



COVID-19 i odpowiedzialne prowadzenie biznesu

Niniejsza nota, przygotowana przez Centrum OECD ds. Odpowiedzialnego Prowadzenia Biznesu, zawiera przegląd wyzwań, jakie kryzys związany z COVID-19 stwarza dla zachowań przedsiębiorstw oraz przedstawia wstępne reakcje rządów i biznesu. Opisuje również uzasadnienie zastosowania odpowiedzialnego podejścia do prowadzenia biznesu w celu uporania się z kryzysem oraz określa potencjalne krótko- i długoterminowe korzyści takiego podejścia.

Pandemia koronawirusa (COVID-19) spowodowała poważne zakłócenia w gospodarce i działalności przedsiębiorstw, niezależnie od tego, czy są one w stanie kontynuować działalność. Zakłócenia te mają różnego rodzaju wpływ na przedsiębiorstwa, a wiele z nich boryka się z problemami finansowymi. Kryzys związany z COVID-19 ujawnił także istotne słabe punkty w działalności przedsiębiorstw i łańcuchach dostaw związane z warunkami pracy i przygotowaniem do sytuacji katastrof.

Rządy podjęły nadzwyczajne kroki w celu powstrzymania epidemii, takie jak ogólna izolacja i wstrzymanie działalności gospodarczej na dużą skalę, a także ogłoszenie pakietów pomocowych i naprawczych w celu wsparcia przedsiębiorstw i pracowników mających trudności. Wiele przedsiębiorstw podjęło również działania, aby wnieść swój wkład do wysiłków związanych z powstrzymaniem pandemii i łagodzeniem skutków gospodarczych dla swoich pracowników oraz łańcuchów dostaw. Jednak same reakcje rządu i biznesu mogą również wiązać się z nieprzewidywanym ryzykiem.

Odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu (*responsible business conduct*, RBC) w odpowiedzi na kryzys wywołany przez COVID-19 pomoże zapewnić, że kwestie środowiskowe, społeczne oraz inne kwestie związane z zarządzaniem określone w międzynarodowo uznanych normach odpowiedzialnego prowadzenia biznesu będą miały kluczowe znaczenie w projektowaniu i wdrażaniu zarówno reakcji administracji rządowych, jak i przedsiębiorstw. Zasady RBC, w szczególności kompleksowe *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych* i powiązane Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności, wskazują oczekiwania wobec przedsiębiorstw w odniesieniu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju, jednocześnie unikając i uwzględniając negatywne skutki działalności przedsiębiorstw, w tym także w całym łańcuchu dostaw. Zintegrowanie tych norm i narzędzi odpowiedzialnego prowadzenia biznesu ze środkami mającymi na celu poradzenie sobie z kryzysem związanym z COVID-19 może pomóc rządów i przedsiębiorstwom w podejmowaniu decyzji i rozwiązaniu problemów wynikających z kryzysu w kontekście ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego, ale także w zapewnieniu, że takie odpowiedzi nie stwarzają dalszego ryzyka dla ludzi, planety i społeczeństwa.

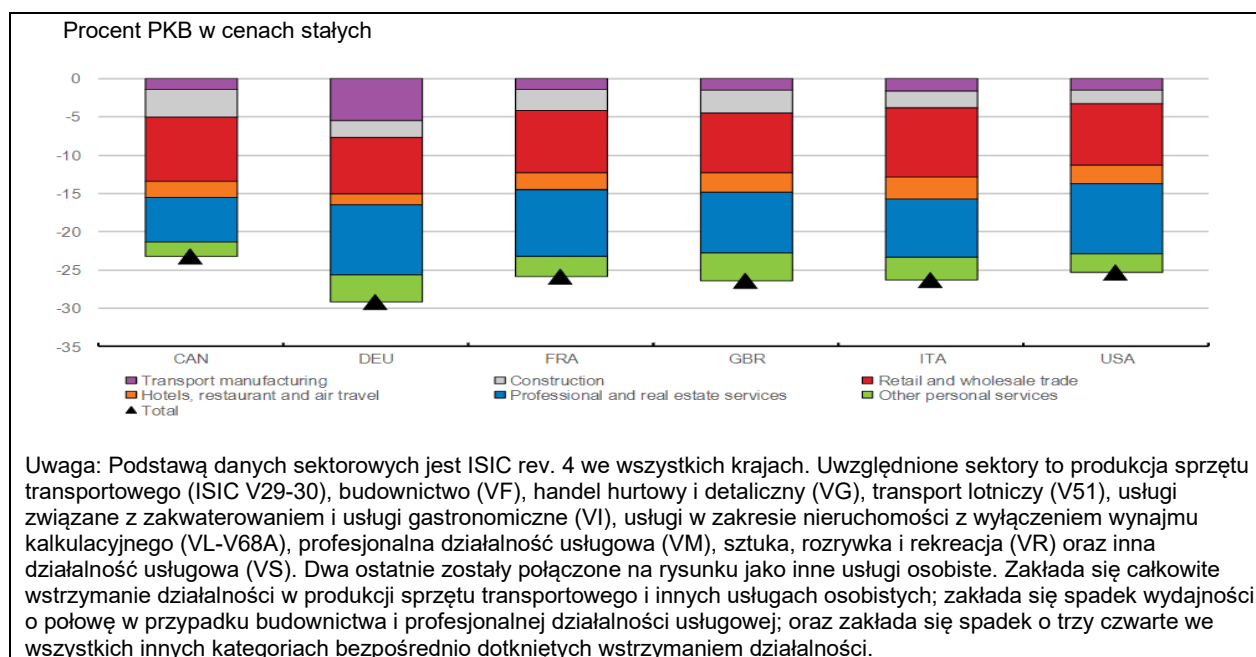
Sposób, w jaki przedsiębiorstwa reagują teraz na szereg kwestii związanych z RBC w czasie kryzysu, będzie miał trwały wpływ na ich bilanse i produktywność w okresie odzyskania równowagi. Przedsiębiorstwa, które podejmują aktywne działania, aby zarządzać ryzykami związanymi z kryzysem wywołanym COVID-19 w sposób, który będzie łagodził negatywny wpływ na pracowników oraz łańcuchy dostaw, prawdopodobnie zbudują większą długoterminową wartość i odporność, poprawiając swoją rentowność w perspektywie krótkoterminowej i swoje perspektywy odbudowy w średniej lub długiej perspektywie czasowej. W perspektywie krótkoterminowej uwzględnianie kwestii RBC w trakcie kryzysu zapewni również, że reakcja zminimalizuje negatywne skutki dla ludzi i planety.

WPŁYW COVID-19 NA KWESTIE GOSPODARCZE, SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE

COVID-19 stworzył niespotykane dotąd wyzwania dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania negatywnym wpływem na pracowników

Kryzys związany z COVID-19 stanowi największe zagrożenie dla światowej gospodarki od czasu kryzysu finansowego¹. Poważnie zakłóca on działalność gospodarczą i, jak pokazuje najnowszy raport ONZ, ma wpływ na praktycznie wszystkie Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ². COVID-19 stwarza również ogromne wyzwania dla małych i dużych przedsiębiorstw na całym świecie. Coraz liczniejsze dane pochodzące z ostatnich badań sugerują poważne przeszkody w działalności przedsiębiorstw, w tym przerwy w łańcuchu dostaw, problemy z przepływami pieniężnymi oraz niemożność dotrzymania terminów dostaw³. Powstałe w rezultacie zmniejszenie popytu na importowane towary i usługi, wzrost niechęci do podejmowania ryzyka na rynkach finansowych⁴ oraz zmniejszenie zaufania biznesu wpłynie również znacząco na przedsiębiorstwa i ich łańcuchy dostaw⁵.

Wykres 1: Potencjalny początkowy wpływ częściowego lub całkowitego wstrzymania działalności w wybranych państwach G7 (Kanada, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, USA)



Źródło: OECD (2020), [Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity](#) [Ocena początkowego wpływu środków ograniczających COVID-19 na działalność gospodarczą], OECD, Paryż, str. 3].

Najnowsze dane OECD dotyczące gospodarczych skutków kryzysu oraz działań powstrzymujących kryzys wskazują, że *ogólny bezpośredni początkowy cios dla poziomu PKB wynosi zwykle między 20-25% w wielu gospodarkach krajów rozwiniętych*⁶. Całkowite lub częściowe wstrzymanie działalności wpływa na sektory gospodarki na różne sposoby, oddziałując w odmiennym stopniu na ich zdolność działania, popyt na ich produkty lub usługi oraz ich bilanse (wykres 1 przedstawia potencjalne skutki w wyniku wstrzymania działalności

¹ OECD (2020), [Coronavirus: The World Economy at Risk](#) [Koronawirus: zagrożenie światowej gospodarki], Tymczasowa ocena ekonomiczna OECD, OECD, Paryż.

² OZN (2020), [Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19](#) [Wspólna odpowiedzialność, globalna solidarność: Reagowanie na społeczno-gospodarcze skutki COVID-19].

³ OECD (2020), [Covid-19: SME Policy Responses](#) [Covid-19: Reakcje polityczne MŚP], OECD, Paryż.

⁴ OECD (2020), [Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19](#) [Reakcje polityczne globalnych rynków finansowych na COVID-19], Paryż.

⁵ OECD (2020), [OECD Economic Outlook](#) [Prognoza gospodarcza OECD], OECD, Paryż.

⁶ OECD (2020), [Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity](#) [Ocena początkowego wpływu środków ograniczających COVID-19 na działalność gospodarczą], OECD, Paryż, s. 2-3.

w wybranych państwach G7). Zgodnie z wynikami ankiety przeprowadzonej przez Responsible Business Alliance, w wyniku kryzysu związanego z COVID-19, 50% fabryk dostawców członków koalicji nie funkcjonuje na pełnych obrotach, w 15% wszystkich fabryk produkcja jest na poziomie poniżej 50%, a w 8% fabryk mniej niż 10% pracowników powróciło do pracy⁷.

Kryzys związany z COVID-19 powoduje trudną sytuację dla wielu przedsiębiorstw oraz problemy z płynnością finansową w związku z ograniczeniem lub zamknięciem działalności. To z kolei wpływa na pracowników, których dochód i źródła utrzymania są zagrożone. Choć niektóre z przedsiębiorstw były w stanie osłonić swoich pracowników przed takimi skutkami oraz zdecydowały się zatrzymać pracowników i zapłacić im za okres zawieszenia działalności⁸, to jednak wiele przedsiębiorstw musiało zwolnić pracowników lub skrócić ich czas pracy⁹. W marcu 2020 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) oszacowała się, że COVID-19 wpłynie na wzrost światowego bezrobocia o 5,3 mln („niski” scenariusz) do 24,7 mln (scenariusz „wysoki”)¹⁰. Nowe dane dotyczące bezrobocia udostępniane przez kraje dotknięte kryzysem sugerują, że skutki mogą już być większe niż zakłada scenariusz „wysoki”. W samych Stanach Zjednoczonych około 16,8 mln osób złożyło wnioski o zasiłek dla bezrobotnych, co stanowi około 11% pracujących w USA¹¹. Taki wzrost bezrobocia może najmocniej dotknąć pracowników, którzy nie są objęci zwykłymi zabezpieczeniami socjalnymi (np. płatny urlop zdrowotny lub zasiłek dla bezrobotnych) lub wyjątkowymi zabezpieczeniami dostosowanymi do COVID-19 (patrz poniżej), takich jak niezależni pracownicy, pracownicy na umowach bez gwarancji godzin pracy lub pracownicy nieformalni, wśród których wielu to pracownicy migrujący oraz kobiety¹².

Dla przedsiębiorstw, które są w stanie kontynuować działalność, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracowników są głównym powodem do obaw, zaś kluczowym wyzwaniem jest zmniejszenie narażenia pracowników na zachorowania COVID-19 w miejscu pracy¹³. Wiele przedsiębiorstw ma trudności z właściwym zrównoważeniem działań oraz wdrażanych zabezpieczeń, które mają ochronić ich pracowników przed zarażeniem lub zapobiec rozprzestrzenianiu się wirusa, w tym poprzez ograniczenie fizycznych interakcji podczas pracy, wprowadzenie wzmocnionych zabezpieczeń sanitarnych i zachęcanie do pracy z domu, przy jednoczesnym utrzymaniu podstawowych usług. W przypadku przedsiębiorstw z kluczowych sektorów, takich jak opieka zdrowotna, bezpieczeństwo lub produkcja żywności, kryzys może doprowadzić do gwałtownego wzrostu aktywności, co spowoduje, że pracownicy będą musieli pracować w niebezpiecznych warunkach¹⁴ i/lub w godzinach nadliczbowych, co może mieć wpływ na ich samopoczucie, zdrowie i życie rodzinne¹⁵. Szczególnie dotknięte mogą być kobiety, ponieważ stanowią one większość wśród osób pracujących w sektorach narażonych na kontakt z wirusem, takich jak sprzedaż detaliczna żywności i opieka zdrowotna, a jednocześnie to one często muszą zarządzać opieką nad dziećmi w związku z zamknięciem szkół¹⁶.

⁷ Responsible Business Alliance to koalicja 380 dużych przedsiębiorstw z różnych sektorów, w tym z branży elektronicznej, detalicznej, motoryzacyjnej i zabawkarskiej, o łącznych rocznych przychodach przekraczających 7,7 bln USD, zatrudniających bezpośrednio ponad 21,5 mln osób oraz wytwarzających produkty w ponad 120 krajach. Zobacz: Responsible Business Alliance (2020), COVID-19 Impact at a Glance, w: [RBA Brief](#), str. 1.

⁸ <https://news.bloomberglaw.com/daily-labor-report/disney-two-nba-teams-promise-ongoing-pay-for-workers>

⁹ A. Edgecliffe-Johnson (24 marca 2020 r.) [Coronavirus lay-offs split corporate America](#) [Zwolnienia pracowników spowodowane koronawirusem podzieliły korporacyjną Amerykę], *Financial Times*, Nowy Jork.

¹⁰ MOP (2020), [COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses](#) [COVID-19 i świat pracy: Wpływ i reakcje polityczne], Nota Międzynarodowej Organizacji Pracy.

¹¹ A. Tappe, A. Kurtz (9 kwietnia 2020 r.), [Another 6.6 million Americans filed for unemployment benefits last week](#) [Kolejne 6,6 mln Amerykanów złożyło w zeszłym tygodniu wnioski o zasiłek dla bezrobotnych], CNN Business.

¹² Livemint (23 marca 2020 r.), [Coronavirus pandemic puts India's informal workers in the firing line](#) [Pandemia koronawirusa stawia nieformalnych pracowników Indii na linii ognia], *Livemint News*, Anuja, Uptal Bashkar.

¹³ https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119686-962r78x4do.pdf

¹⁴ WHO (2020), [Zalecenia dotyczące miejsca pracy](#), Światowa Organizacja Zdrowia.

¹⁵ OH&S (23 marca 2020 r.), [Amazon workers being worked overtime for COVID-19](#) [Pracownicy Amazona pracują w nadgodzinach z powodu COVID-19], Occupational Health and Safety.

¹⁶ OECD (2020), [Women at the core of the fight against the Covid-19 crisis](#) [Kobiety w centrum walki z kryzysem Covid-19], Paryż.

Wpływ wykraczający poza pracowników – szeroki zakres zagadnień społecznych i środowiskowych

Oprócz wpływu na pracowników kryzys związany z COVID-19 może stwarzać wiele nowych i nieprzewidywanych problemów dla przedsiębiorstw. Ciągły przepływ towarów i pracowników jest potencjalnym wektorem zanieczyszczenia i może prowadzić także do zwiększonego wpływu na środowisko. Z drugiej strony nastąpiło wyraźne przesunięcie koncentracji emisji CO₂ między sektorami i regionami z powodu dramatycznego zamknięcia łańcuchów dostaw lub branż przemysłu¹⁷.

Zauważono również występujące ryzyko związane z oszustwami i niewłaściwym postępowaniem finansowym przedsiębiorstw w ramach ich działalności oraz w łańcuchach dostaw. Przykładowo, Europejski Urząd ds. Zwalczenia Nadużyć Finansowych (*European Anti-Fraud Office*, OLAF) wszczął dochodzenia w sprawie przywozu podrobionych produktów związanych ze zdrowiem oraz służących do higieny, takich jak maski, zestawy do testów lub środki dezynfekujące¹⁸. Kryzys związany z COVID-19 spowodował również wzrost ryzyka cyfrowego, takiego jak wyłudzenie danych lub działanie hakerów¹⁹. Ponadto zgłaszano przypadki nadużycia finansowania z siatki bezpieczeństwa związanej z COVID-19. Kryzys może wpłynąć na poziom ujawnienia informacji, ponieważ ograniczenia dotyczące podróży oraz koncentracja na zarządzaniu kryzysowym mogą opóźnić lub zmniejszać zakres danych przekazywanych przez przedsiębiorstwa²⁰.

Reagowanie na pilne potrzeby, aby terminowo i w wystarczającym stopniu dostarczać podstawowe towary i usługi w celu walki z kryzysem może wymagać od konkurujących zazwyczaj przedsiębiorstw, współpracy prowadzonej zgodnie z przepisami antymonopolowymi. Kryzys może jednakże stanowić okazję dla niektórych przedsiębiorstw do stosowania praktyk anty-konkurencyjnych²¹, np. porozumień między przedsiębiorstwami mających na celu zawyżanie cen podstawowych towarów, takich jak środki ochronne, lub obniżania wynagrodzeń w sektorze²² albo też mających na celu budowanie dominującej pozycji lub monopolu na kluczowe produkty, jak np. środki farmaceutyczne²³.

Zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw potęgują negatywny wpływ na ludzi, planetę i społeczeństwo

Oprócz skutków wywołanych pandemią COVID-19 w odniesieniu do działalności własnej przedsiębiorstw, doświadczyły one również znacznych zakłóceń w ich łańcuchach dostaw²⁴. Za pomocą ankiety badającej wpływ na przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw Instytut Zarządzania

¹⁷ M. McGrath, (19 marca 2020 r.), [Coronavirus: Air pollution and CO₂ fall rapidly as virus spreads](#) [Koronawirus: Zanieczyszczenie powietrza i poziom CO₂ gwałtownie spadają wraz z rozprzestrzenianiem się wirusa], BBC News, M. Stone (3 kwietnia 2020 r.), [Carbon emissions are falling sharply due to coronavirus. But not for long](#) [Emisje węgla gwałtownie spadają z powodu koronawirusa. Ale nie na długo]. *National Geographic*.

¹⁸ Europejski Urząd ds. Zwalczenia Nadużyć Finansowych, (20 marca 2020 r.) [OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products](#) [OLAF wszczyna dochodzenie w sprawie fałszywych produktów związanych z COVID-19], Komisja Europejska, Komunikat prasowy nr 07/2020. Zobacz także [oświadczenie Grupy Roboczej OECD ds. Przekupstwa](#), OECD/EUIPO (2020), [Trade in Counterfeit Pharmaceutical Products](#) [Handel podrobionymi produktami farmaceutycznymi], Illicit Trade, OECD Publishing, Paryż.

¹⁹ OECD (2020), [Dealing with digital security risk during the coronavirus \(COVID-19\) crisis](#) [Jak radzić sobie z ryzykiem bezpieczeństwa cyfrowego podczas kryzysu związanego z koronawirusem (COVID-19)], Paryż.

²⁰ Edie (2020), [WBA: Companies with embedded sustainability best-placed to weather coronavirus storm](#) [WBA: Spółki stosujące wzmocnione podejście do zrównoważonego rozwoju najlepiej przygotowane na przetrwanie burzy związanej z koronawirusem], Empowering Sustainable Business.

²¹ OECD (2020), [Covid-19 and International trade: Issues and Actions](#) [Covid-19 i handel międzynarodowy: problemy i działania], Paryż, OECD.

²² Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych (2020) [Joint Antitrust Statement Regarding COVID-19](#) [Wspólne oświadczenie antymonopolowe dotyczące COVID-19].

²³ G. Posner (2 marca 2020 r.) [Big pharma may pose an obstacle to vaccine development](#) [Duże spółki farmaceutyczne mogą stanowić przeszkodę w opracowaniu szczepionki], Opinia, *New York Times*, MSF (27 marca 2020 r.), [MSF calls for no patents or profiteering on COVID-19 drugs and vaccines](#) [MSF sprzeciwia się patentom i czerpaniu zysków z leków i szczepionek przeciwko COVID-19], *Medecins sans frontieres*.

²⁴ Sourcemap (2020), [How the coronavirus is affecting consumer supply chains](#) [Jak koronawirus wpływa na łańcuchy dostaw konsumentów], Sourcemap.

Podażą (*Institute for Supply Management*) ustalił, że ponad 80% przedsiębiorstw sądzi, że ich organizacja odczuje w pewnym stopniu skutki związane z COVID-19²⁵.

Zakłócenia po stronie podaży i popytu nasilają społeczno-gospodarcze skutki kryzysu. Dostawcy mogą nie być w stanie kontynuować działalności i przestrzegać umów. Coraz większa liczba dowodów z wielu kategorii towarów konsumpcyjnych sugeruje, że światowi nabywcy wstrzymują lub anulują zamówienia w dającej się przewidzieć przyszłości. Reakcje te mogą zatrzymać całe łańcuchy dostaw i narazić miliony przedsiębiorstw i ich pracowników na ryzyko gospodarcze²⁶. W ramce 1 przedstawiono przykłady zakłóceń łańcuchów dostaw w sektorze tekstylny-odzieżowym oraz sektorze minerałów konfliktowych, które mogą prowadzić do niekorzystnych skutków w zakresie praw pracowniczych i praw człowieka.

Wielu dostawców będzie nadal dokładać wszelkich starań, aby utrzymać działalność i uniknąć utraty przychodów, co z kolei może narażać ich własnych pracowników, dostawców i klientów na ryzyko zarażenia wirusem lub ryzyko jego dalszego rozprzestrzeniania. W sektorach o dużym udziale pracowników migrujących, takich jak sektor produkcyjny w Azji, przerwy w pracy oraz anulowanie zamówień powodują podobny szereg skutków ubocznych, ponieważ pracownicy mogą zostać pozbawieni zakwaterowania lub może zostać ono znacznie ograniczone, zaś pracownicy powracający do domu mogą stwarzać ryzyko dalszego rozprzestrzeniania się wirusa²⁷.

Ramka 1: Zakłócenia w łańcuchu dostaw i niekorzystny wpływ na sektor tekstylny-odzieżowy i sektor minerałów konfliktowych

Łańcuchy dostaw tekstylny-odzieżowych w Bangladeszu

Bangladesz jest szczególnie narażony na wstrząsy podażowe i popytowe, ponieważ sektor tekstylny-odzieżowy odpowiada za ponad 80% rocznego eksportu tego kraju i jest w dużym stopniu uzależniony od zamówień marek z USA i UE, będących największymi partnerami handlowymi sektora tekstylny-odzieżowego oraz aktualnym epicentrum wirusa²⁸. Do tej pory 959 fabryk zgłosiło wstrząsy popytowe związane z kryzysem COVID-19, które odpowiadały 826,42 mln sztuk o wartości 2,67 mld USD zamówień eksportowych, które zostały anulowane i wstrzymane przez światowych nabywców²⁹. Nabywcy wstrzymują nowe zamówienia, ale również proszą dostawców, aby nie wysyłali już uszytej odzieży oraz odraczają płatności³⁰. W takich przypadkach producenci już ponieśli koszty i mogą być zadłużeni wobec dostawców surowców. Dostawcy wzywają nabywców do wypełnienia istniejących zobowiązań umownych, przyjmując dostawę już wyprodukowanych towarów oraz tych będących jeszcze w trakcie produkcji, płacąc w umówionym terminie³¹. Ponieważ sektor zatrudnia ponad 4 mln osób, głównie kobiet, anulowanie zamówień może wpłynąć na planowe wypłaty wynagrodzeń i doprowadzić do zamykania fabryk na dużą skalę. Wstrząsy podażowe mają również rozległy negatywny wpływ, jako że 70% surowców do produkcji odzieży pochodzi z Chin. Prowadzi to do tymczasowego zamknięcia lub zawieszenia działalności, ponieważ niedobór surowców utrudnia ciągłość produkcji³².

²⁵ ISM (2020), *COVID-19 Survey: Impacts On Global Supply Chains* [Ankieta COVID-19: Wpływ na globalne łańcuchy dostaw], Institute for Supply Management. <https://www.instituteforsupplymanagement.org/news/NewsRoomDetail.cfm?ItemNumber=31171>

²⁶ Skalę zakłóceń w łańcuchach dostaw powiązanych z chińskimi przedsiębiorstwami ilustruje spadek o 14 punktów procentowych chińskiego indeksu Manufacturing Purchasing Managers' Index w okresie od stycznia do lutego 2020 r., zob. Narodowe Biuro Statystyki Chin (2020), *Purchasing Managers Index for February 2020* [PMI w lutym 2020 r.], Press Release, Department of Service Statistics of NBS, China Federation of Logistics and Purchasing (CFLP). Odnośnie do rozprzestrzeniających się skutków takiego spadku aktywności w Chinach, zob. np. K. Johnson (27 lutego 2020 r.) *Cambodia says 200 factories face production halt from Coronavirus* [Kambodża podaje, że 200 fabrykom grozi wstrzymanie produkcji z powodu koronawirusa], Reuters, Business news.

²⁷ Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (26 marca 2020 r.), *Covid-19 places migrant workers in highly vulnerable situations* [Covid-19 stawia pracowników migrujących w bardzo trudnej sytuacji].

²⁸ S. Islam Ishty (23 marca 2020 r.), *Your order has been cancelled: The coronavirus impact on the RMG sector* [Twoje zamówienie zostało anulowane: Wpływ koronawirusa na przemysł odzieżowy], The Financial Express.

²⁹ FWF (2020), *COVID-19 Impact and responses: Bangladesh* [Wpływ i odpowiedzi na COVID-19: Bangladesz], *COVID-19 Guidances for production countries*, Fair Wear Foundation.

³⁰ J. Warrington (22 marca 2020 r.), *Coronavirus: Primark to close all UK stores as pandemic hits high street* [Koronawirus: Primark zamyka wszystkie sklepy w Wielkiej Brytanii, gdy pandemia uderza w handel detaliczny], City A.M, UK.

³¹ C. Nika (25 marca 2020 r.), *GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by Coronavirus* [GMAC apeluje do interesariuszy o zjednoczenie sił w celu uporania się z problemami w produkcji spowodowanymi przez koronawirusa], Khmer Times.

³² Dane w oparciu o 316 odpowiedzi na badanie dostawców z Bangladeszu przeprowadzone w dniach 21-25 marca 2020 r.

Sektor tekstylny-odzieżowy w Bangladeszu

% fabryk zagrożonych anulowaniem zamówień obejmujących dużą część ich produkcji

52%

Po anulowaniu zamówień % nabywców, którzy odmawiają zapłacenia za:

surowce koszty produkcji

72%

91%

% fabryk zamykających większą część lub całą swoją działalność

58%

Liczba pracowników, którzy stracili pracę

1 mln

Łańcuchy dostaw minerałów w Demokratycznej Republice Konga (DRC)

Łańcuchy dostaw metali stoją w obliczu wstrząsu zarówno popytowego, jak i podażowego związanego z kryzysem wywołanym wskutek pandemii COVID-19. Sektor metali nieszlachetnych i specjalnych stoi w obliczu obniżonego popytu spowodowanego dużym narażeniem na kryzys użytkowników końcowych, zwłaszcza producentów dóbr trwałego użytku³³. Ze względu na zwiększoną niepewność i niższe ceny metali ponad już 20 dużych projektów wydobywczych zostało wstrzymanych na całym świecie³⁴. Jednoczesne wstrząsy podażowe sprawiają, że kryzys ma wyjątkowy wpływ na łańcuchy dostaw minerałów. Wyłączenia i ograniczenia przemieszczania się w krajach z dużymi rafineriami metali³⁵ mogą wpływać na zdolność tych rafinerii do działania, a tym samym zmniejszać popyt na koncentraty metali z krajów produkujących minerały, takich jak DRC. Ponieważ bardziej formalne działania wydobywcze są wstrzymywane w ramach działań łagodzących kryzys spowodowany przez COVID-19, a tradycyjni, choć nieformalni, handlarze w regionach produkcji stoją w obliczu wyzwań związanych z finansowaniem³⁶, łańcuchy dostaw złota wydobywanego rzemieślniczo mogą być podatne na działanie siatek przestępczych. Niektóre raporty sugerują, że ograniczenia w handlu i wywozie wynikające z sytuacji związanej z COVID-19 spowodowały obniżenie cen złota wydobywanego w sposób rzemieślniczy, przez co indywidualni górnicy i ich społeczności nie są w stanie zapewnić sobie wielu niezbędnych towarów i usług³⁷. Ponadto, biorąc pod uwagę wykorzystanie złota jako środka do prania pieniędzy, istnieje ryzyko, że siatki przestępcze mogą mieć łatwiej w porównaniu z innymi, aby móc ponosić dodatkowe koszty związane z wprowadzaniem złota na rynek międzynarodowy. Należy zatem ściśle monitorować ich udział w tym łańcuchu dostaw, zwłaszcza biorąc pod uwagę sposób, w jaki obecne zakłócenia mogą go zmienić. W odpowiedzi na ustawodawstwo i normy międzynarodowe, takie jak *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw minerałów z obszarów dotkniętych konfliktami i obszarów wysokiego ryzyka*³⁸, w ciągu ostatnich 10 lat odnotowano wzrost liczby programów dotyczących należytej staranności w DRK, mających umożliwić odpowiedzialne pozyskiwanie cyny, wolframu i tantalum oraz zerwanie związku między konfliktem a wydobywaniem. Jednak przy niższych cenach metali i zawieszeniu działalności przez niektórych klientów wiele programów dotyczących należytej staranności napotyka poważne problemy z przepływami pieniężnymi i ich zamknięcie może okazać się konieczne. Istnieje również ryzyko, że górnicy przejdą do sektorów, które było trudniejszej uregulować, narażając społeczności górnicze na większe negatywne skutki.

Źródło: Centre for Global Workers' Rights (27 marca 2020 r.) [Abandoned? The Impact of COVID-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains](#) [Porzuceni? Wpływ COVID-19 na pracowników i przedsiębiorstwa u dołu globalnych łańcuchów dostaw odzieży], Research Report, Center for Global Workers' Rights.

³³ Argus (19 marca 2020 r.), [Auto shutdowns confirm metals demand shock](#) [Wstrzymanie produkcji w przemyśle samochodowym potwierdza wstrząs popytowy na metale], Argus Media.

³⁴ Mining (26 marca 2020 r.), [Worldwide mining disruptions](#) [Zakłócenia wydobywania na całym świecie], Mining.

³⁵ S. Teoh (25 marca 2020 r.), [Coronavirus: Malaysia's movement restrictions extended to April 14](#) [Koronawirus: ograniczenia przemieszczania w Malezji przedłużone do 14 kwietnia], The Straits Times.

³⁶ H. Reid i J. Lewis (31 marca 2020 r.), [Subsistence miners lose out as coronavirus crushes local gold prices](#) [Górnicy pracujący na własne potrzeby tracą przez koronawirusa, który powoduje obniżanie lokalnych cen złota], Reuters.

³⁷ K. Telmer (5 kwietnia 2020 r.), [Impacts of COVID-19 on ASGM communities](#) [Wpływ COVID-19 na społeczności związane z tradycyjnym wydobywaniem złota na małą skalę], Artisanal Gold Council.

³⁸ [OECD Due Diligence Guidance on Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas, Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw minerałów z obszarów objętych konfliktami i obszarów wysokiego ryzyka](#)

ODPOWIEDZI RZĄDÓW I PRZEDSIĘBIORSTW NA COVID-19 I ICH EFEKTY

Odpowiedzi rządów

Kryzys związany z pandemią COVID-19 wpływa na bezprecedensowe działania rządów podejmowane pilnie w celu uporania się z kryzysem zdrowotnym, jednocześnie zapewniając ciągłość dostaw podstawowych towarów i usług. Rządy podejmują również działania w celu zaradzenia rozległym skutkom gospodarczym, jakie wynikają z polityki ograniczania rozprzestrzeniania, która spowodowała poddanie w pewnej formie izolacji około połowy ludności świata³⁹ oraz wstrzymanie działalności gospodarczej. Działania te obejmują programy pomocowe, wsparcia, nacjonalizacji oraz programy zachęt, które należą do najbardziej ambitnych w historii⁴⁰. Amerykański pakiet zachęt szacowany jest na ponad 2 biliony USD⁴¹, podczas gdy w Europie łączone plany rządowe ogłoszone do tej pory szacuje się na około 1,7 biliona EUR⁴². Celem tych programów jest finansowanie kluczowych potrzeb, takich jak bezpośredni dostęp przedsiębiorstw do gotówki⁴³, częściowe świadczenia z tytułu bezrobocia dla pracowników dotkniętych spadkiem aktywności zawodowej⁴⁴, ale także średnio- i długookresowe programy odbudowy gospodarczej. Zgodnie z danymi OECD z 3 kwietnia 2020 r. 97% krajów OECD wprowadziło lub ogłosiło działania zapewniające wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw dotkniętych spadkiem popytu, a 92% podejmuje działania w celu zapewnienia wsparcia dochodu pracownikom tracącym pracę lub dochód z pracy na własny rachunek⁴⁵.

Zarówno działania ograniczające rozprzestrzenianie się wirusa, jak i wsparcie gospodarcze są niezbędne do zwalczania pandemii i jej skutków społeczno-gospodarczych, ale mogą one również powodować niezamierzone skutki związane z zachowaniem przedsiębiorstw. Izolacja może stwarzać ryzyko nieuczciwych zysków i niezgodnych z prawem zachowań przedsiębiorstw, które starają się obchodzić przepisy, jak np. firmy, nieuczciwie określające siebie jako przedsiębiorstwa świadczące „niezbędne usługi” w celu kontynuowania działalności⁴⁶.

Odpowiedzi przedsiębiorstw

W obliczu bezprecedensowych zmian i wpływu na działalność przedsiębiorstw lub na ich łańcuchy dostaw, przedsiębiorstwa przyjęły różnorodne podejścia, a wiele z nich aktywnie wykorzystuje zasoby, logistykę, umiejętności i innowacyjne sposoby walki z pandemią⁴⁷. Przykładowo przedsiębiorstwa podjęły nadzwyczajne działania w celu zapewnienia ciągłości dostaw podstawowych towarów i usług, a w niektórych przypadkach dostosowują swoją produkcję w celu wytwarzania środków ochrony i sprzętu medycznego⁴⁸.

³⁹ *3,9 miliarda osób. Agence France Presse (2 kwietnia 2020 r.), [Half of Humanity in virus confinement](#) [Połowa ludzkości w zamknięciu z powodu wirusa], VOA News.

⁴⁰ Zob. załącznik A. Wstępny przegląd odpowiedzi krajów, OECD (2020), [Covid-19: SME Policy Responses](#), OECD, Paryż.

⁴¹ C. Foran, M. Raju, H. Byrd i T. Barrett (27 marca 2020 r.), [Trump signs historic 2\\$ trillion stimulus after Congress passes it Friday](#) [Trump podpisuje historyczną zachętę wartą 2 bln USD po tym, jak Kongres uchwalił to w piątek], CNN Politics.

⁴² J. Garside (19 marca 2020 r.), [Europe's economic rescue packages worth combined 1.7tn euros](#) [Europejskie pakiety pomocowe o łącznej wartości 1,7 mld euro], The Guardian.

⁴³ Według ankiety RBA 47% przedsiębiorstw na całym świecie otrzymuje pomoc finansową od samorządu lokalnego. Responsible Business Alliance (2020), [COVID-19 Impact at a Glance](#), w: RBA Brief, str. 1.

⁴⁴ OECD (2020), [Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response](#) [Wspieranie ludzi i przedsiębiorstw w walce z wirusem Covid-19: Opcje natychmiastowego zatrudnienia i reakcje polityki społecznej], ELS Policy Brief on the Policy Response to the Covid-19 Crisis, OECD, Paryż. Chociaż takie środki różnią się znacznie w poszczególnych krajach, na podstawie badania ITUC stwierdzono, że wiele krajów koncentruje się raczej na wspieraniu finansowym przedsiębiorstw niż pracowników. Zobacz: ITUC CSI IGB (24 marca 2020 r.) [ITUC Global COVID-19 Survey: Half of countries in lockdown as COVID-19 pandemic wrecks health and economic havoc on working people and their families](#) [Globalne badanie ITUC COVID-19: Połowa krajów zablokowana, podczas gdy pandemia COVID-19 sieje zdrowotne i gospodarcze spustoszenie wśród pracowników i ich rodzin], Międzynarodowa Konfederacja Związków Zawodowych.

⁴⁵ OECD (2020), [Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response](#), ELS Policy Brief on the Policy Response to the COVID-19 Crisis, OECD, Paryż.

⁴⁶ Newstalk ZB (25 marca 2020 r.) [Non-essential business face fines, immediate shutdowns](#) [Przedsiębiorstwa, które nie są niezbędne, zagrożone grzywnami, natychmiastowymi przestojami], Newstalk ZB, NZ Herald Vaimoana Tapaleao.

⁴⁷ WBCSD (2020), [How business is responding to COVID-19](#) [Jak biznes reaguje na COVID-19], Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju.

⁴⁸ L. Abboud (19 marca 2020 r.), [Inside the factory: how LVMH met France's call for hand sanitiser in 72 hours](#) [Wewnątrz fabryki: w jaki sposób LVMH zaspokoilo zapotrzebowanie Francji na środki do dezynfekujący rąk w ciągu 72 godzin], Financial Times, N. Bashir (27 marca 2020 r.), [James Dyson designed a new ventilator in 10 days. He's making 15,000 for the pandemic fight](#)

Wiele przedsiębiorstw skierowało swoich pracowników do pracy zdalnej z domu, a jeśli nie było to możliwe, wprowadzono procedury higieniczne w celu ochrony swoich pracowników. Takie procedury zostały również wprowadzone w celu zapewnienia, że towary dostarczane klientom oraz usługi nie narażają klientów na ryzyko zakażenia. Aby odpowiedzieć na ryzyko ekonomiczne, na które zostali narażeni pracownicy, kontrahenci oraz dostawcy, niektóre przedsiębiorstwa podjęły aktywne działania i zobowiązały się chronić ich przed bezrobociem, obniżkami wynagrodzenia lub zmniejszeniem liczby zamówień⁴⁹.

Takie reakcje okazują się kluczowe w rozwiązywaniu problemów gospodarczych i zagrożeń zdrowotnych wynikających z kryzysu. Jednak w niektórych przypadkach praktyki te mogą mieć również niezamierzone skutki. Na przykład:

- praca zdalna z domu może stwarzać problemy w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zwłaszcza jeśli pracownicy mają obowiązki opiekuńcze, np. wskutek zamknięcia szkół,
- wzrost zastosowania technologii komunikacji cyfrowej stwarza nowe zagrożenia dla prywatności i (niewłaściwego) wykorzystania danych osobowych lub zastrzeżonych danych⁵⁰,
- gwałtowna zmiana kierunków łańcuchów dostaw w krótkim czasie może oznaczać pośpiech w procesie należytej staranności oraz w dokonywaniu oceny nowych obiektów produkcyjnych, stwarzając wyzwania dla zapewnienia przestrzegania przez dostawców wymagań środowiskowych, społecznych i dotyczących zarządzania
- niektóre przedsiębiorstwa mogą zostać zmuszone do podjęcia krótkoterminowych działań w celu obniżenia wydatków kosztem innych czynników o charakterze systemowym, takich jak dobrobyt pracowników lub ich zdrowie i bezpieczeństwo⁵¹.

OD RYZYKA DO ODPORNOŚCI – ROLA ODPOWIEDZIALNEGO PROWADZENIA BIZNESU W ODPOWIEDZIACH PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ RZĄDÓW

Powyżej wykazano, że reakcje przedsiębiorstw i administracji rządowych na kryzys związany z COVID-19 mają znaczący wpływ na ludzi, planetę i społeczeństwo. W tym kontekście wdrożenie globalnych norm odpowiedzialnego prowadzenia biznesu jest szczególnie ważne w celu identyfikowania niekorzystnych skutków, łagodzenia ich oraz przeciwdziałania takim skutkom.

Standardy i narzędzia OECD dotyczące RBC, a mianowicie [Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych](#) oraz [Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu](#), a także [wytyczne sektorowe dotyczące należytej staranności](#), mogą pomóc rządów i przedsiębiorstwom w podejmowaniu decyzji oraz rozwiązywaniu problemów z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego w czasie kryzysu, ale także w zapewnieniu, że takie odpowiedzi nie stwarzają

[James Dyson zaprojektował nowy respirator w 10 dni. Zarabia 15 000 na walce z pandemią], CNN Business.

⁴⁹ Channel News Asia (24 marca 2020 r.), [Unilever to protect workers from sudden pay drop up to three months](#) [Unilever będzie chronić pracowników przed nagłym spadkiem wynagrodzenia do trzech miesięcy], Channel News Asia Business. Zobacz także program finansowania łańcucha dostaw Walmart: Walmart (25 marca 2020 r.), [Some help for our small business partners](#) [Pomoc dla naszych małych partnerów biznesowych]

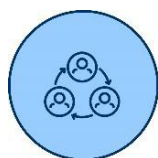
⁵⁰ Access Now (19 marca 2020 r.), [Access Now urges transparency from Zoom on privacy and security](#) [Access Now wymaga przejrzystości od Zoom w zakresie prywatności i bezpieczeństwa], Access Now. Zobacz także: BBC News (1 kwietnia 2020 r.), [Coronavirus: Zoom under increased scrutiny as popularity soars](#) [Coronavirus: Zoom pod większą kontrolą w miarę jak rośnie jego popularność], BBC. Odnośnie do środków ograniczających to ryzyko, zob. Access Now (marzec 2020 r.), [Recommendations on privacy and data protection in the fight against COVID-19](#) [Zalecenia dotyczące prywatności i ochrony danych w walce z COVID-19], Access Now.

⁵¹ N. Karim (19 marca 2020 r.), [Job cut fears as fashion brands slash orders in Bangladesh with Coronavirus](#) [Obawy przed redukcją zatrudnienia, gdy marki modowe tną zamówienia w Bangladeszu w związku z koronawirusem], Reuters, Rachel Cernansky (19 marca 2020 r.), [As coronavirus spreads, supply chain workers face layoffs](#) [W miarę rozprzestrzeniania się koronawirusa pracownicy łańcucha dostaw stają w obliczu zwolnień], Vogue Business Sustainability, C. Nika (25 marca 2020 r.), [GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by coronavirus](#) [GMAC apeluje do interesariuszy o zjednoczenie sił w celu uporania się z problemami związanymi z produkcją spowodowanymi przez koronawirusa], Khmer Times.

dalszego ryzyka dla ludzi, planety i społeczeństwa. *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych* są najbardziej kompleksowym międzynarodowym standardem RBC, obejmującym odpowiedzialność przedsiębiorstw w różnych obszarach, w tym ujawniania informacji, poszanowania praw człowieka, zatrudnienia i stosunków pracowniczych, ochrony środowiska, ochrony interesów konsumentów, nauki i technologii, przeciwdziałania korupcji, ochrony konkurencji oraz kwestie opodatkowania. Wytyczne OECD zawierają zalecenia dla przedsiębiorstw we wszystkich tych obszarach i wymagają od przedsiębiorstw wdrażania należytej staranności w oparciu zidentyfikowane ryzyka związane z ich działalnością, w tym także ryzyka w łańcuchach dostaw oraz innych relacjach biznesowych.

Stosowanie standardów RBC w działaniach podejmowanych w związku z kryzysem COVID-19 może pomóc przedsiębiorstwom w budowaniu odporności oraz długoterminowych wartości

Stosowanie zasad RBC oraz wdrażanie należytej staranności w reakcji na kryzys związany z COVID-19 pomoże przedsiębiorstwom upewnić się, by podejmowane przez nie decyzje biznesowe pozwoliły uniknąć potencjalnych negatywnych skutków dla ludzi i planety, w tym także w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa oraz podjąć odpowiednie działania w sytuacji pojawienia się takich skutków. Przedsiębiorstwa podejmujące proaktywne kroki w celu zaradzenia ryzykom związanym z COVID-19 w sposób, który łagodzi negatywny wpływ na pracowników i łańcuchy dostaw, mogą również generować większą długoterminową wartość i odporność. Wskazane poniżej kwestie RBC wydają się być w szczególności najbardziej istotne i pomocne dla przedsiębiorstw w działaniach mających na celu reagowanie na zachwiania łańcucha dostaw oraz wstrząsy operacyjne wynikające z kryzysu, a także na działania związane z wychodzeniem z kryzysu:



Dialog społeczny, stosunki pracownicze i zaangażowanie interesariuszy

Efektywność relacji pracowniczych i zaangażowania interesariuszy, w tym bezpośrednie kontakty z pracownikami i ich przedstawicielami na poziomie przedsiębiorstwa, jego jednostek zależnych i spółek joint venture oraz dostawców, mogą służyć określeniu krótko- i długoterminowych możliwych rozwiązań problemów związanych z obniżaniem kosztów, w tym rozwiązań dotyczących obniżek wynagrodzeń lub opóźnień w wypłacie wynagrodzeń, jednocześnie umożliwiając lepsze planowanie awaryjne i szybsze rozpoczęcie działalności w okresie odzyskiwania równowagi⁵². Na przykład wypracowanie wspólnie z pracownikami planu postępowania awaryjnego, w razie potrzeby planu, który będzie finansowanie będzie zapewnione zarówno przez przedsiębiorstwo jak i wskutek korekt wynagrodzeń uzgodnionych z pracownikami, może być bardziej uzasadnione z handlowego punktu widzenia niż poniesienie konsekwencji rozwiązania umów z dużą częścią pracowników, których zorganizowanie i wyszkolenie zajęło lata. Mówi się, że przymusowe urlopy i zwolnienia mają negatywny wpływ na produktywność pozostałych pracowników⁵³. Zatrudnienie i wyszkolenie osób w celu zastąpienia personelu wiąże się również ze znacznymi kosztami (które mogą być nawet dwukrotnie wyższe niż ich roczne

⁵² Zob. w szczególności *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, rozdział V „Zatrudnienie i stosunki pracownicze”, ust. 2 lit. c („Przekazać pracownikom i ich przedstawicielom informacje umożliwiające im uzyskanie pełnego i prawdziwego obrazu wyników działalności jednostki lub, tam gdzie jest to właściwe, całego przedsiębiorstwa”), ust. 3 („Promować konsultacje i współpracę pomiędzy pracodawcami a pracownikami i ich przedstawicielami w sprawach stanowiących przedmiot zainteresowania obydwu stron”); i ust. 6 („Rozważając zmiany w działalności przedsiębiorstwa, które mogą mieć istotny wpływ na zatrudnienie, w szczególności likwidację jednostki wiążącą się ze zwolnieniami zbiorowymi, przedsiębiorstwa powinny ze stosownym wyprzedzeniem poinformować przedstawicieli pracowników oraz, tam gdzie jest to właściwe, odpowiednie organy rządowe o planowanych zmianach w zatrudnieniu i organizacji, a także współpracować z przedstawicielami pracowników i odpowiednimi organami rządowymi w celu ograniczenia do minimum możliwych do przewidzenia negatywnych skutków takiego działania. O ile pozwalają na to okoliczności, zarząd powinien przekazać taką informację jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji. Aby zapewnić dobrą współpracę i zredukować skutki tego typu decyzji można również zastosować inne środki”).

⁵³ S. J. Sucher i S. Gupta, (maj-czerwiec 2018 r.), [Layoffs That Don't Break Your Company](#) [Zwolnienia, które nie zniszczą twojego przedsiębiorstwa], Harvard Business Review.

wynagrodzenie). Raporty sugerują, że osiągnięcie pełnej wydajności przez nowych pracowników może potrwać nawet dwa lata⁵⁴.



Urlop pracowniczy, świadczenia i dostęp do opieki zdrowotnej

Przedsiębiorstwa, które wprowadziły godziwe praktyki w zakresie urlopów pracowniczych i innych świadczeń, z pewnością zachowają kluczowe umiejętności pracowników i know-how w czasie kryzysu oraz szybciej ożywią się po ustaniu oddziaływania średnio- i długoterminowych skutków kryzysu, pod warunkiem, że będą w stanie utrzymać wypłacalność w krótkim okresie. Mówiąc szerzej, można potwierdzić, że zapewnienie solidnego pakietu świadczeń zwiększa morale i zaufanie pracowników. Ma to szereg oczywistych korzyści związanych z wyższą produktywnością i utrzymaniem pracowników, z których wszystkie mogą być pomocne dla przedsiębiorstwa w okresie odzyskiwania równowagi⁵⁵. W perspektywie krótkookresowej przedsiębiorstwa zapewniające godziwe urlopy pracownicze i świadczenia wydają się być również bardziej atrakcyjne dla inwestorów w okresie zmienności rynku (zobacz poniżej: *Świadczenia związane z ceną akcji i zmiennością*).



Zarządzanie środowiskiem, zdrowiem i bezpieczeństwem

Przedsiębiorstwa, które stosują efektywne praktyki zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym praktyki związane ze stosowaniem chemikaliów, higieną i warunkami sanitarnymi oraz zdrowiem pracowników, mogą szybciej wykorzystać te procesy w odpowiedzi na krótkoterminowe zagrożenia. Wiarygodne i rzetelne informacje na temat zdrowia i bezpieczeństwa na poziomie przedsiębiorstwa, jego jednostek zależnych lub spółek joint venture oraz dostawców, w połączeniu z jasną polityką przedsiębiorstwa nastawionego na szybkie reagowanie, unikanie wypadków lub ochronę pracowników, będą szczególnie istotne dla krótkoterminowej i długoterminowej odporności.



Ład korporacyjny związany z przygotowaniem na wypadek katastrofy, ciągłością i planem postępowania awaryjnego

Przywództwo i jasno określona odpowiedzialność za planowanie na wypadek katastrofy, planowanie ciągłości i awaryjne na poziomie kierownictwa wyższego szczebla (w tym zarządu) będzie szczególnie ważne zarówno w reakcji krótkoterminowej, jak i w długoterminowym wychodzeniu z kryzysu. Inwestorzy i konsumenci zauważą liderów biznesu, którzy przemyślą innowacyjne sposoby unikania zwolnień, na przykład poprzez obniżenie wynagrodzenia kadry kierowniczej lub anulowanie wypłaty dywidend. Silne zasady dotyczące tych kwestii oraz odpowiednie kontrole wewnętrzne, systemy informacyjne i jasno określone linie komunikacyjne to inne kluczowe aspekty dobrego ładu korporacyjnego w przypadku stanów wyjątkowych i katastrof.



Zarządzanie łańcuchem dostaw

Mogą zostać wykorzystane informacje z zakresu należytej staranności w łańcuchu dostaw, na przykład dotyczące pochodzenia surowców oraz inne dane dotyczące identyfikowalności, w sytuacji gdy są obciążone ryzykiem związanym z COVID-19 (takie jak wskaźniki zakażeń, ograniczenia rządowe i powiązane zakłócenia w kanałach produkcji lub dystrybucji), pozwoli to zrozumieć krótko- i średnioterminowe słabości w łańcuchu dostaw oraz wspierać planowanie ciągłości w celu zarządzania zakłóceniami.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ L. Lee i L. Chen (2018), [Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis](#) [Wpływ CSR na utrzymanie pracowników: Analiza konfiguracyjna], *Corporate social responsibility and environment management*, t. 25, s. 948-960.



Ujawnianie informacji

Jest prawdopodobne, że akcjonariusze, organy nadzorcze i opinia publiczna oczekują częstszych i dostosowanych sprawozdań na temat szerokiego zakresu ryzyk finansowych, środowiskowych oraz ryzyk z zakresu polityki społecznej i ładu korporacyjnego, z którymi zmagają się przedsiębiorstwa w wyniku kryzysu związanego z COVID-19, a także opracowanych przez nich planów awaryjnych.

Sposób, w jaki przedsiębiorstwa reagują teraz na te kwestie, będzie miał również trwały wpływ na ich bilanse i produktywność w okresie odzyskiwania równowagi. Oprócz zarządzania ryzykiem, włączenie zagadnień RBC do zarządzania kryzysowego związanego z COVID-19 prawdopodobnie przełoży się bezpośrednio na długoterminową wartość i inne korzyści, które będą wspierać odbudowę przedsiębiorstwa. Korzyści te można podzielić na kilka kategorii:



Cena akcji i długoterminowa wartość

Stwierdza się, że kryzys związany z COVID-19 i wynikająca z niego zmienność rynku zwiększyły zainteresowanie inwestorów kwestiami z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG), w szczególności zagadnieniami opisanymi powyżej, które są postrzegane jako wyznaczniki długoterminowego działania i zarządzania ryzykiem⁵⁶. Niektóre raporty sugerują, że fundusze ESG już osiągnęły lepsze wyniki niż tradycyjne fundusze podczas kryzysu⁵⁷.



Dostęp do funduszy kryzysowych i kapitału

Przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzić skuteczne planowanie ciągłości funkcjonowania uwzględniając zakres kwestii RBC związanych z kryzysem, w tym z związanych unikaniem zwolnień pracowników i utrzymaniem wypłat wynagrodzeń, mogą być w lepszej sytuacji, pozwalającej uzyskać dostęp do świeżego kapitału, specjalnych funduszy kryzysowych oraz programów pomocowych niezależnie od ich uwarunkowań.



Ograniczanie ryzyka prawnego związanego z kryzysem

Podjęcie aktywnych działań w celu zminimalizowania negatywnych skutków reakcji przedsiębiorstwa na kryzys może zapobiec wielu zagrożeniom prawnym⁵⁸. Nagłe zawieszenie umów lub anulowanie zamówień u dostawców może spowodować na dalszych etapach zarzuty prawne, podobnie jak zwolnienia lub przymusowe urlopy pracowników czy też jednostronne obniżenie wynagrodzeń lub urlopy bez zapewnienia wynagrodzenia. Podobnie niezastosowanie wystarczających środków ochrony zdrowia i bezpieczeństwa – nawet jeśli w razie konieczności wykraczających poza wymogi prawne – w celu ochrony pracowników i klientów przed zarażeniem, może również narazić przedsiębiorstwo na wyzwania o charakterze prawnym związane z naruszeniem obowiązku ostrożności⁵⁹.

⁵⁶ Morgan Stanley Research, (6 kwietnia 2020 r.), [Why the Coronavirus Puts a New Lens on ESG Investing](#) [Dlaczego koronawirus stawia inwestowanie ESG w nowym świetle], Morgan Stanley. Zobacz także: K. Broughton i M. Sardon (25 marca 2020 r.), [Coronavirus Pandemic Could Elevate ESG Factors](#) [Pandemia koronawirusa może podwyższyć czynniki ESG], Wall Street Journal.

⁵⁷ Według badań przeprowadzonych przez Bloomberg Intelligence, „jak dotąd w 2020 r. 59% amerykańskich funduszy ETF ESG radzi sobie lepiej niż indeks giełdowy S&P 500, podczas gdy 60% europejskich funduszy ETF ESG przewyższa stopę wzrostu indeksu giełdowego MSCI Europe”. Zobacz C. Ballentine (31 marca 2020 r.), [ESG Stock Resilience Is Paving the Way for a Surge in Popularity](#) [Odporność akcji ESG toruje drogę do nagłego wzrostu popularności], Bloomberg. Zobacz także: S. Kishan i E. Chasan (13 marca 2020 r.), [Older ESG Funds Outperform Their Newer Rivals in Market Turmoil](#) [Starsze fundusze ESG osiągają lepsze wyniki niż ich nowi rywale w czasie chaosu rynkowego], Bloomberg, oraz J. Hale (16 marca 2020 r.), [Sustainable Equity Funds are Outperforming in Bear Market](#), Morningstar.

⁵⁸ <https://www.law.com/2020/03/27/lawyers-watch-for-consumer-class-actions-as-covid-19-hits-pocketbooks/>

⁵⁹ <https://www.sidley.com/-/media/uploads/sidley-austin-covid19-key-client-issues.pdf>



Ochrona wartości i reputacji marki

Odpowiedzialne podejście przedsiębiorstwa do prowadzonej działalności jest zazwyczaj ściśle związane z wartością marki i reputacją przedsiębiorstwa⁶⁰. Prawdopodobne jest, że względy te będą dotyczyć również sposobu, w jaki przedsiębiorstwa reagują na kryzys, a także że inwestorzy i konsumenci będą patrzeć przychylniej na przedsiębiorstwa, które starały się przyjąć odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu w trakcie kryzysu.

Kryzys związany z COVID-19 jest prawdziwym sprawdzianem sposobu, w jaki RBC może pomóc przedsiębiorstwom i ich łańcuchom dostaw w zwiększaniu odporności i elastyczności oraz w lepszej wydajności w perspektywie długoterminowej. W tym sensie obecny kryzys można postrzegać jako szansę dla przedsiębiorstw na określenie planowania strategicznego, zarządzania ryzykiem pozafinansowym i wdrożenia standardów RBC⁶¹. Niektóre przedsiębiorstwa już są bardziej zauważalne wybierając tego rodzaju reakcje⁶².

Jednocześnie niepewność, krótkie ramy czasowe na podejmowanie decyzji i ograniczony przepływ środków finansowych to kluczowe cechy kryzysu, które nadal będą stanowić poważne wyzwanie dla przedsiębiorstw dążących do wdrożenia podejścia RBC w perspektywie długoterminowej. Dla wielu przedsiębiorstw (zwłaszcza z sektora MŚP) odpowiedzialne reagowanie na kryzys i dostęp do ww. świadczeń będą trudne bez wsparcia i zachęt ze strony rządu.

Jakie kroki pozwolą przedsiębiorstwom na włączenie RBC do swoich reakcji na COVID-19?

W perspektywie krótkoterminowej przedsiębiorstwa prawdopodobnie skoncentrują się na planowaniu ciągłości, a zwłaszcza na rozwiązywaniu problemów z przepływami finansowymi i wypłacalnością. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP, będzie po prostu dążyć do utrzymania rentowności i uniknięcia bankructwa. Bez ukierunkowanej interwencji i wsparcia ze strony rządu (por. poniżej) zachowanie płynności finansowej przedsiębiorstwa może być trudne, nie mówiąc już o złagodzeniu wpływu jego reakcji na pracowników i społeczeństwo.

Skupienie się na utrzymaniu ciągłości działania nie musi wypierać działań w zakresie RBC. Wiele kroków może zostać podjętych z wykorzystaniem istniejących zasobów ludzkich i procesów w celu wzmocnienia reakcji przedsiębiorstwa na kryzys związany z COVID-19, zgodnej ze standardami RBC. Podejścia RBC nie należy postrzegać jako dodatkowego obciążenia, ale raczej jako ukierunkowanie strategiczne, które może zachęcać do bardziej systemowej reakcji, zniechęcać do niezależnego stanowiska⁶³ i przynosić przedsiębiorstwu krótko- i długoterminowe korzyści wynikające z jego reakcji na kryzys. W ramce 2 przedstawiono przykłady włączenia podejścia RBC do reakcji przedsiębiorstw na kryzys.

Ramka 2: Konkretny kroki, możliwe do zastosowania w celu włączenia podejścia RBC do działań przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych

- ✓ Współpracuj z zespołami ds. zamówień i zrównoważonego rozwoju w celu zrozumienia słabych punktów dostawców lub partnerów biznesowych, a w szczególności działań dostawców w zakresie relacji pracowniczych oraz kwestii związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem. Skorzystaj z tych informacji przy planowaniu awaryjnej strategii przedsiębiorstwa oraz planując

⁶⁰ T. Melo i J. Galan (2011) [Effects of corporate social responsibility on brand value](#) [Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na wartość marki], *Journal of Brand Management*, t. 18, s. 423-437.

⁶¹ A. Triponel (16 marca 2020 r.) [Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing](#) [Koronawirus rzuca światło na niezdrowe łańcuchy dostaw: oczyszczenie ich pomoże zarówno odporności biznesowej, jak i dobrobytowi pracowników], Medium.

⁶² Zobacz np. apel Międzynarodowej Federacji Odzieżowej o solidarność w łańcuchach dostaw odzieży: Fashion United (25 marca 2020 r.) [IAF urges solidarity in apparel supply chain](#) [IAF wzywa do solidarności w łańcuchu dostaw odzieży], Fashion United. Zobacz także: A. Triponel (16 marca 2020 r.) [Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing](#), Medium.

⁶³ M. Barry (27 marca 2020 r.) [Shaping a sustainable post-Covid-19 world: five lessons for business](#) [Kształtowanie zrównoważonego świata po Covid-19: pięć lekcji dla biznesu], Ethical Corporation.

ciągłość w łańcuchach dostaw.

✓ *W przypadku krytycznych zakłóceń po stronie podaży opracuj plan szybkiego reagowania dotyczący należytej staranności wobec dostawcy – w ścisłym porozumieniu z zespołami ds. zakupów, zrównoważonego rozwoju lub zarządzania ryzykiem środowiskowym i społecznym – dla nowych źródeł lub dostawców, koncentrując oceny dostawców na najważniejszych kwestiach RBC, jakie mogą wpłynąć na planowanie awaryjne w perspektywie krótko- i długoterminowej.*

✓ *W przypadku zakłóceń po stronie popytu oceń skutki biznesowe wynikające z anulowania lub zawieszenia zamówień – w tym skutki dla środowiska lub w odniesieniu do społeczeństwa – oraz zdolność wznowienia zamówień po kryzysie. Ujawnij ustalenia i plany ciągłości nabywcom i administracji rządowej oraz zaproponuj alternatywne rozwiązania i zobowiązania w celu złagodzenia skutków społeczno-gospodarczych, w tym w odniesieniu do dostępu do pożyczek rządowych lub kredytów dla nabywców, pomocy darczyńców lub wnioskowania o akredytywy lub gwarancje wznowienia działalności po kryzysie.*

✓ *Rozważając zwolnienia pracowników i inne krótkoterminowe zmiany mające wpływ na zatrudnienie poinformuj ze stosownym wyprzedzeniem pracowników i ich przedstawicieli – oraz tam gdzie jest to właściwe odpowiednie organy rządowe – i współpracuj z nimi w celu rozważenia realnych opcji lub innych kroków mających ograniczyć do minimum możliwe do przewidzenia negatywne skutki takich działań⁶⁴. Rozważ innowacyjne rozwiązania, takie jak cięcia wynagrodzeń dla kadry kierowniczej lub anulowanie wypłaty dywidendy (w stosownych przypadkach), aby pomóc w sfinansowaniu wynagrodzeń i uniknąć zwolnień lub przymusowych urlopów.*

✓ *W przypadku większych przedsiębiorstw, należy rozważyć pożyczki lub inne programy finansujące strategicznych niewypłacalnych partnerów lub mających problemy z przepływami finansowymi w łańcuchu dostaw czy w relacjach biznesowych. W takich programach należy uwzględnić warunki dotyczące ryzyka środowiskowego lub społecznego oraz inne kwestie RBC, w szczególności te, które są najistotniejsze dla zarządzania krótko- i długoterminowymi skutkami kryzysu⁶⁵.*

✓ *Rozważając, czy czasowo zawiesić, anulować lub ograniczyć zamówienia lub inne rodzaje współpracy z dostawcami i partnerami biznesowymi, należy ocenić społeczno-gospodarcze skutki różnych opcji awaryjnych, biorąc pod uwagę dostępność wszelkich pożyczek lub awaryjnych pakietów pomocy oraz wsparcia. Jeśli to możliwe warto skonsultować się z pracownikami lub ich przedstawicielami na poziomie ogólnym (np. z międzynarodowymi związkami zawodowymi) w sprawie opcji awaryjnych i zawiadomić administrację rządową o możliwych skutkach proponowanych rozwiązań. Warto zadbać o dotację darczyńcy lub inną formę wsparcia w celu złagodzenia społeczno-gospodarczych skutków zakończenia działalności.*

✓ *W przypadku przedsiębiorstw borykających się z wypłacalnością lub poważnymi problemami z płynnością finansową należy ocenić krótko- i długoterminowe skutki społeczno-gospodarcze różnych opcji i planów awaryjnych oraz poinformować o nich wierzycieli i, w stosownych przypadkach, administrację rządową. Przedsiębiorstwa powinny starać się jak najlepiej wykorzystać programy wsparcia i pomocy, które mogą złagodzić nacisk gospodarczy na nie. Przykładowo wiele rządów wprowadziło doraźne programy w zakresie bezrobocia, z których w przypadku braku aktywności w danym przedsiębiorstwie pracownicy mogą otrzymywać świadczenia odpowiadające części ich wynagrodzenia, pozostając jednocześnie zatrudnionymi⁶⁶. Inne plany obejmują odroczenie płatności podatków lub ubezpieczeń społecznych⁶⁷. Podobnie banki komercyjne, zwłaszcza te korzystające z rządowych programów gwarancji kredytowych, mogą oferować przedłużenie linii kredytowych lub elastyczność w zakresie warunków spłaty⁶⁸. Przedsiębiorstwa powinny ocenić dostępność takich środków wsparcia podatkowego oraz być przygotowane do komunikowania, w jaki sposób można zmniejszyć wpływ na pracowników (np. poprzez kontynuowanie wypłat wynagrodzeń, przyszłe inwestycje w umiejętności i gotowość itp.).*

⁶⁴ UNI (5 marca 2020 r.), [Workers are on the frontlines in the fight against COVID-19](#) [Pracownicy są na froncie walki z COVID-19], UNI Global Union.

⁶⁵ Zobacz np. zmiany w programie dostaw Walmartu: J. Furner i K. McLay (25 marca 2020 r.) [Some help for our small business partners](#) [Pomoc dla naszych małych partnerów biznesowych].

⁶⁶ Na przykład rząd duński udziela pomocy przedsiębiorstwom mającym trudności z wypłatą wynagrodzeń w zamian za zobowiązanie do nie zwalniania pracowników. Euractiv with Reuters (15 marca 2020 r.), [Danish corona-hit firms get state aid to pay 75% of salaries](#) [Duńskie przedsiębiorstwa dotknięte przez koronawirusa otrzymują pomoc państwa na wypłatę 75% wynagrodzeń], Euractiv.

⁶⁷ Zobacz np. Rząd francuski (2 kwietnia 2020 r.), [FAQ Accompagnement des entreprises – Coronavirus](#)

⁶⁸ OECD (25 marca 2020 r.), [Financial consumer protection responses to COVID-19](#) [Finansowe odpowiedzi w zakresie ochrony konsumentów na COVID-19].

W jaki sposób standardy RBC mogą wspierać reakcje polityczne rządów na kryzys?

Programy mające na celu wspieranie przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem pod względem ekonomicznym i pobudzenie gospodarki po kryzysie mogą mieć trudności ze znalezieniem właściwej równowagi między szybkim ożywieniem gospodarczym, ciągłością niektórych przedsiębiorstw i sektorów, a stosowaniem gwarancji i zabezpieczeń środowiskowych, społecznych lub wynikających z innych regulacji. Prawdopodobne jest, że wiele przedsiębiorstw nie będzie chciało z własnej woli zastosować podejścia RBC w odpowiedzi na COVID-19, albo z powodu braku motywacji, zdolności, zasobów albo wiedzy. Wsparcie rządowe i zachęty do przyjęcia podejścia RBC będą zatem ważne dla zapewnienia spójności między politykami w odpowiedzi na kryzys a oczekiwaniami związanymi z przestrzeganiem przez biznes standardów RBC i przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju. Administracje rządowe powinny również dopilnować, aby środki opracowane i wdrożone w odpowiedzi na kryzys nie zaostrzały negatywnych społeczno-gospodarczych skutków kryzysu, lecz raczej zachęcały przedsiębiorstwa do łagodzenia wszelkich potencjalnych szkód i maksymalnego zwiększania pozytywnych skutków takich działań⁶⁹.

Różne instrumenty OECD uznają ważną rolę administracji rządowych w promowaniu i wdrażaniu RBC, i mogą być wykorzystane do ukierunkowania reakcji politycznych na kryzys związany z COVID-19. Wydane przez OECD *Ramy polityki dla inwestycji* ([the Policy Framework for Investment](#)) stanowią przydatne odniesienie dla projektowania i wdrażania reakcji politycznych umożliwiających RBC. Obejmuje to regulowanie, ale także komunikowanie jasnych oczekiwań i udzielanie przedsiębiorstwom porad w zakresie tego, jak spełnić oczekiwania RBC, współpracę z różnymi interesariuszami w celu uzyskania synergii i zapewnienia spójności w zakresie RBC oraz okazywanie poparcia dla dobrych praktyk w zakresie RBC. Administracje rządowe powinny również dawać przykład w zakresie RBC i stosować odpowiednie praktyki w kontekście ich roli jako podmiotów gospodarczych. W tabeli poniżej przedstawiono przykłady możliwego wykorzystania elementów ww. ram do zastosowania podejścia RBC w politycznych reakcjach na kryzys związany z COVID-19.

⁶⁹ OECD (2020) [From containment to recovery: Environmental responses to the COVID-19 pandemic](#) [Od ograniczania do poprawy: Reakcje środowiskowe na pandemię COVID-19], Paryż. Zobacz także M. Lubbers (26 marca 2020 r.) [Coronavirus, Climate Change, And Our Community](#) [Koronawirus, zmiany klimatu i nasza społeczność], Forbes.

Tabela 1 – Zastosowanie podejścia RBC w odpowiedziach administracji rządowych na kryzys wywołany COVID-19

Wariant strategiczny	Przykłady reakcji politycznych na COVID-19	Przykłady krajów
Regulowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Przyjęcie przepisów w celu wzmocnienia ochrony pracowników lub dostosowanie istniejących ram prawnych do sytuacji nadzwyczajnej. • Oczekiwanie zgodności z normami w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa jako warunek dalszej działalności przedsiębiorstw. • Monitorowanie naruszeń takich jak np. wprowadzanie do sprzedaży podrobionego sprzętu ochronnego oraz reagowanie na tego typu naruszenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • W Chile przyspieszono przyjęcie nowej ustawy o pracy zdalnej przyznającej nowe prawa osobom pracującym w ten sposób w odpowiedzi na pandemię COVID-19⁷⁰. • Europejski Urząd ds. Zwalczania Nadużyć Finansowych wszczął dochodzenie w sprawie przywozu podrobionych produktów ochrony zdrowia oraz produktów higienicznych stosowanych do walki z wirusem⁷¹.
Ułatwianie	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie przedsiębiorstwom wskazówek w zakresie projektowania i wdrażania odpowiedzialnych reakcji na wybuch epidemii. • Stworzenie kanałów komunikacji, by umożliwić przedsiębiorstwom i innym interesariuszom uzyskanie wyjaśnień i porad. • Zajęcie się problemem rozpowszechniania błędnych informacji i szkodliwych treści związanych z COVID-19. • Organizowanie i ułatwianie realizowania wspólnych inicjatyw przemysłu i różnych interesariuszy w celu wspierania opłacalnych i szeroko wspieranych reakcji na kryzys związany z COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stany Zjednoczone⁷² i Wielka Brytania⁷³ wydały wytyczne dla przedsiębiorstw i pracodawców dotyczące sposobu reagowania na kryzys w sposób zmniejszający narażenie pracowników na zarażenie COVID-19. • Rząd Australii stworzył aplikację Coronavirus Australia, aby przekazywać aktualne informacje i porady⁷⁴. • Rząd Wielkiej Brytanii współpracuje z mediami społecznościowymi w celu walki z rozprzestrzenianiem się błędnych informacji na temat wirusa⁷⁵.
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynacja reakcji politycznych na poziomie globalnym w celu powstrzymania rozprzestrzeniania się pandemii i wspierania utrzymania ciągłości działania. • Współpraca z innymi rządami w celu przyjmowania polityk handlowych zgodnych z zasadą „nie szkodzić”, ułatwiających przepływ niezbędnych lekarstw i sprzętu. • Konsultowanie z interesariuszami oraz ich angażowanie w określanie oczekiwań w odniesieniu do RBC i COVID-19. • Zapewnienie spójności i koordynacji między różnymi agencjami rządowymi, a także zgodności z obowiązującymi przepisami i politykami dotyczącymi reakcji na kryzys związany z COVID-19. • Zapewnienie, aby środki nadzwyczajne wdrażane przez rząd były niedyskryminacyjne i 	<ul style="list-style-type: none"> • Przywódcy państw G7 zobowiązali się do zapewnienia silnej globalnej reakcji poprzez współpracę i lepszą koordynację⁷⁶. • Argentyna opracowała przewodnik dla administracji niższego niż krajowy szczebla na temat zarządzania kryzysem związanym z COVID-19⁷⁷.

⁷⁰ Bloomberg Tax (24 marca 2020 r.) [Chile grants new remote work rights amid Corononavirus outbreak](#) [Chile przyznaje nowe prawa do pracy zdalnej w związku z epidemią koronawirusa], Payroll News, Bloomberg Tax.

⁷¹ Europejski Urząd ds. Zwalczania Nadużyć Finansowych, (20 marca 2020 r.) [OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products](#), Komisja Europejska, Komunikat prasowy nr 07/2020.

⁷² Centrum Kontroli i Zapobiegania Chorób (2020), [Interim Guidance for Business and Employers: Plan, Prepare and Respond to Coronavirus Disease 2019](#) [Tymczasowe wytyczne dla przedsiębiorstw i pracodawców: planowanie, przygotowywanie i reagowanie na chorobę wywołaną przez koronawirusa w 2019 r.].

⁷³ Public Health England (2020), [Employers and Businesses Guidance](#) [Porady dla pracodawców i przedsiębiorstw].

⁷⁴ Australijski rządowy Departament Zdrowia (2020), [Coronavirus Australia app](#)

⁷⁵ BBC News (20 marca 2020 r.), [Coronavirus: Fake news crackdown by UK government](#) [Koronawirus: Akcja rządu Wielkiej Brytanii przeciwko fałszywym wiadomościom], Business, BBC.

⁷⁶ Ministerstwo Spraw Europejskich i Zagranicznych (2020), [Coronavirus COVID-19: G7 Leader's Statement \(16 March 2020\)](#) [Koronawirus COVID-19: Oświadczenie przywódców państw G7 (16 marca 2020 r.)], Coronavirus – Statements, France Diplomatie.

⁷⁷ C. Leon, V. Osorio i E. Giletta (marzec 2020 r.), [Guia rapida de gestion de crisis del COVID-19 para gobiernos: Salud publica, tecnologias y comunicacion](#), Asuntos del Sur y Bloomsbury Policy Group.

	utrzymywały sprzyjające warunki dla RBC.	
Promowanie	<ul style="list-style-type: none"> Zachęcanie do odpowiedzialnych reakcji biznesowych na kryzys wywołany COVID-19 poprzez ulgi podatkowe lub zachęty finansowe. Uzależnienie alokacji wsparcia rządowego, na przykład w kontekście pomocy, gwarancji kredytowych, udziałów kapitałowych lub innych pakietów stymulacyjnych, od przestrzegania standardów RBC. 	<ul style="list-style-type: none"> Niemiecki rząd zorganizował wirtualny „hackathon” COVID-19, który umożliwił ponad 40 000 uczestników zaproponowanie innowacyjnych rozwiązań dla pandemii. Oczekuje się, że wybrane projekty otrzymają finansowanie rządowe⁷⁸. Rząd Indii ogłosił, że przedsiębiorstwa ponoszące wydatki w związku z COVID-19 będą je kwalifikować jako działalność związana z CSR w ramach obowiązkowej alokacji zysku na działalność związaną z CSR⁷⁹.
Dawanie przykładu	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie ochrony pracownikom oraz wdrożenie dobrych praktyk, takich jak ograniczenie kontaktów osobistych w agendach rządowych. Przyjęcie najwyższych standardów postępowania i odpowiedzialnego reagowania na epidemię COVID-19 w spółkach Skarbu Państwa. Włączenie kwestii RBC do zamówień publicznych na produkty lub usługi związane z COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> W Chinach przedsiębiorstwa państwowe zapewniają najemcom biznesowym co najmniej dwumiesięczne zwolnienie z czynszu, w tym sklepom detalicznym, aby złagodzić trudności gospodarcze i finansowe spowodowane epidemią⁸⁰.

WZGLĘDY POLITYCZNE

Przedstawione poniżej rozwiązania z zakresu RBC stają się szczególnie istotne w zarządzaniu krótko- i długoterminową reakcją na kryzys oraz wychodzeniem z kryzysu:

- Warunki w funduszach kryzysowych lub pomocowych:** Na całym świecie rządy wdrażają pakiety pomocowe i stymulacyjne zapewniające wsparcie dla przedsiębiorstw i pracowników. Prowadzone są również dyskusje na temat tego, w jaki sposób zapewnić sprawiedliwe rozłożenie wsparcia w stosunku do wszystkich, którzy ucierpieli w wyniku kryzysu, w tym pracowników⁸¹. Aby ominąć liczne prawne, etyczne i polityczne zagrożenia związane z funduszami pomocowymi, administracje rządowe mogą stosować standardy RBC w celu uwarunkowania uzyskania wsparcia⁸². Uwzględnienie zobowiązań w zakresie międzynarodowo uznanych standardów RBC, takich jak *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych* oraz *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu*, może pomóc w zapewnieniu, że korzyści płynące ze środków wsparcia finansowego są dzielone równomiernie, a przedsiębiorstwa otrzymujące wsparcie odpowiednio zarządzają swoimi szerszymi zagrożeniami z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego⁸³. Szczegółowe warunki

⁷⁸ P. Grull (24 marca 2020 r.), [German COVID-19 Hackathon delivers more than 800 projects](#) [Ponad 800 projektów stworzonych w ramach niemieckiego Hackathonu COVID-19], Euractiv.

⁷⁹ P. D. Singh (25 marca 2020 r.), [MCA allows COVID-19 under CSR expenditure: Can/will startup get money?](#) [MCA zezwala na wydatki związane z COVID-19 w ramach wydatków na CSR: Czy start-upy mogą dostać/dostaną pieniądze?], Invest India: National Investment Promotion and Facilitation Agency.

⁸⁰ CBRE (27 marca 2020 r.), [China's policy response to COVID-19](#) [Reakcja polityczna Chin na COVID-19], CBRE.

⁸¹ Był to np. jeden z głównych punktów spornych w przyjęciu dwubilionowego pakietu zachęt w USA: C. Emma, J. Scholtes (25 marca 2020 r.), [Here's what's in the 2\\$ trillion stimulus package – and what's next](#) [Co zawiera dwubilionowy pakiet zachęt – i co dalej], Politico.

⁸² Przywódcy państw G20 zobowiązali się do zapewnienia, że wszelkie podejmowane przez nich środki związane z COVID-19, które mogą mieć zakłócające skutki dla handlu światowego, będą ukierunkowane, proporcjonalne, przejrzyste i tymczasowe, [Oświadczenie przywódców państw G20 z 26 marca 2020 r.](#)

⁸³ OECD (2020), [Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19](#), Paryż, s. 6. Zobacz także: Rada Federalna (2020), [Coronavirus: Federal Council adopts emergency ordinance on granting of credits with joint and several federal guarantees](#) [Koronawirus: Rada Federalna przyjmuje nadzwyczajne rozporządzenie w sprawie udzielania kredytów z solidarnymi gwarancjami federalnymi], Press Releases, Portal of the Swiss Government.

dotyczące kwestii RBC wynikające z dotychczasowych rządowych pakietów wsparcia obejmują zakazy zwalniania pracowników, gwarancje wypłaty całości lub części wynagrodzenia, zobowiązania do inwestowania w umiejętności i szkolenia pracowników, a także jako zobowiązania do inwestowania w gotowość na wypadek katastrof i bezpieczeństwo łańcucha dostaw.

- 2. Inwestowanie w tworzenie wartości:** Plany naprawcze stawiają rządy w szczególnie strategicznej pozycji, która pozwala im ukierunkować gospodarkę na konkretne cele i priorytety. Pojawiają się wezwania do zapewnienia, że wsparcie finansowe stworzy wartość nie tylko dla akcjonariuszy spółek, ale także dla interesariuszy przedsiębiorstw oraz ogólnie społeczeństwa. W tym sensie wzywa się rządy do wprowadzania zabezpieczeń dla zapewnienia, że przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia finansowego reinwestują przyszłe zyski w długoterminowe tworzenie wartości (takie jak wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu⁸⁴, obniżona emisja gazów cieplarnianych, dobrobyt pracowników, umiejętności i świadczenia oraz gotowość na wypadek sytuacji wyjątkowej⁸⁵) zamiast dzielić się wykupem i wypłatą dywidend⁸⁶. Administracje rządowe mogą również stosować standardy RBC jako kryteria przydzielania pomocy i inwestycji w strategicznych branżach, w tym w obszarze zdrowia, infrastruktury i cyfryzacji, a tym samym kierować zasoby do przedsiębiorstw, które najprawdopodobniej stworzą długoterminową wartość gospodarczą, społeczną i środowiskową. Konieczne mogą być również specjalne strategie w celu wsparcia przedsiębiorstw (i ich pracowników), które nie są w stanie skorzystać z gwarancji kredytowych lub innych pakietów pomocowych.
- 3. Umożliwienie rozwiązywania sporów i dostępu do środków ochrony prawnej w celu zapewnienia odpowiedzialności:** Biorąc pod uwagę, że programy pomocowe i naprawcze mają przynieść korzyści przedsiębiorstwom, ale także pracownikom i interesariuszom dotkniętym kryzysem, należy wprowadzić mechanizmy rozliczalności, które pomogą monitorować warunki i wyeliminować wszelkie rzeczywiste lub potencjalne niepowodzenia przedsiębiorstw lub agencji rządowych poprzez równomierny podział wsparcia wynikającego z tych programów. Administracje rządowe powinny w tym celu ustanowić odpowiednie mechanizmy rozwiązywania sporów i ochrony prawnej. Kryteria mające zastosowanie do Krajowych Punktów Kontaktowych OECD (KPK OECD)⁸⁷ mogą pomóc w kierowaniu funkcjonowaniem takich mechanizmów⁸⁸.
- 4. Promowanie odporności łańcucha dostaw i bezpieczeństwa dostaw:** Oprócz działań pomocowych dla przedsiębiorstw w krajach, w których mają siedzibę, wiele rządów będzie dążyć do rozwiązywania problemów związanych z zakłóceniami w strategicznych łańcuchach dostaw lub branżach w innych krajach (np. w zakresie strategicznych surowców, sprzętu medycznego) i do zachowania dostępu do własnego przemysłu krajowego. Standardy RBC mogą pomóc administracjom rządowym w takich wysiłkach, zapewniając przekrojowe ramy dla identyfikacji zagrożeń z zakresu ochrony

⁸⁴ Zobacz na przykład [Business for Inclusive Growth](#), koalicja dużych międzynarodowych przedsiębiorstw, które zobowiązały się do zmniejszenia nierówności i wspierania różnorodności w swoich miejscach pracy i łańcuchach dostaw w ramach inicjatywy G7 pod przewodnictwem prezydenta Francji Emmanuela Macrona i nadzorem OECD

⁸⁵ Zobacz np. M. Mendiluce (23 marca 2020 r.) [COVID-19 stimulus should address health, economy and climate together](#) [Bodźce związane z COVID-19 powinny uwzględniać wspólnie zdrowie, gospodarkę i klimat], Euractiv. D. Barnes (1 kwietnia 2020 r.) [The looming danger of a high-carbon monetary response to the coronavirus crisis](#) [Nadciągające niebezpieczeństwo wysokoemisyjnej reakcji finansowej na kryzys związany z koronawirusem], Responsible Investor.

⁸⁶ Przykładowo Rząd francuski zabronił wypłaty dywidend lub wykupu akcji przez przedsiębiorstwa, które odraczają płatności podatków lub ubezpieczenia społecznego lub korzystają z pożyczek gwarantowanych przez rząd. Zobacz [tutaj](#). Wydał również zdecydowane zalecenie, aby nie robić tego wobec przedsiębiorstw, które obejmują pracowników systemem częściowego bezrobocia wprowadzonym w odpowiedzi na kryzys. Zobacz [tutaj](#)

⁸⁷ Odpowiedzialne prowadzenie biznesu OECD, *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*: Krajowe Punkty Kontaktowe OECD ds. odpowiedzialnego prowadzenia biznesu, <https://mneguidelines.oecd.org/ncps>

⁸⁸ *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych* wymagają, aby KPK OECD spełniały kryteria **widoczności, dostępności, przejrzystości i rozliczalności** oraz aby rozpatrywały zawiadomienia o potencjalnym naruszeniu Wytycznych OECD (*specific instances*) w sposób **bezbiasny, przewidywalny, sprawiedliwy i zgodny z Wytycznymi OECD**. Por. Wytyczne OECD, Część II. *Procedury wdrażania wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Wytyczne proceduralne*.

środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego oraz słabości w łańcuchach dostaw strategicznych branż. Istniejące inicjatywy branżowe oraz inicjatywy wielostronne w zakresie odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw mogą okazać się również przydatnymi partnerami w kierowaniu wsparcia finansowego mającego na celu zarządzanie zakłóceniami i pomoc w poprawie sytuacji.

- 5. Wykorzystanie zamówień publicznych:** Niektóre kraje już stosują podejście należytej staranności w oparciu o analizę ryzyka w zakupach publicznych, aby zamawiać towary i usługi od przedsiębiorstw, które spełniają kryteria RBC. Kryzys związany z COVID-19 oznacza, że administracje rządowe będą musiały pozyskać duże ilości podstawowych środków w trybie pilnym. Bez utrudniania niezbędnej dostawy podstawowych towarów lub usług zachowanie należytej staranności w ich działaniach w zakresie zamówień pomoże administracjom rządowym zidentyfikować słabe strony dostawców związane z COVID-19, jednocześnie zapewniając, że ich praktyki zakupowe nie spowodują nadmiernego negatywnego wpływu społecznego i środowiskowego⁸⁹.

Standardy i instrumenty OECD w zakresie RBC mogą odgrywać kluczową rolę w uzasadnieniu odpowiedzialnego wymiaru reakcji rządowych, w szczególności biorąc pod uwagę, że ich szeroki zasięg pozwala im uwzględnić niemal cały zakres skutków związanych z kryzysem COVID-19. Krajowe Punkty Kontaktowe OECD jako wyjątkowy mechanizm wdrażania *Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, mogą być w stanie wspierać spójność polityki w zakresie RBC i pomagać administracjom rządowym we włączaniu aspektów RBC do projektowania i wdrażania krajowych reakcji na kryzys, w tym długoterminowych polityk nastawionych na odbudowę.

⁸⁹ Zobacz np. raporty dotyczące wzrostu zapotrzebowania w zakresie zamówień na rękawiczki medyczne w Szwecji, które stworzyło ryzyko związane z warunkami pracy w Malezji: S. Kjellström (31 marca 2020 r.), [Extrem efterfrågan på vårdhandskar under coronakrisen](#), SVT Nyheter. Więcej informacji na temat potencjału zamówień publicznych w zakresie wykorzystania pozycji wpływu RBC można znaleźć w projekcie OECD dotyczącym zamówień publicznych i RBC: <http://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>

Więcej informacji o pracach OECD w zakresie RBC na stronie:
<https://mneguidelines.oecd.org/>

Dyrekcja OECD do spraw Finansowych i Przedsiębiorstw
www.oecd.org/daf | DAF.contact@oecd.org | [@OECD_BizFin](#) | [LinkedIn](#)

Niniejszy dokument został opublikowany na odpowiedzialność Sekretarza Generalnego OECD. Przedstawione w nim opinie i argumenty nie zawsze odzwierciedlają oficjalne stanowisko krajów członkowskich OECD.

OECD gromadzi dane, informacje, analizy i zalecenia dotyczące wyzwań zdrowotnych, ekonomicznych, finansowych i społecznych związanych z wpływem koronawirusa (COVID-19). Pełny pakiet informacji związanych z koronawirusem można znaleźć na stronie: www.oecd.org/coronavirus.