350/2008

Raport Badawczy
Research Report

RB/31/2008

Efektywność zarządzania długiem w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) a zdolność do absorpcji środków z budżetu UE

M. Bitner, K.S. Cichocki

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences

POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 3810100

fax: (+48) (22) 3810105

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr inż. Roman Kulikowski

Warszawa 2008

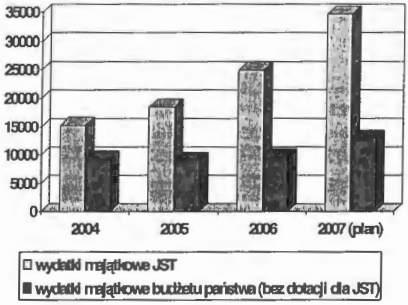
dr Michał Bitner, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Warszawski
dr inż. Krzysztof S. Cichocki, Instytut Badań Systemowych, Polska Akademia Nauk

Efektywność zarządzania długiem w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) a zdolność do absorpcji środków z budżetu UE.

1. Inwestycje i dług JST w Polsce i w Unii Europejskiej

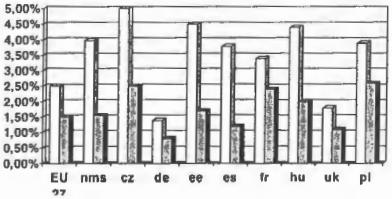
Inwestycje realizowane przez jednostki sektora publicznego są ważnym elementem generowania produktu krajowego brutto we wszystkich krajach Unii Europejskiej (UE). W Polsce udział wydatków inwestycyjnych JST w wydatkach inwestycyjnych sektora publicznego jest wyjątkowo duży. W 2005 r. wysokość wydatków majątkowych JST dwukrotnie przekroczyła wielkość wydatków majątkowych budżetu państwa, a w kolejnych latach relacja ta uległa pogłębieniu.

Wykres 1. Wydatki majątkowe JST i wydatki majątkowe budżetu państwa.



Spośród państw członkowskich UE, jedynie Irlandia ma wyższy niż Polska wskaźnik udziału inwestycji (w sensie tworzenia majątku trwałego brutto [GFCF]) sektora samorządowego w PKB. Wskaźnik ten w Polsce przekracza 2,5%, podczas gdy dla całej Unii, również dla nowych krajów członkowskich (nms), które przystąpiły do UE w 2004 r., wynosi ok. 1,5%.

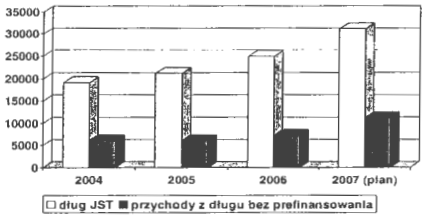
Wykres 2. Udział tworzenia majątku trwałego brutto sektora publicznego i podsektora samorządowego w PKB w wybranych krajach UE.



1 maja 2004 r. Polska stała się członkiem UE, uzyskując dostęp do finansowania rozwoju regionalnego z budżetu Unii. JST są największą grupą beneficjentów grantów z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności (FS). Znaczny wzrost wydatków inwestycyjnych JST w roku 2005 i w roku następnym - są indukowane w znacznej mierze napływem środków z budżetu UE. W roku 2006 wydatki samorządów na realizację projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych i FS („projektów unijnych") stanowiły ponad 30% wydatków inwestycyjnych ogółem, z czego wkład własny wynosił 36%, zaś granty z budżetu UE – 64%.

Wykorzystanie szansy znacznego przyspieszenia procesu likwidacji luki infrastrukturalnej zależy w istotnej mierze od zdolności JST do zapewnienia odpowiedniego poziomu współfinansowania projektów unijnych ze środków krajowych. Konieczność zwiększenia wydatków inwestycyjnych finansowanych z budżetu dla potrzeb współfinansowania projektów unijnych, JST (miasta, powiaty, województwa) pociąga za sobą zwiększenie intensywności korzystania z długu i innych zewnętrznych źródeł zasilania. Zjawisko to - widoczne już w okresie 2004 – 2006, w kolejnych latach z pewnością ulegnie nasileniu.

Wykres 3. Wysokość zadłużenia JST oraz wielkość przychodów wynikających z kredytów i emisji obligacji

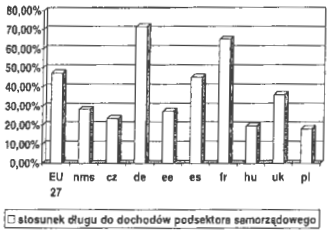


Plan finansowy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013 przewiduje współfinansowanie środków pochodzących z funduszy strukturalnych i FS krajowymi środkami publicznymi na poziomie 11,86 mld euro, z czego połowę ma zapewnić budżet państwa, a połowę – JST. Dla samorządów oznacza to konieczność zapewnienia, średniorocznie, współfinansowania na poziomie przekraczającym 3 mld PLN - na poziomie rekordowych nakładów w r. 2006. Pełne wykorzystanie przez JST szansy rozwoju związanej z wpływami z budżetu UE wymagać będzie znacznego wzrostu znaczenia środków pożyczkowych jako zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji lokalnych i regionalnych.

Należy podkreślić, że w przypadku ogromnej większości polskich JST relacja długu do dochodów pozostaje na niskim lub bardzo niskim poziomie. Stosunek długu JST do ich dochodów ogółem oscylował w latach 2004-2006 wokół 21%, w przypadku całkowitej realizacji planu na rok 2007 wzrósłby do 24% (dwie trzecie wskaźnika dla nowych państw członkowskich), jednak pozostałby na jednym z najniższych poziomów w UE. Wśród krajów „starej Unii" jedynie Dania ma niższy od polskiego wskaźnik długu sektora samorządowego do jego dochodów.

JST w Polsce dysponowały w okresie 2004-2006 i wciąż dysponują niewykorzystanymi rezerwami środków na finansowanie inwestycji. Prawdopodobny wzrost długu JST, wskutek konieczności zapewnienia montażu finansowego dla projektów współfinansowanych ze środków UE – tworzy nowe wyzwania dla zarządzania finansami lokalnymi i uzasadnia potrzebę badań nad efektywnością procesów zarządzania długiem.

Wykres 4. Stosunek długu sektora samorządowego do dochodów w wybranych krajach UE (2006 r.).



2. Model efektywnego zarządzania długiem JST

W oparciu o literaturę i praktyki międzynarodowe oraz wieloletnie doświadczenia ze współpracy z samorządami autorzy sformułowali kilkanaście standardów zarządzania długiem komunalnym (patrz Bitner, Cichocki, 2008)[1], zgrupowanych w trzech zasadniczych obszarach:

1. wieloletnie planowanie finansowe;
2. organizacyjne metody sprzyjające efektywności zarządzania;
3. narzędzia o charakterze technicznym, wspomagające efektywne zarządzanie długiem.

Każdemu ze standardów przypisano określone wartości, odpowiednio do stopnia realizacji danego standardu. W empirycznej części analizy zbadano, w jakim stopniu polskie samorządy

[1] Michał Bitner, Krzysztof S. Cichocki, „Efektywność zarządzania długiem w samorządach", Raport Programu Ernst &Young, Sprawne Państwo, Warszawa, 2008.

spełniają powyższe standardy. Badanie wykonano na próbie 92 jednostek samorządu terytorialnego, które w latach 2004-2006 zaciągały kredyty lub pożyczki (z wyjątkiem pożyczek na prefinansowanie) w kwocie przekraczającej 2 mln PLN albo emitowały obligacje na finansowanie projektów inwestycyjnych, i które równocześnie na finansowanie tych zadań wykorzystywały środki z funduszy strukturalnych lub FS. Poniżej przedstawiono uzasadnienie stosowania standardów w dwóch pierwszych obszarach oraz wyniki przeprowadzonych badań i wynikające z nich rekomendacje.

Standardy w zakresie wieloletniego planowania finansowego

Wieloletnie planowanie finansowe (WPF) stanowi podstawę każdego efektywnego zarządzania finansami. WPF to po pierwsze kilkuletnia prognoza dochodów, zarówno własnych jak i zewnętrznych, przychodów oraz wydatków inwestycyjnych i bieżących oraz rozchodów; po drugie - to określony plan działania związany z finansowaniem najbardziej efektywnych inwestycji, z określoną kolejnością realizacji poszczególnych zadań i alternatywnymi scenariuszami ich finansowania. WPF w sektorze samorządowym należy uznać za konieczne z dwóch powodów. Pierwszym, jest potrzeba określenia wielkości puli środków dostępnych na podstawowe dziedziny działalności jednostki w latach przyszłych. Drugim - jest konieczność dostosowania wielkości i harmonogramu wydatków inwestycyjnych oraz przepływów pieniężnych związanych z ich finansowaniem do wymogu zachowania zdolności płatniczej (płynności budżetu) JST w długim terminie. WPF umożliwia urzeczywistnienie długookresowych celów, koncepcji i programów operacyjnych zawartych w strategii JST i w strategiach sektorowych, poprzez zapewnienie źródeł ich finansowania przy jednoczesnym zabezpieczeniu finansowania statutowych zadań gminy (Schroeder, 1996; Cichocki, 2004)[2].

W zakresie wieloletniego planowania finansowego i inwestycyjnego sformułowano cztery standardy, które dotyczą: (1) posiadania wieloletniego planu finansowego (WPF) i wieloletniego planu inwestycyjnego; (2) formy WPF/WPI; (3) opracowania wariantów WPF/WPI; (4) prognozy kwoty długu.

<u>Ad 1. JST powinny posiadać wieloletni plan finansowy (WPF) i wieloletni plan inwestycyjny (WPI) – na okres minimum 7 lat.</u>

[2] Cichocki K. S., „Plan Rozwoju Lokalnego. Wieloletnia perspektywa rozwoju lokalnego z wykorzystaniem środków unijnych", str. 48 –51, w: Nasz Rynek Kapitałowy, No 12 (vol.168), grudzień 2004 r., Kraków, Penetrator.

Minimalny okres planowania finansowego w JST powinien wynosić 7 lat. Okres ten odpowiada okresowi średnioterminowego planowania finansowego w Unii Europejskiej oraz krajowych planów wykorzystywania wsparcia z budżetu UE.

Ad 2: Wieloletni plan finansowy i wieloletni plan inwestycyjny powinny być uchwalone przez organ stanowiący JST.

Posiadanie wieloletniego planu, który został zaakceptowany przez radę JST po konsultacji z mieszkańcami, stanowi miarę respektowania programów sektorowych oraz zadań zawartych w Strategii i uzgodnionych wcześniej z mieszkańcami. Przestrzeganie procedury prawnej i współuczestnictwo mieszkańców w tworzeniu WPF/WPI jest ważnym elementem efektywnego zarządzania i wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Ad 3: JST powinny opracowywać WPF i WPI w kilku wariantach, określających w szczególności górną i dolną granicę możliwych do finansowania wydatków na inwestycje.

WPF i WPI należy opracować w kilku wariantach, z uwzględnieniem alternatywnych scenariuszy rozwoju lokalnego, które mogą różnić się między sobą ilością środków, które gmina potencjalnie otrzyma z UE na realizację zadań inwestycyjnych. Warianty planu ułatwiają zarządzanie finansami w zmieniających się warunkach dotyczących źródeł przyszłych dochodów, przede wszystkim środków z UE i krajów EOG.

Ad 4: JST powinny opracowywać prognozą długu na okres co najmniej 7 lat, obejmującą dług istniejący oraz dług planowany.

Prognoza długu należy do kategorii standardów dających wyobrażenie o jakości wieloletniego planowania finansowego w JST. Gdy prognoza kwoty długu obejmuje jedynie dług istniejący lub gdy jest sporządzana na okres krótszy niż 7 lat , niemożliwe jest planowanie finansowania przyszłych zadań inwestycyjnych i sporządzenie WPF i WPI.

Standardy w zakresie organizacji procesu zarządzania długiem

U podstaw formułowania standardów związanych z organizacją zarządzania długiem leży przekonanie, że JST powinny traktować środki pożyczkowe jako jedno ze standardowych źródeł finansowania planowanych inwestycji. Jednostka samorządu terytorialnego powinna zatem – podobnie jak Skarb Państwa – w sposób ciągły wykorzystywać możliwości finansowania na

rynku kapitałowym. Podejście takie uzasadnia wprowadzenie określonych zmian w organizacji urzędu (jednostka do spraw zarządzania długiem) oraz planowaniu budżetowym (polityka zadłużenia), jak również dążenie do stworzenia czy umocnienia wizerunku samorządu jako wiarygodnego, przewidywalnego i racjonalnego partnera potencjalnych pożyczkodawców (rating, program relacji z inwestorami).

W zakresie organizacji procesu zarządzania długiem sformułowano pięć standardów dotyczących: (1) stałej obecności na rynku kapitałowym; (2) strategii zarządzania długiem; (3) jednostki do spraw zarządzania długiem; (4) posiadania ratingu; (5) polityki informacyjnej JST - programu relacji z inwestorami.

Ad 1: JST powinna być stale obecna na rynku kapitałowym.

Stała obecność na rynku kapitałowym jest odzwierciedleniem postawy doświadczonego menadżera, który umiejętnie i w bezpieczny sposób korzysta ze wszystkich dostępnych źródeł finansowania inwestycji. Sukcesywne emisje długu są istotne szczególnie w przypadku obligacji komunalnych. Pozwalają potencjalnym inwestorom „przyzwyczaić" się do funkcjonowania na rynku kapitałowym - oswoić z danym emitentem i z proponowanymi przezeń warunkami finansowania (Kurish, Tigue, 1993; Joseph, 1994; "Method of Sale", GFOA 1994)[3]. Jednorazowe zaciągnięcie zadłużenia jest źródłem ryzyka negatywnego arbitrażu, a także nie czyni z jednostki samorządowej partnera do długotrwałej współpracy dla instytucji kredytowych i finansowych zainteresowanych inwestowaniem w pasywa finansowe JST.

Ad 2: jednostka samorządu terytorialnego powinna opracować politykę zadłużenia (strategię zarządzania długiem)

Konieczność opracowywania i podawania do wiadomości publicznej strategii zarządzania długiem na szczeblu centralnym jest powszechnie uznana w krajach OECD (IMF, WB Guidelines; Sundararajan, Lay, 2002), a począwszy od 1999 r. jest prawnie usankcjonowana w Polsce. W krajach, w których dostęp samorządów do rynku kapitałowego jest największy, niekwestionowana jest także potrzeba istnienia, na szczeblu lokalnym, polityki (strategii) zarządzania długiem w formie jednego dokumentu (Kurish, Tigue, 1993; "Debt Policy

[3] Kurish J. B., Tigue P., „An Elected Official's Guide to Debt Issuance", Chicago, GFOA 1993; Joseph J. C., „Debt Issuance and Management. A Guide for Smaller Governments", 1994.

Handbook", 1994; "Development of a Debt Policy and Analyzing Debt Capacity and Establishing Debt Limits", GFOA 1995; "Advance Refunding", GFOA 1995; Leonard, 1996[4]; Miranda, Picur, Straley, 1997; Arens, 1998; Tigue, 1998; "Debt Management Policy", GFOA 2003). Istnienie strategii zarządzania długiem gwarantuje jednolite postrzeganie celów tego zarządzania przez władze samorządowe (członków organu zarządzającego i organu stanowiącego) oraz osoby profesjonalnie zajmujące się zarządzaniem długiem.

Ad 3: W JST powinny istnieć komórki do spraw zarządzania zadłużeniem.

Stała obecność na rynku kapitałowym oraz strategiczne podejście do strukturyzacji zadłużenia uzasadniają utworzenie w ramach JST centrum kompetencyjnego w zakresie zarządzania zadłużeniem. Organizacja i rozmiary jednostki powinny oczywiście zależeć od zakresu strategii zarządzania długiem, wolumenu i struktury zaciąganego zadłużenia (w przypadku małych JST wystarczy wyodrębnione stanowisko ds. zadłużenia).

Ad 4: JST powinny posiadać rating.

Można wskazać trzy podstawowe korzyści wynikające z posiadania ratingu przez jednostki samorządu terytorialnego (SEC report, 2003). Po pierwsze, uzyskuje się w ten sposób niezależną, zewnętrzną, profesjonalną ocenę całej działalności jednostki, a w szczególności zarządzania finansowego oraz zarządzania aktywami i pasywami. Po drugie, rating pozwala na obniżenie kosztów obsługi zadłużenia, a w niektórych przypadkach warunkuje dostęp do rynku kapitałowego (Büschgen, Everling, 1996; Dziawgo, 1997, Cichocki, Kleimo, Lee 2001)[5]. Po trzecie, rating pełni istotną funkcję informacyjno-promocyjną, umożliwia powszechny dostęp do profesjonalnie opracowanych informacji na temat działalności jednostki i stanowi punkt odniesienia umożliwiający międzynarodowy ranking JST wg kryterium wiarygodności kredytowej. Rating częściowo usuwa asymetrię informacji między przyszłym dłużnikiem a przyszłym wierzycielem, przyczyniając się do powodzenia zwłaszcza pionierskich emisji długu (Access to International Capital Markets, 2003).

Ad 5: jednostka samorządu terytorialnego powinna opracować program relacji i z inwestorami.

---

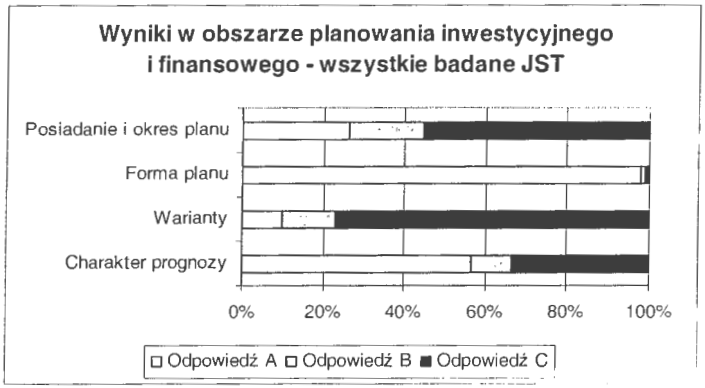
[4] Leonard P. A., „Debt management", w: Aronson J. R., Schwartz E. (eds.), „Management Policies in Local Government Finance", Washington, ICMA 1996

[5] Cichocki K.S. , J Kleimo, and J. Ley, *Budgeting and Accounting Practices for Subsovereign Debt Issuers*, pp. 341 –357, in: International Comparative Issues in Government Accounting, A. D. Bac (Ed.), Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001.

Dostarczanie potencjalnym pożyczkodawcom, inwestorom, instytucjom finansowym oraz pozostałym uczestnikom rynku pełnej, rzetelnej informacji dotyczącej finansów i działalności powinno być stałą troską każdej jednostki stale obecnej na rynku kapitałowym ("Disclosure Handbook", 1992). Standardy amerykańskie ("Using a Web-Site for Disclosure" GFOA, 2002; "Maintaining an Investor Relations Program", GFOA, 2003) przewidują w tym zakresie opracowanie programu relacji z inwestorami obejmującego w szczególności: (1) wyznaczenie pracowników odpowiedzialnych za bieżące kontakty z inwestorami, (2) ustanowienie „rady ds. informacji" (złożonej np. ze skarbnika, osób zajmujących się zarządzaniem długiem, przedstawiciela organu stanowiącego) decydującej o zakresie informacji, które wymagają rozpowszechniania, (3) utrzymywanie bazy danych potencjalnych pożyczkodawców, (4) określenie sposobów rozpowszechniania informacji ze szczególnym uwzględnieniem Internetu.

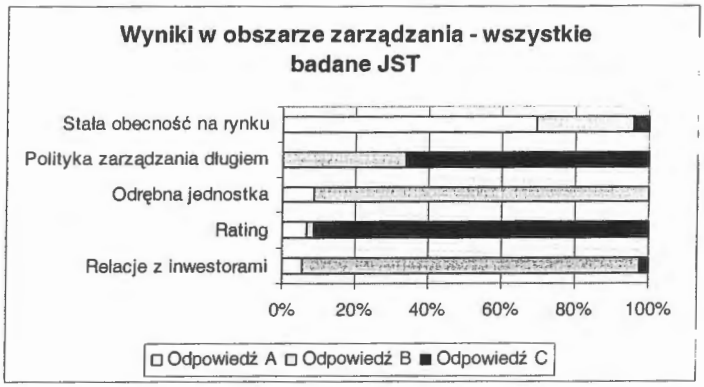
3. Wyniki badań

Wykres 6. Wyniki badania w obszarze planowania inwestycyjnego i finansowego.



Opis: 1. Posiadanie planu i jego okres: a) WPF/WPI obejmuje okres >= 7 lat; b) WPF/WPI obejmuje okres > 3, ale <7 lat; c) WPF/WPI obejmuje okres <= 3 lat; 2. Forma planu: a) WPF/WPI jest zatwierdzony uchwałą Rady; b) WPF/WPI jest dokumentem zatwierdzonym (uchwałą komisji lub innym dokumentem); c) WPF/WPI funkcjonuje bez uchwały jakiejkolwiek komisji. 3. Wariantowy WPF/WPI: a) WPF/WPI opracowano w trzech i większej liczbie wariantów; b) WPF/WPI opracowano w dwu wariantach; c) WPF/WPI opracowano w 1 wariancie. 4. Charakter prognozy: prognoza kwoty długu dotyczy: a) długu istniejącego i przyszłego i obejmuje okres >= 7 lat; b) długu istniejącego i przyszłego i obejmuje okres < 7 lat; c) tylko długu istniejącego.

Wykres 7. Wyniki badania w obszarze organizacji procesu zarządzania; organizacyjnych metod zarządzania.



Opis: 1. Stała obecność na rynku: przychody z długu pojawiają się: a) w każdym z ostatnich 3 lat; b) przez 2 lata; c) przez 1 rok; 2. Polityka zarządzania długiem: a) istnieje w formie uchwały Rady; b) jest nieformalnym dokumentem; c) brak strategii zarządzania długiem. 3. Odrębna jednostka: jednostka lub osoba ds. zarządzania długiem: a) istnieje; b) nie istnieje. 4. JST ma rating: a) międzynarodowy; b) krajowy; c) brak ratingu. 5. Program relacji z inwestorami: a) istnieje formalny program relacji z inwestorami; b) formalny program nie istnieje, ale wszystkie oficjalne dokumenty finansowe dostępne są na stronie WWW; c) formalny program relacji z inwestorami nie istnieje, dostępność oficjalnych dokumentów finansowych ograniczona.

Główną obserwacją wynikającą z analizy 92 sprawozdań budżetowych, ankiet oraz wywiadów telefonicznych jest relatywne niski stopień wypełniania przez JST standardów efektywnego zarządzania, zdefiniowanych w niniejszym opracowaniu. Stosunkowo lepiej kształtuje się ocena spełnienia przez JST standardów dotyczących wieloletniego planowania finansowego i planowania inwestycji (zaliczonych do kategorii pierwszej). Niski jest natomiast stopień wykorzystania przez JST instytucjonalno-organizacyjnych mechanizmów zarządzania finansowego, które wspomagałyby skuteczne i efektywne pozyskiwanie środków zewnętrznych.

Wyniki badań wskazują na bardzo istotną rolę regulacji w upowszechnianiu dobrych praktyk zarządzania długiem w jednostkach samorządu terytorialnego. Samorządy najlepiej sobie radzą z tymi omówionymi w opracowaniu standardami, które są wprowadzone przepisami prawa, bądź wytycznymi związanymi z wykonywaniem programów operacyjnych (forma WPI, prognozowanie długu). Większość omówionych standardów nie jest jednak przedmiotem regulacji prawnej. Poza warunkami prawnymi także istniejąca struktura rynku nie sprzyja stosowaniu przedstawionych standardów. Jest to spowodowane wciąż jeszcze występującą nadpłynnością sektora bankowego, skoncentrowaną w jednym banku, który wyznacza standardy w zakresie finansowania JST, a w procesie obsługi swych samorządowych klientów tworzy wzorzec naśladowany przez inne banki. Wzorzec ten odbiega w sposób znaczący od omówionego modelu efektywności.

Istniejąca sytuacja w zakresie możliwości korzystania przez JST ze środków zewnętrznych na finansowanie inwestycji z pewnością ulegnie zmianie w okresie 2007–2013. Będzie to z jednej strony następstwem istotnego wzrostu zapotrzebowania JST na środki pożyczkowe w celu zapewnienia współfinansowania znacznie większych niż dotychczas środków z budżetu UE, z

drugiej – rezultatem zmniejszania się nadpłynności w sektorze bankowym. JST, które do tej pory nie wykształciły dobrych praktyk w zakresie obecności na rynku kapitałowym i zarządzania zadłużeniem, poniosą w ciągu najbliższych lat skutki dotychczasowych zaniedbań. Rezultatem wzrostu kosztów obsługi zadłużenia może być nie tylko ogólne pogorszenie kondycji budżetów JST, lecz także zwiększenie niechęci – a nawet nieufności – w stosunku do obecności na rynku kapitałowym ze strony zwłaszcza organów stanowiących JST oraz zmniejszenie roli zadłużenia jako źródła finansowania inwestycji. Powyższe zjawiska ograniczające skuteczność montażu finansowego „projektów unijnych" mogą znacznie zmniejszyć możliwości absorpcji środków wspólnotowych przez krajowe samorządy.

4. Rekomendacje

Podniesienie efektywności pozyskiwania środków zewnętrznych na finansowanie inwestycji JST można osiągnąć poprzez skoordynowane działania władz centralnych i samorządów.

Do najważniejszych postulatów skierowanych do władz centralnych należą:

1. interwencja ustawodawcy w celu upowszechnienia standardów i zasad dotyczących przygotowania wieloletnich planów finansowych i wieloletnich planów inwestycyjnych
2. stopniowe ograniczanie przez państwo rozmiarów dotowania ze środków krajowych lokalnych inwestycji współfinansowanych ze środków wspólnotowych; ułatwianie montażu finansowego projektów unijnych, poprzez tworzenie instrumentów „miękkiego" finansowania, w dłuższym okresie ujemnie wpływa na możliwości absorpcyjne samorządów
3. upowszechnienie standardów w zakresie organizacji zarządzania długiem w drodze nałożenia ustawowego obowiązku bądź stworzenia pewnych „przywilejów" dla najbardziej zaawansowanych w tym zakresie jednostek (na przykład ustawowe limity zadłużenia JST proponowane w ustawie o finansach publicznych mogłyby być stosowane tylko w przypadku braku ratingu i polityki zadłużenia);

Najważniejsze rekomendacje dla samorządów obejmują:

1. konieczność koordynacji zarządzania zadłużeniem, zwłaszcza wyboru formy i trybu, określenia wielkości i struktury długu – z wieloletnim planowaniem finansowym oraz wieloletnim planowaniem inwestycyjnym; należy postulować opracowanie przez każdą JST wieloletniej strategii zarządzania długiem w formie dokumentu określającego kwestie związane z obecnością na rynku kapitałowym i okoliczności uzasadniające zaciąganie długu;
2. tworzenie przez JST, dla których rynek kapitałowy jest istotnym źródłem finansowania, wyodrębnionych jednostek (stanowisk) do spraw zarządzania długiem, w ramach struktur urzędów;
3. tworzenie banku informacji ze zbiorem dobrych praktyk i przykładów dotyczących zarządzania długiem oraz upowszechnianie wiarygodnych informacji na temat bieżących wydarzeń rynkowych i narzędzi wspomagających zarządzanie długiem.