

คู่มือประเมินผลด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน  
(Human Rights Due Diligence Handbook)  
ของธุรกิจการโรงแรม

เสนอ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

## สารบัญ

บทที่ 1 คำนำ.....	3
บทที่ 2 Human Rights Due Diligence (HRDD) คืออะไร?.....	9
บทที่ 3 ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนในธุรกิจการโรงแรม .....	12
บทที่ 4 ประโยชน์ทางธุรกิจของ HRDD.....	15
บทที่ 5 หลักการของ HRDD .....	19
บทที่ 6 ประเด็นด้านสิทธิที่โรงแรมควรใส่ใจ.....	31
บทที่ 7 กรอบการทำ HRDD .....	35
7.1 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะเกิด.....	37
7.2 การบรรเทาความเสี่ยงและวางกลไกป้องกัน.....	52
7.3 กระบวนการติดตาม ทบทวน รายงานและปรับปรุง.....	64
7.4 กลไกรับเรื่องร้องเรียนและเยียวยาระดับปฏิบัติการ.....	73

## บทที่ 1 คำนำ

คู่มือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้ประกอบการที่เข้าใจพื้นฐานของ ‘สิทธิมนุษยชน’ บ้างแล้ว และสนใจที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อบริษัทต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนที่ชัดเจนและเป็นระบบยิ่งขึ้นตามหลักสากล โดยเขียนจากมุมมองของภาคธุรกิจ บนพื้นฐานของเอกสารระหว่างประเทศ และคำนึงถึงบริบทของการประกอบธุรกิจในประเทศไทย

### “สิทธิมนุษยชน” คืออะไร?

‘สิทธิมนุษยชน’ คือชุดหลักการและมาตรฐานพื้นฐานซึ่งมีเป้าหมายที่จะรับประกันศักดิ์ศรี เสรีภาพ และความเท่าเทียมให้กับมนุษย์ทุกคน ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนในปี 1948 ระบุสิทธิมนุษยชนพื้นฐาน 30 ประการ ประกอบกับกติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights ย่อว่า ICESCR) และกติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง (International Covenant on Civil and Political Rights ย่อว่า ICCPR) และพิธีสารเลือกรับ (Optional Protocol) อีกสองฉบับ รวมกันประกอบเป็น “ตราสารสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ” (International Bill of Human Rights)

หลักการสิทธิมนุษยชนกำหนดว่า (1) ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นสิทธิตามธรรมชาติติดตัวมาแต่กำเนิด (2) สิทธิมนุษยชนเป็นสากลไม่สามารถถ่ายโอนกันได้ (3) สิทธิมนุษยชนไม่สามารถแยกส่วนได้ว่าสิทธิใดมีความสำคัญกว่าอีกสิทธิหนึ่ง (4) ต้องเคารพความเสมอภาค และการเลือกปฏิบัติถือเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน (5) ประชาชนและประชาสังคมย่อมมีส่วนร่วมในการเข้าถึง และเลือกรับประโยชน์จากสิทธิพลเมือง สิทธิทางการเมือง สิทธิทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และรัฐต้องมีมาตรการในการปกครองประเทศโดยใช้หลักนิติธรรมและตรวจสอบได้ (อมรา พงศาพิชญ์, 2557)

ในแง่กฎหมาย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 คุ้มครองสิทธิมนุษยชนโดยเฉพาะในหมวดที่ 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย และหมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับลงประชามติ พุทธศักราช 2559 บัญญัติไว้ในหมวดที่ 2 เช่น มาตรา 27 บัญญัติว่า “บุคคลย่อมเสมอภาคกันในกฎหมาย มีสิทธิและเสรีภาพและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมือง อันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ หรือเหตุอื่นใด จะกระทำมิได้ มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือ เสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวก

สะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม ตามวรรคสาม...”

### ภาคีสันติสัญญาระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษยชน

ปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าเป็นภาคีสันติสัญญาระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษยชนหลัก 7 ฉบับ จากทั้งหมด 9 ฉบับ ได้แก่

1. อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women: CEDAW)
2. อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก (Convention on the Rights of the Child: CRC)
3. กติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง (International Covenant on Civil and Political Rights: ICCPR)
4. กติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights: ICESCR)
5. อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติในทุกรูปแบบ (Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination: ICERD)
6. อนุสัญญาว่าด้วยการต่อต้านการทรมานและการประติบัติหรือการลงโทษอื่นที่โหดร้าย ไร้มนุษยธรรม หรือที่ย่ำยีศักดิ์ศรี (Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment: CAT)
7. อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิของคนพิการ (Convention on the Rights of Persons with Disabilities: CRPD)

พิธีสารที่ไทยเข้าเป็นภาคีแล้วมี 4 ฉบับ ได้แก่

1. พิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ (Optional Protocol to the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women : CEDAW-OP)
2. พิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก ว่าด้วยการขายเด็ก โสเภณีเด็ก และสื่อลามกที่เกี่ยวกับเด็ก (Optional Protocol to the Convention on the Rights of the Child on the Sale of Children, Child Prostitution and Child Pornography: OP-CRC-SC)
3. พิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก เรื่องกระบวนการติดต่อร้องเรียน (Optional Protocol to the Convention of the Rights of the Child on a Communication Procedure : CRC-OP-IC)

4. พิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก ว่าด้วยสถานะความขัดแย้งที่มีการใช้อาวุธ (Optional Protocol to the Convention on the Rights of the Child on the Involvement of Children in Armed Conflict: OP-CRC-AC)

นอกจากสนธิสัญญาหลักและพิธีสารดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีอนุสัญญาด้านแรงงานที่จัดทำขึ้น โดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization: ILO) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันไว้จำนวน 14 ฉบับ

รัฐมีหน้าที่รับผิดชอบในเบื้องต้นในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นภายในเขตอำนาจรัฐ รัฐมีพันธกรณีตามสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศใน 3 ระดับ ดังนี้

- 1) หน้าที่ในการเคารพ (Obligation to Respect) หมายถึง การที่รัฐต้องไม่เข้าไปแทรกแซงการใช้สิทธิของประชาชน และไม่ทำการใดๆ (กระทำ หรือละเว้นการกระทำ) ที่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนเสียเอง
- 2) หน้าที่ในการคุ้มครอง (Obligation to Protect) หมายถึง รัฐมีหน้าที่ที่จะต้องคุ้มครองบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มิให้ถูกละเมิดสิทธิจากบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นใด โดยรัฐต้องมีมาตรการ ดูแลไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิแต่หากเกิดการละเมิดรัฐต้องเข้ามาดูแลให้การคุ้มครอง
- 3) หน้าที่ในการทำให้สิทธิเกิดผลในทางปฏิบัติในการจัดทำ และอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นจริง (Obligation to Fulfill) หมายถึง การที่รัฐต้องดำเนินการเชิงรุก (Positive Steps) ในการรับรองหรือประกันสิทธิของประชาชน เช่น การสร้างกรอบ ทางกฎหมายและนโยบาย รวมถึงการมีมาตรการต่างๆ ที่จะช่วยให้ประชาชนได้รับรู้ถึงสิทธิดังกล่าวการช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึง และได้ใช้สิทธิและเสรีภาพที่ได้รับการรับรองในกฎหมายภายใน และตามพันธกรณีระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษยชนของไทย

ผู้ประกอบการจำนวนมากยังไม่คิดว่าการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน แต่ในความเป็นจริง สิทธิมนุษยชนเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการทำธุรกิจ ตั้งแต่วิถีปฏิบัติต่อพนักงาน สภาพการทำงาน วิถีปฏิบัติต่อลูกค้า วิถีปฏิบัติต่อแรงงานหรือผู้จัดหาวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน วิถีปฏิบัติต่อชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ประกอบการ และอื่นๆ อีกมากมาย หลายประเด็นเกี่ยวพันหลายมิติ เช่น ‘น้ำ’ ที่บริษัทใช้ไม่เพียงแต่เป็นประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (คุณภาพน้ำ) เท่านั้น หากแต่ยังเป็นประเด็นสิทธิมนุษยชน (สิทธิของชุมชนในการเข้าถึงแหล่งน้ำ) ไปพร้อมกันด้วย

ผู้ประกอบการบางรายเข้าใจผิดว่า บริษัทไม่มีความรับผิดชอบใดๆ ในขอบเขตที่พ้นไปจากตัวบริษัทเอง ยกตัวอย่างเช่น ในประเด็นความรับผิดชอบต่อแรงงาน บางคนคิดว่าบริษัทมีหน้าที่ดูแลเฉพาะพนักงานและ

แรงงานที่ทำงานให้กับบริษัทโดยตรง ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อลูกจ้างรับเหมาค่าแรงไม่ได้มีสัญญาจ้าง โดยตรงกับบริษัท แต่ในความเป็นจริง มาตรา 11/1 ของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 บัญญัติว่า

*“ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ และโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตาม ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ”*

ไม่ใช่นักที่จะมองเห็นว่าธุรกิจมีหน้าที่ด้านสิทธิมนุษยชนอย่างไรบ้าง หลายคนมองว่าในเมื่อภาครัฐมีหน้าที่ในเรื่องนี้ตามพันธสัญญาต่อสากล รัฐก็เพียงพอแต่ต้องออกกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้ภาคธุรกิจทำตาม และถ้าหากบริษัททำตามกฎหมายทุกระเบียบนี้แล้วเท่านั้นก็เพียงพอแล้วต่อการพิสูจน์ว่า บริษัทกำลัง “รับผิดชอบต่อ” ด้านสิทธิมนุษยชน

แต่ในความเป็นจริง ที่ผ่านมากฎหมายไทยมีข้อบกพร่องหลายประการในแง่ของการอนุวัติตามพันธสัญญา ระหว่างประเทศ ยังไม่นับปัญหาในการบังคับใช้อีกมากมาย ฉะนั้นมุมมองของผู้ประกอบการที่ว่า ถ้าพึงการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ในไทย ก็เพียงพอแล้วต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อด้านสิทธิมนุษยชน จึงไม่ถูกต้องนัก

แล้วบริษัทควรทำอย่างไร?

การ “แสดงความเคารพ” (respect) ด้านสิทธิมนุษยชนของธุรกิจ

ในระดับสากล ความคาดหวังต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อด้านสิทธิมนุษยชนของผู้ประกอบการนั้น ปรากฏอย่างชัดเจนเป็นครั้งแรกใน “หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ” (UN Guiding Principles on Business and Human Rights – ในคู่มือฉบับนี้จะย่อว่า หลักการชี้แนะ UNGP) ซึ่งเผยแพร่ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2554 เป็นเอกสารที่จัดทำและเผยแพร่โดย สำนักงานข้าหลวงใหญ่สิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ (OHCHR) โดยการสนับสนุนของเลขาธิการสหประชาชาติ มีศาสตราจารย์จอห์น รุกกี (John Ruggie) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในฐานะผู้แทนพิเศษของเลขาธิการสหประชาชาติเป็นผู้จัดทำ หลังจากที่คณะทำงานได้ไปเยี่ยมสถานประกอบการและผู้เกี่ยวข้องในท้องถิ่นมากกว่า 20 ประเทศ และมีการหารืออย่าง

กว้างขวางร่วมกับรัฐบาล องค์กรธุรกิจ สมาคม องค์กร ภาคประชาสังคม องค์กรของกลุ่มแรงงาน สถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และผู้ลงทุน

หลักการชี้แนะ UNGP เป็นผลจากแรงกดดันต่างๆ ต่อภาคเอกชนที่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชนมากมาย ซึ่งเริ่มต้นจากบริษัทข้ามชาติต่างๆ ที่การละเมิดสิทธิมนุษยชนหลายประเภทและหลายระดับ เช่น สิทธิพลเมือง สิทธิทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม แรงงาน เป็นต้น ขณะที่กลไกนานาชาติที่มีอยู่ล้มเหลวและไม่เพียงพอในการจัดการกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้น ซึ่งได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากภาคประชาสังคมเป็นอย่างมาก รักก็เห็นว่าปัญหาของการรายงานต่างๆ ที่มีอยู่คือ การวัดเชิงปริมาณไม่ตรงกับคุณภาพ ปัญหานี้รวมถึงข้อเท็จจริงที่ว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องรับรู้ถึงสิทธิที่ตนเองส่งผลกระทบต่อมากที่สุด การตีความเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนยังอาจจะกว้างเกินไปจนไร้ความหมายและเป็นมาตรการที่ไร้ซึ่งประสิทธิภาพ

หลักการชี้แนะ UNGP เป็นกรอบสำหรับรัฐในการควบคุมให้ภาคเอกชนเคารพสิทธิมนุษยชน ด้วยการจัดทำ ‘พิมพ์เขียว’ สำหรับบริษัทต่างๆ เพื่อเป็นมาตรฐานสากลในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และเป็นการนำเสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยงในการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่ไม่พึงประสงค์ โดยได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจ และประชาสังคมเช่นเดียวกับจากรัฐต่างๆ โดยวางอยู่บนหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. การคุ้มครองสิทธิมนุษยชน (Protect) คือ รัฐมีหน้าที่ในการคุ้มครอง ไม่ให้มีการละเมิดสิทธิมนุษยชนจากองค์กรของรัฐหรือบุคคลที่สาม ซึ่งหมายรวมถึงองค์กรภาคธุรกิจต่างๆ ด้วย หน้าที่ในการคุ้มครองของรัฐมี 4 ประการ ได้แก่ 1) การบังคับใช้กฎหมาย 2) การประกันว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะต้องไม่เป็นอุปสรรคและต้องส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน 3) การจัดให้มีแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และ 4) การสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจกำหนดวิธีการรับมือกับผลกระทบต่อด้านสิทธิมนุษยชน
2. การเคารพสิทธิมนุษยชน (Respect) องค์กรและบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคธุรกิจ มีหน้าที่ในการเคารพสิทธิมนุษยชน โดยการหลีกเลี่ยงที่จะละเมิด และดูแลผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จะต้องมีการผูกพันตั้งแต่ระดับนโยบาย (policy commitment) ขององค์กร และการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (human rights due diligence) รวมถึงมีการประเมินผลกระทบ (human rights impact assessment) ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน มีการจัดทำตัวชี้วัด (indicators) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ การจัดทำรายงาน การเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสื่อสารต่อสาธารณะ
3. การเยียวยา (Remedy) เมื่อมีการละเมิดสิทธิมนุษยชนเกิดขึ้น รัฐจะต้องจัดให้มีการเยียวยาที่เหมาะสม รวมทั้งยังเรียกร้องให้องค์กรภาคธุรกิจควรจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน และเยียวยา

เมื่อมีการละเมิดสิทธิมนุษยชนเกิดขึ้นด้วยไม่ว่าโดยกิจการนั่นเอง หรือการรวมกลุ่มองค์กรภาค  
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รวมกันเป็นสมาคมธุรกิจ

หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังว่า ทุกกิจการจะต้องพยายามทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า การประกอบธุรกิจ  
ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ที่กิจการมีส่วนเกี่ยวข้องนั้นส่งผลกระทบ หรือ  
มีความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อย่างไรบ้าง โดยเฉพาะชุมชนท้องถิ่นและกลุ่ม  
เปราะบาง อย่างเช่น สตรี ชนพื้นเมือง และแรงงานข้ามชาติ และหลังจากที่เห็นภาพผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือ  
สุ่มเสี่ยงที่จะเกิดอย่างชัดเจนแล้ว กิจการนั้นๆ ก็จะต้องลงมือจัดการกับผลกระทบและความเสี่ยงเหล่านั้นอย่าง  
ต่อเนื่อง



## บทที่ 2 Human Rights Due Diligence (HRDD) คืออะไร?

ในเมื่อธุรกิจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย ห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) และห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของธุรกิจก็อาจยาวเหยียดและซับซ้อน คำถามต่อไปก็คือ กิจกรรมของคุณจะรู้ได้อย่างไรว่าเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเพียงพอแล้ว?

“กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน” (Human Rights Due Diligence ย่อว่า HRDD) คือคำตอบ

หลักการชี้แนะ UNGP ระบุถึงกระบวนการ HRDD ไว้ในหลักการข้อที่ 17-22 ซึ่งได้กำหนดกรอบเพื่อให้ธุรกิจสามารถติดตามประเด็นสิทธิมนุษยชนอย่างจริงจัง โดยมุ่งหวังว่าองค์กรธุรกิจจะดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ ยึดหลักสิทธิมนุษยชนในการป้องกัน ลดความสูญเสีย มีการประเมินผลกระทบต่อการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นจริงและอาจเกิดขึ้นได้ และมีการติดตามผลกระทบนั้นอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีการสื่อสารต่อสาธารณะ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าผู้ได้รับผลกระทบจะได้รับการดูแลและเยียวยาอย่างใส่ใจ

เนื้อหาในหลักการได้ระบุแนวทางปฏิบัติสำหรับธุรกิจไว้ดังต่อไปนี้

**ดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อยึดหลักสิทธิมนุษยชนในการป้องกันและลดความสูญเสีย (หลักการข้อ 17)**

– ธุรกิจควรประเมินผลกระทบจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว และอาจเกิดขึ้นได้ รวมถึงต้องมีการติดตามผลกระทบนั้นอย่างใกล้ชิด และสื่อสารต่อสาธารณะให้มั่นใจได้ว่า ผู้ที่ได้รับผลกระทบจะได้รับการเยียวยา ความรับผิดชอบข้อนี้ครอบคลุมผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนทั้งที่ธุรกิจเองหรือมีส่วนก่อน ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (กับลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้รับเหมาช่วง ฯลฯ)

**ระบุและประเมินผลกระทบทางลบด้านสิทธิมนุษยชนที่ธุรกิจอาจเข้าไปเกี่ยวข้อง ทั้งที่เกิดขึ้นจริงหรือน่าจะเกิดขึ้น (หลักการข้อ 18)** – โดยใช้กระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยผู้เชี่ยวชาญด้านสิทธิมนุษยชนภายในหรือภายนอกองค์กรที่เป็นอิสระ และจัดให้มีการปรึกษาหารืออย่างจริงจังกับกลุ่มที่อาจจะได้รับผลกระทบและผู้มีส่วนได้เสีย ตามความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

**ควรบูรณาการสิ่งที่ค้นพบจากการประเมินผลกระทบเข้ากับการดำเนินธุรกิจ (หลักการข้อ 19)** – เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบทางลบด้านสิทธิมนุษยชน การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม และบูรณาการข้อค้นพบเข้ากับกระบวนการตัดสินใจ งบประมาณ และกลไกกำกับดูแลภายใน แต่มาตรการที่เหมาะสมจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบริษัท ขึ้นอยู่กับระดับของการเข้าไปมีส่วน

ร่วมกับการสร้างผลกระทบ (เช่น เกิดจากกิจกรรมทางตรงของบริษัทเอง หรือเกิดในระดับผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับคู่ค้า) และอำนาจต่อรองของธุรกิจในการแก้ปัญหา

**ติดตามตรวจสอบประสิทธิผลของการแก้ปัญหา โดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลสนับสนุนที่เหมาะสม (หลักการข้อ 20) – เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนกำลังถูกขจัดหรือบรรเทาอย่างแท้จริง**

**มีความพร้อมที่จะสื่อสารเรื่องนี้ต่อสาธารณะ (หลักการข้อ 21) – เพื่อแสดงความรับผิดชอบและเพิ่มความโปร่งใส การสื่อสารนั้นควรสะท้อนผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงได้ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอต่อการประเมินว่าธุรกิจได้ตอบสนองในประเด็นนั้นๆ อย่างเพียงพอแล้วหรือไม่ และต้องไม่ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสีย บุคลากร หรือความลับทางธุรกิจต้องตกอยู่ในอันตราย**

**จัดให้มีหรือร่วมมือในการเยียวยาความเสียหายที่เกิดขึ้น (หลักการข้อ 22) – ทุกกรณีที่ธุรกิจก่อให้เกิดหรือมีส่วนร่วมในการละเมิดสิทธิมนุษยชน**

กล่าวโดยสรุป กระบวนการ HRDD เป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ของการพิสูจน์ว่า บริษัทกำลังเคารพสิทธิมนุษยชน ซึ่งหลักการชี้แนะ UNGP ก็กำหนดให้การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็น ‘ความรับผิดชอบ’ ของบริษัท โดยบริษัทต้อง “รู้และแสดง (know and show)” ด้วยแนวทางต่อไปนี้

- การสร้างข้อมูลด้านสิทธิมนุษยชนในนโยบายของบริษัท
- ทำงานเชิงรุกด้วยกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน
- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและชดเชยต่อกรณีการละเมิดสิทธิที่เกิดขึ้น หรือไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากการดำเนินงานของบริษัท

ถึงแม้ว่าหน้าตาของกระบวนการ HRDD อาจแตกต่างกันตามบริบทของธุรกิจ สิ่งสำคัญซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรตระหนักคือ การสร้างการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านที่ ‘มีความหมาย’ คือมีประสิทธิผลนั้น ไม่ใช่งานที่ทำแล้วเสร็จสิ้นในครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในบริษัท การเคารพสิทธิมนุษยชนตามหลักการชี้แนะ UNGP มีหลักการสำคัญ 5 องค์ประกอบดังนี้

- 1) การประกาศนโยบายและหลักการของบริษัทที่ว่าด้วยการเคารพสิทธิมนุษยชน (A statement of policy articulating the company’s commitment to respect human rights) ซึ่งจะอธิบายต่อสาธารณะว่าธุรกิจจะดำเนินการอย่างไรในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก รวมถึงการระบุความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้องในโครงสร้างการทำงานของธุรกิจ

- 2) การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงหรือมีแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมของบริษัท (Assessment of actual and potential human rights impacts of company activities and relationships) หมายถึงการพิจารณาว่าใครที่ได้รับ/มีแนวโน้มได้รับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจจะต้องทำงานร่วมกันโดยตรงกับผู้ที่ได้รับ/อาจจะได้รับผลกระทบ เช่น พนักงาน ผู้จัดหาวัตถุดิบ นักลงทุน ชุมชนท้องถิ่น
- 3) การบูรณาการนโยบายเข้ากับการประเมิน รวมถึงกลไกควบคุมภายในและภายนอก (Incorporating into company procedures and addressing impacts) เมื่อมีการระบุปัญหาและจัดลำดับความสำคัญแล้ว ธุรกิจต้องหาทางบรรเทาปัญหาผ่านการบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท วิธีการขึ้นอยู่กับประเด็น แต่ส่วนใหญ่มักดำเนินการผ่านการให้ความรู้และฝึกอบรมด้วยเครื่องมือและกระบวนการต่างๆ ประเด็นสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องมีตั้งแต่ แรงงาน ไปจนถึงธรรมาภิบาลของบริษัท หากมีการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยทำให้บริษัท พัฒนานโยบายและกระบวนการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น
- 4) การติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน (Tracking and reporting performance) การรายงานทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะนักลงทุนเข้าใจว่าทำไมบริษัทจึงให้ความสำคัญกับประเด็นสิทธิมนุษยชน และมีประโยชน์ต่อผู้ใดบ้าง รวมทั้งเผยแพร่รายงานการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสของธุรกิจได้
- 5) การแก้ไขให้ถูกต้องและเยียวยา (Remediation and remedy) เมื่อบริษัทระบุได้ว่าบริษัท ก่อให้เกิดหรือมีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชน บริษัทก็ควรแก้ไขให้ถูกต้อง หรือมีส่วนร่วมกับการแก้ไขผ่านกระบวนการที่ชอบธรรม โดยจัดตั้งหรือมีส่วนในการจัดตั้งกลไกรับเรื่องร้องเรียนสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบเชิงลบจากกิจกรรมของตน เพื่อให้เรื่องร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการจัดการอย่างทันที่ และมีการเยียวยาโดยตรง

### บทที่ 3 ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนในธุรกิจการโรงแรม

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UN World Tourism Organisation: UNWTO) ประเมินการณ์ว่า ในปี 2012 ประชากรโลก 1 พันล้านคนเดินทางไปทั่วโลกและก่อให้เกิดรายได้หลายพันล้านบาท มีแรงงานในโลกร้อยละ 6-7 ที่ทำงานเกี่ยวกับการท่องเที่ยว พบว่ามีการละเมิดสิทธิมนุษยชนซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวในหลายด้าน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจย่อยหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น ที่พัก การเดินทาง บริษัททัวร์ โกสต์ อาหารและเครื่องดื่ม (The Myanmar Centre for Responsible Business, 2015) การประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากกิจกรรมของธุรกิจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งแม้ว่าจะเกิดกรณีละเมิดสิทธิมนุษยชนในจุดเล็กๆ ของบริษัท แต่ก็ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงได้ บริษัทจึงต้องหาทางรับรู้ปัญหาและป้องกัน

ในภาพรวม การละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการโรงแรมที่สำคัญได้แก่ สิทธิแรงงาน เช่น สภาพการทำงานที่ย่ำแย่ สิทธิในที่อยู่อาศัยและทำกิน เช่น การยึดที่ดินและบังคับให้ย้ายถิ่น สิทธิในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น สิทธิในการเข้าถึงน้ำสะอาดและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีพ สิทธิของผู้ใช้บริการ เช่น การเลือกปฏิบัติ โดยสามารถยกตัวอย่างกรณีการละเมิดสิทธิมนุษยชนจากธุรกิจการโรงแรมที่เกิดขึ้นได้บางส่วน ดังนี้

#### 1) สิทธิแรงงาน

กรณีการละเมิดสิทธิแรงงานที่เกิดขึ้นในธุรกิจการโรงแรมได้แก่ การไม่มีสัญญาจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษร การจ้างงานเหมาช่วงไม่เป็นไปตามมาตรฐานกฎหมายแรงงาน การขัดขวางไม่ให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน การเลือกปฏิบัติผู้หญิงได้รับค่าจ้างต่ำกว่าผู้ชาย ผู้หญิงต้องลงนามว่าจะไม่แต่งงานหรือตั้งครรภ์ ความปลอดภัย เช่น ไม่มีระบบป้องกันการถูกคุกคามทางเพศ นอกจากนี้ยังมีกรณีที่คนนำเที่ยวและคนขับรถส่วนใหญ่ต้องทำงานติดต่อกันเป็นระยะเวลาอันยาวนานเกินไป

หลายโรงแรมที่เป็นโรงแรมเครือขนาดใหญ่ลดต้นทุนด้วยวิธีการต่างๆ ที่ส่งผลต่อสิทธิแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายแลกเปลี่ยนทางธุรกิจเพื่อเปลี่ยนชื่อและความเป็นเจ้าของโรงแรมพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมต้องออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การออกนโยบายการทำความสะอาดให้รวดเร็ว (Speed-up) เพื่อให้พนักงานทำความสะอาดโรงแรมต้องทำงานหนักขึ้น จนอัตราการบาดเจ็บของพนักงานโรงแรมสูงกว่างานบริการอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีการขัดขวางจากนายจ้างไม่ให้รวมกลุ่มต่อรอง เช่น พนักงานในเครือโรงแรมแห่งหนึ่งต้องการจัดตั้งสหภาพ

แรงงานใหม่ แต่ฝ่ายบริหารจัดการโรงแรมปฏิเสธ และข่มขู่ว่าจะไม่ต่อสัญญาจ้างและกดดันให้พนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานที่โรงแรมสนับสนุน

การเลือกปฏิบัติต่อลูกจ้างจากอคติทางเชื้อชาติ เพศ ศาสนา อายุปรากฏในหลายพื้นที่ เช่น นายจ้างคุกคามพนักงานที่เป็นคนผิวดำด้วยการตอกย้ำความเป็นทาส เลือกปฏิบัติต่อลูกจ้างบนฐานของรสนิยมทางเพศ หรือลูกจ้างที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งจากอคติทางเชื้อชาติ

การทำงานของแรงงานข้ามชาติของโรงแรมต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานทำความสะอาด บริกร ผู้ดูแลสวน และพนักงานซักรีด มักไม่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน เช่น ได้รับค่าแรงน้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำ แต่ต้องทำงานเกินเวลา ตัวอย่างเช่น พนักงานที่เป็นแรงงานต่างชาติถูกยึดหนังสือเดินทางและต้องทำงานวันละ 22 ชั่วโมงโดยไม่หยุดพัก

## 2) สิทธิในที่อยู่อาศัยและทำกิน

กรณีการละเมิดสิทธิที่ดินและที่ทำกินมักเกี่ยวข้องกับการที่ธุรกิจการโรงแรมที่ไปรุกรานที่ดินของชุมชนท้องถิ่นที่อาศัยอยู่ก่อนแล้วเป็นระยะเวลาานาน และบังคับให้พวกเขาต้องย้ายถิ่นโดยไม่สมัครใจ เช่น ที่อยู่อาศัยของกลุ่มชาติพันธุ์ซึ่งอาศัยอยู่ในพื้นที่มานานกว่า 200 ปีถูกไล่รื้อให้ออกจากพื้นที่ซึ่งเป็นชายหาดสาธารณะซึ่งใช้เป็นจุดเรือ ทำการประมง และเป็นพื้นที่ประกอบพิธีกรรมและเป็นสุสาน

นอกจากนี้ ยังมีความขัดแย้งระหว่างโรงแรมกับชุมชนที่อาศัยอยู่เดิมในประเด็นทางวัฒนธรรม ดังเช่นกรณีโรงแรมเห็นว่าเสียงละหมาดจากลำโพงวิทยุท้องถิ่นส่งเสียงดังรบกวนการพักผ่อนของลูกค้าในโรงแรม

## 3) สิทธิในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบจากธุรกิจท่องเที่ยวที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการดำเนินธุรกิจที่มาจากการใช้ทรัพยากรร่วมกับชุมชนท้องถิ่นซึ่งส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่เดิม และละเมิดสิทธิชุมชนและการเข้าถึงทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้น้ำสะอาดของนักท่องเที่ยวส่งผลกระทบต่อสิทธิในการใช้น้ำของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกับสถานที่ท่องเที่ยว เช่น โรงแรมใช้น้ำมากเกินไปและใช้เครื่องสูบน้ำกำลังสูงจนทำให้ชุมชนขาดแคลนน้ำสะอาด

การจัดการของเสียเหมาะสมของโรงแรม เช่น ขยะและน้ำเสียยังทำให้ชุมชนได้รับความเดือดร้อนและเจ็บป่วย ดังเช่น กรณีที่โรงแรมปิดทางไหลของน้ำจนก่อให้เกิดน้ำท่วม น้ำบาดาลที่ชุมชนใช้อุปโภคบริโภคปนเปื้อนน้ำขยะที่ผิวดินจนมีผู้ป่วยโรคผิวหนัง หรือในกรณีที่มีการปล่อยน้ำเสียลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะโดยไม่ผ่านการบำบัดน้ำเสียของโรงแรมเนื่องจากการไม่ต้องการสิ้นเปลืองค่าไฟฟ้าจนส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

#### 4) สิทธิของผู้ใช้บริการ

การละเมิดสิทธิของผู้ใช้บริการมักเกี่ยวข้องกับการเลือกปฏิบัติอันเนื่องมาจากอคติทางเพศ เชื้อชาติ และ ศาสนา เช่น เลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติต่อลูกค้าผิวดำ ปฏิเสธไม่รับลูกค้าบางเชื้อชาติ รวมถึงการปฏิเสธการ ให้บริการแก่ผู้ติดเชื้อเอชไอวีและเอดส์ นอกจากนี้ผู้บริการโรงแรมยังเสี่ยงต่อการถูกละเมิดสิทธิด้านอื่นๆ อีก เช่น การละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เช่น การแอบติดตั้งกล้องบันทึกภาพภายในห้องพักของโรงแรม ข้อมูลส่วนตัวรั่วไหลเนื่องจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงแรมถูกโจมตี

## บทที่ 4 ประโยชน์ทางธุรกิจของ HRDD

กระบวนการ HRDD จะช่วยให้บริษัทสามารถออกแบบและปรับปรุงกลยุทธ์ด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทในลักษณะ ‘เชิงรุก’ โดยตั้งอยู่บนความเสี่ยงและโอกาสอันเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการ แทนที่จะคอยตั้งรับจัดการกับแรงกดดันจากภายนอกและเหตุการณ์ไม่คาดฝันเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในยุคที่โซเชียลมีเดียและสื่อต่างๆ สามารถเผยแพร่ความกังวลและข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีจัดทำกระบวนการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนรอบด้าน<sup>1</sup> เมื่อจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมมีดังนี้ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เช่น บริษัท Nestle (เนสท์เล่) ซึ่งร่วมมือกับสถาบันสิทธิมนุษยชนเดนมาร์กประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนในพื้นที่ปฏิบัติการ 7 ประเทศ บริษัทโคคาโคล่าจัดทำรายงานประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนห่วงโซ่อุปทานน้ำตาลในประเทศโคลัมเบียและกัวเตมาลา<sup>2</sup> บริษัท Arla Foods ผู้ผลิตอาหารจากนมในประเทศเดนมาร์กประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนในประเทศไนจีเรียและเซเนกัล อุตสาหกรรมเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา เช่น อะดีดาส (Adidas) อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น บริษัท Kuoni ซึ่งดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวดำเนินการในพื้นที่ปฏิบัติการ 2 แห่ง อุตสาหกรรมเหมืองแร่ เช่น AngloAmerican (แองโกลอเมริกัน) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เช่น Gap (แก๊ป) H&M (เอชแอนด์เอ็ม) อุตสาหกรรมไอที เช่น Microsoft (ไมโครซอฟท์) ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค เช่น Unilever (ยูนิลีเวอร์) ภาคการเงิน เช่น ธนาคาร Barclays, BBVA, Credit Suisse, ING Bank, RBS Group, UBS, UniCredit ภาคธุรกิจคมนาคม เช่น Nokia Siemens Networks บริษัทพลังงาน Statoil ซึ่งดำเนินธุรกิจพลังงานใน 30 ประเทศ

ในเดือนสิงหาคม 2558 มีการสำรวจนโยบายของบริษัทข้ามชาติทั่วโลกของ Centre for Human Rights in Practice มหาวิทยาลัย Warwick สหราชอาณาจักร จำนวน 225 บริษัทในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ เครื่องนุ่งห่ม เทคโนโลยี อาหารและเครื่องดื่ม แร่ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ การเงิน พบว่ามี 76 บริษัทที่ระบุว่ามีการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Centre for Human Rights in Practice, 2015) ส่วนงานวิจัยเรื่อง Exploring Human Rights Due Diligence ที่จัดทำโดย The British Institute of International and Comparative Law (BIICL) และบริษัทกฎหมาย Norton Rose Fulbright เผยแพร่เมื่อปี พ.ศ. 2559 เปิดเผยว่า ได้จัดทำแบบสอบถามผู้แทนจากบริษัทต่างๆ ทั่วโลกจำนวน 152 แห่ง ทั้งบริษัทข้าม

---

<sup>1</sup> ค้นหาข้อมูลและความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับบริษัทที่ดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านได้ที่ รวมทั้งฐานข้อมูลเปรียบเทียบการปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทต่างๆ ได้ที่ Company action platform <https://business-humanrights.org/company-action-platform>

<sup>2</sup> อ่านรายละเอียดกรณีของโคคาโคล่าเพิ่มเติมได้ที่ <https://business-humanrights.org/en/coca-cola-publishes-human-rights-due-diligence-reports-on-sugar-supply-chain-in-colombia-guatemala>

ชาติ บริษัทระดับชาติทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2558 โดย 2 ใน 3 เป็นผู้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และสัมภาษณ์ผู้จัดการอาวุโสอีก 14 บริษัทจากธุรกิจ 4 ประเภทได้แก่ ธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต (รวมถึงพลังงานและเหมืองแร่) การเงิน ยา และเทคโนโลยี งานวิจัยนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 50 ได้จัดทำกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน

เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของบริษัทที่ดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านคือ เพื่อลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของบริษัทจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนซึ่งสามารถนำไปสู่ผลกระทบทางธุรกิจของบริษัทได้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเภทอุตสาหกรรมและประเทศเดียวกัน บริษัทที่เคยมีกรณีละเมิดสิทธิมนุษยชนมักมีแนวโน้มที่จะดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านมากกว่า

การตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านส่งผลให้บริษัทสามารถรับรู้ถึงกรณีละเมิดสิทธิมนุษยชนเกิดขึ้นจากการดำเนินการของบริษัทและนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ บริษัทที่ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยของ BIICL ระบุว่า ร้อยละ 77 ของบริษัทที่ดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน พบการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของบริษัท ปัญหาที่ค้นพบกว่าร้อยละ 74 ได้รับการแก้ไข และร้อยละ 74 เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ 3 ขณะที่ผู้ที่ไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านเพียงร้อยละ 19 สามารถระบุผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัท และร้อยละ 29 ที่เห็นว่าการละเมิดสิทธิมนุษยชนของบริษัทเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สาม

กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน ไม่เพียงเผยข้อมูลที่บริษัทอาจไม่เคยรับรู้มาก่อน แต่ยังสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อบริษัทและห่วงโซ่อุปทานของบริษัทได้อีกด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดทำรายงานประเมินสิทธิมนุษยชนของบริษัทยูนิลีเวอร์ ทำให้บริษัทรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานของแรงงานในห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จนนำไปสู่การแก้ปัญหา เช่น ลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานในประเทศไทยหลังจากพบว่าหนึ่งในผู้จัดหาวัตถุดิบของบริษัททำงานติดต่อกันโดยไม่มีวันหยุด บริษัทจึงสั่งให้บริษัทคู่ค้าจัดทำแผนเยียวยา ซึ่งใช้เวลาแก้ไขสามเดือนบริษัทจึงจะแน่ใจว่าพนักงานมีวันหยุดทุก 7 วัน (Unilever, 2015) หรือการศึกษาแรงงานในประเทศเวียดนามซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานของบริษัท พ.ศ. 2554 พบว่า แม้วูนิลีเวอร์จะมีนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนรอบด้าน และมีกลไกการเยียวยา แต่ยูนิลีเวอร์ก็ไม่ได้ตรวจสอบในทางปฏิบัติ หลังจากการตรวจสอบส่งผลให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความคาดหวังด้านมาตรฐานแรงงานของยูนิลีเวอร์มากขึ้น และได้รับการฝึกอบรมและแนวปฏิบัติตามนโยบายใหม่ของบริษัท ในปี 2558 มีการสำรวจว่าร้อยละ 70 ของบริษัทเหล่านี้กังวลว่ายูนิลีเวอร์จะไม่รับซื้อสินค้าของตนเองหากไม่จัดการปัญหาแรงงาน ปัญหาด้านชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไปและการใช้แรงงานสัญญาจ้างได้รับการแก้ไข เพราะผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความคาดหวังด้านมาตรฐานแรงงานของยูนิลีเวอร์มากขึ้น และได้รับการฝึกอบรมและแนวปฏิบัติตามนโยบายใหม่ของบริษัท

การตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านยังส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ



ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประเด็นนี้อย่างจริงจัง เช่น ใช้เป็นหนึ่งในเหตุผลการตัดสินใจของบริษัท จนนำไปสู่การเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายต่างๆ ได้ (Harrison, 2013) การที่บริษัทพัฒนาผลการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนของตนเองและสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างการทำงานภายในบริษัทได้มากกว่าการดำเนินการเมื่อมีความท้าทายจากภายนอกเท่านั้น จากการสำรวจของ German Global Compact Network และ econsense เมื่อปี 2557 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านของบริษัท 39 แห่ง พบว่านอกจากปัจจัยภายนอกซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการที่บริษัทเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายด้านธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแล้ว ปัจจัยภายในซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความตั้งใจที่จะสนับสนุนการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนอย่างจริงจังผ่านช่องทางต่างๆ เช่น มีข้อผูกมัดทางนโยบาย การแสดงให้เห็นว่าสิทธิมนุษยชนจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ก็เป็นสิ่งสำคัญไม่แพ้กัน

กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านถือเป็น ‘a game-changer’ สำหรับบริษัทต่างๆ เนื่องจากสามารถเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับสิทธิมนุษยชนจากการ “naming and shaming” ที่มาจากผู้เล่นภายนอกซึ่งสะท้อนความล้มเหลวของบริษัทในการปกป้องสิทธิมนุษยชน มาเป็น “knowing and showing” ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานของบริษัท แนวทางเช่นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากมาย แทนที่จะรอให้กรณีหรือสื่อสร้างผลกระทบทางลบแก่บริษัท

นอกจากความกังวลต่อความเสี่ยงด้านชื่อเสียง แรงผลักดันจากภาครัฐก็มีส่วนสำคัญต่อการจัดทำตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนรอบด้านของธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น กฎหมาย Burma Responsible Investment Requirements ของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดให้บริษัทสัญชาติอเมริกันทุกบริษัทที่ลงทุนในเมียนมาร์จำนวน 500,000 เหรียญสหรัฐขึ้นไปต้องจัดทำรายงานด้านสิทธิมนุษยชนเสนอต่อกระทรวงต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา บริษัท โคคาโคล่า (The Coca-Cola Company) ได้เริ่มต้นจัดทำรายงานด้านสิทธิมนุษยชนจากกฎหมายนี้ ผลจากการดำเนินการทำให้บริษัทได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิหลายด้าน เช่น การเลือกปฏิบัติทางเพศในการจ้างงาน ผู้หญิงได้รับค่าจ้างน้อยกว่าผู้ชาย บริษัทจึงจัดอบรมให้ความรู้แก่บริษัทคู่ค้าเพื่อแก้ไขปัญหานี้ นอกจากนี้บริษัทยังเริ่มต้นประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานน้ำตาลที่เกี่ยวข้องกับสิทธิที่ดิน แรงงานเด็กและแรงงานบังคับใน 28 ประเทศ หลังจากเห็นว่าการดำเนินงานของบริษัทได้ส่งผลกระทบต่อสิทธิแรงงาน สิทธิเด็ก และสิทธิที่ดินในห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

แนวโน้มของการบังคับทางกฎหมายยังเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ<sup>3</sup> ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มสหภาพยุโรปที่ได้ออกกฎระเบียบ EU Non-Financial Reporting Directive of 2014 กำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และมีลูกจ้าง 500 คนขึ้นไป จัดทำรายงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ในรายงานต้องเปิดเผยนโยบาย ผล

<sup>3</sup> ตัวอย่างกฎหมายในประเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านเพิ่มเติมได้ที่

การดำเนินงาน และผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน รวมทั้งเปิดเผยแนวทางการแก้ไขปัญหา (Business & Human Rights Resource Centre, 2014) มีผลบังคับใช้ในปี 2560 ความตื่นตัวจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ยังก่อให้เกิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องอีกหลายฉบับในหลายประเทศ เช่น UK Modern Slavery Act 2015 ที่กำหนดให้บริษัทมีกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านเพื่อเป็นกรอบในการป้องกันบรรเทาความเสี่ยงจากการค้าทาสสมัยใหม่ในห่วงโซ่อุปทาน California Transparency in Supply Chain Act 2010 กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจในรัฐแคลิฟอร์เนียเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน

การจัดทำกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านได้นำเอาหลักการระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสิทธิมนุษยชนมาบูรณาการ ตัวอย่างของหลักปฏิบัติที่ใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการดำเนินการกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน ซึ่งส่วนหนึ่งบริษัทต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว เช่น แนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) มาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) โดย Global Reporting Initiative (GRI) ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ยั่งยืน (Standards on Environmental and Social Sustainability) ในหลักเกณฑ์ของบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (International Finance Corporation-IFC) หรือมาตรฐานแนวทางการความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 โดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO)

ในเมื่อการดำเนินธุรกิจตามหลักการชี้แนะ UNGP กำลังจะกลายเป็น ‘ธรรมเนียม’ หรือ ‘จรรยาบรรณ’ ในการทำธุรกิจตามหลักสากล บริษัทของคุณก็จะถูกผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่างๆ คาดหวังมากขึ้นว่าจะเคารพสิทธิมนุษยชนเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป “เหตุผลทางธุรกิจ” (business case) ของกระบวนการ HRDD นอกเหนือจากการช่วยสะท้อนว่าบริษัทกำลังทำตามมาตรฐานสากล สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ระบุและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่างๆ ได้ดีขึ้น
- จัดการกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ปฏิบัติการ กฎหมาย และการเงินได้ดีขึ้น
- ดึงดูดคนที่มีความสามารถให้อยากมาทำงานกับบริษัท และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานและแรงงานในบริษัทได้ดีกว่าเดิม
- เป็นเครื่องสาธิตภาวะผู้นำ และมาตรฐานการจัดการขององค์กร
- เป็นเครื่องดึงดูดลูกค้าให้อยากอุดหนุนสินค้าหรือบริการของบริษัทมากขึ้น

## บทที่ 5 หลักการของ HRDD

ถ้าบริษัทของคุณจะทำกระบวนการ HRDD เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อบริษัทเครพลสิทธิมนุษยชน จะเริ่มต้นอย่างไรดี?

สิทธิมนุษยชนฟังดูเป็นเรื่องใหญ่ แต่คุณสามารถรับมือกับความเสียหายและก้าวเดินสู่การเคารพลสิทธิมนุษยชนได้ ด้วยการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทีละก้าว ทีละขั้น และสามารถประเมินผลกระทบเชิงบวกจากการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ไปพร้อมกับการประเมินผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นแล้ว หรือมีความเสี่ยงที่จะเกิด

จุดเริ่มต้น: หลักการชี้แนะ UNGP

จุดเริ่มต้นที่ดีในการจัดการกับประเด็นสิทธิมนุษยชนของบริษัท คือ หลักการชี้แนะ UNGP ดังที่สรุปในบทที่ 2 ของคู่มือฉบับนี้

ทวนอีกครั้งว่า “ความรับผิดชอบต่อ” ของธุรกิจเป็นหลักการชี้แนะ UNGP เรียกร้องให้บริษัท “รู้จักและแสดง” (know and show) ว่าตนเองกำลังรับผิดชอบต่อตามองค์ประกอบข้างต้น โดยจะต้องมีองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. ระบุและประกาศความทุ่มเทของบริษัทต่อประเด็นสิทธิมนุษยชนอย่างชัดเจนในนโยบายบริษัทที่เปิดเผยต่อสาธารณะ
2. ใช้กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (human rights due diligence - HRDD) เชิงรุก เพื่อคาดการณ์ผลกระทบเชิงลบและลงมือบรรเทา และ
3. ปรับปรุงการดำเนินงาน และเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชนจากการดำเนินธุรกิจ

หลักการสำคัญสำหรับ HRDD

บริษัทที่ตั้งใจจะลงมือทำตามหลักการชี้แนะ UNGP และวางกลไกการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน หรือ HRDD ควรครุ่นคิดพิจารณาถึง ‘ขอบเขต’ ที่บริษัทยินดีและสามารถใช้หลักการต่อไปนี้ได้ –

**มีภาวะผู้นำในองค์กร** หมายถึงความทุ่มเทที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งรวมถึงการวางกลไกติดตามตรวจสอบและธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิผล การลงมืออย่างรวดเร็วและรอบคอบทันทีที่เกิด

ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนจากการเปลี่ยนแปลงในปฏิบัติการหรือกิจกรรมของบริษัท (เช่น การเปลี่ยนเจ้าของบริษัท การเปิดตลาดใหม่ การจัดซื้อวัตถุดิบใหม่ หรือการจับมือกับพันธมิตรรายใหม่ เป็นต้น)

**กำหนดหรือทบทวนนโยบาย วิธีปฏิบัติ กลยุทธ์ และระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เหมาะสม** ในการบรรเทาความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน รวมถึงการกระทำต่อไปนี้

- ทบทวนว่าระบบการตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างนั้นเหมาะสมหรือไม่ สามารถป้องกันความเสี่ยงด้านการละเมิดสิทธิมนุษยชนได้จริงหรือไม่
- ทบทวนสิ่งที่บริษัททำเพื่อบรรเทาความเสี่ยง ทันทีที่ความเสี่ยงนั้นๆ ถูกระบุ
- ประเมินศักยภาพ นโยบาย และระบบของคู่ค้า ผู้รับเหมา และผู้รับจ้างรายอื่นๆ ว่าได้มาตรฐานหรือไม่
- บูรณาการระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น นโยบายด้านบุคลากร และทรัพยากรทางการเงิน เพื่อประเมินจัดลำดับความสำคัญ ป้องกัน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุละเมิดสิทธิมนุษยชนและผลกระทบที่ที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มว่าจะเกิด

**เพิ่มขีดความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) และห่วงโซ่คุณค่า (value chain)** ตั้งแต่การจัดหาจากวัตถุดิบไปถึงการขาย การส่งมอบสินค้าและบริการ ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อบรรเทาความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน

**ยอมรับและตระหนักในสิทธิสากลของลูกค้าทุกคน** ในการรวมกลุ่มกันเป็นสมาคมหรือสหภาพ และสิทธิในการเจรจาต่อรอง

- ยอมรับว่าความสามารถของลูกค้าในการใช้สิทธิดังกล่าวบางครั้งถูกจำกัด (เช่น ด้วยจุดอ่อนของตัวบทกฎหมาย หรือความย่อหย่อนของการบังคับใช้กฎหมาย)
- บริษัทยินดีที่จะช่วยจัดซื้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ ในการใช้สิทธิของลูกค้า
- ยอมรับว่าลูกค้าที่สามารถเป็นตัวแทนของลูกค้าด้วยกันนั้น คือผู้พิทักษ์สิทธิมนุษยชนของตนเองที่ซื่อสัตย์และเชื่อถือได้มากที่สุด
- ยอมรับว่าลูกค้าคือแหล่งข้อมูลจริงและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และพวกเขามีบทบาทสำคัญในการแจ้งให้องค์กรรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงสิทธิมนุษยชนด้านแรงงาน ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มว่าจะเกิด

**ยอมรับและตระหนักในสิทธิสากลของชุมชน** ในการได้ใช้ชีวิตในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

- ยอมรับว่าความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการใช้สิทธิดังกล่าวบางครั้งถูกจำกัด (เช่น ด้วยจุดอ่อนของตัวบทกฎหมาย หรือความย่อหย่อนของการบังคับใช้กฎหมาย)

- บริษัทที่ดีที่จะช่วยจัดซื้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ ในการใช้สิทธิของชุมชน
- ยอมรับว่าสมาชิกชุมชนที่สามารถเป็นตัวแทนของคนในชุมชนด้วยกันนั้น คือผู้พิทักษ์สิทธิมนุษยชนของตนเองที่ชอบธรรมและเชื่อถือได้มากที่สุด
- ยอมรับว่าคนในชุมชนท้องถิ่นคือแหล่งข้อมูลจริงและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจต่อชุมชน และพวกเขามีบทบาทสำคัญในการแจ้งให้องค์กรรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงสิทธิมนุษยชนด้านชุมชน ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มว่าจะเกิด

มีความมุ่งมั่นที่จะเยียวยาอย่างเหมาะสม ในกรณีที่เกิดผลกระทบเชิงลบจากการละเมิดสิทธิมนุษยชน

ตระหนักในความสำคัญของการร่วมมือเชิงนโยบายกับหน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อผลักดันให้รัฐคุ้มครองสิทธิมนุษยชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียและสร้างพันธมิตรใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการเคารพในสิทธิมนุษยชน เช่น บริษัทอื่น คู่ค้า ผู้รับเหมา นายหน้า สหภาพแรงงาน สมาคมทางธุรกิจ หน่วยงานราชการ องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) ผู้เชี่ยวชาญ และแนวร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ กลไกติดตาม ประเมิน และถอดบทเรียน รวมถึงการทบทวนความน่าเชื่อถือและคุณภาพของข้อมูล (ระดับที่เหนือกว่าการตรวจสอบแบบผู้สอบบัญชี)

ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เปิดเผยและซื่อสัตย์ ทั้งภายในองค์กร และกับคู่ค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสาธารณะ

การกำหนดและประกาศนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน

หลักการชี้แนะ UNGP เสนอว่า ขั้นตอนแรกที่ต้องทำในการแสดงความมุ่งมั่นของบริษัทต่อการเคารพสิทธิมนุษยชน คือ การกำหนดและประกาศนโยบายด้านนี้ของบริษัท

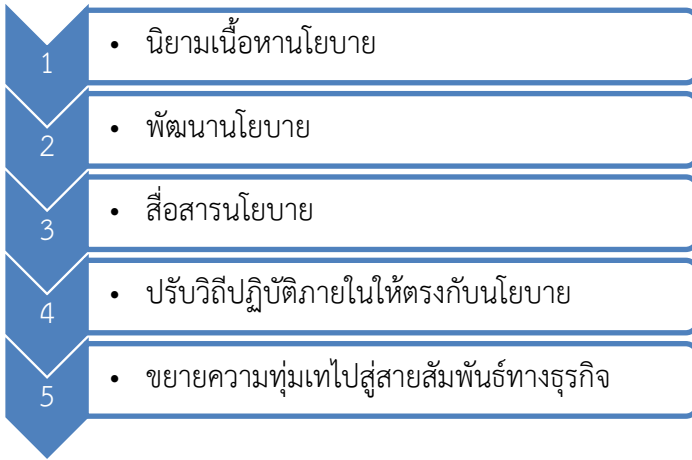
หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังอะไรจากบริษัท?

“นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน” (human rights policy) จะต้องได้รับอนุมัติจากระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และสะท้อนว่าองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะเคารพในสิทธิมนุษยชน และสื่อสารความมุ่งมั่นดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร นโยบายดังกล่าวจะต้องสะท้อนอยู่ในนโยบาย กระบวนการ และวิถีปฏิบัติต่างๆ ของบริษัท เพื่อบูรณาการความเคารพในสิทธิมนุษยชนไปทั่วทุกองคาพยพของการดำเนินธุรกิจ

## เรื่องนี้สำคัญอย่างไร?

- การประกาศนโยบายบริษัทเปรียบเสมือนการกำหนด “น้ำเสียงจากผู้บริหารสูงสุด” ซึ่งจำเป็นต่อการขับเคลื่อนความเคารพในสิทธิมนุษยชนเข้าไปบูรณาการไว้ในคุณค่าหลัก (core values) และวัฒนธรรมขององค์กร
- เป็นเครื่องสะท้อนว่า คณะผู้บริหารสูงสุดของบริษัทได้ยอมรับและพิจารณาแล้วเห็นว่า ความเคารพในสิทธิมนุษยชนคือ “มาตรฐานขั้นต่ำ” ในการดำเนินธุรกิจ อันจะนำมาซึ่งการยอมรับในการประกอบธุรกิจ (license to operate) ทั้งจากชุมชนรอบสถานประกอบการและสังคมในวงกว้าง
- เป็นการสรุปความว่า คณะผู้บริหารสูงสุดคาดหวังให้พนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรปฏิบัติตนอย่างไร รวมถึงกำหนดว่าผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่างๆ จะคาดหวังอะไรจากบริษัทได้บ้างในประเด็นสิทธิมนุษยชน
- นโยบายบริษัทควร “จุดชนวน” การกระทำอื่นๆ ภายในบริษัท ซึ่งจำเป็นต่อการทำให้ความทุ่มเทของบริษัทสัมฤทธิ์ผล

## ขั้นตอนที่จำเป็น



### 1. นโยบายเนื้อหา นโยบาย

นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท (corporate human rights policy) ควรประกาศความทุ่มเทเป็นการทั่วไปที่จะเคารพใน “สิทธิมนุษยชนตามหลักสากล” ตลอดทุกขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ บริษัทควรอธิบายอย่างชัดเจนว่าความทุ่มเทดังกล่าวครอบคลุมบุคลากร (ทั้งพนักงานประจำ ลูกจ้าง และลูกจ้างของผู้รับเหมาช่วง) ตลอดจนความคาดหวังที่บริษัทมีต่อพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งที่ใกล้ชิดและอยู่ไกลออกไปในห่วงโซ่คุณค่า (value chain) หรือห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) บริษัทควรทบทวนนโยบายนี้เป็นระยะๆ เพื่อสะท้อนความเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญที่อาจเกิดขึ้นในแง่ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท เช่น เนื่องจากบริษัทมีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนเพิ่มเติมและมีรูปแบบใหม่ๆ หลังจากที่ได้เปิดโครงการหรือกิจการใหม่ หรือไปว่าจ้างลูกค้าหรือผู้รับเหมาหลักรายใหม่ เป็นต้น

#### กำหนดนโยบายต่างหาก หรือบูรณาการเข้ากับนโยบายเดิม?

บริษัทอาจบูรณาการความเคารพในสิทธิมนุษยชนเข้าไปในนโยบายระดับสูงที่มีอยู่แล้ว เช่น จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct) หรือหลักการบริหารธุรกิจ (Business Principles) ถ้าหากคุณเป็นบริษัทขนาดเล็ก คุณก็อาจเพิ่มเติมสิทธิมนุษยชนเข้าไปในนโยบายที่มีอยู่แล้วในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม หรือไม่คุณอาจประกาศนโยบายสิทธิมนุษยชนแยกออกมาต่างหาก ทั้งสองวิธีนี้มีประสิทธิภาพพอๆ กัน กฎเกณฑ์สำคัญอยู่ที่การเลือกวิธีที่จะสามารถ *ส่งสัญญาณ* ได้อย่างชัดเจนว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการเคารพสิทธิมนุษยชน และช่วยบูรณาการความเคารพดังกล่าวเข้าไปในวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ การตัดสินใจในนโยบายดังกล่าวมี ‘ที่ทาง’ ในบริษัทแล้วหรือยัง ควรตั้งอยู่บนการทบทวนว่าใครหรือฝ่ายใดในองค์กรควรเป็น ‘เจ้าของ’ นโยบายนี้ และช่วยผลักดันกระบวนการบูรณาการ

## เนื้อหาที่สำคัญของนโยบายควรประกอบด้วยอะไรบ้าง?

นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท *อย่างน้อยที่สุด* ควรสะท้อนความทุ่มเทว่าบริษัทจะรับผิดชอบต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนทุกข้อซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และระบุอย่างชัดเจนว่าบริษัทคาดหวังอย่างไรจากพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ และองค์กรอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่าของตน ในแง่ของการเคารพสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ นโยบายควรครอบคลุมข้อมูลอื่นๆ ซึ่งเป็นที่สนใจของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น

- ความทุ่มเทของบริษัทในการดำเนินกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (HRDD) อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจจะระบุว่าบริษัทจะใช้กระบวนการนี้ในขั้นตอนใดของการดำเนินธุรกิจ (เช่น ก่อนการก่อสร้างโครงการใหม่)
- รูปแบบกลไกการรับเรื่องร้องเรียนในระดับปฏิบัติการ
- ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนข้อหลักๆ ที่บริษัทค้นพบ และแนวทางในการรับมือ
- วิธีให้ผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบเข้ามามีส่วนร่วม และกระบวนการปรึกษาหารือ
- วิธีสื่อสารเรื่องนี้ต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และสังคมในวงกว้าง

นอกจากนี้ นโยบายอาจอ้างอิงชุดหลักการสากลหรือแนวร่วมสากล ซึ่งสอดคล้องกับสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และบริษัทพร้อมที่จะปฏิบัติตาม การอ้างอิง “หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ” หรือ UNGP ในนโยบายถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี

สำหรับบริษัททั่วไปในประเทศไทยที่มีห่วงโซ่อุปทาน และมีสถานประกอบการอย่างน้อยหนึ่งแห่ง ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนประการสำคัญๆ มักเป็นเรื่องต่อไปนี้

- สิทธิมนุษยชนของแรงงาน รวมถึงสิทธิในการรวมกลุ่มและจัดตั้งสหภาพ การจัดแรงงานบังคับทุกรูปแบบ รวมถึงในห่วงโซ่อุปทาน
- การไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงานและสมาชิกในชุมชนท้องถิ่น
- สิทธิที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการของชุมชนท้องถิ่น (รวมถึงสิทธิในสุขภาพ การศึกษา ความเป็นอยู่ที่ดี การใช้ที่ดิน และการเข้าถึงอาหารและน้ำ)

## 2. พัฒนานโยบาย

บริษัทควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทตั้งอยู่บนข้อมูลที่รอบด้าน และครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือถ้าหากบริษัทมีเวลาจำกัด ก็ควรอ้างอิงงานวิจัยหรือเอกสารที่น่าเชื่อถือ



## ให้ฝ่ายต่างๆ ในบริษัทมีส่วนร่วม

ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนนั้นอาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานของหลายฝ่ายภายในบริษัท ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะดูความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ลูกจ้าง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (sub-contract) เป็นหลัก ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างอาจดูเรื่องสิทธิของแรงงานหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน ส่วนฝ่ายพัฒนาโครงการก็มักจะเน้นเรื่องผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น บริษัทที่มีขนาดเล็กอาจมีผู้จัดการไม่กี่คนแบงกันดูความเสี่ยงเหล่านี้ นอกจากนี้ สหภาพแรงงานหรือตัวแทนลูกจ้างภายในองค์กรก็อาจเป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน มาตรฐานทางเทคนิค หรือสภาพแวดล้อมในตลาดแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิทธิของแรงงานได้

## มองหาความเชี่ยวชาญจากภายนอก

ถ้าบริษัทของคุณไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร ก็สามารถมองหาจากภายนอกบริษัทได้ในการพัฒนานโยบาย ถ้าบริษัทของคุณมีขนาดเล็ก การศึกษาแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ของสมาคมทางธุรกิจ แนวร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย หรือองค์กรต่างๆ ที่ทำงานด้านสิทธิมนุษยชน ก็เป็นจุดตั้งต้นที่ดีได้

การเปรียบเทียบนโยบายบริษัทของคุณกับนโยบายของบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันอาจเป็นประโยชน์ โดยเฉพาะถ้าเปรียบเทียบกับบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น ‘ผู้นำ’ ด้านการเคารพสิทธิมนุษยชน

## ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม

คุณควร ‘ทดสอบ’ ร่างนโยบายของบริษัทกับตัวแทนผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก เพื่อช่วยให้บริษัททำความเข้าใจว่า นโยบายนั้นเมื่อประกาศออกไปแล้วจะถูกมองจากผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นอย่างไร ตัวอย่างวิธีที่ใช้ได้มีอาทิ

- สอบถามความเห็นจากตัวแทนสหภาพแรงงาน
- สอบถามความเห็นจากตัวแทนชุมชนท้องถิ่นหรือองค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) ในพื้นที่ปฏิบัติการหลัก
- สอบถามความเห็นจากนักลงทุน โดยเฉพาะกองทุนที่ใช้หลักการลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Investment – SRI) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านนี้
- จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการเพื่อขอความเห็น คณะกรรมการดังกล่าวอาจประกอบด้วยตัวแทนจากคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (กสม.) องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) สหภาพแรงงาน กองทุนที่ลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการนี้อาจมีบทบาทในระยะยาวด้วย เช่น ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อความพยายามของบริษัทที่จะลงมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

### 3. สื่อสารนโยบาย

นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทควรประกาศและเปิดเผยต่อสาธารณะ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะผู้บริหารสูงสุดของบริษัท และสื่อสารภายในไปยังบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อส่งสัญญาณว่าเรื่องนี้สำคัญและช่วยบูรณาการนโยบายนี้เข้าไปในการดำเนินธุรกิจตลอดสาย นอกจากนี้ นโยบายดังกล่าวจะต้องได้รับการสื่อสารภายนอกไปยังคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และองค์กรอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร รวมถึงคนที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ

#### แสดงความทุ่มเทของคณะผู้บริหารสูงสุดต่อนโยบาย

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) และผู้บริหารระดับสูงคนอื่นๆ ควรส่งสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเพื่อกำหนด ‘น้ำเสียง’ ขององค์กร (tone at the top) และช่วยเรียกร้องความสนใจไปยังตัวนโยบายและการ ‘ปลูกฝัง’ เข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร บริษัทหลายแห่งมีประสบการณ์ที่คล้ายกันมาแล้วก่อนหน้านี้ในประเด็นสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน วิธีที่ใช้ได้สำหรับสิทธิมนุษยชนมีอาทิ

- อ้างอิงประเด็นสิทธิมนุษยชนและกระบวนการตรวจสอบอย่างรอบด้านอย่างสม่ำเสมอ ในสุนทรพจน์ของผู้บริหาร ทั้งภายในและภายนอกบริษัท
- ผู้บริหารระดับสูงสอบถามถึงความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน หรือผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชน เวลาที่ประชุมกันในประเด็นสำคัญทางธุรกิจ เช่น การอนุมัติโครงการใหม่
- เผยแพร่ตัวอย่างการแสดงความรับผิดชอบต่อสิทธิมนุษยชน ให้บุคลากรรับรู้เป็นการภายในตลอดทั้งบริษัท ไม่ว่าจะเป็นกรณีให้รางวัลหรือระงับการดำเนินธุรกิจ (เช่น กับคู่ค้าที่ละเมิดสิทธิ) โดยตัวอย่างต่างๆ อาจปิดบังชื่อบริษัทหรือชื่อ-นามสกุลจริงถ้าจำเป็น
- ยกประเด็นสิทธิมนุษยชนขึ้นเป็นประเด็นแรกๆ ของผู้บริหารระดับสูง เวลาหารือกับองค์กรที่สนใจจะจับมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หรือหน่วยงานราชการต่างๆ

#### เลือก ‘วิธี’ และ ‘ภาษา’ ที่เหมาะสม

คุณจะต้องพิจารณาว่าผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อาทิ พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น ฯลฯ ปกติแล้วเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร เช่น จะใช้การสื่อสารในลักษณะข้อเขียน คำพูด หรือภาพ จะใช้ภาษาใด (ภาษาพื้นถิ่นอาจสำคัญ) และจะใช้

เทคโนโลยีหรือไม่อย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าบริษัทจะสื่อสารความทุ่มเทต่อนโยบายนี้ภายในและภายนอกได้  
อย่างไรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ภาษาอาจเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อน ถ้าหากคนในองค์กรมองว่า ‘สิทธิมนุษยชน’ ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน  
ธุรกิจหลัก คุณก็อาจเผชิญกับแรงต้านจากภายใน ส่วนความท้าทายจากภายนอกก็มีเหมือนกัน เช่น การใช้  
ภาษาของสิทธิมนุษยชนอาจต้องคำนึงถึงประเด็นทางวัฒนธรรม รวมถึงมุมมองของชุมชนท้องถิ่นและรัฐบาล  
ในบางกรณี อาจมีเหตุผลที่จะหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาสิทธิมนุษยชนทางตรงในระยะสั้น เมื่อเวลาผ่านไป การ  
เสริมเติมภาษาสิทธิมนุษยชนเข้าไปทางตรงก็อาจเริ่มเป็นไปได้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจว่าสิทธิมนุษยชน  
เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างไร

#### 4. ปรับวิถึปฏิบัติภายในให้ตรงกับนโยบาย

ถ้าหากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนจะมีประสิทธิผลในทางปฏิบัติ นโยบายและกระบวนการอื่นๆ ทั่วทั้งบริษัทก็  
จะต้องสอดคล้องกับนโยบายนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงต้องอาศัยการสนับสนุนและทรัพยากรที่เพียงพอ  
ตั้งแต่ภาวะผู้นำ การกำหนดความรับผิดชอบ แรงจูงใจ และการฝึกอบรม ประเด็นเหล่านี้อาจส่งผลต่อสมมุติฐาน  
และทัศนคติของบุคลากรของบริษัทโดยตรง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายดังกล่าวกับงานของพวกเขา  
และช่วยบูรณาการให้มันเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุดคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร

##### ปรับให้เข้ากับโครงสร้างเดิม

บริษัทของคุณอาจมีนโยบายและกระบวนการภายในต่างๆ นานาอยู่แล้วที่ครอบคลุมบางมิติของสิทธิมนุษยชน  
ต่อให้ไม่ได้เขียนในภาษาของสิทธิมนุษยชน นโยบายเหล่านี้มีประโยชน์ในแง่ที่ชี้ให้เห็นว่า สิทธิมนุษยชนเอาเข้า  
จริงแล้วก็มีใช้ ‘เรื่องใหม่’ สำหรับบริษัทแต่อย่างใด แต่คุณก็ต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่า นโยบายและ  
กระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่เดิมนั้นสอดคล้องกับนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่กำหนดขึ้นมาใหม่ นั่นคือ สอดรับ  
และสนับสนุนนโยบายใหม่ ไม่ใช่ขัดแย้งหรือขัดขวาง ตัวอย่างนโยบายและกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ใน  
ด้านต่อไปนี้

- ความยั่งยืน/ผลประกอบการด้านสังคม
- สุขภาพและความปลอดภัย
- ความมั่นคง
- บุคลากร
- ชุมชนสัมพันธ์ รวมถึงการชดเชยการโยกย้ายถิ่นฐาน
- สิ่งแวดล้อม

- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- การจัดซื้อจัดจ้าง/การจ้างเหมาช่วง
- ประชาสัมพันธ์/สื่อสารองค์กร
- การจัดการความเสี่ยงและการอนุมัติโครงการ
- นโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน – มักจะเกี่ยวข้องเช่นกัน เนื่องจากเมื่อใดที่คอร์รัปชันและการติดสินบนเกิดขึ้น เมื่อนั้นการเคารพสิทธิมนุษยชนก็มักจะเป็นไปได้ยาก

### การฝึกอบรมและเสริมสร้างความตระหนักรู้

บุคลากรในฝั่งด้านเทคนิคของธุรกิจ (เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจโรงแรม ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ฯลฯ) มักจะคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนในงานของพวกเขา หากพวกเขาเข้าใจว่าสิทธิมนุษยชนเป็นเรื่องของอะไร เกี่ยวกับบริษัทอย่างไร สำคัญต่อความรับผิดชอบของพวกเขาอย่างไร และพวกเขาควรลงมือทำอะไรบ้าง คุณสามารถช่วยลดความระแวงและทำให้บุคลากรเข้าใจเรื่องสิทธิมนุษยชนมากขึ้นด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้

- จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนให้กับพนักงานในฝ่ายสำคัญ เช่น ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค เช่น วิศวกร
- จัดตั้งจุดติดต่อเพื่อสนับสนุนพนักงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติการ ช่วยตอบคำถามและคลี่คลายปัญหา
- เมื่อเวลาให้กับ ‘ช่วงสิทธิมนุษยชน’ ก่อนเริ่มการประชุมในองค์กร แบบเดียวกับที่หลายบริษัททำสำหรับประเด็นความปลอดภัย โดยอาจเป็นข้อความย้ำเตือนสั้นๆ ว่า ประเด็นที่กำลังจะถกกันนั้นอาจมีนัยเกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชนซึ่งจะต้องพิจารณาด้วย
- ทหารือกับสภาพแรงงานหรือตัวแทนพนักงาน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้ต่อนโยบายของบริษัท
- จัดการเสวนาแบบมีส่วนร่วมในประเด็นสิทธิมนุษยชนที่เฉพาะเจาะจง
- จัดทำรายงานสรุปเป็นการภายในเกี่ยวกับประเด็นสิทธิมนุษยชนที่กำลังเป็นประเด็นใหญ่ เช่น การเข้าถึงแหล่งน้ำ การคุ้มครองแรงงานข้ามชาติ เป็นต้น โดยบริษัทควรเน้นการจัดกิจกรรมเหล่านี้ในบริบทที่มีความเสี่ยงสูงสุดด้านผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชน

### สร้างกลไกความรับผิดชอบ (accountability)

กลไกความรับผิดชอบภายในสำหรับการนำนโยบายนี้ไปปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง บริษัทของคุณสามารถต่อยอดประสบการณ์จากเมื่อครั้งที่บูรณาการมาตรฐานด้านความปลอดภัย ซึ่งวันนี้ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของ ‘งาน

ที่ทุกคนต้องทำ' ในมุมมองของพนักงานบริษัทจำนวนมากไปแล้ว วิธีที่จะบูรณาการความรับผิดชอบสำหรับการ  
เคารพสิทธิมนุษยชนมีตัวอย่างดังนี้

- มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง คณะทำงานภายใต้คณะกรรมการบริษัทหรือคณะผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะกรรมการความยั่งยืน หรือคณะกรรมการจรรยาบรรณทางธุรกิจ เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแล ประเด็นสิทธิมนุษยชน
- จัดตั้งกลไกความรับผิดชอบ ทั้งในระดับองค์กรและระดับพื้นที่ปฏิบัติการ เช่น
  - มอบหมายให้ซีโอโอเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในประเด็นสิทธิมนุษยชน
  - กำหนดให้ผู้จัดการระดับภาคหรือภูมิภาคต้องลงนาม เวลาที่รายงานประเด็นสิทธิมนุษยชน
- ผูกดัชนีชี้วัดผลงาน (key performance indicators – KPI) และระบบการให้รางวัลบุคลากรเข้ากับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และทำเช่นนี้ตลอดทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะกับคนที่ได้รับมอบหมายให้เป็น 'เจ้าภาพ' เรื่องสิทธิมนุษยชนเท่านั้น

## 5. ขยายความทุ่มเทไปสู่สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ

นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทจะต้องถูกบูรณาการเข้าไปในสายสัมพันธ์ต่างๆ ที่องค์กรมีกับองค์กรอื่น รวมถึงในเงื่อนไขสัญญาต่างๆ ด้วย เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าบริษัทคาดหวังว่าทุกองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทาง ธุรกิจจะต้องเคารพสิทธิมนุษยชนเช่นเดียวกัน และนี่ไม่ใช่ 'ประเด็นเสริมที่ต่อรองกันได้' การบูรณาการ นโยบายบริษัทเข้าไปในเงื่อนไขสัญญาและข้อตกลงต่างๆ จะช่วยเพิ่ม 'แรงจูงใจ' (leverage) ของบริษัท นั่นคือ ความสามารถในการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจด้วย และเงื่อนไขเหล่านี้อาจเป็น รากฐานสำหรับการติดต่อพูดคุยเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ หรือสำหรับบททวนการจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิ มนุษยชนของบริษัท

### ทำให้ถูกต้องตั้งแต่ต้น

ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนหลายข้อของบริษัท รวมถึงศักยภาพของบริษัทในการบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้น ถูกกำหนดในเงื่อนไขสัญญาที่ทำกับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ผู้รับเหมา ตลอดจนข้อตกลงกับรัฐบาล บันทึก ความเข้าใจต่างๆ บุคลากรของบริษัทที่มีหน้าที่เจรจาต่อรองสัญญาและข้อตกลงเหล่านี้จะต้องได้รับแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจนจากองค์กร

บริษัทของคุณควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้ ก่อนและหลังการลงนามในสัญญาหรือข้อตกลง

- มองหาหลักฐานว่า พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า หรือผู้รับเหมา มีศักยภาพและความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ข้อกำหนดในสัญญาเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน

- อธิบายให้ชัดเจนว่า บริษัทคาดหวังให้พันธมิตร คู่ค้า หรือผู้รับเหมา ‘ส่งต่อ’ ความคาดหวังว่าจะเคารพสิทธิมนุษยชน ไปยังองค์กรอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานของพวกเขาด้วย และมองหาหลักฐานที่ว่าพวกเขาได้ส่งต่อความคาดหวังดังกล่าว ในทุกโอกาสที่ทำได้

ถ้าหากบริษัทของคุณมีรัฐเป็นเจ้าของ หรือเป็นผู้ถือหุ้นรายสำคัญที่มีอำนาจควบคุม คุณจะต้องคำนึงว่าคุณมีบทบาทในการให้รัฐบาลปฏิบัติตามพันธกรณีต่างๆ ด้านสิทธิมนุษยชนด้วย อาทิ

- การสร้างหลักประกันว่า นโยบายต่างๆ ของรัฐจะสอดคล้องกับมาตรฐานสิทธิมนุษยชน และเป็นเนื้อเดียวกันตลอดทุกกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่ติดต่อกับบริษัทของคุณ
- หยิบยกประเด็นสิทธิมนุษยชนขึ้นมาในการหารือระหว่างรัฐบาลกับบริษัท
- พัฒนาแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน สำหรับรัฐวิสาหกิจและบริษัทอื่นๆ ที่รัฐมีอำนาจควบคุม

## บทที่ 6 ประเด็นด้านสิทธิที่โรงแรมควรใส่ใจ

จากการประมวลข้อมูลต่างๆ จากเอกสารและการรับฟังความเห็นต่อร่างคู่มือประเมินผลด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Human Rights Due Diligence) ของธุรกิจการโรงแรมและร่างรายการตรวจสอบ (checklist) ที่เกี่ยวข้องกัธุรกิจการโรงแรม สามารถสรุปประเด็นด้านสิทธิบางประเด็นที่ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญ โดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดใน “รายการตรวจสอบ” แนบคู่มือฉบับนี้)

### 1. การมีส่วนร่วมของชุมชน ในการก่อสร้างโรงแรมใหม่หรือขยายโรงแรมเดิม

- การจัดการที่ดิน เช่น ผู้ที่อาศัยอยู่บนที่ดินผืนนั้นมีความจำเป็นจะต้องย้ายออกในการก่อสร้างโรงแรมหรือไม่
- คุณภาพ ความพอเพียง และการเข้าถึงแหล่งน้ำ
- ผลกระทบด้านวัฒนธรรม
- การจัดการความปลอดภัยระหว่างการก่อสร้าง
- สภาพแวดล้อม

### 2. การใช้แรงงานข้ามชาติ

- การจัดหาแรงงาน เช่น โรงแรมห้ามการจ้างงานหรือการขนส่งแรงงานที่ใช้การข่มขู่คุกคาม ใช้กำลัง การหลอกลวง หรือการลักพาตัวหรือไม่?
- หนังสือเดินทาง/เอกสารแสดงตน
- เงื่อนไขการจ้างงาน เช่น แรงงานข้ามชาติได้รับค่าจ้างไม่น้อยกว่าตามกฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ และได้รับสวัสดิการไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือไม่

### 3. การใช้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

- การจ้างงาน เช่น โรงแรมใช้เฉพาะลูกจ้างประจำในหน้าที่สำคัญๆ หรือไม่ ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเข้าใจข้อตกลงการเข้ามาทำงานหรือไม่
- สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
- การจัดการลูกจ้างรับเหมาค่าแรง เช่น โรงแรมมีกระบวนการตรวจสอบ (audit) การใช้แรงงานของผู้รับเหมาหรือคู่ค้าอย่างไม่เป็นทางการเป็นครั้งคราวหรือไม่

#### 4. ลูกค้ำ

- มาตรการรักษาความปลอดภัย
- การไม่เลือกปฏิบัติ
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

#### ตัวอย่างนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของโรงแรม

ตัวอย่าง: นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของโรงแรมในเครืออินเตอร์คอนติเนนตัล (InterContinental Hotel Groups)

เราทุ่มเทให้กับการทำตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของประเทศและดินแดนทุกแห่งที่เราดำเนินธุรกิจ ในฐานะส่วนสำคัญของวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ และนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของเราก็เผยแพร่ในภาษาต่างๆ มากกว่า 40 ภาษาทั่วโลก

เราสานิตความทุ่มเทต่อสิทธิมนุษยชนด้วยการ

- สนับสนุนการพิทักษ์สิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะสิทธิของเพื่อนร่วมงานของเรา บุคคลที่เราทำธุรกิจด้วย และชุมชนที่เราปฏิบัติการ
- เคารพในสิทธิของเพื่อนร่วมงานของเราในการรวมกลุ่มโดยสมัครใจภายใต้กฎหมาย
- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและให้คนมีความสุขภาพดี
- ไม่สนับสนุนการใช้แรงงานบังคับหรือแรงงานเด็ก
- สนับสนุนการจัดการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน และส่งเสริมความหลากหลายในที่ทำงาน
- ส่งมอบค่าตอบแทนและเครื่องมือให้เพื่อนร่วมงานของเราก้าวหน้าในอาชีพ และคำนึงถึงความอยู่ดีมีสุขของพวกเขา
- ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่สนับสนุนการทุจริตคอร์รัปชัน
- ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์และซื่อตรง ทำตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- พัฒนาและลงมือใช้ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ เพื่อสร้างหลักประกันว่าเราได้ทำตามนโยบายนี้

ในปี ค.ศ. 2014 เราได้พัฒนามาตรฐานซึ่งกำหนดว่า โรงแรมทุกแห่งที่ใช้แบรนด์ IHG® จะต้องประยุกต์ใช้นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและแสดงนโยบายดังกล่าวอย่างชัดเจน ณ สถานประกอบการ มาตรฐานนี้สานิตความทุ่มเทอย่างต่อเนื่องของเราที่จะประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบ



ในปี ค.ศ. 2015 เราพัฒนาและลงมือใช้หลักสูตรการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน หลักสูตรนี้ใช้ได้กับโรงแรมทุกแห่งและเพื่อนร่วมงานทุกคนในเครือ ถูกออกแบบมาเพิ่มความตระหนักในวิถีของบริษัทเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน และสนับสนุนให้โรงแรมต่างๆ ทำตามมาตรฐานสิทธิมนุษยชนให้ได้ นอกจากนี้ เรายังจัดอบรมด้านสิทธิมนุษยชนให้กับโรงแรมชั้นนำในเครืออีกหลายแห่ง

เรากำลังทำงานยกระดับการรับรู้เกี่ยวกับวิถีด้านสิทธิมนุษยชนของเราในโรงแรมต่างๆ ผ่านการบูรณาการมาตรฐานด้านสิทธิมนุษยชนของเรา และจะพัฒนาเนื้อหาที่ใช้สำหรับการอบรมต่อไป เราลงนามใน UN Global Compact ปรับการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของเราให้สอดคล้องกับหลักการสากล 10 ประการ ซึ่งรวมถึงสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานแรงงาน เราเป็นสมาชิกคณะทำงาน Business in the Community (BITC) และ Business for Social Responsibility (BSR) ด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วยบริษัทจากหลากหลายธุรกิจ และเป็นสมาชิกคณะทำงานด้านการค้ามนุษย์ของ International Tourism Partnership (Human Trafficking Working Group) นอกจากนี้ เรายังทำงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อบูรณาการวิถีด้านสิทธิมนุษยชนเข้าไปในสัญญาและข้อตกลงต่างๆ

ตัวอย่าง: นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของโรงแรมเครือแมริออท

### *เกริ่นนำ*

Marriott International, Inc. (“แมริออท”) ตระหนักและเคารพในหลักการของปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของแมริออทสะท้อนความทุ่มเทของบริษัทที่จะดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกับหลักการเหล่านี้ และเคารพสิทธิมนุษยชนภายในปริณทลที่บริษัทมีอิทธิพล (sphere of influence) แมริออทแสดงภาวะผู้นำระดับโลกในด้านธรรมเนียมปฏิบัติในที่ทำงานที่รับผิดชอบ และพยายามดำเนินธุรกิจในทางที่ปลอดจากการมีส่วนร่วมกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน คุณค่าหลักและวัฒนธรรมของบริษัทต่างฝังความทุ่มเทต่อธรรมเนียมทางธุรกิจที่มีจริยธรรม และการเป็นพลเมืองดีของสังคม

### *การดำเนินธุรกิจที่เปี่ยมจริยธรรม*

นโยบายของแมริออทกำหนดว่า บริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์และซื่อตรง ทำตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของบริษัทระบุมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจน สำหรับการดำเนินธุรกิจและกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจะต้องทำตามกฎหมายและทำตามมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับพันธะทางกฎหมาย จริยธรรม และธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจ บริษัทมีกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจน สำหรับการติดตามตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้

### *การพิทักษ์สิทธิเด็ก*

แมริออทตระหนักว่าการฉวยโอกาสใช้แรงงานเด็กทุกรูปแบบ บริษัทไม่ใช้แรงงานเด็กและสนับสนุนการจัดการใช้แรงงานเด็ก สนับสนุนกฎหมายที่จะป้องกันและลงโทษอาชญากรรมของการล่วงละเมิดทางเพศเยาวชน แมริออททำงานเพื่อยกระดับความตระหนักรู้ในเรื่องนี้ ร่วมมือกับหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐเพื่อรับมือกับกรณีล่วงละเมิดใดๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การรับรู้ของบริษัท แมริออทมีประวัติยาวนานของการสนับสนุนโครงการและแนวร่วมต่างๆ ที่ช่วยเหลือให้เยาวชนกลุ่มเสี่ยงและครอบครัวของพวกเขาเตรียมพร้อมและได้งานที่มีความหมาย แมริออทจะสนับสนุนโครงการที่ช่วยให้เยาวชนหลุดพ้นจากบ่วงความจนต่อไป วัฏจักรซึ่งทำให้พวกเขาและครอบครัวตกอยู่ในภาวะเปราะบาง

### *การพิทักษ์สิทธิของบุคคลที่เกี่ยวข้อง*

แมริออทสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเลือกปฏิบัติทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการประกอบอาชีพ ส่งเสริมและโอบอุ้มความหลากหลายในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ แมริออทยังสนับสนุนการจัดการแรงงานบังคับทุกรูปแบบ และสนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มต่อรองและเลือกผู้แทนในการเจรจา แมริออทจะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและให้คนมีความสุขที่ดีสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคน

## บทที่ 7 กรอบการทำ HRDD

เมื่อบริษัทกำหนดและประกาศใช้นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนแล้ว การดำเนินกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน – human rights due diligence หรือ HRDD ก็เป็นขั้นตอนต่อไปเพื่อบูรณาการนโยบายเข้าไปในทุกองคาพยพของการดำเนินธุรกิจ และแสดงให้เห็นถึงความประจักษ์ว่ากำลังเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างจริงจัง

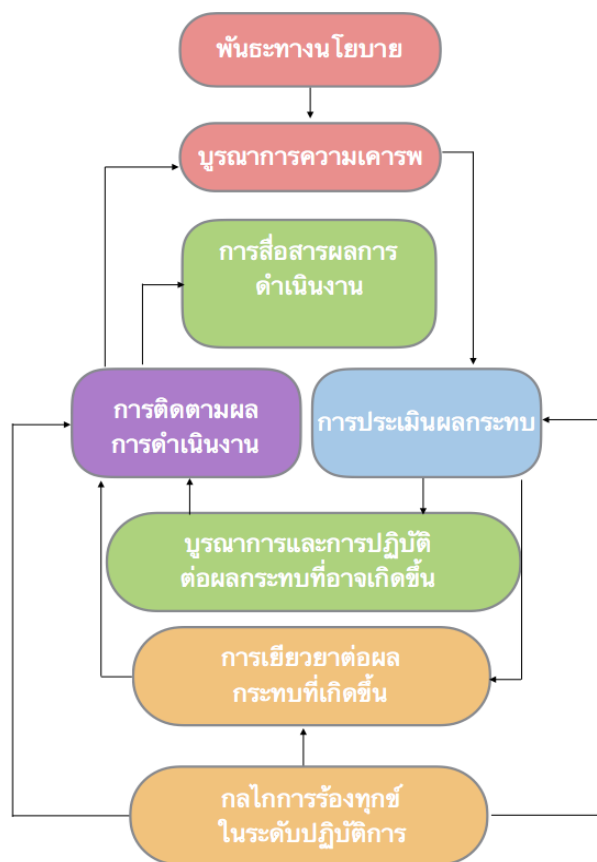
กระบวนการ HRDD ประกอบด้วย 3 กระบวนการย่อย ได้แก่

1. ประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มว่าจะเกิด
2. บูรณาการข้อค้นพบและลงมือปฏิบัติเพื่อป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบ
3. ติดตามตรวจสอบว่าบริษัทจัดการกับผลกระทบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

หลังจากที่บริษัทดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว ก็จำเป็นจะต้องทำอีกสองเรื่อง คือ สื่อสารขั้นตอนและผลการจัดการกับผลกระทบ และวางกระบวนการเยียวยาหรือชดเชยสำหรับผลกระทบที่บริษัทก่อหรือมีส่วนก่อ เพื่อให้ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักการชี้แนะ UNGP

ขั้นตอนต่างๆ นั้นสรุปเป็นแผนผังได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบาย กระบวนการ HRDD และกลไกเยียวยา



ก่อนที่จะลงมือดำเนินกระบวนการ HRDD ลองมาทำความเข้าใจกับประเด็นสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้กันก่อน

- **HRDD สำคัญเพราะอะไร?** กระบวนการ HRDD ช่วยให้บริษัทเข้าใจว่าความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทนั้นเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร เมื่อเวลาผ่านไป และบริษัทควรรับมืออย่างไร กระบวนการ HRDD ครอบคลุมกระบวนการประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน และบ่งชี้ทรัพยากรภายในและภายนอกที่อาจช่วยให้รับมือกับความเสี่ยงเหล่านี้ได้
- **บริษัทควรใช้ HRDD เมื่อใด?** กระบวนการ HRDD ควรทำตั้งแต่เนิ่นๆ เช่น ก่อนลงนามในสัญญาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการใหม่ และดำเนินเรื่อยไปหลังจากที่เริ่มปฏิบัติการแล้ว รวมถึงควรดำเนินกระบวนการอีกครั้งหลังจากที่ปิดโครงการหรือปลดระวาง (เช่น ในกระบวนการปิดเหมือง ปิดโรงงาน ฯลฯ) ไปแล้ว – HRDD เป็นเรื่องของกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่ทำ ‘ครั้งเดียวจบ’ อย่างเช่นการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม หรือการจัดทำรายงานประจำปี

- HRDD สัมพันธ์กับระบบตรวจสอบรอบด้าน (due diligence systems) อื่นๆ ของบริษัท  
อย่างไร? บริษัทหลายแห่งจะมีระบบตรวจสอบรอบด้านอยู่แล้ว ถ้าบริษัทของคุณมีระบบทำงานนี้ที่ใช้  
กับเรื่องอื่น คุณก็สามารถต่อยอดหรือนำระบบดังกล่าวมาปรับใช้สำหรับ HRDD ได้ ยกตัวอย่างเช่น  
กระบวนการตรวจสอบรอบด้านเวลาที่จัดทำรายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (environmental  
impact assessment – EIA) กระบวนการตรวจสอบรอบด้านที่เกี่ยวกับความปลอดภัย หรือ  
กระบวนการทบทวนความเสี่ยงที่ต้องทำเป็นประจำทุกปี บริษัทของคุณต้องตัดสินใจว่าจะออกแบบ  
กระบวนการตรวจสอบรอบด้านแยกออกมาต่างหากสำหรับประเด็นสิทธิมนุษยชน หรือว่าจะบูรณา  
การสิทธิมนุษยชนเข้าไปในกระบวนการที่มีอยู่เดิม แต่ไม่ว่าจะเลือกทางไหน ปกติแล้ววิธีที่ดีที่สุด คือ  
เลือกหรือประยุกต์ใช้วิธีที่คนในองค์กรคุ้นเคยดีอยู่แล้ว เนื่องจากจะช่วยให้พวกเขาทำงานง่าย และ  
คำนึงถึงแง่มุมต่างๆ ของสิทธิมนุษยชนที่ไม่เหมือนกับประเด็นอื่น

ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ HRDD มีดังต่อไปนี้

## 7.1 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะเกิด

*หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังอะไรจากบริษัท?*

บริษัทต้องระบุและประเมินผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชนที่องค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องนี้ครอบคลุม

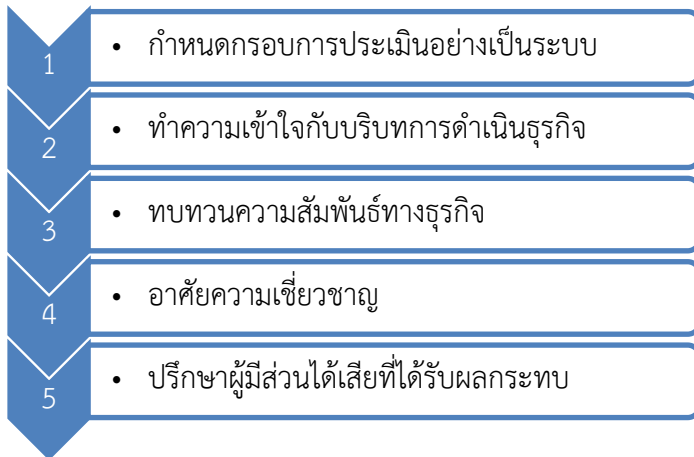
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง (ปัจจุบันหรืออดีต) และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิด (มีแนวโน้มในอนาคต)
- ผลกระทบจากกิจกรรมทางธุรกิจโดยตรงของบริษัท และที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เช่น ในห่วง  
โซ่อุปทาน ห่างจากองค์กรไปอีกหนึ่งขั้นหรือมากกว่า บริษัทจะต้องมองความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่  
เกิดกับ ‘คน’ ว่า แตกต่างจากความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดกับ ‘บริษัท’ แม้ว่าสองประเด็นนี้จะเข้ามา  
เกี่ยวพันกันมากขึ้นเรื่อยๆ

*เรื่องนี้สำคัญอย่างไร?*

- การประเมินความเสี่ยง คือ กระบวนการที่บริษัทลงมือรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจว่า ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทมีอะไรบ้าง ก่อนที่จะลงมือกำจัดหรือบรรเทาได้
- เป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจว่า จะแปลงนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทมาเป็น  
ภาคปฏิบัติได้อย่างไร

- การให้ฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในการรับมือกับผลกระทบที่ถูกระบุ

### ขั้นตอนที่จำเป็น



#### 1. กำหนดกรอบการประเมินอย่างเป็นระบบ

การประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนจะต้องเป็น *กระบวนการต่อเนื่อง* (on-going process) ซึ่งทำซ้ำทุกครั้งที่ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอาจเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญ มิใช่กระบวนการ ‘ครั้งเดียวจบ’ ที่ทำเฉพาะก่อนเริ่มโครงการ หรือทำเฉพาะเท่าที่กฎหมายกำหนด รายงานการประเมินที่ต้องทำตามกฎหมายนั้นมีบทบาทสำคัญก็จริง แต่อาจมีแหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวกับผลกระทบ เช่น ข่าว รายงานของผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นที่องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) หรือสหภาพแรงงานระบุ รวมถึงเรื่องร้องเรียนที่บริษัทได้รับผ่านช่องทางต่างๆ

#### ประเมินอย่างต่อเนื่อง

ในเมื่อการประเมินความเสี่ยงจำเป็นจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง บริษัทของคุณจึงต้องประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญๆ ระหว่างและภายในวัฏจักรโครงการ (project cycle) เช่นเวลาต่อไปนี้

- จุดเริ่มต้นการดำเนินกิจกรรมใหม่ (เช่น สร้างโรงแรม ขยายโรงแรม)
- จุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ (เช่น คู่ค้าหลักรายใหม่)
- การตัดสินใจทางธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในการปฏิบัติการ (เช่น เปลี่ยนพื้นที่ก่อสร้างโครงการ)
- การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ (เช่น ความขัดแย้งทางสังคมเพิ่มสูงขึ้น ความไม่ไว้วางใจของชุมชนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ความล้มเหลวของภาครัฐ ฯลฯ)

## มองไปข้างหน้า (forward-looking)

จุดเน้นของกระบวนการประเมินความเสี่ยงจะต้องมองไปข้างหน้า นั่นคือ ระบุผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่มีแนวโน้มว่าจะเกิด ผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงในอนาคตได้ดี (และบริษัทต้องเยียวยา) แต่ก็มีใช้ตัวชี้วัดเพียงแหล่งเดียวที่คุณใช้ได้ กระบวนการประเมินความเสี่ยงจะต้องทบทวนตัวชี้วัดอื่นๆ อีกมาก ตลอด ‘ไม้บรรทัด’ ที่เรียกว่าสิทธิมนุษยชน ตัวอย่างตัวชี้วัดได้แก่

- ประสบการณ์ของบริษัทอื่นที่ประกอบธุรกิจเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- ภาวะไร้เสถียรภาพทางการเมือง หรือความขัดแย้งในสังคม
- ประเด็นที่องค์กรภาคประชาสังคม หรือองค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) หยิบยกว่าเป็นประเด็นน่ากังวล
- ธรรมเนียมและทัศนคติในสังคม
- พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานองค์กร

## แยกเป็นกระบวนการต่างหาก หรือบูรณาการกับกระบวนการอื่น?

บริษัทอาจออกแบบกระบวนการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนแยกออกมาต่างหาก หรือจะบูรณาการประเด็นสิทธิมนุษยชนเข้าไปในกระบวนการประเมินที่มีอยู่เดิมก็ได้ บริษัทของคุณอาจมีกระบวนการประเมินที่เป็นทางการอยู่แล้ว ในการประเมินผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และ/หรือสุขภาพ (SIA / EIA / EHIA) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้อาจเป็นจุดที่เหมาะสมในการบูรณาการประเด็นสิทธิมนุษยชน

- ในแง่หนึ่ง ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนหลายข้อมีรากอยู่ในผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสุขภาพ ทำให้ยากที่จะแยกแยะอย่างชัดเจน
- แต่ในอีกแง่หนึ่ง บริษัทควรตัดสินใจได้เมื่อใดที่ประเด็นสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเริ่มมีนัยต่อสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผลกระทบต่อแหล่งน้ำสะสมไปเรื่อยๆ จนเริ่มส่งผลกระทบต่อสิทธิในการเข้าถึงน้ำดื่มที่สะอาด เป็นต้น
- กระบวนการ SIA / EIA / EHIA ตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมของไทยนั้น เป็นกระบวนการแบบ ‘ครั้งเดียวจบ’ ซึ่งบริษัทต้องทำเป็นส่วนหนึ่งของการขอใบอนุญาตประกอบกิจการ หรือการพัฒนาโครงการใหม่ ในขณะที่กระบวนการประเมินด้านสิทธิมนุษยชนจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดชั่วอายุขัยของโครงการ
- ในบริษัทควรมีใครสักคนที่สามารถมองเห็น ‘ภาพรวม’ ของความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท ไม่ว่าจะเป็ความเสี่ยงที่มองเห็นผ่านกระบวนการประเมินปัจจุบัน หรือไม่ใช่ก็ตาม

## ใช้ข้อมูลจากกระบวนการอื่น

บริษัทของคุณอาจเคยประเมินความเสี่ยงรูปแบบต่างๆ มาอย่างยาวนาน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการอื่นๆ ในวัฏจักรธุรกิจ กระบวนการเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนได้ ยกตัวอย่างเช่น

- ขั้นตอนชุมชนสัมพันธ์
- ขั้นตอนการจัดการด้านสุขภาพ
- การประเมินความเสี่ยงทางการเมือง ความมั่นคง และความขัดแย้ง
- กระบวนการसानเสวนา (กับภาคประชาสังคม)
- กระบวนการตรวจสอบรอบด้านในแง่ความเสี่ยงทางกฎหมาย (legal due diligence)
- รายงานการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน
- รายงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก และข้อมูลจากกลไกการรับเรื่องร้องเรียน
- กลไกตรวจสอบภายใน
- รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) สำหรับการพัฒนาโครงการใหม่

## ลักษณะเฉพาะของกระบวนการประเมินด้านสิทธิมนุษยชน

ไม่ว่าคุณจะใช้วิธีประเมินผลกระทบอย่างไร ปัจจัยต่อไปนี้จะช่วยให้คุณสร้างความมั่นใจได้ว่าวิธีนั้นจะสะท้อน ‘หัวใจ’ ของสิทธิมนุษยชน

- ใคร? กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่น่าจะได้รับผลกระทบ หัวใจของการประเมินอยู่ที่สิทธิและมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบ เพื่อทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลกระทบจากบริษัท ยกตัวอย่างเช่น หากมีเกษตรกรสูญเสียที่ดินทำกินหนึ่งแปลงจากการประกอบการของบริษัท บริษัทก็สามารถจ่ายค่าชดเชยได้โดยตรง แต่ในกรณีอื่น เกษตรกรอาจสูญเสียหนทางในการดำรงชีพในระยะยาว รวมถึงสถานะทางสังคมไปด้วย เมื่อเขาสูญเสียที่ดินทำกิน ถ้าหากบริษัทไม่ได้ข้อมูลจากปากคำเกษตรกรรายนั้นเอง ก็ยากที่จะเข้าใจว่าเขาประสบผลกระทบอะไรบ้างจากการประกอบการของบริษัท
- อะไร? สิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลทุกข้อ กระบวนการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจะต้องใช้สิทธิมนุษยชนสากลเป็นกรอบตั้งต้น รวมถึงมาตรฐานที่ใช้กับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อาจเปราะบางหรืออ่อนไหวเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มชาติพันธุ์ ผู้พิการ เป็นต้น ข้อนี้แปลว่า กระบวนการประเมินควรมีลักษณะต่อไปนี้



- มีขอบเขตที่กว้าง แทนที่จะจำกัดอยู่เพียงวาระของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในบริษัท
  - พิจารณาผลกระทบต่อตัวบุคคล ไม่ใช่เฉพาะระดับครัวเรือนหรือชุมชนเท่านั้น
  - ระบุกรณีที่กฎหมายคุ้มครองสิทธิมนุษยชนของคนบางกลุ่ม (เช่น แรงงานข้ามชาติ) น้อยกว่าสิทธิของคนกลุ่มอื่น
  - ระบุความท้าทายด้านสิทธิมนุษยชนที่มีอยู่เดิมในสังคม (เช่น ทศนคติเหยียดหยามและเลือกปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติ)
  - มองให้พ้นไปจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ชัดเจนที่สุดว่าจะได้รับผลกระทบ รวมไปถึงกลุ่มอื่นๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกขอบเขตการปฏิบัติการของบริษัท และครอบคลุมกลุ่มที่เปราะบางหรืออยู่ชายขอบ
- อย่างไร? ด้วยการใช่วิธี ‘ปรึกษาหารืออย่างมีความหมาย’ (meaningful consultation) ถ้าหากบริษัทไม่ปรึกษาตัวผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง กระบวนการประเมินก็ไม่อาจนำมามุมมองของพวกเขาเข้ามาประกอบได้ นั่นหมายความว่าบริษัทของคุณต้องไม่ใช่วิธีคิดแบบ “ทำให้จบๆ ไป” เท่านั้น – คู่ส่วนถัดไปสำหรับรายละเอียดของกระบวนการ ‘ปรึกษาหารืออย่างมีความหมาย’
  - ที่ไหน? ตลอดสายสัมพันธ์ทางธุรกิจและกิจกรรมทางตรงของบริษัท กระบวนการ HRDD เรียกร้องให้บริษัทพิจารณาว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่างๆ ของตนเองอาจก่อให้เกิดผลกระทบอะไรบ้าง กระบวนการประเมินผลกระทบต่างๆ ไปอาจมองว่า ผลกระทบตกทอด (legacy impacts) ซึ่งบริษัทได้รับมาจากการควรรวมหรือซื้อกิจการของบริษัทอื่นนั้น อยู่ ‘นอกเหนือขอบเขต’ ความรับผิดชอบของบริษัท แต่แท้จริงผลกระทบเหล่านี้อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของบริษัทอย่างแน่นอน เมื่อมองจากมุมมองประเมินด้านสิทธิมนุษยชน – คู่ส่วนถัดไปสำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

### ระดับพื้นที่ปฏิบัติการ หรือระดับองค์กร?

การประเมินผลกระทบย่อมต้องจัดทำในระดับพื้นที่ซึ่งผลกระทบปรากฏ บุคลากรประจำพื้นที่อาจเป็นผู้นำการประเมิน และมีบุคลากรจากสำนักงานใหญ่มาร่วมทีม หรือใช้วิธีว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก ถ้าหากบริษัทของคุณมีพื้นที่ปฏิบัติการหลายแห่ง การทบทวนความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ในหลายพื้นที่ หรือความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ จะช่วยให้บุคลากรในสำนักงานใหญ่ระบุประเด็นสำคัญๆ ด้านสิทธิมนุษยชนได้อย่างตรงจุด

## 2. ทำความเข้าใจกับบริบทการดำเนินธุรกิจ

รัฐบาลต่างๆ มีพันธกรณีในการคุ้มครอง เคารพ และเติมเต็มสิทธิมนุษยชนภายใต้กฎหมายสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ เมื่อใดก็ตามที่รัฐล้มเหลวในการทำหน้าที่เหล่านี้ มันก็นำความท้าทายเพิ่มเติมมาสู่บริษัทที่พยายามแสดงความรับผิดชอบต่อในการเคารพสิทธิมนุษยชน บริษัทต่างๆ จำเป็นจะต้องเข้าใจความเสี่ยงเชิงบริบทเหล่านี้ จะได้สามารถวางขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิ เมื่อใดก็ตามที่

กฎหมายระดับชาติในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนไม่มีอยู่ มีอยู่แต่อ่อนแอหรือไม่ถูกบังคับใช้ บริษัทที่ควรเคารพสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เมื่อใดที่กฎหมายระดับชาติขัดแย้งกับสิทธิมนุษยชน บริษัทที่ควรเคารพในหลักการของสิทธิมนุษยชนอย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ และสามารถสาธิตให้เห็นว่าได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว

### การประเมินความเสี่ยงเชิงบริบท (contextual risks)

มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่ง เช่น

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม เช่น ระดับความยากจน และการถูกกีดกันให้อยู่ชายขอบของคนบางกลุ่มในสังคม
- ความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อประชาธิปไตย นิติรัฐ และ/หรือสันติภาพและความมั่นคงในประเทศ
- คอร์รัปชันในภาคส่วนต่างๆ
- การไร้ซึ่งกลไกเยียวยาผ่านระบบยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ
- การที่รัฐไม่แยแสต่อสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบ หรือไม่แยแสต่อสิทธิมนุษยชนของสมาชิกบางกลุ่ม
- ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วหรือที่รอวันปะทุ ตั้งแต่การทะเลาะวิวาท จนถึงความรุนแรงติดอาวุธ

นัยของกฎหมายระดับชาติต่อสิทธิมนุษยชน – บริษัทของคุณจะต้องแยกแยะระหว่าง

- กฎหมายที่คุ้มครองสิทธิมนุษยชนต่ำกว่าหลักสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล
- กฎหมายที่สะท้อนหลักสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล แต่ไม่ถูกบังคับใช้เนื่องจากความอ่อนแอของขั้นตอนทางกฎหมายหรือระบบราชการ
- กฎหมายที่ขัดแย้งกับหลักสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลอย่างชัดเจน

หลักการชี้แนะระบุอย่างชัดเจนว่า บริษัทควรเคารพในมาตรฐานของกฎหมายมนุษยธรรมระหว่างประเทศ เมื่อประกอบธุรกิจในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งติดอาวุธ

สำหรับการประกอบธุรกิจในบริบทที่มีความเสี่ยงสูงมาก ยกตัวอย่างเช่น พื้นที่ที่มีความขัดแย้งทางการเมือง กฎหมายไม่ใส่ใจเรื่องสิทธิมนุษยชน หรือเกิดการทุจริตคอร์รัปชันอย่างกว้างขวาง ความรับผิดชอบของบริษัทในการเคารพสิทธิมนุษยชนไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อประกอบธุรกิจในพื้นที่แบบนี้ และองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการ HRDD ก็ยังคงเดิมเช่นกัน อย่างไรก็ตาม การเคารพสิทธิมนุษยชนในบริบทเช่นนี้มักจะต้องอาศัยความใส่ใจ ความพยายาม และทรัพยากรมากกว่าปกติมาก

### 3. ทบทวนความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

ความรับผิดชอบของบริษัทในการเคารพสิทธิมนุษยชนนั้นขยายไปครอบคลุมความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่างๆ ด้วย โดยเฉพาะการที่บริษัทต้องประเมินความเสี่ยงจาก *การมีส่วนร่วมสร้างผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน* ไม่ว่าจะด้วยการส่งเสริม สนับสนุน หรือสร้างแรงจูงใจ และการที่ *บริษัทเชื่อมโยงกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน* ผ่านสายสัมพันธ์ทางธุรกิจ นั่นคือ การกระทำของพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ผู้รับเหมา ฯลฯ ก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบ การสินค้าหรือบริการของบริษัท

‘ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ’ ในแง่นี้ไม่จำกัดอยู่เพียงความสัมพันธ์ที่บริษัทมีสัญญาหรือข้อตกลงโดยตรงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ที่อยู่ห่างออกไปหนึ่งขั้นหรือมากกว่านั้นด้วย รวมถึงขั้นที่ลึกลงไปในห่วงโซ่อุปทาน เช่น เกษตรกรที่ปลูกวัตถุดิบ ซึ่งขายต่อไปให้กับพ่อค้าคนกลาง ขายต่อไปให้กับโรงงานที่แปรรูปวัตถุดิบนั้นๆ มาเป็นวัตถุดิบชั้นกลางที่ขายต่อไปให้กับบริษัทอีกทอดหนึ่ง

บริษัทโดยทั่วไปจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่หลากหลายตลอดระยะเวลาต่างๆ ของวัฏจักรโครงการหรือวัฏจักรสินค้า ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อจากต้นน้ำ ไปจนถึงกระบวนการปิดโรงงานหรือทิ้งของเสียที่ปลายน้ำ ความสัมพันธ์ที่ว้าวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจที่ส่งมอบบริการและสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการหลักของบริษัท รวมถึงสินค้าและบริการเสริม (เช่น บริษัทจัดหาลูกจ้างชั่วคราว บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบริษัทจัดการขนส่ง) นอกจากนี้บริษัทของคุณยังน่าจะมีความสัมพันธ์กับรัฐบาลในระดับต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้ล้วนแต่สำคัญต่อการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนทั้งสิ้น ประเด็นต่อไปนี้เป็นสาธิตความเสี่ยงบางประการที่อาจเกิดขึ้นในบริบทของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

#### ความสัมพันธ์กับรัฐ

ในการประเมินความเสี่ยงของผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากความสัมพันธ์กับภาครัฐ บริษัทของคุณจะต้องตระหนักในประเด็นที่ได้รับมาเป็น ‘ผลกระทบตกทอด’ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากบริษัทได้สิทธิในการใช้ที่ดินมาจากรัฐบาล แต่รัฐบาลได้ที่ดินนั้นมาด้วยการขับไล่ประชาชนโดยไม่เคารพในหลักนิติรัฐ หรือไม่จ่ายค่าชดเชยให้ในบางกรณี ประเด็นสิทธิมนุษยชนอาจเกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคงซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมเรื่องสิทธิมนุษยชน หรือมีประวัติการละเมิดสิทธิ หลักการความมั่นคงและสิทธิมนุษยชนโดยสมัครใจ (Voluntary Principles on Security and Human Rights) ขององค์การสหประชาชาติ เสนอขั้นตอนสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกระทำของฝ่ายความมั่นคง เช่น

- ปกป้ององค์กรภาคประชาสังคม ตัวแทนภาครัฐ และแหล่งอื่นๆ เพื่อระบุความเสี่ยงจากแนวโน้มที่จะเกิดความรุนแรง

- ตรวจสอบแบบแผนความรุนแรงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ปฏิบัติการของบริษัท เพื่อประโยชน์ด้านการศึกษา การคาดการณ์ และการป้องกันเหตุร้ายในอนาคต
- ศึกษาวิเคราะห์ประวัติด้านสิทธิมนุษยชนของหน่วยงานความมั่นคง กองทัพ ตำรวจ รวมถึงทหารพรานและกองกำลังกึ่งรัฐอื่นๆ
- ศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันตุลาการในการนำตัวผู้ที่ละเมิดสิทธิมนุษยชนมาลงโทษ ในทางที่เคารพสิทธิของผู้ที่ถูกละเมิด

### กิจการที่ถูกซื้อหรือควรวรรณา

ถ้าหากบริษัทของคุณซื้อกิจการหรือสินทรัพย์ที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ปกติแล้วบริษัทจะรับมอบความรับผิดชอบในการเยียวยาผลกระทบเหล่านั้นมาจากผู้ขายด้วย รวมถึงความรับผิดชอบในการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงว่าผลกระทบจะกลับมาใหม่ ด้วยเหตุนี้ การเข้าซื้อโครงการ สิทธิประโยชน์หรือกิจการทั้งกิจการ จึงควรใช้กระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนเป็นขั้นตอนหนึ่งด้วย คุณอาจใช้วิธีกำหนดให้การตัดสินใจลงทุนทุกชนิดที่ให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนประกอบการเสนอคณะกรรมการ

### พันธมิตรร่วมทุน (joint venture partner)

ถ้าหากบริษัทของคุณกำลังพิจารณาเลือกพันธมิตรร่วมทุน บริษัทก็ควรประเมินพันธมิตรดังกล่าวด้วยว่า มีความทุ่มเทและศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนมากน้อยเพียงใด ปัจจัยที่สำคัญในแง่นี้ต่อการพิจารณาว่าจะร่วมทุนหรือไม่ มีอาทิปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความทุ่มเทของพันธมิตรในแง่สิทธิมนุษยชน ทั้งความทุ่มเทภายในองค์กรและโครงการภายนอกที่เข้าร่วม และระดับที่ความทุ่มเทเหล่านั้นสอดคล้องกับสิทธิมนุษยชนสากล
- ระดับความรับผิดชอบของพันธมิตรต่อผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่น รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น หรือผ่านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ
- ความพร้อมของพันธมิตรที่จะใส่เงื่อนไขว่าด้วยการประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนเข้าไปในสัญญาร่วมทุน เช่น การอ้างอิงมาตรฐาน และ/หรือการกำหนดกลไกติดตามตรวจสอบร่วมกัน
- สถาบันทางการเงินที่ออกทุนให้กับพันธมิตร รวมถึงมาตรฐานและความรับผิดชอบที่สถาบันนั้นๆ กำหนดเกี่ยวกับผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่น IFC Performance Standards, Equator Principles หรือข้อกำหนดที่คล้ายกันจากธนาคารเพื่อการพัฒนา

## ผู้รับเหมา ที่ปรึกษา และคู่ค้า

ผู้เล่นเหล่านี้มีบทบาทที่หลากหลายในธุรกิจของคุณ ตั้งแต่การศึกษาวิจัยข้อมูลฐาน (baseline research) การประเมินผลกระทบ การสำรวจ การก่อสร้าง ขยายเชื้อเพลิง ส่งวัตถุดิบ รักษาความปลอดภัย ส่งอาหารให้กับพนักงาน ฯลฯ บริษัทของคุณจะต้องถามตัวเองว่า

- บริษัทพื้พาลินค้าหรือบริการใดบ้างจากผู้รับเหมา คู่ค้า และผู้ที่มีความสัมพันธ์อื่นๆ ทางธุรกิจ
- สินค้าหรือบริการชนิดใดมีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนซึ่งเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว ยกตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้แรงงานข้ามชาติหรือลูกจ้างชั่วคราว (ดูรายละเอียดในส่วนถัดไป) หรือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้รับเหมาก่อสร้างตัดเส้นทางเข้าถึงแหล่งน้ำของชุมชนท้องถิ่น
- มีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอื่นๆ อีกหรือไม่ในการดำเนินกิจการของคุณ คู่ค้า ผู้รับเหมา ฯลฯ และความเสี่ยงเหล่านั้นรุนแรงเพียงใด
- มีวิธีมากมายที่บริษัทของคุณสามารถใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดจากความสัมพันธ์กับคู่ค้าหรือผู้รับเหมา รวมถึงวิธีต่อไปนี้
  - การคัดกรองคุณสมบัติก่อนตกลงทำธุรกรรม (pre-qualification screening)
  - การประเมินตนเองของคู่ค้า/ผู้รับเหมา
  - การช่วยเหลือคู่ค้า/ผู้รับเหมารายใหญ่ในการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของพวกเขา
  - การประเมิน ณ พื้นที่โครงการ และการตรวจสอบภายนอก (audits)

บริษัทจำนวนมาก โดยเฉพาะบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ มีบทเรียนแล้วว่าถ้าหากวิธีประเมินและตรวจสอบคู่ค้าเน้นแต่การเรียกร้องให้องค์กรเหล่านั้นทำตามจรรยาบรรณหรือแนวทางอะไรสักอย่าง คู่ค้าก็อาจทำที่ว่าทำตามแล้วแต่ไม่ได้ใส่ใจอย่างจริงจัง อาจไม่เข้าใจความสำคัญของประเด็นนี้หรือไม่สามารถลงมือปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ วิธีที่ประสบความสำเร็จจึงควรรวมถึง *การทบทวนความสามารถของคู่ค้า* ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชน และประเมินว่าบริษัทของคุณจะช่วยยกระดับศักยภาพของพวกเขาได้หรือไม่ และอย่างไร

## จัดลำดับความสำคัญสำหรับการประเมิน

ยิ่งบริษัทมีขนาดใหญ่ ยิ่งมักจะมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน ห่วงโซ่อุปทานมีหลายชั้น ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงอาจไม่สามารถประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระดับของคู่ค้า/ผู้รับเหมาชั้นแรก (first

tier หมายถึงองค์กรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบริษัท) ได้ครบทุกองค์กร ยังไม่ต้องพูดถึงองค์กรในทุกชั้นของห่วงโซ่อุปทาน ในกรณีเช่นนี้ คุณจะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนว่า จะประเมินองค์กรใดบ้าง ซึ่งโดยปกติแล้วบริษัทมักจะมองว่าผู้รับเหมาหรือคู่ค้าที่ตนทำธุรกรรมด้วยมากที่สุด (เช่น คู่ค้าที่ส่งวัตถุดิบให้กับบริษัทคิดเป็นสัดส่วนมากที่สุดในบรรดาผู้ค้าทั้งหมด) คือองค์กรที่ควรประเมิน เพราะสำคัญกับธุรกิจที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ผ่านการชี้แนะ UNGP ระบุว่า บริษัทควรจัดลำดับความสำคัญ ตามจุดที่ผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนมีแนวโน้มและมีความรุนแรงสูงสุด ฉะนั้นการจัดลำดับดังกล่าวอาจดูจากปัจจัยต่อไปนี้

- คู่ค้า/ผู้รับเหมาในพื้นที่ซึ่งมีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนเป็นที่ประจักษ์แล้ว เช่น มีอุปสรรคขัดขวางการรวมกลุ่มกันเจรจาต่อรอง หรือกฎหมายแรงงานถูกบังคับใช้อย่างย่ำแย่
- คู่ค้า/ผู้รับเหมาที่มีประวัติละเมิดสิทธิมนุษยชน
- คู่ค้า/ผู้รับเหมาที่ส่งมอบสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อสิทธิมนุษยชนในตัวเอง (เช่น เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือความปลอดภัย)
- คู่ค้า/ผู้รับเหมาท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กหรือเป็นรายใหม่ อาจยังไม่ตระหนักในประเด็นสิทธิมนุษยชน หรือไร้ซึ่งศักยภาพที่จะรับมือกับประเด็นดังกล่าว

#### บริษัทจัดหางาน นายหน้าแรงงานข้ามชาติ

ปกติองค์กรเหล่านี้มีหน้าที่จัดหาแรงงานภายใต้โจทย์ของบริษัท โดยที่บริษัทจ่ายค่าตอบแทนให้กับแรงงานแบบนี่ยัง โดยเฉพาะแรงงานข้ามชาติ อาจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้บริษัทสามารถรับมือกับความผันผวนของอุปสงค์สินค้าหรือบริการของตน และหลายประเทศก็มีระบบกฎหมายที่มุ่งคุ้มครองแรงงานประเภทนี้ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีแรงงานอาจมีความเปราะบางต่อผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชน ความเปราะบางดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีต่อไปนี้

- กฎหมายคุ้มครองแรงงานต่างด้าวและลูกจ้างที่ไต่ถามผ่านบริษัทจัดหางานน้อยกว่าพนักงานหรือลูกจ้างประจำ
- แรงงานไม่ตระหนักในสิทธิของตนเอง
- แรงงานไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานของบริษัทได้ และไม่มีองค์กรใดๆ ที่จะสามารถเป็นตัวแทนของพวกเขา และไม่มีศักยภาพที่จะรวมกลุ่มกันต่อรองกับบริษัทจัดหางานหรือนายหน้า นอกจากนี้ ถ้าหากค่าแรงถูกตกลงกันล่วงหน้ากับบริษัทในฐานะผู้ว่าจ้าง การเจรจาต่อรองผ่านสหภาพที่เชื่อมโยงกับบริษัทจัดหางานหรือนายหน้าที่อาจมีขีดจำกัดหลายประการ
- แรงงานโดยเฉพาะแรงงานข้ามชาติอาจเผชิญกับความเสี่ยงที่จะถูกบังคับให้ทำงาน (เช่น เพื่อใช้หนี้) ถูกทำร้าย หรือผลกระทบขั้นรุนแรงอื่นๆ เมื่อใดที่พวกเขาต้องจ่ายค่าธรรมเนียมแลกกับการหางาน หรือเมื่อเอกสารยืนยันตัวตนถูกริบเอาไป ความเสี่ยงเหล่านี้แหลมคมเป็นพิเศษในพื้นที่ซึ่ง

กฎหมายระดับชาติอ่อนแอ ไม่ถูกบังคับใช้ หรือขัดแย้งกับสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

บริษัทควรพิจารณาว่าธรรมเนียมปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของคุณอาจมีส่วนสร้างผลกระทบอย่างไร ทบทวนว่าข้อกำหนดสำหรับลูกค้าและผู้รับเหมาที่บริษัทออกเองนั้นมีส่วนสร้างหรือซ้ำเติมผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนหรือไม่อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากฝ่ายจัดซื้อที่กำหนดว่าลูกค้าต้องส่งของตรงเวลา โดยไม่คำนึงถึงเกณฑ์อื่นๆ ลูกค้าก็อาจรู้สึกว่าคุณไม่สามารถจ่ายค่าจ้างแรงงานอย่างเพียงพอ อาจว่าจ้างบริษัทจัดหางานภายใต้เงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนของแรงงาน หรือไม่ก็อาจลดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อสิทธิในการมีสุขภาพที่ดีได้

#### 4. อาศัยความเชี่ยวชาญ

บริษัทจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้บริษัทมั่นใจว่ากระบวนการประเมินนั้นจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ แหล่งความเชี่ยวชาญอาจมีทั้งภายในและภายนอกบริษัท และอาจรวมถึงเอกสารหรือแนวทาง หรือปัจเจกบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

##### อาศัยความเชี่ยวชาญจากภายในบริษัท

กระบวนการประเมินผลกระทบคือโอกาสที่จะได้พูดคุยกับบุคลากรจากหลากหลายภาคส่วนและหลายฝ่ายในบริษัท มาสนทนากันเรื่องผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ฉะนั้นจึงช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่า การกระทำและการตัดสินใจบางอย่างอาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบได้อย่างไร การสนทนาที่ว่านี้จะช่วยทำให้คนยอมรับและสนับสนุนมาตรการป้องกันผลกระทบ นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนความร่วมมือกันซึ่งจำเป็นจะต้องเกิดเมื่อใดที่เกิดผลกระทบขึ้น มีหลายวิธีที่คุณจะสร้างกระบวนการปรึกษาหารือภายในนี้ได้

สภาพแรงงานหรือตัวแทนแรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมายอาจเป็นแหล่งความรู้ความเชี่ยวชาญภายในบริษัทเกี่ยวกับแนวโน้มผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนได้ พวกเขาไม่เพียงแต่อาจมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในผลกระทบต่อพนักงาน (รวมถึงแรงงานที่ถูกจ้างโดยผู้รับเหมาและลูกค้าท้องถิ่น) เท่านั้น แต่อาจยังเข้าใจเรื่องผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น เนื่องจากพวกเขาเองหลายคนอาจเป็นสมาชิกในชุมชนนั้นๆ ด้วย

##### อาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอก

บริษัทของคุณอาจพึ่งพาแหล่งความเชี่ยวชาญภายนอกในการประเมินแนวโน้มผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน แหล่งที่เป็นไปได้มีอาทิ

- คำแนะนำจากรัฐบาล คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (กสม.) องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) สถาบันการศึกษา เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นต้น
- เอกสารหรือข้อเขียนที่เขียนโดยผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งรายงานจากเอ็นจีโอ รัฐบาล สมาคมธุรกิจ หรือแนวร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เอกสารเหล่านี้อาจทำให้คุณเข้าใจประเด็นสิทธิมนุษยชนร่วมสมัยหรือประเด็นที่กำลังอุบัติขึ้นในบริบทของการประกอบธุรกิจ และทำให้ได้เห็นตัวอย่างผลกระทบ
- ภาคประชาสังคมในท้องถิ่น เช่น นักสิทธิมนุษยชน สหภาพแรงงาน องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) และคนอื่นๆ ที่สามารถช่วยให้มองเห็นผลกระทบได้ นอกจากนี้ การขอความช่วยเหลือจากบุคคลหรือองค์กรเหล่านี้ยังเป็นการเพิ่มความโปร่งใสของบริษัทของคุณ และอาจช่วยปิดเป่าความกังวลที่พวกเขา มีต่อบริษัท
- รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ หรือรายงานผลกระทบทางสังคม (EIA/EHIA/SIA) ที่เปิดเผยต่อสาธารณะอาจบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนได้

## 5. ปกป้องผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ

“ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ” (affected stakeholders) ในหลักการชี้แนะ UNGP หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่สิทธิมนุษยชนอาจได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ สินค้า หรือบริการของบริษัท เขาหรือเธอถือเป็น “ผู้ทรงสิทธิ” (rights holder) ซึ่งรวมถึงมนุษย์ทุกคน และแตกต่างจากผู้มีส่วนได้เสียในภาคประชาสังคม ธุรกิจ หรือภาครัฐ ซึ่งอาจมีผลประโยชน์เกี่ยวพันหรือสามารถส่งผลกระทบต่อกิจการได้ แต่ไม่ใช่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากบริษัท การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบจะช่วยให้บริษัทเข้าใจมุมมองของพวกเขาว่า ผลกระทบต่างๆ นั้นส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขาอย่างไรจริงๆ การสาธิตให้เห็นว่าบริษัทเอาใจจริงกับการนำข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบมาปรับปรุงกิจการ จะช่วยให้บริษัทสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ ทำให้เป็นไปได้ที่บริษัทจะทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และหาทางรับมือกับมันอย่างยั่งยืน

### ทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder map)

การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่อื่นก่อนอื่นจะต้องอาศัยการระบุผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละโครงการมีใครบ้าง รวมถึงกลุ่มย่อยภายในแต่ละกลุ่ม เช่น สตรี เยาวชน แรงงานผู้พิการ ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ฯลฯ คู่มือ Good Practice Handbook on Stakeholder Engagement ของ International Finance Corporation (IFC) องค์กรลูกของธนาคารโลก หยิบยกข้อพิจารณาบางประเด็นที่อาจสำคัญต่อการทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น



- คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ ไม่เฉพาะแต่ในระดับพื้นที่ แต่ยังรวมถึงมิติอื่นๆ ของการประกอบกิจการ เช่น สถานปลูกสร้าง เส้นทางขนส่ง พื้นที่ซึ่งได้รับผลกระทบสะสม หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตั้งใจแต่คาดการณ์ได้ล่วงหน้า
- ระบุชนิดและลักษณะของ “ผลกระทบสะสม” ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นผลกระทบที่อาจไม่ชัดเจนตั้งแต่แรก ด้วยการทำแผนที่สิ่งปลูกสร้างในระยะสั้น และในระยะยาวของบริษัท และคำนึงถึงผลกระทบจากโครงการก่อนหน้านั้นของบริษัทด้วย
- หลีกเลี่ยงการนิยาม “ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ” อย่างแคบเกินไป เนื่องจากชุมชนที่อยู่ด้านนอกพื้นที่ซึ่งถูกระบุว่า “พื้นที่ผลกระทบจากโครงการ” อาจ ‘รู้สึก’ ว่าพวกเขาได้รับผลกระทบ หรือรู้สึกถูกรบกวนกีดกันออกจากประโยชน์ของโครงการตามอำเภอใจของบริษัท
- ประเมินความสำคัญของโครงการต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม จากมุมมองของพวกเขาเอง บางกลุ่มอาจได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงมากกว่ากลุ่มอื่นๆ
- พิจารณาตั้งแต่เนิ่นๆ ว่า ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดหรือบุคคลใดมีความเปราะบางหรืออยู่ชายขอบมากที่สุด ในบรรดาผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด และคำนึงว่าบริษัทจะต้องใช้ความพยายามเป็นพิเศษหรือไม่ในการให้พวกเขามีส่วนร่วม
- เวลาระบุตัวตนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทของคุณควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษว่า ตัวแทนเหล่านั้นเป็น ‘ตัวแทน’ มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียจริงๆ หรือไม่ บริษัทสามารถไว้วางใจให้สื่อสารผลการเข้ามามีส่วนร่วมกับบริษัท กลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียที่พวกเขาเป็นตัวแทนได้หรือไม่

### การสร้างกระบวนการปรึกษาหารือที่เหมาะสม

การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียนั้นจะต้องปรับให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่นและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่คุณต้องไปปรึกษา แนวปฏิบัติโดย IFC ชี้ว่า กระบวนการปรึกษาหารือที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้

- พุ่งเป้าไปยังบุคคลที่น่าจะได้รับผลกระทบสูงสุดจากโครงการ
- จัดขึ้นตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นหลัก และจะได้ส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการนั้นๆ ได้
- ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน โดยได้รับข้อมูลซึ่งถูกกระจายก่อนหน้ากระบวนการ
- มีความหมายต่อผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากเนื้อหาถูกนำเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และใช้เทคนิคซึ่งเหมาะสมทางวัฒนธรรม
- เป็นการสื่อสารสองทาง ให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองและข้อมูล รับฟังซึ่งกันและกัน และได้หยิบยกประเด็นที่ตนสนใจหรือกังวล
- มีความเท่าเทียมทางเพศ ตระหนักว่าผู้ชายและผู้หญิงมักจะมีมุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน

- จัดในบริบทท้องถิ่น ใช้เวลาและภาษาถิ่นที่เหมาะสม
- มีการบันทึก เพื่อติดตามว่าบริษัทเคยปรึกษาหารือกับใครบ้าง และมีการหยิบยกประเด็นใดบ้าง
- รายงานผลกลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียอย่างทันทั่วทั้งที่ พร้อมคำอธิบายว่าขั้นตอนต่อไปของบริษัทคืออะไร
- จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ ตลอดอายุขัยของโครงการ

### บทบาทของภาครัฐ

ภาครัฐมีความรับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้วต่อโครงการใดๆ ก็ตามของบริษัทที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น รวมถึงหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนของสมาชิกในชุมชน กฎหมายบางประเทศระบุว่ารัฐบาลจะต้องจัดประชาพิจารณ์จากชุมชนก่อนที่จะออกใบอนุญาตหรือให้ความเห็นชอบ (กฎหมายไทยระบุให้บริษัทผู้ดำเนินโครงการเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ) บริษัทเผชิญกับความเสียด้านสิทธิมนุษยชนมากขึ้นเมื่อใดที่รัฐไม่จัดประชาพิจารณ์ หรือจัดแต่ไม่เพียงพอ แนวปฏิบัติของ IFC แนะนำว่าบริษัทควรติดตามประชาพิจารณ์ที่จัดโดยรัฐกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการของบริษัท เมื่อใดที่กระบวนการทำประชาพิจารณ์ถูกตั้งคำถามหรือมีประเด็นจากผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่ได้รับการตอบสนอง เมื่อนั้นบริษัทก็ควรพยายามค้นหาประเด็นเหล่านั้น และรับมือเองเท่าที่จะทำได้ บริษัทอาจหาอำนาจควบคุมด้วยการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมหรืออย่างน้อยก็ส่งผู้สังเกตการณ์ในกระบวนการประชาพิจารณ์ใดๆ ก็ตามที่จัดโดยรัฐ บริษัทจะได้มั่นใจว่ากระบวนการนั้นๆ ดีพอหรือพยายามหาทางปรับปรุงถ้าจำเป็น

### กระบวนการประชาพิจารณ์ที่ “มีความหมาย” ในทางปฏิบัติ

กล่าวโดยทั่วไป ประสบการณ์ของบริษัทต่างๆ ที่ผ่านมามอบว่าปัจจัยต่อไปนี้อาจเป็นตัวตัดสินระหว่างกระบวนการประชาพิจารณ์ที่ดูดีบนกระดาษ กับประชาพิจารณ์ที่มีความหมายในทางปฏิบัติ

- มีกลยุทธ์การมีส่วนร่วม – ประเด็นนี้อาจสำคัญเป็นพิเศษเมื่อฝ่ายต่างๆ ในบริษัทนิยาม “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย” แตกต่างกัน การสื่อสารของฝ่ายการสื่อสารองค์กร การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการที่บริษัทอาจคิดเอาเองว่า จะส่งผลกระทบแบบ ‘บวกกัน’ เป็นผลดีนั้น อาจไม่ตรงกับความคาดหวังของชุมชนก็ได้
- สะท้อนระดับการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม – บริษัทไม่จำเป็นจะต้องปรึกษาผู้มีส่วนได้เสียทุกรายเวลาที่ตัดสินใจทุกเรื่อง และระดับการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มก็แตกต่างกัน ถ้าหากบริษัทไม่จัดการกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (ว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจอะไรบ้าง) พวกเขาอาจไม่พอใจและผิดหวัง
- เข้าใจคุณค่าของการปรึกษาหารือกับชุมชนว่า เป็น ‘เครื่องมือสร้างความไว้วางใจ’ ได้ – นักชุมชนสัมพันธ์ที่มีทักษะสูงสามารถท้าทายมุมมองเดิมๆ ที่ว่า บริษัทสามารถจัดการกับความคาดหวังของผู้มี

ส่วนได้เสียด้วยการไม่ต้องให้มีส่วนร่วมก็ได้ โดยเฉพาะในชั้นการสำรวจความเป็นไปได้ของโครงการ แต่ประสบการณ์ของธุรกิจทั่วโลกชี้ว่าข้อเท็จจริงอยู่ตรงข้าม กล่าวคือ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่เนิ่นๆ ช่วยปิดเป้าข่าวลือเกี่ยวกับโครงการ ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจมุมมองของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น รวมถึงมุมมองของบริษัท และช่วยลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของแต่ละคน

- บริษัทต้องมองว่าการมีส่วนร่วมเป็น *กระบวนการต่อเนื่อง* (ongoing process) – ถ้าหากบริษัทให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเฉพาะแต่ในเวลาที่เป็น ‘จำเป็น’ (ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดอุบัติเหตุจากโรงงาน) ผู้มีส่วนได้เสียก็จะมีแรงจูงใจที่จะสร้างข้อร้องเรียนเทียมขึ้นมา เพื่อเรียกร้องความสนใจจากบริษัท นอกจากนี้ยังพลาดโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์อันตั้งอยู่บนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ให้คุณค่ากับทักษะชุมชนสัมพันธ์ระดับสูง – นักชุมชนสัมพันธ์ที่มีประสบการณ์มากจะเน้นการแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสามารถรับฟัง ไม่ใช่ตื้อตึงจะปกป้องบริษัท ‘ทุกกรณี’ และไม่พยายามหว่านล้อมให้ผู้มีส่วนได้เสียเชื่อว่าพวกเขา ‘ผิด’ ถ้าหากไม่ทำแบบนี้ ความน่าเชื่อถือของบริษัทอาจสั่นคลอนได้
- การติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลและคำมั่นสัญญาของบริษัท – บริษัทจะต้องมีระบบบันทึกการมีส่วนร่วมกับชุมชน รวมถึงสัญญาต่างๆ ที่ให้ไว้ โดยเฉพาะถ้าหากอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงมาก การทำแบบนี้ช่วยสร้างความจำภายในองค์กรและการเรียนรู้เชิงสถาบัน หลีกเลี่ยงความไม่พอใจของผู้มีส่วนได้เสียเมื่อบริษัทไม่ทำตามสัญญา
- ให้ปัจเจกบุคคลที่เป็นกลุ่มเปราะบางหรือชายขอบเข้าร่วมด้วย – ความเปราะบางนั้นอาจมาจากสถานะหรือลักษณะของปัจเจก เช่น สีดวง เชื้อชาติ เพศ ภาษา ศาสนา ความพิการ อายุ หรือสถานะอื่นๆ หรือมาจากสภาพแวดล้อม เช่น ครอบครัวยากจน ด้อยโอกาส พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติในการเลี้ยงชีพ ไม่รู้หนังสือ สุขภาพไม่ดี ฯลฯ ความเปราะบางเหล่านี้อาจถูกซ้ำเติมให้รุนแรงมากขึ้นโดยธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมหรืออุปสรรคทางกฎหมาย บุคคลที่อยู่ในกลุ่มเปราะบางหรือชายขอบมักจะประสบผลกระทบเชิงลบมากกว่ากลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจต้องการมาตรการการมีส่วนร่วมและบรรเทาผลกระทบที่เฉพาะเจาะจงและแยกออกมาต่างหาก เพื่อให้มั่นใจว่าผลกระทบเชิงลบจะไม่ตกอยู่กับพวกเขามากกว่ากลุ่มอื่น และบริษัทจะได้หลีกเลี่ยง บรรเทา หรือชดเชยผลกระทบดังกล่าว กลุ่มเปราะบางหรือชายขอบควรได้ประโยชน์จากโอกาสของโครงการอย่างเท่าเทียมกันกับคนอื่น และประเด็นนี้ก็ต้องใช้วิธีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่แตกต่างจากเดิมเช่นกัน การแยกข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินและรับมือกับผลกระทบออกมาจะช่วยให้อุตสาหกรรมติดตามได้ว่าการจัดการในทางปฏิบัติได้ผลดีไม่น้อยเพียงใด

## การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียคือทักษะ

การปรึกษาหารือกับชุมชนนั้นต้องอาศัยทักษะเฉพาะหลายอย่าง อีกทั้งยังต้องเข้าใจอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านภาษา เพศ หรือวัฒนธรรม รวมถึงความไม่สมดุลเชิงอำนาจระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสีย และระหว่างผู้มีส่วนได้เสียด้วยกันเอง บริษัทของคุณควรมั่นใจได้ว่าพนักงานที่จัดการปรึกษาหารือกับชุมชนนั้นมีทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น คนที่อยู่ฝ่ายธุรกิจ เช่น ฝ่ายสำรวจพื้นที่ อาจเป็นคนแรกๆ จากบริษัทที่ได้ติดต่อชุมชนท้องถิ่น แต่พวกเขาจะไม่เคยได้รับการอบรมด้านการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน และอาจมีแรงจูงใจที่จะให้สัญญาอะไรสักอย่าง (เช่น สัญญาว่าจะสร้างงาน หรือทำโครงการพัฒนาชุมชน) ซึ่งตัวเองไม่ได้รับผิดชอบในการทำตาม และอาจไม่ได้ส่งต่อไปยังฝ่ายพัฒนาโครงการ การจัดสรรทรัพยากรบุคคลและงบประมาณให้กับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเพียงพอจะช่วยประหยัดเงิน เวลา และชื่อเสียงของบริษัทในภายหลัง เมื่อพยายามจะกอบกู้ความสัมพันธ์กับชุมชนที่ล่มสลายไปแล้ว ด้วยเหตุนี้ บริษัทของคุณจึงต้องให้คุณค่ากับกระบวนการปรึกษาหารือที่มีประสิทธิผลจริงๆ

## 7.2 การบรรเทาความเสี่ยงและวางกลไกป้องกัน

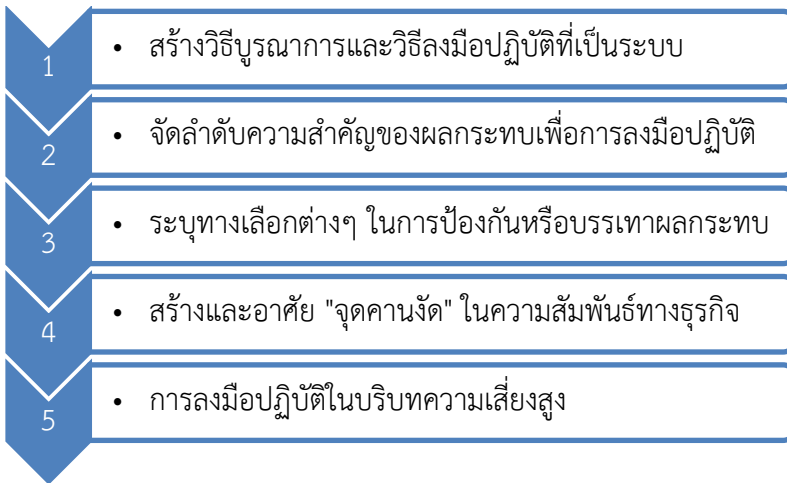
*หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังอะไรจากบริษัท?*

- การรับมือกับผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชนหมายความว่า บริษัทควรบูรณาการข้อค้นพบจากกระบวนการประเมินผลกระทบเข้าไปในการทำงานของฝ่ายต่างๆ และขั้นตอนต่างๆ ภายในองค์กรลงมือปฏิบัติเพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่ค้นพบจากการประเมิน และวางกลไกการตัดสินใจกลไกงบประมาณ และกลไกควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถใช้วิธีแก้ปัญหาที่เปี่ยมประสิทธิผล

*เรื่องนี้สำคัญอย่างไร?*

- กระบวนการ ‘บูรณาการ’ จะช่วยให้บริษัทนำข้อค้นพบจากการประเมินผลกระทบ ดูว่าใครในบริษัทที่จะต้องมีส่วนในการจัดการกับผลกระทบ และทำงานกับพวกเขาเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
- การกระทำต่างๆ ของบริษัทในการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบ คือสิ่งที่บริษัทจะช่วยลดผลกระทบต่อผู้คนที่ได้จริงๆ และดังนั้นจึงเป็นหัวใจของการบรรลุเป้าหมาย ‘เคารพสิทธิมนุษยชน’

## ขั้นตอนที่จำเป็น



### 1. สร้างวิธีบูรณาการและวิธีลงมือปฏิบัติที่เป็นระบบ

ถ้าหากบริษัทของคุณมีระบบที่เข้มแข็งในการรับมือกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นแล้วหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิด บริษัทของคุณก็มีโอกาสที่จะจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้คน ถ้าหากกระบวนการเหล่านั้นอ่อนแอ การลงมือปฏิบัติของบริษัทก็จะมีแนวโน้มที่จะทำแบบขอไปที ดำน้ำพริกละลายแม่น้ำ และไม่อาจพัฒนาปรับปรุงอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

#### การลงมือปฏิบัติระดับพื้นที่ และระดับองค์กร

การลงมือปฏิบัติเพื่อรับมือกับผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชนนั้นมักจะดีที่สุดถ้าทำระดับพื้นที่ เพื่อให้มั่นใจว่ามันสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสภาพความเป็นจริงในพื้นที่ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องให้บุคลากรจากสำนักงานใหญ่หรือระดับภูมิภาคมาตัดสินใจ โดยเฉพาะถ้าหากเกิดผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรุนแรงและต้องมีการตอบสนองอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้ สำนักงานใหญ่อาจมีบทบาทที่สำคัญได้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพื้นที่ต่างๆ เกี่ยวกับวิธีรับมือ ทำให้สิ่งที่โรงงาน สถานประกอบการ หรือพื้นที่โครงการใดโครงการหนึ่งทำแล้วประสบความสำเร็จสามารถเป็นต้นแบบให้ที่อื่นทำตามได้ นอกจากนี้ บริษัทของคุณก็ควรจะนำบุคลากรที่รับมือกับประเด็นเดียวกันแต่ต่างพื้นที่กันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันตรงๆ เพื่อรวบรวมและกระจาย 'วิธีปฏิบัติอันเป็นเลิศ' (best practices) นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ยังอาจทำให้เห็นความท้าทายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ต้องการแนวปฏิบัติใหม่จากสำนักงานใหญ่ หรือปรับปรุงแนวปฏิบัติเดิม

## บูรณาการเจ้าหน้าที่หลักในการตัดสินใจว่าจะรับมือกับผลกระทบอย่างไร

ปัจเจกบุคคลที่ต้องรับผิดชอบต่อการรับมือกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ไม่ว่าจะในระดับพื้นที่หรือองค์กร มักจะต้องติดต่อบุคลากรที่รับผิดชอบกิจกรรมทางธุรกิจหรือความสัมพันธ์ซึ่งอาจสร้างผลกระทบ แต่คนที่ใกล้ชิดที่สุดกับผลกระทบจำเป็นจะต้องมีส่วนร่วมในการระบุและลงมือแก้ปัญหา ไม่อย่างนั้นการแก้ปัญหาอาจไม่ยั่งยืน ถ้าหากบริษัทของคุณมีขนาดเล็ก การสื่อสารกันระหว่างวันอาจเป็นวิธี ‘บูรณาการ’ ที่เพียงพอแล้ว แต่ถ้าบริษัทของคุณใหญ่กว่านั้น คุณก็อาจต้องใช้วิธีที่เป็นระบบกว่านั้น ยกตัวอย่างเช่น

- จัดตั้งคณะทำงานภายในที่มีอำนาจตัดสินใจ สมาชิกมาจากหลายฝ่าย
- ให้อุทธรณ์จากฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้หารือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเรื่องความท้าทายที่เฉพาะเจาะจง
- กำหนดเกณฑ์การรายงานภายในที่ชัดเจน เกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติตามสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว
- ในบริบทที่มีความเสี่ยงสูงหรือผลกระทบที่รุนแรง
  - ให้อุทธรณ์จากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ เกี่ยวกับวิธีจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น
  - ให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและติดตามควบคุม

## 2. จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบเพื่อการลงมือปฏิบัติ

ในบางสถานการณ์ ชัดจำกัดด้านทรัพยากรแปลว่าบริษัทจะต้องจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบ เพื่อเลือกผลกระทบที่บริษัทจะรับมือก่อน การจัดอันดับที่น้ำหนักขึ้นอยู่กับ *ระดับความรุนแรง* ของผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนเหนือสิ่งอื่นใด และการประเมินระดับความรุนแรงควรพิจารณาจากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบประกอบด้วย

### เน้นความเสี่ยงต่อสิทธิมนุษยชนเป็นหลัก

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หรือทำ ‘แผนที่ความเสี่ยง’ ปกติจะจัดอันดับความรุนแรง (หรือ ‘ผลลัพธ์’) ของผลกระทบในแง่ของความเสี่ยงต่อบริษัท แต่สำหรับกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (human rights due diligence) แล้ว ความรุนแรงเป็นเรื่องของความเสี่ยงต่อสิทธิมนุษยชน

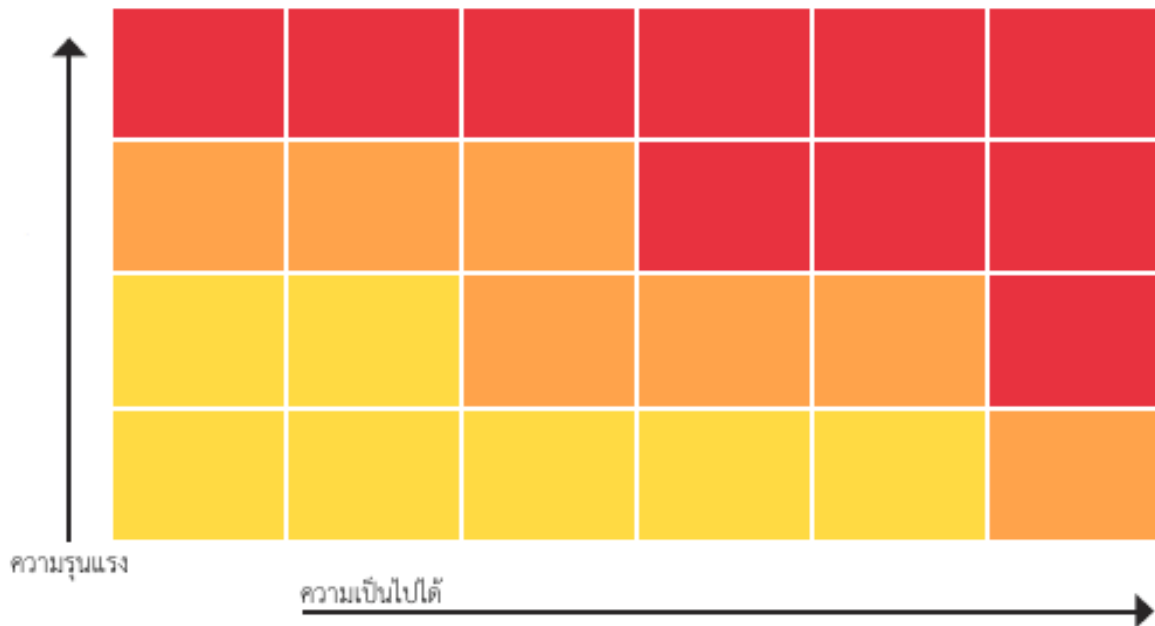
ในบางกรณี บริษัทของคุณจะเห็นได้ชัดเจนว่าผลกระทบใดบ้างน่าจะ *รุนแรง* บนพื้นฐานของปัจจัยต่อไปนี้

- ขนาด – ผลกระทบรุนแรงเพียงใด เช่น เป็นผลกระทบต่อสิทธิในการดำรงชีวิต หรือสิทธิในสุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน

- เยียวยาให้กลับสู่สภาพเดิมได้หรือไม่ได้ – เยียวยาให้คนที่ได้รับผลกระทบกลับคืนสู่สถานการณ์ดั้งเดิมของพวกเขาก่อนที่จะเกิดผลกระทบได้หรือไม่ หรือว่ายากเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่สถานที่สำคัญทางศาสนาหรือวัฒนธรรมของชนพื้นเมืองถูกทำลาย
- ในกรณีทั่วไป บริษัทควรหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบหรือตัวแทนของพวกเขา เพื่อทำความเข้าใจว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นรุนแรงเพียงใดในทางปฏิบัติ

จัดทำแผนที่ระดับความรุนแรงและความเป็นไปได้

ปัจจัยที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของการรับมือ คือ ความเป็นไปได้ของการเกิดผลกระทบนั้นๆ ความเป็นไปได้ที่ว่านี้อาจเพิ่มสูงขึ้นด้วยบริบทของท้องถิ่น บริเวณที่อาจเกิดผลกระทบ รวมถึงความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่างๆ ของบริษัท



ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่างๆ ไป ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่ำแต่มีความเป็นไปได้สูง จะมีลำดับความสำคัญใกล้เคียงกับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงแต่ความเป็นไปได้ต่ำ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นสิทธิมนุษยชน ผลกระทบที่ ‘ความรุนแรงสูง-ความเป็นไปได้ต่ำ’ ต้องมีความสำคัญมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องง่ายที่สุดที่บริษัทจะจัดลำดับความสำคัญของการรับมือตามผลกระทบที่บริษัทมีอำนาจควบคุมสูงที่สุด การจัดลำดับที่ควรทำในบริบทของสิทธิมนุษยชนควรทำตาม *ระดับความรุนแรง* ของผลกระทบเป็นหลัก ถึงแม้จะเป็นประเด็นที่บริษัทอาจมีอำนาจควบคุมน้อยมาก อำนาจควบคุมจะเป็นประเด็นที่ต่อเมื่อบริษัทมาถึงขั้นตอนที่พิจารณาว่าจะทำอะไรบ้าง (ดูรายละเอียดในส่วนถัดไป)

การจัดลำดับความสำคัญเป็น *แนวคิดเชิงเปรียบเทียบ* ซึ่งหมายความว่า เมื่อบริษัทของคุณป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบที่มีแนวโน้มว่าจะรุนแรงที่สุดไปแล้ว บริษัทก็ต้องรับมือกับผลกระทบที่รุนแรงเป็นอันดับรองลงมาต่อไป และทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ จนครบผลกระทบทุกข้อที่ระบุ บุคลากรหรือฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทอาจสามารถรับมือกับความเสียหายหลายประการไปพร้อมๆ กัน

### 3. ระบุทางเลือกต่างๆ ในการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบ

ก่อนที่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับผลกระทบที่น่าจะเกิด บริษัทจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับธรรมชาติของบทบาทของบริษัท – เมื่อใดที่บริษัทสุ่มเสี่ยงว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบ บริษัทก็ควรลงมือวางมาตรการป้องกันไม่ให้เกิด เมื่อใดที่บริษัทสุ่มเสี่ยงว่าจะมีส่วนร่วมไปกับผลกระทบ บริษัทก็ควรวางมาตรการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วม เมื่อใดที่บริษัทไม่อาจควบคุมฝ่ายที่มีส่วนสร้างผลกระทบได้ บริษัทก็ควรใช้อำนาจต่อรองเท่าที่มีในการบรรเทาความเสี่ยงที่เหลือ เมื่อใดที่ผลกระทบเชิงลบอาจเชื่อมโยงกับกิจกรรม สินค้า หรือบริการของบริษัทได้โดยตรง ผ่านความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ต่อให้บริษัทไม่ได้มีส่วนเอง บริษัทก็ควรใช้อำนาจต่อรองของตนเท่าที่มีในการบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบนั้นๆ

#### การจัดการกับผลกระทบที่บริษัทอาจก่อเอง หรือมีส่วนร่วมในการก่อ

กระบวนการประเมินที่เป็นระบบ อย่างเช่นการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ หรือการประเมินผลกระทบด้านสังคม (EIA/EHIA/SIA) มักจะให้ผลลัพธ์ในรูปแบบวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่บริษัทควรทำ เพื่อรับมือกับผลกระทบซึ่งถูกระบุในรายงาน วิธีปฏิบัติเหล่านี้มักจะสะท้อนในแผนปฏิบัติการ (action plan) ซึ่งระบุขั้นตอนและกำหนดเวลาที่เฉพาะเจาะจง มอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดงบประมาณ บริษัทของคุณควรรับมือกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนในลักษณะเดียวกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวิธีปฏิบัติเหล่านี้จะถูกบูรณาการเข้าไปในกระบวนการต่างๆ ของบริษัท เพื่อจะได้ถูกนำไปปฏิบัติและมีความรับผิดชอบที่แท้จริง

อย่างไรก็ดี บริษัทของคุณอาจพบว่าต้องตัดสินใจยากๆ ว่าจะรับมือกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนบางข้ออย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การกระทำเพื่อลดความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนต่อผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงกับกลุ่มอื่น เช่น การโยกย้ายชุมชนท้องถิ่นไปยังพื้นที่ซึ่งอยู่ใกล้กับแหล่งประกอบอาชีพที่ใกล้เคียงกับอาชีพเดิมของพวกเขา แต่อยู่ไกลแหล่งน้ำ อาจช่วยบรรเทาความเสี่ยงด้านสิทธิในชีวิตความเป็นอยู่ และการมีงานทำ แต่เพิ่มผลกระทบเชิงลบต่อสมาชิกชุมชนที่จะต้องเดินทางไกลไปหาแหล่งน้ำ วิธีแก้ปัญหาวีธีหนึ่งอาจเป็นการสร้างแหล่งน้ำที่ยั่งยืน ณ พื้นที่ใหม่

การจัดการกับความเสี่ยงดังตัวอย่างข้างต้นนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความเข้าใจที่ถ่องแท้ในประเด็นต่างๆ และความสามารถในการรับมือกับความซับซ้อน บริษัทของคุณจะต้องไม่คิดไปเองว่า การเพิ่มความเคารพในสิทธิ



ข้อใดข้อหนึ่งจะเท่ากับการ ‘ลบล้าง’ การไม่เคารพในสิทธิผู้อื่นหรือเคารพน้อยลง บริษัทจะต้องหาทางรับมือกับผลกระทบทุกข้อ ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักว่าวิธีแก้ปัญหาที่สมบูรณ์แบบอาจไม่มีอยู่จริง

ในบางกรณี ธุรกิจที่บริษัทของคุณอยู่อาจมีตัวอย่างจากบริษัทอื่นๆ มาแล้วของกรณีที่จัดการกับความตึงเครียดดังเช่นตัวอย่างข้างต้นได้สำเร็จ แต่ถ้าหากไม่มีตัวอย่าง หรือตัวอย่างนั้นไม่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น บริษัทของคุณก็ควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญท้องถิ่นว่าควรรับมืออย่างไร ในบางกรณีคุณอาจให้ตัวแทนผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ อย่างเช่นแรงงานหรือชุมชนท้องถิ่น เข้ามาร่วมกันคิดวิธีแก้ปัญหาแบบร่วมมือกัน วิธีที่สะท้อนความคิดและความต้องการของพวกเขาด้วย

#### การจัดการกับผลกระทบที่เชื่อมโยงกับกิจการของบริษัท แต่บริษัทไม่ได้มีส่วนกระทำเอง

ผลกระทบเชิงลบอาจเชื่อมโยงกับกิจกรรมหรือธุรกรรมของบริษัท ต่อให้บริษัทไม่ได้ก่อหรือมีส่วนก่อผลกระทบนั้นๆ ธุรกิจอื่นหรือรัฐบาลอาจสร้างผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนเมื่อกำลังส่งมอบสินค้า บริหาร หรือผลประโยชน์อื่นๆ ให้กับบริษัทของคุณ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของบริษัทที่บริษัทของคุณว่าจ้างให้มารักษาความปลอดภัยให้ลงมือคุกคามสตรีหรือลวนลามทางเพศ หรือถ้าหากผู้รับเหมารับหนังสือเดินทางของแรงงานข้ามชาติไว้กับตัว และแรงงานเหล่านั้นตกอยู่ในสภาพแรงงานบังคับ เมื่อนั้นบริษัทของคุณก็เท่ากับว่า ‘เชื่อมโยงโดยตรง’ กับผลกระทบเหล่านี้ ในสถานการณ์แบบนี้ หลักการชี้แนะ UNGP ระบุอย่างชัดเจนว่า บริษัทควรวางมาตรการเท่าที่ทำได้ในการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบซ้ำซ้อน วิธีที่จะทำแบบนี้ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของบริษัทที่มีต่อบริษัทผู้ก่อผลกระทบ

#### การจัดการกับผลกระทบตั้งแต่เนิ่นๆ

ที่ผ่านมา บริษัทมักจะให้ความสนใจกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนในช่วงแรกๆ ของการพัฒนาโครงการ เช่น การสำรวจพื้นที่ หรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ มากกว่าขั้นตอนในช่วงหลังๆ อย่างเช่นการก่อสร้างหรือการผลิต เหตุผลคือบริษัทอาจกังวลว่าจะไปเพิ่มความคาดหวังของชุมชนท้องถิ่นเกี่ยวกับโครงการ หรืออยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะลดค่าใช้จ่ายในช่วงการเตรียมการ อย่างไรก็ตาม ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก การไม่ทำกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านตั้งแต่เนิ่นๆ อาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับชุมชนท้องถิ่นแย่งติดต่อกันหลายปี จากนั้นบริษัทก็จะต้องหาทางจัดการกับผลกระทบในช่วงหลังๆ ซึ่งก็ย่อมจะยากกว่าในช่วงแรกมาก วิธีป้องกันและบรรเทาผลกระทบตั้งแต่เนิ่นๆ มีอาทิวิธีต่อไปนี้

- กำหนดงบประมาณและกำหนดเวลาสำหรับการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบให้รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดในช่วงแรกด้วย

- ร่วมมือกับบริษัทอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงกันในการให้ชุมชนที่ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วม ซึ่งอาจมีตั้งแต่การร่วมมือกันอธิบายผลกระทบต่อชุมชน ไปจนถึงการลงมือวางกลไกรับเรื่องร้องเรียนและเยียวยาร่วมกันตั้งแต่เนิ่นๆ
- รับมือกับความต้องการการชดเชยและการเยียวยาอย่างรอบคอบและทันท่วงที
- ประกาศให้บริษัทอื่นที่อาจขายกิจการให้กับบริษัทได้เข้าใจว่า ประสิทธิภาพของการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจะส่งผลต่อมูลค่าของกิจการ ณ วันที่บริษัทเข้าซื้อกิจการ

#### 4. สร้างและอาศัย “จุดคานงัด” ในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

หลักการชี้แนะ UNGP นิยาม “จุดคานงัด” (leverage) ว่า หมายถึงความสามารถของบริษัท “ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมขององค์กรใดก็ตามที่ก่อความเสียหาย” หรือพูดง่ายๆ คือ ความสามารถในการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น จุดคานงัดมิได้เป็นตัวกำหนดว่าบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบใดๆ หรือไม่ เนื่องจากความรับผิดชอบเกิดจากการมีส่วนร่วมของบริษัทผ่านการกระทำของตัวเอง การมีส่วนร่วมหรือ ‘ความเชื่อมโยง’ (ดูรายละเอียดในบทก่อนๆ) จุดคานงัดสำคัญสำหรับการระบุวิธีจัดการกับผลกระทบบริษัทควรใช้คานงัดของตัวเองเป็นเครื่องมือในความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ถ้าหากบริษัทไม่มีคานงัด ก็อาจมีวิธีเพิ่มจุดคานงัดที่ว่ามีได้

ถ้าหากเวลาผ่านไปแล้วบริษัทพบว่าเป็นไปได้เลยที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านจุดคานงัดของตนเอง บริษัทก็ควรพิจารณายกเลิกความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- การประเมินที่น่าเชื่อถือเรื่องผลกระทบเชิงลบจากการยกเลิกความสัมพันธ์
- ข้อเท็จจริงที่ว่ายิ่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด ธุรกิจยิ่งจำเป็นต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะยกเลิกความสัมพันธ์นั้นๆ หรือไม่ ถ้าหากบริษัทรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มาพร้อมกับความเสี่ยงผลกระทบขั้นรุนแรง ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่บริษัทพบว่าไม่มีทางเลือกอื่น บริษัทที่จำเป็นจะต้องแสดงให้เห็นว่ากำลังพยายามบรรเทาความเสี่ยงนั้นอย่างไร และพร้อมรับผลพวงใดๆก็ตามที่มาจากการรักษาความสัมพันธ์ (ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย ชื่อเสียง หรือการเงิน)

เงื่อนไขสัญญาและข้อตกลงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ อย่างเช่นบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding –MOU) มีบทบาทสำคัญยิ่งในการกำหนดว่าบริษัทมีจุดคานงัดใดบ้างในความสัมพันธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสัมพันธ์กับรัฐ บริษัทร่วมทุน คู่ค้า ผู้รับเหมา หรือองค์กรอื่นๆ

## จุดคานงัดกับรัฐ

บริษัทของคุณอาจต้องเจรจาต่อรองสัญญากับภาครัฐ หรือมีข้อตกลงกับหน่วยงานราชการ “หลักการทำสัญญาที่รับผิดชอบ” (Principles for Responsible Contracts) ซึ่งพัฒนาโดยผู้แทนพิเศษขององค์การสหประชาชาติ ได้วางแนวทางว่าบริษัทควรทำอะไรให้สัญญาเหล่านี้คุ้มครองสิทธิมนุษยชน ขั้นตอนต่างๆ ในหลักการดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับข้อตกลงอื่นๆ ได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การเจรจาทันทีที่ความเข้าใจกับหน่วยงานฝ่ายความมั่นคง หรือกำหนดเงื่อนไขการรับมอบที่ดินและการโยกย้ายถิ่นฐานของชุมชน ถ้าหากรัฐไม่เต็มใจที่จะใส่เนื้อหาว่าด้วยการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนเข้าไปในสัญญา บริษัทของคุณก็ต้องมองหาช่องทางอื่นที่จะใส่ประเด็นนี้ เช่น ผ่านกระบวนการปฏิบัติการของบริษัท การทำบันทึกความเข้าใจกับหน่วยงานความมั่นคง ยกกระดับขีดความสามารถของบุคลากร และเข้าไปหารือกับรัฐบาลในประเด็นสิทธิมนุษยชนอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากบริษัทของคุณอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ คุณก็อาจสามารถรวมกลุ่มกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน ไปหารือกับรัฐเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนจากการตัดวงทรัพยากรธรรมชาติ ถ้าหากบริษัทของคุณเป็นบริษัทระดับชาติ บริษัทก็อาจมีคานงัดหรืออำนาจต่อรองกับรัฐอยู่แล้ว สามารถใช้อิทธิพลนี้ในการลดความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนได้

## จุดคานงัดในการร่วมทุน (joint venture – JV)

เมื่อใดที่บริษัทของคุณจะร่วมทุนทำธุรกิจกับบริษัทอื่น ก็มีหลายวิธีที่จะสร้างคานงัดในประเด็นสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่น

- พยายามร่วมทุนกับบริษัทที่ ‘คิดตรงกัน’ ถ้าเป็นไปได้
- ใช้สิทธิพลกำหนดโครงสร้างของการร่วมทุน เช่น ด้วยวิธีต่อไปนี้
  - เลือกบุคลากรหลักที่เข้าใจและมุ่งมั่นกับการเคารพสิทธิ
  - บูรณาการการเคารพสิทธิเข้าไปในเงื่อนไขของสัญญาร่วมทุน เช่น อ้างอิงมาตรฐานที่จะทำตาม และมาตราที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลและการรายงาน
  - ขอรับทุนสนับสนุน เช่น เงินกู้ จากสถาบันที่กำหนดว่าลูกค้าจะต้องทำตามมาตรฐานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมบางอย่าง ซึ่งแปลว่าจะต้องบูรณาการเรื่องนี้เข้าไปในการจัดการโครงการ
  - พยายามเป็นผู้ถือหุ้นเสียงข้างมาก
- ในกรณีบริษัทของคุณเป็นผู้ร่วมทุนเสียงข้างน้อย คุณก็อาจหาทางสร้างจุดคานงัดด้วยวิธีอื่นๆ อาทิ
  - ส่งคนเข้าไปเป็นกรรมการบริษัทร่วมทุน
  - เสนอให้มีเงื่อนไขการออกเสียงพิเศษสำหรับประเด็นที่เป็นความเสี่ยงสำคัญด้านสิทธิมนุษยชน เช่น การได้และใช้ที่ดิน การรักษาความปลอดภัย หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน

- เสนอให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทร่วมทุนต้องรับผิดชอบต่อประเด็นสิทธิมนุษยชน
- ส่งบุคลากรในบริษัทไปทำหน้าที่สำคัญๆ เช่น เรื่องสุขภาพและความปลอดภัย ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นต้น
- ใส่การประเมินโครงการในมิติต่างๆ เป็นครั้งคราวโดยผู้ประเมินอิสระ เช่น ผลประกอบการ ด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และสิทธิมนุษยชน เข้าไปในสัญญาร่วมทุน
- บูรณาการบทสนทนาเกี่ยวกับวิธีจัดการผลกระทบต่อด้านสิทธิมนุษยชนเข้าไปในการประชุมทางเทคนิคครั้งสำคัญๆ

### จุดคานงัดกับผู้รับเหมาหรือคู่ค้า

คู่ค้าและผู้รับเหมาของบริษัทของคุณมีความรับผิดชอบต่อตัวเองเช่นกันในการเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดการปฏิบัติการของพวกเขา อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพวกเขาไม่สามารถหรือไม่ยินยอมที่จะรับผิดชอบต่อผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนใดๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นก็อาจเชื่อมโยงกับการประกอบการของบริษัทของคุณ วิธีที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์แบบนี้รวมถึงวิธีต่อไปนี้

- คัดกรองผู้รับเหมาและคู่ค้าบนพื้นฐานของความทุ่มเทและศักยภาพในการเคารพสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในสากล
- ประกาศว่าการเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นเงื่อนไขในการจัดซื้อจัดจ้างและต่ออายุสัญญา
- ใส่การทำตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท สิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในสากล หรือหลักการอื่นๆ ที่สอดคล้องกัน เป็นเงื่อนไขข้อหนึ่งในสัญญา
- รับมือกับความเสียหายใดๆ ก็ตามที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้รับเหมาในพื้นที่ รวมถึงเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของพวกเขา ด้วยการรวมบุคลากรเหล่านี้เข้ามาในการอบรมด้านสิทธิมนุษยชนทุกครั้งที่ทำได้
- ประกาศว่าบริษัทจะเพิ่มราคาหรือทำธุรกิจกับผู้รับเหมา/คู่ค้ามากขึ้นในอนาคต เป็นการตอบแทนผลประกอบการที่ดีด้านสิทธิมนุษยชน
- ร่วมมือกับคู่ค้าในการหาคำตอบว่า ธรรมเนียมการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทของคุณนั้นสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อที่จะเคารพสิทธิมนุษยชน จัดการแก้ไขแรงจูงใจทางลบใดๆ ก็ตามที่เกิดขึ้น
- ช่วยผู้รับเหมาในการพัฒนาความรู้และระบบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถเคารพสิทธิมนุษยชนได้
- ให้คำแนะนำและช่วยเป็น ‘พี่เลี้ยง’ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น แทนที่จะ ‘แบล็กลิสต์’ บริษัทนั้นๆ ทันที
- ประกาศให้ชัดเจนว่าถ้าหากผู้รับเหมาหรือคู่ค้าไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะเกิดผลพวงอะไรบ้าง เช่น การกล่าวถึงข้อกังวลต่อสาธารณะ หรือแม้แต่การยกเลิกความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

บริษัทของคุณอาจจัดซื้อจัดจ้างหรือใช้บริการของผู้รับเหมา/คู่ค้าในพื้นที่ดำเนินโครงการ ซึ่งในแง่ดีอาจช่วยสร้างงานในท้องถิ่นและช่วยพัฒนาชุมชน แต่ในขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่สูงขึ้น ถ้าหากบริษัทท้องถิ่นไม่ตระหนักในสิทธิมนุษยชนหรือไม่มีศักยภาพที่จะเคารพสิทธิ ฉะนั้นคุณอาจต้องปรับปรุงกลยุทธ์และระบบการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ทำงานอย่างใกล้ชิดกับคู่ค้า ผู้รับเหมา และชุมชนในพื้นที่

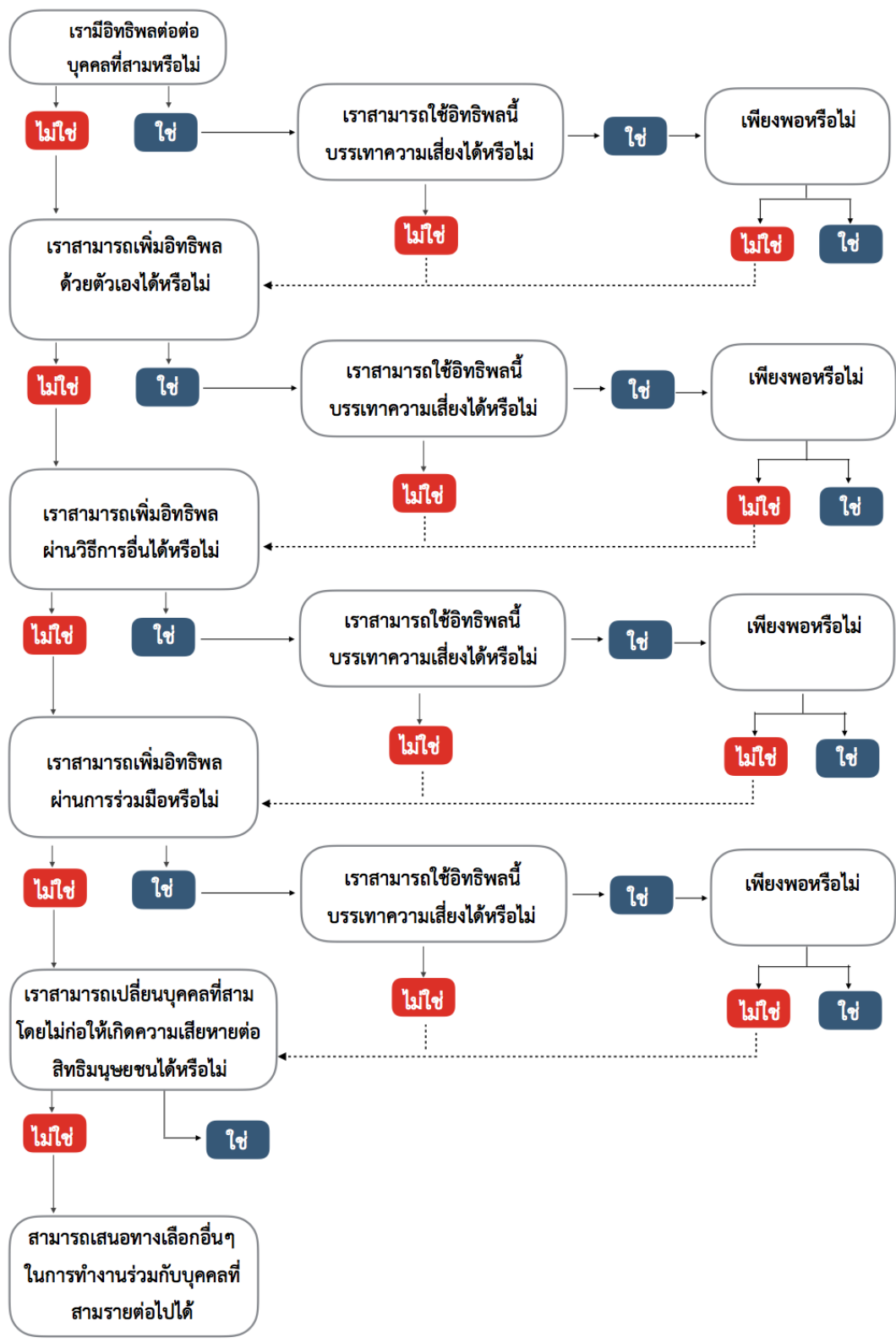
### จุดคานงัดผ่านการหว่านล้อม

ปกติแล้วการหว่านล้อมจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะวิธีส่งอิทธิพลในทุกระดับ ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างผู้จัดการด้านความปลอดภัยในพื้นที่โครงการกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคง และระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับรัฐบาล บริษัทอาจหว่านล้อมผ่านช่องทางสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ บริษัทควรมองหาโอกาสที่จะอธิบายและสาธิต ‘ประโยชน์ทางธุรกิจ’ ของการเคารพสิทธิมนุษยชนให้พันธมิตรต่างๆ ได้รับความรู้ เช่น อธิบายว่าผลกระทบต่อด้านสิทธิมนุษยชนจะสร้างความขัดแย้งกับชุมชนมีต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างไร ในบางกรณี บริษัทอาจเสนอให้จัดตั้งคณะทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทกับภาครัฐ เพื่อรับมือกับประเด็นเฉพาะด้าน

กล่าวโดยสรุป การกระทำที่บริษัทควรลงมือทำนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดการผลกระทบที่ตรวจพบ			
ประเภทของผลกระทบ	ผลกระทบที่มีสาเหตุจากธุรกิจ	ผลกระทบที่ธุรกิจมีส่วนก่อให้เกิด	ผลกระทบที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ สินค้าและบริการผ่านความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (ทั้งที่มีสัญญาและไม่มีสัญญา)
สิ่งที่ต้องทำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อยุติ และป้องกันผลกระทบ และ</li> <li>จัดให้มีการเยียวยาผลกระทบที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อยุติหรือป้องกันผลกระทบที่เกิด รวมทั้งดำเนินการผ่านจุดคานงัด และเพิ่มจุดคานงัด หากจำเป็น</li> <li>จัดให้มีการเยียวยาผลกระทบที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้จุดคานงัดที่มีอยู่เพื่อป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบ</li> <li>เพิ่มจุดคานงัด หากที่มีอยู่ไม่เพียงพอ</li> <li>ธุรกิจไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่เยียวยา แม้ว่าอาจจะมีบทบาทที่ควรจะทำ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ที่มา: UN Guiding Principle</li> </ul>			

คุณอาจใช้ “ต้นไม้ตัดสินใจ” (decision tree) ดังตัวอย่างในแผนภาพด้านล่าง เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจว่า บริษัทควรทำอย่างไรกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดกับบุคคลที่สามซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท –



## 5. การลงมือปฏิบัติในบริบทความเสี่ยงสูง

บริษัทไม่ได้มีความรับผิดชอบต่อสิทธิมนุษยชนมากขึ้นในบริบทความเสี่ยงสูง แต่บริบทความเสี่ยงสูงทำให้บริษัทเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น รัฐบาลควรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนบริษัทในแง่นี้ รวมทั้งการสนับสนุนความพยายามของบริษัทที่จะประเมินและรับมือกับความเสี่ยง ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนสูงมาก บริษัทควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความเสี่ยงของการละเมิดหรือมีส่วนในการละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นรุนแรงซึ่งอาจมีนัยทางกฎหมายสำหรับบริษัทด้วย

### การประกอบธุรกิจในพื้นที่ซึ่งรัฐบาลล้มเหลวในการปกป้องสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบ

หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังให้บริษัทเคารพสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในสากล และทำตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ ไปพร้อมกัน ในกรณีที่กฎหมายขัดแย้งกับสิทธิมนุษยชนสากล บริษัทก็ควรเคารพสิทธิมนุษยชนสากลเท่าที่จะทำได้ และควรอธิบายได้ว่ากำลังพยายามอย่างไร เมื่อใดที่กฎหมายขัดแย้งกับสิทธิมนุษยชนสากล กระบวนการประเมินของบริษัทก็ควรระบุความเสี่ยงข้อนี้ได้อย่างถูกต้อง จากนั้นบริษัทก็ควรสำรวจขอบเขตความขัดแย้งที่ว่านี้ ยกตัวอย่างเช่น ด้วยการ

- ขอคำชี้แจงจากรัฐบาล
- ทำทนายความที่เกี่ยวข้องของรัฐในกรณีที่ทำได้
- เรียนรู้จากประสบการณ์ของบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกัน

ในการพิจารณาว่าบริษัทจะทำตามหลักสิทธิมนุษยชนสากลอย่างไร อาจเป็นประโยชน์ที่จะหารือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกและผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ หรือตัวแทนของพวกเขา เพื่อรับฟังมุมมองของพวกเขาถึงวิธีที่บริษัทจะพิจารณาใช้

### การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหา

ยิ่งบริษัทเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรับมือกับปัญหา ผ่านการอบรม ฉากทัศน์ (scenarios) แลกเปลี่ยนบทเรียน และวิธีอื่นๆ มากเพียงใด บริษัทก็จะพร้อมมากเพียงนั้นในการรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทาย ด้วยวิธีอย่างเช่น

- ออกแนวทางที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสถานการณ์ความเสี่ยงสูง อาทิ กระบวนการโยกย้ายถิ่นฐาน กลไกชดเชย หรือการมีส่วนร่วมกับชนพื้นเมือง

- ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกรณีที่เกิดปัญหาใหญ่ เช่น ส่งผู้เชี่ยวชาญไปประกบเจ้าหน้าที่ภาคสนามในการดำเนินกระบวนการ
- มอบหมายบุคลากรต่างฝ่ายให้มีความรับผิดชอบต่อการระบุสถานการณ์ความเสี่ยงสูง และให้ร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม

### การประกอบกิจการในพื้นที่ขัดแย้ง

หลักการชี้แนะ UNGP ชี้ชัดว่าการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่ร้ายแรงที่สุดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนั้นเกิดขึ้นในบริบทของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่ฝังรากลึกหรือในรัฐที่เปราะบาง รัฐบาลมักจะไม่มีการกำกับหรือไม่ยินยอมที่จะปฏิบัติหน้าที่คุ้มครองสิทธิมนุษยชนในกรณีแบบนี้ และอาจมีส่วนละเมิดสิทธิมนุษยชนเสียเอง บริบทเช่นนี้อาจต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจง ยกตัวอย่างเช่น

- ให้ความสนใจมากขึ้นกับการทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียที่น่าจะได้รับผลกระทบ และให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางกว่าปกติ
- ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงประวัติศาสตร์และพลวัตของความขัดแย้ง
- ประเมินว่าการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ของบริษัทช่วยซ้ำเติมความขัดแย้งหรือไม่
- อาศัยบุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือมาช่วยประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน และติดตามผลประกอบการด้านนี้ของบริษัท
- ปรับปรุงระบบของบริษัทให้มั่นใจว่า มันจะสามารถระบุและตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ไม่ได้
- ให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมมากขึ้นในกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- เพิ่มความโปร่งใสที่เกี่ยวข้องกับความพยายามของบริษัทที่จะรับมือกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน トラบใดที่ทำได้โดยไม่ทำให้สถานการณ์เลวร้ายกว่าเดิม

### 7.3 กระบวนการติดตาม ทบทวน รายงานและปรับปรุง

หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังอะไรจากบริษัท?

- บริษัทจะต้องติดตามตรวจสอบปฏิบัติการของตนต่อผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มว่าจะเกิด เพื่อประเมินว่าบริษัทจัดการกับผลกระทบเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

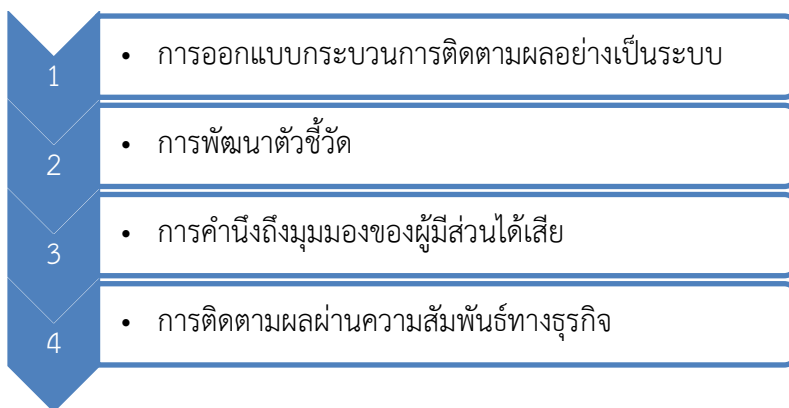


การติดตามที่ว่านี้ควรอาศัยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม และสอบถามความคิดเห็นจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบด้วย

### เรื่องนี้สำคัญอย่างไร?

- การติดตามดูว่าบริษัทจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนได้ดีเพียงใด คือวิธีเดียวเท่านั้นที่บริษัทจะรับรู้ได้ว่ากำลัง ‘เคารพสิทธิมนุษยชน’ ในทางปฏิบัติจริงๆ หรือไม่
- กระบวนการติดตามผลคือมิติที่ขาดไม่ได้ของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มันช่วยให้บริษัทมองเห็นแนวโน้มและแบบแผน บ่งชี้ปัญหาซับซ้อนซึ่งอาจต้องแก้ไขด้วยการเปลี่ยนนโยบายหรือกระบวนการของบริษัทอย่างเป็นระบบ อีกทั้งกระบวนการนี้ยังอาจชี้ให้เห็น ‘วิถีปฏิบัติอันเป็นเลิศ’ ที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั่วทั้งบริษัท
- กระบวนการติดตามผลจำเป็นต่อการทำให้บริษัทสามารถสื่อสารอย่างเที่ยงตรงต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายว่า บริษัทกำลังทำอะไรบ้างเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการเคารพสิทธิมนุษยชน

### ขั้นตอนที่จำเป็น



#### 1. การออกแบบกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

บริษัทของคุณสามารถออกแบบกระบวนการติดตามผลเฉพาะสำหรับสิทธิมนุษยชน หรือบูรณาการเข้ากับกระบวนการและระบบติดตามผลประเด็นอื่นๆ ที่บริษัทมีอยู่เดิม กระบวนการที่ว่านี้ควรอาศัยแหล่งข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เห็นภาพที่เที่ยงตรงที่สุด และใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## ใช้ประโยชน์จากระบบการติดตามผลอื่นๆ ของบริษัท

บริษัทของคุณอาจพบว่าสามารถต่อยอดหรือนำบทเรียนจากระบบติดตามผลดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว ระบบซึ่งติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่นประเด็นต่อไปนี้

- สุขภาพและความปลอดภัย
- การจัดการสิ่งแวดล้อม
- จริยธรรมและการทำตามกฎหมาย
- การทบทวนบริษัทรักษาความปลอดภัย
- รายงานการตรวจสอบภายใน
- ผลการประเมินตนเองในระดับฝ่าย
- รายงานการประเมินโดยบุคคลภายนอก

ระบบหรือกระบวนการข้างต้นบางระบบอาจติดตามประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน บางประการอยู่แล้ว ในทำนองเดียวกัน บริษัทของคุณอาจติดตามประเด็นสิทธิมนุษยชนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของรัฐ เช่น ตามข้อกำหนดของแหล่งทุน หรือมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลที่บริษัทเลือกปฏิบัติตาม ในกรณีนั้นบริษัทอาจทำแผนที่ประเด็นต่างๆ ที่กำลังติดตามผลอยู่แล้ว เปรียบเทียบกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนข้อสำคัญๆ เพื่อดูว่ามีช่องว่างอะไรบ้างที่จะต้องเติมเต็ม โดยบริษัทจะต้องรำลึกอยู่เสมอว่าสิทธิมนุษยชนมีลักษณะเฉพาะตัว ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการติดตามผลควรคำนึงถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียต่อผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัท ไม่ใช่ดูแต่ ‘ข้อเท็จจริง’ ที่บริษัทกำหนดเอง นั่นหมายความว่าบริษัทจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ (ดูรายละเอียดด้านล่าง)

## การติดตามผลระดับพื้นที่ และระดับองค์กร

ข้อมูลที่เป็นต่อการติดตามผลจะอยู่ในระดับพื้นที่ (โรงงาน สถานประกอบการ พื้นที่โครงการ ฯลฯ) ถ้าหากบริษัทของคุณมีขนาดใหญ่ ข้อมูลบางส่วนก็อาจมาจากการที่สำนักงานใหญ่ได้หารือกับองค์กรภาคประชาสังคม (เอ็นจีโอ) ระดับโลกหรือระดับชาติ สหภาพแรงงาน หรือนักลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม บริษัทควรนำข้อมูลเหล่านี้มารวบรวมและวิเคราะห์ สำนักงานใหญ่จะต้องสามารถติดตามความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนและผลกระทบ ณ พื้นที่โครงการที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ของบริษัทในการติดตามอุบัติภัยหรือเหตุการณ์ไม่ปลอดภัยอื่นๆ อาจให้บทเรียนที่มีค่า เช่น วิธีให้คะแนน (scorecard) และระบบแจ้งเตือนเหตุร้ายอาจได้เข้าถึงการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัท

## วิเคราะห์ ‘รากสาเหตุ’ ของปัญหา

เมื่อใดที่เกิดผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนขั้นรุนแรง หรือผลกระทบขั้นรุนแรงน้อยกว่าแต่เกิดอย่างซ้ำซ้อน บริษัทของคุณก็ควรวิเคราะห์เชิงลึกว่ามีปัจจัยรากฐานหรือ ‘รากสาเหตุ’ อะไร การประเมินอย่างผิวเผินอาจบ่งชี้ว่าการกระทำหรือการตัดสินใจของบริษัทไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับผลกระทบ แต่ในบางกรณี การวิเคราะห์เชิงลึกอาจเผยให้เห็นว่าการกระทำหรือการตัดสินใจของบริษัทมีส่วนสร้างผลกระทบ และชี้แนวทางที่บริษัทอาจใช้เพื่อป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นอีก บริษัทหลายแห่งมีประสบการณ์มาแล้วกับการวิเคราะห์รากสาเหตุของอุบัติเหตุหรือหายนะด้านสิ่งแวดล้อม ฉะนั้นจึงอาจประยุกต์ระเบียบวิธีเหล่านั้นเข้ากับประเด็นสิทธิมนุษยชนเช่นกัน

## ออกแบบระบบการติดตามผลเพื่อเชื่อมโยงให้คนทั้งบริษัทเข้าร่วม

ระบบการติดตามผลอาจเป็นเครื่องมือช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทสามารถรับมือกับผลกระทบ แบบเชิงรุก ยกตัวอย่างเช่น

- ระบบการติดตามผลอาจส่งมอบข้อมูลที่ชี้ให้เห็นความเป็น ‘เหตุ’ และ ‘ผล’ ระหว่างอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง กับการละเมิดกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานด้านสิทธิมนุษยชนโดยคู่ค้า หรือระหว่างกิจกรรมของฝ่ายก่อสร้างกับข้อร้องเรียนของชุมชน หลักฐานแบบนี้จะช่วยให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดการกับปัญหาและระงับไม่ให้อันเกิดขึ้นอีก
- ระบบการติดตามผลอาจกำหนดให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหน่วยธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมีความรับผิดชอบในการสืบสวนผลกระทบ กำหนดเส้นตายของการตอบสนองหรือรายงานความคืบหน้า และยกระดับประเด็นเข้าสู่การรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงถ้าหากพลาดเส้นตายไปแล้ว การทำเช่นนี้อาจช่วยสร้างแรงจูงใจให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทำงานเชิงรุกได้
- การติดตามผลที่เป็นระบบในแง่ที่สามารถเน้นให้เห็นว่าประเด็นสิทธิมนุษยชนนั้นเกี่ยวข้องกับบริษัททั้งบริษัท ส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชิงป้องกัน ไม่ใช่เพียงแค่หาทางรับมือเมื่อเกิดประเด็นขึ้น

## การเชื่อมโยงผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนเข้ากับการประเมินผลงานของพนักงาน

ข้อมูลผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนที่ดีจะสามารถผลักดันการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในบริษัท และอาจมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อข้อมูลนั้นถูกใส่เข้าไปในการประเมินผลงานของฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ ตลอดจนบุคลากรรายบุคคล ในทุกส่วนของธุรกิจที่ส่งอิทธิพลต่อความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน ยกตัวอย่างเช่น

- บริษัทอาจกำหนดให้ผู้จัดการต้องอนุมัติกระบวนการประเมินผลประจำปีซึ่งรวมถึงผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนในพื้นที่โครงการด้วย
- ถ้าหากการสอบสวนชี้ว่าบุคลากรคนใดคนหนึ่งมีส่วนร่วมกับการกระทบด้านสิทธิมนุษยชนขั้นรุนแรง บุคลากรคนนั้นก็อาจถูกลงโทษ ในแง่ตัวเงิน (เช่น หักเงินเดือน) หรือไม่ใช่ตัวเงิน
- เมื่อใดที่การกระทำของบุคลากรช่วยป้องกันผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนขั้นรุนแรง บุคลากรคนนั้นก็อาจได้รับรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสื่อสารให้ชัดว่าบริษัทให้คุณค่ากับการใส่ใจในสิทธิมนุษยชน

## 2. การพัฒนาตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณมีความเที่ยงตรงและอาจเข้ากันได้ง่ายกว่ากับระบบติดตามผลประกอบการที่บริษัทมีอยู่เดิม อย่างไรก็ตาม ในเมื่อความเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นเรื่องของผลกระทบต่อผู้คน ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพจึงมีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ

### แหล่งข้อมูลสำหรับการเลือกตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดจะต้องมีความหมายในบริบทท้องถิ่นที่บริษัทประกอบกิจการ แหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มีอาทิ

- แนวโน้มหรือแบบแผนที่ระบุได้ เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เป็นบทเรียนสำหรับพื้นที่อื่นๆ หรือเกิดในหลายพื้นที่ เป็นบทเรียนสำหรับบริษัททั้งองค์กร
- เสียงสะท้อนจากพนักงานในพื้นที่ ซึ่ง ‘ติดดิน’ หรืออาศัยอยู่ในชุมชนท้องถิ่น อาจพบเห็นและได้ยินสิ่งที่ฝ่ายจัดการไม่รับรู้
- ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมอาจช่วยพยากรณ์ผลกระทบในอนาคตได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากบุคลากรของบริษัทแสดงกิริยาถูกเหยียดหยามชุมชนท้องถิ่น กิริยานี้ก็มักเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ได้ว่าความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอาจไม่ถูกระบุหรือจัดการ
- เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ รวมทั้งกลุ่มเปราะบางหรืออยู่ชายขอบ ช่วยให้เราทำความเข้าใจได้ว่าพวกเขามองบริษัทอย่างไร
- การระบุผลกระทบที่แตกต่างกันระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย หรือระหว่างกลุ่มคนที่มาจากชนกลุ่มน้อย ศาสนา หรือชาติพันธุ์ที่แตกต่างกัน

## การสร้างสมดุลระหว่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณกับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ดีนั้นเป็นประโยชน์ในการสื่อสารอย่างชัดเจนว่าบริษัทจัดการกับความเสียด้านสิทธิมนุษยชนได้ดีเพียงใด โดยเฉพาะถ้าหากบริษัทของคุณมีบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ หรือทางเทคนิคค่อนข้างมาก พวกเขาเหล่านี้อาจคุ้นเคยกับข้อมูลที่เป็นตัวเลข บริษัทของคุณเคยรายงานเหตุร้ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและผู้รับเหมา เคยติดตามจำนวนวันที่เกิดเหตุครั้งสุดท้ายอย่างไร บริษัทก็อาจรายงานในทำนองเดียวกันสำหรับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพก็มักจะจำเป็นเช่นเดียวกันในการช่วยให้บริษัทตีความข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน

ยกตัวอย่างเช่น จำนวนเรื่องร้องเรียนผ่านกลไกของบริษัทที่ค่อนข้างต่ำอาจสะท้อนว่าเกิดเหตุน้อยลง หรืออาจสะท้อนว่าสมาชิกในชุมชนไม่เชื่อมั่นในกลไกดังกล่าวก็เป็นได้ การสอบถามคนที่เข้าข่ายจะใช้กลไกดังกล่าวจึงจำเป็นในการทำความเข้าใจว่า การตีความแบบใดที่ถูกต้อง

## การสร้างสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เน้นผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่เน้นกระบวนการ

ตัวชี้วัดจำนวนมากจะมองเหตุการณ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งแน่นอนว่าจำเป็นต่อการติดตามผล อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการก็สำคัญเช่นเดียวกันสำหรับการตีความข้อมูล ยกตัวอย่างเช่น คุณจะเข้าใจตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่าชุมชนตกลงรับแผนการโยกย้ายถิ่นฐานได้ดีขึ้น ถ้าหากคุณทบทวนเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเรื่องกระบวนการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย ‘ความตกลง’ ของชุมชนอาจเข้าใจได้แตกต่างกัน – ในกรณีหนึ่งถ้าหากกระบวนการทำให้พนักงานสามารถทำข้อตกลงกับคนที่อ้างว่าตัวเองเป็นผู้นำชุมชน อ้างว่าเป็นตัวแทนของชุมชนจริงๆ เทียบกับอีกกรณีหนึ่งที่กระบวนการกำหนดว่าจะต้องปรึกษาหารืออย่างเปิดเผย ให้ข้อมูลครบถ้วนและพูดคุยกับสมาชิกในชุมชนจริงๆ ร่วมกับผู้นำของพวกเขา

## ตัวชี้วัดเพื่อการอบรม

บริษัทหลายแห่งเน้นการฝึกอบรมบุคลากรเรื่องการทำตามพันธะด้านสิทธิมนุษยชน ฉะนั้นจึงอาจเป็นประโยชน์ที่จะออกแบบตัวชี้วัดเพื่อทดสอบประสิทธิผลของการอบรม นอกเหนือไปจากการนับว่ามีบุคลากรผ่านการอบรมกี่คน ตัวชี้วัดทำนองนี้อาจเน้นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมเข้าใจสิ่งที่เรียนรู้อย่างไร และนำบทเรียนไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงมากเพียงใด การประเมินนี้อาจใช้วิธีสำรวจก่อนและหลังการอบรม และติดตามผลหลังจากที่ผ่านไปหลายเดือน

ตัวอย่างชนิดและตัวอย่างของข้อมูลที่ติดตามผลและนำมารายงานได้ แสดงดังตารางด้านล่าง

	คำอธิบาย	ตัวอย่าง	รายงานได้หรือไม่
1. กระบวนการ/ สิ่งที่ปฏิบัติ	กระบวนการที่บริษัทได้ทำเพื่อ ดำเนินการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชน อย่างรอบด้าน	- รายละเอียดเกี่ยวกับการ ประเมิน/ตรวจสอบผู้รับเหมา  - รายละเอียดเกี่ยวกับกลไก เยียวยา  - รายละเอียดเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมด้านสิทธิมนุษยชนแก่ ลูกจ้าง	โดยทั่วไปบริษัทจะตรวจเช็คการเน้นไปที่กระบวนการ อย่างไรก็ตาม รายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจะไม่ให้รายละเอียดว่ามี ประสิทธิภาพหรือไม่
2. สิ่งที่เกิดขึ้น	ผลของการติดตามผลกระทบทางลบที่ เกิดขึ้น	- รายงานกรณีที่มีการเลือก ปฏิบัติ  - การคุกคามความปลอดภัย	- บริษัทรายงานกรณีเกี่ยวกับสิทธิแรงงานมากขึ้น อย่างน้อยปีละ ครั้งในรายงานประจำปี
3. ผลลัพธ์	ผลกระทบจากกิจกรรมของบริษัทเป็น ระบบและกว้างขวางมากขึ้น	- ระดับเงินเดือน  - สุขภาพของชุมชนโดยรอบ	บ่อยครั้งการรายงานมักเกี่ยวข้องกับผลจากการประเมินผลกระทบ และตัวชี้วัดระยะยาว การรายงานยังขึ้นอยู่กับข้อมูลที่หาได้และความ ละเอียดอ่อนของข้อมูล

### 3. การคำนึงถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย

มุมมองของคนนอกต่อผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทอาจช่วยยืนยันการประเมินของตัวบริษัท  
เอง และอาจช่วยชี้แนะตัวชี้วัดที่อาจมองข้ามไป มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบนั้นสำคัญเป็น  
พิเศษสำหรับการทำความเข้าใจว่า บริษัทกำลังจัดการกับความเสี่ยงที่จะก่อผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนของ  
พวกเขาได้ดีเพียงใด

#### ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม

การประเมินว่าบริษัทกำลังทำตามความรับผิดชอบในการเคารพสิทธิมนุษยชนได้ดีเพียงใดนั้น ย่อมมีมิติที่  
เป็นอัตวิสัย (subjective) เสมอ การให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการติดตามผลนั้น  
สามารถใช้ทดสอบสมมุติฐานต่างๆ ของบริษัทเองว่าบริษัทกำลังทำงานได้ดีเพียงใด และช่วยเสริมสร้างความ  
น่าเชื่อถือให้กับข้อสรุปของบริษัท วิธีที่บริษัทของคุณอาจใช้ได้มีอาทิ

- ทำงานร่วมกับสหภาพแรงงานในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ และองค์กรพัฒนาเอกชนในการติดตาม  
ตรวจสอบสิทธิมนุษยชนของแรงงาน และประเมินประสิทธิผลของกลไกตรวจสอบภายในของบริษัท
- จัดทำโครงการค้นหาข้อเท็จจริงหรือโครงการติดตามตรวจสอบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอิสระ ตัวแทนจาก  
ภาคประชาสังคม หรือคณะทำงานจากชุมชนท้องถิ่น (โดยให้การอบรมและการสนับสนุนเมื่อจำเป็น)

- สำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อนมาก บริษัทอาจจัดตั้งคณะที่ปรึกษาระดับชาติหรือใหญ่กว่านั้น ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ สหภาพแรงงาน และตัวแทนภาคประชาสังคม เพื่อทบทวนผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทอย่างเป็นทางการเป็นระยะๆ
- ถ้าหากบริษัทมีประวัติความไม่ไว้วางใจระหว่างบริษัทกับชุมชน หรือระหว่างฝ่ายจัดการกับแรงงาน หรือพนักงาน บริษัทก็ควรหาบุคคลหรือองค์กรที่ทุกฝ่ายไว้วางใจว่าจะประเมินความพยายามของบริษัทอย่างถูกต้องและเป็นอิสระ

#### บทบาทของกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับท้องถิ่นนั้นเป็นช่องทางสำคัญสำหรับชุมชนที่ได้รับผลกระทบ ให้มาแสดงออกว่าพวกเขากังวลเรื่องผลกระทบอะไร และสะท้อนว่าผลกระทบนั้นกำลังถูกจัดการหรือไม่อย่างไร กลไกรับเรื่องร้องเรียนจากพนักงานหรือแรงงานก็ทำแบบนี้ได้เช่นกัน พนักงานระดับปฏิบัติการอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนของพวกเขาเอง และผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนของชุมชน กระบวนการและระบบติดตามผลของบริษัทจะได้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลนี้ ขณะเดียวกันก็เคารพความเป็นส่วนตัวและพยายามป้องกันการแก้แค้นด้วย

#### **4. การติดตามผลผ่านความสัมพันธ์ทางธุรกิจ**

เมื่อพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทมองเห็นว่าบริษัทกำลังติดตามผลประกอบการด้านสิทธิมนุษยชนของพวกเขา พวกเขาก็จะรับรู้ว่าเป็นเรื่องดีตามสัญญาหรือข้อตกลงหรือจรรยาบรรณนั้นไม่ได้ดูดีแต่บนกระดาษเท่านั้น แต่เป็นส่วนสำคัญของวิธีที่บริษัทตั้งใจจะดำเนินธุรกิจ

#### บทบาทของสัญญา

การติดตามเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญาเป็นวิธีที่น่าจะมีประสิทธิภาพในการติดตามดูว่า พันธมิตรทางธุรกิจกำลังจัดการความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนได้ดีหรือไม่เพียงใด สัญญาร่วมทุนอาจใส่เงื่อนไขว่าจะมีการติดตามและรายงานผลประกอบการหลายด้านต่อผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่าย รวมทั้งด้านสิทธิมนุษยชนด้วย สัญญาที่ทำกับลูกค้าและผู้รับเหมา รวมถึงบริษัทจัดการรักษาความปลอดภัย อาจกำหนดให้มีการตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนสากลหรือไม่ เมื่อใดที่บริษัทมีข้อมูลจากการติดตามตรวจสอบ บริษัทก็สามารถหาทางปรับปรุงการทำงานของพันธมิตรทางธุรกิจได้

## การได้มาซึ่งข้อมูลการตรวจสอบที่มีความหมายเกี่ยวกับคู่ค้าและผู้รับเหมา

ระบบการติดตามตรวจสอบคู่ค้านั้นเป็นเรื่องธรรมดาในธุรกิจที่หลากหลาย ระบบแบบนี้อาจให้ข้อมูลชนิด ‘ภาพรวม’ เกี่ยวกับผลประกอบการของคู่ค้าได้ แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น

- มักพลาดประเด็นสำคัญเนื่องจากการติดตามที่สั้นมาก
- อาจมองไม่เห็นภาพใหญ่หรือรากสาเหตุของผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดบ่อย
- คู่ค้าที่อยากปิดเบือนสถิติหรือประวัติตัวเองมักจะทำได้สำเร็จ
- แรงงานอาจเซ็นเซอร์ตัวเองในการให้สัมภาษณ์กับผู้ตรวจสอบ เนื่องจากถูกข่มขู่คุกคามหรือหวาดกลัว
- กระบวนการเหล่านี้มีสถิติค่อนข้างแย่งในแง่ของการปรับปรุงการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจบางประเภท เช่น อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จึงค่อยๆ ย้ายเข้าสู่วิธีแบบ “ตั้งอยู่บนความเป็นพันธมิตร” และกลไกสร้างความร่วมมือกันกับคู่ค้ามากขึ้น กลไกเหล่านี้เป็นส่วนเสริมหรือในบางกรณีก็ถูกใช้แทนที่กลไกตรวจสอบแบบดั้งเดิม และมักจะมียอดประกอบต่อไปนี้

- สนับสนุนหรือวิเคราะห์รากสาเหตุของผลกระทบสำคัญๆ เพื่อทดสอบข้อสรุปจากการตรวจสอบและมองหาปัญหาที่ซ่อนอยู่ลึกกว่า
- ไม่เพียงแต่ประเมินว่าคู่ค้าทำตามหลักสิทธิมนุษยชนสากลในแง่ ‘ผลลัพธ์’ อย่างไร แต่ยังประเมินคุณภาพของระบบการจัดการแบบมองไปข้างหน้าของพวกเขา ในการระบุและจัดการกับความเสียด้านสิทธิมนุษยชนของตัวเอง
- แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบริษัทเองในการจัดการความเสียด้านสิทธิมนุษยชน รวมทั้งบทเรียนเรื่องตัวชี้วัดและระบบติดตามผลที่มีประสิทธิผล
- แลกเปลี่ยนข้อมูลที่จะช่วยให้คู่ค้ามองเห็นประโยชน์ทางธุรกิจของการรับมือกับความเสียด้านสิทธิมนุษยชนในกิจการของพวกเขา

บริษัทอาจได้ประโยชน์จากประสบการณ์เหล่านี้ ระหว่างที่พัฒนาหรือปรับปรุงวิธีตรวจสอบห่วงโซ่อุปทาน ในเมื่อบริษัทของคุณอาจมีคู่ค้าจำนวนมาก คุณก็อาจเน้นเฉพาะคู่ค้าที่มีความเสียด้านสิทธิมนุษยชนสูงสุดในทางปฏิบัติ ไม่ว่าความเสียด้านนั้นจะเกิดจากธรรมชาติของสินค้า บริการ หรือบริบทการประกอบการ บริษัทบางแห่งใช้วิธีที่คล้ายคลึงกันนี้ในการติดตามตรวจสอบบริษัทรักษาความปลอดภัย ซึ่งอาจประยุกต์ใช้ได้ในความสัมพันธ์กับหน่วยงานความมั่นคงของภาครัฐ



## 7.4 กลไกรับเรื่องร้องเรียนและเยียวยาระดับปฏิบัติการ

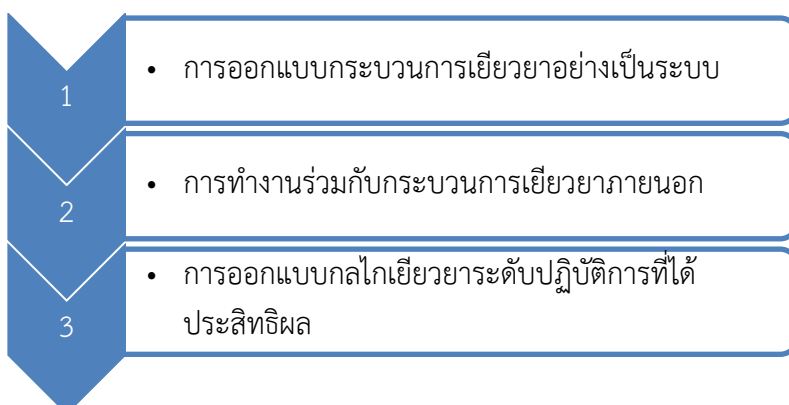
หลักการชี้แนะ UNGP คาดหวังอะไรจากบริษัท?

- เมื่อบริษัทระบุได้ว่าบริษัทก่อให้เกิดหรือมีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชน บริษัทก็ควรแก้ไขให้ถูกต้อง หรือมีส่วนร่วมกับการแก้ไขผ่านกระบวนการที่ชอบธรรม
- บริษัทควรจัดตั้งหรือมีส่วนในการจัดตั้งกลไกรับเรื่องร้องเรียนสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่อาจได้รับผลกระทบเชิงลบจากกิจกรรมของตน เพื่อให้เรื่องร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการจัดการอย่างทันที่วงที่ และการเยียวยาโดยตรง

เรื่องนี้สำคัญอย่างไร?

- บริษัทไม่อาจแสดงความรับผิดชอบว่าเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเต็มที่ได้ จนกว่าจะมีส่วนร่วมเชิงรุกในการแก้ไขผลกระทบที่บริษัทก่อให้เกิดหรือมีส่วนก่อให้เกิด
- ผลกระทบเชิงลบอาจเกิดขึ้นอยู่ดี ต่อให้บริษัทได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม ในเมื่อปฏิบัติการและความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อนอย่างยิ่ง
- บริษัทจะต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องลงมือแก้ไข จะได้ตอบสนองอย่างทันที่วงที่ และมีประสิทธิผล กระบวนการแก้ไขให้ถูกต้องที่เข้มแข็งสามารถป้องกันผลกระทบไม่ให้รุนแรงกว่าเดิม หรือป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่จำเป็น



## 1. การออกแบบกระบวนการเยียวยาอย่างเป็นระบบ

การมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเยียวยาจะชี้ให้เห็นว่าบริษัทสามารถฟื้นฟูความเคารพในสิทธิมนุษยชนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลถ้าหากเกิดผลกระทบขึ้น วิธีที่เป็นระบบวิธีหนึ่งที่บริษัทจะแก้ไขผลกระทบได้ คือ การจัดทำกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ

### การนิยาม “การแก้ไขที่ถูกต้อง” และ “การเยียวยา”

การแก้ไขให้ถูกต้อง (remediation) หมายถึงกระบวนการที่จะเยียวยาความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ รวมถึงการขอโทษ การฟื้นฟู การชดเชยทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน และมาตรการลงโทษ (เช่น โทษทางอาญา หรือโทษทางบริหาร เช่น ค่าปรับ) รวมถึงการป้องกันความเสียหายผ่านคำสั่งห้ามของศาล หรือหลักประกันว่าจะไม่เกิดซ้ำอีก การเยียวยาบางรูปแบบอาจเป็นกระบวนการทางกฎหมาย หลายรูปแบบอาจทำผ่านกระบวนการอื่นด้วย

บริษัทควรพยายามทำความเข้าใจว่า ผู้ที่ได้รับผลกระทบมองทางเลือกต่างๆ ในการเยียวยาอย่างไร พวกเขาคิดว่าทางเลือกใดที่มีประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ของพวกเขา บริษัทควรหาทางอภิปรายประเด็นนี้กับผู้ร้องเรียนโดยตรง สํารวจทางเลือกต่างๆ ทุกวิถีทางที่ทำได้ นอกจากนี้ บริษัทอาจสร้างหลักประกันว่าผู้ร้องเรียนมีแหล่งให้คำปรึกษาของตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้ร้องเรียนจะมีข้อมูลที่ครบถ้วนในการมองเห็นทางเยียวยาผลกระทบ

ในกรณีที่บริษัทตกลงกับผู้ร้องเรียนเรื่องวิธีเยียวยาไม่ได้ ปกติการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะต้องอาศัยกลไกที่เป็นอิสระและชอบธรรม ไม่ว่าจะผ่านกระบวนการศาล กระบวนการทางบริหาร หรือกระบวนการอื่นๆ ที่ตกลงกันล่วงหน้า

### ขอบเขตและขีดจำกัดของความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาของบริษัท

เมื่อใดที่บริษัทสร้างผลกระทบหรือมีส่วนสร้างผลกระทบ บริษัทก็มีความรับผิดชอบที่จะหยุดการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไข ไม่ว่าจะผ่านกระบวนการศาลหรือกระบวนการอื่นๆ นอกเหนือจากกระบวนการทางกฎหมายที่ได้รับการยอมรับว่า “ชอบธรรม” ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการที่เป็นธรรมและเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ กลไกเยียวยาอาจทำผ่าน “กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ” ของบริษัทเอง (ดูรายละเอียดได้ในหัวข้อถัดไป)

บริษัทไม่จำเป็นต้องแก้ไขกรณีต่อไปนี้

1. ผลกระทบที่บริษัทไม่ได้ก่อ และไม่มีส่วนก่อ กรณีนี้ความรับผิดชอบเป็นของผู้ที่ก่อหรือมีส่วนก่อผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผลกระทบเชื่อมโยงกับการประกอบกิจการของบริษัท บริษัทก็มีความรับผิดชอบต่อรองในการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงที่ผลกระทบจะดำเนินต่อไปหรือเกิดขึ้นอีกในอนาคต
2. ผลกระทบที่บริษัทถูกกล่าวหาว่าก่อหรือมีส่วนก่อ และบริษัทปฏิเสธข้อกล่าวหา อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจต้องสืบสวนให้ชัดเจน และหลีกเลี่ยงการกีดกันกระบวนการอันชอบธรรมที่จะสืบสวนและตัดสินประเด็น ไม่ว่าจะผ่านกระบวนการศาลหรือกระบวนการทางบริหารก็ตาม

อย่างไรก็ตาม บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นที่ว่า บริษัทมีส่วนในการสร้างผลกระทบขององค์กรอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของบริษัทหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่นกรณีต่อไปนี้

- การจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยโดยไม่ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่ดีพอ กระบวนการซึ่งจะเผยว่าบริษัทนี้มีแนวโน้มที่จะใช้กำลังอย่างไม่เหมาะสม
- การกดดันคู่ค้าให้นำส่งผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไขที่นำไปสู่การใช้แรงงานเกินขนาด หรือทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน
- การว่าจ้างผู้รับเหมาที่ไม่มีกลไกคุ้มครองด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมเพียงพอ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านสุขภาพ

#### เหตุผลในการวางระบบเพื่อวิธีแก้ไขที่ถูกต้อง

ความพยายามด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทควรเน้นเรื่องการป้องกันผลกระทบเชิงลบไม่ให้เกิดตั้งแต่ต้น แต่ต่อให้บริษัทมีนโยบายและกระบวนการที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม ผลกระทบเชิงลบก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น เป็นเพราะ

- ปัจเจกบุคคลกระทำการผิดพลาด
- เกิดประเด็นไม่คาดฝันซึ่งบริษัทไม่มีความพร้อมที่จะรับมือ
- พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ผู้รับเหมา หรือหน่วยงานภาครัฐละเมิดสิทธิมนุษยชนในทางที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทในบางมิติ
- ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนแปลงไป วิธีปฏิบัติซึ่งเคยตกลงกันก่อนหน้านี้ถูกท้าทาย

บริษัทอาจได้รับรู้เกี่ยวกับผลกระทบในอดีตหรือในปัจจุบันผ่านกระบวนการประเมิน อย่างเช่นกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (ดังอธิบายในส่วนอื่นๆ ของคู่มือฉบับนี้) หรือผ่านช่องทางอื่น เช่น

- กระบวนการให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม
- การสังเกตของบุคลากรในพื้นที่

- ข้อมูลจากองค์กรหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่ทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ (อาทิ เอ็นจีโอ สหภาพแรงงาน เป็นต้น)
- นักวิจัย
- รายงานข่าว

ในกรณีเหล่านี้ บริษัทจะต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนว่าจะตอบสนองอย่างไรต่อสถานการณ์ที่เกิดการละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือถูกกล่าวหาว่าเกิดการละเมิดสิทธิ มิฉะนั้นบริษัทอาจลงเอยด้วยการตอบสนองอย่างปัจจุบันทันด่วนต่อกรณีที่มีความอ่อนไหวสูง ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบไม่ได้รับการเยียวยาอย่างเพียงพอ เกิดผลกระทบขึ้นหรือทวีความรุนแรง หรือความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบเสียหายเกินเยียวยา

บริษัทสามารถเยียวยาผ่านกระบวนการต่างๆ รวมถึงผ่านขั้นตอนที่ตกลงกันล่วงหน้าเกี่ยวกับการชดเชยค่าที่ดินและการโยกย้ายถิ่นฐานของชุมชน ผ่านการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานหรือตัวแทนพนักงานรูปแบบอื่น หรือผ่านแผนปฏิบัติการที่เขียนขึ้นใหม่เพื่อรับมือกับปัญหาที่ค้นพบผ่านการตรวจสอบหรือกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บริษัทก็สามารถเยียวยาผ่านกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการได้

#### บทบาทของกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ คือวิถีทางการที่ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบจะสามารถใช้ในการบอกบริษัทเกี่ยวกับผลกระทบที่พวกเขาเชื่อว่าบริษัทสร้าง เพื่อขอรับการเยียวยา กลไกนี้ควรช่วยระบุปัญหาตั้งแต่เนิ่นๆ ก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม และส่งมอบทางออกซึ่งรวมถึงการเยียวยาให้กับทุกคนที่ได้รับผลกระทบ

ในกรณีของบุคลากรและแรงงานที่มีตัวแทนสหภาพแรงงานแล้ว กระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายจัดการมีส่วนร่วม รวมถึงการทำงานของสหภาพแรงงานเอง ก็นับเป็นรูปแบบหนึ่งของกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการ

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการที่เปี่ยมประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านของบริษัท และช่วยปลูกฝังความเคารพในสิทธิมนุษยชนในองค์กร โดยเฉพาะด้วยวิธีต่อไปนี้

- สนับสนุนการสนทนาภายในเกี่ยวกับผลกระทบและวิธีรับมือ
- กระบวนการออกแบบกลไกดังกล่าวอาจมีส่วนสร้างบทสนทนาที่ไว้วางใจแล้ว
- ช่วยระบุผลกระทบ และเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งจุดนี้ช่วยให้ข้อมูลต่อกระบวนการประเมินผลกระทบได้

- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการตอบสนองของบริษัทต่อผลกระทบ ช่วยให้บริษัทติดตามผลการดำเนินงานในส่วนนี้ได้
- เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าบริษัทให้ความสำคัญอย่างแท้จริงกับข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ ดังนั้นจึงช่วยในการสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย
- กำหนดความรับผิดชอบต่อผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ในแง่ที่จึงขาดไม่ได้ในการปลูกฝังความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนในองค์กร
- ปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบ เรื่องร้องเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนให้กับฝ่ายจัดการ ช่วยสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการส่งเสริมกลไกดังกล่าว
- สาธิตให้เห็นจุดอ่อนในนโยบาย ขั้นตอน หรือวิถีปฏิบัติของบริษัท ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### บทบาทระดับพื้นที่ และระดับองค์กร

สำหรับธุรกิจอย่างโรงแรมซึ่งมีพื้นที่ปฏิบัติการที่ชัดเจน บริษัทควรให้ความสำคัญเบื้องต้นกับการพัฒนากรอบระดับปฏิบัติการที่จะสนองตอบต่อผลกระทบในท้องถิ่นได้ อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีพื้นที่ปฏิบัติการหลายแห่ง เช่น โรงแรมหลายแห่ง บุคลากรในสำนักงานใหญ่อาจมีบทบาทเบื้องต้นในการเขียนนโยบาย แนวปฏิบัติ หรือหลักเกณฑ์เป็นการทั่วไป เพื่อช่วยให้ระดับปฏิบัติการสามารถออกแบบกลไกที่ได้ประสิทธิผล ซึ่งก็ควรเผื่อพื้นที่ให้ระดับปฏิบัติการสามารถออกแบบกลไกที่เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่ แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบอะไรก็ตาม ระดับปฏิบัติการควรส่งข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนและผลลัพธ์กลับไปยังสำนักงานใหญ่ เพื่อติดตามผลและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยบริษัทควรเคารพในสิทธิความเป็นส่วนตัวและรักษาความลับของผู้ร้องเรียน วางมาตรการที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ร้องเรียนถูก ‘แก้แค้น’ หรือได้รับผลกระทบเชิงลบใดๆ จากการร้องเรียน

## **2. การทำงานร่วมกับกระบวนการเยียวยาภายนอก**

กระบวนการแก้ไขภายนอกของรัฐหรือองค์กรอื่น อาทิ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ อาจเป็นทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบที่จะไปร้องเรียน ผู้ร้องเรียนควรมีเสรีภาพในการเลือกช่องทางร้องเรียนด้วยตัวเอง

กระบวนการภายนอกที่มีอยู่เดิมสามารถช่วยในการออกแบบกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการได้ เช่น ช่วยสาธิตว่าชุมชนท้องถิ่นนิยมวิธีใดในการร้องเรียนและกำหนดลักษณะการเยียวยา และเป็นช่องทาง ‘ทางการ’ ถ้าหากกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการของบริษัทไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ตกลงร่วมกันได้

## การจัดทำแผนที่กลไกรับเรื่องร้องเรียน

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการเป็นช่องทางหนึ่งเท่านั้นในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนที่ว่า บริษัทก่อให้เกิดหรือมีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงกลไกอื่นๆ เชิงปกครอง เชิงบริหารหรือเชิงตุลาการ อาทิ

- โครงการก่อสร้างอาจได้สินเชื่อจากสถาบันการเงินระหว่างประเทศ ซึ่งมีระบบรับเรื่องร้องเรียนของตนเอง
- ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนขององค์กรพัฒนาเอกชน เช่น ด้านแรงงาน สิทธิชนพื้นเมือง หรือสิ่งแวดล้อม
- ช่องทางการฟ้องร้อง

บริษัทควรศึกษาทำความเข้าใจกับกลไกรับเรื่องร้องเรียนนอกองค์กร ดังเช่นตัวอย่างข้างต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า ผู้มีส่วนได้เสียมอง ‘การเยียวยา’ ในบริบทท้องถิ่นอย่างไร กลไกเหล่านี้ถูกมองว่ามีประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากผู้มีส่วนได้เสียมองว่ากลไกเหล่านี้ไกลตัวหรือเข้าไม่ถึง ประเด็นนี้ก็อาจส่งผลให้พวกเขามีทางเลือกน้อยลงในการรับมือกับข้อกังวลต่างๆ

การจัดทำ ‘แผนที่’ กลไกรับเรื่องร้องเรียนอื่นๆ และเข้าใจมุมมองทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับ ‘การเยียวยา’ จะช่วยให้บริษัทเข้าใจได้มากขึ้นว่า จะจัดวางตำแหน่งหรือจุดยืนของกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการอย่างไร ในทางที่เพิ่มมูลค่าและไม่ตัดตอนหรือบั่นทอนกระบวนการของทางการที่มีอยู่เดิม

## ปฏิสัมพันธ์กับกลไกรับเรื่องร้องเรียนอื่น

ผู้ร้องเรียนสามารถเลือกที่จะแสวงหาการเยียวยาจากผลกระทบที่มองว่าเกิดขึ้น ผ่านระบบศาลหรือกระบวนการทางปกครอง แทนที่จะมาร้องเรียนกับบริษัทโดยตรง บริษัทย่อมมีสิทธิที่จะโต้แย้งข้อกล่าวหาใดๆ ที่บริษัทเชื่อว่าไม่มีมูลความจริงหรือไม่ถูกต้อง แต่ในบางสถานการณ์ บริษัทอาจพบว่าเป็นประโยชน์ที่จะสร้าง ‘สะพาน’ เชื่อมไปยังกลไกของรัฐ จากกระบวนการของบริษัทเอง ยกตัวอย่างเช่น บริษัทอาจตกลงกับชุมชนท้องถิ่นว่า ถ้าหากตกลงกันเรื่องการเยียวยาไม่ได้ ทั้งสองฝ่ายจะส่งเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้ช่วยตัดสิน

### 3. การออกแบบกลไกเยียวยาระดับปฏิบัติการที่ได้ประสิทธิผล

หลักการชี้แนะ UNGP ระบุว่า กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ – มีความชอบธรรม, เข้าถึงง่าย, คาดหวังได้, เท่าเทียม, โปร่งใส, สอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชน, ตั้งอยู่บนการสนทนาสองทางและการมีส่วนร่วม และสามารถสรุปทเรียนอย่างต่อเนื่องได้

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการไม่ควรกีดกันการเข้าถึงกระบวนการทางศาลหรือกระบวนการอื่น หรือบั่นทอนบทบาทของสหภาพแรงงานหรือองค์กรอื่น และวางมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนจากการถูก ‘แก้แค้น’ เท่าที่ทำได้

#### การระบุขอบเขตของกลไก

บริษัทอาจวางกลไกที่แตกต่างกันสำหรับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เช่น กลไกหนึ่งสำหรับบุคลากรหรือแรงงาน อีกกลไกสำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (เช่น ชุมชน) หรืออาจรวมศูนย์การรับเรื่องร้องเรียนไว้ที่จุดจุดเดียว แล้วกระจายเรื่องร้องเรียนไปยังกระบวนการภายในต่างๆ

บริษัทไม่ควรจำกัดกลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการไว้เฉพาะเรื่องร้องเรียนที่เห็นชัดว่าเป็นประเด็นการละเมิดสิทธิ หรือการละเมิดกฎหมายหรือมาตรฐาน เนื่องจากประเด็นร้องเรียนบ่อยครั้งอาจเป็นผลกระทบที่ไม่ใช่การละเมิดสิทธิในทันที แต่หากปล่อยทิ้งไว้ก็อาจสะสมหรือลุกลามเป็นผลกระทบที่รุนแรงกว่าได้ ที่ผ่านมามีตัวอย่างมากมายของชุมชนที่พบว่า บริษัทละเลยข้อร้องเรียนเกี่ยวกับเสียงรบกวน ฝุ่นละออง หรือโอกาสการทำงาน และสุดท้ายชุมชนก็รู้สึกที่ต้องออกมาประท้วงเพื่อเรียกร้องความสนใจจากบริษัท ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือหน่วยงานรักษาความปลอดภัยไม่ได้รับการอบรมมาดีพอ กรณีเช่นนี้อาจนำไปสู่เหตุรุนแรงหรืออันตรายต่อสุขภาพหรือชีวิตได้ ด้วยเหตุนี้ กลไกรับเรื่องร้องเรียนจึงควรสามารถรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ ที่หลากหลายมากพอตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อรับมือกับเหตุปัจจัยและหลีกเลี่ยงการยกระดับความรุนแรงของผลกระทบ

กลไกรับเรื่องร้องเรียนระดับปฏิบัติการควรสามารถปฏิเสธข้อร้องเรียนที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่อกลั่นแกล้งหรือก่อกวนการดำเนินงานของบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทควรหลีกเลี่ยงการด่วนสรุปว่าข้อร้องเรียนใดๆ เข้าข่ายนี้คือไม่ให้ความสำคัญหรือให้เวลาในการสืบสวนเพียงพอ ในบางกรณี ข้อร้องเรียนซึ่งอาจดูเป็นการก่อกวนหรือกลั่นแกล้งอาจสะท้อนประเด็นที่ชอบธรรมจริงๆ เพียงแต่ผู้ร้องเรียนรู้สึกหวาดกลัวหรือไม่สามารถที่จะหยิบยกประเด็นนั้นขึ้นมาตรงๆ ได้ โดยเฉพาะถ้าผู้ร้องเรียนมาจากกลุ่มเปราะบาง

## การยกระดับเรื่องร้องเรียน

กลไกรับเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมี ‘ต้นเรื่อง’ ซึ่งนำไปสู่การยกระดับเรื่องร้องเรียนภายในบริษัท ยกตัวอย่างเช่น

- เมื่อเลยกำหนดเวลา (ซึ่งบริษัทกำหนดเอง) ของการตอบสนองต่อเรื่องร้องเรียน
- ข้อร้องเรียนระบุผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่น่าจะรุนแรง
- ข้อร้องเรียนสื่อเค้าว่าเกิดการละเมิดกฎหมายอาญา
- ข้อร้องเรียนพาดพิงบริษัทอื่นหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ในสองกรณีหลัง บริษัทควรประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเร่งด่วน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ร้องเรียนด้วย

ตัวอย่าง: นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของโรงแรมในเครืออินเตอร์คอนติเนนตัล (InterContinental Hotel Groups)

เราทุ่มเทให้กับการทำตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของประเทศและดินแดนทุกแห่งที่เราดำเนินธุรกิจ ในฐานะส่วนสำคัญของวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ และนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของเราที่เผยแพร่ในภาษาต่างๆ มากกว่า 40 ภาษาทั่วโลก

เราสานิตความทุ่มเทต่อสิทธิมนุษยชนด้วยการ

- สนับสนุนการพิทักษ์สิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะสิทธิของเพื่อนร่วมงานของเรา บุคคลที่เราทำธุรกิจด้วย และชุมชนที่เราปฏิบัติการ
- เคารพในสิทธิของเพื่อนร่วมงานของเราในการรวมกลุ่มโดยสมัครใจภายใต้กฎหมาย
- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและให้คนมีสุขภาพดี
- ไม่สนับสนุนการใช้แรงงานบังคับหรือแรงงานเด็ก
- สนับสนุนการจัดการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน และส่งเสริมความหลากหลายในที่ทำงาน
- ส่งมอบค่าตอบแทนและเครื่องมือให้เพื่อนร่วมงานของเราก้าวหน้าในอาชีพ และคำนึงถึงความอยู่ดีมีสุขของพวกเขา
- ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่สนับสนุนการทุจริตคอร์รัปชัน
- ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์และซื่อตรง ทำตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- พัฒนาและลงมือใช้ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ เพื่อสร้างหลักประกันว่าเราได้ทำตามนโยบายนี้



ในปี ค.ศ. 2014 เราได้พัฒนามาตรฐานซึ่งกำหนดว่า โรงแรมทุกแห่งที่ใช้แบรนด์ IHG® (InterContinental Hotel Groups) จะต้องประยุกต์ใช้นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและแสดงนโยบายดังกล่าวอย่างชัดเจน ณ สถานประกอบการ มาตรฐานนี้สร้างความทุ่มเทอย่างต่อเนื่องของเราที่จะประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบ

ในปี ค.ศ. 2015 เราพัฒนาและลงมือใช้หลักสูตรการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน หลักสูตรนี้ใช้ได้กับโรงแรมทุกแห่งและเพื่อนร่วมงานทุกคนในเครือ ถูกออกแบบมาเพิ่มความตระหนักในวิถีของบริษัทเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน และสนับสนุนให้โรงแรมต่างๆ ทำตามมาตรฐานสิทธิมนุษยชนให้ได้ นอกจากนี้ เรายังจัดอบรมด้านสิทธิมนุษยชนให้กับโรงแรมชั้นนำในเครืออีกหลายแห่ง

เรากำลังทำงานยกระดับการรับรู้เกี่ยวกับวิถีด้านสิทธิมนุษยชนของเราในโรงแรมต่างๆ ผ่านการบูรณาการมาตรฐานด้านสิทธิมนุษยชนของเรา และจะพัฒนาเนื้อหาที่ใช้สำหรับการอบรมต่อไป เราลงนามใน UN Global Compact ปรับการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของเราให้สอดคล้องกับหลักการสากล 10 ประการ ซึ่งรวมถึงสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานแรงงาน เราเป็นสมาชิกคณะทำงาน Business in the Community (BITC) และ Business for Social Responsibility (BSR) ด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วยบริษัทจากหลากหลายธุรกิจ และเป็นสมาชิกคณะทำงานด้านการค้ามนุษย์ของ International Tourism Partnership (Human Trafficking Working Group) นอกจากนี้ เรายังทำงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อบูรณาการวิถีด้านสิทธิมนุษยชนเข้าไปในสัญญาและข้อตกลงต่างๆ

ตัวอย่าง: นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของโรงแรมเครือแมริออท

### *เกริ่นนำ*

Marriott International, Inc. (“แมริออท”) ตระหนักและเคารพในหลักการของปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของแมริออทสะท้อนความทุ่มเทของบริษัทที่จะดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกับหลักการเหล่านี้ และเคารพสิทธิมนุษยชนภายในปริณทลที่บริษัทมีอิทธิพล (sphere of influence) แมริออทแสดงภาวะผู้นำระดับโลกในด้านธรรมเนียมปฏิบัติในที่ทำงานที่รับผิดชอบ และพยายามดำเนินธุรกิจในทางที่ปลอดจากการมีส่วนร่วมกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน คุณค่าหลักและวัฒนธรรมของบริษัทต่างฝังความทุ่มเทต่อธรรมเนียมทางธุรกิจที่มีจริยธรรม และการเป็นพลเมืองดีของสังคม

### *การดำเนินธุรกิจที่เปี่ยมจริยธรรม*

นโยบายของแมริออทกำหนดว่า บริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์และซื่อตรง ทำตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของบริษัทระบุมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจน สำหรับการดำเนินธุรกิจและกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจะต้องทำตามกฎหมายและทำตามมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับพันธะทางกฎหมาย จริยธรรม และธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจ บริษัทมีกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจน สำหรับการติดตามตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้

### *การพิทักษ์สิทธิเด็ก*

แมริออทตระหนักว่าการฉวยโอกาสใช้แรงงานเด็กทุกรูปแบบ บริษัทไม่ใช้แรงงานเด็กและสนับสนุนการจัดการใช้แรงงานเด็ก สนับสนุนกฎหมายที่จะป้องกันและลงโทษอาชญากรรมของการล่วงละเมิดทางเพศเยาวชน แมริออททำงานเพื่อยกระดับความตระหนักรู้ในเรื่องนี้ ร่วมมือกับหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐเพื่อรับมือกับกรณีล่วงละเมิดใดๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การรับรู้ของบริษัท แมริออทมีประวัติยาวนานของการสนับสนุนโครงการและแนวร่วมต่างๆ ที่ช่วยเหลือให้เยาวชนกลุ่มเสี่ยงและครอบครัวของพวกเขาเตรียมพร้อมและได้งานที่มีความหมาย แมริออทจะสนับสนุนโครงการที่ช่วยให้เยาวชนหลุดพ้นจากบ่วงความจนต่อไป วัฏจักรซึ่งทำให้พวกเขาและครอบครัวตกอยู่ในภาวะเปราะบาง

### *การพิทักษ์สิทธิของบุคคลที่เกี่ยวข้อง*

แมริออทสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเลือกปฏิบัติทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการประกอบอาชีพ ส่งเสริมและโอบอุ้มความหลากหลายในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ แมริออทยังสนับสนุนการจัดการแรงงานบังคับทุกรูปแบบ และสนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มต่อรองและเลือกผู้แทนในการเจรจา แมริออทจะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและให้คนมีความสุขที่ดีสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคน

## บรรณานุกรม และแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

### สิทธิมนุษยชน และหลักการที่แนะนำด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ

อมรา พงศาพิชญ์, “กระบวนการทัศน์ “สิทธิมนุษยชน” และ “ความยุติธรรม” สำหรับสังคมเปลี่ยนผ่าน,” วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 44 ฉบับที่ 2 (ก.ค. – ธ.ค. 2557) หน้า 7-20.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (2012), The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide, New York and Geneva: United Nations.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2011), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Paris: OECD Publishing.

United Nations Human Rights Council (2011), Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework, A/HRC/17/31.

United Nations Human Rights Council (2007), Human rights impact assessments – resolving key methodological questions, A/HRC/4/74.

### การประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน: แนวปฏิบัติและเครื่องมือ

Abrahams, Désirée and Yann Wyss (2010), Guide to Human Rights Impact Assessment and Management, Washington: International Finance Corporation, UN Global Compact and International Business Leaders Forum.

BSR (2013), Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment: Guidelines, Steps, and Examples.

Danish Institute for Human Rights (DIHR) and IPIECA (2013), Integrating human rights into environmental, social and health impact assessments: A practical guide for the oil and gas industry, IPIECA and DIHR.

European Commission (2011), Sector Guides on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

Hill, Christina (2009), Women, communities and mining: The gender impacts of mining and the role of gender impact assessment, Melbourne: Oxfam Australia.

Lenzen, Olga and Marina d'Engelbronner (2009), Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools, Utrecht: Aim for human rights.

Natour, Faris and Jessica Davis Pluess (2013), Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment, London: BSR.

Nomogaia (2012), Human Rights Impact Assessment: A toolkit for practitioners conducting corporate HRIAs, Denver: Nomogaia.

Norwegian Agency for Development Cooperation (2001), Handbook in Human Rights Assessment: State Obligations, Awareness and Empowerment, Oslo: NORAD.

Rights & Democracy (2011), Getting it Right: Human Rights Impact Assessment Guide. [online]. Available from: <http://hria.equalit.ie/en/index.html>.

### วรรณกรรมปริทัศน์เกี่ยวกับการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน

Beco, Gauthier de (2009), Human Rights Impacts Assessments, Netherlands Quarterly of Human Rights, 27:2, 139–166.

Boele, Richard and Christine Chrispin (2013), What directions for human rights impact assessments?, Impact Assessment and Project Appraisal, 31:2, 128-134.

Gonzalez, Alejandro (2014), Evaluating the human rights impact of investment projects: Background, best practices, and opportunities, Project on Organizing, Development, Education, and Research (PODER).

Gotzmann, Nora (2014), Human rights and impact assessment: Conceptual and practical considerations in the private sector context, Matters of Concern Human Rights Research Paper Series No. 2014/2, Danish Institute for Human Rights.

Harrison, James and Mary-Ann Stephenson (2010), Human Rights Impact Assessment: Review of Practice and Guidance for Future Assessments, Scottish Human Rights Commission.

Harrison, James (2010), Measuring human rights: Reflections on the practice of human rights impact assessment and lessons for the future, Legal Studies Research Paper No. 2010-26, University of Warwick School of Law.

Harrison, James (2011), Human Rights Measurement: Reflections on the Current Practice and Future Potential of Human Rights Impact Assessment, *Journal of Human Rights Practice*, 2:2, 162-187.

Harrison, James (2013), Establishing a meaningful human rights due diligence process for corporations: learning from experience of human rights impact assessment, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31:2, 107-117.

Kemp, Deanna and Frank Vanclay (2013), Human rights and impact assessment: clarifying the connections in practice, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31:2, 86-96.

Oxfam America and Rights and Democracy (2010), Community-based human rights impact assessments: Practical lessons, Report from an international meeting, Canada.

Salcito, Kendyl et. al. (2013), Assessing human rights impacts in corporate development projects, *Environmental Impact Assessment Review*, 42, 39-50.