049,725. If we compare 2012 and 2016, the average increase in capital expenditures is 16,8% and varies by age in accordance with the Development Strategy and Capital Investment Plan of the City of Prijedor.

The net margin has an average downward trend of -1,03%, which is the result of a faster growth of current expenditures than current revenues, as well as the advances and increases in repayments for loans invested in capital investments from an earlier period. Current expenditures also include interest expense for previously borrowed loans.

Own capital revenues have an average downward trend of -31,7% due to a decrease in private construction activity and thus drop of development fee revenues caused by a major economic crisis and falling demand on the market for residential and business premises.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING



Financial projections are based on historical data on revenues and expenditures and are projected on the basis of the Framework Budget Document issued by the Government of Republika Srpska for the current and next two years. It is necessary to constantly balance the vision of urban development with the city financial system.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Financial Sustainable Capital Investment Plan with the aim of implementing the objectives of the City Development Strategy for the period 2014-2024. Introduction of project budgeting instead of nominal; improve monitoring of main revenues and expenditures during the year; increase transparency and increase citizens' participation in planning and reporting on the budget process; increase citizen satisfaction with local community services with other departments through the establishment of funding allocation criteria and the ongoing evaluation of the budget process; Consistent application of the Law on Public Procurement and other laws that indirectly influence the increase of revenues and reduction of expenditures; improving the level of property management; By increasing the control over the operations of public companies etc.



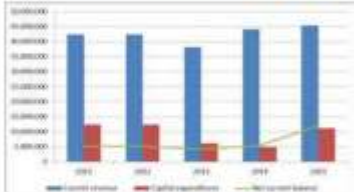

Contact person: Nevenka Lučar | Web page: www.prijedorgrad.org

MUNICIPALITY OF PRNJAVOR

CITY PROFILE					
<p>Territorial organization: Prnjavor municipality is located in the northern part of Bosnia and Herzegovina, in Republika Srpska, near the Ljubić Mountain and Ukrina River and 50 kilometers from the capital city of Banja Luka. The municipality comprises 34 local communes (mjesna zajednica). The total area of the municipality is 630 square kilometers.</p>					
<p>Population: Total, according to the 2013 census: 34,357; density: 57 inhabitants per hectare</p>					
<p>Economy: Gross domestic product per capita: €4,145 (2016 estimate); business entities: 731; individual entrepreneurs: 1,554; number of unemployed: 5,725, 2,419 of whom are in the active labor force, and 3,306 of whom applied to exercise other rights; unemployment rate (2016): 19.3 percent. Prnjavor's favorable geographic position connects with neighboring municipalities by main roads, is close to the European Union border and the exit to the Belgrade-Zagreb highway (60 kilometers), and the new highway Dobo-Banja Luka will pass through the municipality. The business environment is dominated by the light metal industry, the woodworking industry, footwear production, trade, and catering.</p>					
<p>Utilities management: The municipality is the founder and majority owner of two utility companies: PARK a.d. for waste management and sanitation and VODOVOD a.d. for water supply and sewerage, which are not included in the municipal budget but are co-financed through dedicated projects, funds, and grants.</p>					
<p>Municipal staff: Total: 205; city administration: 161; preschool administration: 21; social care 13; other external budget users: 10.</p>					
<p>Current Project Investment Plan: The municipality of Prnjavor has a development strategy for 2012–20. An evaluation was conducted in 2016 and the strategy revised in 2017. The capital investment program is annually renewed during the budget adoption process, which coincides somewhat with the development strategy. Currently, there are three stages of capital investment projects in different phases: POVEUĆ, a water supply project (2002–20); new music school construction (2015–17); and "Our Joy" kindergarten expansion (2015–17).</p>					
<p>Urban issues & challenges: The most important issues include the completion of the project to supply water throughout the municipality, the opening of the business zone—Vijaka, road improvement through the construction of circular flows, wastewater treatment and expansion of the sewerage network, electricity network improvements throughout the municipality, and increasing the employment rate.</p>					
 					
FINANCIAL SITUATION					
	2014 (in € million)	2015 (in € million)	2016 (in € million)	2017. Projection in € million	Growth (2014-17) (percent)
Total current revenue	6,588	6,407	6,885	6,707	0.98
Balance N-1 (if surplus)					
Current revenue year N	6,588	6,407	6,885	6,707	0.98
Operating expenditures	3,944	3,851	4,116	3,945	0.81
Operating margin	2,644	2,556	2,769	2,761	1.48
Debt repayment	0,917	1,529	1,750	1,432	-0.20
Net margin	1,727	1,026	1,020	1,329	3.78
Capital expenditures	2,058	2,348	2,232	2,272	-0.20
Financing	0,961	0,428	0,811	0,345	-0.32
	0,463	0,911	0,271	0,245	-0.84
	0,000	0,040			-100.00
	0,463	0,110	0,001		-100.00
Investment balance					
Overall closing balance	-0,917	-1,826	0,750	0,832	-1.20
<p>Exchange: BAM 1 = €0.51129 /€1 EUR = BAM 1.95583 (fixed exchange rate—currency board)</p> <p>Inflation index (percent) 2014: -1.2%; 2015: -1.4%; 2016: -0.4%; 2017: +1.3% (projected)</p> <p>The municipality's actual 2017 budget was €6.7 million, all from current revenues. The average annual growth rate for current revenues during the observed period was 0.59 percent. Debt service increased slightly. Capital investment spending remained at virtually the same level as current revenue, and investments were funded with the municipality's own-source revenues. Social benefits, salaries, and repayment of loans limited the potential for investment.</p>					

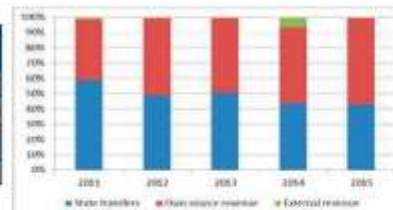
BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

CITY OF TUZLA

CITY PROFILE																																																																																									
<p>Territorial organization: Tuzla is located in north-east Bosnia and Herzegovina, on the slopes of the Majevisa mountain. The elevation of the city is 239 meters above sea level. Its favorable geographic position enables Tuzla to have good connections with other regions in Bosnia and Herzegovina, as well as with neighboring countries, Croatia, Serbia and Monte Negro, but almost equally with the regions of South-East, Central and Western Europe. The total area of Tuzla is 294 km² and includes 40 local communities.</p>	 																																																																																								
<p>Demography: Population reaches 110,979 (list 2013) and 110,842 according to data for 2016. Tuzla is the third largest city in BiH with a population density of 376.3 inhabitants / km².</p>																																																																																									
<p>Economy: Tax revenues realized in the city of Tuzla amount to KM 19.8 million. The highest tax revenues per capita in the city of Tuzla amount to KM 179. Gross domestic product (GDP) of the city of Tuzla in the amount of about KM 1.2 billion represents 6.6% of the GDP of the entire Federation of BiH. GDP per capita of the city of Tuzla is estimated at KM 8,911 and it is about 43% higher than the average GDP of the Federation of BiH, estimated at KM 6,231. The development level of the city of Tuzla, i.e. the development index is 129.7, i.e. 29.9 points higher than the average development index of the Canton. The employment rate is 61.5%, i.e. higher than the average employment rate of the Canton, estimated at 46.2%. The registered number of legal entities in the city of Tuzla is 3,654, The registered number of craftsmen is 3,518.</p>																																																																																									
<p>Public Utility Services: The city of Tuzla provides services through its public utility companies: central heating delivery, collection, treatment and distribution of water, collection and drainage of waste water, collection and transport of waste, maintenance of green areas and hygiene in public areas, maintenance of public areas in winter, solid waste management at sanitary landfill, public parking management, horizontal, vertical and semaphore signaling maintenance, free wireless internet system management, video surveillance and funeral service management</p>																																																																																									
<p>The number of Public Administration employees: 431</p>																																																																																									
<p>Current Investment Plan: The key strategic planning document is the Development Strategy of the City of Tuzla 2026, followed by Draft Strategy for Youth of the City of Tuzla 2017-2026. Spatial Plan of the City of Tuzla 2010-2030. The Capital Investment Plan for 2017, among others, includes the following investments: construction and reconstruction of water supply system, reconstruction and rehabilitation of the existing road network, central heating supply to residential buildings.</p>																																																																																									
<p>Urban issues & challenges: Urban issues: Continuity in the development of culture, creative innovation, healthy and pleasant living, ensuring economic and social attractiveness, development opportunities and good quality of life for citizens and investors. Challenges of the city of Tuzla: improving the quality of life, continuing and intensifying activities to create more favorable conditions for new investments, economic growth that will lead to job creation.</p>																																																																																									
FINANCIAL SITUATION																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Index</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017 (est.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenues</td> <td>36,281,290</td> <td>42,463,849</td> <td>38,238,142</td> <td>44,140,869</td> <td>49,400,632</td> <td>51,111,111</td> <td>55,000,000</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditures</td> <td>32,368,373</td> <td>37,082,831</td> <td>33,587,173</td> <td>36,744,518</td> <td>32,611,413</td> <td>31,000,000</td> <td>30,000,000</td> </tr> <tr> <td>Gross Operating balance</td> <td>3,912,917</td> <td>5,381,018</td> <td>4,650,969</td> <td>7,396,351</td> <td>16,789,219</td> <td>20,111,111</td> <td>25,000,000</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>575,811</td> <td>282,870</td> <td>822,025</td> <td>2,018,588</td> <td>700,457</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>3,337,106</td> <td>5,098,148</td> <td>3,828,944</td> <td>5,377,763</td> <td>16,088,762</td> <td>20,111,111</td> <td>25,000,000</td> </tr> <tr> <td>Capital Revenues</td> <td>0</td> <td>1,777,199</td> <td>1,412,250</td> <td>547,263</td> <td>2,900,033</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>0</td> <td>1,777,199</td> <td>1,412,250</td> <td>547,263</td> <td>2,900,033</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>5,087,588</td> <td>12,391,029</td> <td>6,150,814</td> <td>4,864,577</td> <td>11,125,048</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>-1,750,482</td> <td>-7,292,881</td> <td>-2,321,870</td> <td>-1,486,814</td> <td>-5,036,286</td> <td>20,111,111</td> <td>25,000,000</td> </tr> </tbody> </table>	Index	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (est.)	Current revenues	36,281,290	42,463,849	38,238,142	44,140,869	49,400,632	51,111,111	55,000,000	Operating expenditures	32,368,373	37,082,831	33,587,173	36,744,518	32,611,413	31,000,000	30,000,000	Gross Operating balance	3,912,917	5,381,018	4,650,969	7,396,351	16,789,219	20,111,111	25,000,000	Debt service and borrowing costs	575,811	282,870	822,025	2,018,588	700,457	0	0	NET CURRENT BALANCE	3,337,106	5,098,148	3,828,944	5,377,763	16,088,762	20,111,111	25,000,000	Capital Revenues	0	1,777,199	1,412,250	547,263	2,900,033	0	0	Own capital revenues	0	0	0	0	0	0	0	Investment grants and donations	0	1,777,199	1,412,250	547,263	2,900,033	0	0	Capital investment expenditures	5,087,588	12,391,029	6,150,814	4,864,577	11,125,048	0	0	BALANCE AFTER INVESTMENTS	-1,750,482	-7,292,881	-2,321,870	-1,486,814	-5,036,286	20,111,111	25,000,000	<p>Exchange rate (2011-2015): 1 EURO = 1,95583 BAM</p> <p>Inflation index BiH (Central bank of BiH).</p> <ul style="list-style-type: none"> 2012: 2.1% 2013: -0.1% 2014: -0.9% 2015: -1.0% 2016: -1.1%
Index	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (est.)																																																																																		
Current revenues	36,281,290	42,463,849	38,238,142	44,140,869	49,400,632	51,111,111	55,000,000																																																																																		
Operating expenditures	32,368,373	37,082,831	33,587,173	36,744,518	32,611,413	31,000,000	30,000,000																																																																																		
Gross Operating balance	3,912,917	5,381,018	4,650,969	7,396,351	16,789,219	20,111,111	25,000,000																																																																																		
Debt service and borrowing costs	575,811	282,870	822,025	2,018,588	700,457	0	0																																																																																		
NET CURRENT BALANCE	3,337,106	5,098,148	3,828,944	5,377,763	16,088,762	20,111,111	25,000,000																																																																																		
Capital Revenues	0	1,777,199	1,412,250	547,263	2,900,033	0	0																																																																																		
Own capital revenues	0	0	0	0	0	0	0																																																																																		
Investment grants and donations	0	1,777,199	1,412,250	547,263	2,900,033	0	0																																																																																		
Capital investment expenditures	5,087,588	12,391,029	6,150,814	4,864,577	11,125,048	0	0																																																																																		
BALANCE AFTER INVESTMENTS	-1,750,482	-7,292,881	-2,321,870	-1,486,814	-5,036,286	20,111,111	25,000,000																																																																																		
 																																																																																									
<p>The city has a stable operating surplus, which has grown 34% per year over the 5 years. Current revenue show average growth 6%, while operating expenditure remained on the same level and grew only by 0.2% per year. Capital investment vary from year to year, but average growth was 17% annually. The city does not have cash provisions from previous years to finance capital investments, so it depends on current revenues, donations, and borrowings. The city budget is under good control and shows stable positive operating balances, however, the overall closing balance turned to be negative in 2014 and 2015. But the overall balance were still positive when loan proceeds are accounted.</p>																																																																																									

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

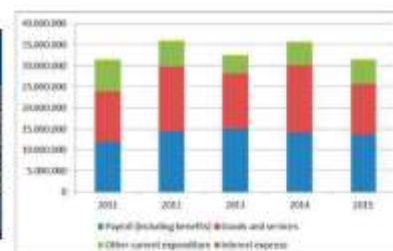
Items (000 BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index	2015 (000 EUR)
State transfers	21,888,951	21,964,018	19,972,628	19,347,207	20,746,687	-1%	8,707
Own-source revenue	14,929,079	22,388,657	19,576,625	22,428,213	27,481,746	16%	11,685
External revenue	394,168	287,368	100,119	2,912,791	162,222	-20%	2,084
Total revenue	37,212,218	44,241,041	39,651,372	44,688,211	48,390,655	7%	22,335



Average growth of total revenue 2012-15 was 7% per year. Average growth of transfers from other government levels declined by 1% per year, this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue has increased by 16% annual mostly pursuant to the Law on allocation of the revenues collected by public companies and other legal entities which generate revenues from the operation of Thermal Power plant in Tuzla - External revenues were very volatile and decreased eventually by 20% on average annually.

Structure of the revenue: State transfers were 59% of total revenues in 2011, but only 43% in 2015; in turn own-source revenues increased from 40% in 2012 to 57% in 2015.

Items (000 BAM)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index	2015 (000 EUR)
Payroll (including benefits)	11,777,705	14,518,522	15,808,158	14,875,865	15,672,820	4%	6,981
Goods and services	12,202,459	15,351,480	13,191,808	16,140,863	11,985,208	-0.4%	6,128
Other current expenditure	1,407,928	5,982,910	4,132,228	5,213,515	6,675,836	-6%	2,902
Interest expense	28,311	104,626	242,735	348,856	179,197	71%	81
Total operating expenditure	31,387,363	35,860,488	32,322,175	35,438,343	31,333,727	0.0%	16,021



Average annual growth of operating expenditure was virtually zero. In the structure of total operating expenditure however, the share of payroll expenditure increased from 36% in 2011 to 43% in 2015. Expenditure for goods and services were on the highest level of total budget expenditure were 46% in 2014. Interest expense annual growth was 71%, which is alarming, albeit it started from very low level.

RATIO ANALYSIS

Indicators	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
1. Credit worthiness						
Operating savings before interest/current income	> 0.2	0.11	0.13	0.12	0.17	0.28
Net margin/Current actual revenue	> 0.2	0.12	0.11	0.12	0.26	0.39
2. Indebtedness						
Debt services/total current revenue	< 12%	1.04%	0.62%	1.37%	4.57%	1.75%
3. Fiscal autonomy						
Own taxes and unconditional grants/current actual revenues	> 85%	26%	27%	27%	26%	26%
4. Capital investment effort						
Capital investment expenditure/Current actual revenue	> 42%	29%	16%	11%	25%	28%
Expenditures for capital investments delegated by the state/total investment expenditures	> 53%	14%	23%	11%	27%	14%
5. Others						
Salaries/Operating actual expense	> 40%	39%	45%	38%	42%	41%
Total number of local officials / population	5	5	5	5	5	5
6. Level of services						
Maintenance expenses / operating expenses	> 15%	0.1612576	0.19	0.15	0.22	0.10

Ratio Analysis: The ratio analysis reflects a generally good performance of the municipality with good control of expenditures, however improvements are constrained by the low fiscal autonomy and thus the low level of local revenues.

Credit worthiness ratio is below the benchmark until 2015. The debt service is very low, easy to serve from operating savings. Fiscal autonomy is low due to the current legislation and the administrative structure of FBiH. There is practically no tax policy which municipalities exercise full discretion.

Capital investments were decreasing from 2011 to 2013, the high investments in 2015 and seems the investments are increasing again. **Maintenance** ratios were stable and steadily above the benchmark that show good policies of the local government.

Salary expenditures comparing to operating expenditure were above the benchmark in 2012, in 2013 were below, but in 2014 and 2015 above the benchmark. **Number of employees** were way below the benchmark which indicates the rationality of the city administration.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

Obligation and commitment of Tuzla City Administration to align the development planning process with the financial plan, i.e. the plan for the implementation of strategic and other development documents must be aligned and in accordance with the Budget of Tuzla City Administration.



FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Amendments to Legislative Regulations aimed at developing and creating a better business environment, related to the amendment of Real Rights Law, the Request for Transfer of the Right of Use of Abandoned Mines in order to become operational and turned into new business areas, Amendment of the Law on Public Revenue Initiative

Contact Persons: Svyetlana Kales | Email: svjetlanak@tuzla.ba | Website: www.tuzla.ba

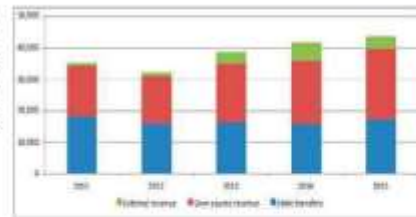
BOSNIA AND HERZEGOVINA MFSA

CITY OF ZENICA

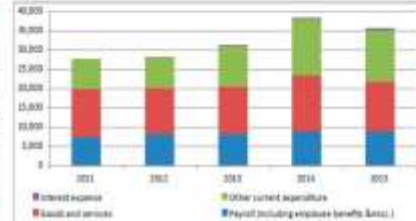
CITY PROFILE																																																																																																																							
<p>Territorial organization: The city of Zenica is located in the central part of Bosnia and Herzegovina and is one of the 12 local government units in the Zenica-Doboï Canton. The total area of Zenica is 558.5 km and includes 79 local communities (mjesna zajednica).</p>																																																																																																																							
<p>Demography: The population is 110,663 (Census 2013) and 109,950 according to estimates for 2015. The annual population growth of -0.1% in 2013 increased to 0.6% in 2015. According to the number of inhabitants (Census 2013) Zenica is 4th largest city in BiH with density: 198.14 inhabitants / km².</p>																																																																																																																							
<p>Economy: Total revenue per capita in 2015, based on estimate population, 303 EUR. Tax revenue per capita 91 EUR. Population activity rate is 69; unemployment rate (% of working population) is 48.2; employment rate 51.1; and development index (in the Federation of Bosnia and Herzegovina) is 105.3.</p>																																																																																																																							
<p>Utilities management: The city provides services through its majority owned enterprises and public utility companies: for heating distribution, water supply and waste water treatment, waste disposal (city co-founder and co-owner), funeral services, and for city parking services.</p>																																																																																																																							
<p>Municipal staff: 282 employees in city administration, 738 employees in public companies.</p>																																																																																																																							
<p>Current Project Investment Plan: Key strategic planning document is Integrated Development Strategy of Zenica 2012-2022. Public debate on new Spatial Plan of Zenica 2016 to 2036 is over and the Plan is in the process of adoption. Capital investment plan 2017-19 among others, list following investments: construction and reconstruction of water supply EUR 23.6 millions; expansion of the Business zone EUR 920,340; strengthening tourism 296,554 EUR, sewerage 10,8 million EUR, reconstruction and rehabilitation of the existing road network 1, 6 mil. EUR</p>																																																																																																																							
<p>Urban issues & challenges: Urban issues in Zenica are lack of investment, production and business facilities; illegal constructions; wild landfills and landslides. Challenges for the city are: improving citizens quality of life; creating conditions for attracting investment and employment, while respecting environmental standards.</p>																																																																																																																							
 																																																																																																																							
FINANCIAL SITUATION																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in BMB SAM</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth index (2011=100)</th> <th>2015 (2011=100) (EUR)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>34,209</td> <td>31,277</td> <td>34,703</td> <td>35,421</td> <td>35,356</td> <td>4%</td> <td>24,419</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>27,533</td> <td>27,823</td> <td>30,908</td> <td>27,508</td> <td>34,687</td> <td>-7%</td> <td>17,887</td> </tr> <tr> <td>Gross operating balance</td> <td>6,676</td> <td>3,454</td> <td>3,800</td> <td>7,913</td> <td>5,000</td> <td>-7%</td> <td>2,532</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>130</td> <td>680</td> <td>803</td> <td>833</td> <td>899</td> <td>98%</td> <td>354</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>6,546</td> <td>2,774</td> <td>2,997</td> <td>7,080</td> <td>4,101</td> <td>-1%</td> <td>2,178</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>875</td> <td>1,828</td> <td>5,882</td> <td>3,117</td> <td>3,750</td> <td>44%</td> <td>5,916</td> </tr> <tr> <td> Own capital revenues</td> <td>584</td> <td>705</td> <td>810</td> <td>352</td> <td>2,617</td> <td>-4%</td> <td>1,338</td> </tr> <tr> <td> Investment grants and donations</td> <td>290</td> <td>1,123</td> <td>3,072</td> <td>2,565</td> <td>1,133</td> <td>42%</td> <td>581</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditure</td> <td>8,113</td> <td>4,878</td> <td>7,445</td> <td>5,533</td> <td>3,283</td> <td>-15%</td> <td>5,088</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENT</td> <td>1,275</td> <td>-1,327</td> <td>-1,563</td> <td>-2,416</td> <td>-1,533</td> <td></td> <td>2,830</td> </tr> <tr> <td>Cash received from previous years</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>0</td> <td>907</td> <td>980</td> <td>443</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>OVERALL CLOSING BALANCE</td> <td>1,275</td> <td>580</td> <td>-583</td> <td>-2,013</td> <td>-1,533</td> <td></td> <td>2,830</td> </tr> </tbody> </table>								Items in BMB SAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011=100)	2015 (2011=100) (EUR)	Current revenue	34,209	31,277	34,703	35,421	35,356	4%	24,419	Operating expenditure	27,533	27,823	30,908	27,508	34,687	-7%	17,887	Gross operating balance	6,676	3,454	3,800	7,913	5,000	-7%	2,532	Debt service and borrowing costs	130	680	803	833	899	98%	354	NET CURRENT BALANCE	6,546	2,774	2,997	7,080	4,101	-1%	2,178	Capital revenues	875	1,828	5,882	3,117	3,750	44%	5,916	Own capital revenues	584	705	810	352	2,617	-4%	1,338	Investment grants and donations	290	1,123	3,072	2,565	1,133	42%	581	Capital investment expenditure	8,113	4,878	7,445	5,533	3,283	-15%	5,088	BALANCE AFTER INVESTMENT	1,275	-1,327	-1,563	-2,416	-1,533		2,830	Cash received from previous years	0	0	0	0	0		0	Loan proceeds	0	907	980	443	0		0	OVERALL CLOSING BALANCE	1,275	580	-583	-2,013	-1,533		2,830
Items in BMB SAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index (2011=100)	2015 (2011=100) (EUR)																																																																																																																
Current revenue	34,209	31,277	34,703	35,421	35,356	4%	24,419																																																																																																																
Operating expenditure	27,533	27,823	30,908	27,508	34,687	-7%	17,887																																																																																																																
Gross operating balance	6,676	3,454	3,800	7,913	5,000	-7%	2,532																																																																																																																
Debt service and borrowing costs	130	680	803	833	899	98%	354																																																																																																																
NET CURRENT BALANCE	6,546	2,774	2,997	7,080	4,101	-1%	2,178																																																																																																																
Capital revenues	875	1,828	5,882	3,117	3,750	44%	5,916																																																																																																																
Own capital revenues	584	705	810	352	2,617	-4%	1,338																																																																																																																
Investment grants and donations	290	1,123	3,072	2,565	1,133	42%	581																																																																																																																
Capital investment expenditure	8,113	4,878	7,445	5,533	3,283	-15%	5,088																																																																																																																
BALANCE AFTER INVESTMENT	1,275	-1,327	-1,563	-2,416	-1,533		2,830																																																																																																																
Cash received from previous years	0	0	0	0	0		0																																																																																																																
Loan proceeds	0	907	980	443	0		0																																																																																																																
OVERALL CLOSING BALANCE	1,275	580	-583	-2,013	-1,533		2,830																																																																																																																
<p>Exchange rate (2011-2015): 1 EURO = 1,95583 BAM</p> <p>Inflation index BiH (Central bank of BiH):</p> <ul style="list-style-type: none"> 2012: 2.1% 2013: -0.1% 2014: -0.9% 2015: -1.0% 2016: -1.1% 																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Current Revenue</th> <th>Operating Expenditure</th> <th>Net Current Balance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>34,209</td> <td>27,533</td> <td>6,676</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>31,277</td> <td>27,823</td> <td>3,454</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>34,703</td> <td>30,908</td> <td>3,800</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>35,421</td> <td>27,508</td> <td>7,913</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>35,356</td> <td>34,687</td> <td>5,000</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Capital Revenue</th> <th>Capital Investment Expenditure</th> <th>Balance After Investment</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>875</td> <td>8,113</td> <td>-7,238</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1,828</td> <td>4,878</td> <td>-3,050</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>5,882</td> <td>7,445</td> <td>-1,563</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,117</td> <td>5,533</td> <td>-2,416</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>3,750</td> <td>3,283</td> <td>467</td> </tr> </tbody> </table>								Year	Current Revenue	Operating Expenditure	Net Current Balance	2011	34,209	27,533	6,676	2012	31,277	27,823	3,454	2013	34,703	30,908	3,800	2014	35,421	27,508	7,913	2015	35,356	34,687	5,000	Year	Capital Revenue	Capital Investment Expenditure	Balance After Investment	2011	875	8,113	-7,238	2012	1,828	4,878	-3,050	2013	5,882	7,445	-1,563	2014	3,117	5,533	-2,416	2015	3,750	3,283	467																																																																
Year	Current Revenue	Operating Expenditure	Net Current Balance																																																																																																																				
2011	34,209	27,533	6,676																																																																																																																				
2012	31,277	27,823	3,454																																																																																																																				
2013	34,703	30,908	3,800																																																																																																																				
2014	35,421	27,508	7,913																																																																																																																				
2015	35,356	34,687	5,000																																																																																																																				
Year	Capital Revenue	Capital Investment Expenditure	Balance After Investment																																																																																																																				
2011	875	8,113	-7,238																																																																																																																				
2012	1,828	4,878	-3,050																																																																																																																				
2013	5,882	7,445	-1,563																																																																																																																				
2014	3,117	5,533	-2,416																																																																																																																				
2015	3,750	3,283	467																																																																																																																				
<p>The city does not have cash provisions from previous years to finance capital investments, so it depends on current revenues and borrowings.</p>																																																																																																																							
<p>Current revenue show average growth 4%, while operating expenditure are growing faster and resulted in -7% annual growth. Operating expenditure show significant increase from 81% of current revenue in 2011 to 99% in 2014, and provided extremely low net current balance [-1% in 2014].</p>																																																																																																																							
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in BMB SAM</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth index</th> <th>2015 (2011=100)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>State transfers</td> <td>17,579</td> <td>16,271</td> <td>18,191</td> <td>15,014</td> <td>17,146</td> <td>-1%</td> <td>8,767</td> </tr> <tr> <td>Own resource revenues</td> <td>16,310</td> <td>15,206</td> <td>16,572</td> <td>19,625</td> <td>22,462</td> <td>6%</td> <td>13,652</td> </tr> <tr> <td>External revenues</td> <td>873</td> <td>1,826</td> <td>3,880</td> <td>3,805</td> <td>4,070</td> <td>47%</td> <td>2,084</td> </tr> <tr> <td>Total current revenues</td> <td>34,762</td> <td>33,303</td> <td>38,643</td> <td>38,444</td> <td>43,678</td> <td>6%</td> <td>24,503</td> </tr> </tbody> </table>								Items in BMB SAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index	2015 (2011=100)	State transfers	17,579	16,271	18,191	15,014	17,146	-1%	8,767	Own resource revenues	16,310	15,206	16,572	19,625	22,462	6%	13,652	External revenues	873	1,826	3,880	3,805	4,070	47%	2,084	Total current revenues	34,762	33,303	38,643	38,444	43,678	6%	24,503																																																																								
Items in BMB SAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index	2015 (2011=100)																																																																																																																
State transfers	17,579	16,271	18,191	15,014	17,146	-1%	8,767																																																																																																																
Own resource revenues	16,310	15,206	16,572	19,625	22,462	6%	13,652																																																																																																																
External revenues	873	1,826	3,880	3,805	4,070	47%	2,084																																																																																																																
Total current revenues	34,762	33,303	38,643	38,444	43,678	6%	24,503																																																																																																																

Average growth of total revenue 2011-15 only 6%. Average growth of transfers from other government levels is -1%, this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue has increased since 2013 because of revenue from land development fees but is vulnerable because of the volatile nature of those fees. External revenue increased in 2013 and 2014 due to larger amounts of intergovernmental capital transfers and donations received.

Structure of the revenue: State transfers were 51% of total revenues in 2011, but lowest 38% in 2013; own-source revenue increased from 46% in 2011 to 51% in 2015



Items 000 BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index 2011-15	2015 (000 EUR)
Payroll (including employee benefits Assoc.)	7,224	8,067	8,152	8,702	8,795	5%	4,497
Goods and services	12,487	11,829	12,250	14,888	12,838	1%	6,563
Other current expenditure	7,922	7,927	10,498	14,576	12,256	14%	6,778
Interest expense	138	129	303	480	602	50%	354
TOTAL OPERATING EXPENDITURE	27,771	28,052	31,203	38,446	35,578	6%	18,195



Average annual growth of total budget expenditure is 6%. In the structure of total operating expenditure, the share of payroll expenditure decreased from 26% in 2011 to 25% in 2015. (vary from 20 to 22%), for goods and services (vary from 30 to 33%) of total budget expenditure. Interest expense annual growth of 50% is result of 5 years grace period for 25 mil \$ loan, which principal repayment started in 2016.

RATIO ANALYSIS

Indicators	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
1. Credit worthiness						
Operating savings before interest/current revenue	> 0.3	0.10	0.10	0.11	0.01	0.13
Net margin/current actual revenue	> 0.2	0.24	0.09	0.10	-0.01	0.12
2. Indebtedness						
Debt service/total current revenue	< 10 %	0.4%	3.0%	2.2%	2.2%	1.8%
3. Fiscal autonomy						
Own taxes + fees + unconditional grants/Total current revenue	> 80 %	46%	47%	48%	48%	51%
4. Capital investment effort						
Capital investment expenditure/current actual revenue	> 40 %	18%	16%	21%	14%	8%
Expenditures for capital investments delegated by the state / total investment expenditures	> 50 %	3%	1%	23%	13%	24%
5. Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	8%	7%	6%	11%	7%
6. Others						
Salaries/Operating actual expense	> 40 %	24%	26%	24%	21%	23%
Actual revenues /Planned revenue	> 66%	95%	78%	82%	88%	87%

Credit worthiness ratio is below the benchmark. The annual debt repayment is not adequate with regard to operating income.

Fiscal autonomy is low due to the current legislation and the administrative structure of FBiH. There is practically no tax policy which municipalities exercise full discretion.

Capital investments tend to fall by the end of 2015. Ongoing capital projects are funded by with loans still in the grace period. However, the plan of capital investments from 2017 to 2019 is very ambitious, and expect significant investments.

Salaries comparing to operating expenses are below the benchmark, and total number of employees per 1000 inhabitants is low, which indicates the rationality of the city administration.

City improved budget estimations since 2012 and achieved reliable budget in 2015.


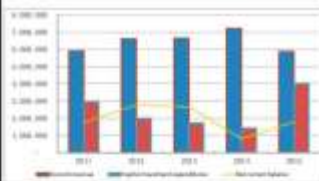
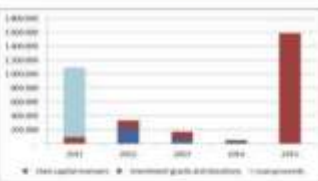
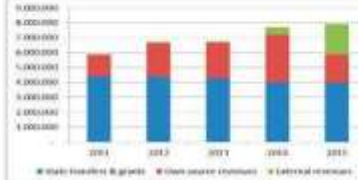
FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

It is necessary to harmonize the Development strategy with the financial system (the financial capacity of the City), which implies previous financial analysis; at the local level, the level of cantons, federation and state government. Existing legislation of foreign debt repayment in BiH is not in favor of local governments; thus change of related laws and laws of public revenues allocation between level of governments and local self-government units will improve financial capacity of local governments in FBiH.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve financial situation of the municipality: Improve cooperation with FBiH Tax administration in the collection of tax and non-tax revenues of the City. Insist on compliance with the bylaws that regulate the procedures and deadlines for collecting city revenues by the tax administration. Increase monitoring in collection of non-tax revenues by a sectoral principle (city services). Improve internal control, introduce internal audit, increase monitoring of expenditure, accelerate the introduction of program budgeting.

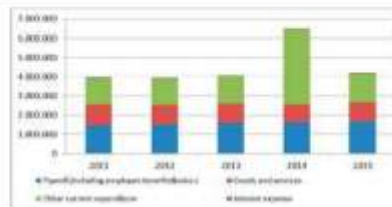
MUNICIPALITY OF ŽEPČE

MUNICIPAL PROFILE																																																																																															
<p>Territorial organization: Žepče is located in the central part of Bosnia and Herzegovina as one of the 12 local self-government in the Zenica-Doboj Canton. The total area of the Žepče municipality is 282.3 km and covers 43 local communities (mjesne zajednice). Žepče was hit by floods on two occasions in 2014. It was the biggest natural disaster this municipality has ever experienced.</p>																																																																																															
<p>Demography: The population is 30,219 (Census 2013) and 31,015 according to estimates for 2015. The average population density is 110 inhabitants per km².</p>																																																																																															
<p>Economy: Total revenue per capita in 2015, based on estimate population, 96 EUR. Tax revenue per capita 74 EUR. Population activity rate is 70; unemployment rate [% of working population] is 48,8; employment rate 55,0; development index (in the Federation of Bosnia and Herzegovina) is 155,1 which brings Žepče to fourth place on the list of developed local governments in FBiH.</p>																																																																																															
<p>Utility management: The city provides services through its majority owned companies and public utility companies; for the distribution of heating, water supply and wastewater treatment, waste disposal and parking services for the city.</p>																																																																																															
<p>Municipal staff: 99 employees in the municipal administration, 14 employees in the fire department and 12 employees in the Social Protection Center.</p>																																																																																															
<p>Current investment plan of the project: The program of capital investments for 2017 plans 49 development and 37 infrastructure projects. In 2016, 46 projects have been planned, 24 projects have been fully implemented and the remainder will continue to work in 2017. In 2016 was allocated for: the road infrastructure 84023 thousands EUR, water supply and sewerage 245 thousands EUR, electricity 23 thousands EUR, economy and agriculture 102 thousands EUR, education, sport and culture 164 thousands EUR and for projects from other areas cca 205 thousands EUR.</p>																																																																																															
<p>Urban issues & challenges: Urban issues in the municipality of Žepče are a lack of investment, production and business facilities; wild landfills and landslides. The challenges for the city are: improving the quality of life of citizens, creating conditions for attracting investment and employment, while respecting environmental standards.</p>																																																																																															
FINANCIAL SITUATION																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in BAM</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Change index 2011-15</th> <th>2012 in 1000 EUR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>5,905,485</td> <td>6,617,671</td> <td>6,886,974</td> <td>7,215,558</td> <td>5,878,453</td> <td>-0.2%</td> <td>3,006</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>4,042,862</td> <td>3,817,533</td> <td>3,947,942</td> <td>4,378,270</td> <td>4,084,480</td> <td>0.1%</td> <td>2,078</td> </tr> <tr> <td>Operating balance</td> <td>1,862,623</td> <td>2,800,138</td> <td>2,939,032</td> <td>2,837,288</td> <td>1,793,973</td> <td>-0.8%</td> <td>827</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>103,018</td> <td>37,456</td> <td>81,195</td> <td>25,302</td> <td>25,302</td> <td>-29.6%</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>1,759,605</td> <td>2,762,682</td> <td>2,857,837</td> <td>2,811,986</td> <td>1,768,671</td> <td>0.4%</td> <td>815</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>89,535</td> <td>132,799</td> <td>168,899</td> <td>45,450</td> <td>1,384,799</td> <td>105.1%</td> <td>810</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenue</td> <td></td> <td>208,973</td> <td>64,610</td> <td>16,500</td> <td>7,600</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>89,535</td> <td>123,826</td> <td>104,189</td> <td>18,950</td> <td>1,377,199</td> <td>105.0%</td> <td>809</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditure</td> <td>2,984,395</td> <td>2,056,051</td> <td>1,725,246</td> <td>1,426,314</td> <td>4,033,803</td> <td>7.8%</td> <td>2,061</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>1,196,275</td> <td>1,475,252</td> <td>1,464,887</td> <td>581,478</td> <td>634,867</td> <td>-12.8%</td> <td>317</td> </tr> </tbody> </table>								Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Change index 2011-15	2012 in 1000 EUR	Current revenue	5,905,485	6,617,671	6,886,974	7,215,558	5,878,453	-0.2%	3,006	Operating expenditure	4,042,862	3,817,533	3,947,942	4,378,270	4,084,480	0.1%	2,078	Operating balance	1,862,623	2,800,138	2,939,032	2,837,288	1,793,973	-0.8%	827	Debt service and borrowing costs	103,018	37,456	81,195	25,302	25,302	-29.6%	11	NET CURRENT BALANCE	1,759,605	2,762,682	2,857,837	2,811,986	1,768,671	0.4%	815	Capital revenues	89,535	132,799	168,899	45,450	1,384,799	105.1%	810	Own capital revenue		208,973	64,610	16,500	7,600		1	Investment grants and donations	89,535	123,826	104,189	18,950	1,377,199	105.0%	809	Capital investment expenditure	2,984,395	2,056,051	1,725,246	1,426,314	4,033,803	7.8%	2,061	BALANCE AFTER INVESTMENTS	1,196,275	1,475,252	1,464,887	581,478	634,867	-12.8%	317
Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Change index 2011-15	2012 in 1000 EUR																																																																																								
Current revenue	5,905,485	6,617,671	6,886,974	7,215,558	5,878,453	-0.2%	3,006																																																																																								
Operating expenditure	4,042,862	3,817,533	3,947,942	4,378,270	4,084,480	0.1%	2,078																																																																																								
Operating balance	1,862,623	2,800,138	2,939,032	2,837,288	1,793,973	-0.8%	827																																																																																								
Debt service and borrowing costs	103,018	37,456	81,195	25,302	25,302	-29.6%	11																																																																																								
NET CURRENT BALANCE	1,759,605	2,762,682	2,857,837	2,811,986	1,768,671	0.4%	815																																																																																								
Capital revenues	89,535	132,799	168,899	45,450	1,384,799	105.1%	810																																																																																								
Own capital revenue		208,973	64,610	16,500	7,600		1																																																																																								
Investment grants and donations	89,535	123,826	104,189	18,950	1,377,199	105.0%	809																																																																																								
Capital investment expenditure	2,984,395	2,056,051	1,725,246	1,426,314	4,033,803	7.8%	2,061																																																																																								
BALANCE AFTER INVESTMENTS	1,196,275	1,475,252	1,464,887	581,478	634,867	-12.8%	317																																																																																								
<p>Exchange rate (2011-2015): 1 EURO = 1,95583 BAM.</p> <p>Inflation index BIH (Central bank of BIH)</p> <p>2012: 2.1%, 2013: -0.1%, 2014: -0.9%, 2015: -1.0%, 2016: -1.1%.</p>																																																																																															
 						<p>Current revenue show average growth -0.1%, while operating expenditure show average 0.1% annual growth. Operating expenditure show significant increase from 68% of current revenue in 2011 to 88% in 2014 (flood recovery transfers/grants), but amounted back to usual level (69%) in 2015.</p>																																																																																									
<p>The city does not have cash provisions from previous years to finance capital investments, so it depends on current revenues and borrowings.</p>																																																																																															
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES																																																																																															
<p>Average growth of total revenue 2011-15 is -0.1%. Average growth of transfers from other government levels is -2.4%, this trend is mostly result of decrease of general transfers from indirect taxation revenue because of large debt repayments for budget support loans to the Federation Government level. Own-source local revenue has increased since 2013 because of revenue from land development fees but is vulnerable because of the volatile nature of those fees. External revenue increased in 2014 and 2015 due to larger amounts of intergovernmental capital transfers and donations received for flood recovery.</p>																																																																																															

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index 2011=100	2015 in 1000 BAM
State transfers & grants	4,384,978	4,384,978	4,267,619	4,019,114	3,980,148	-2.4%	2,095
Own-source revenues	1,456,384	2,232,901	2,379,355	3,203,044	1,898,305	6.8%	971
External revenues	54,093	123,826	104,199	481,404	2,034,585	137.4%	1,040
Total Current revenue	5,905,445	6,617,879	6,646,974	7,213,158	5,878,453	-0.2%	3,006

Structure of the revenue: State transfers were 74% of total revenues in 2015, but 68% in 2011; own-source revenue increased from 25% in 2011 to 34% in 2015. External revenue increased from 1% in 2011 to 35% in 2015 [due to the flood recovery grants and donations received]

Items in BAM	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index 2011=100	2015 in 1000 EUR
Payroll (including employee benefits)	1,475,840	1,520,022	1,596,774	1,607,512	1,654,282	2%	523
Goods and services	1,069,929	978,992	1,027,543	939,473	1,021,544	-1%	782
Other current expenditure	1,380,588	1,388,193	1,432,018	3,931,881	1,491,007	2%	13
Interest expense	38,912	37,456	31,198	29,302	29,302	-10%	2143
Total operating expenditure	3,955,269	3,934,663	4,087,529	6,504,149	4,192,135	1%	3,441



Average annual growth of total operating expenditure is 3%, . In the structure of total operating expenditure, the share of payroll expenditure increased from 37% in 2011 to 39% in 2015, but still below the benchmark (40%). Other current expenditure: growth is result of goods and services (vary from 30 to 33%) of total budget expenditure. Interest expense annual growth of -10% since municipality has one loan which will be repaid 2018.

RATIO ANALYSIS

Indicator	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
I. Credit worthiness						
Gross Operating savings/ Current revenue	>0.3	0.30	0.42	0.42	0.12	0.31
Net margin/Current actual revenue	>0.2	0.30	0.42	0.40	0.11	0.30
II. Indebtedness						
Debt service / Total current revenue	< 30%	1.7%	0.6%	0.5%	0.4%	0.4%
Debt outstanding / Budget total	<60%	0.0%	13.0%	11.6%	8.2%	6.0%
Borrowing / Current revenues	<15%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
III. Fiscal autonomy						
Own taxes and unconditional grants/Current actual revenues	> 80%	24.7%	33.7%	35.8%	44.4%	32.3%
IV. Capital investment effect						
Capital investment expenditure/Current actual revenue	> 40%	44.8%	29.8%	25.7%	38.7%	51.0%
V. Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15%	8.7%	7.1%	6.4%	3.9%	6.6%
VI. Others						
Salaries/Operating actual expense	> 40%	37.6%	37.8%	24.2%	38.1%	37.3%
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7

Credit worthiness ratio is below the benchmark only in 2014, due to the significant increase of awarded current grants to individuals for flood recovery. Otherwise, creditworthiness indicator shows that municipality has capacity of borrowing and investing. The annual debt repayment is adequate with regard to operating income.

Fiscal autonomy is low due to the current legislation and the administrative structure of FBiH.

Capital investments tend to fall by the end of 2014, but sharply recovered in 2015.

Salaries comparing to operating expenses are below the benchmark, and total number of employees per 1000 inhabitants is low, which indicates the rationality of the city administration.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

It is necessary to harmonize the Development strategy with the financial system (the financial capacity of the City), which implies previous financial analysis; at the local level, the level of cantons, federation and state government. Existing legislation of foreign debt repayment in BiH is not in favor of local governments, thus change of related laws and laws of public revenues allocation between level of governments and local self-government units will improve financial capacity of local governments in FBiH.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve financial situation of the municipality: Improve cooperation with FBiH Tax administration in the collection of tax and non-tax revenues of the City. Insist on compliance with the bylaws that regulate the procedures and deadlines for collecting city revenues by the tax administration. Increase monitoring in collection of non-tax revenues by a sectorial principle (city services), improve internal control, internal audit, increase monitoring of expenditure, accelerate the introduction of program budgeting.

CITY OF JASTREBARSKO

CITY PROFILE

Territorial organization: The city of Jastrebarsko is 30 kilometers away from Zagreb, the county's administrative center. Part of the Zagreb metropolitan area, it encompasses the town of Jastrebarsko and 58 surrounding suburbs. The city has two districts—Upper and Lower Jask, and its suburban settlements include 30 established local communes.

Demography: Total resident population, according to 2011 census: 15,886; in-country ranking: 36; vital index: 62.3; density: 79 inhabitants per square kilometer.

Economy: Gross income per capita (2015): €7,613; activity rate (2015): 62.4; unemployment rate (percent active population): 5.0; national development index: 100–125 percent; exchange rate: €1 = HRK 7.583; inflation index: 3.4 (2012), 2.2 (2013), -0.2 (2014), -0.5 (2015), -1.1 (2016). Source: CSO and Ministry of Finance.



Utilities management: City utility (communal) companies: (1) Roads Jastrebarsko Ltd.: maintenance of roads, cleanliness of green and public spaces, winter services, public lighting, and other items); (2) Waters of Jastrebarsko Ltd.: water supply and drainage; (3) Cemeteries Jastrebarsko Ltd.

Municipal staff: General administration: 26; representatives: 3; employees in budgetary users (2015): 98.

Decentralized functions: Primary and secondary education, welfare, and fire protection.

Existing project investment plan: Main capital projects and three-year capital investment plan: the development of economic zones—"Jalševac" (€2.2 million); road reconstruction (€320,000).

Urban issues and challenges: Increase the overall standard of living of the population; expand opportunities to create new jobs; improve the community's cultural, social, and sporting life.

FINANCIAL SITUATION


Items	2012	2013	2014	2015	Average annual growth	average
	Outturn	Outturn	Outturn	Outturn		
1 Total current revenue	6,478,354	6,765,307	7,480,017	6,280,970	0.8%	7,263,934
2 Operating expenditure	4,687,800	5,484,707	4,795,425	4,884,795	1.0%	4,948,948
3 Gross operating balance	1,790,551	2,280,600	2,773,592	1,396,174	0.2%	2,412,987
4 Debt repayment and borrowing costs	177,676	155,080	166,900	183,291	9.4%	158,165
5 NET CURRENT BALANCE	1,612,875	2,125,520	2,606,792	1,212,983	-0.8%	2,254,722
6 Capital revenue	82,554	111,375	45,271	27,578	-25.9%	69,254
7 - On capital investment revenue	52,554	111,375	45,271	27,578	-25.9%	69,254
8 - Investment grants	0	0	0	0	0	0
9 Capital expenditure	2,123,417	2,448,734	2,734,042	1,301,958	-11.5%	2,151,788
10 BALANCE AFTER INVESTMENT	-347,979	781,981	-43,980	349,973		172,209
11 Cash revenues from previous year	0	0	0	0		
11 Loans proceeds	470,306	841,771	589,124	9,422	62.4%	470,676
12 OVERALL CLOSING BALANCE	102,408	1,623,952	475,144	359,395	36.8%	542,478

Current revenues were higher than expenditures throughout the observed period. The city achieved an average budget surplus of 0.2 percent per year even after debt repayment expenditures were subtracted. The average net current balance (primary surplus) is about €2.2 million; it decreased by about 0.6 percent per year. Capital expenditures grew until 2014; they then decreased by 50 percent. Capital revenues are low and do not represent a significant source of financing for capital investment projects.

Even after the net interest on loan repayments was deducted from the balance after investment, the overall closing balance was positive or in surplus. Receipts from borrowing were low, and in 2015, almost disappear because the city repaid the loan installments from previous years. The financial position of the city is stable, which is confirmed by solid liquidity indicators.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Items	2012	2013	2014	2015	2016	Average annual growth	% structure 2016
	outturn	outturn	outturn	outturn	plan		
TOTAL CURRENT REVENUE	5,379,762	7,724,270	7,152,877	8,090,244	5,776,895	1.0%	69.2%
1 State transfers	3,460,416	3,882,888	3,631,353	3,268,184	3,333,144	0.3%	48.8%
- Shared taxes	3,443,325	3,836,192	3,496,742	3,251,493	3,289,258	0.0%	48.3%
- Conditional operating transfers	16,991	46,696	34,611	16,791	43,886	0.8%	0.6%
2 Own revenues	1,909,548	3,739,940	3,509,664	4,722,742	2,365,759	1.2%	33.2%
- Local taxes & levies	1,75,658	153,811	182,857	188,182	197,821	1.0%	2.8%
- Local fees	1,263,708	3,170,324	1,361,913	1,648,246	1,774,715	1.3%	23.3%
- Local asset revenues	364,384	395,805	454,893	478,263	411,203	1.1%	7.1%
3 Other revenues	882,299	121,848	1,621,860	-476,418	0	5.1%	7.1%
- Single, Y-1	882,299	121,848	1,621,860	-476,418	0	5.1%	7.1%
- Revenues from POCs	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%
TOTAL NON-CURRENT REVENUE	1,061,548	1,945,228	891,531	728,028	1,038,205	1.0%	14.8%
1 State transfers and grants	474,813	952,939	314,935	668,615	865,989	1.8%	9.9%
2 Own revenues	586,735	992,289	576,596	669,413	169,216	0.2%	4.4%
3 External revenues	44,000	99,000	99,000	99,000	99,000	0.0%	0.0%
TOTAL REVENUE	7,041,260	9,719,522	8,044,408	8,818,272	7,255,100	1.0%	100.0%
1 State transfers	3,935,230	4,835,827	3,946,288	3,936,799	3,939,133	1.0%	54.8%
2 Own revenues	2,549,991	3,912,953	3,680,759	4,746,329	2,717,415	1.0%	46.7%
3 External revenues	456,039	970,742	417,361	1,135,144	608,552	0.0%	8.5%



Main revenue sources: State transfers: 58 percent; dominance of shared (income) taxes: 48 percent; own-source revenue: 41 percent; external-revenue sources: 1 percent.

Own-source revenue (local fees) consists of communal fees and contributions; they represented a significant source of funding. Communal fees and contributions are revenues earmarked mainly for local infrastructure maintenance. Local taxes were low during the observed period; shared income tax was stable, representing the dominant source of financing for the city.

Items	2012	2013	2014	2015	p. 2016	% of total (average)
A Current expenditure	4,687,823	5,484,757	4,395,425	4,884,796	4,492,214	73.8%
1 Payroll (including employee benefits & misc.)	1,659,811	1,765,732	1,231,789	1,734,004	1,882,682	28.8%
- Administrative staff	345,930	563,627	594,368	564,196	596,342	3.1%
- Budget users	1,312,882	1,199,105	1,157,431	1,219,607	1,286,342	14.7%
2 Operational costs	2,181,889	2,669,819	1,987,325	2,226,523	1,938,829	35.0%
- Consumables of equipment	24,958	26,632	22,415	29,742	18,878	0.3%
- Expenditure for materials	15,544	18,232	16,082	14,479	14,271	0.2%
- Electric energy	228,117	214,814	232,681	212,681	228,252	3.6%
- Communication (telephone, post, transport etc.)	43,380	42,730	52,074	52,907	44,207	0.9%
- Fuel and gas	22,440	30,259	25,482	32,141	32,442	0.6%
- Other materials	3,305	10,892	14,727	4,696	6,000	0.1%
- Other services	343,225	303,669	385,660	1,455,054	1,201,029	23.9%
- Other operational cost	1,382,466	1,734,862	1,097,216	414,020	329,561	6.7%
3 Maintenance costs	848,752	1,122,135	687,569	814,679	866,325	14.1%
current and capital investments	848,752	1,122,135	687,569	814,679	866,325	14.1%
B Total capital investment costs	2,123,417	2,445,734	2,726,042	1,281,308	2,442,349	21.9%
- Civil works	1,226,212	1,740,402	2,100,363	443,819	1,734,622	7.2%
- Equipment purchase	43,866	104,507	49,238	60,520	53,943	1.8%
- Other	853,339	599,825	576,441	776,969	653,784	12.9%
Total (A+B)	6,811,240	7,930,491	7,121,467	6,166,104	6,934,563	100.0%



The total capital investment represented 19.35 percent of total revenues. The largest share of capital expenditures related to construction work—improving infrastructure for the entire metropolitan area. Most capital investments were funded by the city's own revenue sources and from funds from the European Union.

Capital expenditures, mostly related to civil works, constituted 21 percent of total expenditures over the observed period. The city's payroll costs were significant at 29 percent; and operation and maintenance costs were high, accounting for more than 50 percent of total expenditures.

RATIO ANALYSIS

Indicator	Benchmark	2012	2013	2014	2015	average
Gross Operating savings / Current revenue	3%	28%	37%	37%	27%	32%
Debt outstanding / Budget total	> 81%	14%	17%	32%	32%	24%
Borrowing / Current revenues	< 15%	7%	10%	7%	8%	8%
Over (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 81%	37%	56%	33%	34%	46%
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 41%	33%	28%	37%	19%	28%
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15%	18%	22%	21%	18%	19%
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%	35%	37%	37%	37%	36%
Actual revenue / Planned revenue	15-18-1.65	98%	99%	94%	100%	98%

All of the city's financial indicators were within the reference values, demonstrating that the city is stable and in a good financial position. Interestingly, current savings were above the reference value, indicating the city's significant financial resources for borrowing. Debt accounted for an average of 24 percent of the total budget, but these large obligations did not pose a significant financial burden.

The city's rate of financial autonomy was about 40 percent, a result of the higher share of the communal fees and contribution revenues. Expenditures for capital investments were below the reference value; on average, they made up only about 29 percent of current revenues. Maintenance costs were in desirable values. Interestingly, wage expenditures were high— 35 percent of total current expenditures. The city planned its budget well: the amounts realized did not significantly deviate from the planned amount of revenues.



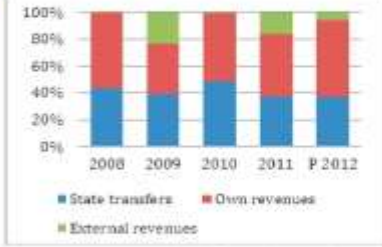
FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

The cost of debt is low. City creditors are mostly private companies. The city regularly settles all of its obligations according to maturities. For the period 2016–18, most of the city's capital investment finance comes from own revenue sources or operating surpluses. After 2016, higher maintenance expenditures and debt repayments are anticipated, but this is not a problem because the city expects to grow its own revenue sources by 8 percent and receive 3 percent higher income from conditional grants. Gross operating savings are growing as net savings. The overall closing balance from 2016 to 2018 is zero. The city's debt involves two long-term loans used to finance capital utility infrastructure projects.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Most of the city's plans are long-term activities, but in the short term, the city is focusing its priorities on increasing fiscal autonomy by improving local tax collection and revising decision on city taxes (tax on trade name). The permanent, long-term activities are attracting private investors. The city has successfully established an entrepreneurial zone, and it continues to attract private investment through improvements of Business Climate. Further investments in infrastructure equipment GZ "Jalčevac" and "Trešnjevka", in the context of improving business and the development of a competitive local economy, the city is focused on speeding up administrative procedures, connecting entrepreneurs, offering staff training, and providing direct incentives to entrepreneurs. The city is more focused on the new potential source of (co) funding—project application to EU funds and state programs, project preparation for co-financing from European Union funds and the state budget.

CITY OF LABIN

CITY PROFILE							
Territorial organization: The city of Labin includes seven local committees. Its population is distributed in 17 settlements. The total area of the city is 72 square kilometers.							
Demography: Total resident population, according to 2011 census: 11,642; annual growth: -0.002 percent; in-country ranking: 58; vital index: 81.4; density: 162 inhabitants per square kilometer.							
Economy: Income per capita (2015): €12,536; activity rate (2011): 64.1; unemployment rate (percent active population): 6.79; national development index: 100–125 percent; exchange rate: €1 = HRK 7.583; inflation index: 3.4 (2012), 2.2 (2013), -0.2 (2014), -0.5 (2015), -3.1 (2016). Source: CSO [and Ministry of Finance.							
Utilities management: City utility (communal) companies: (1) 1 May Ltd.: garbage collection, park maintenance, cleaning of public areas and parking lots, maintenance of cemeteries and organization of burial and other funeral services, maintenance of unclassified roads, and civil engineering; (2) Vodovod Labin Ltd.: water supply, public drainage, medical testing of drinking water for their own use, performance connections to the municipal water structures, and calibration of water meters; (3) Labin Apartment Ltd.: management of apartment buildings; (4) Labin 2000 Ltd.: parking management in public areas.							
Municipal staff: General administration: 34, technical service unit: 3. Number of employees at budget users (2014): 133.							
Decentralized functions: Primary and secondary education, welfare, and fire protection.							
Existing project investment plan: Main capital projects and three-year capital investment plan: Reconstruction and upgrading of the sports center with extra hall and supporting facilities (€4.4 million); underground city, phase 2: hot links, export tower, and pane in Podlabin (€1.5 million); reconstruction of the entrance to the tourist resort in Rabac (€0.7 million); new kindergarten in Vinaž, phase 1 (€1.3 million); home for the elderly in Labin (€5.8 million).							
Urban issues and challenges: increase economic competitiveness; develop human resources; improve quality of life; strengthen infrastructure, environmental protection, sustainable management of space and resources, and Labin's identity and recognition.							
 							
FINANCIAL SITUATION							
	Item	2012	2013	2014	2015	change	average
1	Total current revenue	7,931,754	8,413,321	8,793,229	8,934,182	1.8%	8,389,821
2	Operating expenditure	6,265,884	6,576,769	6,905,870	7,035,363	2.9%	6,695,796
3	Gross operating balance	1,665,869	1,836,552	1,887,359	1,898,819	-3.1%	1,694,025
4	Debt service and borrowing costs	329,538	233,853	264,085	204,912	-16.8%	249,767
5	NET CURRENT BALANCE	1,336,331	1,602,699	1,599,195	1,294,206	-1.8%	1,444,258
6	Capital revenue	632,130	184,923	439,676	196,176	-25.4%	363,877
7	- Own capital revenue	586,470	184,923	463,490	190,056	-25.6%	333,735
8	- Investment grants	45,660	0	35,685	16,116	-22.9%	24,341
9	Capital investment expenditures	1,674,125	1,471,716	1,537,461	975,972	-12.8%	1,434,744
10	BALANCE AFTER INVESTMENT	364,135	315,986	593,809	484,712	12.4%	481,392
11	Cash reserves from previous years	0	0	0	0		0
12	Loans proceeds	0	0	0	0		0
13	OVERALL CLOSING BALANCE	364,135	315,986	593,809	484,712	12.4%	481,392
<p>The city of Labin is in a solid and stable financial position. Total current revenues were higher than current expenditures during the observed period so the city recorded a current budget surplus over the entire observed period. After the current surplus was deducted from debt repayments, the primary surplus remained at an average of around €1.5 million.</p> <p>Debt service was reduced an average of 16.6 percent annually. Capital revenues were low and recorded an average decrease of 25 percent. These were insufficient for financing capital expenditures, which gradually declined by an average of 12.6 percent per year.</p> <p>The balance after the investment remains in the surplus. When we take into consideration that the city does not borrow, but only pays off its obligations from the previous year then it is clear that the city has a positive overall closing balance throughout the period. The city will probably use total budget surpluses to finance capital projects and maintain a high level of liquidity.</p>							
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES							
	2012	2013	2014	2015	P 2016	Average annual growth	% of structure 2016
TOTAL CURRENT REVENUE	5,881,946	7,299,669	7,497,175	7,416,114	8,021,948	1.0%	
1 State Transfers	3,873,280	3,840,340	3,650,890	3,491,889	3,484,818	0.9%	43.2
- Shared taxes	2,968,637	3,310,147	3,080,837	2,834,329	2,828,830	6.8%	34.8
- Conditional operating transfers	698,979	330,213	549,329	627,026	635,981	1.0%	7.7
2 Own revenues	3,522,981	3,419,229	3,828,187	3,944,679	4,098,292	1.0%	48.2
- Local fees & taxes	767,388	826,668	801,727	892,018	983,787	1.0%	12.1
- Local fees	3,032,212	1,819,188	1,502,376	2,776,663	2,589,871	1.0%	29.5
- Local asset revenues	718,274	901,148	1,224,780	1,366,600	1,471,700	1.2%	14.9
3 External revenues	0	0	0	0	0	0.0%	0.0
TOTAL NON-CURRENT REVENUE	1,321,389	1,049,789	1,387,884	799,398	3,889,960	0.0%	8.8
1 State Transfers and grants	288,583	284,798	888,310	136,129	883,890	6.9%	1.8
- Unconditional transfers	0	0	0	0	0	0.0%	0.0
- Conditional operating transfers	288,583	284,798	888,310	136,129	883,890	6.9%	1.8
2 Debt revenues	586,470	184,923	463,490	190,056	764,310	0.9%	9.5
- Asset sales	586,470	184,923	463,490	190,056	764,310	0.9%	9.5
- Long term loans	0	0	0	0	0	0.0%	0.0
3 Balance revenues	446,791	461,008	499,765	470,411	3,368,980	1.0%	8.8
- Loans proceeds	0	0	0	0	1,894,326		
- Grants from local government for financing kindergartens, fire protection	571,893	284,385	428,026	499,925	497,326	1.0%	5.4
- Donations	72,099	66,790	68,639	33,080	31,398	0.0%	0.4
 <p>Own-source revenues—local fees and asset sales—are the most dominant for the city's revenue.</p>							

The main sources of the city's revenues were own sources, accounting for 48.2 percent of total revenue. Own-source revenue are consistent from communal fees and contribution earmarked revenues used for financing and maintaining communal infrastructure. Another important source of revenue was government transfers, accounting for 42.2 percent. State transfers consisted mainly of shared tax revenues, accounting for 32 percent of total transfers. Direct transfers from the central government represented 18 percent of total transfers.

Item	2012	2013	2014	2015	p-2016	% in structure (p-16)
A. CURRENT EXPENSE	2,281,234	2,071,768	2,068,270	2,038,201	2,040,473	76.9%
1 Payroll (including employees benefits & social)	2,281,234	2,069,763	2,068,038	2,037,237	2,040,473	27.5%
- Administration cost	2,281,234	2,069,763	2,068,038	2,037,237	2,040,473	27.5%
- District equipment cost	0	0	0	0	0	0.0%
- Other staff contribution	0	0	0	0	0	0.0%
2 Operational costs	1,220,773	1,421,289	1,288,861	1,207,781	1,288,919	48.0%
- Other supplies	42,231	44,281	42,443	37,835	42,219	0.3%
- Electric energy	260,120	467,038	323,859	302,285	472,097	4.2%
- Communication (telephony, etc.)	189,328	473,520	364,263	189,328	189,328	1.9%
- Fuel and gas	79,361	32,923	30,773	36,236	0	0.0%
- Utility services	391,420	707,473	713,442	661,601	544,968	7.4%
3 Maintenance costs	638,224	532,086	539,336	605,233	729,009	9.2%
4 Compensation to citizens and households based on income	451,580	525,026	496,549	502,637	504,519	5.9%
5 Other revenues - current and capital goods, etc.	299,030	432,003	618,125	602,603	536,200	4.8%
6 Financial expenses, subsidies and grants to district	214,000	275,297	260,000	259,250	274,230	3.6%
7 Other current expenses	631,453	492,384	360,931	369,188	1,067,993	16.5%
B. Total capital investment costs	1,875,236	1,471,719	1,227,899	965,671	430,286	23.1%
- Cost Works	962,557	981,719	1,289,000	438,184	347,713	16.2%
- Payment provision	375,360	285,366	387,219	36,647	37,983	2.0%
- Others	537,319	204,634	551,680	490,840	424,590	4.9%
Total costs	4,156,470	3,543,487	3,296,169	3,003,872	2,470,759	59.9%



Capital investment decreased over the period 2012-15. The city's planned investments for 2016 require more than 30 percent of total expenditures.

Total operating expenditures represented 85.7 percent of total revenues. Wages increased by 3 percent, operating costs by 2 percent, and maintenance costs by 15 percent. The cost of wages includes salaries of city administration employees and budgetary users, directly financed out of the city's budget (kindergarten, fire brigade, city library, open university, and others).

RATIO ANALYSIS

Indicator	Benchmark	2012	2013	2014	2015	average
Gross operating savings / Current revenue	3%	21%	22%	21%	17%	20%
Debt outstanding / Budget total	> 80%	27%	27%	27%	21%	24%
Borrowing / Current revenues	< 15%	0%	0%	0%	0%	0%
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80%	53%	48%	54%	54%	53%
Capital investment expenditures / Total Current revenue	> 40%	21%	17%	18%	11%	17%
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	< 15%	18%	8%	12%	12%	11%
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%	28%	35%	28%	35%	30%
Actual revenue / Planned revenue	85-90% < 0.95	98%	89%	85%	95%	92%

The city is in an excellent financial position, with high liquidity. Gross operating savings made up an average of about 20 percent of current revenues over the observed period. Total liabilities represented 24 percent of the budget with a downward trend. The city did not borrow money during the considered period; it only paid off earlier obligations.

Own-source revenue sources represented more than 50 percent of current revenues, demonstrating the city's significant fiscal autonomy. Capital expenditures accounted for about 17 percent of current revenues; they were relatively low and decreasing.

Maintenance expenditures were below the maximum reference value, accounting for an average of 11 percent of current expenditures. Expenditures for employees were high during the observed period, with 36 percent close to the maximum reference value. The city failed to fully ensure execution revenue in accordance with the plan. Revenue outturn represented an average of approximately 92 percent of projections.

FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING



Since 2016, the city of Labin has been significantly increasing the financing of capital projects to €2 million by 2018. Most funding sources for capital projects have been realized by surpluses from previous years' income and funds from the European Union. Thanks to its excellent financial position, the city does not need to borrow money. The main capital projects include the construction of the entrance to the tourist resort Rabac and reconstruction of existing intersections in circular and landscaping, new construction of Kindergarten Vinež (phase 1), and reconstruction of Učje Faraguna Labin Center (renewable energy includes). The city has invested a lot in the preparation of documentation for projects financed with European Union funds.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

The city's financial plan is primarily focused on making technical improvements of budget execution, transparency, and reliability, including improving the reliability of forecasting, increasing prudence in planning, and stopping the trend toward constant changes in tax regulations. Additional aspects include refining the cost analysis of the most significant expenditure, control in achieving program and projects defined objectives. The city will focus on improving local tax collection and revising the property tax rate for households. Sale of assets that generates costs. Significant effort has been invested into improving the business environment with infrastructure and tourism. The city has implemented a program to support to entrepreneurs and most of the capital project besides savings tend to finance by increase European Union funds utilization.

CITY OF PREGRADA


CITY PROFILE	
Territorial organization:	The city of Pregrada is located in the westernmost part of the Croatian Zagorje. It is part of the Krapina-Zagorje County administrative zone. The total area of the city is 67.26 square kilometers.
Demography:	Total resident population, according to the 2011 census: 6,594; annual growth: -0.035 percent; in-country ranking: 112; vital index: 50; density: 98 inhabitants per square kilometer.
Economy:	Net income per capita (2012): €4,324; activity rate (2011): 59; unemployment rate (percent active population): 18.7; national development index: 75-100 percent; exchange rate: €1 = HRK 7.583; inflation index: 3.4 (2012), 2.2 (2013), -0.2 (2014), -0.5 (2015), -1.1 (2016). Source: CSO and Ministry of Finance.
Utilities management:	City utility (communal) companies: (1) Niskogradnja Ltd.; housing and communal activities; (2) Vlop Ltd.; water supply and sanitation; (3) Humplin Ltd.; gas distribution system. Three budgetary users: [[meaning?]] Kindergarten ("Our Joy"), The City Library, Museum, The Musik School.
Municipal staff:	General administration: 8; representatives: 1. Employees at budgetary users (2015): 22
Decentralized functions:	Primary education, welfare, and fire protection.
Existing project investment plan:	Main capital projects and three-year capital investment plan: road paving, cultural center, children playgrounds, and business zone infrastructure.
Urban issues and challenges:	Increase capacity to attract funds from the European Union, improve the competitiveness and growth of small and medium-size family farms, construct hard and soft infrastructure required for business growth and a comfortable lifestyle, and transform local government to force economic development and enhance attractiveness of the city for investments.

FINANCIAL SITUATION					
Items	2013	2014	2015	Average annual 2013-2015	average
1. Total current revenue	1,489,238	1,302,372	1,329,681	-2.8%	1,430,387
2. Operating expenditure	1,024,367	1,088,812	1,026,747	-2.2%	1,100,742
3. Gross operating surplus	464,871	213,560	302,934	-4.6%	341,918
4. Debt interest	155,631	236,078	187,478	4.5%	186,094
5. Net current balance	309,240	6,482	115,456	-16.6%	188,201
6. Capital revenue	4,978	10,277	14,388	31.8%	10,348
7. Debt capital revenue	6,978	10,277	14,388	31.8%	10,018
8. Investment grants	0	0	0	0%	0
9. Capital expenditure	428,138	432,071	286,586	8.8%	382,722
10. BALANCE AFTER INVESTMENT	401,102	401,702	271,388	9.4%	373,964
11. Cash reserves from previous years	0	0	0	0%	0
12. Loans proceeds	187,259	101,838	95,706	-29.1%	116,438
13. OVERALL CLOSING BALANCE	-166	111,174	100,000	19.8%	-1,989

After settling liabilities, the city recorded current surpluses over the entire observed period, although the level decreased by an average of 4.6 percent per year. Capital revenues were insufficient to finance capital expenditures, which contracted by an average of 8.5 percent annually. Balance after investment was negative during the entire observed period. The city regularly borrowed on the financial market, and the overall closing balance was negative. There is no potential for the city to finance major capital projects through own-source revenues, but it does have liquidity to settle all of its obligations.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES					
Items	2013	2014	2015	P 2016	% in structure
TOTAL CURRENT REVENUE	1,421,290	1,431,348	1,187,275	1,342,689	89%
1. State transfers	1,088,972	1,177,982	1,228,878	1,287,788	69%
- Shared taxes	1,042,371	1,062,563	888,876	984,452	59%
- Conditional operating transfers	26,594	110,419	47,102	39,329	4%
2. Own revenue	297,398	281,990	263,168	288,898	20%
- Local taxes & levies	45,293	41,768	39,927	46,036	3%
- Local fees	122,441	30,882	42,247	267,169	8%
- Local shared revenues	130,210	129,348	193,995	305,703	10%
3. Other revenue	54,400	-7,707	-111,472	-4,977	-1%
- Surplus Y-1	54,400	-7,707	-111,472	-4,977	-1%
TOTAL NON-CURRENT REVENUE	259,467	246,141	222,881	497,673	17%
1. State transfers and grants	71,828	100,820	168,792	78,287	7%
- Conditional operating transfers	71,828	100,820	168,792	78,287	7%
2. Own revenue	297,398	281,990	263,168	288,898	25%
3. External revenue	187,259	105,541	66,101	229,415	10%
- Loans proceeds	187,259	105,541	66,101	229,415	10%
- Dividends	0	752	384	358	0%
TOTAL REVENUE	1,680,757	1,677,489	1,410,156	1,840,362	100%
1. State transfers	1,160,800	1,317,022	1,397,670	1,366,075	74%
2. Own revenues	297,398	281,990	263,168	288,898	20%
3. External revenues	222,559	97,855	-49,671	305,389	6%



The city's main revenue sources were government transfers, representing 78.36 percent of total revenue. Own-source revenues accounted for 17.30 percent, and the share of external revenue was 4.34 percent.

Operating revenues were the city's primary source, representing 87.38 percent of total revenues and receipts. Own-source capital revenues accounted for 0.98 percent of the total city revenues, and capital expenditures represented 18.70 percent of the city's total budget revenues and receipts. Debt was related to long-term debt and short-term loans. Short-term loans were included in the debt because they were repaid over two budgetary years.

Item	2012	2013	2014	2015	p 2016	pr 2017	pr 2018	% in structure (%)
A CURRENT EXPENSE	4,261,394	4,475,763	4,568,533	4,698,261	4,768,261	4,848,261	4,928,261	76.9%
1 Payroll (including employee benefits & bonus)	2,284,227	2,380,463	2,460,000	2,478,227	2,478,227	2,560,140	2,570,140	27.5%
- Administration staff	2,284,227	2,380,463	2,460,000	2,478,227	2,478,227	2,560,140	2,570,140	27.5%
- Technical department staff	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
- Other staff (contractual)	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
2 Operational costs	1,220,173	1,401,289	1,338,983	1,307,780	1,307,780	1,368,018	1,368,018	35.6%
- Office supplies	45,225	41,389	42,443	37,830	37,830	40,219	40,219	0.8%
- Electric energy	360,125	381,028	325,869	312,201	312,201	312,201	312,201	6.2%
- Communication (telephone, etc.)	186,029	173,523	164,263	158,525	158,525	162,719	162,719	3.8%
- Fuel and gas	76,364	62,569	60,751	58,238	58,238	0	0	0.0%
- Salary expenses	760,425	780,378	713,366	697,991	697,991	744,968	744,968	7.8%
3 Maintenance costs	820,228	822,256	820,228	820,228	820,228	770,000	770,000	8.2%
4 Compensation to citizens and households based on revenues	467,064	520,526	499,044	492,687	492,687	500,170	500,170	5.8%
5 Other expenses – current and capital grants, etc.	894,888	822,900	818,028	802,600	802,600	800,000	800,000	6.8%
6 Financial expenses, subsidies and grants to citizens	214,968	275,097	269,000	265,566	265,566	276,000	276,000	3.8%
7 Other residual expenses	820,458	880,388	860,381	858,188	858,188	1,000,000	1,000,000	19.5%
B Total residual investment work	14,72,538	1,471,713	1,347,994	805,672	805,672	1,628,000	1,628,000	23.1%
- Civil Works	982,057	983,713	1,080,889	404,151	404,151	2,872,000	2,872,000	36.2%
- Equipment purchase	376,560	488,764	267,214	86,641	86,641	37,960	37,960	2.8%
- Other	300,220	192,235	239,890	400,879	400,879	818,040	818,040	4.9%
Total costs	5,733,932	5,947,476	5,916,527	5,503,933	5,573,933	6,476,261	6,556,261	100.0%



From 2013 to 2015, the largest part of investment capital was for construction work. Regarding the financing method, most of the capital expenditure was financed through grants (i.e. applying to grants through various open calls of the central government) and from own-source revenues.

Total operating expenses represented 68.13 percent of total expenditures; salaries, 22.50 percent; operating costs, 38.43 percent; and maintenance costs, 7.2 percent. Cost of salaries included: city administration staff, accounting for 11.35 percent, and wages for workers employed in budgetary users, accounting for 11.15 percent of total expenditures.

RATIO ANALYSIS

Indicator	Benchmark	2012	2013	2014	2015	average
Gross Operating savings/ Current revenue	> 30%		24%	26%	22%	24%
Debt outstanding/ Budget total	< 10%		25%	16%	12%	18%
Borrowing/ Current revenues	< 15%		12%	7%	5%	8%
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 30%		33%	24%	25%	27%
Capital investment expenditures / Total Current revenue	> 4%		27%	28%	22%	26%
Maintenance works expenditures / Operating expenditures	< 15%		11%	17%	11%	13%
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%		26%	26%	32%	28%
Actual revenue / Planned revenue	\$94.8 > 93.85		96%	92%	90%	93%

On average, the current surplus accounted for about 24 percent of current revenues—a good indicator of liquidity. Debt comprised an average of 18 percent of the budget, with a decreasing trend over the observed period. Borrowing receipts accounted for only 8 percent of total revenues, which is low, and shows that the city was managing its finances reasonably well. The city had a low level of financial autonomy because its own-source revenues accounted for only 27 percent of total current revenues. Capital investment was about 25 percent of total current revenues. Maintenance costs were lower than the reference value, accounting for about 13 percent of current expenditures.

Salary expenditures accounted for about 30 percent of total expenditures and were high relative to the maximum reference value. Realized revenues totaled 93 percent of projected revenues. The city's revenue planning process is insufficient, but the deviations are not large and are close to the reference values. In short, the city is liquid and in a relatively solid financial position, but with limited funding opportunities for greater capital investments.


FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

In accordance with its capabilities, the city of Pregrada ensures proper maintenance of its infrastructure. Financing plans through 2018 mainly refer to expenditures envisaged under the capital investment program as they relate to paving roads, the city's cultural center, the computer program, e-roads, children's playgrounds, and business-zone infrastructure. The city intends to provide liquidity revenues to finance capital projects. It expects an increase in conditional grants from the central government and own-source revenues to finance capital expenditures.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

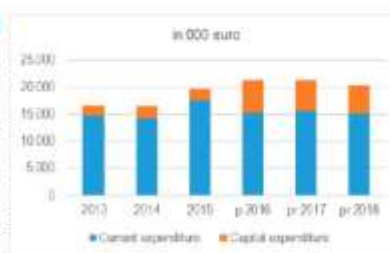
The budgeting capability of the city of Pregrada to finance larger capital projects is relatively modest. The city therefore focuses on activities related to technical enhancements of budget management, such as improving forecast reliability, budget execution (95 percent and more), the cost analysis for capital projects and long-term fiscal planning, city development strategy according to defined strategic economic priorities, and spending by controlling defined city objectives to ensure the implementation of its development vision.

CITY OF ZAPREŠIĆ

CITY PROFILE						
Territorial organization: The city of Zaprešić is located in the northwestern part of Zagreb County, 17 kilometers from Zagreb, the county's administrative center. Zaprešić is situated in the valley of three rivers, the Surla, the Sava, and the Krapina, between Slovenia to the west, the county of Krapina-Zagorje to the north, the city of Šamobor to the south, and Zagreb to the east. The area of the city is 52.6 square kilometers.						
Demography: Total population, according to the 2011 census: 25,223; annual growth: -0.9; in-country ranking: 23; vital index: 96.4; density: 479.5 inhabitants per square kilometer.						
Economy: Gross income per capita (2015): €10,364; activity rate (2015): 63.2; unemployment rate (percent active population): 5.9; national development index: 100-125 percent; exchange rate: €1 = HRK 7,583; inflation index: 3.4 (2012), 2.2 (2013), -0.2 (2014), -0.5 (2015), -1.1 (2016). Source: CSO and Ministry of Finance.						
Utilities management: City utility (communal) companies: (1) Zaprešić Ltd.: waste disposal, park maintenance, cleaning of public areas, parking lots, and main squares; management of the market, cemetery maintenance and organization of burial and other funeral services; (2) Water Supply and Drainage Ltd.: collection and distribution of drinking water and drinking water supply, wastewater treatment, construction engineering, installation infrastructure for water, drainage and purification; (3) Information Center Zaprešić Ltd.: FM radio broadcasting.						
Decentralized functions: Primary and secondary education, welfare, and fire protection.						
Municipal staff: General administration: 52; technical service unit: 8; representatives: 2; part-time officers: 2. Number of employees in budgetary users: 225.						
Existing project investment plan: The primary capital projects and three-year capital investment plan includes upgrading the building and sports facility of the Kupje primary school for €276,000; road Zaprešić-Jablanovec for €76,000; city square for €147,000; and remediation of landfills for €128,000.						
Urban issues and challenges: Promote tourism, raise the quality of life, foster a knowledge society, and develop urban infrastructure.						
						
FINANCIAL SITUATION						
In EURO.						
Items	2012	2013	2014	2015	Average annual growth	Average
1 Total current revenue	13,808,275	11,970,824	15,218,712	18,875,667	8.1%	15,538,149
2 Operating expenditure	10,227,118	11,807,545	13,852,761	16,358,049	5.5%	14,311,371
3 Own revenue	379,365	763,276	1,363,831	1,813,611	36.2%	1,469,771
4 Debt service and borrowing costs	1,021,711	861,824	1,300,327	943,420	-2.2%	980,376
5 NET CURRENT BALANCE	-622,498	-228,269	195,038	1,086,198		301,707
6 Capital revenue	75,762	83,985	190,288	197,632	27.1%	128,940
7 - Own capital revenues	75,762	83,985	190,288	197,632	27.1%	128,940
8 - Investment grants	0	0	0	0	0.0%	0
9 Capital expenditure	2,094,178	2,736,203	2,927,965	3,315,182	5.4%	2,821,985
10 BALANCE AFTER INVESTMENT	-2,628,467	-1,969,348	-2,107,666	-2,117,366	-6.6%	-2,068,950
11 Cash revenues from previous years	0	0	0	0	0.0%	0
12 Loan proceeds	0	0	0	0	0.0%	0
13 TOTAL CLOSING BALANCE	-2,628,467	-1,969,348	-2,107,666	-2,117,366	-6.6%	-2,068,950
<p>Over the observed period, the city regularly settled its financial obligations and was a low credit risk with a high level of budget liquidity. Current revenues were higher than current expenditures so the city realized current surpluses on average. Over the last two years, current surpluses remained even after the city met its debt obligations.</p> <p>The city achieved a primary surplus, which indicates that there is no problem with its repaying its obligations. On average, debt repayments were reduced over the observed period. Capital expenditures grew by 4.6 percent annually; they were the main reason behind the city's total budget deficit and negative closing balance.</p> <p>The overall closing balance was negative but was reduced by about 26 percent over the observed period. The total final closing balance trend was on the decrease.</p>						
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
Items	2012	2013	2014	2015	p 2016	Structure (rel. %)
TOTAL CURRENT REVENUE	16,271,448	16,017,286	16,144,965	18,968,184	17,121,277	89.6%
1 State transfers	10,612,458	10,810,202	11,070,722	10,804,918	10,691,670	63.2%
- Shared taxes	8,658,547	8,263,489	8,281,301	8,974,521	8,814,447	54.6%
- Conditional operating transfers	1,953,911	2,546,713	2,789,421	1,830,397	1,877,223	11.4%
2 Own revenues	3,089,682	3,716,625	3,694,267	4,080,346	4,334,672	26.2%
- Local taxes and levies	148,697	194,245	170,375	187,315	180,139	0.9%
- Local fees	2,912,120	3,585,588	3,498,326	3,881,927	4,244,818	18.1%
- Local asset revenues	9,485	23,811	58,577	45,154	92,349	0.3%
3 Other revenues	1,668,509	1,895,729	1,330,519	1,498,089	1,551,638	8.1%
- Other revenues of budgetary users	1,668,509	1,895,729	1,330,519	1,498,089	1,551,638	8.1%
TOTAL NON-CURRENT REVENUE	3,038,210	3,195,289	2,298,299	2,471,983	3,488,812	11.4%
1 State transfers and grants	672,186	763,476	868,576	1,117,840	801,373	3.2%
- Conditional operating transfers	672,186	763,476	868,576	1,117,840	801,373	3.2%
2 Own revenues	666,024	628,717	1,296,220	1,294,988	1,834,540	5.7%
- Asset sales	76,672	80,684	192,258	107,958	690,648	0.7%
- Long-term leases	621,486	458,418	438,777	466,966	539,448	2.7%
- Reimbursement of overhead costs	0	0	61,669	62,311	75,139	0.2%
- Other own revenue	262,868	269,695	436,256	359,744	459,752	2.1%
3 External revenues	78,158	63,026	143,296	76,479	2,792,639	0.5%
- Loans proceeds	78,158	63,026	143,296	76,479	2,792,639	0.5%
- Donations	0	0	0	0	0	0.0%
TOTAL REVENUE	19,309,658	19,212,575	18,443,264	21,440,167	20,610,089	100.0%
1 State transfers	11,284,644	11,573,678	12,039,298	11,922,718	11,493,043	59.4%
2 Own revenues	3,688,888	4,488,363	4,720,867	5,387,038	6,176,212	26.9%
3 External revenues	1,446,126	1,150,534	1,683,100	1,130,411	4,940,834	13.7%

Total current revenue represented around 89 percent and noncurrent revenue, 11 percent of total revenue. The city did not borrowed money during the observed period. Own-source revenue of budgetary users represented 8.1 percent of the city's revenues. The fiscal autonomy of Zaprešić was limited by the fact that the dominant budget revenue source is shared income taxes.

Item	2013	2014	2015	p.2016	p.2017	p.2018
A TOTAL OPERATING EXPENDITURE	14,773,419	14,247,821	17,580,527	13,410,140	15,619,936	16,134,488
Payroll (including employees benefits & misc.) ¹	5,174,512	5,305,331	5,284,113	5,504,844	5,321,347	5,315,967
- Administrative staff	5,051,445	5,133,967	5,136,709	5,264,704	5,221,208	5,215,919
- Technical department staff	0	0	0	0	0	0
- Other staff (contractual workers)	113,068	169,363	137,401	140,140	140,140	130,038
Operating costs	7,019,522	6,627,677	9,800,214	7,430,856	7,540,790	7,369,496
- Office supplies	154,171	166,476	155,503	161,464	160,538	160,375
- Electricity	451,602	425,325	474,207	454,805	454,805	494,354
- Communication (telephone, etc.)	179,057	166,668	163,253	167,110	167,110	165,910
- Fuel & gas	203,650	169,156	192,212	202,124	202,124	201,919
- Other costs	6,029,040	5,700,731	8,814,562	6,375,262	6,486,165	6,215,647
- Maintenance costs	2,369,984	2,316,823	2,519,303	2,682,441	2,737,792	2,719,135
B CAPITAL EXPENDITURE	1,931,697	2,215,580	2,110,944	5,925,116	6,683,743	5,369,545
TOTAL (A+B)	16,705,116	16,463,401	19,691,471	19,335,256	22,303,679	21,504,034



Capital investments constituted 18 percent of total revenues in 2015, representing growth over 2014. The city planned to significantly increase capital expenditures in 2016, mostly financed by loans.

Current expenditures represented an average of 75 percent of total expenditures, with dominance of operating (material) costs, followed by very high level of payroll. High level of payroll are confirmed by the data from ratio analysis (salaries and wages/operating actual expense). (see: table with ratio analysis)

RATIO ANALYSIS

Indicator	Benchmark	2012	2013	2014	2015	Average
Gross Operating savings / Current revenue	30%	4%	5%	8%	13%	8%
Debt outstanding / Budget total	< 50 %	18%	16%	11%	8%	13%
Borrowing / Current revenues	< 15 %	0%	0%	0%	0%	0%
Don (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	< 60 %	22%	25%	24%	22%	23%
Capital investment expenditure / Total Current revenue	< 40 %	19%	13%	17%	18%	16%
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	< 15 %	17%	19%	17%	16%	17%
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	38%	57%	38%	32%	39%
Actual revenue / Planned revenue	95-100% (1.25)	92%	97%	95%	95%	95%

The financial indicators of the city are solid. Debt comprised only 13 percent of the budget over the observed period—much less than the reference value. Indebtedness indicators were positive. The city did not borrow money on the financial market during the observed period. Own-source revenues made up an average of about 23 percent of total current revenues.

Zaprešić depended on income tax revenues that are shared with the central government. Communal fees and contributions offered greater financial autonomy. Capital investment expenditures were about 18 percent of current revenues on average. The city incurred great costs for maintenance, representing 17 percent of operating expenditures—above the reference value. Close to the reference value were relatively high wage expenditures, which make up an average of 36 percent of total current expenditures. Planned and realized revenues did not deviate significantly and were within the reference values.



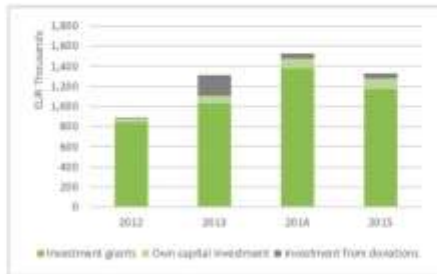
FINANCIAL PROJECTIONS / INVESTMENT PROGRAMMING

The overall closing balance during the entire observed period period was negative. The city finances the lion share of its capital expenditures with its own-source revenue. Borrowing proceedings in all period are zero. More loan receipts are expected because the city in their financial projection stated borrowing around €350,000 in 2016 and €1.9 million in 2017. As a result, the overall closing balance in 2017 is expected to be positive at around €676,000. From 2016 to 2018. The city plans to invest in capital projects, such as upgrading schools and sports facilities, as well as in roads and the city square. However, the closing balance is expected to be zero in 2018 according to the city's.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

The city of Zaprešić has been focused on technical improvements of its financial management, such as improving the cost analysis of the dominant expenditures and forecasts. It is also focused on better collection of local revenue and has great expectations regarding the introduction of a property tax, although this directly depends on the decision of the central government. Local government initiatives are primarily focused on supporting entrepreneurship and improving infrastructure with the aim of creating a business-friendly environment for potential investors. Most capital investments in 2017 will be financed through loans. And most of the proposed actions are intended for the long-term and do not include a start date for their implementation.

MUNICIPALITY OF SHTIME

CITY PROFILE																									
<p>Territorial organization: Municipality of Shtime is organized according to the Law, No.03 / L-040, 2008 for Local Self-Government and the law, No.03 / L-041- on Administrative Borders of Kosovo Municipalities. Shtime is located in southern Kosovo, (district of Ferizaj) covering an area of 134 km², (52 Sq. mile); with one urban center Shtime and 22 villages.</p>																									
<p>Demography: 27,324 inhabitants of which: 26,447 Albanians; 48 Serbs; 750 Ashkali and 59 of other nationalities. Density: 204/Km² of population of Kosovo: 1,51% (1,810,000)</p>																									
<p>Economy: Shtime' economy is mainly based on agriculture although the municipality is well known for its vast reserves of high quality limestone. There are about 860 registered private businesses operating in the Municipality, employing about 1902 employees. The public sector employs about 939 employees. A new industrial park is expected to be operational within 2018, and some 300 new jobs are expected to be created.</p>																									
<p>Decentralized Functions at the City level: Child care (kindergartens), primary education, secondary education); Primary health care; Infrastructure - urban area, local roads, public lighting, maintenance and regulations of parks etc.; Management of forest exploitation; Fire brigade; Business registration; Buildings registration for property tax purposes; Cadaster and geodesy; Economic Development; Culture, Youth and Sport, radio broadcasting.</p>																									
<p>Utilities management: Public Company - Division on Public Company Managed by Ministry of Economy Development.</p>																									
<p>Municipal staff: 658 employees of which 94 civil servants of the Municipal Administration; 462 in education functions, 102 in primary health care and 94 in other functions</p>																									
<p>Urban issues & challenges: Improve quality of life and promote economic growth and job-creation through capital investments. Key areas: communal infrastructure, urban planning and environment, road infrastructure, construction of primary schools, kindergartens, sports and cultural facilities.</p>																									
<p>Existing Project Investment Plan: 3 years rolling plan financed by the Municipal budget + Grants from the state budget, Line Ministries and Donations.</p>																									
																									
FINANCIAL SITUATION																									
Items	2012	2013	2014	2015	Growth Index																				
Current revenue	3,795,959	3,906,726	4,218,843	4,599,777	6.80%																				
Operating expenditure	3,538,592	3,570,485	4,067,946	4,400,892	7.50%																				
Gross operating margin	225,563	296,251	151,894	189,085	-5.80%																				
Debt repayment	0	0	0	0	n.a.																				
Net margin	225,563	296,251	151,894	189,085	-5.80%																				
Capital expenditure	1,081,700	1,454,827	1,553,899	1,307,262	8.90%																				
Capital Revenues	883,014	1,312,799	1,529,074	1,325,864	14.10%																				
- Own capital investm	42,238	73,333	85,701	101,632	34.00%																				
- Investment grants	845,023	1,033,992	1,388,818	1,175,251	11.60%																				
Donations investment	5,753	205,466	52,555	46,881	104.20%																				
Investment balance	37,271	94,420	127,070	117,888	48.70%																				
Cash reserves from o	48,063	44,811	42,538	40,657	2.50%																				
Loans	0	0	0	0	n.a.																				
Overall closing balanc	83,364	139,231	179,608	167,346	26.20%																				
<p>Current revenues of the municipality of Shtime have been constantly improving over the 4-year period 2012-2015 with an annual rate of 6.8%. However, operating expenditures have been increasing faster pace, on average 7.8% annually. As a result, the gross margin is shrinking by 5.8% annually. Operating revenues are constantly higher than operating costs, although at a minor margin which is then dedicated for capital expenditures.</p>																									
<p>Capital revenues show robust increase 14% annually. The own capital revenues grew even faster (34% per year), but investments are largely (90%) financed through grants from the state and line ministries. The city has not incurred debt, and the low 6% gross margin does not generate funds for debt service.</p>																									
<p>The budget is managed with good discipline and shows stable positive overall closing balance that grew by 26% annually.</p>																									
 <table border="1"> <caption>Current Revenue, Operating expenditure, and Capital expenditure (EUR Thousands)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Current Revenue</th> <th>Operating expenditure</th> <th>Capital expenditure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>3,795,959</td> <td>3,538,592</td> <td>1,081,700</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3,906,726</td> <td>3,570,485</td> <td>1,454,827</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>4,218,843</td> <td>4,067,946</td> <td>1,553,899</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4,599,777</td> <td>4,400,892</td> <td>1,307,262</td> </tr> </tbody> </table>						Year	Current Revenue	Operating expenditure	Capital expenditure	2012	3,795,959	3,538,592	1,081,700	2013	3,906,726	3,570,485	1,454,827	2014	4,218,843	4,067,946	1,553,899	2015	4,599,777	4,400,892	1,307,262
Year	Current Revenue	Operating expenditure	Capital expenditure																						
2012	3,795,959	3,538,592	1,081,700																						
2013	3,906,726	3,570,485	1,454,827																						
2014	4,218,843	4,067,946	1,553,899																						
2015	4,599,777	4,400,892	1,307,262																						
 <table border="1"> <caption>Investment grants, Own capital investment, and Investment from donations (EUR Thousands)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Investment grants</th> <th>Own capital investment</th> <th>Investment from donations</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>845,023</td> <td>42,238</td> <td>5,753</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,033,992</td> <td>73,333</td> <td>205,466</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1,388,818</td> <td>85,701</td> <td>52,555</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1,175,251</td> <td>101,632</td> <td>46,881</td> </tr> </tbody> </table>						Year	Investment grants	Own capital investment	Investment from donations	2012	845,023	42,238	5,753	2013	1,033,992	73,333	205,466	2014	1,388,818	85,701	52,555	2015	1,175,251	101,632	46,881
Year	Investment grants	Own capital investment	Investment from donations																						
2012	845,023	42,238	5,753																						
2013	1,033,992	73,333	205,466																						
2014	1,388,818	85,701	52,555																						
2015	1,175,251	101,632	46,881																						

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES					
REVENUES	2012	2013	2014	2015	Growth index
State Transfers/Grants	4,333,589	4,596,567	5,302,517	5,477,274	8.1%
Own Sources Revenues	268,969	297,106	350,707	334,729	7.6%
OSR Carry-overs	46,093	44,811	42,938	49,657	2.5%
Donations	9,918	281,048	52,555	53,981	75.9%
Total	4,658,569	5,219,532	5,748,717	5,915,641	8.3%

Revenues: The total revenues grew dynamically by 8.3% per year, high above inflation. Revenues from central government's grants constitute 93% of Shtime's revenues, Own Source Revenues constitute only 6% and the share of OSR is slightly shrinking because the state transfers grew faster (8.1% vs. 7.6%). The donations grew very fast, but still represent a minor share of total revenues.

EXPENDITURES					
	2012	2013	2014	2015	Growth
Wage and salaries	2,994,601	3,037,800	3,447,800	3,754,847	7.8%
Operational expenditures	622,159	727,268	689,857	705,292	4.3%
Capital expenditures	1,004,538	1,360,044	1,483,990	1,337,812	10.0%
Total expenditures	4,621,298	5,125,112	5,621,647	5,797,952	7.9%

Expenditures: Wage and salaries constitute 65% of total expenditures and about 83% of operating expenditures. In 2015 they've increased by 8.9% when compared to 2014. Most of the costs for wages and salaries relate to the staff in education functions and are offset by an earmarked grant. Capital investment expenditures accounted for around 23% of total expenditures, focusing mainly on civil works (road maintenance and water supply and sewage, schools maintenance and construction). Unfortunately spending for investment has decreased by 9.9% when compared to 2014. Operating expenditures constitute 12% of total expenditures and have registered a minor increase of 2.2%.

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	City Index			
		2012	2013	2014	2015
Credit worthiness					
Operating Savings before interests / Current actual revenue	>30%	6%	6%	4%	4%
Net Operating Surplus (after debt service including capital repayment) / Current actual revenue	>20%	6%	8%	4%	4%
Fiscal autonomy					
Own tax receipts + unconditional grants / Current revenue	>80%	45.23	46.74	51.18	47.66
Tax pressure (Tax receipts/Tax potential)	<70%	83.88	79.48	89.93	75.98
Capital investment effort					
Capital investment expenditure / Current actual revenue	>40%	27.01	29.90	33.34	29.38
Capital investment expenditure delegated by State / Total investment expenditure	>50%	78.12	71.08	88.87	84.11
Others					
Total number of municipal employees / population (employees for 1000 inhabitants)	>25	24.08	24.08	24.08	24.08
Salaries & wages / Operating actual expense	>40%	85.42	85.26	88.42	87.86

Creditworthiness: Shtime has very low creditworthiness, since the gross saving ratios were low and declining from 6% to 4%.

Fiscal autonomy: is very low, just above half of the benchmark, because the city not only relies on state transfers, but half of them are earmarked development grants.

Capital investment efforts are reasonably good, yet below benchmark; however, state grants finance the bulk of investments.

Labor efficiency: The municipality employs adequate number of staff just at benchmark, but salaries and wages still absorb over 80% of current budget with alarming growing trend.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

1. Actions to increase creditworthiness: (i) Increasing local property tax collection, (ii) Increasing financial accountability
2. Actions to increase service sustainability: Re-adoption the urban plans of the municipality with the new General urban plan
3. Actions to improve budget reality: improve forecast reliability
4. Actions to generate savings from operating expenditures which can be used for increasing capital expenditures.

Contact: Mr. Osman Sadiku; E-mail: osmansa2008@gmail.com | Web Page of Municipality: <https://kk.rks-gov.net/shtime>

MUNICIPALITY OF GAZI BABA (OGB)

CITY PROFILE	
Territorial organization: Gazi Baba is one of the 10 municipalities of the city of Skopje. It is local government unit but shares a tax system with Skopje.	
Demography: Population: 76,458, 9 percent of Skopje's population of 668,000; annual growth rate: 0.1 percent; density: 8.3 inhabitants per hectare (low because of the large city area)	
Economy: First industrial center of Macedonia, including Makedstl Steel Plant; Skopjsko Brewery; Skopjski Saem, a business park along the Belgrade-Thessaloniki highway and the airport. Agricultural land: 65 percent; labor force: 29,127; unemployment rate: 9.501; average inflation (2011–15): 1.9 percent; MKD 1 = €0.0163 (August 2017).	
Decentralized functions at the city and municipal level: Kindergartens and primary education are responsibility of the municipality of Gazi Baba. Secondary education is a responsibility of the city of Skopje, local roads is shared responsibility between the city of Skopje and the municipality of Gazi Baba. Rural solid waste collection is responsibility of Gazi Baba and the land field is a city of Skopje responsibility. Water supply and waste water is responsibility of the city of Skopje.	
Utilities management: Water supply and waste water: PE Water Supply and Sewage (shareholder: city of Skopje); electricity: EVN (private company by agreement with the government); urban heating: Skopje Sever and Energy Sector ESM for the industrial zone.	
Municipal staff: Total: 913; primary education: 604; kindergarten and senior citizen homes: 176; and communal services: 131.	
Urban issues & challenges: Improve the quality of life through capital investments. Key areas include roads, water supply, sewage, and school facilities (new construction and rehabilitation). Main issues include GIS and land management implementation.	
Existing Project Investment Plan: Three-year rolling plan financed by the city budget and state grants includes MKD 110 million for a waste water system (100 percent city budget) and MKD 18 million for a new kindergarten— Jurumleri (88 percent state grant and 12 percent city budget).	
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)	
FINANCIAL POSITION	
	Gazi Baba
Items	2011 2012 2013 2014 2015 Growth Index
Current revenue	502,490,188 506,179,800 506,832,430 546,138,641 605,488,000 4.8%
Operating expenditure	457,961,500 462,285,375 489,854,276 497,191,227 618,088,000 7.8%
Gross Operating balance	44,527,688 23,894,425 16,978,144 48,947,414 (12,600,000) 3.2%
Debt service and borrowing costs	- - - - 47,417 500,000 n.a.
NET CURRENT BALANCE	44,527,688 23,894,425 16,978,144 48,947,414 (13,100,000) 3.2%
Capital Revenues	58,610,242 70,599,228 81,988,787 88,344,540 327,790,000 53.8%
Own capital revenues	38,661,053 61,088,000 81,588,787 88,344,540 267,290,000 82.2%
Investment grants and donations	19,949,179 9,511,208 - - 60,500,000 32.0%
Capital investment expenditures	103,087,006 77,454,250 89,623,998 261,983,092 339,680,000 34.7%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	50,934 17,559,303 (600,067) (44,738,549) (25,000,000) n.a.
Cash reserves from previous years	3,078,937 4,441,905 2,138,526 4,967,601 - -0.7%
Loan proceeds	- - 7,244,496 30,065,908 25,000,000 85.8%
OVERALL CLOSING BALANCE	5,129,931 22,001,208 8,726,955 10,234,960 - n.a.

The growth indexes for the observed period were driven by somewhat optimistic projections for 2015. Loan generation in 2014 boosted debt service and borrowing costs in 2015. Own-source capital revenues projected for 2015 drove planned capital expenditures. Revenues from land sales were projected to double in 2015 over 2014 and land development fees were expected to be 30 percent higher.

Year	Current revenue	Operating expenditure	Capital investment expenditures
2011	502,490,188	457,961,500	58,610,242
2012	506,179,800	462,285,375	70,599,228
2013	506,832,430	489,854,276	81,988,787
2014	546,138,641	497,191,227	88,344,540
2015	605,488,000	618,088,000	327,790,000

Year	Own capital revenues	Investment grants and donations
2011	38,661,053	19,949,179
2012	61,088,000	9,511,208
2013	81,588,787	-
2014	88,344,540	-
2015	267,290,000	60,500,000

The operating balance was positive over the considered period. The plan for 2015 was too ambitious, including the expansion of expenditures, which demonstrate the potential space for better budget planning in Gazi Baba. There is indication that Gazi Baba management was planning too ambitious revenues collection first that explains the expansion of expenditures. Specifically, in 2015, capital revenue was expected to be almost four times higher than in 2014; additional revenue from donations was also expected. According to treasury data from the ministry of finance, in 2015, Gazi Baba had around MKD 650 million in revenues compared with the plan for MKD 950 million—a discrepancy of 32 percent. The largest discrepancies involved Communal taxes, land sales, and capital transfers from the central government.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Main revenues in MKD</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 State transfers & grants</td> <td>358,675,232</td> <td>378,313,273</td> <td>367,580,718</td> <td>387,214,718</td> <td>465,880,000</td> <td>0.6%</td> </tr> <tr> <td>2 Own-source revenues</td> <td>202,397,373</td> <td>197,401,888</td> <td>220,802,085</td> <td>224,484,265</td> <td>484,806,000</td> <td>22.1%</td> </tr> <tr> <td>3 External revenues</td> <td>116,816</td> <td>1,865,887</td> <td>7,682,900</td> <td>50,848,114</td> <td>30,588,000</td> <td>189.7%</td> </tr> </tbody> </table>							Main revenues in MKD								2011	2012	2013	2014	2015	Growth	1 State transfers & grants	358,675,232	378,313,273	367,580,718	387,214,718	465,880,000	0.6%	2 Own-source revenues	202,397,373	197,401,888	220,802,085	224,484,265	484,806,000	22.1%	3 External revenues	116,816	1,865,887	7,682,900	50,848,114	30,588,000	189.7%					
Main revenues in MKD																																														
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth																																								
1 State transfers & grants	358,675,232	378,313,273	367,580,718	387,214,718	465,880,000	0.6%																																								
2 Own-source revenues	202,397,373	197,401,888	220,802,085	224,484,265	484,806,000	22.1%																																								
3 External revenues	116,816	1,865,887	7,682,900	50,848,114	30,588,000	189.7%																																								
<p>Revenues: Revenues from the central government plus grants almost equaled own-source revenues in Gaz: Baba, reflecting decrease in its fiscal dependency from the central government transfers over the observed period (2015 is a plan). The personal income tax was shared with the state (3 percent) and the municipality of Skopje (20 percent of the 3 percent). Own-source revenues were shared with the municipality of Skopje: 50 percent for the property tax and 40 percent for the land development fee. Annual growth rates were high, with an average of up to +14 percent increase for the observed period; own-source revenue collections grew faster than state transfers.</p>																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2015 in Euros</th> <th>Structure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>458,244,258</td> <td>482,459,327</td> <td>489,943,743</td> <td>497,191,227</td> <td>533,895,256</td> <td>8,343,012</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Wages and salaries</td> <td>295,676,223</td> <td>300,018,741</td> <td>314,383,218</td> <td>322,048,942</td> <td>388,324,585</td> <td>4,688,205</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>Capital expenditures</td> <td>100,754,124</td> <td>77,434,350</td> <td>95,622,998</td> <td>183,393,882</td> <td>187,575,544</td> <td>1,748,196</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>								2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	Structure	Operating expenditure	458,244,258	482,459,327	489,943,743	497,191,227	533,895,256	8,343,012	80	Wages and salaries	295,676,223	300,018,741	314,383,218	322,048,942	388,324,585	4,688,205	46	Capital expenditures	100,754,124	77,434,350	95,622,998	183,393,882	187,575,544	1,748,196	17								100
	2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	Structure																																							
Operating expenditure	458,244,258	482,459,327	489,943,743	497,191,227	533,895,256	8,343,012	80																																							
Wages and salaries	295,676,223	300,018,741	314,383,218	322,048,942	388,324,585	4,688,205	46																																							
Capital expenditures	100,754,124	77,434,350	95,622,998	183,393,882	187,575,544	1,748,196	17																																							
							100																																							
<p>Expenditures: Payroll accounted for 46 percent of total expenditures and around 56 percent of operating expenditures. Most of this was generated by school staff and was offset by an earmarked grant. Capital investment expenditures accounted for around 17 percent of total expenditures, primarily civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.</p>																																														
RATIO ANALYSIS																																														
MAIN FINANCIAL RATIOS																																														
Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015																																								
1 Credit worthiness																																														
Gross Operating savings/ Current revenue	> 0.3	8.9%	4.7%	3.3%	9.0%	-2.1%																																								
2 Indebtedness																																														
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years	0.0	0.0	0.4	1.2	-6.5																																								
Debt service / Total current revenue	< 10 %	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0																																								
Debt outstanding /Budget total	< 60%	0.0%	0.0%	1.2%	8.6%	8.5%																																								
Borrowing /Current revenues	< 15%	0.0%	0.0%	1.4%	9.2%	4.1%																																								
3 Fiscal autonomy																																														
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %	36.5%	31.4%	33.0%	34.3%	38.6%																																								
4 Capital investment effort																																														
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40 %	20.5%	15.3%	19.7%	29.7%	56.1%																																								
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %	19.3%	12.8%	0.0%	0.0%	17.8%																																								
5 Level of service sustainability																																														
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	28.7%	22.3%	34.5%	41.7%	44.2%																																								
Fees collected/ Fees billed	> 90 %																																													
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %																																													
6 Other ratios																																														
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	64.5%	62.2%	64.1%	64.8%	56.2%																																								
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	1.5																																												
Actual revenue / Planned revenue	95<A/P<1.05																																													
FINANCIAL MANAGEMENT																																														
The administration and the finance sector prepares the budget; it is adopted by the municipal council. The state audit office conducts the audit.																																														
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN																																														
To increase creditworthiness, increase local tax collection and revenues through alternative and innovative sources; to increase service sustainability, readopt the municipality's urban plans of with the new general urban plan; and to improve budget planning, enhance forecasting and lower current expenditures.																																														
http://www.gazibaba.gov.mk/lok-potencijal.html																																														

MUNICIPALITY OF KISELA VODA

CITY PROFILE						
Territorial organization: Kiseła Voda is one of the 10 municipalities of the city of Skopje. It is local self-government unit but shares a tax system with Skopje.						
Demography: Population: 58,216, 9 percent of Skopje's population of 668,000; annual growth rate: 0.1 percent; density: 12 inhabitants per hectare						
Economy: Kiseła Voda is among the largest industrial zones in Skopje. Economic entities: 6,810; Labor force: 38,772; Unemployed: 7,674; average inflation (2011–15): 1.9 percent; MKD 1 = €0.0163 (August 2017).						
Decentralized functions at the city and municipal level: Kindergartens and primary education are responsibility of the municipality of Gazi Baba. Secondary education is a responsibility of the city of Skopje, local roads is shared responsibility between the city of Skopje and the municipality of Gazi Baba. Rural solid waste collection is responsibility of Gazi Baba and the land field is a city of Skopje responsibility. Water supply and waste water is responsibility of the city of Skopje.						
Utilities management: Water supply and wastewater: PE Water Supply and Sewage (shareholder: city of Skopje); electricity: EVN (private company through agreement with government; urban heating: Skopje heating company "Sever" and Energy Sector ESM for the industrial zone.						
Municipal staff: Total: 929; primary education: 479; kindergarten and senior citizen homes: 221; communal services: 99; general administration: 130.						
Urban issues & challenges: Improve quality of life through capital investments. Key areas are the promotion of communal infrastructure; urban planning and the environment; road infrastructure; and the construction of primary schools, kindergartens, and sports and cultural facilities.						
Existing Project Investment Plan: The three-year rolling plan, financed by the city budget and state grants includes MKD 32 million for a cultural center in Drachevo (50 percent city budget and 50 percent central government funds); MKD 25 million for sports hall in the primary school Rajko Zinzifov (47 percent grant from China, 23 percent city budget, and 30 percent central government funds); MKD 9.8 million for street reconstruction (finance source: 75 percent World Bank grant and 25 percent city budget); and MKD 110 million for storm water drains in Przhino (World Bank on-lending borrowing storm water drains in Przhino (World Bank on-lending borrowing						

FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)						
FINANCIAL POSITION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
Current revenue	455,698,070	455,044,422	472,740,962	485,367,804	480,367,804	-4.0%
Operating expenditure	450,366,842	449,989,532	445,567,570	480,405,042	480,405,042	2.2%
Other Operating balance	-	(14,668,772)	(14,945,110)	27,179,392	9,562,762	(186.7)%
Debt service and borrowing costs	2,351,778	11,090,567	10,496,434	12,819,433	12,819,433	20.4%
NET CURRENT BALANCE	-	(22,000,550)	(28,005,672)	16,706,956	(1,256,671)	-47.3%
Capital Revenues	-	160,303,097	117,291,401	68,492,872	170,118,896	2.0%
Own capital revenues	-	155,950,990	117,291,401	68,492,872	170,118,896	2.9%
Investment grants and donations	-	4,352,107	-	-	-	n.a.
Capital investment expenditures	-	177,223,450	102,322,225	87,355,072	140,784,670	-7.4%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	-	(38,940,403)	(15,066,301)	(2,155,242)	26,077,995	-187.5%
Cash reserves from previous years	-	-	2,352,400	56,358,390	58,190,982	n.a.
Loan proceeds	-	38,940,403	11,066,301	2,155,242	26,077,995	-12.5%
OVERALL CLOSING BALANCE	-	-	2,352,400	56,358,390	70,316,972	n.a.

The growth indexes for the observed period were driven by somewhat optimistic projections for 2015. Own-source capital revenues projected for 2015 drove the capital expenditure planning for 2015. Revenues from land sales were projected to double in 2015 compared with 2014 and land development fees were expected to be much higher in 2015 than in 2014.

Year	Current revenue	Operating expenditure	Capital investment expenditures
2011	455,698,070	450,366,842	-
2012	455,044,422	449,989,532	160,303,097
2013	472,740,962	445,567,570	117,291,401
2014	485,367,804	480,405,042	68,492,872
2015	480,367,804	480,405,042	170,118,896

Year	Own capital revenues	Investment grants and donations
2011	-	-
2012	155,950,990	4,352,107
2013	117,291,401	-
2014	68,492,872	-
2015	170,118,896	-

During the last two years of the observed period, Kiseła Voda improved its financial position, it faced challenges in terms of being in arrears to creditors but has recently improved its situation. Kiseła Voda had a positive operating balance in 2014 and had an ambitious budget planned for 2015 totaling around MKD 950 million, but the actual budget was 30 less. There were major discrepancies between projections for personal income taxes, property taxes, communal taxes, land sales, and donations of capital and actual figures.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
Main revenues						
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth
1	State transfers & grants	286,589,526	276,292,835	286,884,975	301,827,345	1.3%
2	Own-source revenues	309,411,641	276,043,188	254,348,859	358,259,795	3.7%
3	External revenues	73,060,870	16,212,092	2,253,573	-	-100.0%

Revenues: Revenues from the central government in addition to grants were almost even with Kisela Voda's own-source revenues, resulting in a lowering of the city's fiscal dependency over the observed period. In 2015, Kisela Voda made ambitious forecasts regarding its own-source revenues. The personal income tax was shared with the state (3 percent) and the municipality of Skopje (20 percent of the 3 percent). Own-source revenues were shared with the municipality of Skopje—50 percent of property taxes and 40 percent of land development fees.

	2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	Structure
Operating expenditure	451,618,630	450,484,040	445,899,065	480,646,715	7,835,394		76
Wages and salaries	247,235,340	254,746,080	261,888,573	275,665,884	4,482,372		43
Capital expenditures	185,423,450	112,918,284	97,490,011	153,362,430	2,493,698		24
TOTAL EXPENDITURES	634,942,070	563,402,324	543,389,076	634,009,145	10,309,092		100

Expenditures: Payroll accounted for 43 percent of total expenditures and around 57 percent of operating expenditures. It was mostly generated by school staff and was offset by an earmarked grant. Capital investment expenditures accounted for around 24 percent of total expenditures, mainly civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.

RATIO ANALYSIS						
MAIN FINANCIAL RATIOS						
Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Credit worthiness		2011	2012	2013	2014	2015
Gross Operating savings/ Current revenue	> 0.3		-3.4%	-3.4%	5.7%	2.0%
2 Indebtedness						
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years		-2.2	-2.1	0.9	3.8
Debt service / Total current revenue	< 10 %		0.0	0.0	0.0	0.0
Debt outstanding /Budget total	< 60%		4.7%	5.6%	4.3%	5.5%
Borrowing /Current revenues	< 15%		8.9%	2.5%	0.5%	5.3%
3 Fiscal autonomy						
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %		39.6%	40.7%	40.6%	52.5%
4 Capital investment effort						
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40 %		40.7%	23.5%	18.5%	28.7%
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %		2.5%	0.0%	0.0%	0.0%
5 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %		41.1%	25.6%	21.5%	46.6%
Fees collected/ Fees billed	> 90 %					
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %					
6 Other ratios						
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %		58.9%	60.7%	63.0%	52.4%
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25		2.2			
Actual revenue / Planned revenue	95<A/P<1.05					


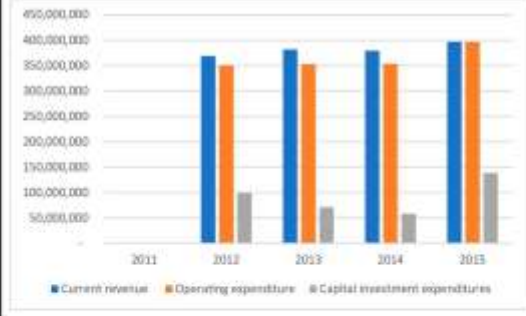
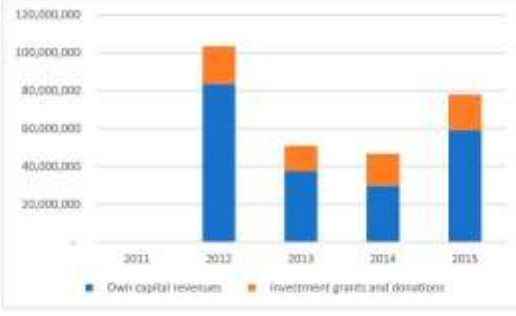
FINANCIAL MANAGEMENT

The administration and the finance sector prepare the budget; it is adopted by the municipal council. The state audit office conducts the audit.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

To increase creditworthiness, expand local tax collection and improve financial accountability; to increase service sustainability, readopt the municipality's urban plans with the new general urban plan; and to improve budget planning, enhance the reliability of forecasting.


MUNICIPALITY OF KOČANI

CITY PROFILE																																																																																																									
<p>Territorial organization: The municipality of Kočani is situated in the heart of eastern Macedonia, 120 kilometers from Skopje, in the middle of the river Bregalnica, between the Plackovica Mountains to the south and the slopes of Osogovo to the north. The total area of the municipality is 382 square kilometers.</p>																																																																																																									
<p>Demography: Population of municipality, according the 2002 census: 38,092 inhabitants, among the largest in the eastern planning region.</p>																																																																																																									
<p>Economy: Trade and textile manufacturing are the most important sectors in Kočani. Two foreign investments were made over the last few years: a greenfield investment with the Dutch company Antura, which has 150 employees; and a brownfield investment with the American consortium Amphenol, which has 200 employees. Average inflation 2011–15): 1.9 percent; MKD 1 = €0.0163 (August 2017).</p>																																																																																																									
<p>Decentralized functions: Kindergarten and preschool, primary and secondary education, local roads, solid waste collection and transportation, water supply, and waste water.</p>																																																																																																									
<p>Utilities management: Water supply and wastewater: Vodovod Kočani (public utility company); electricity: EVN (private company); urban heating: RE: Gaoterma (public utility company).</p>																																																																																																									
<p>Municipal staff: Total: 919; primary education: 331; secondary education: 174; kindergarten and senior citizen homes: 74; communal services: 230; contractual workers 19; general administration and firefighters: 92.</p>																																																																																																									
<p>Urban issues & challenges: Improve quality of life through capital investments. Key areas include roads, water supply, sewerage, and school facilities (new construction and rehabilitation). The main issue is geographic information systems (GIS) and land management implementation.</p>																																																																																																									
<p>Existing Project Investment Plan: The three-year rolling plan, financed by the city budget and state grants includes €605,318 for the construction of local infrastructure in several villages; €258,679 for the construction of a local road—Goce Delcev—in v.Orizari – eur 17,400,000. Construction of wastewater treatment plant in v.Mojanci.</p>																																																																																																									
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Items</th> <th colspan="5">2011</th> <th rowspan="2">Growth Index</th> </tr> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>368,801,819</td> <td>381,740,402</td> <td>376,156,790</td> <td>386,708,000</td> <td>386,708,000</td> <td>-2.5%</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>395,262,347</td> <td>372,548,860</td> <td>353,301,112</td> <td>386,170,200</td> <td>386,170,200</td> <td>-4.2%</td> </tr> <tr> <td>Gross Operating balance</td> <td>-18,089,472</td> <td>-29,090,542</td> <td>-25,851,678</td> <td>-317,800</td> <td>-317,800</td> <td>-69.0%</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>4,166,745</td> <td>4,130,000</td> <td>n.a.</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>-18,089,472</td> <td>-29,090,542</td> <td>-25,851,678</td> <td>-21,684,055</td> <td>-21,684,055</td> <td>-150.4%</td> </tr> <tr> <td>Capital Revenues</td> <td>-</td> <td>103,366,462</td> <td>96,534,771</td> <td>46,794,182</td> <td>77,815,130</td> <td>-9.0%</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>83,207,245</td> <td>37,464,757</td> <td>29,681,250</td> <td>19,096,000</td> <td>19,096,000</td> <td>-30.8%</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>20,086,717</td> <td>13,470,014</td> <td>12,112,912</td> <td>16,748,130</td> <td>16,748,130</td> <td>-2.2%</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>99,443,368</td> <td>71,499,383</td> <td>98,396,745</td> <td>136,812,530</td> <td>136,812,530</td> <td>11.8%</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>-</td> <td>-22,010,366</td> <td>-8,325,730</td> <td>10,084,572</td> <td>164,790,000</td> <td>-343.3%</td> </tr> <tr> <td>Cash received from previous years</td> <td>3,792,067</td> <td>15,541,217</td> <td>7,324,941</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-100.0%</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>61,880,000</td> <td>n.a.</td> </tr> <tr> <td>OVERALL CLOSING BALANCE</td> <td>-</td> <td>-25,802,819</td> <td>-24,086,947</td> <td>17,409,513</td> <td>15,370,000</td> <td>-150.4%</td> </tr> </tbody> </table>		Items	2011					Growth Index	2011	2012	2013	2014	2015	Current revenue	368,801,819	381,740,402	376,156,790	386,708,000	386,708,000	-2.5%	Operating expenditure	395,262,347	372,548,860	353,301,112	386,170,200	386,170,200	-4.2%	Gross Operating balance	-18,089,472	-29,090,542	-25,851,678	-317,800	-317,800	-69.0%	Debt service and borrowing costs	-	-	-	4,166,745	4,130,000	n.a.	NET CURRENT BALANCE	-18,089,472	-29,090,542	-25,851,678	-21,684,055	-21,684,055	-150.4%	Capital Revenues	-	103,366,462	96,534,771	46,794,182	77,815,130	-9.0%	Own capital revenues	83,207,245	37,464,757	29,681,250	19,096,000	19,096,000	-30.8%	Investment grants and donations	20,086,717	13,470,014	12,112,912	16,748,130	16,748,130	-2.2%	Capital investment expenditures	99,443,368	71,499,383	98,396,745	136,812,530	136,812,530	11.8%	BALANCE AFTER INVESTMENTS	-	-22,010,366	-8,325,730	10,084,572	164,790,000	-343.3%	Cash received from previous years	3,792,067	15,541,217	7,324,941	-	-	-100.0%	Loan proceeds	-	-	-	-	61,880,000	n.a.	OVERALL CLOSING BALANCE	-	-25,802,819	-24,086,947	17,409,513	15,370,000	-150.4%	<p>The growth indexes for the observed period illustrate that current expenditures grew faster than current revenues and that decreasing the gross operating balance marginally contributed to the negative balance after investments in 2015.</p>
Items	2011					Growth Index																																																																																																			
	2011	2012	2013	2014	2015																																																																																																				
Current revenue	368,801,819	381,740,402	376,156,790	386,708,000	386,708,000	-2.5%																																																																																																			
Operating expenditure	395,262,347	372,548,860	353,301,112	386,170,200	386,170,200	-4.2%																																																																																																			
Gross Operating balance	-18,089,472	-29,090,542	-25,851,678	-317,800	-317,800	-69.0%																																																																																																			
Debt service and borrowing costs	-	-	-	4,166,745	4,130,000	n.a.																																																																																																			
NET CURRENT BALANCE	-18,089,472	-29,090,542	-25,851,678	-21,684,055	-21,684,055	-150.4%																																																																																																			
Capital Revenues	-	103,366,462	96,534,771	46,794,182	77,815,130	-9.0%																																																																																																			
Own capital revenues	83,207,245	37,464,757	29,681,250	19,096,000	19,096,000	-30.8%																																																																																																			
Investment grants and donations	20,086,717	13,470,014	12,112,912	16,748,130	16,748,130	-2.2%																																																																																																			
Capital investment expenditures	99,443,368	71,499,383	98,396,745	136,812,530	136,812,530	11.8%																																																																																																			
BALANCE AFTER INVESTMENTS	-	-22,010,366	-8,325,730	10,084,572	164,790,000	-343.3%																																																																																																			
Cash received from previous years	3,792,067	15,541,217	7,324,941	-	-	-100.0%																																																																																																			
Loan proceeds	-	-	-	-	61,880,000	n.a.																																																																																																			
OVERALL CLOSING BALANCE	-	-25,802,819	-24,086,947	17,409,513	15,370,000	-150.4%																																																																																																			
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="263 1332 790 1646">  </div> <div data-bbox="798 1332 1316 1646">  </div> </div>																																																																																																									
<p>Kočani's gross operating balance was positive during the considered period. Following the stylized fact of weak budget planning Kočani's budget planning for 2015 was ambitious. Actual total revenues were 10 percent less than projected, but were much better than the plan of municipalities. Projected revenues from land sales were overly ambitious.</p>																																																																																																									

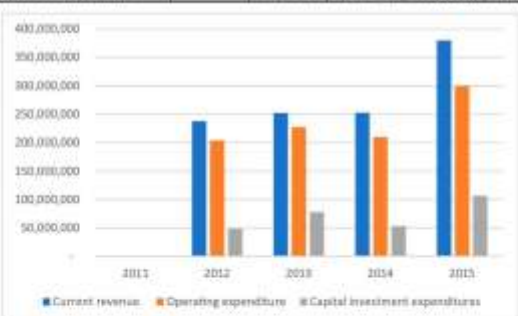
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
Main revenues in MWD						
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth
1 State transfers & grants		289,527,951	283,507,464	295,816,539	300,747,000	1.0%
2 Own-source revenues		170,172,529	136,490,499	122,341,225	160,827,000	-1.4%
3 External revenues		11,103,609	11,591,002	6,439,949	72,229,130	59.7%
<p>Revenues: Revenues from the central government in addition to grants were almost double Kočani's own-source revenues, resulting in a somewhat high level of fiscal dependency during the observed period. The annual growth rate for total revenues was relatively low, averaging up to +3 (2011–15); own-source revenue collection was in decline compared with state transfers and grants.</p>						
Operating expenditure						
	2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros
Operating expenditure	-	350,635,834	353,630,679	353,117,357	369,590,339	6,008,135.4
Wages and salaries	-	244,332,236	255,152,307	251,634,393	248,674,860	4,043,493.7
Capital expenditures	-	106,303,609	71,499,680	64,865,124	107,704,216	1,751,288.1
TOTAL EXPENDITURES	-	457,562,583	425,130,359	417,982,481	477,294,546	7,759,423.5
<p>Expenditures: Payroll accounted for 43 percent of total expenditures and around 57 percent of operating expenditures. It was mostly generated by school staff and was offset by an earmarked grant. Capital investment expenditures accounted for around 24 percent of total expenditures, mainly civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.</p>						
RATIO ANALYSIS						
MAIN FINANCIAL RATIOS						
Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Credit worthiness						
Gross Operating savings/ Current revenue	> 0.3		4.9%	7.6%	6.8%	0.1%
2 Indebtedness						
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years		0.0	0.0	0.0	106.3
Debt service / Total current revenue	< 10 %		0.0	0.0	0.0	0.0
Debt outstanding /Budget total	< 60%		0.0%	0.0%	0.0%	10.7%
Borrowing /Current revenues	< 15%		0.0%	0.0%	0.0%	15.5%
3 Fiscal autonomy						
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %		29.8%	29.9%	31.7%	34.5%
4 Capital investment effort						
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40 %		27.0%	18.7%	15.4%	35.0%
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %		20.2%	18.8%	29.3%	13.5%
5 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %		48.3%	32.4%	38.3%	25.5%
Fees collected/ Fees billed	> 90 %					
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %					
6 Other ratios						
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %		69.7%	72.2%	71.3%	67.3%
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25		3.3			
Actual revenue / Planned revenue	95<A/P<1.05					
FINANCIAL MANAGEMENT						
The administration and the finance sector prepare the budget; it is adopted by the municipal council. The state audit office conducts the audit.						
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN						
To increase creditworthiness, expand fiscal space and the collection of local taxes; to increase service sustainability, foster energy efficiency; and to improve budget reality, and enhance the reliability of forecasting.						

Contact: Elena Dimitrovska, amf Zoran Hristov, | www.kocani.gov.mk

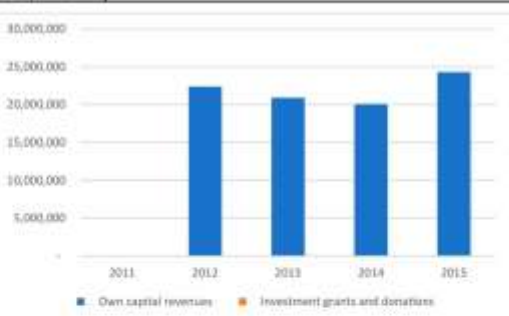
MUNICIPALITY OF KRIVA PALANKA

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: With 33 settlements, the municipality of Kriva Palanka is located in the northeastern region of the former Yugoslav Republic of Macedonia. In accordance with the DUP the city is fragmented into urban parts.</p>						
<p>Demography: Population, according to the most recent census of 2002: 20,257; urban population: 14,558; annual growth rate: -0.3 percent; total area: 480.81 square kilometers; density: 43.30 inhabitants per square kilometer.</p>						
<p>Economy: The low cost of doing business in Kriva Palanka attracts investors from Italy, Turkey, and Bulgaria. There are conditions for agricultural production and meat production. The mining industry is also developed. Unemployment rate: 28 percent. Average inflation (2011–15): 3.9 percent; MKD 1 = €0.0163 (August 2017).</p>						
<p>Decentralized functions: Preschool, childcare, primary and secondary education, local roads, solid waste management, water supply, and drainage of urban waters.</p>						
<p>Utilities management: Water supply and wastewater: Vodovod Kočani (public utility company); electricity: EVN (private company); urban heating: RE: Geoterma (public utility company).</p>						
<p>Municipal staff: Total: 387; education: 272; kindergarten: 35; firefighting: 13; administration: 61.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Improve quality of life through capital investments. Key areas are roads, wastewater treatment plants, and water supply. The main challenge is the Kijmanovo-Gjueshevo road, a cross-border connection.</p>						
<p>Existing project investment plan: The three-year financial plan includes MKD 6.8 million for drainage of Bojanov Dol (ministry of transportation); MKD 23 million for water supply (ministry of transportation); and MKD 7 million for water supply from Stanechka River with a filter station.</p>						
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)						
FINANCIAL POSITION						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
Current revenue		257,763,579	252,528,139	252,483,139	279,812,260	18.9%
Operating expenditure		203,991,585	227,209,044	230,024,114	289,604,050	33.7%
Gross Operating balance		53,771,994	25,319,095	22,459,025	90,208,210	33.4%
Debt service and borrowing costs		2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	0.0%
NET CURRENT BALANCE		51,271,994	22,819,095	19,959,025	87,708,210	35.4%
Capital revenues		22,881,208	20,912,021	20,085,486	24,800,000	2.8%
Own capital revenues		22,881,208	20,912,021	20,085,486	24,300,000	2.8%
Investment grants and donations		-	-	-	500,000	n.a.
Capital investment expenditures		48,576,125	77,905,187	51,652,733	106,569,910	29.9%
BALANCE AFTER INVESTMENTS		5,077,072	(48,574,071)	6,372,778	(4,561,700)	-186.5%
Cash reserves from previous years		8,117,753	7,577,082	5,065,040	21,483,206	42.5%
Loan proceeds		-	-	-	-	n.a.
OVERALL CLOSING BALANCE		13,194,825	(40,996,989)	11,437,818	16,921,506	n.a.

The growth indexes for the observed period were driven by somewhat optimistic projections of current revenues for 2015, which did increase in 2015 through property taxes and communal fees, providing fiscal space for an increase of capital expenditures in 2015 compared with 2014.



Year	Current revenue	Operating expenditure	Capital investment expenditures
2011	257,763,579	203,991,585	48,576,125
2012	252,528,139	227,209,044	77,905,187
2013	252,483,139	230,024,114	51,652,733
2014	279,812,260	289,604,050	106,569,910
2015	279,812,260	289,604,050	106,569,910




Year	Own capital revenues	Investment grants and donations
2011	22,881,208	0
2012	20,912,021	0
2013	20,085,486	0
2014	20,085,486	0
2015	24,300,000	500,000

Kriva Palanka's gross operating balance was positive during the considered period. Following the weak budget planning in Macedonia, Kriva Palanka budget planning for 2015 was ambitious. Actual total revenues in 2015 were about 35 percent less than projections. Projected revenues from land sales were also too ambitious. Poor planning was in the property tax, communal tax and mostly failed expectations for transfers from the central government.

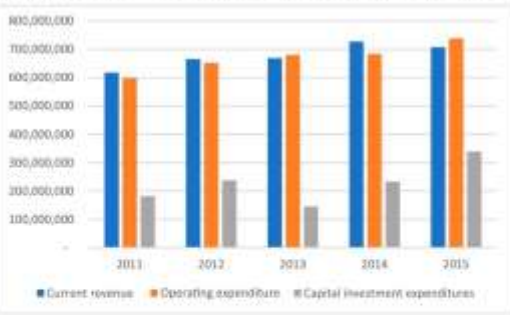
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Main revenues</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 State transfers & grants</td> <td></td> <td>200,126,181</td> <td>200,181,131</td> <td>212,286,990</td> <td>330,877,471</td> <td>13.4%</td> </tr> <tr> <td>2 Own-source revenues</td> <td></td> <td>60,018,601</td> <td>73,059,029</td> <td>60,261,635</td> <td>73,234,789</td> <td>5.1%</td> </tr> <tr> <td>3 External revenues</td> <td></td> <td>-</td> <td>36,939,111</td> <td>14,611,428</td> <td>2,061,700</td> <td>NDV/0!</td> </tr> </tbody> </table>							Main revenues	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	1 State transfers & grants		200,126,181	200,181,131	212,286,990	330,877,471	13.4%	2 Own-source revenues		60,018,601	73,059,029	60,261,635	73,234,789	5.1%	3 External revenues		-	36,939,111	14,611,428	2,061,700	NDV/0!												
Main revenues	2011	2012	2013	2014	2015	Growth																																								
1 State transfers & grants		200,126,181	200,181,131	212,286,990	330,877,471	13.4%																																								
2 Own-source revenues		60,018,601	73,059,029	60,261,635	73,234,789	5.1%																																								
3 External revenues		-	36,939,111	14,611,428	2,061,700	NDV/0!																																								
<p>Revenues: Revenues from the central government in addition to grants were almost five times more than Kriva Palanka's own-source revenues, resulting in a high level of fiscal dependency over the observed period. The annual growth of total revenues was relatively high, an averaging up to +12 percent (2011–15); own-source revenue collection grew more slowly than state transfers and grants.</p>																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2015 in Euros</th> <th>Structure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>-</td> <td>212,560,225</td> <td>225,355,549</td> <td>207,524,114</td> <td>220,034,387</td> <td>3,577,795.1</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>Wages and salaries</td> <td>-</td> <td>146,756,245</td> <td>135,670,115</td> <td>135,045,279</td> <td>114,789,351</td> <td>1,866,493.5</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Capital expenditures</td> <td>-</td> <td>51,164,125</td> <td>80,405,187</td> <td>56,152,733</td> <td>41,811,312</td> <td>679,658.7</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>TOTAL EXPENDITURES</td> <td>-</td> <td>263,724,330</td> <td>305,760,736</td> <td>263,676,847</td> <td>261,845,719</td> <td>4,257,653.8</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>								2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	Structure	Operating expenditure	-	212,560,225	225,355,549	207,524,114	220,034,387	3,577,795.1	84	Wages and salaries	-	146,756,245	135,670,115	135,045,279	114,789,351	1,866,493.5	44	Capital expenditures	-	51,164,125	80,405,187	56,152,733	41,811,312	679,658.7	16	TOTAL EXPENDITURES	-	263,724,330	305,760,736	263,676,847	261,845,719	4,257,653.8	100
	2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	Structure																																							
Operating expenditure	-	212,560,225	225,355,549	207,524,114	220,034,387	3,577,795.1	84																																							
Wages and salaries	-	146,756,245	135,670,115	135,045,279	114,789,351	1,866,493.5	44																																							
Capital expenditures	-	51,164,125	80,405,187	56,152,733	41,811,312	679,658.7	16																																							
TOTAL EXPENDITURES	-	263,724,330	305,760,736	263,676,847	261,845,719	4,257,653.8	100																																							
<p>Expenditures: Payroll accounted for 44 percent of total expenditures and around 52 percent of operating expenditures, mostly generated by school staff and offset by an earmarked grant. In 2015, capital investment expenditures accounted for around 16 percent of total expenditures, mainly civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.</p>																																														
RATIO ANALYSIS																																														
MAIN FINANCIAL RATIOS																																														
Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015																																								
1 Credit worthiness																																														
Gross Operating savings/ Current revenue	> 0.3		14.2%	10.0%	16.8%	21.1%																																								
2 Indebtedness																																														
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years		0.0	0.0	0.0	0.0																																								
Debt service / Total current revenue	< 10 %		0.0	0.0	0.0	0.0																																								
Debt outstanding /Budget total	< 60%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%																																								
Borrowing /Current revenues	< 15%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%																																								
3 Fiscal autonomy																																														
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %		35.0%	38.5%	38.2%	58.0%																																								
4 Capital investment effort																																														
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40 %		20.4%	30.9%	21.3%	28.1%																																								
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%																																								
5 Level of service sustainability																																														
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %		29.1%	44.3%	37.8%	46.6%																																								
Fees collected/ Fees billed	> 90 %																																													
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %																																													
6 Other ratios																																														
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %		69.0%	60.2%	65.1%	52.2%																																								
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25		6.2																																											
Actual revenue / Planned revenue	95<A/P<1.05																																													
FINANCIAL MANAGEMENT																																														
The administration and the finance sector prepare the budget; it is adopted by the municipal council. The state audit office conducts the audit.																																														
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN																																														
To increase creditworthiness, expand local taxes collection; to enhance service sustainability, improve local economic development (LED); and to improve budget reality, enhance the reliability of forecasting.																																														

Contacts: Valentina Angeloskvska, and Dragica Mitrovska, | <http://www.krivapalanka.gov.mk/>

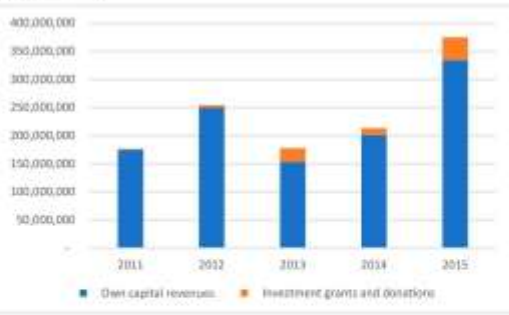
MUNICIPALITY OF STRUMICA

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: The municipality of Strumica is located in the southeastern part of the former Yugoslav Republic of Macedonia. It comprises the city proper and 24 settlements. The city's master plan is divided into nine urban districts, of which the residential zone is composed of eight communes or residential communities.</p>						
<p>Demography: Population, according to the most recent census of 2002: 54,676, including 35,311 living in the center of municipality; annual growth rate: 0.1 percent; total area: 32,189 hectares; density: 1.7 inhabitants per hectare.</p>						
<p>Economy: The city has a robust business infrastructure as well as a Moody's bond credit rating of B1. The low cost of doing business is attracting many new residents and investments from Croatia, Greece, Turkey, and Germany. Strumica is part of an extensive agricultural area, offering opportunities to invest in the food production industry and in the export of quality agricultural products. Labor force: 29,127; unemployed: 9,501; average inflation for the observed period of 2011–15 was 1.9 percent; MKD 1 = €0.0163 (August 2017).</p>						
<p>Decentralized functions: Childcare (kindergarten), primary and secondary education, local roads, solid waste collection, transportation, water supply, and wastewater.</p>						
<p>Utilities management: Water supply and wastewater: PE Komunalce; electricity: EVN (private company); urban heating: PE Strumica GAS.</p>						
<p>Municipal staff: Total: 1,426; primary education: 523; secondary education: 235; kindergarten and senior citizen homes: 156; communal services: 337; civil works: 19; and general administration: 156.</p>						
<p>Urban issues and challenges: Improve the quality of life through capital investments. Key areas are roads, water supply, sewage, school facilities (new construction and rehabilitation). The main issue is geographic information systems (GIS) and land management implementation.</p>						
<p>Existing project investment plan: The three-year rolling plan, financed by the city budget and state grants, includes MKD 220 million for a gas network (basic budget and municipal bonds); MKD 37 million for the local road—Popcevo (World Bank grant); and MKD 590.4 million for a water treatment plant (IPA-Fund grant)</p>						
						
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)						
FINANCIAL POSITION						
Strumica						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
Current revenue	617,791,980	665,452,498	668,790,083	726,641,976	706,678,424	3.4%
Operating expenditure	598,476,525	651,865,560	680,712,071	683,348,466	738,478,334	5.4%
Gross operating balance	19,312,265	13,587,438	11,421,986	43,293,510	(31,750,910)	n.a.
Debt service and borrowing costs	-	-	-	-	-	-
NET CURRENT BALANCE	19,312,265	13,587,438	11,421,986	43,293,510	(31,750,910)	n.a.
Capital Revenues	176,404,909	254,190,776	177,711,928	233,225,274	374,643,576	30.7%
Own capital revenues	174,674,203	249,570,251	152,910,835	203,005,108	333,750,000	37.5%
Investment grants and donations	1,429,606	4,560,525	24,801,093	12,220,166	40,893,576	133.3%
Capital investment expenditures	181,968,729	237,909,645	145,962,566	233,326,652	319,322,666	16.9%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	13,747,645	24,800,569	30,327,374	23,192,132	3,500,000	-49.0%
Cash reserves from previous years	9,730,675	9,562,924	13,652,973	9,887,428	-	-100.0%
Loan proceeds	-	-	-	-	-	-
OVERALL CLOSING BALANCE	23,467,120	39,791,493	55,580,347	53,079,560	3,500,000	n.a.

The growth indexes for the period were driven by investment grants and donations in 2015 and higher revenues from land sales and development fees in 2015 compared with 2014.



Year	Current revenue	Operating expenditure	Capital investment expenditures
2011	617,791,980	598,476,525	181,968,729
2012	665,452,498	651,865,560	237,909,645
2013	668,790,083	680,712,071	145,962,566
2014	726,641,976	683,348,466	233,326,652
2015	706,678,424	738,478,334	319,322,666



Year	Own capital revenues	Investment grants and donations
2011	174,674,203	1,429,606
2012	249,570,251	4,560,525
2013	152,910,835	24,801,093
2014	203,005,108	12,220,166
2015	333,750,000	40,893,576

Strumica's 2015 budget plan was 14 percent higher than actual numbers. Land sales were expected to rise by around 170 percent in 2015 compared with 2014, but they only rose around 40 percent. Overall capital revenues were lower than the expected in 2015 than 2014.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES							
Main revenues in MWD							
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	
1 State transfers & grants	460,547,638	488,390,745	494,243,793	508,891,727	521,584,683	3.2%	
2 Own-source revenues	332,218,655	426,632,504	327,457,125	418,755,357	525,843,741	12.2%	
3 External revenues	1,429,606	4,560,525	24,801,093	12,220,166	33,890,576	120.7%	
<p>Revenues: Revenues from the central government in addition to grants almost equal Strumica's own-source revenues. As a result, fiscal dependency lessened somewhat during the observed period. The annual growth rate was high, averaging up to +8 percent [(meaning?)] (2011–15); own-source revenue collection grew at a faster pace than state transfers.</p>							
	2011	2012	2013	2014	2015	2015 in Euros	
Operating expenditure	597,403,395	648,272,437	640,709,705	678,545,593	669,064,477	10,879,897	
Wages and salaries	403,361,211	410,389,048	383,672,261	415,890,848	414,055,776	6,732,624	
Capital expenditures	183,068,337	246,006,173	185,464,931	238,129,525	166,140,235	4,327,484	
TOTAL expenditures	780,471,733	894,278,609	826,174,637	916,675,118	935,204,732	15,206,581	
<p>Expenditures: Payroll accounted for 44 percent of total expenditures and around 68 percent of operating expenditures. It was mostly generated by school staff and was offset by an earmarked grant. In 2015, capital investment expenditures accounted for around 28 percent of total expenditures, primarily civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.</p>							
<p>Expenditures: Payroll accounted for 44 percent of total expenditures and around 68 percent of operating expenditures. It was mostly generated by school staff and was offset by an earmarked grant. In 2015, capital investment expenditures accounted for around 28 percent of total expenditures, primarily civil works such as road maintenance, water supply and sewage, and school construction and maintenance.</p>							
RATIO ANALYSIS							
MAIN FINANCIAL RATIOS							
Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015	
1 Credit worthiness							
Gross Operating savings/ Current revenue	> 0.3	3.1%	2.0%	-1.7%	6.0%	-4.5%	
2 Indebtedness							
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Debt service / Total current revenue	< 10 %	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Debt outstanding /Budget total	< 60%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Borrowing /Current revenues	< 15%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
3 Fiscal autonomy							
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %	28.8%	30.3%	29.7%	35.0%	33.7%	
4 Capital investment effort							
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40 %	29.5%	35.8%	21.8%	32.1%	48.0%	
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %	0.8%	1.9%	17.0%	5.2%	12.0%	
5 Level of service sustainability							
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	9.4%	9.9%	9.1%	10.1%	11.7%	
Fees collected/ Fees billed	> 90 %						
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %						
6 Other ratios							
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	67.5%	63.3%	59.9%	61.3%	61.9%	
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	3.8					
Actual revenue / Planned revenue	95<A>/P<1.05						
FINANCIAL MANAGEMENT							
The administration and the finance sector prepare the budget; it is adopted by the municipal council. The state audit office conducts the audit.							
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN							
To increase creditworthiness, develop more flexible borrowing procedures and improve the assessment of property taxes; to increase service sustainability, readopt the municipality's detailed urban plans; and to improve budget reality, improve the reliability of forecasting.							
Contact: Evgenija Gramatinska, www.strumica.gov.mk							

MUNICIPALITY OF BIJELO POLJE

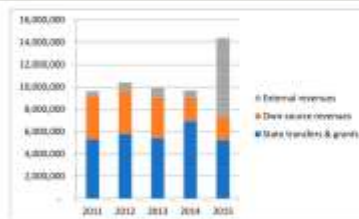
CITY PROFILE																																																																																																								
<p>Territorial organization: The municipality of Bijelo Polje is located in the northeast region of Montenegro and comprises 337 settlements and 39 local communities. Its total area is 924 square kilometers, which is 6.7 percent of the total territory of the country—the fourth largest by area, located in the northern part of Montenegro on the bank of Lim River, surrounded by high mountains with forests - Bjelasica, Uša, and Pesterska.</p>																																																																																																								
<p>Demography: Total population, according to 2011 census: 46,051, representing 7.43 percent of the country's total population. Growth rate in period 2003-2011 is negative -6.6 percent; country ranking (in population): 3 out of 23; vital index: 125; population density: 49.8 inhabitants per square kilometer; average age: 36.1; rate of natural increase (2011): 4.2.</p>																																																																																																								
<p>Economy: Total income per capita (2013): €436-1,854; active population (2011): 14,733; activity rate (2011): 32 percent; unemployment rate (2013): 27 percent; national development index (2010-12): 38.06 percent (19th out of 21 municipalities in 2012 relative to local development); inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013, -0.3 percent in 2014, and 1.4 percent in 2015.</p>																																																																																																								
<p>Decentralized functions: Montenegro is highly centralized, and the municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that the municipality's responsibilities include local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for providing education and health services.</p>																																																																																																								
<p>Utilities management: Waste disposal and maintenance of public spaces and parks, city market, cemeteries, of local roads, and city's steam heating system; city utility company d.o.o Komunalno "Lim" Water supply, drainage, and wastewater treatment: d.o.o. Vodovod Bistrica; parking services: d.o.o Parking servis (parking services).</p>																																																																																																								
<p>Municipal staff: Local administration: 307; public institutions: 92; public enterprises: 228.</p>																																																																																																								
<p>Urban issues and challenges: improve waste management system and wastewater treatment; lower the high unemployment rate; attract private investors, develop small businesses, tourism, and agriculture; concession was granted to build small hydropower facility</p>																																																																																																								
<p>Existing project investment plan: Ongoing capital projects and a major five-year large value capital investment plan (2011-17) co-financed through the state budget and through public-private partnerships include the construction of wastewater treatment plant and sewage network (27 kilometers long for €10 million); reconstruction of a sports facility for €400,000; construction of swimming pools for €3 million; construction of sports terrain for €300,000; solidarity housing construction for €3.4 million; construction of a city parking lot with garages for €700,000; reconstruction of the city square for €6 million; reconstruction and modernization of the city market for €1.7 million; construction of livestock markets in Tomaševu, Pavin Polje, Lozno, Kanji, and Bistrica for €500,000; construction and reconstruction of the road network (86 projects) for €15 million; construction and reconstruction of the water supply network (44 projects) for €6.6 million.</p>																																																																																																								
  																																																																																																								
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth Index</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>7,228,497.80</td> <td>7,826,210.34</td> <td>7,297,980.34</td> <td>8,802,465.70</td> <td>7,990,379.00</td> <td>-9.5%</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditures</td> <td>5,273,587.45</td> <td>8,370,921.08</td> <td>3,678,830.40</td> <td>3,448,944.67</td> <td>4,345,700.00</td> <td>4.3%</td> </tr> <tr> <td>Gross operating balance</td> <td>1,954,910</td> <td>-544,710.74</td> <td>3,619,149.94</td> <td>5,353,521.03</td> <td>3,644,679.00</td> <td>-38.3%</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>2,314,890</td> <td>2,265,415.65</td> <td>3,094,504.90</td> <td>1,281,676.10</td> <td>4,825,700.00</td> <td>20.8%</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>(360,120)</td> <td>(819,127)</td> <td>482,755</td> <td>3,771,925</td> <td>(1,498,112)</td> <td>68.5%</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>1,473,603</td> <td>484,267</td> <td>2,127,835</td> <td>1,134,636</td> <td>289,950</td> <td>-33.4%</td> </tr> <tr> <td>Own capital revenues</td> <td>1,473,603</td> <td>484,267</td> <td>1,237,453</td> <td>425,777</td> <td>179,950</td> <td>-40.9%</td> </tr> <tr> <td>Investment grants and donations</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>890,382</td> <td>708,859</td> <td>110,000</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>1,710,717</td> <td>2,393,845</td> <td>2,538,249</td> <td>2,625,273</td> <td>3,299,000</td> <td>-4.9%</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>(597,244)</td> <td>(2,728,705)</td> <td>302,341</td> <td>486,188</td> <td>(3,189,182)</td> <td>n.p.</td> </tr> <tr> <td>Cash reserves from previous years</td> <td>282,801</td> <td>1,328,030</td> <td>593,184</td> <td>24,000</td> <td>46,821</td> <td>-41.2%</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>527,589</td> <td>417,000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>8,885,000</td> <td>80.8%</td> </tr> <tr> <td>GENERAL CLOSING BALANCE</td> <td>318,256</td> <td>(883,675)</td> <td>835,925</td> <td>510,788</td> <td>3,802,659</td> <td>54.3%</td> </tr> </tbody> </table>							Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index	Current revenue	7,228,497.80	7,826,210.34	7,297,980.34	8,802,465.70	7,990,379.00	-9.5%	Operating expenditures	5,273,587.45	8,370,921.08	3,678,830.40	3,448,944.67	4,345,700.00	4.3%	Gross operating balance	1,954,910	-544,710.74	3,619,149.94	5,353,521.03	3,644,679.00	-38.3%	Debt service and borrowing costs	2,314,890	2,265,415.65	3,094,504.90	1,281,676.10	4,825,700.00	20.8%	NET CURRENT BALANCE	(360,120)	(819,127)	482,755	3,771,925	(1,498,112)	68.5%	Capital revenues	1,473,603	484,267	2,127,835	1,134,636	289,950	-33.4%	Own capital revenues	1,473,603	484,267	1,237,453	425,777	179,950	-40.9%	Investment grants and donations	-	-	890,382	708,859	110,000	-	Capital investment expenditures	1,710,717	2,393,845	2,538,249	2,625,273	3,299,000	-4.9%	BALANCE AFTER INVESTMENTS	(597,244)	(2,728,705)	302,341	486,188	(3,189,182)	n.p.	Cash reserves from previous years	282,801	1,328,030	593,184	24,000	46,821	-41.2%	Loan proceeds	527,589	417,000	0	0	8,885,000	80.8%	GENERAL CLOSING BALANCE	318,256	(883,675)	835,925	510,788	3,802,659	54.3%
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index																																																																																																		
Current revenue	7,228,497.80	7,826,210.34	7,297,980.34	8,802,465.70	7,990,379.00	-9.5%																																																																																																		
Operating expenditures	5,273,587.45	8,370,921.08	3,678,830.40	3,448,944.67	4,345,700.00	4.3%																																																																																																		
Gross operating balance	1,954,910	-544,710.74	3,619,149.94	5,353,521.03	3,644,679.00	-38.3%																																																																																																		
Debt service and borrowing costs	2,314,890	2,265,415.65	3,094,504.90	1,281,676.10	4,825,700.00	20.8%																																																																																																		
NET CURRENT BALANCE	(360,120)	(819,127)	482,755	3,771,925	(1,498,112)	68.5%																																																																																																		
Capital revenues	1,473,603	484,267	2,127,835	1,134,636	289,950	-33.4%																																																																																																		
Own capital revenues	1,473,603	484,267	1,237,453	425,777	179,950	-40.9%																																																																																																		
Investment grants and donations	-	-	890,382	708,859	110,000	-																																																																																																		
Capital investment expenditures	1,710,717	2,393,845	2,538,249	2,625,273	3,299,000	-4.9%																																																																																																		
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(597,244)	(2,728,705)	302,341	486,188	(3,189,182)	n.p.																																																																																																		
Cash reserves from previous years	282,801	1,328,030	593,184	24,000	46,821	-41.2%																																																																																																		
Loan proceeds	527,589	417,000	0	0	8,885,000	80.8%																																																																																																		
GENERAL CLOSING BALANCE	318,256	(883,675)	835,925	510,788	3,802,659	54.3%																																																																																																		
<p>The positive operating margin during the observed period and high operating surplus beyond operating expenditures in 2014 indicate financial strength and sustainability of the municipality's operations. In 2015 due to high operating expenditures there was a significant reduction of the gross operating balance, signaling financial issues and jeopardizing creditworthiness. The operating expenditures grew an average of 4.3 percent while current revenues decreased slightly with an average index of 0.5 percent. Due to high debt service and borrowing costs (growth index of 20.8%), and high operating expenditures the net current balance was negative in 2012, 2013 and alarmingly so in 2015, worsening the municipality's financial situation. The operating margin decreased an average of 18.9 percent but remained positive. However, this was accompanied by a positive overall balance (except in 2012) Investments showed strong negative balances in 2011, 2012, and especially 2015 where capital investments had to be financed mainly from debt (in 2015) and debt and cash reserves (2011 and 2012). The City shows reduction of cash reserves shrunk by 41.2 percent, and although there were no loan proceeds from 2013 to 2014 the high level of borrowing in 2015 (debt reprogramming arrangement) brought the growth index of 90.9 percent. Capital investments revealed a declining trend at -4.9 percent. The highest debt repayment of €3.8 million excluding interest is indicated in 2015. Twenty-two percent went to repaying a bank debt (7 percent of total expenditures in 2015) and 78 percent for repayment of arrears (23 percent).</p>																																																																																																								
 																																																																																																								

Current revenues amounted to 71 percent of total revenues over the 2011–15 period. Own-source capital revenues, including the sale of property, declined by an average of 40.9 percent. The city finances capital expenditures with investment grants from the state budget and with donations (31 percent of total capital revenues). The city maintains capital expenditures at a high level even though revenues are insufficient, and considering the high levels of borrowing in 2015, the city should revise its investment plans going forward.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

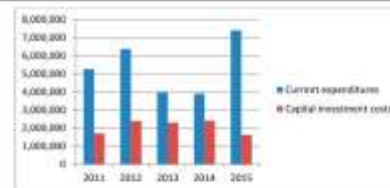
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
State transfers & grants	5,307,836	5,797,560	5,400,432	6,916,035	5,218,968	-0.4%
Own-source revenues	3,787,406	3,840,947	3,627,696	2,048,517	2,117,150	-13.5%
External revenues	522,599	758,411	890,382	708,859	7,034,500	91.5%

Own-source revenues constituted 29 percent of total budget revenues, including property sales, which accounted for 14 percent of total own-source revenues and 4 percent of total revenues (2011–15) and which revealed an average declining trend of 13.5 percent. State transfers (shared revenues) and grants (equalization) accounted for 53 percent of total revenues for the 2011–15 period and showed a slight declining trend of 0.4 percent.



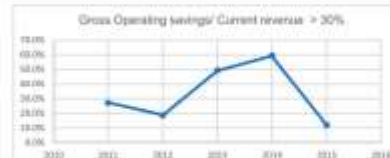
The city demonstrated a strong reliance on state transfers and grants, 18 percent of which are shared revenues and 82 percent equalization (unconditional) grants. Own-source revenues declined more quickly than state transfers and grants, suggesting that the city should make more of an effort in this regard. External revenues, with a growth index of 91.5 percent, accounted for 18 percent of total revenues in 2011–15, peaking in 2015 due to reprogramming debts and entering into loan agreements with government approval to deal with city's accumulated debt and arrears.

Capital investments declined by an average of 1 percent during the observed period, with the highest level in 2014, then declining by 38 percent in 2015; they represent an average of 21 percent of total expenditures for 2011–15. The largest share of capital investments (85 percent) during the observed period was in expenditures for local infrastructure, including city construction land improvements, with a 3 percent growth index. Current expenditures trended upward with an average annual growth of 9 percent, constituting 54 percent of total expenditures for 2011–15, reaching the highest level in 2015, mainly due to an increase in payroll-related costs, interest, fees, and transfers. Current expenditures represented 57 percent of total expenditures in 2015.

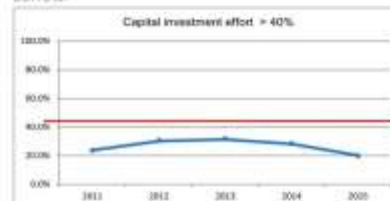


RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Creditworthiness						
Gross Operating savings/ Current revenue	> 30%	27.0%	18.5%	40.3%	59.4%	11.9%
2 Indebtedness						
Debt outstanding / Gross operating savings	< 10 years	3.2	6.1	2.3	1.5	17.1
Debt service / Total current revenue	< 10%	32%	29%	38%	32%	32%
Debt outstanding / Budget total	< 60%	70.2%	87.8%	81.5%	78.7%	102.7%
Borrowing / Current revenues	< 15%	7.2%	5.3%	0.0%	0.0%	97.9%
3 Fiscal autonomy						
Own taxes + fees + unconditional grants / Total Current revenue	> 30%	80.4%	87.0%	80.7%	88.8%	82.4%
4 Capital investment effort						
Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 40%	20.7%	30.6%	31.9%	28.8%	18.7%
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 30%			36.6%	29.3%	7.6%
5 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 10%	8.9%	11.7%	16.0%	15.3%	15.1%
Fees collected / Fees billed	> 90%					
Taxes collected / Taxes billed	> 90%	26.9%	33.3%	37.3%	38.8%	46.9%
6 Other ratios						
Salaries & wages / Operating actual expense	> 40%	26.4%	25.7%	36.4%	35.5%	44.1%
Number of municipal employees / 1000 citizens	< 25	9.7	9.7	10.2	9.3	6.4
Actual revenue / Planned revenue	80-100%	82.8%	94.28%	94.8%	101.62%	85.52%



The city achieved positive operating savings over the observed time period—a sign of creditworthiness. The ratio was met in 2013 and 2014, but dropped below the 30 percent benchmark in 2015, which suggests that the city's creditworthiness is weak and it can no longer borrow.



Capital investments below the 40 percent benchmark signal the need to revise investment policies. The city shows negligible reliance on earmarked investment grants whereby investments have mainly been financed from loans. The city does not generate revenues sufficient to fund the benchmark. Budget planning—planned and actual figures—were within range, pointing to fairly realistic budget planning. The city shows strong fiscal autonomy and spending sovereignty, with an ability to increase its own-source revenue.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial condition of local government by enhancing the regulatory framework (new revenue sources through adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed). Establish a new ministry for public administration (completed). Increase creditworthiness (enhance capacity for preparation and implementation of European Union projects and developing project documentation (by 2019). Improve exchange of data between the state and local governments for an improved database on shared revenues and more reliable forecasting (by end of 2018). Enhance service sustainability and improved operations of local administration. Improve the information technology system for the assessment and collection of real estate tax (by 2018). Implement new tax accounting software to ensure an improved database on all local taxes (by 2018). Introduce inter-municipal cooperation—the pooling of municipalities to propose joint projects, to be allocated from European Structural Investment Funds (by 2018). Advance budget reliability and enhanced budget planning by improving reporting for equalization (by 2018). Fully implement functional classification (by 2018). Improve municipal treasury operations by implementing budget expenditure controls and measures (end of 2017).

Contact Person: Alida Nuhošić finansijska@t-cam.me Website: <http://www.bijelopolje.co.me>

MONTENEGRO MFA

MUNICIPALITY OF BUDVA

CITY PROFILE

Territorial organization: The municipality of Budva comprises 61 settlements and 13 local community units; its total area is 122 square kilometers. The city of Budva is located in the Adriatic region, and is the center of the municipality of Budva. It is 2,500 years old—one of the oldest settlements on the Adriatic coast.

Demography: Total population, according to 2011 census: 19,218 (3.1 percent of the total population of Montenegro); annual population growth: -0,8 percent; country ranking (population): 11 out of 23.; vital index: 191; population density: 157 inhabitants per square kilometer. Population growth, according to the 2011 census relative to 2003 census is 24.1 percent, the highest population growth rate in the country. Average age of population: 36.5; rate of natural increase (2011): 5.8.

Economy: Total income per capita (2013): 3,538; activity rate (2011): 56,1 percent; unemployment rate (percent active population): 13,2; employment rate: 49 percent (the country's highest); national development index (2010–12): above 125 percent (331.7 percent), ranking first in the country; inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013; -0.3 percent in 2014, and 1.4 percent in 2015.

Decentralized functions: Montenegro is highly centralized, and the municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that the municipality's responsibilities include local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for providing education or health services.

Utilities management: Water supply, drainage, and wastewater treatment: Vodovod i kanalizacija d.o.o Budva 2 (water and sewage company); waste collection and disposal; management of landfills, city market, and city parks; maintenance of public spaces, green, and recreational areas. Public lighting: d.o.o Komunalno Budva (utility company). Sports: JP Mediteranski sportski centar and JP Sportsko rekreativni centar (public companies). Cemeteries: JP Pogrebne usluge Budva (public company). Parking: Parking servis d.o.o (public company).

Municipal staff (2015): Local administration: 315; public institutions: 210; public enterprises: 479.

Urban issues and challenges: Overbuilt urban spaces, wastewater treatment, solid waste management, and illegal construction.

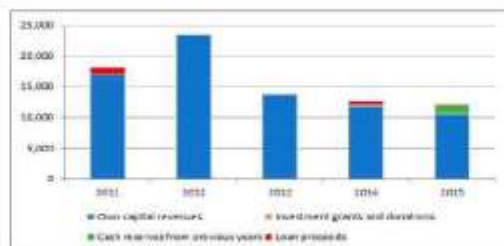
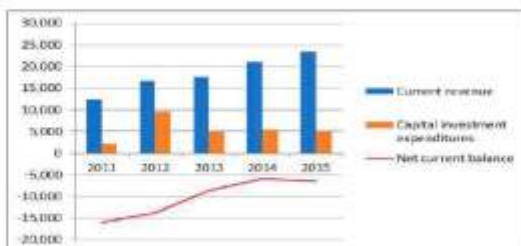
Existing project investment plan: The primary capital projects for 2011–17 were the construction of the roundabout on the Boulevard Beca stream and control stream for €250,000; utility equipping and construction and reconstruction of water and sewage networks for an approximate total of €2 million; wastewater treatment plant for €4.6 million; day care center for €408,000; building of garages for €1.1 million; a school sports playground in Sveti Stefan for €70,000; spatial planning for 2016 for €6.1 million.



FINANCIAL SITUATION

Items in 000 EUR	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
Current revenue	12,476	16,720	17,863	21,086	25,477	17.1%
Operating expenditure	7,324	7,803	8,876	9,901	10,338	8.6%
Gross operating balance	5,155	8,918	8,987	11,184	15,139	25.9%
Debt service and borrowing costs	21,108	22,074	16,733	16,888	16,433	-3.2%
NET CURRENT BALANCE	(15,953)	(13,156)	(7,746)	(5,704)	(1,294)	-26.0%
Capital Revenue	17,041	23,463	13,739	11,968	10,662	-11.1%
Own capital revenues	(7,041)	23,463	13,739	11,968	10,662	-11.1%
Investment grants and donations	2,261	3,044	3,307	3,333	3,102	37.3%
Capital investment expenditures	(11,059)	19	91	686	1,921	-4.6%
Cash reserves from previous years	19	21	35	17	119	295.2%
Loan proceeds	1,138		394	291	291	-11.0%
OVERALL CLOSING BALANCE	29	116	327	1,423	1,196	275.2%

The positive operating margin during the observed period municipality's substantial operating margin reflects the financial strength and sustainability of its operations and demonstrates strong creditworthiness, accompanied by a positive overall closing balance (high growth index of 176 percent). However, debt service made up a substantial portion of the expenses, resulting in negative net current balances for each year, placing a huge burden on the municipal budget. The investment balance was negative in 2011 and 2015, mainly due to the repayment of arrears on capital investments. The municipality has a growing index for cash reserves (with a high of 206 percent) due to a 2015 increase, which were negligible from 2011 to 2014. The current revenue growth index (2011–15) was 17.1 percent, indicating a recovery for the local economy and finance. Current city revenues were much higher than operating expenditures. As a result, positive operating balances show financial strength in terms of the city financing its regular operations. Operating expenditures trended upward, meaning that the municipality was not committed to saving; the growth index shows it growing more slowly than current revenues (9.5 percent).



Current revenues amounted to 71 percent of total revenues over the 2011–15 period. Own-source capital revenues, including the sale of property, declined by an average of 40.9 percent. The city finances capital expenditures with investment grants from the state budget and with donations (31 percent of total capital revenues). The city maintains capital expenditures at a high level even though revenues are insufficient, and considering the high levels of borrowing in 2015, the city should revise its investment plans going forward.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Revenues in 000 EURO	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
State transfers & grants	3,125	3,060	4,458	4,590	4,997	12.5%
Own-source revenues (including property sales)	26,400	37,346	26,961	26,535	30,458	3.6%
External revenues	1,100	-	-	584	250	-31.0%

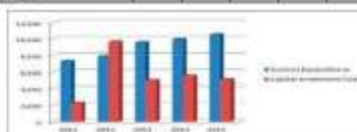
The municipality strongly relied on own-source revenues. In 2015, own-source revenues accounted for 85 percent of total budget revenues, including property sales of less than 2 percent; shared taxes accounted for 14 percent. External revenues (loan proceeds) made up 1 percent of the 2015 budget.



Own-source revenues had a growth index of 4 percent, mainly by increasing the collection of local property taxes. Total own-source revenues, however, have grown slower than state transfers (12.5 percent growth index). External revenues (Budva received no donations or state transfers during the period of 2011–15) showed a declining trend since 2011, with no loan proceeds in 2012 and 2013. Overall, shared taxes accounted for 12 percent of the municipality's total revenues over the observed period, while own-source revenues accounted for a high of 87 percent.

INDEX OF REVENUE EXPENDITURES - 100 BARS						
	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
CURRENT EXPENDITURES (total)	1,594	1,287	10,576	9,999	8,538	37%
Payroll (including employee benefits & social)	2,008	2,170	4,980	4,284	4,790	7.88%
Operating costs	1,287	1,494	2,194	2,525	2,992	16.67%
Materials	75	119	34	112	35	-4.32%
Total expenses	35	37	176	204	16	16.43%
Depreciation costs	21	45	69	85	23	11.15%
Energy	152	462	424	511	527	46.44%
Telephone services	55	71	47	34	44	3.24%
Public services	12	1	48	22	35	30.87%
Printing services	12	1	48	22	35	30.87%
Communication services	12	1	48	22	35	30.87%
Construction services	1,000	1,700	1,400	1,400	1,000	0.74%
Grants (state and international)	30	25	715	365	22	33.9%
Bank	30	30	34	30	30	-1.2%
Interest costs and fees	215	71	119	122	104	24.66%
Current transfers	1,986	1,912	1,607	1,220	1,210	-4.33%
State security and justice	260	40	11	40	140	-14.41%
Other expenditures	204	204	204	207	24	9.76%

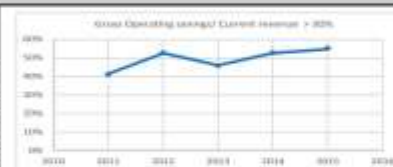
CAPITAL INVESTMENT FINANCING IN 000 EURO						
Item	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
Total capital investment costs	2,263	6,040	2,007	2,102	2,107	22.9%
Expenditures for asset infrastructure	1,530	6,214	3,500	2,102	2,000	16.0%
Expenditures for acquisition	360	361	1,080	1,190	1,300	40.0%
Expenditures for improvement of the contractual and						
Expenditures for equipment	20	11	20	40	100	44.7%
Expenditures for public institutions			11	11	11	11
Other capital expenditures						



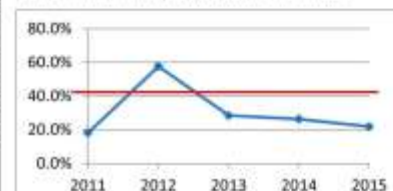
Current expenditures showed an upward trend, with an average annual growth rate of 10 percent. Capital investments were at their highest level in 2012; they declined by half in 2013, and remained at the same level in 2014 and 2015, with an average annual growth rate of 22.5 percent over the observed period. The largest share of capital investments was for local infrastructure, with growth index of 17 percent.

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative index (benchmark)	2011					2012					2013					2014					2015				
		2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015					
1 Creditworthiness																										
Gross Operating surplus / Current revenue	> 30%	41%	47%	47%	40%	53%	53%																			
2 Indebtedness																										
Debt outstanding / Gross operating surplus	< 18 years	2.3	1.1	0.7	0.4	0.3																				
Debt service / Total current revenue	< 10%	10%	10%	10%	10%	10%																				
Debt outstanding / Budget total	< 90%	42.5%	24.0%	22.1%	21.8%	19.8%																				
Borrowing / Current revenue	< 10%	6.8%	0.0%	3.0%	2.4%	1.1%																				
3 Fiscal autonomy																										
Own (taxes + fees + ancillary grants) / Total Current revenue	> 80%	192.7%	209.6%	148.4%	129.4%	122.3%																				
Capital investment expenditures / Total Current revenue	> 40%	16.7%	17.7%	38.2%	28.2%	21.2%																				
Capital subsidies for completed grant / Total investment expenditure	> 90%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%																				
4 Level of service sustainability																										
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15%	0.8%	0.4%	1.0%	4.0%	3.2%																				
Fees collected / Fees billed	> 90%																									
Taxes collected / Taxes billed	> 90%	77.1%	75.8%	72.6%	69.8%	61.2%																				
5 Other ratios																										
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%	49.8%	39.8%	31.0%	43.0%	56.3%																				
Number of municipal employees / 1000 citizens	< 20	23.4	21.8	22.3	21.8	23.0																				
Actual revenue / Planned revenue	90-100%	82.2%	100.2%	69.2%	69.8%	102.2%																				



The creditworthiness ratio—the operating margin over current revenues—was high and met the benchmark: of >30 percent, showing an upward trend and suggesting the municipality's strong creditworthiness during the observed period as well as its capacity to borrow and invest.



As of 2013, the indebtedness ratio (debt outstanding / budget total) was below the set benchmark, indicating serious emerging financial issues with expiring grace periods for loans. Debt repayment capacity met the benchmark—the city was able to repay all outstanding debt from five years of operating surplus against a 10-year benchmark. However, debt service was well below the benchmark, causing serious concern, including accumulated bank debt as well as arrears—ballooning debt payments—and absorbing up to 60 percent of overall budget expenditures during the observed period.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial condition of the local government by enhancing the regulatory framework (new revenue sources through the adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed)); establish the new ministry for public administration to monitor and control local government operations and protect their interests (completed); increase creditworthiness by improving the exchange of data between the state and local government for a better database on shared revenues and forecast reliability by the end of 2018; promote service sustainability and improved operations of local administration by improving the information technology system for the assessment and collection of real estate taxes by 2018; implement a new tax accounting software to ensure improved database on all local taxes by 2018; implement savings measures for current expenditures, such as updates to the Act on Organization and Systematization of Jobs, by end 2017; enhance budget reliability and planning by implementing an accrual accounting base by 2019; improve municipal treasury operations by implementing budget expenditure controls and measures by the end of 2017; implement a "hands-on" application for planning of revenues and expenditures for credit analysis by 2020; and implement a debt management system and improve investment programming by 2020.

Contact: Srdjana Milicevic srdjana.milicevic@budva.me | website: <http://budva.me/>

MONTENEGRO MFSA

MUNICIPALITY OF MOJKOVAC

CITY PROFILE

Territorial organization: The municipality of Mojkovac is located in the northern region of Montenegro and comprises 14 settlements. The total area of the municipality is 367 square kilometers, which represents 2.6 percent of the country's total territory; it is among the smaller municipalities of Montenegro. Mojkovac is located on the west bank of the Tara River between the mountains of Bjelasica and Sinjajevina. It sits at the intersection of the main road connecting Montenegro's coast and capital city of Podgorica with northern Montenegro and Serbia.

Demography: Total resident population (2011 census): 8623 comprising 1.4% of the total population in Montenegro. Annual population growth is negative: -13.4%. Rank in the country (in population): 16 out of 23. Human development index is below the Montenegro average and amounts 0.78. Population density: 23 inhabitants/km². Average age of population is 38.4. Rate of natural increase in 2011 is negative: -3.1.

Economy: Total income per capita (2013): €436-1,855 (within the range of the northern region, the lowest of the three regions); activity rate (2011): 33 percent (below the 45 percent benchmark; unemployment rate (2011): 16.3 percent; employment rate (2011): 21.4 percent; national development index (2010-12): 63.4 percent; inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013, -0.3 percent in 2014, and 1.4 percent in 2015.

Decentralized functions: Montenegro is highly centralized, and the municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that municipal tasks include local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for delivering education and health services.

Utilities management: Water supply, drainage and wastewater treatment, waste disposal, public lighting, city market, maintenance of public spaces, and cemeteries: Javno komunalno preduzece Gradac (city utility company).

Municipal staff (2015): Local administration: 78; public institutions: 15; public enterprises: 55.

Urban issues: Waste management system; landfill dumps from lead and zinc mines; depopulation and high unemployment rate; wastewater treatment; use of renewable energy sources.

Investment Projects: Main capital projects (2011-17): Crossroad reconstruction ul. Janka Vukotića for €240,000; landslide stabilization in Stevanovac for €150,000; construction of cycling and running trail on Jalovište for €540,000; construction of the sludge treatment pool construction for €380,000; construction of Njegoševa street and local road—Mojkovac-Ravni—for €400,000; protection and regulation of the wellhead for the city water supply in Gojakovići for €100,000; construction of water supply system in Gostilovina and Šabina for €350,000; construction of the municipal administration building for €500,000; and construction of the building for socially vulnerable persons for €300,000.

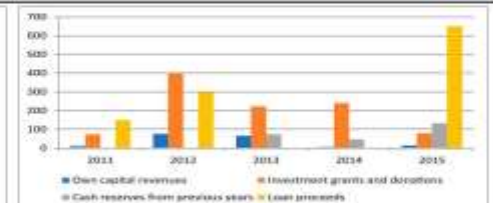


FINANCIAL SITUATION

Items in 100 EURO	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
Current revenue	1,730	1,884	1,560	1,728	1,862	-1.0%
Operating expenditures	1,445	1,584	1,298	1,293	1,426	-0.6%
Gross Operating Balance	285	299	262	435	436	-7.8%
Debt service and borrowing costs	213	218	302	520	836	40.4%
NET CURRENT BALANCE	72	81	-140	-85	-399	
Capital Revenues	83	474	289	246	93	-2.9%
Own capital revenues	30	78	66	-3	14	8.8%
Investment grants and donations	53	396	223	249	79	-2.0%
Capital investment expenditures	362	899	308	176	209	-7.3%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(279)	(425)	(219)	(130)	(316)	39.0%
Cash reserves from previous years	2	3	14	47	133	185.6%
Loan proceeds	191	305	0	0	850	44.3%
OVERALL CLOSING BALANCE	2,867	(3,812)	(2,743)	(2,137)	(4,852)	n.a.

The positive operating margin indicates sustainability of the operations of the Municipality with operating expenditures showing slight downward trend (0.6%). Operating margin grew by 7.2 percent. However, debt service made up substantial part of expenses resulting in negative net current balances in 2013 and 2015, with a worrisome growth index of 40 percent, creating a concerning burden for the municipal budget and constraining its investment and borrowing capacity. Debt service reached the highest level in 2015 (33 percent of the total budget expenditures) out of which 55 percent went on repayment of bank debt (18 percent of the total expenditures in 2015) and 45 percent for repayment of arrears (15 percent of the total 2015 expenditures). Investment balance was only positive in 2014, which indicates investments were financed partly from debts. The overall closing balance also shows a growing

negative trend; which is a problem for the municipality, showing the budget is not balanced with debt financing. The municipality is running well in terms of financing operations, but it has overinvested in the past and with no cash reserves and low own capital revenues the capital expenditures were mostly financed through borrowing or from grants. Cash reserves have been negligible throughout the period but recovered to some extent in 2015 showing growth index of 186 percent. The current revenue growth index from 2011 to 2015 was 1 percent. Negative net current balance in 2013 and 2015 is caused by high debt service costs exceeding current revenue potential.

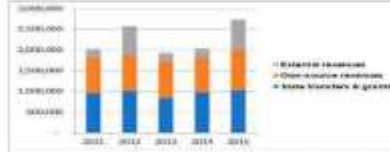


Capital investment financing shows declining trend (-7.2%) since 2012 when municipality received grant and transfers of (15% of the total budget revenues in 2012) and used loan proceeds to finance large capital investment (28% of the total budget). Own capital revenues (only 7% of the total capital revenues or 2% of the total revenues 2011-2015) are insufficient to finance capital investments, which are mainly financed from grants and borrowing. Over the observed period 44% of capital revenues came from grants and donations.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
State transfers & grants	963,896	1,000,482	845,274	985,562	1,026,230	1.6%
Own-source revenues	836,957	876,268	875,178	827,489	978,200	4.0%
External revenues	223,430	697,487	200,784	216,443	723,698	34.2%

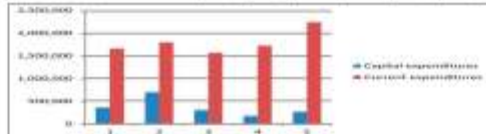
Municipality receives steady shared revenues and unconditional (equalization) grants. During the observed five year period state transfers and grants accounted for 43% of the total revenues, while own revenues (including property sale) accounted for 49% of the total 2011-2015 revenues.



Own revenues show growth index of 4%, mainly by increase in collection of local property tax (growth index of 4.2%). Total own source revenues have grown faster than state transfers (1.6% growth index) which indicates municipal efforts to improve collection rates. External revenues (53% loan proceeds, and 47% donations during 2011-2015) show strong growing trend with average growth index of 34%, under which loan proceeds indicate growth index of 44% while donations have grown by 0.09%.

CURRENT EXPENDITURES						
	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
Current expenditures level	1,801,431	1,703,398	1,962,748	1,730,084	2,249,878	7.8%
Capital expenditures level & (net)	883,294	891,274	622,022	988,274	883,778	-0.3%
Operating cost	918,137	812,124	1,340,726	741,810	1,366,100	4.6%
- Salaries	26,712	26,888	11,862	10,188	7,132	-33.3%
- Travel expenses	4,311	16,100	1,211	2,424	9,333	0.3%
- Representation costs	11,283	12,688	11,071	7,271	3,888	-10.5%
- Energy	87,874	12,023	44,802	49,812	87,198	4.7%
- Telephone services	5,211	4,822	1,044	4,100	3,300	-11.8%
- Other services	784	411	0	0	0	-
- Other services	3,384	5,197	5,382	3,028	4,384	0.8%
- Transportation services	0	0	0	0	0	-
- Construction	13,888	11,066	86,221	23,702	41,400	33.4%
Current assets and liabilities	90,811	37,414	43,811	32,811	42,366	4.7%
Net	0	1,096	561	1,000	5,000	-
Netted cost and fee	19,485	82,804	59,226	86,742	89,588	33.8%
Construction	0	17,116	14,821	16,312	16,221	-
Debt and bonds	179,521	148,193	113,271	34,312	488,228	0.0%
Good assets and values	1,788	26,321	1,100	1,000	3,000	0.3%
Other operations	38,714	31,211	30,528	34,324	44,712	3.7%

CAPITAL INVESTMENT FINANCING						
	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual
Total capital investment costs	883	891	622	988	883	8.07
- Expenditure to local infrastructure	81	112	22	41	41	-19.2%
- Expenditure to construction	81	225	172	16	116	7.8%
- Expenditure to investment of city construction	0	0	0	0	0	-
- Expenditure to equipment	12	11	2	2	2	-10.0%
- Expenditure to capital maintenance	0	0	0	0	0	-
Other capital expenditures	883	344	27	88	114	0.3%



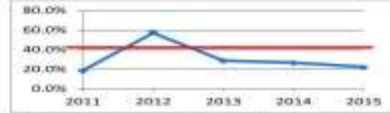
Current expenditures trended upward, with an average annual growth rate of 7.8 percent (83 percent of total 2011–15 expenditures), reaching their highest level in 2015, mainly due to an increase in interest and fees (average growth index: 120 percent) and grants and transfers (growth index: 23 percent). Capital investments were at their highest level in 2012, declining by half in 2013, with further reductions in capital spending in 2014, reflecting an average annual decrease over the observed period of 0.07 percent. The largest share of capital investments during the considered period was for land development (44 percent), which decreased by an average of 9 percent. Capital investment costs constitute 17 percent of the total expenditures for 2011–17.

RATIO ANALYSIS

	Comparative index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Creditworthiness						
1.1 Gross operating savings/ Current revenue	> 30%	39%	32%	19%	21%	24%
2 Debt indicators						
2.1 Debt outstanding/ Gross operating savings	< 12 years	0.8	1.0	1.0	0.0	1.4
2.2 Debt service/ Total current revenue	< 35%	12.0%	11.7%	19.4%	30.0%	44.0%
2.3 Debt outstanding/ Budget total	< 60%	6.7%	16.9%	24.9%	14.0%	23.0%
2.4 Servicing/ Current revenues	< 15%	8.4%	18.1%	0.0%	0.0%	34.0%
3 Fiscal autonomy						
3.1 Own (Own + fee + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80%	72.5%	89.0%	81.8%	81.8%	85.0%
4 Capital investment effort						
4.1 Capital investment expenditure / Total Current revenue	> 4%	28.2%	37.5%	19.9%	10.1%	14.4%
4.2 Capital investments for realized grants / Total investment expenditure	> 90%	25.2%	38.8%	72.8%	130.3%	20.4%
5 Level of service sustainability						
5.1 Maintenance ratio expenditure / Operating expenditures	< 15%	2.5%	3.2%	3.0%	2.0%	2.4%
5.2 Fees collected/ Fees billed	> 80%					
5.3 Taxes collected/ Taxes billed	> 80%	88.1%	48.3%	49.7%	52.7%	66.1%
6 Other ratios						
6.1 Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%	34.4%	33.6%	44.6%	47.1%	39.0%
6.2 Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	11.28	11.53	9.88	11.35	11.3
6.3 Actual revenue / Planned revenue	100%±1.0%	73.9%	81.5%	73.3%	83.3%	116.0%



The city achieved positive operating savings over the observed time period—a positive sign for creditworthiness. However, the creditworthiness ratio—operating margin over current revenues—only met the benchmark (>30 percent) only in 2014. The ratios below the 30 percent benchmark reflect the municipality's lack of capacity to further borrow and invest.



The capital investment effort below the benchmark suggests that the city should reconsider its investment policies. The city investment performance took a downturn and relied on earmarked investment grants and loans. This trend may have been caused by the city budget being burdened with the repayment of accumulated capital investment arrears due to the city overinvesting in previous years (2012) and possibly the high cost of borrowing. Capital investment efforts were well above the benchmark, reflecting low development expenses and a high level of dependence on external financing. Planned and actual budget figures were not within the range, pointing to the need for more realistic budget planning.

The indebtedness ratio (debt outstanding/budget total) met the benchmark. Debt repayment capacity also met the benchmark; the city could repay all outstanding debt with a five-year operating surplus against a 10-year benchmark. However, debt service relative to current revenue is well below the benchmark (<30 percent), causing serious concern, including accumulated bank debt as well as arrears ballooning debt payments—reaching their highest ratio in 2015 (45 percent of current revenues). Annual borrowing far exceeded the current revenues benchmark of 15 percent in 2015 at 35 percent, indicating that municipality must be cautious regarding future debt. The city demonstrated strong spending sovereignty—over 80 percent, except for 2011. It was below the benchmark for maintenance expenditures, indicating a need for the prioritization of noncurrent asset maintenance. Indicators suggest there is room for improvement in local tax collection. The city exceeded the benchmark for payroll costs relative to operating expenses, but managed to meet the benchmark with a staff rationalization plan in 2015, reflecting improved city spending on labor. The city performed well on the ratio for municipal employees relative to inhabitants. It should measure revenue performance in fees to better focus on service sustainability.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve LG financial condition through enhancing regulatory framework (new revenue sources through adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed); Establishment of the new Ministry for Public Administration for monitoring and control of operations of the LGs, and protection of their interests (completed). Increase creditworthiness (enhance capacity for preparation and implementation of EU projects and developing project documentation—by 2019; improve exchange of data: State vs. LGs for better data base on shared revenues and forecast reliability end 2018); Service sustainability and improved operations of local administration (improve the IT system for assessment and collection of real estate tax by 2018; implement new tax accounting software to ensure improved database on all local taxes—by 2018; implement saving measures for current expenditures—updates to the Act on Organization and Systematization of Jobs, by end 2017; introduce inter municipal cooperation: Pooling of Municipalities to propose joint projects—considering the size and the amount to be allocated from the European Structural Investment Funds by 2018); Budget reliability and enhanced budget planning (improve reporting for the purposes of equalization by 2018. Full implementation of functional classification as a standardized framework for regional comparability by 2018; implement accrual accounting base by 2019; improve municipal treasury operations—implement budget expenditure controls and measures—end 2017; improve investment programming—by 2020)

Contact: Rajka Tomovic uprova.lakerna@t-cam.me Website: <http://majkovac.me>

MUNICIPALITY OF PLJEVLJA

CITY PROFILE

Territorial organization: The municipality of Pljevlja is located in the northern region of Montenegro, comprising 153 settlements and 27 local communities. The total area of the municipality is 1,346 square kilometers—10 percent of the Montenegro's total territory and the third largest municipality in the country. The highest point in Pljevlja is on the Ljubotinja mountain at an altitude of 2,238 meters; the lowest point is in the canyon of the Tara river at an altitude of 529 meters above sea level.

Demography: Total population, according to 2011 census: 30,786, representing 5 percent of the country's total population; population growth rate from 2003 to 2011: -12 percent; country ranking in terms of population: 7 out of 23; vital index (2009): 73.5; population density (2010): 20.3 inhabitants per square kilometers; average age of population: 41.8; rate of natural increase (2011): -7.6. According to the 2011 census, Pljevlja has the highest negative natural increase in Montenegro at -234.

Economy: Total income per capita (2013): 6436-1,854; active population (2011): 11,569; activity rate (2011): 48.7 percent; unemployment rate (2011): 15.5 percent; national development index (2010-12): 70.74 percent, making Pljevlja the 13 of 21 municipalities in relation to local development in 2012; inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013, -0.3 percent in 2014, and 1.4 percent in 2015.



Decentralized functions: Montenegro is highly centralized; municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that municipalities are responsible for local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for delivering education and health services.

Utility management: Waste disposal, maintenance of public spaces: d.o.o. Čistoca (city utility company); treated water supply and sewage: d.o.o. Gradski vodovod; drainage, wastewater treatment, and cemeteries: Komunalne usluge (public company); central heating: Grijanje (public company); maintenance and protection of local roads (public company); center for sports and recreation.

Municipal staff (2015): Local administration: 280; public institutions: 44; public enterprises: 457.

Urban issues: High levels of air, water, and soil pollution; improvements needed to waste management system; inadequate management of solid municipal waste; illegal landfills in rural and urban areas; lack of wastewater management systems (industrial and nonindustrial); improvements needed to water supply network; lack of railroad traffic; undeveloped network of regional and local roads; high unemployment rate; and depopulation.

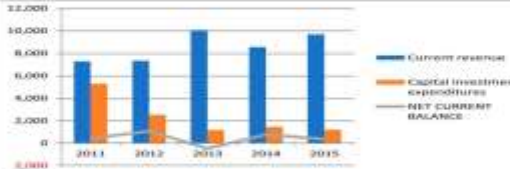
Investment Projects: Ongoing and planned capital projects (2011-18) include construction of a wastewater treatment plant for €5.6 million; construction of a main collector for the sewage network for €2.5 million; regulation of river beds in Cehobina for €3.5 million; modernization of city parking infrastructure for €800,000; reconstruction and adaptation of the cultural center for €1.6 million; construction of the home for elderly persons for €2.1 million; improvements to the city market space (strategic plan) for €4 million; and construction of the city swimming pool (strategic plan) for €3.5 million.

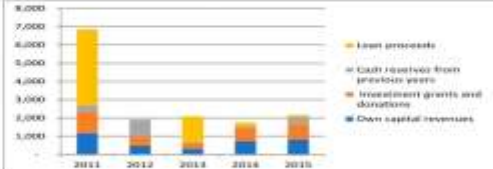



FINANCIAL SITUATION

Items (in 000 EUR)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
Current revenue	7,289	7,244	10,087	8,071	8,891	7.4%
Capital expenditure	5,958	3,402	4,550	4,008	3,445	-1.3%
Gross operating balance	1,331	1,881	5,537	4,066	4,246	32.0%
Debt service and borrowing costs	384	710	8,051	3,745	3,838	42.4%
NET CURRENT BALANCE	-449	1,171	(2,514)	321	389	-3.6%
Capital revenues	1,247	490	339	240	863	-6.7%
Own capital revenues	73	-	24	18	37	-15.8%
Investment grants and donations	1,168	490	315	222	826	-6.2%
Capital investment expenditures	5,294	2,537	1,182	1,472	1,214	-30.8%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(3,603)	(876)	(1,842)	97	37	
Cash reserves from previous years	348	915	62	78	281	3.0%
Loan proceeds	4,171	23	1,280	219	120	-68.4%
OVERALL CLOSING BALANCE	215	62	(1,201)	374	553	-11.8%

Pljevlja had a positive operating margin during the observed period (2011-15) and a large operating surplus above operating expenditures, pointing to the municipality's financial strength, the sustainability of its operations, and its strong creditworthiness. Operating expenditures decreased an average of 1.3 percent, while current revenues grew by 7.4 percent, reflecting a level of recovery for the local economy and finances. Due to the high level of debt service and cost of borrowing (growth index of 42.6 percent), the net current balance turned negative in 2013, negatively affecting the municipality's financial condition. However, the city got back on track in 2014 and reduced the cost of its debt service by 40 percent in 2015 compared with 2013. The operating margin increased by an average of 32 percent, accompanied by a positive overall balance, except in 2013 due to extremely high debt service and borrowing costs. Investment balances were negative in 2011 to 2013 when capital investments had to be primarily financed with debt and partly with investment grants. The city demonstrated volatility with regard to cash reserves, with a growth index of 3 percent; city borrowing decreased by 58 percent over the observed period. Capital investments declined by 31 percent. The highest debt repayment was in 2013 (51 percent of total budget expenditures), 21 percent of which went to the repayment of bank debt (11 percent of total 2013 expenditures) and 79 percent for repayment of arrears (40 percent of total 2013 expenditures).



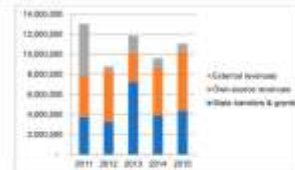


Current revenues were 79 percent of total revenues for 2011-15. Own-source capital revenues were negligible and declined an average of 15.6 percent. The city financed its capital expenditures primarily with external revenues—donations, which constitute 29 percent of total capital revenues, and loans. Capital revenues represented 21 percent of the total revenues over the observed period. Capital investments were 37 percent of total expenditures due to the long-time effects of the extremely large investments in 2011, suggesting that the city should revise its investment plans and consider entering into public-private partnership arrangements to secure additional money for capital projects.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Revenues	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
State transfers & grants	3,737,113	3,262,713	7,219,273	3,899,166	4,355,361	3.9%
Own-source revenues	4,121,015	5,012,372	2,939,070	4,757,789	5,636,857	9.1%
External revenues	5,191,046	512,941	1,711,528	960,084	873,330	-36.0%

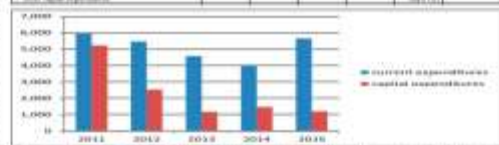
Own-source revenues, including property sales (negligible), constituted 42 percent of the total 2011–15 budget revenues, demonstrating a growing trend of 9.1 percent. State transfers (shared revenues) and grants (equalization) accounted for 41 percent of total revenues and had a growth index of 3.9 percent. External revenues represented 17 percent of total revenues over the observed period and declined by 36 percent.



The city is reliant on own-source revenues, indicating that it prioritizes own-source tax collection efforts. Unconditional grants (equalization) by the state represented 41 percent of total state transfers and grants; shared revenues were 59 percent. Own-source revenues grew faster than state transfers and grants—a significant accomplishment considering the economic downturn and declining local economy. External revenues reached a high in 2011 due to high €4 million loan and a €1 million donation, but rates of borrowing declined after that, demonstrating the city's commitment to controlling local debt.

Items (in 000 EUR)	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
CURRENT EXPENDITURES (total)	6,904	6,426	6,534	6,949	6,644	-0.23%
Personnel (including employed family & other)	1,704	1,812	1,920	1,992	2,061	13.20%
Operating costs	1,843	1,809	2,017	2,312	2,067	-17.21%
Material	41	44	44	42	47	-10.48%
Travel expenses	45	48	47	39	39	-16.00%
Maintenance costs	60	58	46	47	55	-26.11%
Energy	286	276	274	257	288	-6.11%
Telephone services	30	27	27	26	26	-14.80%
Postal services	26	17	17	16	17	-41.16%
Parking services	25	22	24	24	23	-16.80%
Transportation services	45	45	39	34	32	-28.00%
Contracted services	48	55	55	54	52	-2.00%
Current repairs and maintenance	98	116	81	78	84	0.00%
DEBT	12	12	10	12	11	0.00%
Materials and fees	171	145	131	149	151	8.10%
Current liabilities	30	31	131	132	131	-17.80%
Reserve and transfers	911	637	861	861	861	6.30%
Fixed assets and equities	274	19	19	19	19	-81.00%
Other expenditures	470	210	24	151	174	20.20%

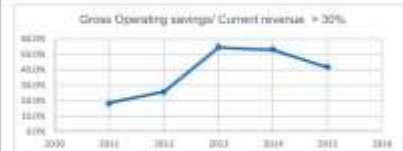
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
Total capital investment costs	3,027,903	2,526,448	1,782,447	1,872,398	1,213,419	-32.34%
Expenditures for local infrastructure	2,263,740	789,893	874,261	1,236,631	838,284	-20.80%
Expenditures for operations	2,545,328	1,262,173	268,660	333,323	194,841	-52.40%
Expenditures for improvement of city construction level	168,383	362,791	122,739	27,994	30,995	-41.50%
Expenditures for equipment	22,148	116,388	36,576	22,387	21,440	-44.70%
Expenditures for capital maintenance				591		
Other capital expenditures					809,121	



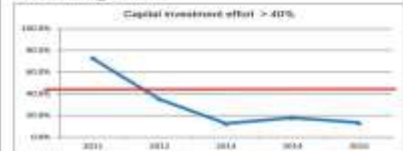
Capital investments, which declined by an average of 30 percent during the observed period, were at their highest level in 2011, mainly financed by loans. The largest share of capital investments (52 percent) during the observed period was expenditures for local infrastructure, which declined by 21 percent. Current expenditures showed a downward trend of 1.3 percent, 49 percent of total expenditures for 2011–15, rising again in 2015 primarily due to an increase in payroll-related costs, grants, and transfers. In 2015, current expenditures constituted 54 percent of total expenditures.

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparison index (benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Creditworthiness						
Gross Operating savings/ Current revenue	> 30%	18.0%	26.4%	34.4%	33.2%	47.6%
2 Debt indicators						
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years	4.2	4.1	1.8	1.8	1.4
Debt service / Total current revenue	< 10 %	52%	50%	40%	44%	38%
Debt outstanding /Budget total	< 60%	98.6%	86.7%	74.6%	79.1%	64.4%
Borrowing /Current revenue	< 15%	57.2%	0.3%	53.9%	2.3%	1.3%
3 Fiscal autonomy						
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total Current revenue	> 80 %	76.1%	74.2%	80.0%	74.7%	85.9%
4 Capital investment effort						
Capital investment expenditures / Total Current revenue	< 40 %	72.6%	34.2%	11.7%	17.2%	12.9%
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %	20.1%	10.3%	25.6%	49.6%	83.0%
5 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	< 15 %	6.7%	11.2%	1.0%	0.7%	6.0%
Fees collected/ Fees total	> 90 %					
Taxes collected/Taxes total	> 90 %	81.7%	80.5%	80.9%	81.3%	73.4%
6 Other ratios						
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	30.1%	34.3%	42.4%	42.4%	52.4%
Number of municipal employees/1000 citizens	< 20	22.1	22.8	24.8	28.4	26.7
Actual revenue / Planned revenue	90%+/-1.00	81.42%	85.20%	79.62%	53.81%	57.63%



The city achieved positive operating savings over the observed time period—a good sign of creditworthiness. The ratio was met in 2013–15, which demonstrates an improving debt financing scenario.



Capital investments were below the benchmark of 40 percent since 2011, when the city overinvested and was over-indebted, which triggered the need to revise its investment policies. The city was strongly reliant on earmarked investment grants in 2015 (68 percent), indicating that the city did not generate sufficient revenues to fund the benchmark (40 percent) level of capital investments. The budget planning, i.e., planned and actual figures show discrepancies from the set indicator points to the serious need for more realistic budget planning. The city did not demonstrate strong fiscal autonomy or spending sovereignty. There is room to increase its own revenue. The city should measure the revenue performance in fees in order to have better focus on service sustainability.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial condition of the local government by enhancing the regulatory framework (new revenue sources through adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed); establish the new ministry for public administration (completed); increase creditworthiness by enhancing the capacity for preparation and implementation of European Union projects and developing project documentation by 2019; improve the exchange of data between the state and local governments for an improved database on shared revenues and forecast reliability (end of 2018); enhance service sustainability and improved operations of local administration by bettering the information technology system for the assessment and collection of real estate taxes by 2018; implement new tax accounting software to ensure improved database on all local taxes, by 2018; implement saving-updated Act on Organisation and Systematization of Jobs, by end 2017; introduce inter-municipal cooperation—the pooling of municipalities to propose joint projects, to be allocated from the European Structural Investment Funds, by 2018; and promote budget reliability and enhanced budget planning (improve reporting for the purposes of equalization) by 2018.

Contact: Biljana Vukovic, opstina@v-t.com.me; website: <http://www.prijevlia.me>

MONTENEGRO MFSA

CITY OF PODGORICA

CITY PROFILE						
<p>Territorial organization: Podgorica is the capital and administrative center of Montenegro as well as its largest city. The capital city includes two sub-municipalities: Tui and Žeta; it comprises 139 settlements and 66 local community units. The total area of the city is 1,500 square kilometers or 10.7 percent of the territory of Montenegro. Podgorica is favorably located at the confluence of the Ribnica and Morača rivers and is the meeting point of the fertile Zeta Plain and the Bjelopavlići Valley.</p>						
<p>Demography: Total resident population, according to the 2011 census: 185,937, representing 30 percent of the total population of Montenegro. Country population ranking: 1 out of 23; vital index (2009): 205.6. Population density: 129 inhabitants per square kilometer; population growth, according to the 2011 census relative to 2003 census: 10.6 percent; average age: 35.7; rate of natural increase (2011): 6.2.</p>						
<p>Economy: Total income per capita (2013): €1,315–2,570 (central region); activity rate (2011): 50.9 percent; unemployment rate (2013): 11.3 percent; employment rate (2011): 48.6 percent; average national development index (2010–12): above 125 percent (141 percent); inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013; -0.3 percent in 2014; and 1.4 percent in 2015.</p>						
<p>Decentralized functions: Montenegro is highly centralized, and municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that the municipality is responsible for local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for delivering education and health services.</p>						
<p>Utility management: Water supply, drainage, and wastewater treatment: Vodovod i kanalizacija d.o.o. Podgorica (water and sewage company); collection and disposal of waste, maintenance, and cleaning of public areas: Čistoca d.o.o. Podgorica; public lighting and traffic lights: Komunalne usluge, d.o.o. Podgorica; landfill management, recycling, and trade of raw materials: Deponija, d.o.o. Podgorica; city parks and green areas: Zelenilo d.o.o. Podgorica; funeral services and arranging and maintaining cemeteries: Pogrebne usluge d.o.o. Podgorica; management of public parking: Parking servis d.o.o. Podgorica; management of green markets: Tržnica i pijace, d.o.o. Podgorica; sports: Sportski objekti d.o.o. Podgorica; local roads: Putevi d.o.o. Podgorica.</p>						
<p>Municipal staff (2015): Local administration: 643; public institutions: 203; public enterprises: 2,035.</p>						
<p>Urban issues: Managing medical and industrial waste and chemicals; construction of the new wastewater treatment plant; construction of sewage networks; industrial pollution; land usurpation and illegal construction; illegal waste dumps; depopulation of rural areas. Strategic plan goal: reduce CO₂ emissions by more than 20 percent, and increase the share of renewable energy production by 20 percent by 2020.</p>						
<p>Investment Projects: Completed: construction of the bypass around Golubovci phase I and IV for a total of €5.9 million; construction of the city parliament building for €4.1 million; construction of a social housing building for €5.7 million; construction of hydrotechnical installations for €8.4 million. Ongoing capital projects: Golubovci bypass next phase (plan: €3.5 million; executed to date: €1.7 million); construction of the city theater (plan: €3.9 million; executed to date: €1.2 million); covering a city water pool (plan: €1.9 million; executed to date: €1.3 million).</p>						
<p>FINANCIAL SITUATION</p>						
Items	2011	2012	2013	2014	2015	Growth index
Current revenue	29,887,651	26,798,264	30,902,070	31,296,173	31,964,321	2.1%
Operating expenditure	25,830,448	26,059,781	24,544,521	24,623,707	25,026,995	0.1%
Gross operating balance	1,557,203	738,483	6,357,550	6,672,466	6,937,326	14.1%
Debt service and borrowing costs	2,855,812	1,619,384	2,461,380	2,807,943	3,780,084	11.4%
NET CURRENT BALANCE	1,101,391	(880,901)	3,896,170	3,864,523	2,257,242	19.6%
Capital revenues	15,626,357	17,935,145	18,948,006	14,920,251	18,728,791	4.6%
Own capital revenues	15,524,650	17,761,889	16,230,270	13,578,279	18,507,488	4.5%
Investment grants and donations	101,707	173,256	2,717,736	3,341,974	221,302	21.5%
Capital investment expenditures	22,935,548	13,557,164	16,768,321	19,432,608	15,237,282	-9.7%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(6,208,800)	3,497,568	5,588,356	(647,833)	5,746,790	
Cash reserves from previous years	7,855,181	287,592	2,378,873	6,732,149	5,209,303	-8.8%
NET FINANCIAL BALANCE	287,582	2,570,873	6,732,149	5,209,303	8,073,681	142.7%
<p>The positive operating margin reflects the city's financial strength and the sustainability of its city with the exception of 2012 when net current balance was negative due to the high cost of serving debt, lower current revenues, and extremely low cash reserves. The city was able to generate an operating surplus above operating expenditures. The operating margin grew by an average of 14 percent and was accompanied by a positive overall balance. The investment balance was negative in 2011 when capital investments had to be partly financed with cash reserves. The city had strong cash reserves over the observed period (except in 2012), and there were no loan proceeds during that time. Capital investments declined by -9.7 percentage points. Debt service increased over the observed period, with a growth index of 11.4 percent. High levels of debt repayment (€3.8 million) was noted in 2015, 56 percent of which went to repay bank debt (5 percent of total expenditures for 2015), and 44 percent to repay arrears (4 percent of total 2015 expenditures).</p>						
<p>The current revenue growth index from 2011 to 2015 was 2.1, representing 66 percent of the total revenues over the observed period. Operating expenditures were stable and had a negligible increasing trend; they grew more slowly than current revenues, at 0.1 percent. Own-source capital revenues, including property sales, grew by 4.6 percent. The city received some investment grants from the state budget with a growth index of 21.5 percent. It reduced capital expenditures from 2012 onward and had no direct borrowing during the observed period, while operating expenditures were kept at the same level. The overall closing balance showed a positive trend, with a high growth rate of 142.7 percent, a tremendous improvement since 2011, showing robust surpluses due to the increased revenues and the very conservative capital investment plans. This suggests that the city can revise its investment plans and use cash reserves directly or borrow against cash reserves and substantially increase capital investments.</p>						

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES						
	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
State transfers & grants	9,984,567	8,384,113	12,136,772	11,750,443	10,288,531	0.8%
Own-source revenues	41,525,834	35,223,042	38,869,597	40,323,118	44,627,471	1.8%
External revenues						

Own-source revenues constituted 79 percent of the total budget revenues, including property sales, which accounted for 8 percent of total own-source revenues and 6 percent of total revenues during the observed period. Shared taxes and state transfers accounted for 21 percent of total revenues for 2011–15.

The city strongly relied on own-source revenues, which had a growth index of 1.8 percent, mainly due to an increase in the collection of local property taxes (growth index: 7 percent) and land development fees (growth index: 13 percent). Own-source revenues grew faster than shared taxes, indicating a dependency on own-source collection and tax efforts. There was no borrowing during the observed period. The city received state investment grants: 9 percent of total state shared revenues, or 2 percent of total revenues for 2011–15.

MANOPERATING EXPENDITURES						
Name (Line item by category)	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
CURRENT EXPENDITURES (total)	33,486,190	33,006,170	34,330,040	34,284,170	35,603,800	0.4%
Personnel (including employee benefits & fees)	6,961,280	6,715,060	6,610,100	6,611,500	6,588,000	-1.2%
Machinery lease	4,861,200	4,226,210	4,247,100	4,239,000	4,400,000	-0.2%
Interest	37,180.00	135,460.00	170,200.00	153,000.00	30,000.00	-11.8%
Energy	1,460,000.00	1,617,100.00	1,627,700.00	1,680,000.00	1,613,000.00	-2.4%
Travel expenses	61,000.00	30,000.00	32,500.00	36,500.00	41,000.00	2.8%
Depreciation	11,211.00	6,800.00	5,800.00	5,200.00	5,400.00	-20.8%
Supplies services	15,491.00	8,000.00	85,700.00	107,100.00	123,000.00	9.6%
Phone services	80,000.00	71,000.00	62,000.00	57,000.00	50,000.00	-58.0%
Printing services	45,200.00	40,000.00	37,000.00	37,000.00	36,000.00	-7.7%
Contract services	2,200,000.00	2,150,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,100,000.00	-1.0%
Construction	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	0.0%
Current repairs and maintenance	60,000.00	70,000.00	70,000.00	80,000.00	80,000.00	0.0%
Other	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	0.0%
Investment and fees	80,000.00	80,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	11.9%
Capital expenses						
State and transfer	4,861,200	4,226,210	4,247,100	4,239,000	4,400,000	0.9%
Investment expenses						
Other expenses	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	0.0%

CAPITAL INVESTMENT FINANCING						
Name	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
Total capital investment costs	22,936,340.22	13,557,024.37	16,768,000.00	16,412,000.00	16,217,340.47	-9.2%
Expenses for loan/financing	17,841,423.00	8,888,888.89	16,328,712.00	16,712,000.00	11,488,233.98	-18.4%
Expenses for local debts	3,837,262.50	2,019,000.00	1,801,000.00	1,838,100.00	1,819,000.00	-18.8%
Expenses for improvement of infrastructure						
Expenses for equipment	1,773,652.72	280,334.00	531,000.00	531,000.00	1,481,670.00	8.9%
Expenses for capital maintenance	280,199.00	284,780.00	400,670.00	402,910.00	402,910.00	23.5%

The city achieved positive operating savings over the observed time period—a good sign of creditworthiness. The ratio was met in 2013–15, which demonstrates an improving debt financing scenario.

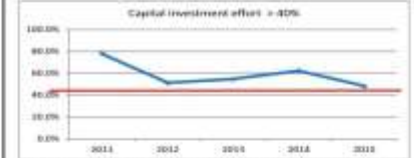
Current expenditures trended upward, with an average annual growth rate of 0.41 percent, constituting 55 percent of total expenditures for 2011–15, reaching their highest level in 2015, mainly due to significant transfers and payroll-related costs. In 2015, capital investment costs constituted 34 percent of total expenditures. Due to a stagnating economy and lack of investment, there was a significant drop in investment activities in 2012, with an average annual decrease of 9.7 percent over the observed period.

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative Index (Benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Creditworthiness		2011	2012	2013	2014	2015
1.1 Gross operating savings / Current revenue	+ 6.0%	22.1%	2.6%	20.0%	21.9%	18.9%
2 Indebtedness						
2.1 Debt outstanding / Total operating cost	+ 10 years	1.2	1.3	1.1	1.1	1.1
2.2 Debt service / Total current revenue	+ 13 %	8.20%	9.80%	9.80%	9.80%	11.80%
2.3 Debt outstanding / Budget total	+ 8.0%	68.7%	82.5%	68.7%	68.7%	68.7%
2.4 Borrowing / Current revenue	+ 2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3 Fiscal stability						
3.1 Own taxes + fees + non-current grants / Total Current revenue	+ 6.0%	58.5%	107.0%	58.5%	108.2%	117.2%
4 Capital investment effort						
4.1 Capital investment expenses / Total Current revenue	+ 6.0%	39.0%	42.4%	54.2%	42.1%	47.2%
4.2 Capital investments from earmarked grants / Total investment expenses	+ 16 %	0.4%	1.5%	18.2%	4.9%	1.5%
5 Level of service sustainability						
5.1 Maintenance works expenditure / Operating expenditures	+ 15 %	1.3%	1.3%	1.3%	1.8%	1.8%
5.2 Fees collected / Fees to be paid	+ 30 %					
5.3 Fees collected / Fees to be paid	+ 30 %					
6 Other ratios						
6.1 Salaries & wages / Operating cost expense	+ 4.0 %	18.1%	17.0%	17.0%	18.8%	16.1%
6.2 Number of municipal employees / 1000 citizens	+ 25	4.8	4.8	4.3	4.8	4.4
6.3 Total revenue / Planned revenue	+ 95-100%	98.2%	103.0%	107.0%	113.0%	107.9%



The city achieved positive operating savings over the observed period—a sign of creditworthiness. The trend toward creditworthiness was affected by a drop in revenues in 2012, which resulted in a small operating margin. Ratios were below the 60 percent benchmark, suggesting that the city is on a good track but has weak creditworthiness that needs improvement to help it borrow in the private debt market.



Capital investments above the benchmark of 40 percent signal the city's financial health and smart investment policies. The city demonstrated a strong investment performance, significantly over 40 percent in some years, as well as a negligible reliance on earmarked investment grants. The city favored development expenses and generated revenues sufficient to fund the 40 percent benchmark for capital investments. The city should, however, consider entering into public-private partnerships to reduce the burden on local budget evident in 2015.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial condition of the local government by enhancing the regulatory framework (new revenue sources through adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed); establish the new ministry for public administration to monitor and control local governments and protect their interests (completed); increase creditworthiness by enhancing the database on shared revenues and improving the reliability of forecasting by the end 2018; enhance service sustainability and improved operations of local administration by upgrading information technology system for real estate tax assessment by 2018; implement new tax accounting software to improve the database on all local taxes by 2018; foster budget reliability and enhanced budget planning by implementing an accrual accounting system by 2019; implement a "hands-on" application for the planning of revenues and expenditures for credit analysis by 2020; and implement a debt management system and improve investment programming by 2020.

Contact: Snezana Popovic, finansije@t-com.me | website: www.podgorica.me

MONTENEGRO MFA

MUNICIPALITY OF TIVAT

CITY PROFILE

Territorial organization: The municipality comprises 42 settlements and 5 local community units. Total area is 46 square kilometers, with 5 square miles facing the open sea. Tivat is a coastal town in southwest Montenegro, located in the central part of the Bay of Kotor, on the southwestern slopes of Vrmac Hill (765 meters). Tivat Bay is the largest of the four bays in Boka Kotorska.

Demography: Total resident population, according to 2011 census: 14,031, constituting 2 percent of the total population of Montenegro; country ranking population: 14 out of 23 municipalities; vital index (2011): 1.1; population density: 296.3 inhabitants per square kilometer; population growth, according to the 2011 census compared with the 2003 census: 4.5 percent; average age: 38; natural increase (2011): 14; rate of natural increase: 3.7 in 2009 and 1.1 in 2011.

Economy: Total income per capita, in 2013 was within the range of the southern region: EUR 1,053–3,538, the most developed region of Montenegro; activity rate: 49 percent in 2011 and 53.7 percent in 2015; unemployment rate: 13.2 percent in 2011 and 17.6 in 2015; national development index (2010–12): above 125 percent (173 percent), ranked second in Montenegro. Inflation rate: 3.7 percent in 2011, 5.1 percent in 2012, 0.3 percent in 2013, -0.3 percent in 2014; and 1.4 percent in 2015.

Decentralized functions: Montenegro is highly centralized; municipalities have limited functional competencies. The Law on Local Self Government stipulates that municipalities are responsible for local road maintenance, water services, garbage collection and treatment, street lighting, greening, culture, and sports. Municipalities are not responsible for delivering education and health services.

Utility management: Water and sewage: Vodovod i kanalizacija d.o.o (city utility); water supply, drainage, and wastewater treatment: Tivat; d.o.o Komunalno; collection and disposal of waste, managing landfills, city market, city park, maintenance of public areas, green and recreational areas, cemeteries, marina services, public lighting Tivat (utility company); sports: JU Sportska dvorana Tivat.

Municipal staff (2015): Local administration: 93; public institutions: 22; public enterprises: 139.

Urban issues: Insufficient parking spaces; incomplete sewage system; wastewater treatment; solid waste management and disposal; implementation of risk management system for forest fires and floods; advanced use of renewable energy sources and improvement of energy efficiency; illegal construction.

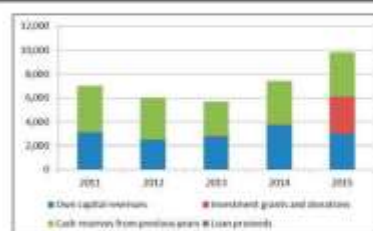
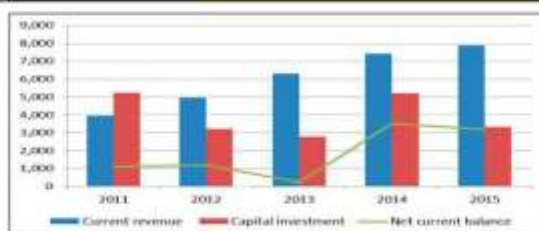
Investment Projects: Main capital projects for 2011–17 include road construction—MR1, Phase I for €3 million; construction of walking path in Belani for €1.1 million; day care facility for children with disabilities for €800,000; Solina water supply pipeline for €700,000; public hall in Gosici for €150,000; sewage system in Donja Lastva for €350,000; and construction of civil protection facilities for €400,000.



FINANCIAL SITUATION

Items in 000 EURO	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
Current revenue	3,954	4,955	5,307	7,421	7,900	18.9%
Operating expenditure	2,383	1,140	3,214	3,345	3,263	8.3%
Gross operating balance	1,561	1,815	2,989	4,076	4,637	31.7%
Debt service and borrowing costs	451	642	2,783	559	1,406	34.2%
NET CURRENT BALANCE	1,108	1,173	225	-3,518	3,169	30.0%
Capital revenues	3,114	2,500	2,799	3,759	6,077	38.2%
Own capital revenues	1,154	2,500	2,734	3,684	3,002	-0.8%
Investment grants and donations	10	0	65	65	3,074	318.7%
Capital investment expenditures	5,224	3,213	2,784	5,200	3,300	-10.8%
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(1,012)	460	260	2,077	5,926	n.a.
Cash reserves from previous years	1,883	3,595	2,680	3,663	3,719	-1.3%
Loan proceeds	0	0	0	0	0	
OVERALL CLOSING BALANCE	2,876	3,966	3,146	-5,740	6,645	35.3%

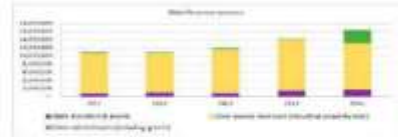
The substantial operating margin indicates the financial strength and sustainability of the municipality's operations, except for 2013, with a low net current balance due to the high cost of serving debt. The strong operating margin demonstrates strong creditworthiness, accompanied by a positive overall balance. The investment balance was negative only in 2011 when capital investments had to be partly financed with cash reserves from previous years. The municipality had strong cash reserves and there were no loan proceeds during the observed period. Capital investments in 2015 amounted to €3.3 million—a 36 percent decrease compared with 2013. Capital expenditures decreased an average of 11 percent. Debt service increased 34 percent.



Total revenues in 2015 were €16.3 million (current revenues: €7.9 million; capital revenues: €6 million, and high cash reserves: €3.7 million). Current revenue growth from 2011 to 2015 was 18.9 percent, pointing to a recovery of the local economy and finances. The city's current revenues were much higher than its operating expenditures. This positive operating balance demonstrates financial strength in terms of the city financing its regular operations. Operating expenditures trended upward, which means that the municipality was not committed to savings; the growth index demonstrates that they grew more slowly than current revenues (8.3 percent).

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Main revenues	2011	2012	2013	2014	2015	Growth Index
State transfers & grants	806,448	1,202,520	1,044,637	1,560,423	1,781,111	18.4%
Own-source revenues (including property sale)	9,554,015	9,658,571	10,673,584	12,654,859	11,484,128	3.9%
External revenues (including grants)	12,407	1,647	79,655	76,140	3,988,250	297.2%

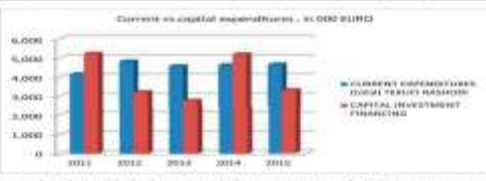


Own-source revenues account for 85 percent of total budget revenues, including property sales, which account for less than 2 percent, and shared taxes, which account for 13 percent. External revenues (grants/donations and no loan proceeds account for 5 percent of the overall budget for 2011–15.

The municipality strongly relied on own-source revenues. Own-source revenues grew 4 percent, mainly by increasing the collection of local property taxes. Total own-source revenues (excluding property sales) grew more slowly than state transfers. External revenues (there was no borrowing in the observed period, only donations and grants) increased significantly to 270 percent due to the large value of donations in 2015 (€3 million).

MAIN OPERATING EXPENDITURES						
Item 3: Expenditures by category	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
CURRENT EXPENDITURES (total)	4,763,776	4,402,899	4,579,862	4,693,477	4,669,528	2.2%
1 Payroll including employee benefits & misc.	1,371,242	1,684,772	1,787,987	1,768,887	1,763,138	7.9%
2 Operating costs	888,147	884,588	887,528	771,888	792,758	8.2%
Materials	46,436	52,357	50,848	56,667	50,000	2.2%
Travel expenses	10,264	9,008	7,918	7,895	14,844	3.6%
Representation costs	33,742	35,454	36,538	44,787	42,114	-9.4%
Energy	236,628	236,901	247,327	248,711	241,900	2.9%
Telephone services	18,844	22,771	20,987	20,020	20,011	8.2%
Postal services	12,034	15,151	14,724	12,346	13,880	1.8%
Banking services	18,000	26,547	15,572	24,288	23,714	4.9%
Transportation services	38,860	30,204	30,300	28,488	31,000	1.7%
Contract services	86,286	457,454	337,334	383,271	348,639	15.1%
3 Current capital expenditures	51,022	159,268	92,764	55,657	56,754	4.2%
4 Debt	34,834	34,728	38,788	37,626	46,095	12.9%
5 Interest costs and fees	402,977	347,375	471,351	47,373	47,599	-48.2%
6 Current subsidies						
7 Grants and transfers	1,033,880	1,086,490	1,296,088	1,714,880	1,436,238	1.8%
8 Fiscal awards and rebates	39,880	21,426	17,886	30,324	28,400	-8.1%
9 Other expenditures	386,422	521,407	527,389	675,388	581,244	12.6%

CAPITAL INVESTMENT FINANCING (in EUR)						
Item	2011	2012	2013	2014	2015	Average annual growth
Total capital investment costs	5,254	3,718	2,794	3,000	3,338	-13.7%
Expenditures for local infrastructure	452	421	484	2,011	888	20.5%
Expenditures for construction	438	276	211	1,024	482	12.2%
Expenditures for improvement of city operation and	325	1,226	1,252	1,284	1,486	20.6%
Expenditures for equipment	13	36	27	36	59	40.9%
Expenditures for capital maintenance	396	489	67	86	21	-33.8%
Other capital expenditures	3,044	1,264	453	111	381	-42.1%

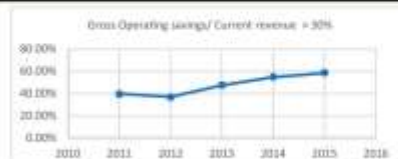


Capital investments were at their highest level in 2011 and were volatile during the observed period, with the largest capital investments made in improvements to the city construction land, which grew 30 percent. Current expenditures trended upward with an average annual growth rate of 3 percent.

In 2015, capital investment costs constituted 35 percent of total expenditures. A significant drop in investment activities was noted in 2013, but returned to a path of growth over the following years; it still showed a negative average annual index within the observed period of -10.8 percent. Current expenditures (34 percent of total expenditures in 2015) reached their highest level in 2012, mainly due to significant transfers and increased interest. The remaining expenditure items that burdened the municipal budget in 2015 included repayment of debt (8 percent) and repayment of arrears (7 percent).

RATIO ANALYSIS

Indicator (definition)	Comparative Index (Benchmark)	2011	2012	2013	2014	2015
1 Debt service	30%	30%	35%	30%	30%	30%
2 Gross Operating Savings/Current revenue	+20%	39.4%	39.4%	36.9%	47.4%	54.4%
3 Debt servicing / Gross operating savings	+100 years	0.8	2.5	0.8	0.6	0.7
4 Debt servicing / Total Current revenue	+100%	13.4%	21.4%	16.4%	1.5%	16.8%
5 Debt servicing / Budget total	+100%	17.2%	17.4%	16.4%	16.2%	16.5%
6 Borrowing / Current revenue	+100%	10.8%	10.8%	0.8%	0.8%	0.8%
7 Fiscal autonomy						
8 Debt service / Fees + capital grants / Total Current revenue	+40%	39.4%	39.2%	40.2%	31.4%	40.2%
9 Capital investment after						
Capital investment expenditures / Total Current revenue	+10%	281.4%	94.8%	44.8%	39.2%	42.8%
Capital investments from external grants / Total investment expenditures	+10%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
10 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditures / Operating expenditures	+15%	0.8%	0.8%	1.8%	1.7%	1.7%
Fees collected / Fees listed	+10%					
Taxes collected / Taxes listed	+10%	91.2%	90.6%	86.7%	79.2%	72.7%
11 Diversification						
Salaries & wages / Operating annual expense	+40%	54.8%	53.8%	54.8%	52.8%	54.8%
Number of municipal employees/1000 citizens	+20	15.7	15.1	17.4	16.0	17.4
Actual revenue / Planned revenue	95.4-101.2%	107.0%	77.8%	87.8%	103.5%	110.4%



The creditworthiness ratio—operating margin over current revenues—was high and met the benchmark of >0.3, showing an upward trend. This suggests strong creditworthiness within the observed period and the municipality's capacity to borrow and invest.



The city demonstrated strong debt repayment capacity (except in 2013). It could repay all outstanding debt with a five-year operating surplus against a 10-year benchmark, but debt service relative to current revenues was volatile, often well outside the benchmark. The indebtedness ratio (debt outstanding/budget total) exceeded the 60 percent budget benchmark in 2011–12, but got back on track in 2013–15.



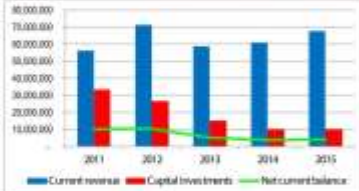
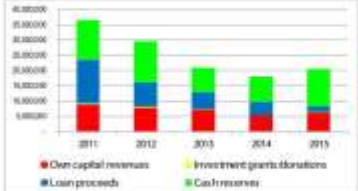
The low levels of capital investment could indicate that the city managed its financing operations but failed to generate revenues sufficient to fund the 40 percent benchmark level. Planned and actual budget figures were within the range, which points to the need for more realistic budget planning. Fiscal autonomy was moderate, indicating issues with the city's spending sovereignty. Capital investment efforts met the benchmark, demonstrating the city's financial health and smart investment policies. The city had a strong investment performance, significantly over 40 percent in some years, and negligibly relied on earmarked investment grants. The city was below the benchmark for maintenance expenditures, indicating a need for the prioritization of non-current asset maintenance. The city should measure revenue performance in fees to have better focus on service sustainability. It spent more of its revenues on labor than the benchmark but performed well on the ratio for municipal employees relative to inhabitants.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the financial condition of the local government by enhancing the regulatory framework such as new revenue sources through adoption of the Law on Utility Operations and the Law on Legalization of Informal Constructions (completed); establish the new ministry for public administration to monitor and control local government operations and protect their interests (completed); increase creditworthiness by improving the exchange of data such as that of the state and local governments, allowing for a better database on shared revenues and forecast reliability by the end of 2018; enhance service sustainability and improve operations of local administration by improving the information technology system for the assessment and collection of real estate taxes by 2018; implement a new tax accounting software to ensure an improved database for all local taxes by 2018; encourage budget reliability and enhanced budget planning by implementing an accrual accounting base by 2019; implement "hands-on" application for the planning of revenues and expenditures for credit analysis by 2020; and implement a debt management system and improve investment programming by 2020.

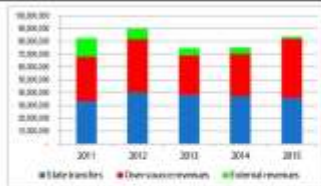
Contact: Rajka Jovicic: finansije@opstinaivag.com | website: <http://opstinaivag.com>

CITY OF BELGRADE

CITY PROFILE																																																																																																																	
<p>Territorial organization: Belgrade, the capital city of Serbia, sits at the center of the district of Belgrade, which has 17 sub-municipalities. Regulated by a special law (2007) with vertical and horizontal coordination mechanisms of 10 urban and 7 suburban municipalities. Total area of the city: 360 square kilometers; total area of the district: 3,227 square kilometers.</p>	 																																																																																																																
<p>Demography: Population of district, according to the 2011 census: 1,659,440; annual growth: +5 percent; density of city: 35 per hectare; density of district: 5.5 per hectare.</p>																																																																																																																	
<p>Economy: Gross domestic product per capita (2015 estimate): €8,380. Business entities (not including individual entrepreneurs): 59,017; labor force: 778,534—46 percent of the population; unemployment rate (2015): 13.9 percent. Located on the Danube and Corridors 7 and 10. It has the highest concentration of scientific, intellectual, cultural, and service capacities in Serbia, with a well-developed infrastructure and potential with information and communication technology. The city boasts of its highly cumulative and creative industries, services, and public services.</p>																																																																																																																	
<p>Utilities management: The city provides services through its 22 majority-owned public enterprises and public utility companies, covering water supply and sewerage, heating, funeral services, marketplaces, landscaping, sanitation, parking, public lighting, public transportation, road maintenance, public housing, and the collection of utility fees, and other services. Autonomous public utility companies operate in the seven suburban municipalities. The city has entrusted some operations to enterprises and institutions that it did not itself found.</p>																																																																																																																	
<p>Municipal staff: Total (2015): 12,422; city administration: 3,915, preschool education: 8,507.</p>																																																																																																																	
<p>Urban issues and challenges: The main goal of Belgrade's development efforts through 2021 is to improve the quality of life for citizens and the city's economic performance with continuous capital investments, enhancement of identity, and affirmation of the city's public spaces, river banks, and coastal zones. The city's chosen activities promote identity enhancement, rational resource management, efficient public property management, planned controlled development, and regulation of public space. (Source: Development Strategy 2021).</p>																																																																																																																	
<p>Existing Project Investment Plan: Since 2013, the city has adopted a three-year rolling capital investment plan based on its development strategy, regional spatial plan and master plan. It envisages numerous and extensive projects primarily focused on urban and transportation infrastructure, including the construction of new bridges and tunnels, the extension of the sewage system, and reconstruction of the water supply network. Planned investments: RSD 24.5 billion (2016); RSD 18.5 billion (2017), and RSD 14.5 billion (2018).</p>																																																																																																																	
FINANCIAL SITUATION																																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Items in 000 RSD</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth</th> <th>2015 (000 EUR)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Current revenue</td> <td>56,269,730</td> <td>71,198,567</td> <td>58,087,312</td> <td>60,959,535</td> <td>67,625,600</td> <td>4.7%</td> <td>559,912</td> </tr> <tr> <td>Operating expenditure</td> <td>42,240,517</td> <td>55,120,176</td> <td>46,811,459</td> <td>51,575,413</td> <td>58,617,109</td> <td>7.7%</td> <td>497,149</td> </tr> <tr> <td>Gross operating balance</td> <td>14,029,213</td> <td>16,078,411</td> <td>12,075,853</td> <td>9,384,122</td> <td>10,808,491</td> <td>-0.3%</td> <td>89,867</td> </tr> <tr> <td>Debt service and borrowing costs</td> <td>3,809,651</td> <td>5,574,947</td> <td>6,891,577</td> <td>5,491,625</td> <td>6,583,907</td> <td>14.7%</td> <td>54,132</td> </tr> <tr> <td>NET CURRENT BALANCE</td> <td>10,219,562</td> <td>10,503,464</td> <td>5,184,276</td> <td>3,892,497</td> <td>4,224,584</td> <td>-18.8%</td> <td>34,734</td> </tr> <tr> <td>Capital revenues</td> <td>9,289,351</td> <td>8,290,786</td> <td>7,395,202</td> <td>5,329,588</td> <td>6,312,516</td> <td>-9.2%</td> <td>51,901</td> </tr> <tr> <td> Own capital revenues</td> <td>8,900,812</td> <td>7,883,186</td> <td>7,192,940</td> <td>5,150,525</td> <td>6,201,149</td> <td>-6.6%</td> <td>50,985</td> </tr> <tr> <td> Investment grants and donations</td> <td>388,539</td> <td>407,600</td> <td>202,262</td> <td>179,063</td> <td>111,367</td> <td>-26.8%</td> <td>919</td> </tr> <tr> <td>Capital investment expenditures</td> <td>33,394,762</td> <td>26,684,561</td> <td>15,164,423</td> <td>10,243,046</td> <td>10,262,442</td> <td>-25.5%</td> <td>84,377</td> </tr> <tr> <td>BALANCE AFTER INVESTMENTS</td> <td>(13,885,849)</td> <td>(7,926,331)</td> <td>(2,584,945)</td> <td>(1,029,961)</td> <td>274,658</td> <td></td> <td>2,258</td> </tr> <tr> <td>Cash reserves from previous years</td> <td>2,877,716</td> <td>2,795,455</td> <td>2,632,002</td> <td>4,384,201</td> <td>8,146,806</td> <td>20.7%</td> <td>66,982</td> </tr> <tr> <td>Loan proceeds</td> <td>14,217,282</td> <td>7,955,529</td> <td>5,596,653</td> <td>4,478,140</td> <td>1,852,802</td> <td>-39.9%</td> <td>15,234</td> </tr> <tr> <td>OVERALL CLOSING BALANCE</td> <td>3,298,148</td> <td>2,823,953</td> <td>5,633,710</td> <td>7,842,380</td> <td>10,274,268</td> <td>33.8%</td> <td>84,474</td> </tr> </tbody> </table>	Items in 000 RSD	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	2015 (000 EUR)	Current revenue	56,269,730	71,198,567	58,087,312	60,959,535	67,625,600	4.7%	559,912	Operating expenditure	42,240,517	55,120,176	46,811,459	51,575,413	58,617,109	7.7%	497,149	Gross operating balance	14,029,213	16,078,411	12,075,853	9,384,122	10,808,491	-0.3%	89,867	Debt service and borrowing costs	3,809,651	5,574,947	6,891,577	5,491,625	6,583,907	14.7%	54,132	NET CURRENT BALANCE	10,219,562	10,503,464	5,184,276	3,892,497	4,224,584	-18.8%	34,734	Capital revenues	9,289,351	8,290,786	7,395,202	5,329,588	6,312,516	-9.2%	51,901	Own capital revenues	8,900,812	7,883,186	7,192,940	5,150,525	6,201,149	-6.6%	50,985	Investment grants and donations	388,539	407,600	202,262	179,063	111,367	-26.8%	919	Capital investment expenditures	33,394,762	26,684,561	15,164,423	10,243,046	10,262,442	-25.5%	84,377	BALANCE AFTER INVESTMENTS	(13,885,849)	(7,926,331)	(2,584,945)	(1,029,961)	274,658		2,258	Cash reserves from previous years	2,877,716	2,795,455	2,632,002	4,384,201	8,146,806	20.7%	66,982	Loan proceeds	14,217,282	7,955,529	5,596,653	4,478,140	1,852,802	-39.9%	15,234	OVERALL CLOSING BALANCE	3,298,148	2,823,953	5,633,710	7,842,380	10,274,268	33.8%	84,474	<p>Exchange rate: 1 EUR = 121.6261 RSD (end of 2015)</p> <p>Inflation, end of period:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011: 7.0 % 2012: 12.2 % 2013: 2.2 % 2014: 1.7 % 2015: 1.5 %
Items in 000 RSD	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	2015 (000 EUR)																																																																																																										
Current revenue	56,269,730	71,198,567	58,087,312	60,959,535	67,625,600	4.7%	559,912																																																																																																										
Operating expenditure	42,240,517	55,120,176	46,811,459	51,575,413	58,617,109	7.7%	497,149																																																																																																										
Gross operating balance	14,029,213	16,078,411	12,075,853	9,384,122	10,808,491	-0.3%	89,867																																																																																																										
Debt service and borrowing costs	3,809,651	5,574,947	6,891,577	5,491,625	6,583,907	14.7%	54,132																																																																																																										
NET CURRENT BALANCE	10,219,562	10,503,464	5,184,276	3,892,497	4,224,584	-18.8%	34,734																																																																																																										
Capital revenues	9,289,351	8,290,786	7,395,202	5,329,588	6,312,516	-9.2%	51,901																																																																																																										
Own capital revenues	8,900,812	7,883,186	7,192,940	5,150,525	6,201,149	-6.6%	50,985																																																																																																										
Investment grants and donations	388,539	407,600	202,262	179,063	111,367	-26.8%	919																																																																																																										
Capital investment expenditures	33,394,762	26,684,561	15,164,423	10,243,046	10,262,442	-25.5%	84,377																																																																																																										
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(13,885,849)	(7,926,331)	(2,584,945)	(1,029,961)	274,658		2,258																																																																																																										
Cash reserves from previous years	2,877,716	2,795,455	2,632,002	4,384,201	8,146,806	20.7%	66,982																																																																																																										
Loan proceeds	14,217,282	7,955,529	5,596,653	4,478,140	1,852,802	-39.9%	15,234																																																																																																										
OVERALL CLOSING BALANCE	3,298,148	2,823,953	5,633,710	7,842,380	10,274,268	33.8%	84,474																																																																																																										
																																																																																																																	
<p>Sound operating margins combined with regular cash reserves and reduced capital investment resulted in sufficient self-financing capacity, which allowed the city to post consecutive overall closing balances of 8–14 percent of total revenues between 2013 and 2015. The improvement in Belgrade's cash reserves largely reflect controls on operating expenditures and reductions in capital spending, which have reduced its borrowing requirement. The city did not hold uncommitted credit lines for the past few years, reflecting the accumulation of positive cash balances. Its solid financial performance has led to a comfortable liquidity position, which tripled over the past few years. The city's available cash represents an extremely solid financial cushion against potential budgetary pressures and supports capital investment funding over the medium term.</p>																																																																																																																	

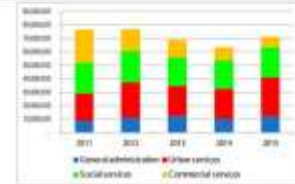
HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES

Revenues (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015
State transfers	33,368,210	40,216,450	38,240,051	37,081,184	35,967,173	1.6%	43%
Own-source revenues	34,849,081	42,017,533	30,674,465	33,454,828	46,452,013	7.4%	55%
External revenues	14,436,788	7,966,674	5,586,653	4,616,452	1,918,540	-39.6%	2%
Total revenue	82,654,079	90,200,657	74,501,169	75,152,464	83,937,726	0.4%	100%



Revenues: Belgrade had relatively limited control over its revenue base, which consisted of shared state taxes (43 percent) and own-source revenue (57 percent). The city's fiscal dependence on state resources exposed its finances to the central government budget performance and evolving intergovernmental relations. Changes to the government's fiscal policy for 2012–15 resulted in the city losing significant revenues through the elimination of state transfers, reduction of shared wage tax, and elimination of and limitations to the levels of certain local fees and levies.

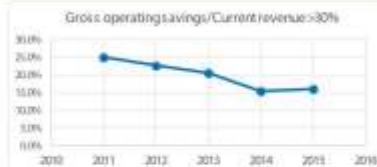
Expenditure (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015
General administration	8,615,289	11,131,843	12,321,686	10,368,636	12,130,334	8.9%	17%
Urban services	20,383,979	26,454,419	22,306,370	22,061,916	29,036,712	9.2%	41%
Social services	23,019,406	23,016,873	20,770,953	21,196,834	22,082,708	-1.0%	31%
Commercial services	24,717,246	16,345,551	13,447,989	9,690,406	7,789,541	-25.1%	11%
Total expenditures	76,737,931	76,950,689	68,849,012	63,321,807	71,041,311	-1.9%	100%



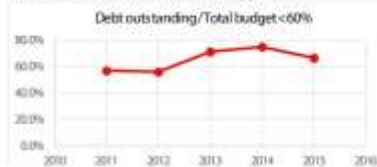
Expenditures: In 2015, the structure was dominated by urban services (41 percent) and social services (31 percent). The city allocated substantial resources to urban services, primarily road infrastructure, public transportation, water supply, sewage network, and solid waste management. The rest of the city's budgeted resources were allocated to general administrative services (17 percent) and commercial services (11 percent).

RATIO ANALYSIS

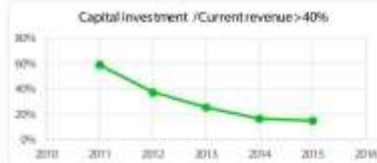
Indicator	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015
1 Credit worthiness						
Gross operating savings / Current revenue	> 30%	34.9%	22.6%	20.5%	15.4%	16.0%
2 Indebtedness						
Debt outstanding / Gross operating savings	< 10 years	3.0	3.2	4.8	7.0	5.6
Debt service / Total current revenue	< 10%	6.8%	7.8%	11.7%	9.0%	9.7%
Debt outstanding / Budget total	< 60%	56.9%	56.0%	71.3%	75.0%	66.5%
Borrowing / Current revenues	< 15%	25.3%	11.2%	9.5%	7.3%	2.7%
3 Fiscal autonomy						
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total current revenue	> 80%	100%	100%	100%	100%	100%
4 Capital investment effort						
Capital investment expenditure / Total current revenue	> 40%	69.3%	37.6%	25.8%	16.6%	15.2%
Capital investments from earmarked grants / Total investment exp.	< 50%	0.5%	1.4%	1.3%	0.3%	0.4%
5 Level of service sustainability						
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15%	8.0%	5.3%	6.1%	5.9%	5.7%
Fees collected / Fees billed	> 90%	120.3%	113.4%	103.8%	107.1%	93.2%
Taxes collected / Taxes levied	> 90%	96.0%	101.8%	101.8%	90.8%	93.7%
6 Other ratios						
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40%	16.2%	16.2%	19.6%	22.7%	19.2%
Number of municipal employees / 1000 citizens	< 25	?	?	?	?	?
Actual revenue / Planned revenue	95-96 P=1.06	108.7%	110.7%	125.0%	98.9%	96.8%



The deterioration of the operating performance was driven by the exposure of the operating margins to a low-revenue-growth environment along with the drop of the national economy in that period.



Belgrade's direct debt declined to 66.5% of budget in 2015 from historical high 75% at the end of 2014.



The capital investment remained a major leeway for Belgrade, although it was curbed by high infrastructure needs, common to all local governments in Serbia.

Belgrade's fiscal performance has been sound, with double-digit operating surpluses over the last five years. Despite rising debt until 2014, debt service costs were only around 10 percent of actual current revenue and thus regarded as manageable. The city has complete autonomy in deciding how to finance its competencies. The collection of revenues is at a satisfactory level, both for local taxes and fees. Employee expenses are not a great burden on the budget or the citizens of Belgrade. Service levels could be improved by increasing spending on maintenance projects.

FINANCIAL PROJECTIONS

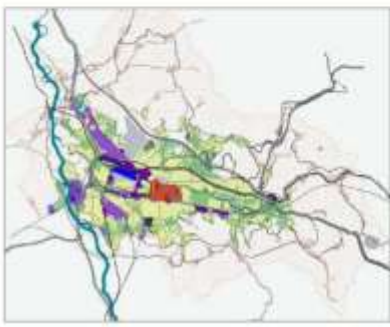
Medium-term financial projections for city's budget reflect the need to substantially increase sources of financing for infrastructure. It is expected that this will be achieved by continuing the effective collection of own-source revenues, through the implementation public-private partnership projects, and by creating new revenues based on improving the city's management of assets.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Improve the budget planning process by improving budgetary principles by 2017, introducing planning software for indirect budget users by 2019, and initiating gender-responsive budgeting by 2018. Establish a uniform reporting methodology for the city administration by 2017 and develop an application reporting solution by 2018. Establish an asset management system (2014–18)

Contact: Ranka Pešić | Website: www.beograd.rs

CITY OF NIŠ

CITY PROFILE							
<p>Territorial organization: Niš is the third largest city in Serbia and the administrative center of the Nišava District of southern Serbia. Its location is strategically important, situated at the intersection of European highway and railway networks connecting Europe with Asia. The city consists of five submunicipalities with a total area of 596 square kilometers.</p>							
<p>Demography: Population, according to 2011 census: 260,237; according to 2015 estimate: 257,883; annual growth: -0.2 percent; density: 433 inhabitants per square kilometer.</p>							
<p>Economy: Business entities: 2,975 (excluding entrepreneurs); labor force: 101,403 (40 percent of the population); unemployment rate (2015): 31.7 percent. Niš is the industrial, commercial, and financial center of southeastern Serbia. As an industrial center, it is well known for tobacco, electronics, construction, mechanical engineering, textiles, nonferrous metal, food processing, and rubber goods.</p>							
<p>Utilities management: The city provides services through its 15 majority-owned public enterprises, 8 of which are utility companies, covering water supply and sewerage, heating, funeral services, marketplaces, landscaping, sanitation, parking, public transportation, road maintenance, city housing, collection of utility fees, and other services.</p>							
<p>Municipal staff: Total: 2,642; city administration: 1,703; preschool education: 668.</p>							
<p>Urban issues and challenges: improve the quality of Niš' local system, including job creation, business development, institutional capacity, and overall quality of life, in accordance with the principles of sustainability.</p>							
<p>Existing Project Investment Plan: The city adopted a three-year capital expenditure rolling plan based on its 2009–20 development strategy, the master plan, the spatial plan, and the detailed regulation plan. The capital expenditure plan envisages extensive projects mainly focused on urban, transportation, and utility infrastructure, including land development (70 percent), reconstruction of streets with water and sewerage networks, construction of new utility infrastructure, and public housing. Planned investments: RSD 2.0 billion (2016); RSD 1.9 billion (2017); and RSD 2.1 billion (2018).</p>							
							
FINANCIAL SITUATION							
Items in 000 RSD	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	2015 (000 EUR)
Current revenue	5,625,533	7,061,336	7,017,532	6,705,139	6,526,681	3.8%	93,662
Operating expenditure	4,781,636	5,331,963	5,803,150	6,003,127	5,739,678	4.8%	47,191
Gross operating balance	863,897	1,719,345	1,214,382	702,012	787,003	-2.3%	6,471
Debt service and borrowing costs	313,061	307,374	773,241	838,735	960,475	3.6%	2,964
NET CURRENT BALANCE	550,836	1,411,971	441,141	(136,724)	426,528	-6.2%	3,507
Capital revenues	406,730	453,009	547,723	640,143	354,234	-3.4%	2,912
Own capital revenues	395,556	450,129	547,723	640,143	354,234	-2.7%	2,912
Investment grants and donations	11,174	2,880	-	-	-	-100.0%	-
Capital investment expenditures	2,436,646	1,912,298	1,444,342	787,839	908,176	-21.9%	7,467
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(1,479,080)	(47,318)	(455,476)	(284,500)	(127,414)	-45.8%	(1,048)
Cash reserves from previous years	124,046	68,706	130,920	143,141	64,752	-15.0%	532
Loan proceeds	1,415,360	103,524	479,347	323,333	216,314	-37.5%	1,779
OVERALL CLOSING BALANCE	69,398	124,912	199,788	181,974	153,856	-26.3%	1,263

Exchange rate 1 EUR = 121.6261 RSD (end of 2015)

Inflation, end of period:
 2011: 7.0 %
 2012: 12.2 %
 2013: 2.2 %
 2014: 1.7 %
 2015: 1.5 %

The city of Niš generated a total budget surplus over the observed period. However, a declining operating balance combined with a downward trend in cash reserves resulted in the city experiencing limited self-financing capacity toward the end of the period. Substantial changes and a reduction in the amount of current revenues generated from one year to another, together with increasing debt repayments, were the reasons for the generation of net-current deficit in 2014. A drop in cash reserves, including the net margin, absent significant growth in other financing sources resulted in a major reduction of investment activities—from RSD 2.4 billion in 2011 to only RSD 787 million and RSD 908 million over the last two years.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES							
Revenues (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015
State transfers	3,991,215	5,246,865	5,076,237	4,697,523	4,572,148	3.5%	64%
Own-source revenues	2,164,920	2,326,188	2,625,936	2,790,900	2,373,333	-2.3%	33%
External revenues	1,415,567	103,524	478,347	323,333	216,314	-37.5%	3%
Total revenue	7,571,702	7,676,577	8,180,522	7,811,756	7,161,795	-1.4%	100%

Revenue: The revenue structure confirms that city's finances were highly dependent on shared state taxes and transfers, constituting 64 percent of total revenues. This has implications for the stability and predictability of the city's finances. The primary current revenues were shared personal income tax (52 percent), local property tax (12 percent), unconditional transfers (11 percent), and social fees (12 percent), together constituting 87 percent of total revenues. The primary revenues earmarked for capital expenditure financing were proceeds from the sale of assets and land development fees, constituting 5 percent of total revenues.

HISTORICAL ANALYSIS: EXPENDITURES							
Expenditure (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015
Operating expend.	4,781,838	5,331,993	5,803,150	6,003,127	5,739,876	4.8%	82%
Salaries & wages	1,791,114	2,043,603	2,153,881	2,268,660	2,060,042	3.6%	29%
Capital investments	2,436,646	1,912,298	1,444,342	787,939	908,176	-21.9%	13%
Debt services	313,061	307,374	773,241	838,718	360,475	3.6%	5%
Total expenditures	7,511,343	7,551,665	8,020,733	7,628,782	7,008,329	-1.7%	100%

Expenditures: The expenditure structure was dominated by operating expenses that accounted for 82 percent of the total budget in 2015. The rest of the city budget resources were allocated to capital investments (13 percent) and debt services (5 percent). Payroll accounted for 29 percent of total expenditures and more than one-third of operating expenditures (36 percent), mostly generated by city administration staff.

RATIO ANALYSIS							
Indicator	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015	
1 Credit worthiness							
Gross operating savings/Current revenue	> 30%	15.4%	24.4%	17.3%	10.5%	12.1%	
2 Indebtedness							
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years	1.7	0.9	1.6	2.4	1.9	
Debt service / Total current revenue	< 10 %	5.8%	4.4%	11.0%	12.5%	5.5%	
Debt outstanding /Total budget	< 60%	22.9%	18.3%	21.8%	17.6%	18.3%	
Borrowing /Current revenues	< 15%	25.2%	1.5%	6.8%	4.8%	3.3%	
3 Fiscal autonomy							
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total current revenue	> 80 %	100%	100%	100%	100%	100%	
4 Capital investment effort							
Capital investment / Total current revenue	> 40 %	43%	27%	21%	12%	14%	
Capital investments from earmarked grants / Total investment exp.	< 50 %	0%	0%	0%	0%	0%	
5 Level of service sustainability							
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	1%	1%	6%	7%	6%	
Fees collected/ Fees billed	> 90 %	70%	62%	94%	100%	84%	
Taxes collected/ Taxes levied	> 90 %	85%	82%	102%	91%	95%	
6 Other ratios							
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	37%	38%	36%	37%	35%	
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25			50	10	10	
Actual revenue / Planned revenue	95<A>P<A>1.05	78%	76%	69%	71%	67%	

The deterioration of the operating performance was driven by the low revenue growth along with the drop of the local economy.

The City's debt burden was below the benchmark, total debt ranged from 18% to 23% of the budget.

Despite the high infrastructure needs, the investments were reduced from 42% (2011) to the historically lowest 12% of current revenue (2014), due to the low self-financing capacity of the City.

FINANCIAL PROJECTIONS

Over the medium-term, the city needs to provide financing sources for capital investments, expected to be RSD 2 billion per year. To this end, the city should focus on improving its self-financing capacity by cutting operating expenditures and increasing its use of external sources of funding, such as loans and private capital.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Enhance creditworthiness by improving own-source revenue collection through the establishment of links between different databases within the tax administration (2017); foster budget realism by improving the operational capacity for policy-based budget planning and capital investments coordination (2017); and advance sustainability of service delivery by improving capital projects planning through the establishment of a single platform and methodology for public investment analysis and planning led by the Ministry of Finance (2018).

CITY OF ŠABAC

CITY PROFILE							
Territorial organization: Šabac is located on the right bank of the Sava River, 103 kilometers upstream from Belgrade, near the borders with Croatia and Bosnia and Herzegovina. Total area of the city and the 51 surrounding settlements is 795 square kilometers.							
Demography: Population, according to the 2011 census: 117,388; according to 2015 estimate: 113,113; annual growth rate: -0.9 percent; density: 142 inhabitants per square kilometer.							
Economy: Business entities: 2,946, excluding entrepreneurs; labor force: 42,386 or 37 percent of the population; unemployment rate: 26.8 percent (registered). Fertile agricultural land and the waters of the rivers Sava and Drina support industrial activities, water processing, agriculture, river transport, and tourism. Šabac's economy is very vital and diverse. It has significant capacity in chemical, metalworking, woodworking, food industry, construction, medicine manufacturing, water management, leather processing, and textiles, among other enterprises.							
Utilities management: The city provides services through its nine owned public enterprises, five of which are public utility companies, covering water supply, heating, waste management and sanitation, greenery, and parking services.							
Municipal staff: Total: 797; city administration: 192; preschool education: 392.							
Urban issues and challenges: Modernize the existing infrastructure and reduce unemployment by attracting new industries and services, including small- and medium-size enterprises (business clusters).							
Existing Project Investment Plan: The city adopted a three-year capital expenditure rolling plan based on its 2010–20 development strategy, master plan, spatial plan, and detailed regulation plan. It envisages extensive projects, primarily focused on urban, transportation, and utility infrastructure, including the construction of a new biomass heating plant, public utility networks (water, sewage, and heating), and a new international port on the Sava River. Planned investments (in millions of RSD): 615 (2016), 783 (2017), and 959 (2018).							
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)							
Items in 000 RSD	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	2015 (000 EUR)
Current revenues	2,000,482	2,550,059	2,617,603	2,387,645	2,680,201	7.6%	22,036
Operating expenditure	1,960,822	1,807,896	1,916,103	1,960,565	2,417,819	-11.6%	19,879
Operating balance	-432,840	742,163	701,500	-427,065	262,382	-12.1%	-2,157
Debt service and borrowing costs	302,480	372,585	294,652	254,896	192,640	-10.9%	1,567
NET CURRENT BALANCE	137,151	369,808	406,848	182,189	71,748	-15.0%	590
Capital revenues	295,967	191,654	147,051	232,930	324,243	2.3%	2,666
Own capital revenues	295,966	190,654	133,533	230,321	319,501	1.9%	2,627
Investment grants and donations	-	1,000	13,518	2,609	4,742	126.0%	39
Capital investment expenditures	500,279	684,839	555,345	511,433	683,258	15.2%	7,238
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(87,161)	(123,377)	(1,446)	103,686	(484,366)	63.9%	(3,962)
Cash reserves from previous years	37,334	31,073	78,819	6,485	610,151	62.7%	4,184
Loan proceeds	240,786	200,695	190,029	400,000	-	100.0%	-
OVERALL CLOSING BALANCE	210,859	108,391	177,282	510,191	25,783	-46.9%	212

Exchange rate: 1 EUR = 121.6261 RSD (end of 2015)
Inflation, end of period:
2011: 7.0 %
2012: 12.2 %
2013: 2.2 %
2014: 1.7 %
2015: 1.5 %

Year	Current revenue	Capital investments	Net current balance
2011	2,000,482	500,279	137,151
2012	2,550,059	684,839	369,808
2013	2,617,603	555,345	406,848
2014	2,387,645	511,433	182,189
2015	2,680,201	683,258	71,748

Year	Own capital revenues	Investment grants/donations	Loan proceeds	Cash reserves
2011	295,967	-	240,786	37,334
2012	190,654	1,000	200,695	31,073
2013	133,533	13,518	190,029	78,819
2014	230,321	2,609	400,000	6,485
2015	319,501	4,742	-	610,151

The city of Šabac realized a total budget surplus during observed five-year period. However, the slower generation of current revenues compared with the growth of operating expenditures resulted in a downward trend of operating balances. The generated operating surplus was used exclusively for debt repayment and capital expenditure funding. Apart from a modest net current surplus, capital expenditures were funded primarily with capital revenues, such as land development fees and asset sales, in addition to loans and municipal bonds. Accordingly, the city's capital investment expenditures recorded much faster growth compared with operating expenditures over the observed period.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES							
Revenues (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015
State transfers	1,449,244	1,960,352	1,901,724	1,583,239	1,584,069	2.2%	45%
Own-source revenues	884,218	812,434	941,549	1,051,192	1,925,784	21.5%	55%
External revenues	240,786	200,895	100,029	402,809	4,742	-62.5%	0%
Total revenue	2,574,248	2,973,481	2,943,302	3,037,040	3,514,595	8.1%	100%

Revenue: The revenue structure confirms that the city's finances were highly dependent on state taxes and transfers, representing 45 percent of total revenues, which influenced the stability and predictability of the city's financing. Main current revenues were shared personal income taxes, local property taxes, unconditional transfers, and local fees, constituting 74 percent of total revenues. Main revenues earmarked for financing of capital expenditures were proceeds from the sale of assets and land development fees, representing 9 percent of total revenue.

RATIO ANALYSIS							
Indicator	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015	
1 Credit worthiness							
Gross operating savings/ Current revenue	> 30%	22.0%	29.1%	26.8%	18.2%	9.8%	
2 Indebtedness							
Debt outstanding /Gross operating savings	< 10 years	2.0	1.0	0.8	1.8	2.5	
Debt service / Total current revenue	< 10 %	15.1%	14.8%	11.3%	10.8%	7.1%	
Debt outstanding /Budget total	< 60%	30.8%	25.0%	19.3%	27.4%	15.9%	
Borrowing /Current revenues	< 15%	12.0%	7.9%	3.8%	16.7%	0.0%	
3 Fiscal autonomy							
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total current revenue	> 90 %	100%	100%	100%	100%	100%	
4 Capital investment effort							
Capital investment / Total current revenue	> 40 %	25%	27%	21%	13%	33%	
Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure	< 50 %	0%	0%	2%	0%	0%	
5 Level of service sustainability							
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	7%	8%	9%	10%	13%	
Fees collected/ Fees billed	> 90 %	88%	73%	124%	98%	116%	
Taxes collected/Taxes levied	> 90 %	78%	87%	88%	90%	100%	
6 Other ratios							
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	29%	32%	35%	33%	24%	
Number of municipal employees/1000 citizens	< 25	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	
Actual revenue / Planned revenue	95.4P<1.05	102%	89%	86%	90%	98%	

Expenditures: The expenditure structure was dominated by operating expenses, accounting for 69 percent of the total 2015 budget. The rest of the city budget resources were allocated to capital investments (25 percent) and debt services (5 percent). Payroll accounted for 17 percent of total expenditures and 25 percent of operating expenditures, mostly generated by preschool education staff and, to a lesser extent, by the city administration.

Indicator

1 Credit worthiness

Gross operating savings/ Current revenue > 30%

2 Indebtedness

Debt outstanding /Gross operating savings < 10 years

Debt service / Total current revenue < 10 %

Debt outstanding /Budget total < 60%

Borrowing /Current revenues < 15%

3 Fiscal autonomy

Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total current revenue > 90 %

4 Capital investment effort

Capital investment / Total current revenue > 40 %

Capital investments from earmarked grants / Total investment expenditure < 50 %

5 Level of service sustainability

Maintenance works expenditure / Operating expenditures > 15 %

Fees collected/ Fees billed > 90 %

Taxes collected/Taxes levied > 90 %

6 Other ratios

Salaries & wages / Operating actual expense < 40 %

Number of municipal employees/1000 citizens < 25

Actual revenue / Planned revenue 95.4P<1.05

The decrease in operating performance was driven by the low level of revenue growth, mainly state transfers, along with the significant increase in operating expenditures over the last observed year.

The total direct debt declined from 31 percent of the budget (2011) to 16 percent in 2015 through the repayment of loans to commercial banks.

Capital expenditures, ranging between 13 percent and 33 percent of current revenues, confirm the significant investment effort of the city despite of downstream trend of state transfers.

FINANCIAL PROJECTIONS

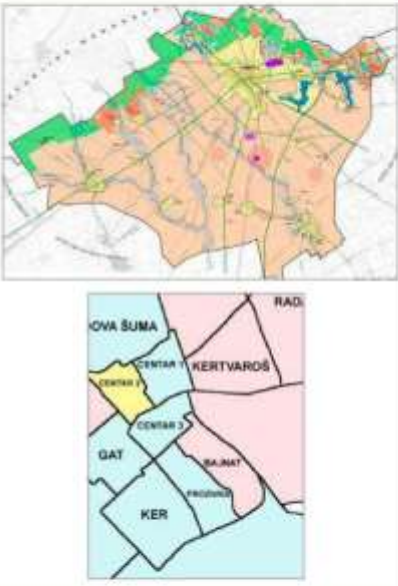
The medium-term financial projection for the city's budget includes upgrading the city's operating performance to enhance its self-financing capacity and investment efforts by continuing the effective collection of the own-source revenues, the rationalization of operating expenses, and the increased use of private capital through the implementation of public-private partnership projects.

MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN

Enhance budget realism by improving the operational capacity for policy-based budget planning and capital investments coordination (2017, fourth quarter); foster creditworthiness: expand own-source revenue collection by the establishment the links between different databases within the tax administration (2018); promote service sustainability by improving capital projects planning through the establishment of a single platform and methodology for public investment analysis and planning, led by the ministry of finance (2018, fourth quarter).

Contact Person: Marija Knežević | Website: www.sabac.rs


CITY OF SUBOTICA

CITY PROFILE							
<p>Territorial organization: Subotica is the second most populous city in the province of Vojvodina. The city's metropolitan organisation comprises an inner city and 19 suburban settlements. Located close to the border with Hungary, the city holds a strategic position and is the most important administrative, industrial, trade, traffic, and cultural center in the northern Bačka region. The total area of the city is 1,007 square kilometers.</p>							
<p>Demography: Population, according to 2011 census: 143,179; according to 2015 estimate: 139,011; annual growth rate: -0.7 percent; density: 138 inhabitants per square kilometer (1.4 per hectare).</p>							
<p>Economy: Business entities: 2,946, excluding entrepreneurs; labor force: 51,235 or 37 percent of the population; unemployment rate: 17.3 percent (registered); key economic sectors: agriculture, food production and processing, electronics, metal and chemical industry, and the service sector. There is an enormous development potential for tourism.</p>							
<p>Utilities management: The city of Subotica has created 11 public utility companies in the field of waste management, heating, water supply and sewage, funeral services, marketplaces, sanitation, public transportation, and road maintenance.</p>							
<p>Municipal staff: Total: 1,266; city administration: 686; preschool education: 505.</p>							
<p>Urban issues and challenges: Develop an integrated system of public transportation, including for suburban settlements; upgrade environmental facilities; and develop tourism based on Paliz Lake and the potential for the city to be a cultural heritage site.</p>							
<p>Existing Project Investment Plan: The city adopted a three-year capital expenditure rolling plan based on the development strategy, master plan, spatial plan, and detailed regulation plan. Some capital projects are open to different forms of partnerships and investment, including industrial business parks, greenfield and brownfield investments, regional solid waste management facility, transportation and utility infrastructure, and reconstruction of the national theater building and schools. Planned investments (in millions of RSD): 1.541 (2016), 815 (2017), 863 (2018).</p>							
							
FINANCIAL SITUATION (IN CURRENT TERMS)							
Items in 000 RSD	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	2015 (000 EUR)
Current revenue	2,000,482	2,550,059	2,617,603	2,387,645	2,680,261	7.8%	22,036
Operating expenditure	1,580,822	1,807,896	1,916,103	1,960,560	2,417,816	11.6%	19,879
Gross operating balance	439,640	742,393	701,500	427,085	262,385	-12.1%	2,157
Debt service and borrowing costs	302,489	372,595	294,652	254,896	190,640	-10.9%	1,567
NET CURRENT BALANCE	137,151	369,808	406,848	182,189	71,745	-15.0%	590
Capital revenues	295,967	191,654	147,051	232,930	324,243	2.3%	2,686
Own capital revenues	295,966	190,654	133,533	230,321	319,501	1.9%	2,637
Investment grants and donations	-	1,000	13,518	2,609	4,742	129.8%	39
Capital investment expenditures	500,279	654,839	558,345	311,433	880,356	15.2%	7,238
BALANCE AFTER INVESTMENTS	(87,161)	(123,377)	(1,446)	103,686	(464,368)	63.9%	(3,982)
Cash reserves from previous years	37,034	31,073	78,819	6,465	510,151	92.7%	4,194
Loan proceeds	240,796	200,695	190,029	400,000	-	100.0%	-
OVERALL CLOSING BALANCE	210,699	108,391	177,282	518,151	25,783	-48.9%	212

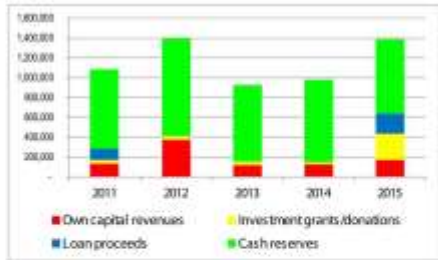
Exchange rate: 1 EUR = 121.6261 RSD (end of 2015)

Inflation, end of period:

- 2011: 7.0 %
- 2012: 12.2 %
- 2013: 3.2 %
- 2014: 1.7 %
- 2015: 1.5 %



Year	Current revenue	Capital investments	Net current balance
2011	2,000,482	500,279	137,151
2012	2,550,059	654,839	369,808
2013	2,617,603	558,345	406,848
2014	2,387,645	311,433	182,189
2015	2,680,261	880,356	71,745



Year	Own capital revenues	Investment grants/donations	Loan proceeds	Cash reserves
2011	295,966	-	240,796	37,034
2012	190,654	1,000	200,695	31,073
2013	133,533	13,518	190,029	78,819
2014	230,321	2,609	400,000	6,465
2015	319,501	4,742	-	510,151

Sound and growing operating margins combined with regular cash reserves resulted in a solid level of self-financing capacity for the city of Subotica. Due to the trend of successfully aligning operating expenditures with negative current revenues, the city generated a stable operating and net current balance. Increased annual debt service did not jeopardize the positive net-operating surplus trend, which was used for investments. The city is capable of implementing additional investment activities from accumulated cash reserves.

HISTORICAL ANALYSIS: REVENUES & EXPENDITURES																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Revenues (000 RSD)</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth</th> <th>Struct. 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>State transfers</td> <td>1,999,042</td> <td>2,637,905</td> <td>2,703,806</td> <td>2,359,572</td> <td>2,590,573</td> <td>6.3%</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Own-source revenues</td> <td>2,265,109</td> <td>2,495,656</td> <td>2,036,526</td> <td>2,286,853</td> <td>2,072,563</td> <td>-2.2%</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>External revenues</td> <td>120,509</td> <td>5,804</td> <td>780</td> <td>-</td> <td>294,968</td> <td>25.1%</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Total revenue</td> <td>4,384,660</td> <td>5,139,365</td> <td>4,741,112</td> <td>4,646,425</td> <td>4,918,104</td> <td>2.9%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>								Revenues (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015	State transfers	1,999,042	2,637,905	2,703,806	2,359,572	2,590,573	6.3%	52%	Own-source revenues	2,265,109	2,495,656	2,036,526	2,286,853	2,072,563	-2.2%	42%	External revenues	120,509	5,804	780	-	294,968	25.1%	6%	Total revenue	4,384,660	5,139,365	4,741,112	4,646,425	4,918,104	2.9%	100%								
Revenues (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015																																																
State transfers	1,999,042	2,637,905	2,703,806	2,359,572	2,590,573	6.3%	52%																																																
Own-source revenues	2,265,109	2,495,656	2,036,526	2,286,853	2,072,563	-2.2%	42%																																																
External revenues	120,509	5,804	780	-	294,968	25.1%	6%																																																
Total revenue	4,384,660	5,139,365	4,741,112	4,646,425	4,918,104	2.9%	100%																																																
<p>Revenue: The revenue structure confirms that the city's finances were highly dependent on shared state taxes and transfers, which constituted 52 percent of total revenue. This affected the stability and predictability of the city's financing. Since 2011, the city's fiscal autonomy was further disrupted by the much faster growth of state transfers compared with own-source revenues. State shared revenue grew at an annual rate of 6.3 percent, while own-source revenue declined by 2.2 percent.</p>																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Expenditure (000 RSD)</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>Growth</th> <th>Struct. 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>General administration</td> <td>1,024,626</td> <td>1,172,021</td> <td>1,128,054</td> <td>1,275,704</td> <td>1,269,547</td> <td>5.5%</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Urban services</td> <td>184,115</td> <td>236,270</td> <td>150,429</td> <td>173,328</td> <td>595,090</td> <td>34.1%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Social services</td> <td>1,369,798</td> <td>1,594,014</td> <td>1,558,827</td> <td>1,647,774</td> <td>1,763,368</td> <td>6.5%</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Commercial services</td> <td>918,249</td> <td>1,393,658</td> <td>1,151,863</td> <td>1,104,044</td> <td>1,039,218</td> <td>3.1%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Total expenditures</td> <td>3,496,788</td> <td>4,395,963</td> <td>3,989,203</td> <td>4,200,850</td> <td>4,667,223</td> <td>7.5%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>								Expenditure (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015	General administration	1,024,626	1,172,021	1,128,054	1,275,704	1,269,547	5.5%	27%	Urban services	184,115	236,270	150,429	173,328	595,090	34.1%	13%	Social services	1,369,798	1,594,014	1,558,827	1,647,774	1,763,368	6.5%	38%	Commercial services	918,249	1,393,658	1,151,863	1,104,044	1,039,218	3.1%	22%	Total expenditures	3,496,788	4,395,963	3,989,203	4,200,850	4,667,223	7.5%	100%
Expenditure (000 RSD)	2011	2012	2013	2014	2015	Growth	Struct. 2015																																																
General administration	1,024,626	1,172,021	1,128,054	1,275,704	1,269,547	5.5%	27%																																																
Urban services	184,115	236,270	150,429	173,328	595,090	34.1%	13%																																																
Social services	1,369,798	1,594,014	1,558,827	1,647,774	1,763,368	6.5%	38%																																																
Commercial services	918,249	1,393,658	1,151,863	1,104,044	1,039,218	3.1%	22%																																																
Total expenditures	3,496,788	4,395,963	3,989,203	4,200,850	4,667,223	7.5%	100%																																																
<p>Expenditures: The expenditure structure in 2015 was dominated by social services (38 percent) and general administration costs (27 percent). The city of Subotica allocated substantial resources to commercial services, primarily land development and local economic development. The rest of the city's budget resources were allocated to urban services (13 percent), which grew at an annual rate of 34 percent.</p>																																																							
RATIO ANALYSIS																																																							
Indicator	Benchmark	2011	2012	2013	2014	2015																																																	
1 Credit worthiness																																																							
Gross operating savings / Current revenue	> 30%	13.4%	15.6%	13.0%	15.2%	16.2%																																																	
2 Indebtedness																																																							
Debt outstanding / Gross operating savings	< 10 years	2.4	1.6	1.7	1.4	2.7																																																	
Debt service / Total current revenue	< 10 %	3.7%	3.9%	4.2%	4.7%	5.4%																																																	
Debt outstanding / Budget total	< 60%	24.3%	19.3%	18.2%	18.2%	34.5%																																																	
Borrowing / Current revenues	< 15%	3.2%	0.1%	0.0%	0.0%	5.2%																																																	
3 Fiscal autonomy																																																							
Own (taxes + fees + unconditional grants) / Total current revenue	> 90 %	100%	100%	100%	100%	100%																																																	
4 Capital investment effort																																																							
Capital investment / Total current revenue	> 40 %	15%	23%	14%	15%	21%																																																	
Capital investments from earmarked grants / Total investment exp.	< 50 %	5%	3%	5%	3%	22%																																																	
5 Level of service sustainability																																																							
Maintenance works expenditure / Operating expenditures	> 15 %	6%	6%	6%	5%	8%																																																	
Fees collected / Fees billed	> 90 %	92%	92%	75%	80%	79%																																																	
Taxes collected / Taxes levied	> 90 %	98%	96%	94%	95%	96%																																																	
6 Other ratios																																																							
Salaries & wages / Operating actual expense	< 40 %	32%	32%	31%	34%	28%																																																	
Number of municipal employees / 1000 citizens	< 25	8	8	8	9	9																																																	
Actual revenue / Planned revenue	95-100	95%	83%	95%	92%	88%																																																	
<p>Subotica's fiscal performance has been sound, with stable double-digit operating surpluses over the last five years. The city's self-financing capacity could be enhanced by increasing own-source revenues and reducing city administration costs. The low level of indebtedness leaves room for further acceleration of investment efforts based on new borrowing.</p>																																																							
FINANCIAL PROJECTIONS																																																							
<p>The medium-term financial projection for the city's budget is a stable operating performance with a need to further increase financing sources for the enormous infrastructure needs. To this end, the city will focus on the effective collection of own source-revenues and an increased use of external funding sources, such as loans and private capital.</p>																																																							
MUNICIPAL FINANCE IMPROVEMENT PLAN																																																							
<p>Enhance budget reality by improving the operational capacity for policy-based budget planning and the coordination of capital investments (2017); promote creditworthiness by increasing own-source revenue collection through the establishment of links among databases within the tax administration (2018); and foster service sustainability by improving capital projects planning through the establishment of a single platform and methodology for public investment analysis led by the ministry of finance (2018, fourth quarter).</p>																																																							
<p>Contact Person - Dubravka Rodic Website: www.subotica.rs</p>																																																							

