

## الحكومة الريادية المغامرة الكسب بدلاً من الإنفاق

إن التمرد الضريبي... موجود هنا ليبقى. وعلينا أن نضمن ريع المستقبل  
بإيجاد مصادر جديدة للريع.

- غيل ولسون، المدير السابق لمدينة فيرفيلد، كاليفورنيا.

في عام 1990 عرضت شركة إيس المتحدة للمراسلين الاتحاديين أن تدفع أموالاً للجنة  
الاتحادية لتنظيم الطاقة، مقابل الحصول على امتياز نسخ مدولاتها؛ ذلك أن شركة إيس كانت  
قد اكتشفت على مدى السنوات الثماني التي سبقت ذلك العام، أن بإمكانها الحصول على أرباح  
هائلة من بيع نسخ مدونة لآلاف المؤسسات القانونية التي كانت تقوم بالجدل والمناقشة أمام  
تلك اللجنة. وعندما أعادت اللجنة الاتحادية لتنظيم الطاقة طرح التعاقد وتلقي العروض،  
عرضت ثلاث من الشركات المنافسة لشركة إيس المتحدة أن تؤدي هذه الخدمة مجاناً. ولكن  
إيس قامت بخطوة أفضل، فتطوعت بأن تدفع للجنة مليوناً وربع مليون دولار.

ولكن اللجنة رفضت العرض. وكما أوضح مسؤولوها، فإنه لم يكن بوسعهم الاحتفاظ  
بهذا المال، بل سيتعين عليهم تحويله إلى خزينة الولايات المتحدة، وسيضطرون إلى استئجار  
كاتب ليفتح حساباً ويراقب تنفيذ العقد. وبعبارة أخرى، فإن ذلك للجنة الاتحادية لتنظيم  
الطاقة سيكون نفقة لا ريعاً. فمن يريد ذلك؟

وبالطبع فإن شركة إيس أقامت دعوى، وقال محاميها متأملاً: «لم أعتقد ألبتة أنني  
سأرى اليوم الذي اضطر فيه إلى إقامة دعوة على الحكومة لأرغمها على أخذ المال!».

وهذا مثال سافر الوضوح على نحو خاص، ولكن قصصاً مشابهة له تتكشف في كل يوم من أيام السنة، وعملياً في كل حكومة في أمريكا. فأنظمة ميزانياتنا تدفع الناس إلى إنفاق المال لا إلى كسبه. وموظفونا يتفضلون بقبول الانغماس في الإنفاق. فلدينا 15 مليون منفقٍ مدربٍ في الحكومة الأمريكية. وليس لدينا عدد يذكر من المدربين على كسب المال. وفي معظم حكوماتنا، ليس هناك عدد يذكر من الناس خارج إدارات التمويل والريع ممن يفكرون في الريع مجرد تفكير؛ ولا أحد يفكر في تحقيق أرباح.

والواقع أن الموظف العام النموذجي يسخط من فكرة اضطرابه إلى القلق بشأن الريع بين حين وآخر؛ لأن الميزانيات إذا لم تقصّر ويظهر فيها عجز، فإن دافع الضرائب سيمتد. وإن معظم رجال الشرطة، وموظفي المكتبات، والعاملين الاجتماعيين، يعتقدون أنهم يقومون بعمل الله، وأن عامة الناس ينبغي أن يكونوا شاكرين لهم؛ وكثيراً ما يكون لديهم مبرر لرأيهم هذا. ولكن هل تستطيع أن تتصور الطاقة المبدعة التي قد يطلقونها من عقولهم، لو أنهم فكروا في كيفية كسب المال بقدر ما يفكرون في كيفية إنفاقه؟

يتذكر كثير من القراء الألعاب الأولمبية عام 1984. وقبل ذلك بثمانية أعوام، في مونتريال، أنتجت الألعاب الأولمبية ديناَ عاماً قدره مليار دولار - وهو دين سيظل الكنديون يسددونه في عام 2000. ولكن لجنة تنظيم الدورة الأولمبية في لوس أنجيلوس، التي أسست في نحو الوقت الذي أقر فيه الاقتراح رقم 13 في كاليفورنيا، فهمت أن مواطني لوس أنجيلوس لم يكونوا على وشك دفع مليار دولار لدعم الألعاب الأولمبية. وهكذا أمضت اللجنة ثلاثة أعوام في محاولة إقناع اللجنة الأولمبية الدولية أن من الممكن كسر نمط تركيب الديون هذا، الذي استمر خمسة وثمانين عاماً، وأنها تستطيع تمويل الدورة الأولمبية دون أن تمد يدها إلى المال العام.

فوافقت اللجنة الدولية في آخر الأمر، وشرع المنظمون في العمل، فأعادوا تدوير مرافق قديمة، وحرصوا الشركات على رعاية الدورة، وجندوا خمسين ألف متطوع، لا مجرد الإشراف على إيقاف السيارات، بل لتنظيم النقل والمواصلات، ولإطعام ألوف الناس من 118 بلداً، ولمساعدة نظام معقد لمكافحة الإرهاب. وقامت اللجنة المنظمة، بقيادة الريادي

المدني المغامر بيتر يويبيرث برسم صورة لم تقتصر على إنفاق المال فقط، بل شملت كسب المال. وهكذا أنتجت لجنة عام 1984 الأولمبية ربحاً قدره 225 مليون دولار.

والحكومات الريادية المغامرة، التي تعرضت لضغط شديد من التمرد الضريبي في السبعينيات والثمانينيات، تحذو حذو يويبيرث على نحو متزايد. فهي تبحث عن ريع غير ضريبية. وهي تقيس مردود استثمارها، وتعيد تدوير أموالها، وتعثر على نسبة الـ 15% أو الـ 20% التي يمكن إعادة توجيهها، بل إن بعض هذه الحكومات تقوم بتشغيل مشروعات هادفة للربح:

- فمنطقة تصريف مياه المجاري القذرة في بلدية مليونووكي، تقوم بتحويل ستين ألف طن من رواسب المجاري الموحلة إلى مواد للتسميد كل عام وتبيعهها، فتولد ريعاً قدره 7.5 ملايين دولار.
- وتكسب مدينة فينكس ثلاثة أرباع مليون دولار كل عام من سحب غاز الميثان الذي يولده معمل لمعالجة مياه الصرف وتبيعه لمدينة ميسا؛ لاستعماله في الطبخ وتدفئة المنازل.
- وحوّلت شيكاغو كلفةً سنوية قدرها مليون دولار إلى مصدر للربح قدره مليوناً دولار، عن طريق التعاقد مع شركة خاصة لسحب السيارات المهجورة. فقد كانت المدينة تنفق 24 دولاراً على سحب كل سيارة. أما الآن، فإن الشركة الخاصة تدفع 25 دولاراً عن كل سيارة مقابل حصول الشركة على هذا الامتياز.
- قامت شرطة مقاطعة سانت لويس بتطوير طريقة تتيح للضباط أن يقدموا تقاريرهم شفهيّاً بتسجيلها صوتياً بدلاً من كتابتها. ثم قامت الإدارة بترخيص برمجيات التسجيل لشركة خاصة؛ وهي تكسب 25 ألف دولار في كل مرة تبيعها لإدارة شرطة أخرى.
- ولّد نظام العبّارات في ولاية واشنطن ريعاً جديدة قدرها مليون دولار سنوياً في أوائل الثمانينيات، عن طريق إعادة تلقي عروض التعاقد حول الخدمات الغذائية؛ وأكثر من 150 ألف دولار من عروض التعاقد لبيع الإعلانات في بناية المحطة؛ و150

ألف دولار أخرى من التعاقد، لتشغيل الدكاكين الحرة المعفاة من الرسوم والضرائب في قاربيها الدوليين.

● أقامت مقاطعة بودلينغ بولاية جورجيا سجناً فيه 244 سريراً، عندما كانت محتاجة إلى 60 سريراً إضافياً فقط؛ لكي تستطيع أن تفرض على السلطات الأخرى سعراً قدره خمسة وثلاثون دولاراً في الليلة لاستيعاب الفائض عندها. وفي أول سنة من تشغيل السجن وُدد دخلاً قدره 1.4 مليون دولار، أي أكثر من تكاليف تشغيله بمئتي ألف دولار.

● تكسب إدارات الشرطة الريادية المغامرة أموالاً في كاليفورنيا من تأجير غرف فندق على الطريق العام لتعمل كسجون في عطلات نهاية الأسبوع. فكثيراً ما تصدر المحاكم أحكاماً على المدانين بقيادة السيارات، وهم تحت تأثير الخمر، بقضاء فترات حبسهم في عطلات نهاية الأسبوع. وهكذا تقوم بعض إدارات الشرطة بحجز مجمعات من غرف الفنادق الرخيصة، وتستأجر شخصاً ليجلس في الخارج للتثبت في بقاء المحتجزين داخل تلك الغرف. وتؤجر الغرف للسائقين المدانين كزنازين حبس بسعر 75 دولاراً في الليلة.

### تحويل حافز الربح للاستخدام العام

في أوائل سبعينيات القرن العشرين، كان تيد غايبلر يعمل في كولومبيا بولاية ميريلاند، وهي «المدينة الجديدة» التي بناها جيمس راوز، مقاول التنمية العقارية المشهور في سوق كوينسي في بوسطن وميناء بالتي مور الداخلي. وكانت شركة خاصة - لا منظمة عامة - هي التي أنشأت مدينة كولومبيا. فقد كانت تجربة راوز الأولى في استخدام ممارسات الأعمال التجارية لحل المشكلات العامة.

وقد تعلم غايبلر دروساً كثيرة على يد راوز، ولكن ربما كان أهمها هو درس قوة حافز الربح. فكثيراً ما كانت بعض المشكلات تعرّض غايبلر وزملائه لوضع محرج يجعلهم يصكون أسنانهم ولا يصلون إلى أي مكان. وعندئذ كان راوز يأتي إليهم ويسألهم: «كيف يمكن أن نكسب من حل هذه المشكلة؟». فكان ذلك السؤال يطلق طاقة مبدعة هائلة.

وبعد ذلك بسبعة أعوام صار غاييلر مدير مدينة فيساليا. وبعد ستين يوماً من تسلمه الزمام، أدى الاقتراح رقم 13 إلى إلغاء 25 بالمئة من عائدات ضرائب المدينة. وهكذا بدأ غاييلر يطرح السؤال الذي تعلمه من راوز. فعندما احتاجت المنطقة المدرسية إلى 1.4 مليون دولار لبناء مدرسة جديدة، سأل غاييلر عن الربح الذي يمكن لهذا المشروع أن يضعه على الطاولة. وبعد أشهر، وبعد سلسلة معقدة من شراء الأراضي، ومن المفاوضات، أكمل المشروع أربع رزم من المبادلة والمبيعات وُلدَّت للمقاطعة ربحاً قدره 1.2 مليون دولار، وموقعاً متميزاً مدرستها الجديدة، مع ممتلكات تجارية زادت قيمتها على 1.5 مليون دولار.

وقال جون بيان، الذي كان عندئذ مدير الممتلكات العقارية في فيساليا: «تضع المدن الأخرى مشروعات وتنتظر في كلفتها. أما نحن فنضع المشروع ونحسب كمية المال التي يمكن أن نكسبها منه».

إن كلمة «الربح» كريهة عند الحكومات التقليدية طبعاً. فعندما بدأ موظف رياضي مغامر في القطاع العام في رود آيلاند بتسويق برمجيات من برنامج الولاية وبيعها للقطاع الخاص -محققاً للولاية ربحاً قدره 275000 دولار سنوياً- لم يقدم له رؤساؤه تشجيعاً ولا موظفين إضافيين؛ لأنهم لم يكونوا يعدّون كسب المال مهمتهم. فشعر ذلك الموظف بخيبة أمل جعلته يترك حكومة الولاية ويبدش شركة خاصة، وألغت الولاية محاولتها التسويقية. وعندما تفاوضت هيئة مينيسوتا الإدارية على صفقة مع شركة IBM لتطوير ستة «أنظمة خبراء»، بوصفه مشروعاً ريادياً لمجموعتها التكنولوجية المتداخلة، أعلن المدعي العام في الولاية أن عليها أن تحدد عائداتها؛ لأنها ليست منظمة هادفة للربح.

إننا لم نعد نطبق مثل هذا الموقف، في عصر تسوده مقاومة عنيفة للضرائب. وليس معنى هذا أن معظم الخدمات العامة ينبغي بيعها لحصول على ربح - فمعظمها ينبغي عدم بيعه. ولكن فكروا في كل الخدمات العامة التي تفيد الأفراد: ملاعب الغولف، وساحات التنس، وأحواض رسو السفن وإصلاحها. فدافعوا الضرائب يدعمون هذه الخدمات على نحو نموذجي، والناس العاملون العاديون يدعمون المرفهين الميسورين؛ كي يلعبوا الغولف والتنس ویرسوا قواربهم. فلماذا لا تتحول تلك الخدمات إلى مراكز لكسب الأرباح؟

وعندما وصل تيد غايبلر إلى فيساليا، كانت المدينة تفرض على فرق لعبة الكرة الناعمة الترفيهية للرجال رسوماً قدرها 25 دولاراً عن كل موسم. فسأل غايبلر موظفيه كم يكلف برنامج الكرة الناعمة المدينة من حكام، وتجهيزات، وصيانة للملاعب والحدائق، وما إلى ذلك؛ فلم يكن أحد يعرف. فعينوا لمعرفة ذلك رقيباً مقيماً. وبحسب الطراز الحكومي التقليدي، عاد إليهم بالإجابة بعد ذلك بثلاثة أعوام: وهو أن الكرة الناعمة تكلف المدينة 140 دولاراً عن كل فريق في كل موسم.

ولم يكن أحد قد صوّت ألبتة لدعم عصابة الكرة الناعمة للرجال، وهكذا طلب غايبلر من موظفيه توصية بفرض أجور جديدة. وبعد ثلاثة أسابيع عادوا برقم هو 90 دولاراً. فسألهم: «من أين حصلتُم على هذا الرقم؟». فقالوا: «حسناً، إننا نعتقد أن هذه تكاليف المواصلات». وعندئذ قرر غايبلر أن يطرح عليهم سؤال جيمس راوز.

وكانت المناسبة التي اختارها لذلك هي جلسة مناقشة عامة لأجور لعبة الكرة الناعمة في مبنى الترفيه. كانت تلك ليلة حارة في شهر تموز/ يوليو حضر فيها ثلاث مئة من لاعبي الكرة وهم غاضبون. وللبداء في الاجتماع، مشى غايبلر إلى اللوح ومسح عنه الرقم 90 وكتب بدلاً منه الرقم 400. وبعد ساعة، سار 300 شخص بعيداً وهم سعداء بدفع أجرة قدرها أربع مئة دولار. لماذا؟ لأنهم كانوا قد قرروا تجنيد أناس لرعاية الفرق سيدفعون أربع مئة. ولم يعد لاعبو الكرة مضطرين إلى دفع أجرة، وحصل التجار على دعاية رخيصة وزبائن موالين، وكسبت المدينة 260 دولاراً عن كل فريق، عن كل شخص. فكان ربحاً صافياً - استثمرته المدينة في الكرة الناعمة للنساء وترفيه المواطنين العجائز.

وفي عام أو عامين، كانت لدى المدينة مشكلة: فقد صار فيها 300 فريق، وكانوا يزدحمون أكثر من اللازم في المراحيض المتنقلة. وعلى طراز الحكومة التقليدية مرة أخرى، أكد المدير المالي لمدينة الترفيه أنها إذا كتبت طلباً، فسيمكنها الحصول على مراحيض متنقلة مربوطة في آخر الخطة الخمسية لتنمية العاصمة. وإذا استطاعت أن تحصل بعد ذلك على منحة مناسبة من الولاية، في ستة أعوام أو سبعة، فقد تشتري لها المدينة بعض المراحيض الجديدة.

فأجابت مديرة الترفيه: «لا أعتقد أنك تفهم، إن هؤلاء الناس يقتلون أشجارنا اليوم». ولأنها اقتبست شيئاً من حيوية الريادية المغامرة، فقد اقترحت حلاً؛ لماذا لا يأخذ المدير المالي 85 ألف دولار من الوفورات التي راكمتها إدارتها الترفيهية (بموجب نظام ميزانيتها الجديد)، ويستثمر في إقامة مراحيض تنظفها المياه المتدفقة؟ ولدفع كلفة الماء ونظام التصريف، فإنها ستضع عرض امتياز على الواجهة الأمامية وتؤجره لصاحب أعلى عرض. وقد فازت شركة آ. و. روت بير بذلك الامتياز. وفي 31 شهراً سدد العقد معها استثمار المدينة. ومنذ ذلك الحين فصاعداً أخذ ذلك العقد يولد ربحاً سنوياً صافياً قدره 24 ألف دولار. فلم يحصل لاعبو الكرة على مراحيضهم فحسب، بل حصلوا أيضاً على فرصة شراء المرطبات، والشراب، والشطائر. وحققت شركة آ. و. ربحاً، وقد حصلت المدينة على أرباح كذلك. فأين هم الخاسرون في تلك القصة؟

أما فيرفيلد، المدينة التي استثمرت الميزانية التي توجهها مهمتها، فقد كانت هجومية أكثر من ذلك. ففي عام 1976 تقدم مقال تنمية عقارية من مدير المدينة غيل ولسون للحصول على رخصة لتطوير مركز تسوق صغير. وكان ولسون وموظفوه يعتقدون أن فيرفيلد -التي تقبع على كتف الطريق العام رقم 80 في منتصف المسافة بين سان فرانسيسكو وساكرامنتو- ستنمو لتصبح موقعاً ممتازاً لمركز تجاري إقليمي كبير (كان عدد سكان فيرفيلد 51700 نسمة في عام 1976، وهم اليوم ثمانون ألفاً). وهكذا أوجدوا سلطة إعادة التنمية، التي اشترت 90 أكراً من الأرض (الأكبر نحو 4000 متر مربع) بمبلغ 3.6 ملايين دولار، وباعت 48 منها للمقاول العقاري بربح قدره مليون دولار، وأنشأت طريقاً عاماً جديداً بمستويات متقاطعة. فأنشأ المقاول «مركزاً تجارياً إقليمياً هائلاً»، مساحته أكثر من خمسة ملايين قدم مربع، وخمسة مجمعات كبيرة من الدكاكين المتخصصة. ويوصفه جزءاً من الاتفاق، تفاوضت فيرفيلد على حصة من المشروع: 10% إلى 17% من السيولة النقدية الصافية مدة خمسة وستين عاماً. وعندما أدى الاقتراح رقم 13 إلى تقييد حصة فيرفيلد من ضرائب الممتلكات، تفاوض ولسون على أجرة تقدر بخمسة وخمسين سنتاً لكل أكر مقابل إجراء تحسينات في خارج تلك المباني، كالطرق، ومجاري التصريف وما شاكل، مدة 25

عاماً. ويدرّ هذا المشروع الآن مبلغاً سنوياً يراوح بين 400 ألف و500 ألف دولار، ويسدّد تكاليف سندات الدين التي طرحت لدفع قيمة التحسينات.

وبعد فتح المجمع التجاري المذكور في عام 1985، بدأت مدينة فيرفيلد تبيع حصصها الأخرى من الأراضي. فكانت النتائج الشاملة بموجب حساباتها تفيد أن استثمار المدينة لثمانية ملايين دولار في شراء الأراضي، وتكاليف نقل الناس، وإعادة إسكانهم قد وُلد عند حلول عام 1991 مبلغ 6.4 ملايين دولار من المبيعات، و9.4 ملايين دولار من تزايد ضرائب الممتلكات، و15.4 مليون دولار من ضرائب المبيعات. أما اتفاقية تقاسم الأرباح، فهي تولد 120 ألف دولار سنوياً. ثم إن إيجارات الأرض من الحصة الثانية التي تم تطويرها والمسماة «غيتوي بلازا»، ستبدأ بالتدفق قريباً. ولا تزال المدينة تملك 35 أكرًا، وهي تعزم بيعها أو تأجيرها، بحسب قدرة السوق على استيعابها.

ومنذ ذلك الحين، اتبعت فيرفيلد نهجاً مماثلاً في مشروعاتها الإنمائية الأخرى. وعلى سبيل المثال، فعندما حاول مقاول عقاري أن يبني مشروعاً إسكانياً كبيراً خارج حدود المدينة بالضبط، أيدت المدينة اقتراحاً للمقاطعة جعل تنمية الأراضي خارج المدينة عملية صعبة، ثم اقترحت صفقة أقتعت ذلك المقاول بالبناء في فيرفيلد. فأنشأت المدينة ملعباً عاماً للغولف يستطيع المقاول أن يبني فيما حوله. ثم سمحت له بزيادة عدد البيوت في المشروع من 800 إلى 1200. وكانت الصعوبة الوحيدة هي أنه يتعين على المقاول أن يتبرع بأرض للملعب والغولف ومدرسة عامة، وأن ينشئ طريقاً عاماً في المشروع، ويضع فيه نظام تصريف المجاري المستخدم عند حدوث العواصف.

واستخدمت المدينة الريع من الملعب ومقر النادي لتسدّد سبعة ملايين دولار التي اقترضتها لبناء الملعب. والنتيجة: حصل المقاول العقاري على قطع أرض للبناء بقيمة أعلى؛ لأن تلك القطع تحيط بملعب غولف، وأقامت المدينة أول ملعب عام للغولف فيها من دون دعم من دافعي الضرائب.

والواقع أن المشروع قد عمل بنجاح، إلى درجة أن المدينة تفاوضت على صفقة مماثلة مع مقاول تنمية آخر - لم يقتصر على تبرع المقاول بأرض فقط، وإنما زاد على ذلك

ببناء خزان. وعند كتابتنا هذه السطور، تهتمك فيرفيلد بدراسة خيار بيع الملعب الأول واستثمار أرباحه التي ستصل إلى 20 أو 25 مليون دولار في مرفق ترفيه وراحة آخر، مثل إقامة مجمع رياضي. ويوضح ذلك مدير المدينة تشارلس لونغ بقوله: «لقد تدخلنا في السوق بإيجاد قيمة إضافية. فملعب الغولف يوجد أسعاراً أعلى للبيوت؛ لأنه أوجد لها قيمة مضافة. ثم نأخذ نحن هذا التراكم التدريجي من الربح ونضعه في القطاع العام لتسديد كلفة المزيد من المرافق».

وكي لا تعتقدوا أن هذا النوع من الريادة المغامرة يحدث في كاليفورنيا فقط، نذكر لكم بأن سينسيناتي تكسب 17 بالمئة من الأرباح من مجمع للفنادق والمكاتب في وسط المدينة، وهو مشروع جمعت له المدينة الأراضي ورتبت له التمويل. ومدينة سان أنطونيو شريكة في عدة مشروعات عقارية، وفيها فندق شيراتون. ثم إن سلطة تحول المنطقة البلدية في العاصمة واشنطن بمقاطعة كولومبيا، قد قامت بتسمية عقارية مربحة فوق بعض محطات قطاراتها تحت الأرض وحول تلك المحطات. بل إن مدينة أورلاندو بولاية فلوريدا، قد عقدت صفقة قام المفاوض العقاري بموجبها ببناء مقر جديد لبلديتها.

ورئيس بلدية أورلاندو هو بيل فريدرديك الذي انتُخبَ المرة الأولى عام 1980، في أعقاب التمرد الضريبي الذي حدث في أمريكا كلها. وكان يفهم أن مواطنيه يريدون ضرائب أقل (فخفض ضرائب الممتلكات بنسبة 29 بالمئة على مدى السنوات العشر التي تلت انتخابه). وكان يعلم أنه إذا أراد تحقيق أي شيء، فإن عليه «أن يتطلع إلى حلول جديدة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا المالية». وهو يوضح ذلك بقوله:

«لو أن أورلاندو أخذت خمسة بالمئة من ريع صندوقها العام في عام 1980، واستخدمتها لتمويل سلسلة من سندات الدين مدة ثلاثين عاماً، لاستطعنا أن نبني مشروعات رأسمالية كبيرة قيمتها ثلاثون مليون دولار فقط». وبدلاً من ذلك، فقد استخدمت أورلاندو سلسلة من السلطات والصناديق المولدة للربح. فأقامت مرافق تصل قيمتها إلى ما يقرب من مليارين ونصف مليار دولار، منها مطار موسع، وحلبة جديدة لكرة السلة، ومعامل لمعالجة مياه الصرف القذرة، ومركز شغال للفنون، من دون دعم عملي من دافعي الضرائب المحليين.

وقد توجّ هذا كله بإنجاز مبنى البلدية. ولتجنب مد اليد للاعتراف من الريوع العامة، استخدمت المدينة سبعة آكرات حول مبنى البلدية القديم كإغراء - فطلبت من المقاولين العقاريين أن يتنافسوا للحصول على حق تنمية الأرض. فوافق الفائز، وهو شركة لينكولن للممتلكات، على بناء بلدية تمثل آخر ما وصل إليه الفن المعماري، بقيمة 32.5 مليون دولار على مساحة قدرها 246 ألف قدم مربع، كاملة مع نظامها الخاص بها للبت التلفزيوني في دارة مغلقة. وفي مقابل ذلك، حصلت الشركة على الحق في إقامة برجين للمكاتب مجاورين لمبنى البلدية. وسوف تسدد إيجارات أراضي البرجين سندات قرض المدينة للإنشاءات.

وبالإضافة إلى ذلك، سوف تتلقى المدينة 20 بالمئة من الأرباح الصافية من إيجارات المكاتب وإيجارات المفرّق التي تزيد على مستوى دخل معين، بالإضافة إلى 20 بالمئة من ربح أي عملية بيع أو إعادة تمويل. (وإذا فشلت شرطة لينكولن في إقامة مبنى البلدية على نحو يرضي المدينة، أو فشلت في البدء بدفع إيجار الأرض عن برج المكاتب الأول في عام 1992، والثاني في عام 1996، فإنها تخسر مبلغ الإيداع الذي قدمته دفعةً أولى). وتتوقع المدينة أن تسدد من ريوع المشروع قيمة سندات الدين التي أصدرتها - ومدتها ثلاثون عاماً - في عشرة أعوام أو اثني عشر عاماً.

وبعد خمسة وسبعين عاماً تؤول ملكية المشروع برمته إلى المدينة. ويقول ليو أوليفر، مدير مشروع المدينة: «أعرف أن 75 عاماً تبدو مدة طويلة من الزمن، ولكن مركز روكفلر عمره خمسة وستون عاماً، وهو من الممتلكات التي يشهد التزامم للحصول عليها على نحو ساخن جداً في نيويورك». ويقدر أوليفر أن مشروع أورلاندو ستصل قيمته إلى ثلاثة مليارات دولار عند حلول عام 2070، وفي ذلك العام ستكون المدينة قد جمعت 700 مليون دولار من إيجارات الأراضي.

### جمع المال من فرض الأجور

إن تحقيق الأرباح عبر الصفقات الإنمائية هو أحد الطرق الأكثر هجومية التي تستخدمها الحكومات المغامرة. وهو أكثر مخاطرة من كثير من البدائل. وكانت فيرفيلد قد جمعت مالاً على نحو سريع من مجمعها التجاري، ولكنها خسرت نحو نصف مليون دولار في سلسلة من استثمارات الطاقة عندما انهارت أسعار النفط.

ولعل أسلم طريقة لجمع المال من عائدات غير ضريبية هي ببساطة فرض أجور على مستعملي الخدمات العامة. وقد تزايدت شعبية أجور الاستعمال هذه باطراد عندما تصاعدت المقاومة لزيادة الضرائب. فقد ولدت صانيفيل 37 بالمئة من ميزانيتها التشغيلية من الأجور، و3 بالمئة أخرى من الامتيازات والترخيص. ثم إن الحكومة المحلية العادية (باستثناء المناطق المدرسية) تجمع أكثر من 25 بالمئة من عائداتها من الأجور المفروضة على المستعملين؛ وهي أجور شائعة على نحو خاص في مجال جمع النفايات، وخدمات إسالة المياه وقنوات الصرف، ومرافق الترفيه، وأماكن إيقاف السيارات، والخدمات الصحية، وخدمات الشرطة في الحوادث الخاصة، وتفتيش المباني، وخدمات تقسيم المناطق أو توزيعها.

وعامة الناس تفضل هذا النهج. ويقول جون شانون، المدير التنفيذي السابق للجنة الاستشارية الخاصة بالعلاقات بين الحكومات، في واشنطن: «إن جميع استطلاعاتنا للرأي العام تشير إلى أنك عندما تواجه المواطنين بسؤال عما يفضلونه لرفع العائدات -وهل هي الأجور المفروضة على المستعملين، أم ضريبة الملكية، أم ضريبة المبيعات المحلية، أم ضريبة الدخل المحلية- فإن الأجور المفروضة على المستعملين هي التي تفوز بتفضيلهم بلا منازع. وهذا هو ما جعل تلك الأجور تستمر في حركتها على طول الخط».

ولم لا؟ فهل هناك شيء أعدل من نظام يكون فيه المستفيدون من خدمة ما قادرين على دفع تكاليفها، في حين لا يضطر غير المستفيدين إلى الدفع؟ وما هو العدل في دعم اتحاد لاعبي البيسبول الأطفال بدلاً من دعم لاعبي كرة القدم الشباب - كما اكتشفت فيساليا أنها كانت تفعل؟ وما هو العدل في دعم الغولف مع خفض الخدمات العامة الأهم، كما اكتشفت دايتون أنها كانت تفعل؟

وبالطبع، فإن الأجور المفروضة على المستعملين ليست مناسبة على الدوام، بل إنها تعمل بنجاح طبقاً لثلاثة شروط: عندما تكون الخدمة على نحو أساسي «بضاعة خاصة» مفيدة للأفراد الذين يستعملونها؛ وعندما يمكن إبعاد غير الدافعين عن التمتع بفوائدها؛ وعندما يكون من الممكن جباية الأجور بكفاءة. «فالبضائع الجماعية» التي تفيد المجتمع كله، يجب عدم فرض أجور كاملة عنها على الزبائن الدافعين. وعلى سبيل المثال، فإن المواصلات العامة مفيدة للناس جميعاً - سواء استخدموها أم لم يستخدموها - فهي تخفض حالات

الاختناق المروري، وتلوث الجو. فلو تم تسعيرها بحيث تغطي تكاليفها كاملة، لتناقص عدد الناس الذين يستخدمونها، وخسر المجتمع جزءاً كبيراً من هذه الفائدة الجماعية.

حتى الأجور المفروضة على المستعملين البضائع الخاصة فيها بعض العوائق السلبية، فإذا كان استخدام بركة سباحة عامة يكلف دولاراً، أو استخدام ساحة تنس يكلف دولارين، فإن الأطفال الفقراء لن يكون لديهم وصول إليها يعادل وصول الآخرين. ولحل هذه المشكلة تتنازل بعض الحكومات عن الأجور المفروضة على المستعملين؛ وبعضها الآخر يقدم بطاقات مرور مجانية في المواسم، أو سندات ضمان أو ما يعادلها للأسر الفقيرة؛ وتعطي حكومات أخرى موظفي الترفيه صلاحية إدخال الأطفال الفقراء مجاناً. وهذا النهج يُسوِّي بين الزبائن، من دون إنفاق مبالغ هائلة لدعم الجميع. ويقول جون مايكسيل، العامل بجامعة إنديانا والخبير في الضرائب والأجور المحلية وفي الولايات: «إنه شيء يخالف المنطق أن تدعم الناس ذوي الدخل العالي؛ لأنك قلق على ذوي الدخل المنخفض، إذ إن ذلك يعطي إعانة اجتماعية للأغنياء».

وهناك أجور مفروضة على المستعملين تجعل النظام العام تقدماً أكثر. وعندما تدفع الحكومات تكاليف أنظمة إسالة الماء وتصريف المجاري مما تتلقاه من الضرائب العامة، فإن الفقراء كثيراً ما يدعمون الأغنياء، الذين يستهلكون مياهاً أكثر. حتى عندما لا تكون الحال كذلك، فإن الأجور المفروضة على المستعملين لخدمة لا يستعملها الفقراء بكثرة، مثل الطرق العامة، يمكن استخدامها لدعم خدمة يصل إليها الفقراء أكثر، مثل وسائل النقل العامة. وفي مثل هذه الحالات، فإن التأثير تقدمي بوضوح؛ فالأجور المفروضة على المستعملين لها فائدتان: فهي تجمع المال، وتخفف الطلب على الخدمات العامة. وكلتا الفائدتين تساعدان على موازنة الميزانية العامة.

وعندما لا يضطر المستهلكون إلى دفع السعر الكامل لخدمة ما، فإنهم على الأغلب يستهلكون منها أكثر مما يفعلون لو كان الأمر غير ذلك. وإن نورم كنج، مدير مدينة مورينوفالي - بولاية كاليفورنيا، يقارن هذه الحركة بعشاء في مطعم يكون المتعشون فيه قد اتفقوا سلفاً على تقاسم الفاتورة. فعندما يعرف الآكل أن الفاتورة موزعة بالتساوي، فإنه

يقول: «سوف أكل شريحة من لحم البقر». ولكن عندما يعرف أنه هو الذي سيدفع فاتورة عشائه بنفسه، فإنه يقول: «من الأفضل أن أكل الفروج، لا شريحة لحم البقر».

وعندما طالبت الهيئة الإدارية في مينيسوتا بعض خدماتها بفرض تكاليفها كاملة، تعلمت هذه الدروس. فقد انخفض طلب خدمة الهاتف بعيد المدى إلى نصف ما كانت عليه؛ لأن الإدارات اضطرت فجأة إلى دفع قيمة ما تستعمله. ومن جهة أخرى، فقد اتضح عندئذ أن الذين اختاروا الشراء كانوا يقدرون قيمة الخدمات التي سيتلقونها بالمقابل. وهكذا فإن قسم التحليل الإداري، الذي يبيع المشورة الإدارية، أخذ ينمو بسرعة. ويقول تيري بوك، الذي يشغل وحدة القسم: «لأننا ن فرض أجوراً، فإن الأطراف المعنية صارت تأخذ توصياتنا على محمل الجد، وصارت أكثر التزاماً بتطبيقها».

### إنفاق المال لتوفير المال

#### الاستثمار مقابل مردود

هناك خاصية ثالثة شاهدناها في الحكومات الريادية المغامرة، وهي المنظور الاستثماري - أي عادة قياس مردود إنفاقهم وكأنه استثمار. وليست هذه طريقة لكسب المال؛ بل هي طريقة لتوفير المال. وعن طريق قياس مردود الاستثمار، فإن هذه الحكومات تفهم متى يؤدي صرف المال إلى توفير المال.

فالأعمال التجارية تركز على جانبي كشف الموازنة كليهما: أي الإنفاق والكسب، والديون والعائدات. وهي لا تهتم بجانب الإنفاق بقدر اهتمامها بجانب الكسب: وهي مستعدة لإنفاق كل ما هو ضروري لزيادة مردوداتها إلى الحد الأقصى. ولكن الحكومات لا تنظر إلا إلى جانب الإنفاق من الدفتر الأستاذ في المحاسبة. وتتجاهل المردودات، ولا تركز إلا على تقليل التكاليف إلى الحد الأدنى. وكثيراً ما ترفض النظر في استثمارات مهمة من شأنها أن تولد مردودات مهمة - وذلك ببساطة بسبب الكلفة. فالحكومات تؤجل الإنفاق على إصلاح الطريق إلى أن يصبح من اللازم إعادة إنشاء الطريق، بكلفة تعادل ثلاثة أضعاف كلفة إعادة التزفيت البسيطة. وهي تتجاهل النفقة الضئيلة على الرعاية الصحية للنساء الحوامل، ولكنها تدفع نفقات ضخمة على الأطفال الذين يولدون قبل الأوان.

وقد بدأ عدد قليل من الساسة بتداول كلمة استثمار ليبرروا إنفاقهم، كما في قولهم: «إن هذه المخصصات لمدارسنا ستكون استثماراً في المستقبل». ولكن لا أحد منهم يفكر كما يفكر المستثمرون. فمدقق الضرائب العادي في مكتب كاتب لوس أنجيلوس يولد 140 ضعفاً لراتبه من زيادة جباية الضرائب. ولكن في أثناء ركود عام 1991 لم تستأجر لوس أنجيلوس مدققي حسابات إضافيين. وقد أوضح ذلك أحد مسؤولي المدينة: «من الناحية السياسية، عندما تشغل بتسريح رجال الشرطة والإطفاء، فإنك لا تستطيع استئجار مدققين». فالمدينة الريادية المغامرة لا تسرح رجال الشرطة والإطفاء: بل تدرب حفنة منهم ليصبحوا مدققين، ثم تكسب على وجه السرعة مالا يكفي للاحتفاظ بالباقيين.

وقد قدرت الدراسات الدقيقة مردود الاستثمار لكل دولار ينفق على إيجاد ميزة سابقة للطفل بوضعه في الروضة، بما يقرب من خمسة دولارات على مدى حياة الطالب - عبر انخفاض تكاليف الرعاية الاجتماعية، وتكاليف التعليم، وتكاليف الجريمة، وازدياد الربوع الضريبية من العائدات التي يكسبها. ولكننا لا نزال ننفق مالا يكفي لإعطاء هذه الميزة لثلث العدد الكلي للأطفال الفقراء فقط.

ونفقات الإعانة الاجتماعية تروي قصة مماثلة. فقد أثبتت الدراسات أن برامج تشغيل المعتمدين على الإعانة، تعطي أعظم مردوداتها المالية بالاستثمار في النساء الأشد حاجة إلى المساعدة: أي اللواتي بقين معتمدات على الإعانة أطول مدة. ذلك أن شراء التعليم، والتدريب وغيرهما من الدعم الذي يحتجن إليه لإبعادهن عن الإعانة الاجتماعية ابتعاداً دائماً يكلف مالا كثيراً جداً - ولكن المردود مهم - لأنه من دون التدخل فإنهن سيبقيين حتماً في صفوف المنتظرين لتلقي الإعانة. وكثير من هذه الاستثمارات تسدد نفسها - عن طريق الوفورات في الرعاية الاجتماعية - في السنة الثانية أو الثالثة فقط. ولكن عندما قام روبرت ستامبرغ، العامل في المركز الوطني لبدائل السياسة، باستعراض برامج الإعانة الاجتماعية في الولاية، وجد أن ثلاثة أو أربعة منها فقط تكلف نفسها عناء قياس مردودها بعد سنة الميزانية الحالية.

ويقول ستامبرغ: «إنني أعود دائماً إلى محاولة عقلنة المردودات الاقتصادية، بإقناع الناس بزيادة إنفاق المال الآن، أو بخدمة عدد أقل من الناس الآن، على أساس أنك لا ينبغي

أن تحاول إنقاص الكلفة لكل فرد في مدة عام أو عامين. بل يجب عليك أن تفكر مثلما يفكر المستثمر، وتزيد مردودك على المدى البعيد إلى أقصى حد».

ويجادل ستامبرغ في أن علينا أن نعطي قوة فاعلة لمصطلحات سياسية شعبية، مثل «الاستثمار» و«الشراكات»، بإعطائها نوعية المحتوى الجدي الذي تملكه في القطاع الخاص. فالشراكات مستخدمة في الأعمال التجارية طوال الوقت؛ كما يشير إلى ذلك - ولكنها مركبة بواسطة التعاقدات. وهي تحدد مردوداً للاستثمار. وما نحتاج إليه هو نوع من المحاسبة يقيس مردود الاستثمار كما تفعل الأعمال التجارية. ويقترح ستامبرغ «بياناً عن التأثير الاقتصادي»:

لنقل إن لديك في الميزانية اقتراحاً باستثمار 5 ملايين دولار في مشروع سكني لذوي الدخل المنخفض هذا العام بدعم إعادة تأهيل البناء. فأنت تحول ذلك الاستثمار إلى كلفة كل وحدة سكنية في سياق حياتها على مدى ثلاثين عاماً، وتقرن ذلك بسيئاريوهات استثمار بديلة. فقد تصل تلك الكلفة إلى ما يشبه 40 ألف دولار لكل وحدة سكنية، بحسب قيمة الدولار اليوم. ولكنك عندما تضيف التكاليف الأخرى التي ستصاف مشروعك في الطريق، فإن نفقتك العامة على مدى ثلاثين عاماً على تلك العقارات ستصبح أقرب إلى مبلغ 150 ألف دولار. وعلى عكس ذلك، فقد يكون بوسعك أن تستثمر 50 ألف دولار الآن، وقد لا تتطلب سوى 20 ألفاً إضافية على امتداد دورة الثلاثين عاماً. وهذا يخبرك أن الساسة على وشك أن يصوتوا بالموافقة على شيء كلفته ضعف كلفة البديل.

وفي فلوريدا، يعمل المديرون في إدارة الصحة وخدمات إعادة التأهيل على تطوير نظام يقيس مردود الاستثمار. فهناك عدة ولايات طالبت بمردودات محددة من استثماراتها في التنمية الاقتصادية - ولا شك أن سبب ذلك هو أن المشتغلين بالتنمية الاقتصادية معادون في الأغلب على التفكير كما يفكر المستثمرون. فقد أقرت ولاية كنساس إعفاءً ضريبياً لرؤوس أموال مشروعات المستثمرين في مؤسسات المشروعات الرأسمالية، شريطة أن تستثمر تلك المؤسسات 60 بالمئة من أموالها على الأقل في أعمال تجارية في ولاية كنساس. وقد طالب هذا التشريع بتحليل سنوي لمعدل المردود المالي المتولد من الإعفاء الضريبي. وأقامت ولاية أيوا

برنامج تدريب مهني مفصل خصوصاً للصناعة التي تسترد استثمارها عن طريق زيادة ضرائب الشركة المقدره بحسب الارتفاع في قيمة الممتلكات العقارية، أو ضرائب الدخل التي يدفعها عمال المؤسسة.

ولعل إثباتنا المفضل للعقلية الاستثمارية يأتي من مصدر أقل احتمالاً كثيراً، على أي حال: وهو قرار مدينة سانتا كلارا بولاية كاليفورنيا بشراء حديقة للملاهي.

فسانتا كلارا مدينة فيها 93 ألف نسمة، وهي على حدود كل من سان خوزيه وسانيفيل في وادي السيليكون بكاليفورنيا. ففي عام 1976 قامت شركة ماريوت بفتح حديقة موضوع رئيس بعنوان «أمريكا العظيمة»، على قطعة أرض مهملة في شمال سانتا كلارا. وسرعان ما أثبتت تلك الحديقة أنها مربحة. ولكن في أثناء أواخر السبعينيات، حدث انفجار وادي السيليكون فتصاعدت قيمة الأرض إلى عنان السماء.

وفي عام 1983 سمع مدير المدينة دون فون رايسفيلد إشاعات أن شركة ماريوت تخطط لبيع الأرض. فطلب هو ورئيس البلدية من تلك الشركة أن تمنح المدينة حق الرفض الأول. ولعل الشركة خشيت من استيلاء المدينة على الحديقة بموجب سلطتها بحقها في مصادرة الممتلكات الخاصة، أو من استخدام المدينة سلطاتها في تخطيط المواقع وتوزيعها بحيث تمنع تنمية الأرض؛ ولذلك وافقت الشركة على ذلك الطلب في آخر الأمر. ويعتقد فون رايسفيلد وزملاؤه أنها وافقت لتنفيذ المعارضة السياسية، ولم تكن تحلم ألبتة بأن المدينة قد تمارس الخيار. فبعد كل شيء، كم مدينة - وخاصة بحجم سانتا كلارا - ستكون مستعدة لإنفاق ما يقرب من 90 مليون دولار على حديقة للملاهي؟ ولدهشة شركة ماريوت، كانت سانتا كلارا مستعدة للقيام بذلك.

وكان المفتاح هو منظور الاستثمار لدى المدينة. ففي ظل قيادة رايسفيلد كانت وكالة سانتا كلارا لإعادة التنمية ومرافقها التابعة للملكية العامة تدار كلها بعقلية المردود على الاستثمار السائدة في القطاع الخاص. وبشراء حديقة «أمريكا العظيمة»، كان مجلس المدينة - ببساطة - مستمراً في متابعة تقليده. فكان مستعداً لإنفاق 88.5 مليون دولار؛ لأنه كان يعرف أن إنفاقها سيوفر له كمية هائلة من المال سيلقاها على الطريق.

ولم يكن الهدف هو الربح، بل ضبط المرور. فقد كان المرور في المنطقة رهيباً مروعاً، ولا سيما عند خروج موظفي مؤسسات التقانة العليا في كل مساء. ولو تحولت مئتا الأكر التي تملكها شركة ماريوت إلى مكاتب وبنائات صناعية، فإن الوضع سيصبح أسوأ كثيراً. ويقول فون رايسفيلد: «أردنا الحفاظ على الحديقة وصيانتها؛ لأنها كانت أفضل مخفف موجود لأزمة المرور. فقد كان بوسعنا أن ننفق كل أنواع الأموال بما يعادل ما كنا سندفعه ثمناً للحديقة، دون أن نتمكن أبته من تخفيف المرور عبر مئتي أكرٍ من التنمية الصناعية الشديدة المكثفة».

ومع ذلك، لم يكن القرار سهلاً. فقد جادل بعضهم، وفي ذلك افتتاحيات الصحف، في أن المدينة لا مصلحة لها في التنافس مع القطاع الخاص. وتستذكر جينيفر سباراسينو، التي خلفت فون رايسفيلد عندما تقاعد: «لقد كان انشاقاً رهيباً، انشاقاً عاطفياً، ظلت تؤججه صحيفة ميركوري نيوز في سان خوزيه طوال عام تقريباً. فقد كانت لدينا صحافة معادية، وتعرضنا لدعوى قانونية رفعت ضدنا؛ لقد كان قراراً مؤلماً جداً».

وفي الساعة الحادية عشرة وإحدى عشرة دقيقة من يوم 31 كانون الثاني/ يناير عام 1984، وقبل 49 دقيقة من انتهاء مدة حق المدينة في الرفض الأول، صوت مجلس البلدية أربعة بالموافقة في مقابل ثلاثة بالرفض لشراء حديقة. وفي الوقت نفسه، أجرى أعضاء المجلس استفتاءً غير ملزم في صناديق الاقتراع في حزيران/ يونيو من ذلك العام، بسؤال حول هل يجب على وكالة إعادة التنمية أن تحافظ على حديقة الموضوع الرئيس ما دام ذلك لا يتطلب أي شيء من أموال المدينة العامة. فقال ستة وسبعون من المصوتين نعم. وفي حزيران/ يونيو عام 1985 بعد دعوى قانونية، عقدت سانتا كلارا الصفقة في آخر الأمر، وبذلك أصبحت أول مدينة في أمريكا تملك حديقة موضوع رئيس.

ثم تعاقدت المدينة مع شركة كنفز للتسليّة، التي تدير عدة حدائق كبيرة للملاهي في سائر أنحاء البلاد، لتقوم بتشغيل الحديقة خمسة أعوام، مع الحق في شرائها بعد تلك المدة. وفي عام 1989 باعت كنفز مرافق الحديقة، ولكن لم تبعها أرضها. (وفي هذه المرة وضعت المدينة حق الرفض الأول لنفسها في عقد البيع، إذا قررت كنفز أن تعيد بيع المرافق). ووافقت

كنغز على دفع 5.3 ملايين دولار سنوياً لمدة 50 عاماً لاستئجار الأرض (وعندما يصل إجمالي الربوع إلى 56 مليون دولار - كما حدث فعلاً - فإن 5 بالمائة من كل شيء فوق تلك الكمية يذهب إلى المدينة كذلك). وخرجت المدينة من الصفقة وهي مدينة بمبلغ 42 مليون دولار بقيت عليها من عملية الشراء التي تمت عام 1984، وهو دين ينبغي تسديده من مدفوعات استئجار كنغز للأرض في 15 عاماً. وعند تلك النقطة سيكون للمدينة دخل يتكون من 3.5 مليون دولار سنوياً على الأقل، وملكية مئتي أكر من الأراضي النفيسة الغالية، وحل دائم مستمر لمخاوفها المرورية. فكانت هذه صفقة أبرمها مستثمرون لا منفقون.

### تحويل المديرين إلى ربايين مغامرين

إذا لم يكن بوسع المديرين أن يحتفظوا بأي شيء من أرباحهم، فليس من المحتمل أن يسعوا إلى الحصول على أرباح. وإذا قُدمت الميزانيات للمديرين بغض النظر عما إذا كانت إدارتهم تكسب أي شيء، فليس من المحتمل أن يقضوا أي وقت في محاولة كسب المال. وبعبارة أخرى، فإذا كنا نريد من المديرين العاميين أن يفكروا كما يفكر الرواد المغامرون، فإن علينا أن نعطيهم حافزاً لفعل ذلك، وهناك عدد من الطرق للقيام بهذا:

### الوفورات والمكاسب المشتركة

كما أوضحنا في الفصل الرابع، فإن أنظمة الميزانية التقليدية لا تحتوي على حافز للمديرين لتوفير المال أو كسبه. ونتيجة لذلك، فإنهم يتصرفون كما فعل الناس العاملون في اللجنة الاتحادية لتنظيم الطاقة، عندما عرض عليهم مبلغ 25.1 مليون دولار: أي يتساءل كل منهم مستكراً: «ماذا؟ أنا أكسب مالاً!».

إن الميزانيات التي توجهها مهمتها تحل هذه المشكلة بالسماح للإدارات بالاحتفاظ كلياً أو جزئياً بأي أموال يوفرها أو يكسبونها؛ ذلك أن فيرفيلد، وفيساليا، وسانت بول، وفينكس، ومقاطعة ديد، ومقاطعة لوس أنجيلوس، ومينيسوتا كلها تمارس نوعاً من الوفورات المشتركة (التي يسمونها تقاسم الأرباح في مقاطعتي ديد ولوس أنجيلوس). حتى وزارة الدفاع تبنت

هذا المفهوم. فتوجيهها لإدارة المنشآت يقول: «ما لم يكن ذلك ممنوعاً بموجب القانون، فإن حصة من أي موارد توفرها المنشأة أو تكسبها ينبغي أن تكون متاحة لأمر المنشأة؛ ليحسّن بها العمليات وظروف العمل والعيش في المنشأة».

وكثيراً ما يحاول الساسة وضباط الميزانية ذوو الغيرة المصطنعة أن يعيدوا الاستيلاء على أي وفورات أو مكاسب، بتخصيص أموال أقل في السنة المالية الآتية. ومن هنا تأتي ضرورة صياغات الميزانية لحماية المديرين من الغارات على أرباحهم المتحققة بشق الأنفس. ففي فيرفيلد، إذا لم يقرر مجلس المدينة تغيير مستوى الخدمات، وإذا لم يحصل عجز في الميزانية، فإن كل إدارة في العادة تتلقى كمية المال نفسها التي كانت قد تلقتها في السنة السابقة، معدلة لمراعاة التضخم ونمو المجتمع. وفيساليا تفعل الشيء نفسه، ولو أنها لا تعطي الإدارات سوى نصف الزيادة للتكيف مع التضخم.

ويمكن تطبيق مبدأ تقاسم العائدات على الرواتب الفردية. ففي فيساليا وفينكس، يتلقى الموظفون نسبة مئوية من أي وفورات أو عائدات نتجت من أفكارهم (تتلقى فينكس على نحو نموذجي ألف اقتراح في العام، فتوفر من تطبيقها مليوني دولار سنوياً). وبعض الولايات تدفع لعدد قليل من مديريها على أساس العمولة. وكثيراً ما تدفع الحكومات للذين يديرون استثمارات عامة، مثل صناديق التقاعد، على أساس أدائهم في تشغيل محفظات الاستثمار التي في عهدتهم.

وفي بعض الأماكن يمتد هذا المبدأ ليشمل المقاولين المتعاقدين. فبقيادة رئيس البلدية هنري سيزنيروس تعاقبت مدينة سان أنطونيو مع مؤسسة قانونية خاصة لجباية ضرائبها. وأوضح سيزنيروس ذلك بقوله: «إنهم [في تلك الشركة] يحصلون على نسبة مئوية مما يجبونه. ونتيجة لذلك، فإن لديهم حافزاً هائلاً لجباية الضرائب. وهم يفعلون أشياء لا نقدر على فعلها في العملية القانونية». وفي كاليفورنيا، تقوم مؤسسة تدعى «مستشاري الموارد البلدية» بتدقيق الحسابات لأكثر من مئة حكومة محلية، فتجمع ما يراوح بين 25% و35% من أي ريع أو عائدات جديدة تعالجها.

## رأس المال التجديدي

في القطاع الخاص، تقوم الأعمال التجارية على نحوروثيني متكرر بجمع رؤوس الأموال للسعي وراء استثمارات جذابة. ويقول بيتر دركر: «إن الشركات المجددة تملك على نحو نموذجي ميزانيتين منفصلتين: ميزانية تشغيل وميزانية تجديد. ف كبار المديرين يصرفون من الوقت والاهتمام بميزانية التجديد، المكونة من خمسين صفحة، ما يعادل الوقت والاهتمام اللذين يصرفونهما بالميزانية التشغيلية، بل أكثر في العادة، بالرغم من أن الميزانية التشغيلية مكونة من خمس مئة صفحة».

وفي معظم الحكومات، يستطيع المديرين أن يجمعوا رأسمال تجديدي بتوفير تخصيص إضافي من المجلس أو الهيئة التشريعية - وهذه عملية شديدة الصعوبة. فنحن جميعاً نفهم أن «كسب المال يتطلب صرف المال»، ولكننا في الحكومة نادراً ما نعمل بموجب هذه الفرضية.

وتقدم الميزانية التي توجهها مهمتها حلاً جزئياً؛ لأنها تتيح للمديرين أن يراكموا التوفيرات، التي يستطيعون استخدامها بوصفها رأسمال تأسيسياً. فمدينة ريفرسايد، بولاية كاليفورنيا، أنشأت صندوقاً تأسيسياً بمبلغ مئة ألف دولار، تحت سيطرة رؤساء الإدارات، لتقديم قروض صغيرة للمبادرات الجديدة. وقام لوتون تشايلز، حاكم ولاية فلوريدا بتجربة نسخة تختلف عن ذلك اختلافاً طفيفاً في عام 1991: فمن أجل موازنة الميزانية، طلب من جميع الوكالات أن تلغي 5 بالمئة من مصروفاتها، ولكنه بعد ذلك أعاد نصف هذه الكمية إلى الوكالات التي طورت خططاً لاستثمارها لزيادة الإنتاجية أو الكفاءة.

وقد اعتمد جيفورد بنشوت الثالث شيئاً مماثلاً للشركات المتحدة الخاصة في كتابه المعنون الريادة المغامرة، الذي ألفه عن المغامرين الرياديين ضمن الشركات الكبيرة.

لعل أكثر أسلوب ملموس في حرية العمل التجاري هو القدرة على صرف أموال على أفكار جديدة، من دون الحاجة إلى طلب إذن.

ولما كان المحرك الأساسي للريادي المغامر هو الحافز لتحقيق رؤيته بطريقته الخاصة به، فإن الفشل في إعطائه الحرية ليقوم بذلك هو عجز أساسي في أنظمة

المكافآت، فالرياديون المغامرون ينبغي أن يكونوا قادرين على بناء «رصيد من الحرية» يؤتمنون عليه، بناءً على تكرر نجاحهم في الماضي؛ أي شيء قريب الشبه برأس المال الذي يكسبه الريادي المغامر.

وقد أطلق بنشوت على هذا الحل اسم «رأس المال الضمني». ولاحظ أن بعض الشركات تقوم بتقديمه فعلاً. فشركة أور - إيدا تختار خمسة «أشخاص» كل سنتين وتعطي كل واحد منهم ميزانية سنوية من 50 ألف دولار؛ لتمويل موظفين آخرين في استكشاف أفكار جديدة. وتقوم شركة تكساس إنسترومنتال بتقديم منح مفاجئة «كالأرنب البري» للرياديين المغامرين؛ وتعطي بعض المديرين صلاحية تقديم «منح للأفكار» تصل قيمتها إلى 25 ألف دولار من أجل تطوير نماذج أصلية أولية كقدوة تُحتذى.

وفي الحكومة، فإن أبسط نهج قد يكون مجعماً مشتركاً للقروض يستطيع المديرون أن يقترضوا منه تلقائياً مبالغ تصل إلى حد معين. ومن أجل ضمان المساءلة السياسية، فقد يحتاجون إلى موافقة الجهاز التنفيذي لاقتراض مبلغ أعلى من ذلك الحد، وإلى موافقة الهيئة التشريعية على أي مبالغ تتجاوز ذلك. ومثل هذا المجمع أو الصندوق سيضع مزيداً من التحكم في أيدي المديرين - وهذا في حد ذاته هدف له قيمة. ولكنه بمطالبتة بتسديد القروض، سيرغم المديرين على التفكير كما يفكر المستثمرون. وبعبارة أخرى، فإنهم لا يستطيعون توفير رأسمال استثماري إلا إذا كان لديهم احتمال توليد مردود. فإذا لم يتحقق ذلك المردود، فإنهم سيضطرون إلى الاعتراف من ميزانيتهم ذاتها لتسديد القرض.

وتستطيع الحكومة أن تمول مثل هذا المجمع أو الصندوق من دون تحميل دافع الضرائب أي كلفة، وذلك - ببساطة - عن طريق بيع سندات ريع. فإذا تم تسويقها على نحو صحيح - بوصفها «سندات تجديد» أو «سندات إعادة تركيب» - فقد يشتريها قادة الأعمال التجارية لإثبات دعمهم لحكومة أفضل. وقد يشتريها مواطنون آخرون كذلك إذا تم بيعها في وحدات صغيرة. فالحكومات المحلية قد بدأت فعلاً ببيع «سندات صغيرة» معفاة من الضرائب على شكل فئات صغيرة تبدأ من 100 دولار.

## صناديق المشروعات

إذا كنا نريد أن يصبح الموظفون العامون على «وعي بالعائدات أو الربوع»، فإننا نحتاج إلى حوافز تشجعهم على كسب المال وعلى إنفاقه كذلك. فالمدخيل المضمونة توجد كل أنواع الحوافز الخاطئة. والمدير الذي لديه ميزانية ضخمة مقدمة كلها من الهيئة التشريعية، سيتصرف على نحو كثير الشبه بتصرف مراهق لديه مخصصات هائلة، ولن يحاول أي منهما البحث عن طرق جديدة لكسب المال أو توفيره.

وهذا ما اكتشفه باباك آرماجاني، الذي ساعد الحاكم بيربيتش على إعادة اختراع الحكومة في ولاية مينيسوتا، عندما كان يراقب كيف كانت «الصناديق الدوارة» التابعة لهيئة الإدارة - المضطرة إلى كسب دخلها كله - تتصرف بطريقة مختلفة عن تصرف باقي الهيئة.

لاحظت أن أنشطة الصندوق العام توظف أناساً بالعدد الذي تسمح به حدود التوظيف التي تفرضها الهيئة التشريعية، في حين كانت أنشطة الصندوق الدوار تستخدم عدداً أقل مما هو مسموح لها. وفي أحاديثي مع مديري الصندوق الدوار فهمت أن أفق الزمن المتاح لهم يختلف عما هو متاح لمديري الصندوق العام. فإذا استطاع مديرو الصندوق الدوار أن يستثمروا في شيء يعطيهم مردوداً في ثلاثة أعوام، فإنهم يميلون إلى الموافقة على مثل ذلك المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العاملين في الصندوق الدوار، مع بعض الاستثناءات، كانوا مبدعين أكثر، ومتفائلين أكثر، ولديهم بالفعل روح معنوية أفضل جداً.

وبينما تستخدم مينيسوتا مصطلح الصناديق الدوارة، فإن معظم الحكومات تطلق على الوحدات المعيلة لنفسها اسم صناديق المشروعات (وإذا كانت مستقلة بتركيبها الهيكلي، فهي في العادة تُسمى السلطات العامة). وصناديق المشروعات شائعة تماماً اليوم؛ فمعظم الحكومات المحلية تقوم بتشغيل واحد أو اثنين منها على الأقل. وأورلاندو لديها سبعة صناديق، هي: جمع النفايات، وصندوق مواقف السيارات، ومرفق مياه العواصف، وميدان الغولف، ونظام تصريف مياه المجاري، وصندوق المجمع المركزي (الذي يدير ملعباً، وحلبة، وقاعة عرض، ومركزاً للفنون التمثيلية)، وسلطة مرافق مدينة تدير عدة ملاعب. وعند جمع

عائدات صناديق المشروعات مع أرباح وأجور أخرى، تحصل أورلاندو بالفعل على مكتسبات تزيد بثلاثين في المئة على ما تحصل عليه من جباية الضرائب. (وإذا أضفنا سلطة مطار أورلاندو الكبرى، وهي سلطة عامة مستقلة، فإن العائدات المكتسبة تقزم الضرائب تماماً. فقد بنت تلك السلطة واحداً من أسرع المطارات نمواً وأعلاها نوعية في أمريكا من دون دعم ولا إعانة من دافعي الضرائب المحليين. فمعظم نفقاته تسدها أجور بوابات المطار).

إن صناديق المشروعات، مثل الأجور المفروضة على المستعملين، ليست مناسبة لتلك الخدمات. وستكون مطالبة إدارة الشرطة، التي تقدم خدمة جماعية للمصلحة العامة، بأن تفرض أجوراً لكل خدماتها مضحكة وغريبة. ومع ذلك، فإن ما يعادل ذلك غرامة وإضحاكاً أن تطلب المدينة من دافعي ضرائبها أن يدعموا مصلحة خاصة كملعب غولف. وهناك أنشطة أخرى، مثل التدريب المهني، تنتج فوائد فردية وجماعية. ومن هنا فإن الحكومات كثيراً ما تمنحها دعماً جزئياً.

وقبل عدة أعوام، قامت مدينة بنساكولا بولاية فلوريدا بتطوير طريقة لتصنيف الخدمات العامة. فقسمتها إلى فئتين هما: «المهام الحكومية العامة» التي «لا تولد ريعاً» من الناحية العملية، و«مهام المشروعات العامة» التي تولد ريعاً بالفعل. وقسمت مهام المشروعات العامة إلى ثلاث فئات، هي:

- أنشطة مصممة لتحقيق ربح.
- أنشطة مركبة بحيث تحقق اكتفاء ذاتياً ولا تعطي أرباحاً.
- أنشطة قادرة على دعم نفسها جزئياً، لا كلياً.

### مراكز الأرباح

إن الفئتين الأوليين من صناديق المشروعات، أي تلك التي يتوقع أن تحقق الاكتفاء الذاتي، وتلك المتوقع أن تحقق ربحاً، تضعان المديرين العاميين في موقع كثير الشبه بموقع مديري الأعمال التجارية. فعندما كان بوب مارتنيز رئيساً لبلدية تامبا، كان يشغل مصلحة خدمات إسالة المياه، وتصريف المجاري، وجمع النفايات الصلبة، والأحواض العامة لرسو

السفن أو إصلاحها، وملاعب الغولف، بوصفها صناديق مشروعات. وكان يقول: «إنها أعمال تجارية؛ فإداراتها منظمة بطريقة تجعلك تتصور أن من الممكن بيعها».

فصناديق المشروعات مثل تلك التي في تامبا توجد حوافز قوية لكسب المال. وقد رأينا هذه الظاهرة مرات كثيرة. فضاحية سان برونو التابعة للوس أنجيلوس مثلاً تملك محطاتها التلفزيونية السلوية الخاصة بها. وديفيد توماس، الذي يديرها رياضي مغامر نموذجي، يفتخر بملكته، وتوجهه مهمته، ويخطط سلفاً، ويكافح لإرضاء زبائنه، وهو على وعي بمنافسيه - ويجيد التغلب عليهم. ففي عام 1991 فرضت سان برونو اشتراكاً قدره 12.55 دولاراً على كل واحد من مشتركها البالغ عددهم 11200 مقابل صفقة إشراكهم في 31 قناة للبث.

والشركات الخاصة للتلفاز السلوي تفرض اشتراكاً معدله 19.57 دولاراً على الصفقة المماثلة. ومع ذلك، وبالرغم من انخفاض سعر سان برونو، فقد وُعد النظام أموالاً كافية لرفع سوية كل تجهيزاته المعدنية الصلبة - من أسلاك، وصناديق، وكل شيء - مرة كل عشرة أعوام، من دون اقتراض فلس واحد. (وذلك بعد إعادته خمسة بالمائة من إجمالي العائدات إلى المدينة). وبيتسم توماس وهو يقول: «نحن لا نستخدم كلمة ربح، ولكننا نستخدم اصطلاح عائدات محتفظ بها».

ورأينا التركيبة العقلية نفسها في سانتا كلارا. فمثل شركة سان برونو السلوية، كان مرفق الكهرباء الخاضع للملكية العامة في سانتا كلارا يعيد خمسة بالمائة من مجمل العائدات إلى المدينة، ولكنه مع ذلك يفرض أسعاراً تقل بنسبة 30% إلى 40% عما يفرضه منافسوه من القطاع الخاص في المجتمعات المحيطة. وقبل ثلاثين عاماً، ترأس مجموعة مرافق بلدية أخرى من وكالة الطاقة في كاليفورنيا الشمالية أقامت مشروعاً كبيراً للطاقة الجيولوجية - الحرارية طاقته 200 ميغاواط، وكذلك آخر سد كبير في كاليفورنيا؛ وعندما فضّلت الإعفاءات الضريبية طاقة الرياح، اشترى مرفق كهرباء سانتا كلارا 2600 أكر من الأراضي، وأجرها لشركات خاصة لبناء طواحين الهواء.

وقام مرفق إسالة المياه ومجاري التصريف في سانتا كلارا بتأسيس قسم للطاقة الشمسية كان عملياً أول مرفق شمسي في البلاد. وهو يقدم وحدات مياه ساخنة لمباني الشقق السكنية

وبرك السباحة. ويشترى المرفق المعدات والتجهيزات، ويركبها، ويقوم بصيانتها، ويفرض على الزبائن أجرة ستة أشهر في السنة لتسديد التكاليف.

وعندما أصبح سوق السكن في المدينة شديد الضيق، قامت وكالة إعادة التنمية في سانتا كلارا بتأجير ملعب الغولف الموجود فيها للمقاولين العقاريين، الذين بينون 2000 وحدة شقق؛ واستخدمت عائدات الإيجار لدفع كلفة إقامة نادٍ جديد للغولف والتنس على المدفن القديم لنفايات المدينة؛ ووضعت فيه آباراً لسحب الغازات التي تولدها النفايات المدفونة تحت الأرض. ويضم الملعب الجديد مركز سانتا كلارا للتجارة والمؤتمرات (المبنية بجوار حديقة أمريكا العظمى)، الذي يحتوي على مركز مؤتمرات مساحته 24 ألف قدم مربع، وفندق فيه غرفتان وخمس مئة غرفة، ومبنى للمكاتب. وتقول مديرة المدينة جنيفر سباراسينو: «كان أحد أهدافنا الكبرى هو إيجاد مصدر للعائدات المتدفقة على المدى البعيد من أجل المدينة، وقد تحقق ذلك بالفعل». وبالرغم من مشكلات شغل مبنى المكاتب، فإن الصفقة كلها بدأت تولد مردوداً إيجابياً.

وكثيراً ما يشتكي القطاع الخاص من المشروعات العامة، مجادلاً في أن الحكومة ينبغي أن لا تتنافس مع الأعمال التجارية. وهذه حجة يقنع بها كثير من القادة العامين. حيث يريد لويس ف. بوند، مدير المدينة، أن يبيع نظام التلفاز السلكي. وقد قال لنا: «ليس بوسعنا كسب المال؛ لأننا حكومة». ولكن أين هو المكان المكتوب فيه أن الحكومة يجب أن تتعامل فقط مع الأشياء غير المفيدة، في حين تحصل الأعمال التجارية على كل مراكز الربح؟ وكما قال دون فون رايسفيلد في أثناء المناقشة حول حديقة أمريكا العظمى: «لقد كان مما أثار اهتمامي كثيراً في أثناء عملي المهني هنا، أن الناس مستعدون دائماً أن يدفعوا الأشياء الخاسرة إلى حضن الحكومة في هذا البلد. أما الأشياء الرابحة، فيحتفظون بها لنظام المشروعات الخاصة».

وفي الحقيقة، فإن هناك عدة أسباب وجيهة توجب على الحكومة أن تتنافس مع القطاع الخاص؛ فبعض الخدمات احتكارية بطبيعتها. وعلى سبيل المثال، فإنه لا يكفي أن يتم تصنيف مجموعتين أو ثلاثٍ من الخطوط الكهربائية أو دفن مجموعتين أو ثلاثٍ من أنابيب

الغاز في المدينة. ففي مثل هذه الحالات، تستطيع الحكومة أن تؤسس احتكاراً خاصاً وتنظم أسعاره؛ أو تستطيع أن تقيم احتكاراً عاماً. وكثيراً ما يقدم الخيار الأخير صفقة أفضل لعامة الناس. فطوال مئة عام، ظلت المرافق الخاصة للملكية العامة تبيع الكهرباء بأسعار أقل من أسعار نظرائها من المرافق الخاصة. واليوم، فإن أنظمة البث التلفزيوني السلكي الخاضعة للملكية العامة تفعل الشيء نفسه.

وفي مجالات أخرى، حيث لا توجد منافسه كافية من القطاع الخاص، تستطيع المشروعات الخاصة أن تعمل بوصفها أدوات قياس تنافسية، فترغم المؤسسات الخاصة على خفض أسعارها والسعي إلى كفاءة أكبر. وهذا ما تفعله إدارة الأشغال العامة في فينكس بالمنافسة في تجميع النفايات.

وأخيراً، هناك مناسبات يختار فيها القطاع الخاص أن يتخلى عن أعمال تجارية مربحة. فشركة ماريوت باعت حديقة أميركا العظمى بالرغم من أنها كانت مربحة؛ لأن التنمية الصناعية ستكون مربحة أكثر. (ولما كانت ماريوت شركة خاصة فقد كان بوسعها أن تتجاهل التكاليف العامة، التي كانت ستصير هائلة). فقد تخلت السلطات البلدية عن امتياز صغير المساحة كانت تملكه في فيساليا، لأنه غير مربح؛ ولكن لأنها قررت أن تحد من نظامها الزراعي في الولايات المتحدة الشرقية. وعندما لم يظهر مشترون لذلك الامتياز من القطاع الخاص، فقد فعلت فيساليا ما فعلته سانتا كلارا: استولت على الامتياز، وأثبتت أنه يمكن أن يكسب أرباحاً مدة ستة أعوام، ثم باعته بريح للمالكين المحليين.

### تحديد الكلفة الحقيقية للخدمات

قد يفاجأ بعض القراء بذلك بوصفه شيئاً غريباً، ولكن معظم الحكومات ليست لديها أي فكرة عما يكلفه إيصال الخدمات التي تقدمها. حتى إذا كانت تستطيع أن تعطيك رقماً في ميزانيتها عن كل خدمة، فإنها تستبعد على نحو نموذجي «التكاليف غير المباشرة»، كالتنقعات الإدارية العامة، والإعانات الثانوية للموظفين. وقد وجدت دراسة لثمان وستين مدينة أن التكاليف الحقيقية كانت أعلى بثلاثين بالمئة من التكاليف المدونة في ميزانياتها.

وإن دوغ آيرز، الذي يملك شركة تساعد حكومات كاليفورنيا على البتّ في تكاليفها الحقيقية، يقول: إن 4 بالمائة من الحكومات المحلية فقط تعرف التكاليف المباشرة لكل خدمة تقدمها، و2 بالمائة منها فقط تعرف الكلفة الكلية لكل خدمة تقدمها، و10 بالمائة فقط تستطيع أن تخبرك ما هي الخدمات التي تقدمها!

ومن الواضح أن المديرين العاملين لا يستطيعون أن يفكروا كما يفكر المستثمرون أو يتابعوا الأرباح إذا كانوا لا يعرفون تكاليفهم الحقيقية. فكيف يستطيع المرء أن يقيس مردود استثمار ما إذا كان لا يعرف ما يكلفه ذلك الاستثمار؟ وكيف يمكنه أن يتابع الأرباح إذا كان لا يعرف كمية ما ينفق؟ وكيف يمكنه أن يثبت دعماً مناسباً إذا كان لا يعرف تكلفة الخدمة؟

إن الحكومات في جميع أنحاء أمريكا تدعم عن غير قصد فرق الكرة الناعمة، ولاعبى الغولف، ومقاولي التنمية العقارية، والشركات الكبيرة المتحدة - لأنها لا تعرف هل الأسعار التي يفرضونها تغطي تكاليفهم. والمسؤولون المنتخبون عندما يكتشفون الكلفة الحقيقية للدعم الذي يقدمونه، فكثيراً ما يقررون بعض حالات الدعم غير مناسبة. وقد حدث مثال مثير على ذلك في نيوزيلندا، عندما حولت حكومة حزب العمال مصلحة الخدمة البريدية إلى شركة خاضعة للملكية العامة - أي ما يعادل سلطة عامة. فعندما اكتشف مجلس الإدارة عدد المكاتب المدعومة من بين مكاتبه البالغ عددها 1200 مكتب، قرر إغلاق ما يقرب من نصفها. ونظراً لأن البرلمان كان يتوقع ضجة كبيرة، فقد صوت على منح المكاتب دعماً قدره 42 مليون دولار أمريكي لإبقائها شغالة. غير أنه عندما خرج الدعم إلى العلن ليراه الناس جميعاً، تلاشى التأييد الذي كان يحظى به. واضطر أعضاء البرلمان إلى أن يسألوا أنفسهم: هل إنفاق 42 مليون دولار لإبقاء بعض المكاتب البريدية الضئيلة مفتوحة هو شيء مهم، أم هل ينبغي أن تنفق هذا المبلغ على التعليم أو على إنشاء الطرق العامة؟ وبعد ذلك بستة أشهر، أغلقت مصلحة البريد النيوزيلاندية 432 مكتباً بريدياً.

إن صانيفيل، وفينكس، وفيساليا، وكلية فوكس فالي المجتمعية كلها لديها أنظمة تحدد الكلفة الحقيقية لخدماتها. وقد يصبح هذا شيئاً ثقيلاً ومرهقاً وباهظاً إذا كان يتطلب من العاملين أن يدونوا وثائق عن الوقت الذي قضوه في تأدية كل مهمة، ويتطلب من الإدارات

أن تستأجر محاسبين إضافيين. والشيء الأكفأ هو أنظمة حساب التكاليف التي يعود فيها المحاسبون على نحو تراجمي لتقدير التكاليف الحقيقية لكل خدمة، ثم يستخدمون تلك المعلومات لتقدير التكاليف المتوقعة للسنة الآتية.

إن الحكومة المغامرة تكشف للضوء العام مبالغ الدعم التي قدمتها، وتعتمد على الضغط العام لإلغائها والاستغناء عنها، ثم تجد طرقاً لكسب المال من الخدمات المعنية. فترفع أجورها للملاعب الغولف، وتطلب من فرق الكرة الناعمة أن تجد من يتولى رعايتها، وتضع حدوداً لمبالغ دعمها الضريبية. وإذا أصبحت مبدعة بالفعل، فقد تفرض على المدانين بقيادة السيارات تحت تأثير المشروب أن يدفعوا كلفة عملية القبض عليهم، كما تفعل مدينة سان خوزيه؛ أو تفرض غرامات على الذين تؤدي أنظمتهم الأمنية المختلة إلى إطلاق إنذارات خاطئة، كما تفعل باتون روج؛ أو تفرض غرامات على سائقي السيارات التي تصدم أشجار المدينة، كما تفعل فيرفيلد.

وقد لا تكون مثل هذه الممارسات منتشرة بعد. ولكن اسألوا أنفسكم: أليست تحاكي القيم الأمريكية أكثر من دعم الميسورين المرفهين؛ كي يلعبوا الغولف ويرسوا قواربهم ويختهم في أحواض الموانئ؟

وهل هناك شيء أكثر أمريكية من المشروعات المغامرة؟

