预防冲突工具

制定多利益相关方策略

ANGLOGOLDASHANTI
ICRC
DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance

致　谢

预防冲突工具是团队项目的成果，旨在孵化新想法、开发实用工具以支持冲突预防和解决问题的积极努力。它由皇后大学（Stéfanie von Hlatky 博士，Morgan Fox 和 Olusola Ogunnubi 提供研究协助）、红十字国际委员会（Claude Voillat）、日内瓦国际安全治理中心（Alan Bryden）、AngloGold Ashanti（Brian Gonsalves）和力拓（Almero Retief）开发。感谢 Isabelle Brissette、Ben Miller、Andrew Grant 博士、Nadège Compaoré 博士和 Jonathan Drimmer 提供的积极反馈和卓越贡献。

我们也衷心感谢北京融智企业社会责任研究院对中文版的翻译和审阅工作做出的卓越贡献，中文版项目的开展离不开王晓光博士、付先凤女士的慷慨支持。

免责声明

为教育目的或其他非商业目的，可自由使用和复制本出版物的内容，但须注明出处为《预防冲突工具》（日内瓦国际安全治理中心、红十字国际委员会、皇后大学、AngloGold Ashanti，2022 年）。

本《工具》中的良好实践并非硬性规定，需由使用者决定其是否可行、有用且适合当地的具体情况。对于本《工具》的使用者或第三方因依赖本文件中的信息而遭受的任何损失或损害，日内瓦国际安全治理中心、红十字国际委员会、皇后大学、AngloGold Ashanti 不承担任何责任。

目录

- 摘要 2
- 工具的附加值是什么？ 3
- 如何使用工具？ 4
- 评估和预防冲突的五个步骤 5
  - 第一步：评估国家层面
  - 第二步：评估企业层面
  - 第三步：评估工作现场层面
  - 第四步：识别显著风险
  - 第五步：设计适当的冲突风险应对措施
- 利益相关方列表 11
- 特殊情况的考虑 11
- 桌面调查问卷 12
  - 第一步：国家层面
  - 第二步：企业层面
  - 第三步：工作现场层面
- 田野调查问卷 14
  - 内部利益相关方
  - 外部利益相关方
- 数据来源和参考资料 17

摘要

预防冲突工具（CPT）是国际专家合作开发的创新框架，用于管理和解决与业务运营相关的冲突。其总体目标是使企业能够主动识别、分析和减轻与冲突相关的风险。因此，预防冲突工具在设计时考虑了多层次的方法，侧重于识别和分析三个层面的风险指标：国家、企业和工作现场。它支持通过桌面研究和实地咨询相结合的方式综合收集和归纳的数据，从而对冲突驱动因素进行实际衡量，为在冲突多发地区运营的企业提供负责任的利益相关方参与信息。

预防冲突工具的一个主要特点是将冲突预防思维融入所有公司职能部门，促进主动识别和减轻风险，同时提高社会意识和责任感。这是通过鼓励公司内的不同职能团队（例如风险、安全、可持续、人力资源、采购和运营团队）合作进行冲突分析来实现的，从而确保积极主动的风险管理流程，这可以潜在地减少冲突给公司带来的直接和间接成本。

预防冲突工具包括五个步骤，并附有配套问卷以支持数据收集工作。冲突分析所需的时间将根据每个公司独特的背景、情况和所涉及的利益相关方数量而有所不同。预防冲突工具是一种非硬性规定的、用户友好的方法，旨在支持公司履行与安全和人权相关的尽职调查义务，加强实施国际公认的框架，如《联合国工商业与人权指导原则》和《安全与人权自愿原则》。

预防冲突工具还提供了一种动态的方式，让企业和外部利益相关方参与冲突预防，以维护他们与各种合作伙伴的关系、运营和声誉。预防冲突工具旨在为公司员工提供一份快速参考指南，以主动管理与冲突相关的风险，并且是对现有的冲突分析和预防工具的补充。总体而言，预防冲突工具为在复杂环境中运营的公司提供了实用的指导。

工具的附加值是什么？



帮助公司确定明确的优先事项，以更好地管理与其运营无关或相关的冲突风险。



促进冲突敏感方法并提供制定多利益相关方参与战略（包括内部流程和外部参与方）的途径，以确保主动而非被动的风险管理立场。



减少冲突给公司带来的直接和间接成本，包括：保护员工和财产的成本增加、公司声誉的潜在损害、向安保公司支付的更多费用、社会资本弱化以及资源退化。



通过广泛提高社会认知，提倡在公司各职能部门之间建立冲突预防思维。现有冲突分析工具尚未像本工具所建议的那样整合企业层面，因此本工具可以产生更准确、更完整的图景。



支持企业履行安全与人权尽责义务，加强落实《联合国工商业与人权指导原则》和《安全与人权自愿原则》。

鼓励企业不同的职能团队共同合作分析冲突（例如安全部门、人力资源部门、采购部门、社区和社会绩效职能部门、运营部门等）。



通过桌面研究和工作现场的数据收集与问卷调查，指导公司和专业人士预见、预防和管理冲突。

如何使用工具？

该工具涉及通过桌面研究和实地利益相关方咨询来收集数据。它由以下部分组成：工具用途概述、评估冲突的五个步骤、配套问卷以及如何绘制利益相关方图谱、处理特殊情况和开展额外研究的实用技巧。

值得注意的是，该工具需要公司所有领域的见解和贡献，包括工作现场层面和公司管理层面以及国家、地区和地方利益相关方层面。它还依赖于与外部利益相关方的参与和讨论。有关更多详细信息，请参阅《复杂环境下的负责任商业和安全管理工具包》（下文简称“DCAF-ICRC 工具包”）。

该工具的设计目标是实用、非硬性规定和用户友好，以促进顺利融入现有业务流程并改善企业风险评估。该工具对于在脆弱和受冲突影响的环境中开展业务的公司尤其重要，但冲突分析所需的时间将根据每个公司独特的冲突分析要求和参与磋商的利益相关方数量而有所不同。



评估和预防冲突的五个步骤

第一步 评估国家层面

是什么：此步骤重点是识别与国家层级总体情况相关的冲突风险指标。

如何做：通过收集尽可能准确的国家情况信息来识别主要风险指标。从第12页开始的问卷旨在帮助收集数据，包括下面5个优先问题（示例）。请参阅风险指标列表（示例），了解潜在指标的非详尽列表。

优先问题（示例）：

- 城乡差距是否显著（在服务质量、经济增长等方面）？主要城市中心以外的基础设施如何？
- 国家危机（例如抗议、公共卫生危机等）有多普遍？政府预见和处理这些危机的能力如何？
- 全国长期失业率（占劳动力的百分比）是否因地而异，特别是城乡之间？
- 过去5年内是否发生过与选举或政党活动相关的暴力事件？
- 国家武装部队的规模有多大？过去5年，国家军队的规模是否有所增加？

参考资料：

DCAF-ICRC Toolkit: Chapter 1 – Working with Host Governments
Overseas Security Advisory Council Country Reports
Control Risks

第二步 评估企业层面

是什么： 此步骤侧重于识别与企业层面相关的风险指标 （例如治理和运营模式、 风险接受、 资源管理、 内部培训、 与利益相关方的关系以及其他常规企业实践等结构和流程）。

如何做：通过收集与企业层面相关的信息，以识别主要风险指标。从第12页开始的问卷旨在帮助收集数据，包括下面5个优先问题（示例）。请参阅风险指标列表（示例），了解潜在指标的非详尽列表。

经济合作与发展组织（OECD）《公司治理原则》特别指出了 “员工参与的机制……以及能够对非法或不道德行为自由表达关切”。

优先问题（示例）：

- 目前有哪些方法可以确保有关社区需求和期望的知识不依赖于公司个别工作人员？您收集什么样的信息以及如何存储这些信息？
- 贵公司如何处理公司与社区之间的遗留问题（从过去的运营商、合同、团队等继承而来）？这些方法成功了吗？
- 公司有哪些实际举措可以反映公司的使命和价值观？描述企业文化和组织结构。
- 不同的团队（运营、安全、健康 / 安全、管理等）如何参与风险 / 冲突分析和社区关系管理？
- 公司如何履行对当地利益相关方的承诺？

参考资料：

Company website
United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
Harvard Business Review
Report of International Roundtable on Conflict Management and Corporate Culture in Mining Industry

第三步 评估工作现场层面

是什么：此步骤重点是识别与工作现场层面的整体情况相关的风险指标。

如何做：通过收集直接或间接参与公司在工作现场层面的利益相关方信息，以识别主要风险指标，并促进多利益相关方协商。从第 12 页开始的问卷旨在帮助收集数据，包括下面 5 个优先问题（示例）。请使用其他基于实地调查问卷以更深入地审视工作现场层面的动态。关键利益相关方可能包括政府官员、安全部门参与者和社区代表。有关利益相关方的更多信息，请参阅后面的利益相关方列表。另请参阅风险指标列表（示例），了解潜在指标的非详尽列表。

《联合国工商业与人权指导原则》指出，“为了评估人权风险，企业应该与可能受到影响的群体和其他相关利益相关方进行有意义的磋商”，并建立有效的非司法申诉机制。

优先问题（示例）：

- 社区对公司的业务活动有何看法？随着时间的推移，情况有何变化？
- 该社区/地区是否对国家存在历史怨恨？
- 近期会有地方选举吗？过去的选举是否通常伴随着暴力和冲突？
- 该地区是否有民兵/犯罪团伙活动？他们控制着领土吗？一定要考虑国家与社区层面的暴力犯罪率。
- 过去两年内该地区是否有大量人口迁移？

重要提示：利益相关方考虑事项

重要的是要考虑利益相关方关系如何影响冲突和冲突分析。应在业务周期的每个阶段保存和验证最新的利益相关方地图，并定期进行磋商。下面可以找到利益相关方的非详尽列表和制图工具示例。有关更多详细信息，请参阅DCAF-ICRC工具包。

参考资料：

Business Risk Register
Community grievance mechanisms
Employee complaints/ grievances
Site security incident reports
Stakeholder communication plans
Site level performance reviews
Media reports | Local crime statistics

《安全与人权自愿原则》承认“与民间社会以及东道国和本国政府合作为当地社区的福祉做出贡献的价值”。

第四步 识别显著风险

是什么：此步骤的重点是识别公司必须管理的“重心”，即高度集中的风险因素，以便将主要冲突趋势与公司的态度和反应联系起来。

如何做：通过过滤前三个数据收集步骤的结果来识别潜在的冲突风险、知识差距和盲点。这是通过识别每个层面（国家、企业和工作现场）的风险指标数量来确定冲突的“重心”，并根据最需要的地方对公司资源进行优先排序来实现的。请参阅风险指标列表（示例），了解潜在指标的非详尽列表。

识别“重心”的启发性问题：

- 根据三个数据收集层面（国家、企业、工作现场），从识别的风险指标数量和/或其强度或显著性来看，哪一个层面比其他层面更显著？
- 某个层面是否与冲突的存在/持续直接相关？
- 如果某些风险指标消失，冲突会发生根本性改变或者不复存在吗？



参考资料：

Methods for Evaluating Conflict Prevention
Output, Outcome, Impact: Focusing the Analytical Lens for Evaluating the Success of Corporate Contributions to Peacebuilding and Conflict Prevention

第五步 设计适当的冲突风险应对措施

是什么：此步骤重点是根据“重心”所在位置（国家、企业、工作现场）确定公司应对冲突风险的策略。

如何做：通过分析不同的指标，可以确定侧重于冲突预防、冲突解决或恢复韧性的应对策略。冲突解决被视为是一个跨领域问题，应持续考量问卷中识别的所有风险的缓解措施。

联合国指导原则还建议，“在需要优先采取行动解决实际和潜在的不利人权影响时，企业应首先设法预防和减轻最严重的影响，或延迟响应将导致无法补救的影响。”

冲突评价结果

- 大多数国家层面的冲突风险指标都会导致企业采取韧性策略，以确保业务连续性。虽然这些国家层面的指标可能会以多种方式影响企业运营，但企业采取的任何单一行动都不可能决定性地影响这些宏观趋势。根据冲突的严重程度，企业停止所有运营活动也可能是明智之举。
- 如果大多数风险指标都在企业层面，那么显然存在预防冲突的机会。这需要改善企业实践，及时、透明地处理申诉和潜在的冲突风险指标。冲突的表现形式，加上在企业层面发现的诸多风险，表明冲突可能会因企业自身的行为（或不作为）而升级。
- 大多数工作现场风险指标表明，冲突或申诉可能由多种原因造成，从而损害公司与社区的关系。应优先解决冲突，包括与多个利益相关方的参与、协作和协商。如果经常发生暴力事件，则冲突可能无法立即得到解决，应该把重点放在企业的经营韧性上，而不是作为一个暂时的结果。

国家层面指标	企业层面指标	工作现场层面指标
韧性策略 如果冲突已发生，且由于地区或国家层面的动态而无法在短期内解决冲突，则企业必须有能力在较长时期内吸收冲突的影响和成本，以确保业务连续性。	**预防策略** 企业可能有机会通过解决企业层面的问题来进行干预，避免事态进一步升级。通过更好的信息和沟通管理，及时改进企业做法，有助于管理不满情绪并防止冲突。	**解决策略** 冲突已经发生，但应优先通过多元利益相关方的参与、协作和协商来找到适当的解决方案。

风险缓解：

对于识别出的每种冲突风险，企业可以通过与内部和外部利益相关方共同制定解决方案来应对或减轻风险因素的影响。

- 这三个冲突风险因素并不相互排斥，而考虑到资源和人员约束，有助于建立优先性。
- 要确定或验证适当的应对策略， 请参阅日内瓦国际安全治理中心 （DCAF）和红十字国际委员会（ICRC）开发的安全与人权知识中心和《复杂环境下的负责任商业和安全管理工具包》(“DCAF-ICRC 工具包”）。

参考资料：

Conflict Trends and Conflict Drivers: An Empirical Assessment of Historical Conflict Patterns and Future Conflict Projections

Core Elements of Conflict Analysis

Collaborative Learning Projects (CDA)

DCAF-ICRC Knowledge Hub

DCAF-ICRC Toolkit

风险指标示例

以下三列均包含要考虑的说明性的、非详尽的风险指标，这些指标仅为示例，非详尽列表。完成步骤1-4时，请参考此列表以及从问卷中获取的信息，以添加缺失的风险指标并确定风险管理的“重心”：

国家层面指标	企业层面指标	工作现场层面指标
▪ 军事存在增加 ▪ 经济急剧下滑 ▪ 即将举行或最近举行的选举（+/- 6个月） ▪ 全国范围内持续发生冲突（可能十分严重） ▪ 暴力事件频发 ▪ 贫困和失业普遍存在 ▪ 社会经济趋势下滑 ▪ 气候变化 ▪ 粮食不安全 ▪ 流行病/大流行病	▪ 遗留问题 ▪ 缺乏切实的社区关系举措 ▪ 没有自我评估或缺乏可衡量的绩效目标 ▪ 公司各层级对安全问题的了解/沟通不足 ▪ 企业在社区关系管理方面的政策与现实之间的差距 ▪ 沟通和信息管理策略不足 ▪ 利益相关方参与不足	▪ 安全要求增加 / 升级 ▪ 当地社区之间存在暴力行为 ▪ 社区与公司 / 安保部队之间关系紧张 ▪ 公司 / 安保部队的暴力或恐吓该地区 / 社区特有的经济贫困 ▪ 利益相关方的期望过高或不切实际 ▪ 国内（或跨境）移民正在破坏社会、种族或宗教平衡 ▪ 社区内普遍存在不满情绪

利益相关方列表

请注意，此列表并不详尽，并且利益相关方的相关性在业务周期的不同阶段也会发生变化：



图谱工具：

World Health Organization
World Bank
BSR
DCAF-ICRC

参考资料：

Small Reservoirs Toolkit
DCAF Toolkit – Chapter 1
Working With Conflict: Skills and Strategies for Action

特殊情况的考虑

存在很多特殊情况，这使得与外部利益相关方的直接讨论和联系变得困难，正如新冠肺炎疫情所表明的那样。在这些情况下，需要考虑以下问题：

- 几乎取消和限制现场访问对沟通有何影响？
- 安全计划优先事项已作出何种调整？
- 私人安保资产如何被重新评估？
- 鉴于新冠肺炎疫情下优先事项的变化，公司与公共安全部队的关系发生何种变化？
- 公司和安全部队对工作现场犯罪事件的处理方式是否不同？
- 公司采取了哪些措施帮助当地社区应对特殊情况？
- 公司的内部文化如何转变并适应特殊情况？

桌面调查问卷

第一步 国家层面

1. 该国是否正在发生暴力事件，或者该国最近是否摆脱了国内或国际武装冲突？
2. 近年来，年度军费开支占GDP的比例如何变化？过去五年来国家武装部队的规模是否有所增加？
3. 国家武装部队的薪水是否过低？政府是否难以控制公共安全部队、私人使用小型武器以及私人安保公司的活动？
4. 邻近国家是否发生过群体暴力事件？公司所在行业对其他地区有何影响？
5. 该国在全球清廉指数和全球多维贫困指数（MPI）中的排名如何？
6. 城乡差距是否明显，基础设施质量差异如何？全国城乡长期失业率有何差异？
7. 过去五年中，暴力事件是否与选举或政党活动有关？言论自由权是否有任何限制？
8. 该国最近是否面临经济危机？国家和地区经济趋势如何？
9. 国家危机有多普遍？政府能多有效地应对这些危机？
10. 国际社会在该国治理和事务中发挥什么作用？

参考资料：

United Nations Human Development Reports
SIPRI Databases
The Military Balance
Small Arms Survey
Crisis Watch
CIA Factbook
UNESCO Communication Indicator
Human Rights Watch
Country Security Reports
Governmental Travel Advisories

第二步 企业层面

1. 是否存在与该公司或社区内的其他公司有关的任何遗留问题？贵公司如何处理和解决此类遗留问题？
2. 您如何描述公司与东道国政府之间目前和过去的关系？您能概述一下公司的文化和组织结构吗？
3. 哪些举措代表了公司的使命和价值观？
4. 公司为社区/地区分配了多少资金，哪些具体举措或项目从中受益？

5. 当考虑收购时，公司对当前和过去的公司实践的评估有多认真？
6. 公司如何整合其方法来解决安全、人权和社区相关关切？公司如何确保社区关系、安全和健康/安全是每个人的责任？
7. 公司如何履行对当地利益相关方的承诺？在与安保服务提供商打交道时如何融入人权考量？
8. 不同部门（运营、安保、健康/安全等）如何在风险/冲突分析和社区关系方面进行协作？对社区或人权的尊重是否被纳入团队或个人绩效评估的因素中？
9. 哪些系统可以确保知识不完全依赖于个别工作人员？是否有符合《联合国工商业与人权指导原则》的申诉机制？

参考资料：

Mining Industry Perspectives on Handling Community Grievances: Summary and Analysis of Industry Interviews

Report of International Roundtable on Conflict Management and Corporate Culture in Mining Industry

Conflict Management and Corporate Culture in Extractive Industries: A Study in Peru

第三步 工作现场层面

1. 社区/地区是否对国家或公司/行业有过历史怨恨？社区内某些群体之间是否存在冲突历史？
2. 当地经济是否严重依赖该公司所在的行业？您如何描述失业率，特别是年轻人的失业率？
3. 社区内是否有特定群体面临经济劣势？这在住房、教育、就业、卫生和公共服务方面如何体现？
4. 过去两年该地区是否发生过大规模的人口迁移？
5. 该社区/地区是否有显著的安全存在？
6. 该地区是否有民兵组织或犯罪集团活跃？
7. 是否有民兵组织或犯罪集团控制着领土或对该地区有强大影响力？
8. 社区层面的暴力犯罪率与全国犯罪率相比如何？
9. 是否即将举行地方选举？之前的选举是否与暴力或冲突有关联？
10. 过去或现在的冲突是否具有地区层面的特征？

参考资料：

Population and housing censuses, refined to the regional or municipal level

Local news websites

Congressional Research Reports

Local community and business associations

Community leaders and members

Local municipalities

Local law enforcement

田野调查问卷

值得注意的是，这些问题的许多答案都是定性的，无法轻易量化到矩阵或仪表板中。此外，有些问题适用于某些受访者，而不适用于其他人。请针对您所接触的内部和外部利益相关方使用最相关的问题（利益相关方列表见之前页面）。

内部利益相关方

1. 您如何描述贵公司的企业文化、主要的共同价值观以及除企业正常期望外的任何其他团队责任？
2. 您如何描述公司的内部和外部透明度？知识是如何交流的？是否存在知识孤岛的情况？
3. 提供哪些员工培训，特别是围绕冲突敏感性，以及如何整合过去事件的经验教训？
4. 安保人员是如何选出的？他们接受了哪些培训、配备了哪些设备？您认为他们足以提供保护吗？
5. 安保团队如何与外部利益相关方合作进行风险/冲突分析，以及与公共安全部队互动的状况是什么？
6. 描述与公司有关的社区内的任何紧张局势以及任何最近发生的事件。
7. 随着时间的推移，公众对公司运营的看法发生了怎样的变化？社区对公司有何看法？
8. 当发生暴力或冲突时，公司如何处理？有哪些标准操作程序？
9. 使用武力保护现场的频率有多高？有哪些政策规范武力的使用？
10. 公司如何与社区互动，是否建立了任何联系或纽带以改善关系？
11. 描述公司与私人安保和公共安全团队的关系。
12. 社区关系团队如何与当地居民互动，以及有哪些举措可以加强与他们的联系？
13. 与社区共享哪些信息、通过哪些渠道、以及多快的时间共享？
14. 公司如何定义、衡量和调整社区关系流程？如何衡量社区对公司的看法？
15. 地方/地区/国家当局如何支持该公司，特别是与社区交往方面？
16. 社区对公司的存在有何反应，以及不同群体之间存在什么样的紧张关系或脆弱性？

17. 哪些机制评估公司运营对当地社区的各种影响？公司如何主动发现紧张局势加剧的早期迹象？
18. 在采取严厉的安全措施之前，存在哪些缓和局势的机制？如何分析与社区发生冲突的根源？
19. 如何回顾过去的安全事件，吸取教训，并将其融入到未来的策略中？
20. 公司内部如何传达安全问题和社区不满，特别是在重大业务决策之前？风险和冲突分析多久更新一次？

外部利益相关方

1. 总体而言，您对该社区的看法如何？它是否被视为一个安全的生活和工作场所？
2. 您如何评价社区安全状况？您认为社区是否安全？这一看法是否随着时间推移发生变化？
3. 社区如何看待公司的运营？自公司进驻以来发生了哪些变化？
4. 您如何看待当地公司及其运营？您与他们的关系如何？
5. 公司如何与社区接触并倾听社区声音，表达不满是否容易？
6. 公司对社区产生了什么影响？您注意到了哪些变化？
7. 您认为社区冲突一般是什么原因造成的？由于该公司在该地区的存在，冲突事件是否有所增加？
8. 社区中存在哪些类型的矛盾？不同的人和团体如何努力解决这些问题？
9. 社区中存在哪些类型的紧张关系，特别是与公司运营相关的紧张关系？您能描述一下最近发生的事件吗？
10. 您如何看待当地的政治家和领导人？他们如何为您提供服务并满足您的需求的？
11. 社区对公共安全部队及其作用有何看法？他们的存在和资源是否充足？
12. 您能否介绍一下您的招聘和培训流程，包括审查当地招聘？
13. 您如何看待公司内部的安保人员？他们如何与社区互动？他们如何处理冲突和暴力？
14. 社区与公共安全部队的关系是否随着时间的推移而发生了变化？如果是，那么为什么或是什么引发了这种变化？
15. 该社区的公共安全部队有哪些相互竞争的优先事项？

16. 如果您在总部工作，您与当地公司运营部门的互动多吗？您是否经常被要求对现场及周边的事件做出响应？

17. 您与当地公司运营部门有多少互动？您是否经常被要求对现场及周边的事件做出响应？

18. 事故发生期间，如何与公司安保人员共享信息并管理协调工作？您与矿场内部安保人员如何进行分工？

19. 当暴力或冲突出现时，您如何应对？有哪些常规操作程序？

20. 您认为 10 年后社区会变成什么样？会更好还是更糟？

数据来源和参考资料

"Addressing Security and Human Rights Challenges in Complex Environments," DCAF and ICRC, https://www.voluntaryprinciples.org/resource/addressing-challenges-in-complex-environments-toolkit/

"Conflict Analysis Framework: Field Guidelines and Procedure," Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC) in collaboration with Collaborative Learning Projects (CDA) and Norwegian Church Aid, 2015, https://www.cdacollaborative.org/publication/conflict-analysis-framework-field-guidelines-and-procedures/.

"Conflict Sensitivity and Do No Harm," Collaborative Learning Projects (CDA), https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/?src=handout.

"Country Data," Transparency International, https://www.transparency.org/en/cpi/2022.

"Crisis Watch," International Crisis Group, https://www.crisisgroup.org/crisiswatch.

"Designing Strategic Initiatives to Impact Conflict Systems: Systems Approaches to Peacebuilding," CDA Collaborative Learning Projects (CDA), 2016, https://www.cdacollaborative.org/publication/designing-strategic-initiatives-impact-conflict-systems-systems-approaches-peacebuilding/.

"Doing Responsible Business in Armed Conflict," Australian Red Cross, https://www.redcross.org.au/globalassets/cms-assets/documents/ihl--no-ihl/doing-responsible-business-in-armed-conflict-final-publication-web.pdf

"Global Firearms Holdings," Small Arms Survey, https://www.smallarmssurvey.org/database/global-firearms-holdings.

"Good Practice Handbook: Use of Security Forces: Assessing and Managing Risks and Impacts," International Finance Corporation, February 2017, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_securityforces.

"Guiding Principles on Business and Human Rights," United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, 2011, https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf.

"How to guide to conflict sensitivity," Conflict Sensitivity Consortium, https://www.safer-world-global.org/resources/publications/646-how-to-guide-to-conflict-sensitivity.

"Human Development Reports," United Nations Development Programme, http://www.hdr.undp.org/en/countries/.

"Security and Human Rights Knowledge Hub," DCAF and ICRC, https://www.securityhumanrightshub.org/.

"Seven Indicators of Best Practice in International Humanitarian Law," Australian Red Cross, https://www.redcross.org.au/globalassets/cms-assets/documents/ihl--no-ihl/7-indicators-of-corp-best-prac-final-2021.pdf .

"SIPRI Arms Transfers Database." SIPRI, March 9, 2020. https://www.sipri.org/databases/armstransfers.

"SIPRI Military Expenditure Database," SIPRI, https://www.sipri.org/databases/milex.

"The Military Balance 2020," IISS, 2020, https://www.iiss.org/publications/the-military-balance.

EU Sanctions Map, October 24, 2019. https://www.sanctionsmap.eu/.

Bond, Carol and Deanna Kemp. "Mining industry perspectives on handling community grievances: Summary and analysis of industry interviews," Centre for Social Responsibility in Mining, https://www.researchgate.net/publication/273694254_Mining_industry_perspectives_on_handling_community_grievances_Summary_and_analysis_of_industry_interviews.

Corlazzoli, Vanessa and Jonathan White. "Back to Basics: A compilation of Best Practices in Design, Monitoring and Evaluation in Fragile and Conflict-affected Environments," Collaborative Learning Projects (CDA), March 2013, https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Back-to-Basics-a-Compilation-of-Best-Practices.pdf.

Herbert, Sian. "Core elements of conflict analysis," GSDRC Applied Knowledge Services, https://gsdrc.org/topic-guides/conflict-analysis/core-elements/.

Hoffman, Evan. "Methods for Evaluating Conflict Prevention," The Canadian International Institute of Applied Negotiation, https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/Methods20for20Evaluating20Conflict20Prevention.pdf

Jean, Isabella et. al. "Beyond Mitigating Risks and Disruptions: Expanding the Meaning of Conflict Sensitive Evaluation," Collaborative Learning Projects (CDA), March 2017, https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2019/08/PEC-Conflict-Sensitive-Evaluations-Updated-Feb-2019.pdf.

Kaufmann, Daniel. "World Wide Governance Indicators Project," World Bank, https://info.worldbank.org/governance/wgi/.

Rees, Caroline. "Report of International Roundtable on Conflict Management and Corporate Culture in the Mining Industry," Harvard Kennedy School, https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/report_37_rees_cm_roundtable.pdf.

Rees, Caroline et. al. "Conflict Management and Corporate Culture in the Extractive Industries: A Study in Peru," Harvard Kennedy School, https://www.commdev.org/pdf/publications/Conflict-Management-and-Corporate-Culture-in-the-Extractive-Industries-A-Study-in-Peru.pdf.

Szayna, Thomas et. al. “Conflict Trends and Conflict Drivers: An Empirical Assessment of Historical Conflict Patterns and Future Conflict Projections,” RAND, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1000/RR1063/RAND_RR1063.pdf.

Wolf, Klaus Dieter. “Output, Outcome, Impact: Focusing the Analytical Lens for Evaluating the Success of Corporate Contributions to Peace-Building and Conflict Prevention,” PRIF, https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/docment/45951/ssoar-2010-wolf-Output_Outcome_Impact_Focusing_the.pdf?sequence=1.

Woodrow, Peter and Isabella Jean. “Getting Do No Harm to ‘Stick’: Successes, Failures, and Varied Approaches,” Collaborative Learning Projects (CDA), March 2019, https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2019/06/CDA-Learing-from-DNH-Uptake-Approaches-FINAL-1.pdf.







