

# مدیریت بودجه در حکومت‌های محلی: تصمیم‌گیری صحیح در زمان بحران

## Managing Your Budget: Making Tough Decisions in Tough Times

● نویسنده: رابرت بلاند

Robert Bland

● ترجمه: علی عربانی دانا

حکومت‌های محلی جهان برای به دست آوردن بودجه‌ی خود با رکود اقتصادی بزرگی مواجه شده‌اند؛ رکودی که به صورت یک بحران در بازار رهن شروع شد و اکنون به بحران اقتصادی بزرگ تبدیل شده است. فعالیت اقتصادی در زمان بحران، نیازمند تصمیم‌گیری‌های محکم و درست است و تنها از این راه است که می‌توان به بودجه‌ی متوازن دست یافت. پرسشی که مطرح می‌شود این است که مدیران محلی برای کاهش اثرات این بحران بر بودجه‌های جاری و سرمایه‌ای خود، چه باید بکنند؟

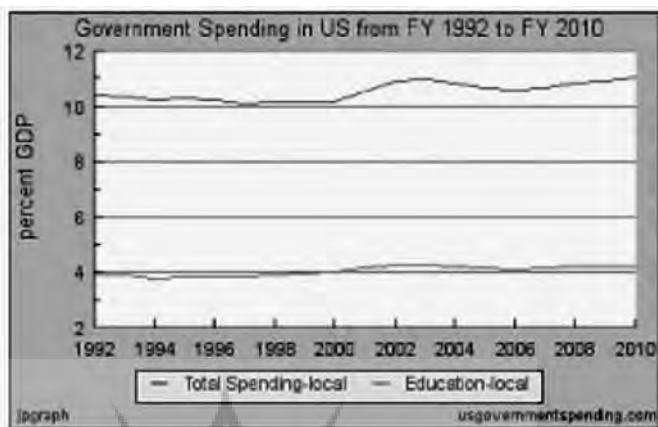
رهبران حکومت محلی می‌دانند که دست یافتن به بودجه‌ی متوازن هدف مهمی است. ممکن است بودجه، حتی هنگامی که حکومت محلی، تمام روش‌های درست مدیریت مالی را با آگاهی کامل به کار بسته باشد، اشتباه برنامه‌ریزی شود. اقتصاد به صورت چرخه‌ای عمل می‌کند و آیین چرخه‌ها، اغلب به وسیله‌ی عواملی مانند رکود اقتصادی، تورم و گسترش بسیار بالای بخش اقتصادی ایجاد می‌شود.

اقتصاد، دچار تغییرات بخشی نیز می‌گردد؛ این تغییرات بیشتر به واسطه‌ی عواملی مانند تغییر فناوری، توسعه‌ی اقتصادی و رقابت منابع داخلی و خارجی صورت می‌گیرد. از سوی دیگر، عوامل پیش‌بینی نشدنی مانند بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، تغییرات آب و هوایی نیز در این امر تأثیر دارند. رکود اقتصادی کنونی، مدیران را به اندازه‌ای محدود کرده است که مجبور شده‌اند تمام مهارت‌های خود را به کارگیرند تا بتوانند جوامع بحران زده را در این طوفان متلاطم اقتصادی هدایت کنند.

در سال ۲۰۰۸، تولید ناخالص ملی<sup>۲</sup> در حدود ۱۴/۸ تریلیون دلار بود که ۱۰/۹ درصد آن به وسیله‌ی حکومت‌های محلی تولید می‌شد. به کلام دیگر، یک دلار از هر ده دلاری که در این سال به وسیله‌ی اقتصاد آمریکا تولید شد، از سوی حکومت‌های محلی این کشور بود.

تعیین بودجه‌ی محلی مربوط به آموزش نشان داد که هزینه‌های محلی، ۶۷ درصد از تولید ناخالص ملی است (شکل

۱). بازدهی حکومت‌های محلی همچنان به روند صعودی تدریجی خود ادامه داده است و به رشد نسبی فعالیت‌های گوناگون حکومت‌های محلی در اقتصاد آمریکا، که اکنون ۳۶/۶ درصد تولید ناخالص می‌باشد، رسیده است.



شکل ۱- هزینه‌های حکومت‌های محلی در آمریکا از سال مالی ۱۹۹۲ تا سال مالی ۲۰۱۰

بودجه‌های محلی برخلاف بودجه‌ی حکومت‌های مرکزی، صرف هزینه‌ی پرسنل، حقوق، دستمزد و مزایا می‌شوند. از این رو، مدیران حکومت‌های محلی باید بودجه‌ی خود را متوازن کنند و این بدان معناست که هزینه‌ی جاری فعالیت‌ها نباید بیشتر از درآمدهای جاری باشد و از اندوخته‌ها نیز نباید برداشت کرد. بنابراین، کاهش بودجه بی‌تردید، بر حقوق و دستمزد کارمندان حکومت محلی تأثیر می‌گذارد.

ارتباط نزدیکی که میان بودجه‌ی حکومت محلی و مبنای اقتصادی وجود دارد، بدین معناست که شیوه‌های پرداختن به بودجه‌های نامتوازن، باید با هر شهر یا استان متناسب باشد. گردش هزینه و درآمد حکومت‌های محلی نباید ویژگی‌های اقتصادی و سیاسی همانند داشته باشد. در پایان باید گفت: کار مدیریت و هدایت در زمان اقتصاد پرتلاطم به صورت مستقیم بر عهده‌ی مدیر است. مدیر، برای حفظ بودجه‌ی متوازن باید از اوضاع زمان و اثر آن بر هزینه و درآمد اجتماع به خوبی آگاهی داشته باشد و سپس برای کاهش اثرات طولانی و کوتاه مدت بر بودجه، از اقدامات لازم استفاده کند.

#### اولویت اول: تصمیمات، باید مبتنی بر اطلاعات بهنگام و مستند باشد

در دوره‌ی ما که عصر اطلاعات است، اطلاعات بودجه‌ای درست - از جمله پیشینه‌ی معتبر، پیش‌بینی‌های بودجه‌ای مستند و تفسیر آگاهانه‌ی یافته‌ها - مبنایی است که مدیر می‌تواند با استفاده از آنها، تمام اقدامات بودجه‌ای دیگر را انجام دهد. پیش‌بینی بهنگام و مستند بودجه، تنها می‌تواند در

پیش‌بینی بهنگام و مستند بودجه، تنها می‌تواند در ادارات بودجه‌ای صورت بگیرد که تحلیل‌گران با تجربه و آگاه دارند؛ تحلیل‌گرانی که در پیش‌بینی امور اقتصادی و هم‌چنین از تأثیر متقابل اقتصاد و بودجه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای حکومت‌های محلی، آگاهی کافی داشته باشند

مدیر نیز برای هدایت حکومت محلی در زمان اقتصاد پرتلاطم، باید پیش‌بینی‌های بودجه‌ای مستندی در اختیار داشته باشد. اگر مدیر در زمان بحران، تحلیل‌گران کیفی را جذب نکرده و از فناوری و پایگاه داده‌ها استفاده نکند، سبب خواهد شد که گروه مدیریت برای انجام اقدامات خود، به پیش‌بینی‌های فرضی وابسته باشند

ادارات بودجه‌ای صورت بگیرد که تحلیل‌گران با تجربه و آگاه دارند؛ تحلیل‌گرانی که در پیش‌بینی امور اقتصادی و هم‌چنین از تأثیر متقابل اقتصاد و بودجه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای حکومت‌های محلی، آگاهی کافی داشته باشند.

تصمیم‌گیری درست، نیازمند اطلاعات بهنگام و مستند است. یک فرمانده برای اینکه بتواند یک برنامه‌ی دفاعی موفق طراحی کند، باید اطلاعات مستندی درباره‌ی قدرت، موقعیت و حرکات دشمن داشته باشد. مدیر نیز برای هدایت حکومت محلی در زمان اقتصاد پرتلاطم، باید پیش‌بینی‌های بودجه‌ای مستندی در اختیار داشته باشد. اگر مدیر در زمان بحران، تحلیل‌گران کیفی را جذب نکرده و از فناوری و پایگاه داده‌ها استفاده نکند، سبب خواهد شد که گروه مدیریت برای انجام اقدامات خود، به پیش‌بینی‌های فرضی وابسته باشند.

در نهایت، تمام حکومت‌ها با شرایط دشوار بودجه‌ای مواجه خواهند شد که ناشی از بی‌ثباتی اقتصادی است. دانش اطلاعات بهنگام و مستند در زمینه‌ی اثرات بودجه‌ای این پیشرفت‌ها، به مدیر این امکان را می‌دهد که برای کاهش اثرات نامطلوب بحران اقتصادی، از اقدامات پیشگیرانه استفاده کند. اطلاعات بودجه‌ای صحیح، موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- برآورد دوره‌ای هزینه و درآمدهای واقعی، به روز رسانی آن به صورت ماهانه و توضیح مواردی که خارج از برآورد بودجه‌ای هستند؛

- به روز رسانی برآوردها، دستکم به صورت ماهانه، به منظور بودجه‌بندی هزینه‌ها و درآمدها برای سال مالی آینده؛

- گزارش و تحلیل اقتصاد محلی، دستکم به صورت فصلی، از جمله: روند اقتصادی شاخص‌های اصلی (مانند: نرخ بیکاری، تورم، تولید ناخالص ملی و بهره) برای منطقه، استان و کشور که ممکن است بر اقتصاد محلی تأثیر بگذارد و برآورد فصل بعدی این شاخص‌های اصلی برای کشور و منطقه (البته در صورت وجود داشتن)؛

- گزارش در زمینه‌ی شاخص‌های عملکرد فعالیت‌ها و بخش‌های مهمی که بر بودجه تأثیر می‌گذارند (دستکم به صورت فصلی) و

- آماده‌سازی طرح پیش‌بینی طولانی مدت به صورت سالانه و درج هزینه‌ها و درآمدهای ۵ ساله‌ی حکومت‌ها و مؤسسات در آن و تحلیل این موضوع که حکومت محلی چگونه باید با این بحران مقابله کند.

این پیش‌بینی‌ها که به صورت سالانه به روز رسانی می‌شود، می‌تواند شکافی را که امکان رویداد آن نزدیک است، پیشاپیش آگاهی دهد و این فرصت را برای مدیران فراهم کند که برای کاهش روندهای نامناسب از اقدامات اصلاحی استفاده کنند.

مسئولین منطقه‌ی آموزشی دالاس<sup>۳</sup> در پاییز سال ۲۰۰۸، متوجه کاهش ۸۵ میلیون دلاری در بودجه‌ی عملیاتی شدند که به دلیل نظارت ضعیف بر بودجه و نبود اطلاعات بودجه‌ای بهنگام و مستند ایجاد شده بود. مدیر این منطقه در دو سال گذشته بسیار موفقیت آمیز، عملکرد آموزشی دانش‌آموزان را به طور تدریجی افزایش داد؛ اما به مبنای مدیریت درست توجه نکرد. در بهار و تابستان سال ۲۰۰۸، مسئولین این منطقه، اقدام به جذب ۵۰۰ نفر معلم نمودند، ولی بودجه‌ی سال مالی ۲۰۰۹، توانایی پشتیبانی این نیروها را نداشت؛ بنابراین پاییز آن سال، برای جبران بودجه‌ی متوازن، تعداد نیروی کار، به طور ناامیدکننده‌ای کاهش یافت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بهترین گروه مدیریت نیز نمی‌تواند فراتر از اطلاعات به دست آمده از تصمیم‌گیری عمل کند.

شکل ۲- راهبردی برای پاسخ به بحران بودجه‌ای



اولویت دوم: تصمیمات دشوار باید بدون درنگ گرفته شوند

بحران بودجه‌ای اغلب ناگهانی و بدون هشدار قبلی رخ نمی‌دهد. ضعف گروه رهبری در انجام اقدامات اصلاحی، تنها موارد گریزناپذیر را به تأخیر می‌اندازد و گستره‌ی اقدامات محتمل در آینده را محدود می‌کند. گاهی بن بست‌های سیاسی به مدیر اجازه نمی‌دهد که به اقدام اصلاحی دست بزند. گاهی نیز، روابط تیره با شورا اجازه نمی‌دهد که مدیر، اطلاعات مربوط به زمان بحرانی و سخت را در

اختیار شورا قرار دهد. گاهی نیز مدیر قربانی شده و مجبور می‌شود برای اقدام پیشگیرانه، تنها از ایده‌های شورا استفاده کند و در پی آن باید سرزنش مربوط به تصمیمات جدال برانگیز را نیز تحمل کند. تام مورفی<sup>۴</sup> شهردار پیتربورگ، در سال ۲۰۰۴، هنگام سفارش به رسانه‌ها در زمینه‌ی افزایش مشکلات بودجه‌ای شهر اعتراف کرد که در مدرن‌سازی سیاست‌های درآمدزایی از آثار باستانی شهر، شتاب کرده و اشتباه نموده است. گرچه گروه ارشد بودجه، ممکن است نتواند تمام بحران‌ها را پیش‌بینی کند، ولی می‌تواند پاسخی را پیشنهاد دهد که متناسب با ویژگی‌های اقتصادی و سیاسی آن جامعه باشد. وقتی اداره‌ی بودجه در برنامه‌ی مالی خود با مشکل و ابهامی برخورد می‌کند، گروه مدیریت باید از راه‌های زیر آن را برطرف کند:

- ماهیت مشکل و شدت آن را به گونه‌ای دقیق برای شورا و هیئت‌های اجرایی دیگر، بازگو کند؛  
- عامل مشکل را با دانش و توانایی خود پیدا کرده و بسنجد آیا می‌توان، عامل یا عوامل آن را بدون آوردن نام شخصیت‌ها و رهبران پیشین شناسایی کرد (و آیا مشکل به دلیل غفلت مدیران پیشین است؟ و چگونه می‌توان بدون اینکه آبروی آنها به خطر بیفتد، عامل مشکل را بازگو کرد) و  
- پیشنهاد یک سری مراحل پیشرونده برای اصلاح مشکل، به صورتی که در هر مرحله معیاری برای نشان دادن پیشرفت کار باشد.  
هر اندازه میزان واکنش حکومت محلی نسبت به بحران سریع‌تر باشد، به همان اندازه، بهتر می‌توان از شکاف بودجه‌ای جلوگیری کرد.

#### اولویت سوم: تعیین نوع بحران مالی که پیش‌روی حکومت است

مرحوم چالز لوین<sup>۵</sup>، محقق مشهور در زمینه‌ی مدیریت دولتی، تقسیم‌بندی جالبی را ارائه داده است که چگونگی برخورد حکومت‌های محلی با بحران مالی را نشان می‌دهد. او بحران‌های بودجه‌ای را از نظر مدت (طولانی‌مدت و کوتاه‌مدت) و شدت (شدت زیاد و شدت کم) از یکدیگر جدا کرده و به چهار نوع بحران بودجه‌ای اشاره می‌کند که حکومت‌های محلی براساس آن می‌توانند جایگاه خود را پیدا کنند: ۱- ضربه مالی (کوتاه‌مدت و دارای شدت کم) ۲- بحران مالی (کوتاه‌مدت و دارای شدت زیاد) ۳- فشار مالی (طولانی‌مدت و دارای شدت کم) ۴- شکست مالی (طولانی‌مدت و دارای شدت زیاد).

شکل (۲) که بر مبنای تقسیم‌بندی لوین ترسیم شده است، نشانگر پیشرفت اقداماتی است که یک حکومت محلی می‌تواند در زمان بحران اتخاذ کند. این شکل نمایشی پویا از فناوری‌هایی است (یعنی کاهش هزینه و افزایش درآمد) که حکومت‌های محلی از آن برای برخورد با بحران‌های بودجه‌ای استفاده می‌کنند. مدیران برای تنظیم میزان درآمدها با هزینه‌ها، ابتدا به کاهش هزینه توجه می‌کنند. اقداماتی که با آن می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد عبارتند از:

- کاهش و یا حذف اضافه‌کار؛ این بحران فرصتی برای آموزش پرسنل به یکدیگر است؛ به گونه‌ای که بعد از آن بتوانند از عهده‌ی دوره‌های اوج تقاضا برآیند.

- ایجاد اصلاحات در بهره‌وری؛
  - ایجاد ثبات در اجاره‌ها و هزینه‌ها؛
  - به عقب انداختن هزینه‌های نگهداری و سرمایه‌ای و
  - جستجو برای کاهش داوطلبانه‌ی حقوق، به منظور جلوگیری از اخراج پرسنل.
- طرح‌های درآمدزا عبارتند از: افزایش دستمزد برای فعالیت‌هایی که در بودجه‌ی عمومی قرار می‌گیرند (برای نمونه، امور رفاهی که از یارانه‌ی مالیاتی استفاده می‌کند)؛ استفاده از ذخیره‌ی بودجه‌ای و افزایش مالیات غیرمستقیم. اقدامات دیگری که در این زمینه می‌توان انجام داد عبارتند از:
- پیگیری شدید معوقه‌های مالیاتی، جریمه‌ها و دستمزدها (یک راهکار رایج این است که مهلتی برای پرداخت جریمه‌های معوقه تعیین شود و بعد از آن به شدت با متخلفین برخورد شود)؛
  - بازنگری در معافیت‌های کامل یا جزئی که در چهارچوب قوانین محلی اعمال شده‌اند و تلاش برای اصلاح و یا حذف آنها؛

**چالز لوین، به چهار نوع بحران بودجه‌ای اشاره می‌کند که حکومت‌های محلی براساس آن می‌توانند جایگاه خود را پیدا کنند: ۱- ضربه مالی (کوتاه‌مدت و دارای شدت کم) ۲- بحران مالی (کوتاه‌مدت و دارای شدت زیاد) ۳- فشار مالی (طولانی مدت و دارای شدت کم) ۴- شکست مالی (طولانی مدت و دارای شدت زیاد)**

- تعیین دستمزد برای فعالیت‌های متهورانه برای جبران هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و
  - افزایش مالیات برای حوزه‌هایی که گستره‌ی آنها وسیع است؛ برای نمونه، بخش فروش و بخش مسکن (البته این آخرین چاره است).
- اگر بحران همچنان ادامه یابد و یا بدتر شود، راه‌هایی وجود دارد که می‌تواند این شکاف بودجه‌ای را کمتر کند، اما نتیجه‌ی استفاده از آنها مطلوب نخواهد بود، مانند:
- افزایش مالیات؛
  - کاهش حقوق؛
  - کاهش نیروی کار؛
  - تعطیلی تأسیسات و
  - فروش دارایی‌های ثابت.
- در دوران رکود اقتصادی، دارایی‌های ثابت حکومت محلی مانند زمین‌های خالی و پارکینگ‌های ماشین، بی‌تردید فروخته می‌شوند. اما بهترین زمان برای فروش این دارایی‌ها، دوره‌های رونق اقتصادی است؛ زیرا در این زمان، قیمت‌ها در بازار به اوج خود می‌رسد.

یکی از رایج‌ترین اقداماتی که مدیران برای کاهش حوادث غیرقابل پیش‌بینی انجام می‌دهند، ایجاد صندوق مالی برای روز مبادا می‌باشد. لازم است هر یک از حکومت‌های محلی دستکم یکی از انواع صندوق‌های مالی را برای خود ایجاد کند. هراندازه که اقتصاد محلی و منطقه‌ای بی‌ثبات‌تر باشد، این صندوق به همان میزان باید گسترده‌تر شود

سقوط فعلی بازار مسکن، سبب شده است که حکومت‌های محلی بعضی از مناطق کشور، خانه‌های زیادی را به مالکیت خود درآورند و بدون استفاده نزد خود نگهدارند. فروش این نوع دارایی‌های ثابت، به ویژه دارایی‌هایی که املاک را وارد گردش مالیاتی می‌کنند، باید به سرعت انجام شود. فروش دارایی‌های دیگر، به ویژه دارایی‌هایی که ممکن است بخشی از طرح طولانی مدت توسعه‌ی اقتصادی باشند، باید بعد از بررسی دقیق و پشتیبانی کامل گروه رهبری صورت بگیرد. البته باید دقت کرد که بخشی از نتایج حاصل از این فروش‌ها، به روز مبادا اختصاص یابد.

چاره و راه‌حل نهایی حکومت محلی این است که به خاطر ورشکستگی خود به دادگاه دادخواست بدهد. گرچه این کار اغلب انجام نمی‌شود، ولی فصل ۹ قانون ورشکستگی ایالات متحده‌ی آمریکا، مبنایی قانونی برای حکومت‌های محلی فراهم کرده است تا بتوانند از دادگاه مرکزی مربوط به امور ورشکستگی بخواهند که برای شیوه و زمان پرداخت بدهکاری‌هایشان (برای نمونه، اوراق قرضه‌ی شهرداری، حساب‌های پرداخت‌شدنی و حتی حقوق)، دوباره برنامه‌ریزی کند. در فصل ۹ این قانون هم چنین تصریح شده است که دارایی‌های حکومت محلی نباید تصفیه شده و حکومت محلی نباید منحل شود؛ ولی این امکان در قانون ایالتی وجود دارد.

#### مبنای تدوین اقتصاد سالم‌تر در آینده

مدیر در دوران فشار بودجه‌ای، باید به این مسئله توجه کند که تا حد امکان خسارت کمتری به سازمان و یا جامعه وارد شود؛ از سوی دیگر، باید چهارچوبی برای اجرای سیاست‌های مالی و مالیاتی تدوین کند که منجر به یک آینده‌ی سالم اقتصادی شود.

تجارب اخیر حکومت‌های محلی در ایالات متحده نشان می‌دهد که حکومت‌هایی که پایه‌ی اقتصادی آنها ضعیف است، هر بار که با موج رکود اقتصادی برخورد می‌کنند، فشار بودجه‌ای بیشتری را متحمل می‌شوند. این رکودها و کاهش بودجه، ضعیف شدن این حکومت‌های محلی را از نظر مالی به دنبال داشته و سبب می‌شود که آنها برای نجات سرنوشت اقتصادی خود، راه‌حل‌های زیادی در اختیار نداشته باشند.

یکی از رایج‌ترین اقداماتی که مدیران برای کاهش حوادث غیرقابل پیش‌بینی انجام می‌دهند، ایجاد صندوق مالی برای روز مبادا می‌باشد. لازم است هر یک از حکومت‌های محلی دستکم یکی از انواع صندوق‌های مالی را برای خود ایجاد کند. هراندازه که اقتصاد محلی و منطقه‌ای بی‌ثبات‌تر باشد، این صندوق به همان میزان باید گسترده‌تر شود.

اگر حکومت محلی بتواند ثبات بیشتری به بودجه‌ی عملیاتی سالانه‌ی خود بدهد، به همان میزان می‌تواند کنترل بیشتری بر آینده‌ی اقتصادی خود و در نتیجه به طور غیرمستقیم بر جامعه‌ی خود داشته

### پی‌نوشت‌ها:

۱- این مقاله برگرفته شده از دو کتاب رابرت بلاند: کتاب راهنمای بودجه‌بندی برای حکومت‌های محلی و کتاب راهنمای درآمدی حکومت‌های محلی می‌باشد که در سال ۲۰۰۸ با عنوان زیر چاپ شده است:

Bland, Robert, (2008), "Managing Your Budget: Making Tough Decisions in Tough Times", www.icma.org.

2- Gross domestic product (GDP)

3- Dallas

4- Tom Murphy

5- Charles Levine

باشد. ثبات بودجه‌ای سبب می‌شود که محیط سرمایه‌گذاری مطلوبی برای رهبران اقتصادی ایجاد شود. از سوی دیگر نتیجه‌ی بی‌ثباتی بودجه‌ای نیز این است که نرخ مالیات و دستمزدها را نمی‌توان برآورد کرد و در نتیجه محیطی ایجاد می‌شود که فعالیت‌های اقتصادی آن را نمی‌توان پیش‌بینی کرد.

تدوین برنامه‌ی راهبردی، عامل دیگری است که برای فعالیت طولانی مدت مالی مورد نیاز است و برای هدایت فعالیت‌های توسعه‌ی اقتصادی به کار می‌رود. برای نمونه، قوت‌ها و ضعف‌های اقتصاد محلی و منطقه‌ای چه می‌باشد؟ آیا بنگاه‌های تجاری با یکدیگر ارتباط دارند و این امکان وجود دارد که خوشه‌هایی از بنگاه‌های تجاری با یکدیگر ارتباط داشته باشند و آیا این امکان وجود دارد که خوشه‌هایی از بنگاه‌های تجاری که با یکدیگر در ارتباط هستند ایجاد شود (اقتصاد انباشتی)؟

چه تهدیدهایی می‌تواند اقتصاد محلی را ضعیف کند؟ سیاست‌های فعلی مربوط به مالیات و دستمزد چگونه می‌توانند بر اقتصاد تأثیر بگذارند؟ رهبران محلی بر مبنای این تحلیل می‌توانند برنامه‌ای چند مرحله‌ای تدوین کنند تا براساس آن بتوانند از قوت‌های اقتصادی جامعه‌ی خود استفاده کرده، ضعف‌ها را اصلاح و روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و هم چنین تهدیدها را کاهش دهند.

### تأثیر متقابل نقش زیادی دارد

بودجه‌ی محلی، نشانگر تلاقی دو منبع جداساز: درآمد و هزینه. مدیریت بودجه‌ی محلی وابسته به تأثیر متقابل این دو جریان است. میزان ظهور مشکلات بودجه‌ای نیز به تفاوت حساسیت این دو جریان، نسبت به تغییرات اقتصادی بستگی دارد.

چالش مدیران این است که ارتباط این دو جریان را با دقت برای منطقه، شهر و استان خود برآورد کنند. آگاهی از تأثیر متقابل هزینه و درآمد و در اختیار داشتن ابزارهای لازم برای کاهش فاصله‌ی میان این دو، از عوامل کلیدی و مؤثر برای مدیریت بودجه در زمان بحران اقتصادی به شمار می‌رود.