



处理商业运作中的人权问题

高管视角

《可持续发展新思维》

kpmg.com/sustainability

毕马威国际

2016年12月



简介

目录

简介	1
研究方法	3
第1部分：为什么要处理人权问题？	5
第2部分：向领先企业借鉴学习	6
第3部分：挑战与毕马威的建议	11
毕马威的人权服务	24
附录：仔细审视法规和准则	29
鸣谢	31

在本期《可持续发展新思维》中，毕马威致力于帮助高管人员了解和应用当前的良好实务惯例，来识别和管理大型跨国企业在运营、供应链和产品组合中出现的人权问题。本报告的目标读者是负责监督人权的高管人员和董事会成员，协助其制定企业方针，而不是针对相关日常实践工作。本报告也可能有助企业内部的人权专业人士向同事解说企业对人权的影响和开展相关对话。

本报告分享了在这一领域具领导地位的11家大型企业的专家的知识 and 经验（参见第3页，访谈于2016年8月至10月进行），以及毕马威的商业与人权专家的意见。

客户对于毕马威成员所在这一领域的咨询需求不断增长。2015年，位于澳大利亚的世界领先的人权咨询机构 Banarra（现称 KPMG Banarra）加入毕马威全球网络，有助提高现有成员所的相关咨询能力。

联合国《工商企业与人权指导原则》于2011年发布，确立了企业尊重人权的责任。自此，企业在识别和解决其业务中的人权问题方面所面临的压力愈来愈大，毕马威的相关客户需求也随之增长。

在许多方面，“人权”提供了一个整体的崭新角度，来观察企业在业务过程中对人的影响。当中涉及的议题包括大家熟悉的工人健康安全、产品安全和资料隐私等。

联合国指导原则提高了全球对企业活动给人们带来的风险以及由此产生的业务风险的意识。

未能解决人权问题可能会损害品牌价值和声誉，也可能增加诉讼和违反人权法的风险。

全球针对企业人权问题的法律诉讼日见增多：企业责任资源中心在其网站上列出了100多宗案例。¹

¹ business-humanrights.org/en/corporate-legal-accountability/latest-legal-news 取自于2016年11月28日的资料

随着更多企业在人权标准低下和实践不足，或者社会和政治因素复杂的国家运营，尤其是当供应链转向新兴市场寻找原材料和劳动力时，这些风险相应增加。

有效管理这些风险可以提高企业在社会上的认可度，建立信任，并为公司和社会带来更佳成果。

“ 新法例的制定使得人权议题愈益重要。BP执行董事会成员高度重视人权问题。

BP International安全及运营风险部人权专家 Nili Safavi

”

虽然毕马威成员所在协助客户识别和处理人权风险和影响方面拥有丰富的经验，但我们相信，我们仍可从先驱公司的实践经验中借鉴学习。

本刊物分享了先驱公司专家的知识 and 经验。我们衷心感谢受访者积极、坦诚地参与本项目。我们相信贵公司能够从中获得有用的信息。



Adrian King

毕马威国际
可持续发展服务
全球主管



Richard Boele

KPMG Banarra 合伙人
毕马威环球业务与人权网络
(KPMG's Global Business and
Human Rights Network) 主管



Jerwin Tholen

毕马威荷兰
人权咨询
总监

什么是“人权问题”？

在本报告中，“人权问题”一词涵盖一家公司及其承包商、供应商或业务合作伙伴可能对人们及其人权产生的广泛影响，当中包括但不限于：

- 污染、环境事故以及健康安全事故对人们健康的损害
- 强迫劳动、雇用童工或报酬过低
- 工作环境不安全或不健康
- 强迫或非自愿迁移社区，包括原住民社群
- 保护资产的保安人员使用过度的武力
- 歧视员工，例如种族、性别或性倾向歧视
- 耗尽或污染当地社区依赖的水源

虽然企业有巨大的潜力对人权产生积极的影响，例如促进当地社区发展，但本报告提及的“人权问题”主要集中在负面影响。

研究方法

访谈涵盖五大主题：

1. 什么因素促使企业就人权问题采取行动？
2. 企业如何评估人权风险？
3. 企业采用什么治理架构来管理这些问题？
4. 企业就衡量和报告绩效制定了什么目标和报告流程？
5. 企业在处理人权问题时面临哪些主要挑战？

参与者

以下高管人员对本报告作出了贡献：



Val Smith
董事兼企业可持续发展主管

花旗集团



Brian Geller
企业可持续发展高级副总裁

花旗集团



Eliza Eubank
环境及社会风险管理总监

花旗集团



Tony West
负责政府事务的执行副总裁、总法律顾问兼公司秘书

百事公司



Michele Thatcher
高级副总裁、全球人力资源首席顾问兼人权总监

百事公司



Nili Safavi
安全及运营风险人权专家

BP International



Jan Klawitter
国际关系主管

Anglo American



Rutger Goethart
国际劳工关系经理

Heineken



Caroline Princen
人事管理及身份管理局成员

荷兰银行



André Veneman
可持续发展总监

Akzo Nobel



Maria Anne van Dijk
环境、社会及道德风险与政策部主管

荷兰银行



Noel Morrin
可持续发展执行副总裁

Stora Enso



Michael Cooke
高级副总裁兼HSE及可持续发展主管

ABB



William Anderson
社会及环境事务副总裁

Adidas



Ramakrishnan Mukundan
董事总经理兼行政总裁

Tata Chemicals

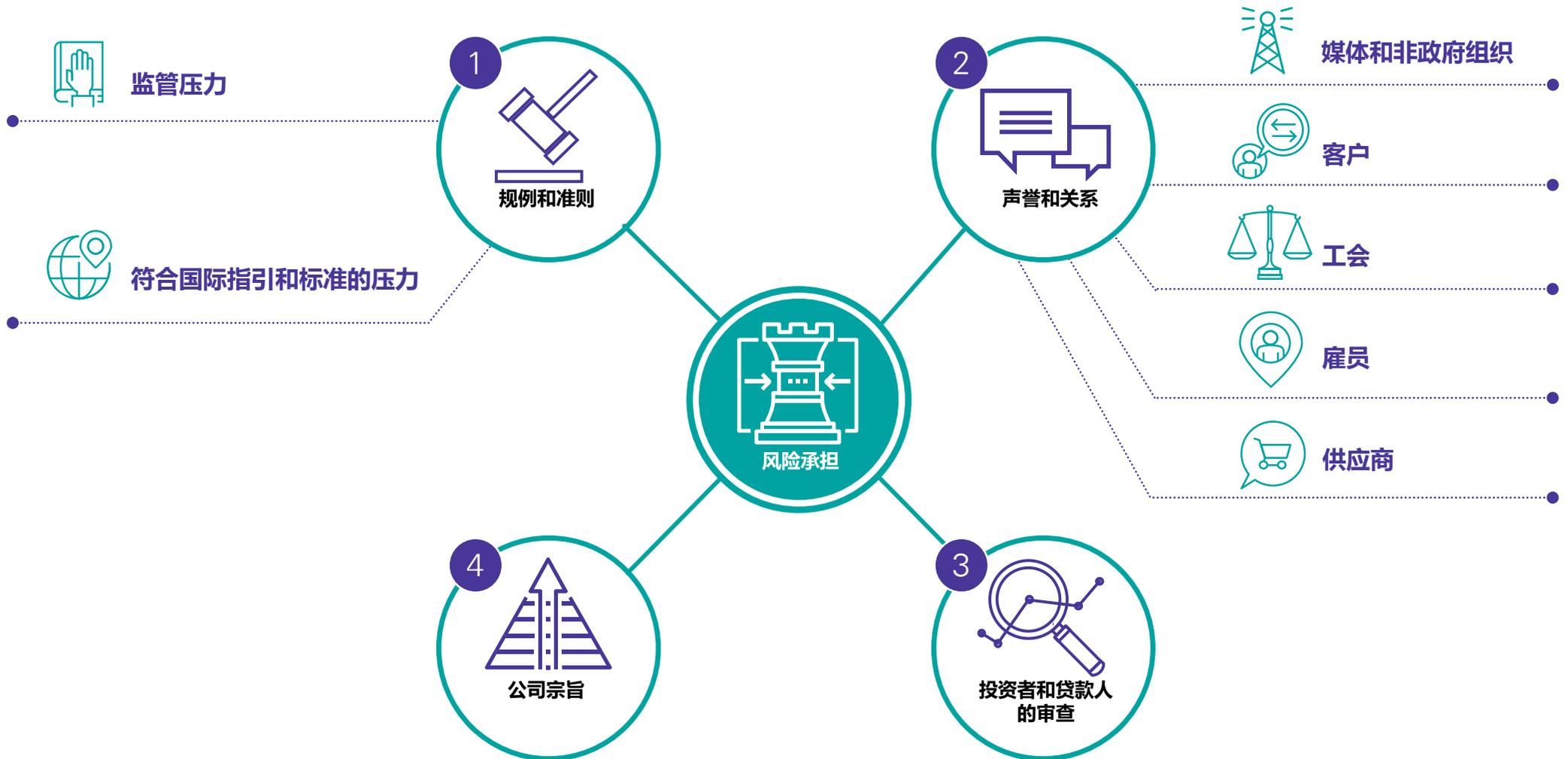
© 2016 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有，不得转载。

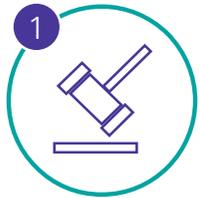
第1部分： 为什么要处理人权问题？



为什么要处理人权问题？

对于为什么企业要处理人权问题，受访者提出了四大因素，以下按照最常提到的次序列出。





1 法规和准则



监管压力

法规趋严谨是促使企业处理人权问题并报告相关活动的主因。例如，英国《现代奴役法案（2015年）》规定，在英国经营全部或部分业务且营业额超过3,600万英镑的企业须报告其采取了什么措施以确保其企业或供应链不雇用奴隶或牵涉人口贩运。²

“监管机构日渐强制要求企业就其如何应对人权领域的挑战，包括强迫劳动、土地权利和环境司法问题作出报告。”

百事公司负责政府事务的执行副总裁、总法律顾问兼公司秘书
Tony West



”



符合国际指引和标准的压力

不断新增的国际指引和准则，如联合国《工商企业与人权指导原则》和 GRI 可持续发展报告标准，有力地催化了改革。即使法律大多没有规定企业作出回应，受访企业也不希望被认为低于国际期望的标准。有关主要国际标准和框架的详情，请参见附录第29页。

“联合国正式公布指导原则，期望企业肩负起人权责任，对企业来说是一个转折点，强化了许多利益相关方的多种意见，并澄清了企业在支持人权方面的作用。”

花旗集团董事长兼可持续发展主管 Val Smith



”

² KPMG UK (2016), 'Business risk briefing: modern slavery' <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/business-risk-briefing-modern-slavery.pdf>



声誉和关系



客户

客户日益期望供应商恪守人权政策，并展示其如何主动处理人权问题。理想的人权表现可提高企业的竞争优势和加强其与关键客户的关系。



雇员

部分受访者表示，有关人权的负面宣传可严重损害企业与现有员工的关系，并妨碍新员工加入。



媒体和非政府组织

非政府组织、社运人士和媒体的审查是一个重要的推动因素，特别是面向消费者的企业，这类企业最容易因相关负面消息而导致品牌受损和丧失市场份额。

而面向企业的企业也表示，负面消息可能损害其与员工和当地社区的关系。



工会

工人和工会日益关注人权问题，特别是劳工权益。



供应商

与供应商共同处理人权问题可能有助企业与供应商建立更密切关系。部分公司表示，协助供应商改善工作场所和劳动标准，例如改善沟通和合作创新，带来了长远利益。更严格的有关人权的开户流程也是推动因素之一。

“非政府组织加强审查，加上流动技术和社交媒体获广泛应用，这意味着一旦社会上发生任何事情，几秒钟之内便会散播开去。”

Anglo American 固钻共寓为秒 Jan Klanwitter



“国际工会在地方工会的协助下进行实地监察，在人权领域变得更加活跃。”

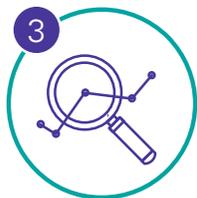
Heineken 固钻劲州共寓篇熄 Rutger Goethart



“我们研究了如何借助人权议题与供应商建立更积极、密切的关系。我们正在与主要供应商合作，寻求共同开发有利于社会的产品。”

Akzo Nobel 叮报粘反屏作球 André Veneman





投资者和贷款人的审查

投资者和贷款人加强对人权表现的审查促使企业采取行动。一家企业承认曾因有关供应链中雇用童工的指控而失去一名重要的投资者。养老基金这类长期投资者特别关注人权议题。

受访者表示，股市指数（如道琼斯可持续发展指数和富时社会责任指数系列(FTSE4Good)）也要求企业提供更多的人权细节和提高透明度，这也产生了影响。

“作为资金提供者，我们尝试利用我们的影响力鼓励客户识别和处理其业务中的人权问题。我们最大的筹码是在贷款中附加相关条件。

荷兰银行人事管理及身份管理局成员 *Caroline Princen*



”



企业宗旨

许多企业表示，处理人权问题是理所当然的，否则不符合公司的宗旨、文化和价值观。

“Tata 的使命宣言和价值观包含对所有利益相关方的“零伤害”概念，这使我们以全面的视野看待人权。

Tata Chemicals 董事总经理兼行政总裁 *Ramakrishnan Mukundan*



”



第2部分： 向领先企业 借鉴学习

向领先企业借鉴学习



企业如何管理 人权风险？

企业面临的诸多人权风险有法律成本、声誉和关系受损、收入和社会运营认可损失等，所以识别、评估和管理这些风险是企业处理人权问题的重点。

有什么主要风险？在哪里？

人权风险因机构类型而异。例如，就销售产品的受访企业（无论是面向消费者还是企业）而言，大多数风险来自“上游”供应链，包括直接的一级供应商，以至二级供应链及以上，当中特别惹人关注的是童工、强迫劳动或债役劳动和移民工人等问题。

受访者承认，评估供应链中的人权风险是一个持续的复杂过程。可能历时数载，且需投入大量的人力和财政资源，企业才能有把握地确定其供应链的可见性和相关的人权风险。

对于向消费者销售产品的企业，价值链中可能存在其他风险，例如侵犯消费者的隐私权或信息安全。

至于采掘和工业制造行业，风险主要来自工地和当地社区，当中最值得关注的风险包括工人安全、雇用保安人员保护公司资产、土地收购、破坏环境和原住民权益。

对于金融业的公司来说，风险主要来自其授予贷款或投资的“下游”机构。受访金融机构表示，它们最有机会通过客户尽职调查流程、贷款条款和条件以及投资决策，来积极改善“下游”企业的人权状况。

对人的风险还是对企业的风险？

从访谈中得出一个重点，人权风险可以是对人或对企业的风险，这两者相互关联。

联合国指导原则鼓励企业考虑业务运营和活动对人产生的人权风险，受影响者可以是公司员工、合同服务供应商、供应链中的农场或工厂工人、公司运营所在社区的居民，甚至是公司产品或服务的使用者。

“虽然改变内部思维方式，从考虑对企业的风险，转为考虑对人的风险相当富挑战性，但通过不断的培训和提高意识，以及将尊重人权融入系统中，我们已看到良好的进展。

Anglo American 国际关系主管 Jan Klawitters

”



今天，企业的人权责任首重对人的风险，而不是对企业的风险。这种以人为中心的取态可能对企业带来挑战，因为企业现有的风险管理系统和流程（如企业风险管理（ERM））旨在识别和管理业务风险。

事实上，对人的风险和对企业的风险是密不可分的。

“对人的风险可导致企业面临风险。因此，企业需要清楚地认识这两个风险，并创造共同的语言和达成共识，将人权专家与企业风险管理者联系起来。

毕马威国际可持续发展服务全球主管Adrian King

”



要做出这一转变可能极具挑战。企业风险专业人士需要改变其既定的思维模式，在现有的风险识别和缓解流程中加入以人为本的风险概念。

大多数受访企业表示，在实践中，企业同时处理对人和对企业的风险，所以不存在两种不同的方法。企业需要改进现有的风险系统和议定，并了解和处理对人的风险，以提高有效性。



将人权纳入现有系统甚富挑战性

虽然受访企业在将人权纳入现有系统方面所处阶段各有不同，但它们尽皆努力在现有风险系统和流程中加添人权风险因素，而不是另创新的方法。

大多数企业以处理其他风险相若的方法处理人权风险。它们将人权纳入企业风险管理（ERM）系统，并进行季度评估，以识别、评估和确定风险优先次序。人权风险载入企业风险登记册，并由董事会进行审阅。

“真正的挑战是使人权融入企业现有的风险系统。企业要保留现有的风险和缓解措施，也要考虑如何增强这些系统来解决人权问题。

Adidas Group 社会及环境事务副总裁William Anderson

”



然而，这种整合甚富挑战性。“人权风险很复杂，且通常未获企业上下广泛了解。”毕马威荷兰人权咨询总监Jerwin Tholen说：“这可能导致紧张和不愿意挖掘被视为潜在的破坏性问题。将人权风险纳入公司企业风险管理系统需要持续进行内部教育和提高意识。”

由于主要风险通常发生在运营、工地或供应商层面，因此业务部门必须充分了解和捕捉人权风险。高级管理层在人权团队的支持下，对这一教育过程至关重要，可形成自上而下的压力，并作为催化剂，鼓励整个机构和下属运营公司提高对人权风险的认识。

进行财务影响评估的企业寥寥可数

尽管企业承认人权风险具有潜在的严重后果，但很少受访企业计量可能涉及的潜在财务影响。只有一些例外情况。例如，如存在法律风险，风险和法律团队会了解企业可能承担的潜在财务责任。这类风险一般会升级并获迅速处理。

至于其他风险，如品牌受损、声誉受损和生产中断——所有这些都影响股价——虽然早已为市场所熟知，但企业往往不计量潜在的财务影响，因为相关影响非常复杂，且尚未有获广泛接纳的合适模型。尽管如此，数名受访者指其企业早晚会朝这一方向前进。

毕马威荷兰的Jerwin Tholen说：“量化人权风险的潜在财务影响可以相当复杂，但是并非做不到。例如，毕马威成员所曾试行对银行业的声誉风险设定财务价值。如此为每一潜在的人权风险估值既不现实也不必要，但的确有助加强企业高层的理解和促进行动。”

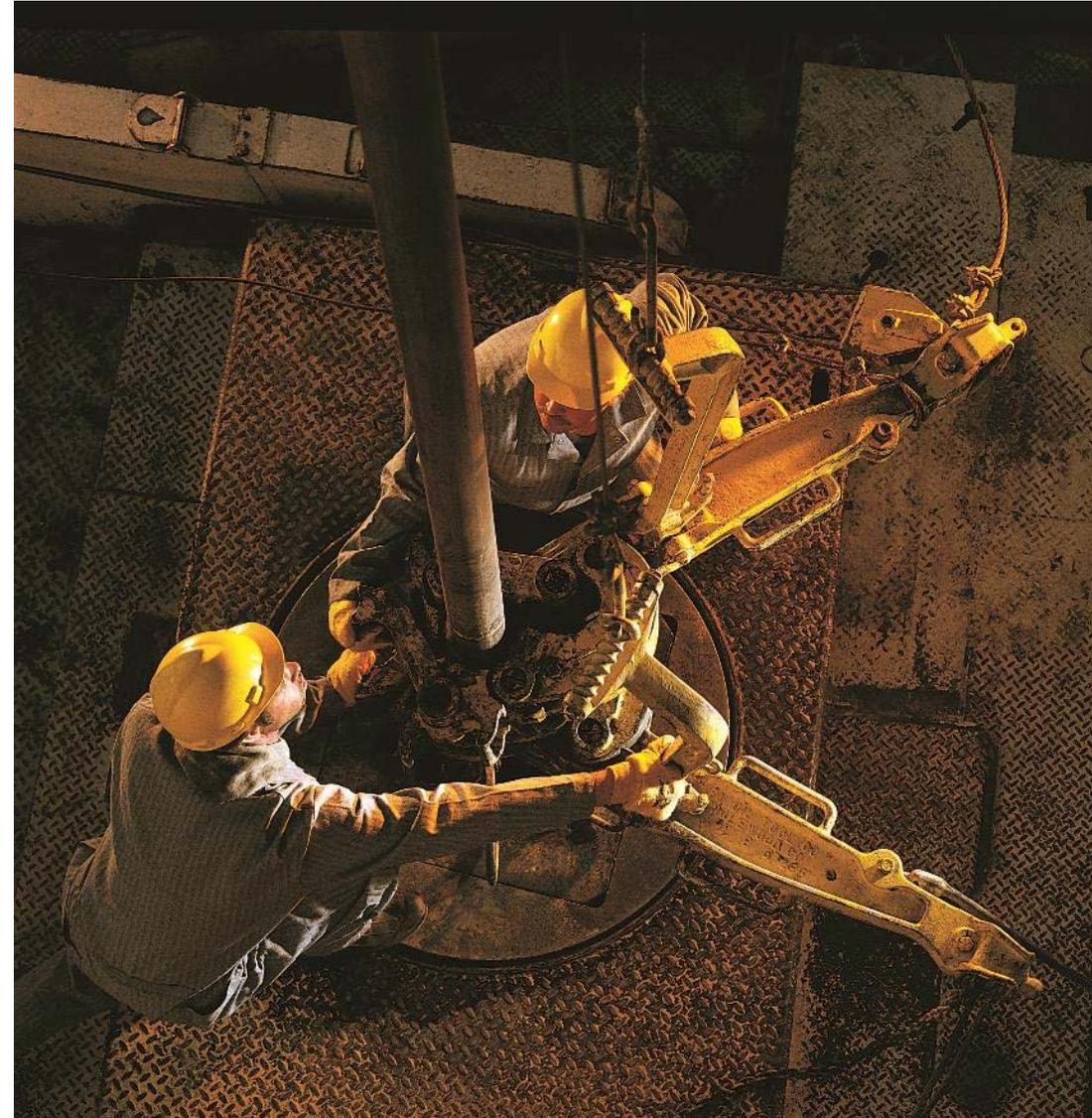
毕马威的意见：超越标准风险管理

“有些情况下，标准风险管理工具并不足够。例如，在设立合资企业或在新的地区开设网点之前，需要进行尽职调查，更深入地评估人权影响，以彻底了解在高风险国家的人权问题。

有时也需要外部利益相关者参与，例如，当企业关闭可能对所在社区造成严重后果的业务时。以人权角度考虑对人的风险，可以为标准的企业风险管理流程增添显著的价值。”



KPMG Banarra 合伙人兼毕马威全球业务与人权网络主管
Richard Boele





有什么治理架构？

企业同意有效的人权治理架构至关重要。有效的人权治理结构有助企业识别和管理人权风险，提高整个企业的意识，采取有效行动，并传达所采取的行动。

打好基础

所有受访企业都建立了与联合国《工商企业与人权指导原则》规定的框架相一致的基本人权治理架构，包括：

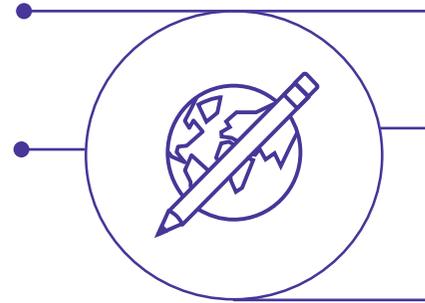
企业的人权政策或声明

董事会和高管层的人权责任

尽职调查程序，用以识别、防范、
缓解和说明不利的人权影响

与利益相关者对话（作为尽职调查的一部分），以了解哪些人可能受到企业影响以及如何受到影响

申诉机制，用以补救不利的人权影响



虽然人权治理有共通点，但没有标准方法。每家企业都致力将人权纳入现有的公司治理架构，其方法受到诸多因素的影响，包括企业运营和管理结构、业务和企业总部所在国家的文化、企业处理人权的时间等。

“没有适用于所有企业的“通用”模板。要将尊重人权纳入现有治理架构需要反复试验，才能找到最适合自身企业的方法。

毕马威荷兰人权咨询总监 Jerwin Tholen

”



人权治理随着时间的推移而演变

人权治理架构应建基于全公司的人权政策或宣言。有了这一基本承诺，企业就能更彻底地将尊重人权纳入治理架构，并制定更具战略性的方法。

“处理人权问题的历史较长的企业的方法往往较先进。”毕马威的Adrian King说：“这些企业可能已转向处理战略问题，并制定可探索与人权问题相关的商业机遇或创造社会价值的治理架构。”

但是，不论处理人权问题的历史有多长，所有受访企业都认为人权治理是持续发展的过程。数家企业指其治理结构正在“演变”或“形成中”，并承认正在边做边学，预期会继续年复一年地开发和完善有关方法。

划分监督和实施职责

企业内负责监管人权的高管人员通常来自法律、风险与合规部门。这表明大多数企业（即使是那些采用较先进方法的公司）以法律和风险管理作为人权治理的基础。

“我们在作出少数股权投资的企业供应链中发现童工后，在利益相关方的鼓励下，高层管理人员决定加强治理，将可持续发展的职责提升至行政层面。这确保企业领导层能够定期直接监管可持续发展和人权问题。

*Stora Enso*可持续发展执行副总裁Noel Morrin



一般来说，可持续发展部门会领导制定和实施人权政策，但也不总是这样。有些企业是由公共事务或人力资源部门负责。可持续发展部门还经常负责确保人权表现与公司的宗旨、价值观和企业责任相一致。

人权政策的实施通常由跨职能的工作组承担，该工作组一般由销售、采购、运营、法律、道德、安全和人力资源等职能组成。

许多受访企业承认，单靠业务职能不能确保政策得到广泛实施，因此实施的负责人一般是业务单位主管。业务单位通常会将人权问题和行动纳入年度计划，并载入风险登记册，因此往往会在业务单位设立像集团层面的跨职能工作组。

“可持续发展团队是本集团人权计划的催化剂，但我们努力将人权课题植入企业并由其他职能操作。

*Akzo Nobel*可持续发展总监André Veneman



高管人员的参与至关重要

受访者表示，由直接向行政总裁及/或董事会和主席汇报的高管人员承担最终监督企业人权活动责任，甚为重要。这不仅确保任何关键问题获迅速升级，而且向利益相关方清楚地表明企业最高管理层认真对待人权事宜。

曾经受到人权的负面影响的企业，例如失去投资者或由于危机而被迫辞退高管人员，更有可能从董事会层面接纳人权这一议题。

“上层定调是至关重要的，且应在公司的每一个层面得到加强。没有上层定调，我们不可能迈向人权治理。

百事公司负责政府事务的执行副总裁、总法律顾问兼公司秘书 Tony West



受访者也指出，内部大使和人权专家在协助企业提高人权意识方面发挥了重要作用。毕马威的Adrian King说：“企业需要提醒员工为什么要处理人权问题，相关活动与员工的角色有何相关，以及企业这样做的最终目的。高管人员可有效传达相关讯息。”

负责任采购团队日益重要

过往，许多公司认识到主要由价格、质量和效率推动的采购决策可能与人权考虑相违背，遂将采购和人权责任分开。

毕马威的Jerwin Tholen指情况正在发生改变。他说：“我看到越来越多的企业在采购职能中设立负责任采购团队，采购总监在合乎道德的采购活动日益发挥领导作用。这些企业认同，采购专业人员需要管理更广泛的风险，将人权绩效纳入其采购决策，并应对任何潜在的紧张情况。”

毕马威的意见：有效人权治理的关键要素

“有效的人权治理包含两个关键要素：高管人员参与跨职能工作组。这两大要素有助于提高员工对人权问题的认识和整个企业采取适当的行动。

一旦重要的人权问题和影响获识别，可能为企业带来重大、棘手的问题。例如，企业应如何公开其人权影响评估的结果？企业应该追踪哪些绩效指标？申诉和补救机制是否应独立于企业？

高管人员需要密切参与讨论棘手的问题，由多个业务职能参与制定整个公司价值链的流程和关系，以实现有意义的变革。



KPMG Banarra 合伙人
兼毕马威环球业务与人权网络主管



企业如何报告人权表现？

企业制定人权策略时，需要就如何报告人权活动做出决定。例如，应报告什么信息？应使用哪些数据（如有）？报告的目标受众是谁，以及用什么渠道接触这些受众？

企业可利用一些现有指引协助其报告人权表现：

- 例如，**全球报告倡议组织(GRI)的《可持续发展报告标准》**鼓励机构报告所实施的人权流程和侵犯人权的事件及其对利益相关方的影响³。
- **联合国《指导原则报告框架》**(2015年)提出了一系列问题，以指导企业根据联合国指导原则进行报告⁴。
- 另外，**可持续发展指数**(如道琼斯可持续发展指数)要求企业提供人权信息，包括政策承诺、尽职调查流程和风险评估实践。

当前报告以定性内容为主，定量数据有限

受访企业大多在可持续发展报告中汇报人权活动，只有少数企业发表独立的人权报告。独立报告旨在满足特定利益相关方的需求。例如，Stora Enso 报告了在22个国家的人权影响评估结果，以响应投资者和非政府组织的审查⁵。Adidas 报告了详细的供应链信息，包括供应商名单和个人申诉案件的进展情况⁶。荷兰银行发布了一份指引，解释人权为什么与其业务相关和如何相关⁷。

企业甚少在财务报告中载述人权相关信息。这是可以理解的，尽管诸如健康安全事件或法律案例等具体数据对企业盈利有明显的潜在影响，因此显然对投资者有用，但引起投资者注意人权信息，对于公司不无挑战。

考虑到这一点，无怪乎这些企业目前主要提供定性报告，重点描述用于识别人权问题的流程以及管理这些问题所采取的行动。有关报告解释了企业如何遵守相关法例，以及其人权方针如何符合国际准则和指引，如联合国指导原则。许多企业在报告中提供特定人权相关项目的案例研究，以资佐证。

人权报告以定性内容为主，很大程度上是因为大多数人权承诺和目标属于定性性质。例如这11家企业报告的目标包括：

- 继续促进在业务中对人权的尊重
- 确保人权问题在价值链各环节得到充分了解和管理
- 遵守联合国人权指导原则
- 不危及员工

3 <https://www.globalreporting.org/standards> 取自于2016年11月28日的资料

4 <http://www.ungpreporting.org/> 取自于2016年11月28日的资料

5 http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/0502HRA_20_15_DIHR_REPORT.pdf取自于2016年11月28日的资料

6 <http://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/human-rights/> 取自于2016年11月28日的资料

7 https://www.abnamro.com/en/images/Documents/040_Sustainable_banking/Publications/ABN_AMRO_and_Human_Rights.pdf取自于2016年11月28日的资料

“重要的是所用关键绩效指标能够真正推动企业变革、可
持续计量且获管理层足够的关注，以使管理层采取行动。

ABB高级副总裁兼HSE及可持续发展主管

Michael Cooke



人权报告局限于企业本身和直接供应商的业务

受访企业所报告的人权数据和关键绩效指标，主要涉及企业直接控制的业务运
作，如健康安全、员工多样性和人权培训等。一些企业还报告了承包商和直接供
应商的人权数据，例如接受人权行为守则培训或经过人权表现审计的供应商数
目。

然而，许多受访者特别指出，企业很难取得足够的一级直接供应商以外的供应
商的人权状况信息，报告的范围和覆盖面不可避免受到限制。不论供应链中的侵犯
人权行为与企业总部相距多远，人们势必就侵权行为向企业问责，因此企业需要
迅速克服这个限制。蒙受最大声誉损失的永远是价值链中最著名的品牌。

“由于企业处理人权的方法尚不成熟，人权报告以定性内容为主是可以理解的。
”毕马威的Adrian King说：“然而，我们预计利益相关方将要求企业改善人权
绩效的透明度。企业需要开发和寻找新的计量方法，以报告人权绩效。”

未来发展方向：评估人权活动的结果

大多数受访者表示希望对人权活动的结果和对人的影响进行更多的评估。量化或
评估相关影响有几个好处。例如，更有说服力地传达人权活动的积极影响，有助
企业在内部和向股东说明人权活动的重要性。影响数据还将丰富企业与利益相关
方的对话，并促使更具建设性的参与。另外，影响数据有助于评估不同人权活动
的相对成效，并为企业制定未来的人权战略提供指引。

量化或评估相关影响的主要障碍是缺乏用于评估人权绩效的既定工具、框架和合
适方法。

另一个挑战是影响发生所需的时间。例如，投资员工健康的计划可能需要多年后
才能看到成果。

“我们需要以全新的损益思维和方法衡量企业如何创造人
力和社会资本。我们需要新的工具和指标。

Akzo Nobel可持续发展总监André Veneman



“量化人权项目和倡议的结果极具挑战性。相关影响可能
多年后才展现。

Adidas Group 社会及环境事务副总裁William Anderson



未来发展方向：更重视联合国全球目标

数名受访者指出企业正致力使其人权方案与联合国可持续发展全球目标⁸ (也称为“可持续发展目标 (SDG)”) 相一致。

这一套指导全球发展到2030年的17个目标是联合国在2015年提出的，并得到193个国家的同意。联合国为全球制订了雄心勃勃的社会和环境目标，其中包括若干人权相关目标，如促进人类的健康和福祉、普及教育和性别平等。根据丹麦人权研究所的分析，169个可持续发展目标中有92% 与人权文书和劳工标准⁹直接有关。

数家受访企业设法摆脱“逐项对照”的模式，在人权报告中说明企业如何为可持续发展目标作出贡献。

例如，Akzo Nobel 报告了其商业活动和产品组合对一些可持续发展目标的贡献，如目标一“无贫困”和目标二“零饥饿”。¹⁰喜力啤酒报告其战略如何符合七个可持续发展目标，例如保护水资源、投资社区和促进健康安全。¹¹

随着企业衡量人权进展的方法继续发展，更多企业可能会将人权相关工作与其对可持续发展目标的贡献联系起来。

⁸ <https://sustainabledevelopment.un.org> 取自于2016年11月28日的资料

⁹ <http://sdg.humanrights.dk/> 取自于2016年11月28日的资料

¹⁰ <http://report.akzonobel.com/2015/ar/sustainability/consolidated-sustainability-statements/note-3-stakeholder-engagement.html> 取自于2016年11月28日的资料

¹¹ <http://www.theheinekencompany.com/-/media/Websites/TheHEINEKENCompany/Downloads/PDF/Sustainability-Report-2015/Sustainable-Development-Goals.ashx> 取自于2016年11月28日的资料



毕马威的意见：定量数据的好处

“以财经用语评估企业社会影响的做法仍处于开拓性的阶段，但迅速确立起来。例如，世界可持续发展工商理事会（WBCSD）率先制定社会资本衡量议定书，现在有各种工具可供使用，包括毕马威的真实价值法。¹²

毕马威的专业人员认为，这类工具可协助企业评估其人权计划。事实上，他们已与多个客户合作评估了负面社会影响，例如污染对健康的影响、对工人施加暴力的影响、以及健康安全事故中的伤亡等。他们还使用定量技术来评估客户为解决这类问题而采取的举措的成效。

对健康、生命等人道主义标上财务价值具有一定的敏感性。毕马威的专业人员完全理解这一点，并同意需要审慎处理。然而，毕马威的专业人员认为，重点不应该是数字本身，而是如何利用数据，协助企业了解情况和尽量发挥其人权活动的积极影响。

与受访企业的对话显示，许多企业所面临的人权问题的数量繁多、范围广、性质复杂。就此而言，比较评估人权问题的（潜在）严重性和解决方案的成败的方法是有用的。毕马威成员所正在这一领域与客户积极合作，并期待与客户分享相关经验，继续进行讨论。



毕马威荷兰人权咨询总监 *Jerwin Tholen*,

12 毕马威国际 (2014年)，价值的全新视野：企业价值与社会价值相辅相成
<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/09/a-new-vision-connecting-corporate.html>

企业主管的建议

受访者对于首次采取行动处理人权问题的企业给出了以下的建议：



Adidas Group

“与利益相关方对话至关重要。请先了解清楚所有利益相关方关注的所有人权问题，才制定人权政策。”

社会及环境事务副总裁

William Anderson



BP International

“企业可在政策、流程和管理系统中加入人权考虑，但要将各方面都嵌入公司文化需要很长的时间和做出很大的努力，当中很大部分涉及教育和提高内部意识。”

安全及运营风险人权专家 Nili Safavi



Heineken

“您需要外部合作伙伴/专家来协助了解企业的人权问题，否则可能存在盲点。”

国际劳工关系经理 Rutger Goethart



荷兰银行

“企业必须有人权大使每天思考和谈论人权，拥抱人权议题，永不放弃。”

人事管理及身份管理局成员 Caroline Princen



Akzo Nobel

“企业本身须有一套运作流程，并为员工制定严格的标准，否则不能指望承包商和供应商采取正确的做法。”

可持续发展总监 André Veneman



ABB

“请确保已考虑企业的整个价值链，人权问题可能存在于价值链的顶端或末端，不在直接的视线范围内。”

**高级副总裁兼HSE及可持续发展主管
Michael Cooke**



Tata Chemicals

“企业需要在上层定调，以我们来说，这是指董事长和董事会。上层绝对明确地承诺不会容忍任何侵犯人权的行为。”

董事总经理兼行政总裁 Ramakrishnan Mukundan



百事公司

“与其他机构合作，分享最佳实践和知识。一些人权领域的挑战甚为艰巨，企业难以单独处理 - 与客户和同业合作是致胜的关键。”

**高级副总裁、全球人力资源首席顾问兼人权总监、
Michele Thatcher**



花旗集团

“与内外部利益相关方（包括投资者）交流，找出他们认为相关的人权议题，并据此制定人权方针。”

董事兼企业可持续发展主管 Val Smith



Anglo American

“找出企业内所有人都能理解和关心的人权议题。以采矿业为例，可以是安全，再利用这个共同关注的议题来勾引人们的兴趣。”

国际关系主管 Jan Klawitter



Stora Enso

“请在作出承诺之前先了解这个主题，并只作出企业能够兑现的承诺。”

可持续发展执行副总裁 Noel Morrin

第3部分： 挑战与毕马 威的建议



挑战与毕马威的建议

本报告的访谈和毕马威专业人员的经验显示，企业在解决人权问题时通常面临一些挑战。这些挑战包括：

分析

识别和评估人权问题的挑战

挑战 1： 供应链能见度低

供应链越深层次，其中的人权问题和风险越尖锐。然而，对于大型跨国机构来说，除了直接的一级供应商以外，要了解供应链存在难度，特别是在发展中国家的供应商。一级供应商可能不愿意透露其供应商的身份。

毕马威的意见

企业不能期望一级供应商自行解决人权问题，因此领先企业已将焦点从供应商审计转为向供应商提供支持。企业认识到，发布行为守则和自我评估审计调查表不足以推动有意义和持久的变革。相反，企业致力与一级供应商建立长期、互信的合作伙伴关系。通过设定共同的改进承诺，并与一级供应商合作，企业可以了解更深层次的供应链，从而识别和解决问题。

这意味着，管理人员的工作不能局限于在会议室里制定人权政策，也需要与供应商、非政府组织、工会和劳工组织沟通。这些都是重要的合作伙伴，可以帮助企业了解当地供应链的结构和实践。

挑战 2： 进入新兴经济体市场

企业进行全面的尽职调查，以便在进入新市场之前预测风险。但在开展业务之后，往往却发现之前未曾预见的人权问题突然变得明显，特别是在新兴的市场。

毕马威的意见

尽职调查虽然重要，但企业进入新的市场时仍应睁大眼睛，并假设会遇到意想不到的人权问题。企业须作好准备，获得对有关国家的社会政治和文化有深入认识的顾问的协助。

市场准入战略应包括持续投资于和准备解决不可预见的人权问题。脱离接触只能是最后手段。

与其他企业、政府、非政府组织和劳工组织的合作可以协助企业实现系统性变革，否则任何补救行动可能也只是把问题留给他人处理。

挑战 3： 企业增长战略中的风险

即使企业已有效管理本身业务和供应链中的人权风险，但仍难以确定业务合作伙伴或并购目标的潜在风险。

毕马威的意见

人权问题处理不当会损害品牌、拖延业务、赶跑投资者和客户。企业需要尽可能确保新的合作伙伴或并购活动不会带来严重的人权风险。

最好的方法之一是确保交易团队内有可在并购和合作过程中适时识别和管理人权风险的专家。

专家不仅需要了解人权问题，还需要了解交易战略和流程。财务总监、风险总监和高级顾问等领导交易的人员需要确保团队具备必要的技能，并且采纳建议。

参与和沟通

内外部参与和沟通人权事宜的挑战

挑战 4: 克服语言障碍

联合国指导原则和日益炽热的人权议题衍生了一些新的术语，诸如“权利持有人”、“显著性”、“补救”和“申诉”等，虽然这些术语是人权专家所熟悉的，但对其他人士来说却可以是相当陌生。甚至连“人权”一词也带有政治色彩，让某些人不舒服。在试图提高企业内部对人权问题的理解时，这种语言障碍可能会带来挑战。

毕马威的意见

人权计划的成功推行，端赖有效的内部沟通。企业应定制沟通方法，以便与相关员工进行交流，并以员工容易理解和熟悉的术语和概念，例如工人安全、生活工资、产品安全和工时等，来补充人权词汇也有助沟通。

挑战 5: 克服文化障碍

企业的价值观和尊重人权的承诺可能与运营所在国家的普遍文化价值发生冲突。社会的价值观往往建基于长期的宗教、文化传统以及种族、性别角色等价值观。

这可能让企业进退两难。企业有责任确保在所有运营地区尊重人权，并可能须为人权问题承担责任。与此同时，企业需要与利益相关方保持良好的关系，以便利业务的推进和人权方案的实施。

毕马威的意见

这是跨国企业所面临的难题。许多企业都有以国际标准处理健康安全议题的经验。想在发生侵权行为的运营所在地区巧妙地促进人权，首先，企业应提高内部意识，以识别和了解人权问题和市场文化规范。其次是与当地专家交流，以了解企业是否能够坚持其价值观并挑战这些规范。企业应以中长线的视角审视人权活动。如上文第2项挑战所述，不论是从人权或商业角度来看，脱离接触也只能是最后手段，因为许多企业的增长战略有赖在新市场扩充业务，而新市场往往存在重大的人权挑战。



融入

将人权议题融入和嵌入业务的挑战

挑战 6: 缺乏深入的专业知识

人权是一个新而复杂的企业议题，需要特殊的专业知识。缺乏相关专业知识，企业可能无法有把握地处理人权问题。

毕马威的意见

几乎所有受访企业都聘用了众多外部专家来协助其实施人权方案。鉴于人权议题的专门性质，企业需清楚了解特定的外部专家能够和不能够提供什么服务。例如，许多人权问题发生在特定国家和市场，处理有关人权问题需要先深入了解这些国家的社会经济状况和文化规范、人权议题，以及大型复杂的跨国企业如何运作。

挑战 7: 将人权责任融入业务单位

要在整个集团的商业运营中，例如在与潜在客户或供应商的对话中，确保人权风险得到适当考虑甚为困难。

毕马威的意见

在业务单位的激励结构中加入有关人权的要求，可有效地促进全公司尊重人权。目前常见企业在工作描述中和绩效评分卡上包含其他可持续发展目标（如碳排放），也可以考虑加入人权目标。

结语

“毫无疑问，企业对于人权的看法成熟了很多。仅仅几年前，我与企业的对话仍集中于为什么要处理人权问题。现在这种对话已大大减少。最近，讨论更多的是企业应采取什么具体行动，以及如何能够解决特定的困境和挑战。

过去，我几乎都是与可持续发展专业人士开会，如今，与我对话的较多是企业高管层、投资者和养老基金分析师。他们放下抵御，态度开放。与会者的提问，显示了他们诚心了解人权议题，向前迈进。企业开设了人权管理职位，学校也提供了相关学术课程和专业教育。在这么短的时间内取得了这许多成就，很是值得庆祝。

推动转变的原因有很多。联合国指导原则清楚地阐明了社会对企业尊重人权的期望。孟加拉拉纳广场的工厂坍塌等高曝光率的悲剧，有助于提高公众的意识。社交媒体给了人们一个渠道，使他们的声音比以前更加响亮和清晰。不断变化的人口统计和千禧一代人日益增长的影响也发挥了作用。

现在的问题是，下一步呢？毕竟，问题还没有得到解决。许多商界人士现在才意识到人权问题，并认同企业有责任处理人权问题，人权工作可谓任重道远。

在此，我希望读者不要误解联合国指导原则将人权问题的责任完全推给企业。企业只是其中一个参与者。企业需要清楚了解哪些问题能够单独处理，哪些问题需要与他人合作。当中涉及企业可以控制，以及不可控制但具有影响力的判断。许多系统性的人权议题巨大，不是单一机构可以处理。企业、监管机构、非政府组织和投资者等所有利益相关方之间进行有建设性合作，才能推动真正的变革。

对许多企业来说，这需要转变观念，视非政府组织和劳工组织为合作伙伴，以实现共同的目标。

我最近参与的澳大利亚项目是一个很好的例子。澳大利亚商业清洁行业的无情割价竞争，导致弱势工人被剥削，工资水平低下，工作条件差劣。该项目将服务供应商（清洁公司）、客户（建筑业主和管理人员）、监管机构（澳大利亚政府公平工作监察员）、工会和行业协会聚集在一起，共商解决方法，最后当局推出试点认证计划，以鼓励清洁公司承诺改善清洁工人的工作条件和工资水平，保护员工权益。

这个例子说明，企业与其他人合作，有机会改变世界面貌。未来几年，我们应会看到更多类似的例子。

Richard Boele

KPMG Banarra 合伙人
毕马威环球业务与人权网络主管



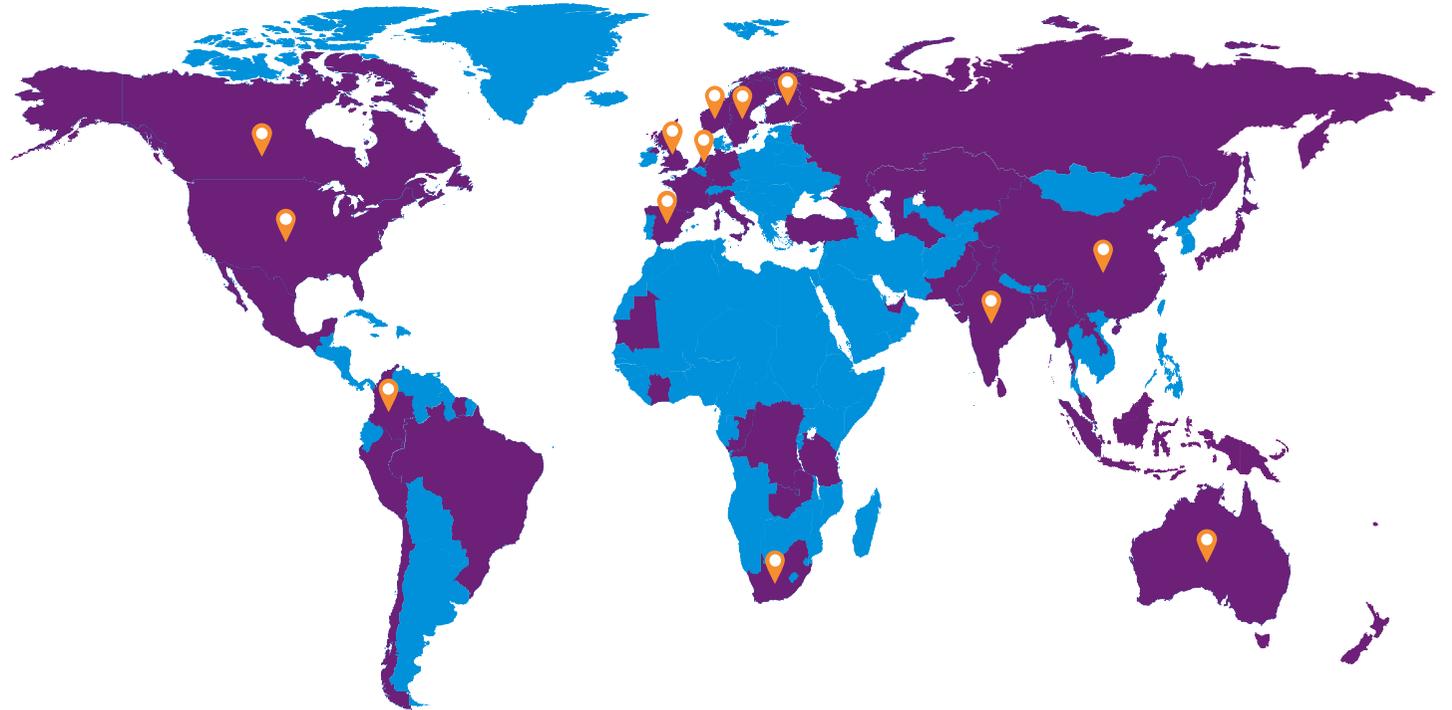
”

毕马威的人权服务

毕马威全球业务与人权网络集合了跨领域的国际团队，可支持客户所制定人权计划的各项要素：从制定人权政策和战略到将其嵌入业务、追踪和报告进展。毕马威专业人员还对供应链计划有深入的认识，可协助客户管理诸如童工、公平待遇和工作条件、妇女赋权和集体谈判权等问题。

毕马威专精人权议题的专业人员网络遍及六大洲，对贵公司运营所在地的经济、政治、环境和社会状况有深入的了解。毕马威成员所在处理农业、服装、电子、采掘、金融和食品饮料等各行各业的人权问题方面具备丰富的经验。毕马威成员所还与多个政府和公营机构合作。

毕马威全球业务与人权网络



KPMG Banarra

2015年，世界领先的商业和人权专业咨询公司Banarra（现称 KPMG Banarra）加入了毕马威的网络。KPMG Banarra的丰富经验结合毕马威网络的专业知识，将毕马威的全球业务和人权服务能力提升到一个新的水平。

KPMG Banarra

<https://home.kpmg.com/au/en/home/services/advisory/risk-consulting/climate-change-sustainability-services/human-rights-social-impact.html>



专责的毕马威人权专业人员

澳大利亚	印度	挪威	英国
加拿大	荷兰	南非	美国
中国		西班牙	
哥伦比亚		瑞典	
芬兰			



毕马威专业人员提供人权服务的国家/地区

我们可以提供的协助

不论贵公司刚刚着手制定人权方针或富有经验，毕马威专业人员都可以提供协助。

制定政策和作出内部承诺

- 找出就人权问题采取行动的商业理由
- 审阅和评估现有政策和制度是否与联合国指导原则和其他国际、国家和行业框架相一致
- 制定人权政策声明，概述贵公司对人权的承诺
- 协助提升整个机构有关人权问题对人和业务的影响的内部意识
- 支持贵公司获得高管层承诺尊重人权

参与和补救

- 确定可能影响贵公司运营能力的当地利益相关方，并制定有效的利益相关方参与策略，如社区对话
- 审阅并实施申诉和投诉机制，以确保受影响的利益相关方能够提出关注
- 就负面人权影响制定补救程序，并加以审阅impacts.

评估风险

- 配对贵公司业务和价值链中的人权风险
- 识别所有可能遭到侵权的权利人
- 根据潜在影响评估人权风险并确定优先次序
- 进行人权影响评估

处理影响

- 审阅或制定管理方法以预防和缓解风险
- 实施强化的管理方法和缓解战略
- 为企业内部以及供应商、承包商、客户或业务合作伙伴提供培训、教育和提升能力以缓解风险

追踪表现

- 制定监察和审阅程序，以持续改善人权表现
- 制定目标和关键绩效指标
- 审阅数据收集平台
- 使监察和追踪程序与内部报告流程相一致

沟通和承担责任

- 审阅人权表现，并为报告提供独立鉴证
- 审阅和制定与外部利益相关方(如当地社区或投资者)的沟通方法

附录：仔细审视法规和准则

国际公认的法律和指引



其他国际框架和准则

全球报告倡议组织（GRI）《可持续发展报告准则》（2016年）²⁰是关于企业报告经济、环境和社会影响的全球最佳实践的准则，当中包括与人权有关的报告准则，如童工、强迫劳动、原住民的权利和不受歧视。

联合国可持续发展目标（SDG）（2015年）²¹是一套指导全球发展到2030年的17个目标。可持续发展目标涵盖所有国际公认的人权，并以现有的人权文书和国际劳工组织公约为基础。

《安全与人权自愿原则》（2000年）²²是一套旨在协助企业在鼓励尊重员工及所在社区的人权的框架下保障业务安全的原则。

联合国全球契约的十项原则（2000年，2004年修订）²³是联合国全球契约成员公司同意遵守的原则。这些原则源自现有国际宣言和公约，包括《世界人权宣言》。

国际金融公司《环境和社会可持续性绩效标准》（1998年，2012年修订）²⁴是界定企业管理环境和社会风险（包括人权）的责任的标准。这些标准适用于通过国际金融公司信用审查流程的所有投资项目。

国家级和准国家级法例

例子：

英国《现代奴役法案》（2015年）²⁵要求在英国运营的大型企业编制年度报表，披露企业为确保在业务或供应链中不出现奴隶和人口贩运而采取的行动。



《加利福尼亚供应链透明度法案》（2011年）²⁸

要求在加利福尼亚州开展业务的若干零售商和制造商披露他们为根除直接供应链中的奴隶制和人口贩运所做的努力。

法国私人法案 501（2015年）²⁶要求法国企业报告用以识别和缓解人权风险和影响的机制。该法案适用于企业的业务以及其子公司、分包商和供应商。



国家级和准国家级法例



美国《多德-弗兰克法案》第1502条“冲突矿产”（2010年）²⁹要求美国上市公司向美国证监交易委员会报告对于产品中的“冲突矿产”的追踪并公开来源。

欧盟非财务报告指令（2014年）²⁷要求大型公共利益实体（拥有逾500名员工）在年度管理报告中披露有关社会和员工以及尊重人权的政策、风险和成果的信息。



美国《外国人侵权索赔法案》（1789年）³⁰多个民事权利团体和人权维护者试图利用该法案起诉跨国公司违反美国以外国家的国际法。

行业准则

例子：

矿业

国际采矿和金属理事会³¹要求成员遵守可持续发展的十项原则，包括原则3 - “尊重人权”，并根据全球报告倡议组织发布的行业准则进行公开报告。



农业

更优质棉花倡议³⁴在其更优质棉花标准体系中包括人权问题，让农民在合理的工作条件下生产棉花。

油气

国际石油工业环境保护协会 (IPIECA)³²为石油和天然气企业出版了指引文件和培训工具，包括人权尽职调查流程、影响评估和申诉机制。



行业准则



金融

赤道原则³⁵是金融机构用以评估和管理其资助项目的环境和社会风险（包括人权风险）的风险管理框架。

零售

消费品论坛³³聚集成员，协调行业供应链标准和系统，以防范和处理侵犯人权行为，改善工作条件。



信息和通信技术

电子行业公民联盟 (EICC) 负责任原料倡议³⁶提供培训、指引和工具，以支持电子业成员负责任地生产原材料。

附录注释

国际法律和指引

- 13 联合国《工商企业与人权指导原则》(2011年) <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>
- 14 《经合组织跨国企业准则》(1976年, 2011年更新) <http://www.oecd.org/investment/mne/48004323.pdf>
- 15 《国际劳工组织关于工作中基本原则和权利宣言》(1998年) <http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>
- 16 《国际人权法案》(1966年) <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Compilation1.1en.pdf>
- 17 《经济、社会和文化权利国际公约》(1966年) <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- 18 《公民权利和政治权利国际公约》(1966年) <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>
- 19 《世界人权宣言》(1948年) <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/UDHRIndex.aspx>

人权

- 20 全球报告倡议组织《可持续发展报告准则》(2016年) <https://www.globalreporting.org/standards/>
- 21 联合国可持续发展目标(2015年) <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
- 22 《安全与人权自愿原则》(2000年) <http://www.voluntaryprinciples.org/what-are-the-voluntary-principles/>
- 23 联合国全球契约的十项原则(2000年, 2004年修订) <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- 24 国际金融公司《环境和社会可持续性绩效标准》(1998年, 2012年修订) http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Our+Approach/Risk+Management/Performance+Standards

国家级和准国家级法例

- 25 英国《现代奴役法案》(2015年) <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>
- 26 法国私人法案 501 (2015年) http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/devoir_vigilance_entreprises_donneuses_ordre.asp
- 27 欧盟非财务报告指令(2014年) http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_en.htm
- 28 《加利福尼亚供应链透明度法案》(2011年) <https://oag.ca.gov/SB657>
- 29 美国《多德-弗兰克法案》第1502条“冲突矿产”(2010年) <http://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1365171484002>
- 30 美国《外国人侵权索赔法案》(1789年) <http://www.economist.com/news/united-states/21576393-some-good-news-multinationals-shell-game-ends>

行业准则

- 31 国际采矿和金属理事会 <https://www.icmm.com/en-gb/society-and-the-economy>
- 32 国际石油工业环境保护协会(IIPECA) <http://www.iipeca.org/our-work/social/human-rights/>
- 33 消费品论坛 <http://www.theconsumergoodsforum.com/strategic-focus/social-sustainability/our-social-sustainability-work>
- 34 更优质棉花倡议 <http://bettercotton.org/about-better-cotton/better-cotton-standard-system/>
- 35 赤道原则 <http://www.equator-principles.com/index.php/ep3>
- 36 电子行业公民联盟(EICC)负责任原料倡议 <http://www.eiccoalition.org/initiatives/rrmi/>



鸣谢

主要作者



Richard Boele
KPMG Banarra 合伙人
毕马威环球业务与人权
网络主管

rboele@kpmg.com.au



Jerwin Tholen
毕马威荷兰
人权咨询总监

tholen.jerwin@kpmg.nl

项目赞助人



Adrian King
毕马威国际
可持续发展服务
全球主管

avking@kpmg.com.au

合着者



Eleanor Austin
毕马威
全球可持续发展卓越中心
全球创新思维经理

eleanor.austin@kpmg.co.uk



Amelia Bruce
KPMG Banarra
经理

abruce2@kpmg.com.au



Paulien Eckhardt
毕马威荷兰
经理

eckhardt.paulien@kpmg.nl



Mark McKenzie
毕马威
全球可持续发展卓越中心市场推
广、通信和创新思维
全球总监

mmckenzie@kpmg.com



Venkatapathy
Vaithianathan
毕马威芬兰
助理经理

venki.vaith@kpmg.fi

毕马威同时鸣谢



John Morrison
Institute of Human
Rights and Business
行政总裁



联系毕马威成员所（国家或地区）

阿根廷

Martin Mendivelzua
mmendivelzua@kpmg.com.ar

澳大利亚

Adrian V. King
Global Head, KPMG
Sustainability Services
avking@kpmg.com.au

奥地利

Peter Ertl
pertl@kpmg.at

阿塞拜疆

Vugar Aliyev
valiyev@kpmg.az

波罗的海

Marko Siller
msiller@kpmg.com

比利时

Mike Boonen
mboonen@kpmg.com

巴西

Ricardo Zibas
rzibas@kpmg.com.br

加拿大

Bill J. Murphy
billmurphy@kpmg.ca

智利

Luis Felipe Encina
lencina@kpmg.com

中国

Maria Cheng
maria.cheng@kpmg.com

哥伦比亚

Maria Teresa Agudelo
magudelo@kpmg.com

塞浦路斯

Iacovos Ghalanos
iacovos.ghalanos@kpmg.com.cy

丹麦

Niels Vendelbo
nielsvendelbo@kpmg.com

芬兰

Tomas Otterström
tomas.otterstrom@kpmg.fi

法国

Philippe Arnaud
parnaud@kpmg.fr

德国

Simone Fischer
simonefischer@kpmg.com

希腊

George Raounas
graounas@kpmg.gr

匈牙利

István Szabó
istvan.szabo@kpmg.hu

印度

Santhosh Jayaram
santhoshi@kpmg.com

印度尼西亚

Iwan Atmawidjaja
iwan.atmawidjaja@kpmg.co.id

爱尔兰

Michael Hayes
michael.hayes@kpmg.ie

Caroline Pope

caroline.pope@kpmg.ie

以色列

Oren Grupi
ogrupi@kpmg.com

意大利

PierMario Barzaghi
pbarzaghi@kpmg.it

日本

Kazuhiko Saito
kazuhiko.saito@jp.kpmg.com

Yoshitake Funakoshi
yoshitake.funakoshi@jp.kpmg.com

哈萨克斯坦

Saken Zhumashev
szhumashev@kpmg.kz

卢森堡

Jane Wilkinson
jane.wilkinson@kpmg.lu

马来西亚

Kasturi Nathan
kasturi@kpmg.com.my

墨西哥

Jesus Gonzalez
jesusgonzalez@kpmg.com.mx

荷兰

Bernd Hendriksen
hendriksen.bernd@kpmg.nl

新西兰

David Sutton
davidsutton@kpmg.co.nz

尼日利亚

Tomi Adepoju
tomi.adepoju@ng.kpmg.com

挪威

Anette Ronnov
anette.ronnov@kpmg.no

秘鲁

Rosario Calderon
rcalderon@kpmg.com

菲律宾

Henry D. Antonio
hantonio@kpmg.com

波兰

Krzysztof Radziwon
kradziwon@kpmg.pl

葡萄牙

Martim Santos
martimsantos@kpmg.com

罗马尼亚

Gheorghita Diaconu
gdiaconu@kpmg.com

俄罗斯、乌克兰、格鲁吉亚和亚美尼亚

Igor Korotetskiy
ikorotetskiy@kpmg.ru

新加坡

Sharad Somani
sharadsomani@kpmg.com.sg

斯洛伐克

Quentin Crossley
qcrossley@kpmg.sk

南非

Shireen Naidoo
shireen.naidoo@kpmg.co.za

南韓

Sungwoo Kim
Regional Leader, Asia Pacific
KPMG Sustainability Services
sungwookim@kr.kpmg.com

西班牙

Jose Luis Blasco Vazquez
Regional Leader, Europe, Middle East & Africa, KPMG
Sustainability Services
jblasco@kpmg.es

瑞典

Helena Mueller
helena.mueller@kpmg.se

瑞士

Isabelle Hirs-Schaller
ihirs@kpmg.com

台湾

Niven Huang
nivenhuang@kpmg.com.tw

阿联酋

Raajeev Batra
raajeevbatra@kpmg.com

阿联酋和阿曼（下海湾区）

Paul Callaghan
pcallaghan@kpmg.com

英国

Paul Holland
paul.holland@kpmg.co.uk

美国

Katherine Blue
kblue@kpmg.com

乌拉圭

Martin Clerino
martinclerino@kpmg.com

委内瑞拉

Jose O. Rodrigues
jrodrigues@kpmg.com



毕马威全球气候变化和可持续发展卓越中心

sustainabilityservices@kpmg.com
kpmg.com/sustainability

本刊所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

本刊物的意见纯属受访者的观点，不一定代表毕马威国际及/或其任何成员所立场。

©2016毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

CREATE | CRT071403 | 2016年12月

刊物编号：134146 – 处理商业运作中的人权问题：高管视角