



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers

Corona virus (COVID-19):
FIDIC Guidance for Global
Consulting Engineering
Businesses

کورونا ویروس (کووید-۱۹):
راهنمای فیدیک برای کسب و کارهای
جهانی مهندس مشاور

FIDIC guidance document

March 2020 – version 1

ویرایش اول – فروردین ۱۳۹۹



جامعه مهندسان مشاور ایران

فهرست مطالب

۲	پیام فیدبک: کووید ۱۹
۲	پیام جامعه مهندسان مشاور ایران
۳	درباره فیدبک
۳	ماموریت و چشم انداز برای آینده
۳	درباره جامعه مهندسان مشاور ایران
۴	هیات مدیره
۵	مدیریت
۷	کارکنان و دستمزدها
۹	جریان نقدینگی
۱۰	مسیر پیش رو
۱۰	مراجع
۱۱	پانوشتها

ترجمه:

غزال حیدری - کارشناس ارشد ژئوتکنیک مهندسين مشاور رهاب

صادق اميرخانی - کارشناس ارشد سازه مهندسين مشاور رهاب

ویراستاری:

آرش امام بخش - مدیر پروژه مهندسين مشاور کاهنریا

نادر شکوفی - مدیر بخش سازه مهندسين مشاور توان

پیام فیدیک: کووید ۱۹



ویلیام هاوارد
رییس، فیدیک

فراگیر شدن کووید ۱۹ زندگی مردم و کسب‌وکارهای ما را با چالشی مواجه کرده که برایش برنامه‌ای از پیش تدارک ندیده بودیم و نیازمند پاسخی است که ضمن محافظت از مردم و کسب‌وکارها، آینده‌ای سرشار از سلامتی و موفقیت را برایشان رقم بزند.

هیات ریسه فیدیک گام‌های متعددی برای محافظت از فدراسیون، کارکنان، انجمن‌های عضو و اعضا برداشته است. نلسون اوگونشاکین، مدیرعامل فیدیک، در حال بررسی راهکارهایی است که فیدیک را قادر سازد به بهترین وجه ممکن در این خصوص عمل کرده و ورای این بحران، پایدار بماند. هدف از تنظیم این سند، ارائه راهنماهایی به انجمن‌های عضو، دیگر اعضای فیدیک و شرکت‌های مهندس مشاور است تا بتوانند با تاب‌آوری این بحران، شاهد شکوفایی و دوره‌ای پررونق در پی آن باشند.

پیام جامعه مهندسان مشاور ایران



دکتر نلسون اوگونشاکین
مدیرعامل، فیدیک

روزها و هفته‌های گذشته، روزگار دشواری برای کشور ما، مردم ما و حرفه ما بوده است. هنوز چشم‌اندازی از اینکه چه زمانی و به چه شکلی بحران شیوع بیماری کورونا پایان می‌پذیرد وجود ندارد. اینکه این بحران چه تاثیری بر جهان پس از خود می‌گذارد هم هنوز مشخص نیست. اما آنچه مشخص است این است که همه ما وظیفه سنگینی برای حفظ جان و سلامت یکدیگر داریم. همچنین مشخص است که میزان تاب‌آوری امروز و فردای ما در برابر این بیماری و چالش‌های مشابه، وابسته به کیفیت و تاب‌آوری زیرساخت‌هایی است که مهندسان مشاور نقش کلیدی در ایجاد آنها دارند.

جامعه مهندسان مشاور در ایفای نقش اجتماعی خود، در نخستین گام تلاش می‌کند تا راهنمایی‌هایی به اعضایش ارائه کند که به سلامت کارمندان و بقای شرکتهای عضو بیانجامد و در گام بعدی آماده است تا توان اعضای این نهاد را در اختیار تصمیم‌سازان قرار دهد تا کنترل گسترش بیماری به شکل مناسبتری انجام شود و سرعت بهبود اوضاع بیشتر شود. بعنوان مثال همکاران متخصص شهرسازی و ترافیک ما می‌توانند به تصمیم‌گیرندگان کلان کشور کمک کنند تا راهکارهای کاهش سرعت گسترش بیماری را به شکل مناسبتری تحلیل کنند و تصمیمات بهتری بگیرند، همکاران رسته آب می‌توانند به مسئولان کمک کنند تا در برابر نیاز بیشتر به آب آشامیدنی بهداشتی در این دوران راهکارهای مناسبتری اخذ کنند، همکاران معمار ما می‌توانند در چیدمان بهتر فضاهای درمانی برای خدمت‌رسانی به تعداد بیشتر بیمار دخیل باشند و همکاران متخصص مدیریت سیستم‌ها می‌توانند در تنظیم راهکارهای خروج از بحران و احیای دوباره اقتصادی و اجتماعی مشورت بدهند.

این مسئولیت اجتماعی، پابندی جامعه مهندسان مشاور ایران به بهره‌مندی کامل از تمام ظرفیت‌های خود و اعضایش برای کمک به عبور از این بحران را در پی دارد.



بهرام امینی
رییس شورای مدیریت،
جامعه مهندسان مشاور ایران

درباره فیدیک

فیدیک، فدراسیون بین المللی مهندسان مشاور، نماینده جهانی انجمنها و جوامع ملی مهندسان مشاور است که بیش از یک میلیون مهندس را در ۴۰ هزار شرکت مهندسی مستقر در یکصد کشور جهان، نمایندگی می‌کند.

فیدیک که در سال ۱۹۱۳ تاسیس شده است، ازطرف اعضایش این ماموریت را برعهده دارد تا اهداف راهبردی حرفه مهندسی مشاور را ترویج و محقق نموده و اطلاعات و منابع موردعلاقه اعضا را منتشر سازد.

کشورهایی که اعضای فیدیک در آنها مستقر هستند، بالغ بر ۶.۵ میلیارد نفر جمعیت داشته و تولید ناخالص داخلی آنها بیش از ۳۰ هزار میلیارد دلار است که نقش حرفه مهندسی مشاور در دستیابی به این سطح از تولید قابل توجه است.

ماموریت و چشم انداز برای آینده

نقش کلیدی فیدیک و اعضای آن در سراسر جهان کمک به بهبود کیفیت زندگی مردم ازطریق ارتقای کیفیت، اخلاق حرفه‌ای و پایداری در پروژه‌ها و خدماتی است که در کل جهان به صنعت احداث ارایه می‌کند.

درباره جامعه مهندسان مشاور ایران

جامعه مهندسان مشاور ایران بزرگترین تشکل شرکتهای مهندس مشاور بخش خصوصی ایران است. این تشکل که بیش از چهار دهه پیش بنیان نهاده شده است، نقش کلیدی در هم افزایی تلاشهای بخش خصوصی و دولتی و فعالیتهای صنوف مختلف صنعت احداث در راستای آبادانی کشور، بهبود کیفیت خدمات مهندسی و گسترش اخلاق حرفه‌ای و رویکرد به توسعه پایدار داشته است.

جامعه مهندسان مشاور ایران از ابتدای تشکیل، عضو فیدیک و نماینده رسمی این فدراسیون در ایران بوده است و در حال حاضر نمایندگان این جامعه در اکثر کمیته‌های فیدیک عضویت دارند.

جامعه مهندسان مشاور ایران رسالت خود جهت گسترش دانش، بهبود کیفیت، گسترش اخلاق و تشویق به توسعه پایدار را از طریق همفکری با نهادهای تاثیرگذار دولتی و دیگر نهادهای صنفی، برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی، تدوین، ترجمه و چاپ نشریات و نیز از طریق فصلنامه و تارنمای خود انجام می‌دهد.

هیات مدیره و مدیران عامل بسیاری از مهندسين مشاور برای بروز بحران‌های مختلفی برنامه‌ریزی کرده‌اند و برای وقایعی که پیش بینی کرده‌اند، راهکارهایی را مد نظر قرار داده‌اند. مدرسه کسب‌وکار دانشگاه هاروارد¹ تردیدهایی درباره اینکه عده زیادی از مردم بیماری‌های فراگیر پیشین را به خاطر بیاورند و برنامه‌های احتمالی خود را برای شرایط واقعی آزموده باشند، مطرح کرده است.

درحالی‌که می‌توان به نظریات و تعهدات رسمی دولت‌ها اتکا کرد، در این زمان مهم‌تر آن است که شرایط را از دیدگاه ارزش‌ها و اهداف خود نگاه کنیم، که می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- از افرادمان محافظت کنیم و آنان و خانواده‌هایشان را در امن‌ترین شرایط ممکن نگاه داریم.
- منابع مالی خود را از صدمه محفوظ نگاه داریم تا سازمان/کسب‌وکار تحت مدیریتمان از بحران جان سالم به در ببرد.
- تاحدی که امکان دارد، برای کارفرمایان، کارمندان، سازمان/کسب‌وکار و سهام‌داران اطمینان خاطر فراهم آوریم.
- کارمندان و ذینفعانمان را با درست‌ترین اطلاعات موجود مرتبط کرده و به روز نگه داریم.
- نسبت به مدیران، کارمندان، شرکا و تامین‌کنندگان پشتیبان و همدل باشیم.
- برنامه‌های مدیریت بحران را به گونه‌ای تدوین کنیم تا ضمن کاهش اثر بحران، کسب‌وکارمان با موثرترین حالت ممکن اداره شود.

وضعیت فراگیری این بیماری به سرعت رو به پیشرفت است و پیش‌بینی چگونگی رشد این بحران فراگیر برای ما در این زمان امکان پذیر نیست.

حدس می‌زنیم در دوره مواجهه با کووید ۱۹، این بحران برای شرکت‌های مهندس مشاور نیازمند این موارد باشد:

- نیاز مدیریت به حمایت و همدلی
- نیاز کارکنان به حمایت و همدلی (چرا که زندگی شخصی آنان به طرق مختلف از این مساله تاثیر می‌پذیرد)
- احتمال تاثیر منفی شرایط کارفرمایان بر روی درآمدها (احتمالا بسیاری از پروژه‌ها متوقف شده و یا به تعویق خواهند افتاد)
- احتمال تعریف، تحقق و تکمیل پروژه‌های مرتبط با نیازهای سلامت عمومی جامعه و یا پروژه‌های بهره‌مند از بسته‌های محرک اقتصادی
- احتمال تداوم شرایط عدم قطعیت و تغییر مداوم شرایط طی چندین ماه
- احتمال تاثیر فشار جریان نقدینگی بر پرداخت‌ها به تامین‌کنندگان و حتی کارکنان
- اختلال در برخی خدمات و زنجیره‌های تأمین
- تعویق تصمیم کارفرمایان به سرمایه‌گذاری (تصمیم برای سرمایه‌گذاری نیاز به شجاعت و ریسک‌پذیری بیشتر خواهد داشت و ممکن است زمان بیشتری لازم باشد تا سرمایه‌گذاران عزمشان را برای این امر جزم سازند)
- احتمال بروز پیامدهای اقتصادی طولانی مدت ناشی از این بیماری
- احتمال افزایش قیمت‌ها ناشی از کمبود خدمات و کالاهای اساسی

- احتمال تحریک فعالیت‌های اقتصادی توسط دولت‌ها (البته مشخص نیست که پروژه‌های زیرساختی که صنعت احداث را در بر می‌گیرد، شامل چنین حمایت‌هایی شود)
- این، برای هیئت مدیره شرکت‌ها می‌تواند به منزله این موارد باشد:
- مدیریت قرار گرفتن کسب‌وکار در معرض ریسک‌ها با پایش ریسک‌ها
- تدوین برنامه ثبت ریسک برای کسب‌وکار و تعیین پروفیل میزان خطرپذیری شرکت
- برنامه‌ریزی برای سناریوهای مختلف و پیش‌بینی درآمد و جریان نقدی مربوطه براساس ارزیابی دوام، اثربخشی و پایداری هر سناریو
- شناسایی هرگونه سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای برقرار ماندن کسب‌وکار در طول این بحران فراگیر
- بازنگاری انتظارات مالی و عملکردی از کسب‌وکار و مدیریت شرکت
- تعیین اولویت‌های جدید کسب‌وکار در طول و پس از بحران بیماری فراگیر
- بازاندیشی سیاست‌ها برای تطبیق با دوره شیوع بیماری، حتی بصورت موقتی
- اطلاع‌رسانی به سهامداران درباره شرایط و حفظ نقدینگی و پیش‌بینی عدم پرداخت سود سهام برای یک دوره، در صورت لزوم
- حمایت از مدیرعامل برای تنظیم و اجرای برنامه ارتباط هیئت مدیره با کارفرمایان، سهامداران و کارکنان
- حمایت از مدیرعامل و مدیران ارشد برای هدایت کسب‌وکار طی دوره بحران بیماری فراگیر
- ارزیابی تیم رهبری و صلاحیت آن برای دوره بحران و بهبود آن با اعمال تغییرات و پشتیبانی لازم، در صورت لزوم

مدیریت

مدیریت یک کسب‌وکار در طول یک بحران ناشی از بیماری فراگیر، یک چالش مهم است. مدیران باید به سهامداران این اطمینان را بدهند که از همه افراد درگیر چالش همدلانه حمایت می‌کنند.

کسب‌وکارها همچنین نقش بسیار مهمی در کمک به جوامع در کاهش شیوع بیماری‌های فراگیر دارند. این مسوولیت هم تعهد اخلاقی و هم معنوی و هم در برخی موارد یک تعهد قانونی است.

منابع قابل توجهی به صورت آنلاین موجود هستند که به کسب‌وکارها برای برنامه‌ریزی و کار در طول این بحران فراگیر کمک می‌کنند، مانند:

- [Harvard Business Review: Guide to leading your business through the corona virus crisisⁱⁱ](#)
- [Harvard Business Review: Prepare Your Supply Chain for Corona virusⁱⁱⁱ](#)
- [Harvard Business Review: What organisations need to survive a pandemic^{iv}](#)
- [Harvard Business Review: What's your company's emergency remote-work plan?^v](#)
- [Hogan Lovells: Corona virus FAQ: Key corporate and commercial considerations^{vi}](#)
- [Hogan Lovells: Corona virus as a contractual force majeure event: A simple checklist^{vii}](#)
- [Hogan Lovells: Corona virus and cracks in your armor: Recognizing impending financial stressors spawned by a health pandemic^{viii}](#)
- [Hogan Lovells: Insurance and planning for the effect of corona virus on business^{ix}](#)
- [Switzerland Global Enterprise: corona virus – what Swiss exporters need to be aware of^x](#)

اسناد متعدد دیگری نیز وجود دارند که توسط دولت‌ها منتشر شده تا به کسب‌وکارها در درک شرایط پیش آمده یاری رسانند. برای کسب‌وکارها یک اقدام ارزشمند این است که با در دسترس قرار دادن این اطلاعات در شبکه داخلی سازمان، استفاده از این اسناد را تسهیل نمایند.

چالش‌های اصلی که در برنامه‌ریزی برای گذار از این بحران و موفقیت در دوره پس از آن ممکن است پیش آیند عبارتند از:

- رهبری در پیش بینی درست جایگاه کسب‌وکار در طول بحران و برنامه‌ریزی برای بازیابی و احیای جایگاه پس از این دوره
- انعطاف‌پذیری و تاب آوری کارفرمایان برای ادامه فعالیت و تامین درآمد برای کسب‌وکار
- قدرت مالی کسب‌وکار برای تطبیق با کاهش درآمد و جریان نقدینگی
- فن‌آوری‌ها و فرآیندهایی که افراد را قادر سازند تا در طول بحران فراگیری، مشارکت معناداری در کسب‌وکار داشته باشند.
- تنش ناشی از کاهش جریان نقدینگی و لزوم تامین حقوق کارکنان و سایر هزینه‌ها

توصیه‌های فیدبک به کسب‌وکارها عبارتند از:

- ارزیابی ظرفیت مالی کسب‌وکار برای تحمل کاهش درآمد و کمبود جریان نقدینگی
- شناسایی نقاط شروع اصلی و تعیین معیارهای تصمیم‌گیری و برنامه‌های عملیاتی برای هدایت کسب‌وکار در طول بحران فراگیری
- بررسی امکان مذاکره مجدد با کارکنان برای توافق جدید بر سر حقوق طی دوره بحران برای گذار از آن
- لغو یا تعویق همه رویدادها، کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و جلسات شخصی
- لغو تمام سفرهای غیرضروری
- اعمال راهکارهای مبتنی بر تکنولوژی برای برگزاری جلسات
- ایجاد امکان کار در خانه برای همه کارکنان (حتی الامکان)
- تدوین و اعمال دستورالعمل‌هایی برای حفاظت از کارکنان هنگام ورود مراجعان
- تبعیت از قوانین و دستورالعمل‌های دولتی و رسمی
- بازبینی سیاست‌های منابع انسانی خصوصاً در ارتباط با مرخصی و اطمینان از تناسب آنها با شرایط ابتلای کارکنان به این بیماری فراگیر
- همکاری گرفتن از شرکا، فروشندگان و تامین‌کنندگان برای تسهیل در اعمال یک رویه مشترک و هماهنگ کاری
- تعیین خدماتی که با فروکش کردن بحران، می‌توان با بهره‌مندی از آنان، جهش اقتصادی را رقم زد

یک بیماری فراگیر با بسیاری از رویدادهای دیگری که کسب‌وکار را مختل می‌کنند متفاوت است. در چنین بحرانی، ساختمانی که در آن کار می‌کنیم، فناوری‌ای که از آن بهره می‌بریم و مواردی از این دست، هنوز در دسترس و قابل بهره‌برداری است. اما، کسب‌وکارمان، کارفرمایانمان و افرادمان تحت تاثیر قرار گرفته‌اند. برای گذار از این بحران دارایی‌ها و منابع اصلی ما، کارکنان کلیدی‌مان هستند.

توصیه‌های فیدبک برای اطمینان خاطر کارکنان عبارتند از:

- توصیه اکید به کارکنان برای جدی گرفتن وظیفه مراقبت از خود و تعهدات ناشی از آن
- آگاه ساختن مدیران و پرسنل خود از نحوه شناسایی و رفتار با افرادی که با علائم بیماری وارد محیط می‌شوند
- یادآوری برنامه‌هایی به کارکنان که می‌تواند پشتیبانی آنها از خود و خانواده‌هایشان را تسهیل سازد از قبیل خدمات مشاوره پزشکی، بیمه درمانی / بیمه تکمیلی درمان و ...
- ایجاد میز مخصوص و یا خطوط تلفن ویژه برای پاسخ به سوالات و نیازهای خاص پرسنل
- راه‌اندازی سامانه داخلی (اینترنت یا شبکه داخلی، رسانه اجتماعی یا سایت اینترنتی) برای دسترسی کارکنان به اطلاعات مرتبط با بیماری فراگیر و سیاست‌ها و رویکردهای مربوطه سازمان
- اطلاع رسانی مرتب واقعیت‌های مرتبط با بیماری فراگیر به کارکنان
- ایجاد لینک‌های دسترسی به منابع اطلاعاتی موثق برای کارکنان
- یادآوری ارزش‌هایی که باید در طول بحران رعایت شوند به کارکنان
- یادآوری نحوه دسترسی به منابع اطلاعاتی مربوطه به کارکنان
- تمرکز بر روی سلامتی و ایمنی کارکنان و خانواده‌هایشان
- فراهم کردن کلیه امکانات برای ضدعفونی کردن کلیه سطوح در محل کار
- اعلام انتظارات خود از نحوه رعایت بهداشت شخصی توسط کارکنان با نصب پوستر تهیه و ابلاغ دستورالعمل‌های ذیل:
- ✓ رعایت بهداشت شخصی در محل کار، از جمله ضدعفونی یا شست و شوی دستها، پرهیز از تماس و دست دادن
- ✓ رعایت فاصله اجتماعی تحت هر شرایط
- ✓ ممنوعیت ملاقات نزدیک و رو در رو
- ✓ دستورالعمل آمد و شد به محل کار
- ✓ ماندن در خانه در صورت ناخوشی
- ✓ کار در خانه (دورکاری)
- ✓ دسترسی به سیستم‌های شرکت هنگام دورکاری
- آگاه ساختن کارکنان در خصوص الزامات شرکت درباره وضعیت سلامتی، سازماندهی مراقبت از خانواده و برنامه کاری هر شخص
- ارزیابی کلیه اطلاعات تماس با بخش منابع انسانی و افراد مرتبط با حقوق و دستمزد به کارکنان

کارکنان و دستمزدها

کارکنان درباره امنیت شغلی و تاب‌آوری کسب‌وکارشان به شدت نگران هستند. آن‌ها نسبت به خانواده‌هایشان تکلیف و تعهد مالی دارند و می‌بایست از کفایت امکاناتشان برای معاش اطمینان حاصل کنند. کارکنان به‌طور کلی با احتمال تغییر شرایط اقتصادی و تاثیرات آن آشنا هستند، ولی نه الزاماً با تاثیرات ناشی از یک بیماری فراگیر.

در مواقع عادی، انتظار می‌رود که دستمزدها با توجه به وضعیت بازار، نقش و خدمت‌رسانی یا عملکرد هر فرد تعیین شوند. ولی اکنون شرایط عادی نیست. برای رویارویی با این بیماری فراگیر می‌بایست واکنشی مناسب نشان داد که مغایر با شرایط عادی کسب‌وکار است. همچنین احتمال دارد که در نتیجه این بیماری فراگیر بسیاری از جریان‌های اقتصادی با رکود مواجه شوند.

فارغ از تفاوت‌های قوانین در کشورهای مختلف، احتمال آن می‌رود که فشار در کاهش درآمد کسب‌وکارها، شرکت‌ها را وادار کند تا از شمار کارکنانشان بکاهند و/یا دستمزدها را کاهش دهند. از سوی دیگر، ممکن است برخی کسب‌وکارها (مانند بخش ارایه‌کننده خدمات سلامت یا خدمات مدیریت و طراحی و ساخت بیمارستان) نیاز داشته باشند تعداد کارکنانشان را دست‌کم در یک دوره کوتاه‌مدت افزایش دهند.

فیدیک باور دارد که باید بیماری‌های فراگیر را با دیدی متفاوت از دیگر انواع رکود اقتصادی نگریست و شرکت‌ها را فرا می‌خواند تا مذاکره پیرامون الگوهای پرداخت دستمزد را بررسی کرده و در دستور کار خود قرار دهند، چراکه این کار سبب می‌شود کسب‌وکارشان از بیماری فراگیر و رکودی که ممکن است در پی آن به وجود آید به سلامت عبور کند. برای این کار ممکن است لازم باشد تا مفهومی به نام «دستمزد حداقلی» طی دوره گذار به اجرا گذاشته شود و بسته به شرایط، یک میزان پرداخت حداقلی برای تمام کارکنان تعیین گردد، هرچند می‌توان عوامل موثری از جمله نقش فرد در سازمان را در تعیین این میزان حداقلی تأثیر داد. این امر ممکن است برای کارکنان ارشد، کاهش بیشتری در دستمزد را در پی داشته باشد.

همچنین می‌توان مدل‌های «مشارکت در سود» را نیز در نظر گرفت. در این مدل‌ها، کارکنانی که با کاهش دستمزد مواجه شده‌اند، می‌توانند در سود احتمالی کسب‌وکار شریک شوند.

طرح‌های دیگری نیز قابل استفاده هستند که طبق آن‌ها پرداخت کارکنان تا درصد ثابتی کاهش می‌یابد. البته ممکن است کارکنان رده پایین با دید منفی به این طرح‌ها بنگرند، چراکه تأثیر چنین طرح‌هایی بر زندگی این دسته از کارکنان بیشتر است.

ورای هر رویکردی که اتخاذ شود، فیدیک بهترین راه برای حفظ همکاری، مشارکت و حمایت کارکنان از سازمان را، شفافیت با آنان و ارتباط و بحث باز بین طرفین می‌داند. این امر منجر به احساس امنیت و ایجاد اطمینان بیشتر در کارکنان شده و نهایتاً مدیران می‌توانند بر مسائل حیاتی کسب‌وکار از جمله حفظ شغل‌ها، درآمدها و جریان نقدینگی مثبت، بیش از پیش تمرکز کنند.

به هر روی، ممکن است کسب‌وکارها تحت تأثیر رکود ناشی از چنین بیماری فراگیری، مجبور به کاهش تعداد کارکنانشان شوند. در چنین مواقعی، اطلاع‌رسانی به روز از وضعیت کسب‌وکار و شفاف سازی در خصوص دلایل چنین تصمیمی در کنار قدردانی احترام آمیز از افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، ضروری است و برای حفظ روحیه افراد باقی‌مانده نیز مفید است.

مدیریت جریان نقدینگی هنگام گذار از بحران‌ها، مهمترین عامل بقای یک شرکت است. در بسیاری از کشورها، مدیران ارشد شرکت‌ها موظفند اطمینان حاصل کنند که شرکت می‌تواند بدهی‌های قابل پرداختش را در موعد مقرر پرداخت کند (آزمون انحلال).

هنگامی که یک بیماری فراگیر کسب و کارها را مختل می‌کند، هزینه‌ها باید براساس درآمدهای دست یافتنی مدیریت شوند. در اینحالت، بسیاری از کسب و کارها می‌توانند از سقوط چشمگیر سود یا حتی پذیرش ضرر، جان سالم به در برند.

لازمه عبور موفقیت‌آمیز از چنین بحرانی، وجود نقدینگی کافی نزد سازمان است. در گام نخست، باید درک درستی از نیازهای نقدی سازمان و زمان ورود و خروج (پرداخت‌ها) نقدینگی داشت. برنامه ریزی برای چند سناریوی مختلف جریان نقدینگی، امری هوشمندانه است که درک احتمال و میزان تاثیر هر حالت بر شرایط سازمان را میسر می‌سازد.

لازم است راه‌ها و منابعی که می‌توانیم به وسیله آن‌ها جریان نقدی‌مان را بهبود بخشیم شناسایی کنیم. این راه‌ها و منابع برخی موارد آشکار را نیز شامل می‌شوند: از جمله بالا بردن درآمد و کاهش یا به تعویق انداختن هزینه‌ها.

البته ممکن است طی یک بیماری فراگیر بلند مدت، به منابع مالی دیگری نیز نیاز پیدا کنیم که راهکارهای مختلفی برای آن می‌توان یافت. از جمله:

- مذاکره مجدد پیرامون بندهای مربوط به پرداخت در قراردادهای جاری با کارفرمایان به نحویکه پرداخت براساس یک جریان نقدی ماهانه توافقی، پرداخت زودهنگام (پیش از موعد) یا پرداخت بلافاصله پس از صدور صورت وضعیت (مثلا ۵ روز بعد) تضمین شود.
- مراجعه به مسئولان مالیاتی جهت بازپس‌گیری، کاهش یا تعویق پرداخت‌های مالیاتی. بسیاری از کشورها شرکت‌ها را ملزم می‌کنند تا مالیاتشان را در طول سال بر اساس سود سال قبل، سود واقعی فصلی یا برآورد سود، پرداخت کنند. کاهش یا تعویق پرداخت‌های مالیاتی می‌تواند جریان نقدی قابل توجهی را آزاد سازد. در شرایط جاری، بسیاری از دولت‌ها این اقدام را به‌عنوان روشی مناسب برای حمایت از کسب و کارها، حفظ مشاغل و پیش‌گیری از آسیب‌های اقتصادی بیشتر به اجرا می‌گذارند.
- مراجعه به بانک (های) سازمان جهت افزایش اعتبار برای دریافت وام بیشتر. با در نظر گرفتن رکود احتمالی، کاهش نرخ سود توسط بانک‌های مرکزی بعنوان تسهیل‌گری کمی نیز امری محتمل است. شایان ذکر است در شماری از کشورها، بانک‌ها این موقعیت را یک فرصت مهم برای ادای مسئولیت اجتماعی سازمانشان دانسته و به همین دلیل ممکن است تسهیلاتی با نرخ سود کمتر از نرخهای مصوب نیز در اختیار بنگاه‌های فعال اقتصادی قرار دهند.
- مراجعه به سهام‌داران ارشد برای گرفتن وام‌های بی‌وثیقه برای کسب و کار. این روش در بحران‌های اقتصادی پیشین توسط بسیاری از شرکت‌های خصوصی تجربه شده و عمدتاً موفقیت‌آمیز بوده است. در برخی موارد، این سهام‌داران دارای‌های شخصیشان را به نفع کسب و کارشان به رهن گذاشته‌اند تا مبلغ موردنیاز برای تجارتشان را در قالب وام، به دست آورند. این کار می‌تواند مشکل‌ساز و چالش‌برانگیز باشد، ولی بی‌شک عده‌ای هستند که ظرفیت مالی و همت ارائه این کمک را دارند.

- گرچه این مورد خیلی مرسوم نیست، ولی در گذشته، مالکان برخی شرکت‌های خصوصی، از طریق افزایش سرمایه یا انتشار سهام بیشتر توانسته‌اند سرمایه اضافی موردنیازشان را در شرکت جذب کنند. این اقدام می‌تواند پیچیده باشد؛ علاوه بر آن، فرایندی که برای هرگونه افزایش سرمایه باید طی شود، نیازمند تأیید سهام‌داران بوده و از اینرو زمانبر است. هرچند این شرایط می‌تواند زمان مناسبی برای فرصت‌طلبانی باشد که خرید سهام در شرایط بحران و فروش آن با قیمتی مناسب پس از رفع بحران را در نظر دارند.

راه‌حل‌های انتخابی هر چه باشند، آن دسته از شرکت‌هایی که در نخستین روزهای بحران ناشی از این بیماری فراگیر سناریوهای جریان نقدی خودشان را تدوین نموده و برنامه مدیریت جریان نقدی خود را پیاده می‌سازند، پیش از دیگران می‌توانند با ارایه راهکارهای درست، سریعاً و به‌صورت حرفه‌ای از دیگران کمک بگیرند. اینها همان کسب‌وکارهایی هستند که پتانسیل بالایی برای نجات یافتن از چالش جریان نقدی خواهند داشت.

در صورت وقوع بحران جدی جریان نقدی، ممکن است کسب‌وکارها قدرت چانه زنی شان را از دست بدهند و نتوانند راه خودشان در چالش پیش رو را بیابند و درنهایت ارزش واقعی کسب‌وکارشان را از دست بدهند.

مسیر پیش رو

فیدیک با هدف بهره‌مندی از بازخوردهای صنعت و حفظ کارآیی این سند، این راهنما را در آینده به‌روزرسانی و مجدداً منتشر خواهد کرد.

در کنار این اقدام، فیدیک مجموعه‌ای از سمینارهای اینترنتی را برگزار خواهد نمود تا فرصتی را برای رهبران و ذینفعان این حرفه فراهم آورد تا بتوانند پیرامون روش‌های رویارویی‌شان با چالش بیماری کووید ۱۹ به بحث بنشینند. خروجی سمینارها به اطلاع همگان خواهد رسید و این دستورالعمل را تکمیل خواهد کرد.

این خروجی در اختیار انجمن‌های عضو، ذینفعان، اعضای وابسته، شرکت‌ها، رؤسا و اعضای کمیته‌ها، اعضای کارگروه‌ها، اعضای هیئت ریسه و دیگر ذینفعان مربوطه را قرار می‌گیرد. سمینارها از طریق وب‌سایت فیدیک برگزار شده و از طریق شبکه‌های اجتماعی به اطلاع خواهد رسید.

مراجع

اطلاعات بیشتر خارج از این یادداشت را می‌توان از نهادهای دولتی، سازمان‌های تخصصی و دیگر گروه‌های مشابه به دست آورد.

اگر ایده یا پیشنهادی دارید و مایلید آن را با ما به اشتراک بگذارید، لطفاً با سرپرست سیاست راهبردی و اقتصادی فیدیک، گراهام پانتین تماس حاصل فرمایید: gpontin@fidic.org



International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)

World Trade Centre II, Geneva Airport P. O. Box 311 CH-1215 Geneva 15 - Switzerland

Tel. +41 22 799 4900 - Fax +41 22 799 4901

Email: fidic@fidic.org

www.fidic.org

سلب مسئولیت

این سند توسط فیدیک تولید شده و صرفاً باهدف اطلاع‌رسانی ارائه شده است. محتوای این سند عمومی است و بنابراین نباید در شرایط خاص استفاده شود. با اینکه ما حداکثر تلاش خود را برای کامل بودن و به روز بودن اطلاعات این سند مبذول نموده‌ایم، اطلاعات ارائه شده به هیچ وجه نباید بعنوان مبنای تصمیمات سرمایه‌گذاری، تجاری، حرفه‌ای و یا قانونی قرار گیرد. اطلاعات مندرج در این سند نباید به عنوان جایگزین مشاوره قانونی، دارویی، مالی، مالیاتی، حسابداری و یا هر نوع مشاوره دیگر از افراد متخصص دارای صلاحیت، نهادهای دولتی و سازمان‌های بهداشت و سلامت باشد. در هر یک از این شرایط، باید با متخصص واجد شرایط، نهادهای دولتی ذیربط و یا سازمان‌های بهداشت و سلامت مشورت نمایید.

فیدیک هیچگونه مسئولیتی در قبال ادعاها، خسارات مستقیم، غیر مستقیم، ضمنی، قانونی و تبعی از جمله خسارت در تجارت نامحدود، عدم‌النفع و یا خسارت به سود، درآمد، تولید، پس انداز پیش‌بینی شده، کسب‌وکار، قراردادهای، فرصت‌های تجاری و یا حسن نیت ناشی از استفاده از این سند و یا محتوای آن نمی‌پذیرد. هیچ قسمتی از این گزارش یا کل آن را نمی‌توان بدون اجازه کتبی کپی کرد.

پانوشتها

ⁱHarvard Business Review: What's your company's emergency remote-work plan?, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

ⁱⁱHarvard Business Review: Guide to leading your business through the Corona virus crisis, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

ⁱⁱⁱHarvard Business Review: Prepare Your Supply Chain for Corona virus, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^{iv}Harvard Business Review: What organisations need to survive a pandemic, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^vHarvard Business Review: What's your company's emergency remote-work plan?, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^{vi}Hogan Lovells: Corona virus FAQ: Key corporate and commercial considerations, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^{vii}Hogan Lovells: Corona virus as a contractual force majeure event: A simple checklist, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^{viii}Hogan Lovells: Corona virus and cracks in your armor: Recognizing impending financial stressors spawned by a health pandemic, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^{ix}Hogan Lovells: Insurance and planning for the effect of corona virus on business, accessed 19/3/2020 ([click here](#))

^xSwitzerland Global Enterprise: corona virus – what Swiss exporters need to be aware of, accessed 19/3/2020 ([click here](#))