



利益攸关方 联系互动：

在新兴市场开展商业活动的
企业指导手册

封面摄影:

第 1 行 (左起): 世行工作人员、世行工作人员、世行工作人员

第 2 行 (左起): T.Pollett、I. Michuci (承蒙 AGD 提供)

第 3 行 (左起): K.Merckens、C. Warren、世行工作人员

第 4 行 (左起): T.Pollett (承蒙 America Latina Logistica提供)、世行工作人员

© 2007 年国际金融公司版权所有

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433 U.S.A.

电话: 202 473-1000

传真: 202 974-4384

网站: www.ifc.org/enviro

保留所有权利

2007 年 5 月第一次印刷

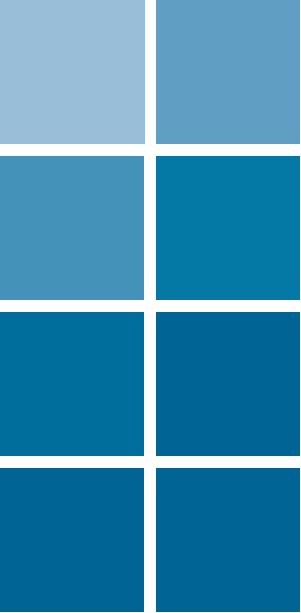
本手册所表达的调查结果、解释、观点和结论均系作者之见解, 未必反映国际金融公司执行董事、国际复兴开发银行(世界银行)执行董事或各执行董事所代表之政府的观点。

权利和许可

国际金融公司鼓励使用和分发其出版物。本文的内容可自由使用, 并可复制转为其他格式, 毋须事先征得许可, 但须清楚注明原始来源。

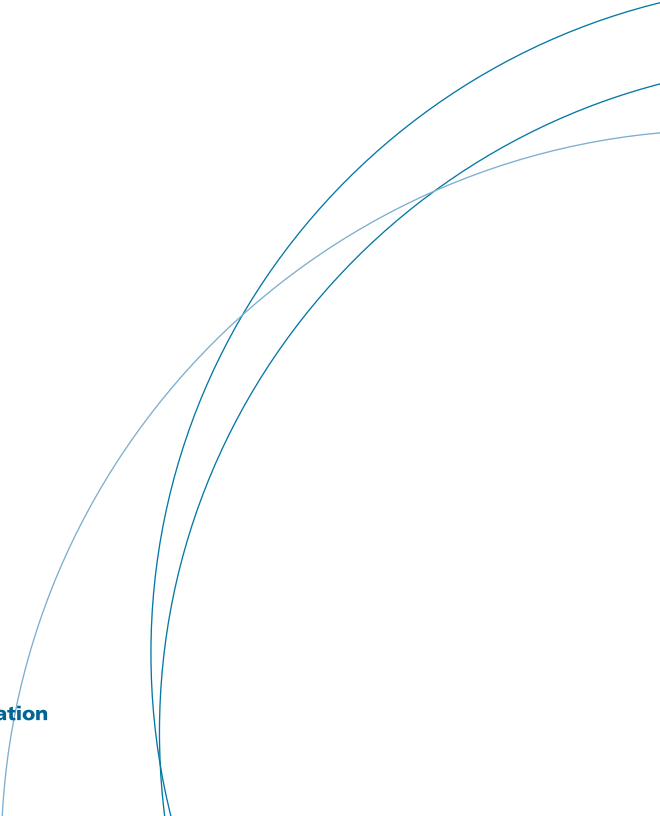


2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.
电话: 202 473-1000
传真: 202 974-4384
网站: www.ifc.org/enviro



利益攸关方 联系互动：

在新兴市场开展商业活动的
企业指导手册



目录

导言	1
拓宽“联系互动”的概念.....	2
关于本手册.....	3
联系互动的成功诀窍.....	4

第一部分： 利益攸关联方联系互动的关键概念和原则

利益攸关联方鉴别和分析.....	13
信息披露.....	27
利益攸关联方磋商.....	33
反复磋商的五个步骤.....	34
知情参与.....	44
与土著居民磋商.....	47
磋商中须考虑的性别因素.....	56
谈判和建立伙伴关系.....	63
投诉管理.....	69
利益攸关联方参与项目监督.....	79
向利益攸关联方报告.....	87
管理职能.....	99

第二部分： 将利益攸关联方联系互动纳入项目周期

项目概念.....	111
可行性研究和项目规划.....	119
施工.....	135
运营.....	143
缩小规模、退役和撤资.....	151

附录

附录 1: 国际金融公司绩效标准和信息披露政策实施路线图	160
附录 2: 不同项目情境的利益攸关方联系互动策略	162
附录 3: 利益攸关方联系互动计划（内容示例）	164
附录 4: 利益攸关方联系互动活动记录表示例	169
附录 5: 环境和社会评估报告征求意见稿披露公告的示范格式	170
附录 6: 可用的资料	171

图表

图 1: 利益攸关方联系互动过程示意图	3
图 2: 利益攸关方联系互动过程的关键组成部分	12

专栏

专栏 1: 如何通过划分影响区域来鉴别利益攸关方	15
专栏 2: 公众参与做法的核心价值观	35
专栏 3: 是什么让社区“信任”一个企业?	39
专栏 4: 如果主管当局不允许社区结社，如何开展联系互动	42
专栏 5: 关于参与式联系互动方法和方法的可用参考资料	46
专栏 6: 《国际劳工组织土著及部落居民公约》 （第 169 号）项下的磋商要求	49
专栏 7: 关于性别与联系互动的可用参考资料	62
专栏 8: 使用软件程序来记录利益攸关方磋商及承诺	90
专栏 9: 报告利益攸关方联系互动情况的国际标准	91
专栏 10: 全球报告倡议组织的指标	96
专栏 11: 监管机构和借款人关于利益攸关方联系互动的要求范例	125
专栏 12: 国际金融公司如何判定一个项目是否拥有“广泛的社区支持”	130
专栏 13: 主要施工承包商的资格预审标准	140
专栏 14: 利益攸关方意见调查须包含的内容	150
专栏 15: 与缩小规模、退役、撤资工作的有效规划和 管理有关的利益攸关方群体	155
专栏 16: Kelian 赤道采矿公司—与当地利益攸关方就印度尼西亚矿山的 闭矿管理达成的协议	156

表格

表 1: 满足环境与社会影响评估报告书披露和磋商要求的良好做法	128
表 2: 施工期间常见的利益攸关方关切事项	141

实例

马尼拉水务公司: 从利益攸关方联系互动中收获效益	9
Glamis 金矿公司: Marlin 金矿项目的利益攸关方分析	17
中国西部: 确认利益攸关方代表的正当性	21
危地马拉: 国家级别的利益攸关方联系互动— 政府的角色	25
Sasol 公司在莫桑比克: 披露背景信息文件	32
Acasta 矿业公司: 因地制宜进行信息披露和磋商	37
西伯利亚乌拉尔铝业公司: 通过能力建设为利益攸关方联系互动创造前提	43
萨哈林能源投资公司: 萨哈林土著少数民族发展计划的参与式进程	53
印度埃及化肥公司: 具性别敏感性的社区联系互动	61
印度: 为铅蓄电池的制造及回收谈判议定最佳的环境标准	67
Holcim 公司在越南: 与利益攸关方建立保护栖息地的伙伴关系	68
Lonmin 公司在南非: 免费电话热线	71
Minera Yanacocha 公司: 作为冲突解决机制的圆桌对话	74

埃克森美孚: 成立多方委员会来处理对乍得—喀麦隆管道项目的投诉.....	77
埃克森美孚: 对乍得—喀麦隆管道的外部监督.....	82
巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道: 非政府组织在阿塞拜疆和格鲁吉亚发挥监督作用.....	83
Lonmin 公司在南非: 向利益攸关方反馈关键的监测数据.....	89
马尼拉水务公司: 向利益攸关方发布报告.....	95
Sasol 公司在莫桑比克: 为环境影响评估流程建立利益攸关方数据库.....	104
巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道: 跟踪环境与社会影响评估报告书中所作承诺的落实情况.....	105
Cosan SAIC 公司: 作为环境管理系统的一部分而建立社区磋商计划.....	108
Lonmin 公司在南非: 加强企业对利益攸关方关系的管理.....	109
秘鲁的矿产勘探: 与社区进行初期磋商的挑战和效益.....	115
拉法基水泥公司: 让受影响社区参与选址.....	116
勘探期不同阶段的联系互动对象选择.....	117
巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道: 披露环境与社会影响评估文件.....	127

菲律宾:	
关于环境与社会影响评估报告征求意见稿的磋商	129
Minca:	
项目批准之前的短期战略性社区发展伙伴关系	131
Sasol 公司在莫桑比克:	
环境与社会影响评估过程中利益攸关方联系互动的良好做法	132
巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道:	
投诉机制	139
菲律宾 Malampaya 深水天然气发电项目:	
在实施和运营期间保持社区联系互动	148
Rössing 公司在纳米比亚:	
围绕关闭矿山的沟通和磋商	157

导言

1998年，国际金融公司首次发布“指导手册”，即《通过有效的磋商和信息披露改进商业活动的效果》。此后，随着与客户在新兴市场进行合作的经验不断丰富，对于在环境和社会绩效中，利益攸关方联系互动相对于所有其他方面而言的中心地位，在认识上有了显著提高。认识发生转变的不止我们一个。目前私营部门和金融投资者一样，对于利益攸关方关系恶劣所带来的风险，以及建设性利益攸关方所带来的机会都有了更深入的理解。积极发展和维持与受影响社区和其他利益攸关方的关系，不仅仅是初期可行性研究和评估阶段要做的工作，而是要贯穿项目生命期的一项工作，把握了这一点的重要性的企业，正在收获改进风险管理带来的效益，实实在在地取得了更好的成果。磋商和信息披露，已经从满足监管机构和借款人要求的权宜手段，转变为用以建立关系、降低风险和发现新业务机会的、更具战略性的长期渠道，新的联系互动方法和形式正层出不穷。

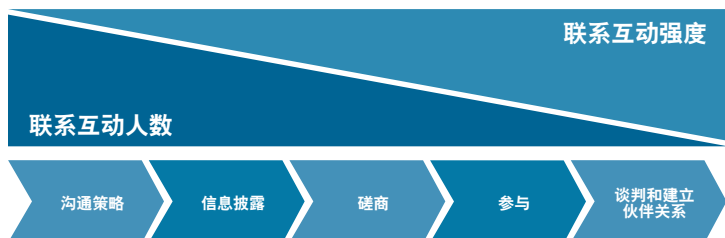
采集全球知识和良好做法并与客户和更广泛的人群分享，是国际金融公司的一贯承诺，作为这项承诺的一部分，我们特编写这份新的参考资料，即《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》。在这份参考资料的编写过程中，借鉴了国际金融公司九年来的经验教训，以及客户企业和其他机构当前的想法和做法。意外事件的发生和实际情况的变化既是可能也是现实，管理利益攸关方关系时所处的环境是动态的，本手册就是为了向读者提供这方面良好做法的“精华”。

拓宽“联系互动”的概念

如果磋商活动主要是受规则和要求所驱动，往往会变成一系列走过场的公众大会，而且会议主题通常都是围绕环境和社会评估工作。此类磋商极少会实质性地延伸到项目规划阶段以后，并且很少会被纳入核心业务活动，或对其在建立建设性工作关系方面的效能进行测算。

今天，“利益攸关方联系互动”这个词，正越来越多地被用来描述企业与潜在受影响者之间的一个更广泛、更具包容性的连续性过程，包含范围广泛的各种活动和方式，时间跨度则为项目的整个生命期（见图1）。这个变化透射出的是工商和金融世界更广泛的变化，工商和金融世界越来越认识到利益攸关方关系恶劣所带来的商业风险和信誉风险，越来越重视企业的社会责任以及透明度和信息报告。从这个意义上说，良好的利益攸关方关系是做好风险管理的前提条件。

图 1：利益攸关方联系互动过程示意图



关于本手册

本手册的重点是相对于企业的核心业务而言的“外部”利益攸关方群体，例如受影响社区、地方政府主管机关、非政府组织和其他民间组织、地方机构和其他相关方或受影响方。本手册未涉及与供应商、承包商、分销商或客户的联系互动，因为对大多数企业而言，此类联系互动都是一项核心的业务职能，须遵守国家的管制条例和（或）企业的既定政策和制度。

本手册分两部分。第一部分的内容是利益攸关方联系互动的关键概念和原则、确知有效的做法以及开展有效的利益攸关方联系互动活动的辅助工具。第二部分则说明从初步概念、施工和运营到撤资和（或）退役，在项目周期的不同阶段如何运用这些原则、做法和工具。在每个阶段，项目在环境和社会方面有不同的风险和机会，因此在利益攸关方联系互动方面需要采取不同的做法，并将这些做法纳入每个阶段的管理系统。

企业应根据具体项目的

需求设计联系互动策略。

本手册力图对利益攸关方联系互动方面的良好做法作一个全面的概述。本手册提供的指导意见并非适用于所有类型或规模的项目。企业应根据具体项目的需求设计联系互动策略。例如，与生产中间产品的企业相比，制造著名品牌产品的企业可能需要进行更多的磋商工作。类似地，如果企业所操作的项目规模比较小，影响甚微或利益攸关方问题很少，本手册提供的许多方法或范例不免是大材小用。因此，读者最好根据自身的具体情况，选择确定最适用的方法和行动。

联系互动的成功诀窍

在努力帮助客户取得更好的项目成果的过程中，我们一次又一次认识到高质量联系互动的价值所在。因此，我们鼓励企业对联系互动工作进行积极的管理，这项工作有时候难度很大，但最终会带来丰厚的回报，此外我们还提供了一些自身的经验教训，以帮助企业着手开展这项工作。

早动手

建立关系是需要时间的。良好关系的许多特点—信任、相互尊重、理解—是无形的，是在个人和集体的体验及联系互动的基础上，逐渐发展和演变而来的。因此，与以往相比，企业现在项目初期早得多的时候，就开始与利益攸关方进行联系互动。操作规模比较大、复杂程度

高或有争议的项目时，企业早在预可研阶段或预探阶段就启动联系互动工作，向社区和当地的其他利益攸关方表明，企业重视他们的意见和福祉。

与以往相比，企业现在项目初期早得多的时候，就开始与利益攸关方进行联系互动。

采取主动就意味着打破习惯的思维，不能认为项目刚刚开始，企业一来无法解答所有问题，二来担心抬高人们的期望，因此本能地会推迟进行磋商。最可能的现实情况是，在这时候，人们的期望已经以这样或那样的形式被抬高，而且关于项目和企业的猜测正开始不胫而走。及早联系互动是一个宝贵的机会，可以影响公众的看法，尽早与利益攸关方定下积极的调子。从一开始就要清楚，依然存在许多不确定性和未知因素，要利用与利益攸关方的早期联系互动来预测潜在的问题和风险，协助针对早期的设计问题提出思路和方案选择。

不要等到问题出现时再进行联系互动

建起一个项目并投入运行，要面对很高的压力，因此在需求不迫切的时候与利益攸关方开展联系互动交流，不会得到重视，会被认为是没有很好地利用稀缺的时间和资源。但是，如果冲突或危机出现时，却没有已经建立起来的关系和沟通渠道，而要临时设法去管理这个局面，项目会立即陷入不利的境地。首先，社区和社区代表不太可能把自己不了解（也从未定期保持联系互动）的企业往好处想。第二，企业处于被动、守势或危机管理模式的时候，试图与受影响的利益攸关方开始进行联系互动，效果不会太理

从一开始就与利益攸关方联系互动.....

主动去培养关系，到困难的时候关系就成了“资本”。

想，而且可能会制造企业日后难以消除的持久性负面印象。另外，问题发生后才去向当地的政府官员或非政府组织等第三方求助，难度可能会更大，因为这时候与企业站在一起是要冒信誉风险的。从一开始就与利益攸关方联系互动（作为核心业务策略的一部分）主动去培养关系，到困难的时候关系就成了“资本”。

目光放长远

要建立和维持良好的关系，必须付出很长的时间。企业如果有这样的眼光，往往会作出不同类型的决策。它们会投资于雇用和培训社区联络人员，重视一贯履行对利益攸关方的承诺。它们会投资将项目信息转换为当地人可以理解的语言和格式，并一贯坚持。它们会努力通过非正式和社交性的联系互动，将关系个人化，并通过员工与当地社区建立起连接通道。它们会认真对待投诉，并及时可靠地加以处理。它们会更多地倾听了解社区的看法。它们的高级管理人员总是会参加利益攸关方联系互动活动，并将此纳入自己的工作计划。重要的是，重视持久性关系的企业会从更大的格局去思考问题，不会允许障目于短期利益（例如谈判时尽量压低补偿标准），而使企业在该地区的经营无法获得更广泛的社会许可。

使利益攸关方联系互动适应项目的特点

企业应该根据项目可能造成的风险和影响大小，相应确定利益攸关方联系互动策略。在利益攸关方联系互动方面，没有放之四海而皆准的模式。私营部门应试图与利益攸关方建立什么类型的关系，应投入多大的资源和努力，没有一律的规定，而是取决于：项目的性质、地点和规模；项目的发展阶段；以及利益攸关方自身的利益。对周边人群影响甚微的小型项目，在联系互动程度上应以信息披露和沟通为重点；复杂程度高、对多个利益攸关方群体产生广泛影响的大型项目，则需要采取更具战略性、更复杂微妙的方法，以有效管理这项工作。

企业要做好思想准备，企业要进入的是一个已有的不断变化的环境，有成熟的历史和文化，此外不同群体间往往还有复杂的政治、社会和经济关系，可能因为项目的出现和随项目而来的发展进程而被搅得更乱。换言之，利益攸关方关系可能政治化和复杂化，可能导致或加剧冲突和其他意料外的结果。要克服这些挑战，除了尝试根据企业的具体情况，改造应用本手册介绍的一些良好做法型的成熟方法和原则，主动去管理联系互动工作，不存在简单易行的现成办法。

影响甚微的小型项目，
在联系互动程度上应以
信息披露和沟通为重点。

作为业务职能来管理

利益攸关方联系互动工作与任何其他业务职能一样，也是需要加以管理的。这项工作应该有明确的主导战略，有清晰的目标、时间表、预算和职责分配。应该让所有工作人员了解这项工作，理解为什么要做这项工作，以及这项工作可能对项目成果有什么影响。企业如果系统化对待这项工作（而不是被动应付），就投入的时间和资源而言，很可能会取得更好的结果，并能更有效地跟踪监测和管理利益攸关方问题和风险。将利益攸关方联系互动工作的职责分配到各业务单位，将之纳入项目运营的主流，则更有可能满足项目的需求，而不是成为代价昂贵的外围杂务，不仅脱离运营实际，而且将人们的期望抬高到无法满足的地步。与其他关键性业务职能一样，对高级管理层的直接报告关系和高级管理层的过问是至关重要的。

**马尼拉水务公司：
从利益攸关方联系互动
中收获效益**

菲律宾的马尼拉水务公司自 1997 年成立起，就一直寻求与利益攸关方（包括客户、当地的非政府组织和政府）建立起积极主动的开放式关系。良好的利益攸关方关系被视作公司核心业务的基础。公司的核心业务是向马尼拉大约一半的居民提供清洁安全的用水以及排污服务。

马尼拉水务公司从政府运营商手中收购东区经营权后，发起一项“沿着水管走”计划，从经理到区级代表，公司全体员工拜访客户（包括非正式定居点的居民），就如何向社区提供这些基础服务咨询客户的意见。

通过这项联系互动计划和其他举措，马尼拉水务公司的服务得到显著改善。2004 年至 2006 年，24 小时供水户的比例从 26% 跃升至 95%。与此同时，供水系统的水损从 63% 降低到 35.5%。2004 年初为 325,000 户服务，2006 年则超过 1,000,000 户，包括 848,000 多户城市贫民。

该公司采取积极主动的利益攸关方联系互动策略，还催生了许多造福当地社区的伙伴关系，其中包括通过“慈善居住区计划”进行住宅重建，以及通过菲律宾群岛银行提供小额贷款以支持创办小企业。马尼拉水务公司针对关键的非政府组织利益攸关方、媒体和投资者制定了联系互动计划，包括季度对话和参观该公司的可持续发展项目和社区项目。

第一部分：

利益攸关方 联系互动的 关键概念和原则

本部分介绍利益攸关方联系互动方面的一系列定义、概念和良好做法原则，普遍适用于各种项目活动。第二部分则更详细地介绍在项目的不同阶段如何最有效地利用这些具体的做法和方法。

谁是利益攸关方？

利益攸关方是指直接或间接受项目影响的个人或群体，以及可能在项目中有利益和（或）有能力对项目结果产生积极或消极影响的人或群体。利益攸关方可包括当地受影响的社区或个人及其正式和非正式的代表、国家或地方政府主管机关、政治家、宗教领袖、有特殊利益的民间组织和团体、学术界或其他企业。

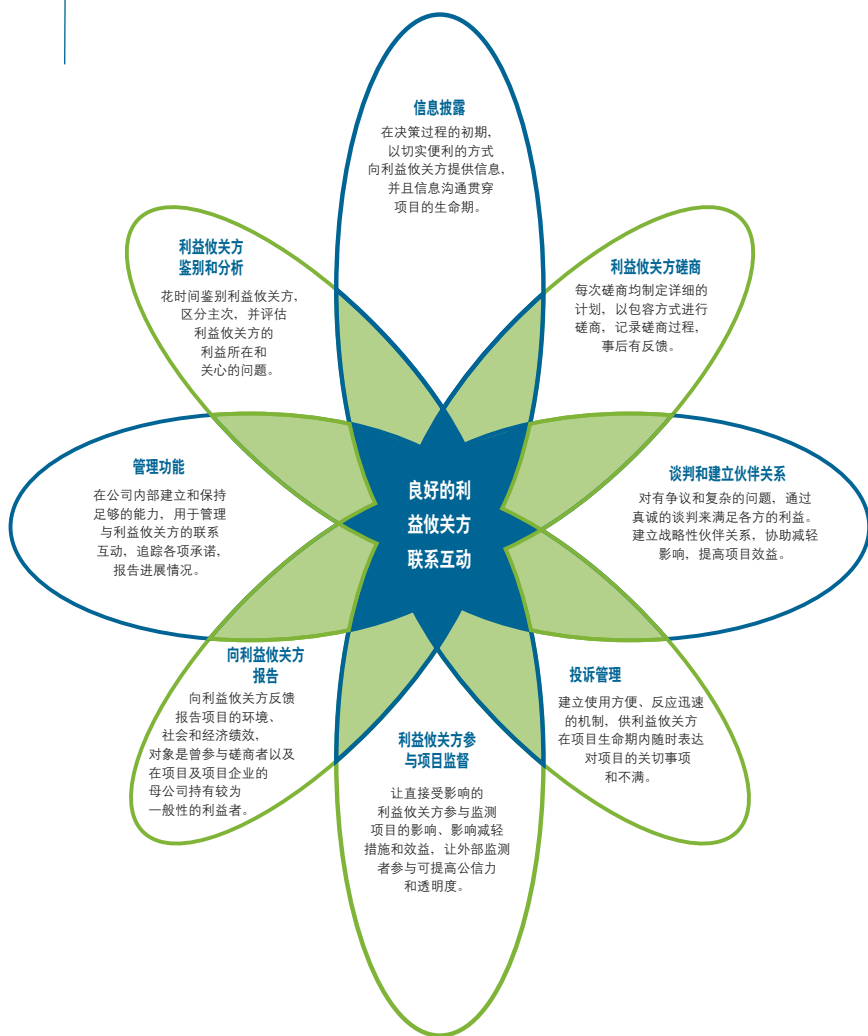
这些不同的个人或群体，在项目或投资中的“利益”各有不同。例如，有些人可能是直接受项目的潜在环境或社会影响所波及。还有些人可能根本就是其他国家的居民，但希望向项目企业提出自己的关切事项或建议。有些可能对项目有巨大的影响力，例如政府监管机构、政治或宗教领袖和当地社区的其他活跃人士。另外，有些人之所以是利益攸关方，是因为凭借自身的知识或威望，有能力对项目作出积极的贡献，例如在关系斡旋中担任诚实中间人的角色。

利益攸关方联系互动的基本组成部分有哪些？

利益攸关方联系互动是一个涵盖性术语，包括项目生命期内范围广泛的各种活动和联系互动，可分为八个组成部分（见图 2），以下用单独的章节逐一加以讨论：

- 利益攸关方鉴别和分析
- 信息披露
- 利益攸关方磋商
- 谈判和建立伙伴关系
- 投诉管理
- 利益攸关方参与项目监督
- 向利益攸关方报告
- 管理职能

图 2：利益攸关方联系互动的
关键组成部分



利益攸关方 鉴别和分析

本章有哪些内容？

- 14 鉴别直接和间接受项目影响的利益攸关方
- 15 鉴别由自身“利益”决定的利益攸关方
- 16 战略眼光，主次分明
- 18 参考以往的利益攸关方信息和磋商
- 19 编制社会经济概况数据，重点是脆弱群体
- 20 核实利益攸关方代表的正当性
- 22 联系互动场所选择在利益攸关方自己的社区内
- 23 牢记政府是关键的利益攸关方
- 24 与具有代表性和承担问责的非政府组织和社区性组织进行合作
- 26 认识到员工是一个良好的沟通渠道



□ □ □ 具体到某个群体或子群体内的利益攸关方，
所关心的问题未必相同，观点或关切重点
也未必一致。



© 世界银行工作人员

利益攸关方鉴别和分析

利益攸关方鉴别是利益攸关方联系互动工作的第一步。利益攸关方鉴别，就是确定项目的利益攸关方是谁，以及利益攸关方的主要类别和子类别。（记住，从监管要求入手，可预先确定某些利益攸关方群体）。然后是利益攸关方分析，即更深入地分析利益攸关方群体的利益所在，会受到什么影响，影响程度有多大，以及对项目可能有什么影响力。这些问题的答案，是利益攸关方联系互动策略的设计基础。这里务必记住一点，具体某个群体或子群体内的利益攸关方，所关心的问题未必相同，观点或关切重点也未必一致。

✓ 鉴别直接和间接受项目影响的利益攸关方

要鉴别受影响的利益攸关方，系统化方法往往可取得好的效果，首先是要划定项目的地理影响范围。在这里，不能只考虑主要的项目现场，还要考虑所有相关的设施，包括关联设施、交通路线、累积性影响可能波及到的地区或计划外但可预测的变动。根据分析结果，确定和明确划定项目的影响区，确定哪些人可能受到影响以及受到什么样的影响。

这项工作可开始揭示受项目的影响最直接的群体，影响的来源可以是项目现场的土地占用，空气和水排放物，危险材料的场外运输，或者供应链各环节创造就业所带来的社会经济影响。要进行此类**利益攸关方分布区域的绘图工作**，“划分影响区域”是一种快速实用的方法（见专栏1）。通过绘制不同类型环境和社会影响的影响范围，项目企业可开始按影响区鉴别不同的群体，并据此确定要磋商的利益攸关方主次序列。对于分期发展的大型项目，通过绘制近期和远期设施的分布图，可协助企业确定仅从当期项目可能无法明显看出、对各利益攸关方群体潜在的“累积性影响”。

项目区内的个人和群体受到直接和负面影响，固然应该是重点，但是在谁受影响和谁不受影响之间画出分界线，难度可能很大。哪怕付出最大的努力，依然可能会出现問題。项目影响区划界外的毗邻社区，可能会“自认受到”影响，或感到自己被无理剥夺了项目效益。因此，也应该避免将利益攸关方定义得过窄。

专栏 1：如何通过划分影响区域来鉴别利益攸关方

1. 项目可能对当地造成环境或社会影响的关键组成部分，包括现场内和现场外的组成部分（例如，项目现场；道路、输电线路和引水渠等辅助基础设施；空气、水和土地的污染源）。
2. 大致划定上述每个组成部分的影响区域（例如，取土区、空气和水污染的受体）。
3. 大致鉴别利益攸关方群体并绘制分布图后，将分布图与影响区域图叠加。
4. 与相关的利益攸关方代表进行磋商，核实哪些群体可能会受影响，会受到什么影响。使用航拍照片可提高这项工作的效率。

资料来源：《通过有效的磋商和信息披露改进商业活动的效果》，国际金融公司（1998 年）。

✓ 鉴别由自身“利益”决定的利益攸关方

有些项目中，反对声音最大的利益攸关方可能是在受影响区外（在本国其他地区，根本就是在异国，甚至是来自海外）。低估这些利益攸关方对项目成果的潜在影响能力，是会有风险的。因此，利益攸关方分析务必包括没有受到负面影响、但受自身利益决定必然是利益攸关方的群体或组织。“基于利益”的分析和绘图，可协助分清不同行动人的动机及其能以什么方式对项目施加影响。对此类利益攸关方，采取具有成本效益的手段（新闻通讯刊物、网站、定向的公众会议），

可建立和维持开放的沟通渠道。如果刻意回避与这些利益攸关方进行联系互动，则其问题可能会通过其他出口进行讨论，例如媒体或政治进程。既然无法回避，通常最好是提供进行建设性对话的机会，采取主动去尝试管理这些风险。

□ □ 务必谨记，情况是不断变化的，

利益攸关方及其利益都可能会

随时间而改变。

✓ 战略眼光，主次分明

在任何时候都与所有利益攸关方群体进行相同强度水平的联系互动是不切实际的，通常也是没有必要的。联系互动的对象是谁以及为什么要联系互动？从战略角度想清楚这个问题，然后再进行联系互动，可有助于节省时间和金钱。这要求对利益攸关方区分主次，并根据利益攸关方的身份可能有的利益，设计出最适合的联系互动方式。在利益攸关方分析中，应从利益攸关方的角度来评价项目对每个利益攸关方群体的重要性，以及从项目的角度评价每个利益攸关方群体对项目的重要性，从而协助区分利益攸关方的主次。务必谨记，情况是不断变化的，在与项目的相关度和各阶段主动进行联系互动的必要性方面，利益攸关方及其利益都可能会随时间而改变。例如，项目的某个阶段，例如施工阶段，对部分利益攸关方的影响会更大一些。

区分主次时考虑以下问题，可能是有帮助的：

- 根据法律或其他要求，哪一类型的利益攸关方联系互动是必须进行的？

GLAMIS 金矿公司：MARLIN 金矿项目的 利益攸关方分析

利益攸关方鉴别和分析可能是难度很大的一项工作。有时候，仅关注实际受项目影响的社区和其他利益攸关方是不够的，还要关注哪些自认为受到了负面影响或自命为受影响者代表的人。

Glamis 金矿有限公司开发 Marlin 金矿时就遇到了这样的局面。该金矿位于危地马拉两个行政区的交界处。金矿大约 87% 的财产，包括矿体和处理设施，是在土著居民 (Mam) 占人口 95% 的 San Miguel 境内。其他 13% 财产是金矿的行政管理设施，是在土著居民 (Sipacapense) 超过人口 77% 的 Sipacapa 境内。

根据初期的利益攸关方分析，公司的初步磋商工作重点是 San Miguel 市政府和矿体及矿山拟建处理设施所在地的三个小村庄。在 Sipacapa 进行的磋商和社区发展力度则要小一些，原因是这里大多数村庄距离矿山和矿山的运输路线都比较远。但是，Sipacapa 当地的活动人士和政治利益集团却与本国及国际性的非政府组织联手，在天主教会部分成员的支持下，发动了一场抵制 Marlin 项目的运动。这场运动中，金矿反对者都集中在 Sipacapa，而这个行政区受金矿的影响微乎其微。尽管独立评估报告认定该项目对 Sipacapa 不会造成很大的健康风险或地表水污染风险，但当地居民心中有先入为主的相反印象，因而抗议该项目，并对磋商工作提出质疑。

- 在项目的**影响范围内**，谁会受到潜在社会和环境影响的**负面影响**？
- 在可能受影响的人中，**最脆弱**的是谁？是否有必要安排特别的联系互动？
- 在项目发展的**哪个阶段**，利益攸关方受到的影响最大（例如，采购、施工、运营、退役）？
- 项目的利益攸关方有哪些不同的**利益**？这些利益可能对项目有什么样的**影响力**？
- 哪些利益攸关方可协助**改进**项目设计或**降低**项目成本？
- 哪些利益攸关方对**初步测定**问题和影响的范围**最有帮助**？
- 谁强烈**支持**或**反对**项目将带来的变化？为什么？
- 谁的反对可能**危及**项目的成功？
- 谁是必须首先进行联系互动的**关键人物**？为什么？
- 联系互动的**最优次序**是什么？

✓ 参考以往的利益攸关方信息和磋商

通过参考以往与项目或项目所在地有关的利益攸关方信息，可以节省时间，可借此标出风险、责任或未解决的问题，以便参照正在考虑的不同战略方案，区分主次并加以管理。如果项目是**对先前某项投资或业务的扩大**，则以往信息的来源包括：现有的利益攸关方数据库；磋商和投诉记录；项目早前阶段的环境与社会影响评估报告书以及磋商工作档案；年度环境监测报告；以及本企业、当地政府或同一地区其他企业的社区投资计划。对**新建项目**，监管机关以及其他公共部门机构和国际发展机构可能已发布鉴别项目利益攸关方及其利益的报告和

计划。如果项目所在地属于**工业园区**，最好要调查一下园区设立时是否进行了环境影响评估或利益攸关方磋商。

✓ 编制社会经济概况数据，重点是脆弱群体

如果项目有可能对很大地理区域内的人和环境产生影响，或影响脆弱群体，则不妨编制社会经济概况数据，分发给在项目规划区域内工作的项目工作人员和外聘咨询顾问。事先收集此类数据，有助于保证未来的任何利益攸关方联系互动活动从一开始就适合当地文化，并及早确定最脆弱的群体或拟建项目可能损害其利益的群体。此类概况数据，需要由经验丰富、熟悉当地情况的社会学家来编制，然后在项目的后续阶段使用和不断扩充。

一个区域的社会和文化概况包括以下信息：

- 人口数字和地图
- 当地居民的人口学特征
- 妇女地位、经济民生（正式就业、季节性就业、流动劳工、失业）、土地所有制、自然资源控制权
- 社会的组织和权力争夺
- 识字率和医疗卫生状况
- 获取技术信息的能力
- 文化价值观及观念

要了解更多指导意见，参见国际金融公司的良好做法说明《处理私营部门项目的社会问题》，该文件可在网站 www.ifc.org/enviro 下载。

✓ 核实利益攸关方代表的正当性

确定利益攸关方代表，与利益攸关方代表磋商，通过利益攸关方代表进行磋商，是与大量利益攸关方进行双向信息交流的高效率方式。但是，在确定代表时，有许多值得考虑的因素。第一，要试图确保代表个人真正拥护其所代表人群的观点，为人可靠，肯定会向其所代表人群转达与项目企业的联系互动结果。要核实代表人选是否恰当，可以直接随机走访一些受项目影响的人。用这种方式去实地验证指定代表的观点，有助于发现被代表的利益攸关方在观点上的不一致。正当的利益攸关方代表可以是（但不限于）：

- 地区、地方和村落议会的民选代表
- 传统的代表，例如村落头人或部落首领
- 地方合作机构、其他社区性组织、当地非政府组织和当地妇女团体的领导人（主席、主任）
- 政治家和当地政府官员
- 学校教师
- 宗教领袖

此外要注意的是，指定特定的人担任当地人与项目之间的“联络人”，这种做法本身就赋予了这些人一定程度的权力和影响力。某些情况下，这可能被视作是拉一派（或某些个人），打一派，可能因此导致紧张或冲突。另外，这些人可能会受到来自同辈和其他社区成员的新压力。有些人为了谋取利益或影响项目结果以满足自身利益，

中国西部：
确认利益攸关方代表的正当性

在中国西部，一家小型内资化工企业在一个废弃工厂原址建设了一处生产设施，工厂周围都是农用地和宅基地。

当时，企业需要从当地一些农民那里征用相对很小的一块农用地，用作企业的固体废弃物堆放场。这家企业在讨论征地和补偿问题的过程中没有直接与受影响社区进行联系互动，而是决定通过几名村委会成员来核定和发放补偿款。

在这个案例中，企业选择的村委会成员并不真正代表受影响社区。因为没有更广泛的磋商和核实机制，补偿款支付过程的透明度非常有限。最终的结果是，补偿款并没有发到受影响村民的手中，这家企业发现愤怒的村民堵塞了进入堆放场的道路，要求发给拖欠的补偿款，以弥补其损失。这家企业不仅损害了利益攸关方关系，而且不得不两次支付补偿款。经验教训的代价是昂贵的。

可能会操纵人选的指定过程。因此，拓宽沟通渠道，不时采用直接核实的方法，不过分依赖单一的居间协调人，有助于提高透明度和强化问责力。

✓ 联系互动场所选择在利益攸关方自己的社区内

一般来说，企业选择令利益攸关方感到更自在的联系互动场所（最有可能是社区内的某个地点），联系互动往往会更有成果，原因是：¹

- 使联系互动过程具有**透明度**。社区成员可以亲眼见证联系互动过程，随时了解自己的代表在讨论什么以及磋商或谈判结束时达成的协议。
- 增强对当地领导人的**问责力**。社区成员可了解自己有权要求什么，并能够监督执行情况，避免腐败。
- **表明企业对社区的意见给予足够的重视**，不辞劳顿专程深入社区。
- 可增强社区成员**主导联系互动过程**的感受。社区成员认为，有机会在公众大会上发表意见，使他们感到决策结果中有自己的一份。
- 最后一点，是使社区成员可以**确定自己的代表**，防止非法代表自封社区代言人。

✓ 牢记政府是关键的利益攸关方

与不同级别的政府机关建立和保持良好的工作关系，随时向其通报项目的活动和预期影响。这一点非常重要，原因有很多。政府支持可能会左右一个项目的成败，与各监管和公共服务机关进行例行的联系互动往往是经营企业的起码要求。从实际层面上说，当地政府机关与受项目影响的社区和其他当地及全国性利益攸关方群体的关系可能由来已久，因此可协助召集和推进项目方与利益攸关方代表进行磋商。当地政府还可在许多方面与私营企业合作，例如提供服务、对当地人沟通信息或将当地的发展计划与项目的运营需求融为一体。

对于针对与项目有关的问题，**政府主导下与利益相关方的磋商**，务必随时追踪。此类磋商可能是制定区域经济规划、核发环境许可或勘探许可证、核定土地及资产赔偿或设计和管理基础设施的必备要求。企业务必了解这些磋商，因为这些磋商对未来的利益攸关方关系可能会有影响。例如，如果政府开展的磋商质量不够高或范围不够大，可能会导致不满，或造成私营企业日后需要加以管理的风险。此类风险包括，营造虚假的期望以及制造对项目的错误认识。更严重的是，例如磋商是政府在核发许可证或特许租让权之前必须履行的法定义务，则如果不履行该义务，可能会危及企业的经营许可证。

因此，如果对政府的磋商工作有疑问或存在没有解决的利益攸关方问题，从企业利益的角度出发，应试图分清问题的性质，并在可行的范围内采取行动加以处理。

✓ 与具有代表性和承担问责的非政府组织和社区性组织进行合作

公司可能要将非政府组织 (NGO) 和社区性组织 (CBO)，特别是代表受项目直接影响的社区的此类组织，列为重要的利益攸关方，并主动进行联系互动。非政府组织在有效进行利益攸关方联系互动方面可能有宝贵的经验专长。例如，非政府组织可以提供当地的情况、为项目设计和影响减轻工作提供参谋、担任与敏感群体进行磋商的渠道以及合作规划、实施和监督各种与项目有关的计划。但是，务必对当地的权力争夺情况和特殊利益群体的存在情况作初步的调查，以确保任何居间组织（例如非政府组织）真正是代表其自称支持和代表的社区利益，并承担问责。如果有非政府组织反对项目，要及早进行联系互动，尝试理解所提出的关切事项或批评，从而可能有机会在这些问题升级或找到其他表达出口之前加以管理。



对“社区”构成的两种看法

资料来源：Rifkin，1980 年

危地马拉：
国家级别的利益攸关方联系互动—
政府的角色

如果利益攸关方联系互动必须是国家级别，而不是当地级别，则可能更适合由政府而不是私营企业来出面召集和主持公共辩论。Glamis 金矿公司在危地马拉的 Marlin 项目就遇到了这样的情况。公众对危地马拉第一个金矿项目的反应，引发了一场关于采矿业的发展效益和外国投资者对国家和地方经济贡献的全国性辩论。

为了控制公众的期望，为推动关键利益攸关方之间的对话创建一个平台，政府呼吁组建一个高级别的委员会，负责调解 Marlin 项目的实施所引发的冲突，提出矿业法修改建议。该委员会被责成考虑本国和国际性非政府组织以及天主教会提请公众注意的问题。

委员会成员包括政府、天主教会代表、一个环境非政府组织以及大学代表。委员会不仅让该公司获得了一个与关键的利益攸关方进行联系互动的正式平台，而且对化解围绕矿业辩论产生的紧张局面发挥了作用。2005 年 8 月，该委员会出具一份报告，内容包括矿业法改革的指导原则。危地马拉议会目前正依据这份报告，进行新法的立法辩论。

☐ ☐ 听取当地工人的反馈，

可以确定当地社区

新出现的问题和关切事项。

✓ 认识到员工是一个良好的沟通渠道

当地社区往往被当成企业大门“外”的人。但是在现实当中，企业相当一部分工人可能本身就是当地社区的成员或居住在当地社区内。有意无意中，员工向外界透露企业和项目的情况，起到传递信息的作用，同时也在建立人们的看法。这为企业提供了一个绝佳的机会，可以利用个内在的沟通渠道，主动向当地人传播信息。听取当地工人的反馈，也可确定当地社区新出现的问题和关切事项。在这方面做得好的企业，采取的做法是让员工充分掌握信息，让员工参与企业的利益攸关方联系互动策略，以及在与当地人建立关系时，发挥员工的作用，让员工充当第一线的使者。

信息披露

本章有哪些内容？

- 28 保持透明度
- 28 运用良好做法原则
- 30 权衡风险和效益
- 31 管理敏感及争议性问题的相关信息



© T. Pollett

信息披露

向相关方和受影响方提供信息的行为，用正式的措辞来说，就是披露。在利益攸关方联系互动过程中，以易懂的方式对利益攸关方进行信息沟通，是很重要的第一步（也是需要始终坚持的做法）。如果利益攸关方（包括受影响社区）准确及时地掌握项目的相关信息、项目的影响以及任何其他可能波及利益攸关方的情况，则从磋商和知情参与，到谈判和化解不满，其他所有活动都会更具建设性。

✓ 保持透明度

良好的做法是，主动采取措施来提高透明度和问责性，借以增进外界对项目的理解，使公众产生信任感。遵循“一般均应披露信息”的原则，意味着随时都乐于提供信息，特别是在没有迫切的理由要提供信息的时候。谨记，信息的缺乏可导致关于项目的不实信息到处流传，不仅损害企业的信誉，也会妨害与利息相关者开展知情对话的努力。在这里，**印象是关键**。企业给人的印象是封闭或有神秘感，会影响消费者的信心和公众的信任。有时候，利益攸关方更关心的是**开放透明原则**，而不是所披露信息的实际内容。

□ □ 提供必要的信息，

使人们能做到知情参与。

✓ 运用良好做法原则

- **及早披露** — 目的是在决策前向目标利益攸关方提供相关信息。至少要阐明后续步骤，明确项目的哪些部分已经定下来不能再动，哪些可以根据磋商和各方的意见进行修改或改进。
- **披露客观的信息** — 在可能的范围内，对项目做到开诚布公。简单地说，就是“实话实说”。不要扩大好消息，例如就业机会，也不要对坏消息轻描淡写，例如施工期内预计的噪音水平和交通干扰。如果有实际的数字，即使只是估计数字，也要公布出来。从长远看，比较保险的做法是这样说，“*目前，我们估计大约有200个非熟练工岗位需要招临时工，20个半熟练工岗位需要招收正式工*”，而不是许诺“会有大量的就业机会”。

- **信息披露要配合磋商工作** — 必要时，将项目和环境及社会信息的披露作为利益攸关方磋商工作的一个组成部分。提供必要的信息，使人们能做到知情参与。重要的是，从提供关于项目利弊（或项目运营的调整及其影响）的信息到开始磋商，要留出足够的时间。人们需要时间来思考，权衡利弊。不要指望利益攸关方第一次听到或看到项目的相关信息时，立刻就能决定自己想要的是什么。
- **提供切实的信息** — 根据目标利益攸关方群体的具体情况确定格式和语言，做到通俗易懂。目的应该是提供信息，让有关的人和组织可以对将影响自己生活的变化作出知情判断。这可能意味着，要根据不同受众的需求，采取不同的格式来提供信息。决定信息的发布格式与方式时，需要考虑的要点包括：技术细节的详细程度，当地的语言和方言、文化敏感性、男性和女性的角色、社区的族群构成、识字率、社区的领导结构以及当地在利益攸关方群体内部传播信息的方法。
- **确保可以便利地获取信息** — 缜密考虑，如何目标接收人最容易收到和理解信息。例如，向利益攸关方披露重要信息时，按监管要求在向普通公众开放的场所（政府环境监管机关、当地规划机关的办公场所等）披露信息，是有必要的，但并不足够。特别是对受影响社区，要披露信息，通过公众会议、特定利益攸关方子群体的小规模聚会、个人渠道和中间人（例如当地村落议事会的负责人、教会领袖或传统领袖）进行，或用当地语言发布关键信息摘要（例如，通过新闻出版物和广播媒体、路边公告牌或直邮信函），可能会更有建设性。总的说来，不妨在磋商过程中主动征求利益攸关方的意

见一利益攸关方往往会很干脆地表明，自己想要和需要什么类型的信息，对信息格式类型的要求，以及希望采用怎样的联系互动方式，希望在什么时候进行联系互动。

✓ 权衡风险和效益

在项目周期的敏感阶段披露某些类型的信息，有可能会带来风险。这种情况是有的。例如，在项目发展的最初阶段，如果毫无保留地让竞争对手得知自己的意图，显然有可能造成严重的商业风险。在决定披露内容和时间的时候，需要考虑这些因素。其他不披露信息的原因可能包括：商业机密和专有信息、个人隐私、安全或个人安全性质的信息；以及如果在项目发展初期过早发布信息，可能会不必要地抬高公众的期望，导致投机行为，或制造不必要的恐慌。但是，在考虑不披露的时候，要权衡考虑利益攸关方群体需要获得信息以保护自身利益。总的说来，经验表明，企业恪守透明和问责的原则，有助于提高投资的长期赢利能力。

□ 经验表明，企业恪守透明

和问责的原则，有助于提高投资的

长期赢利能力。

✓ 管理有关敏感性及争议性问题的信息

某些利益攸关方问题，例如征地和移民，可能特别敏感，如果不有效沟通和管理相关信息，可能会对企业造成风险。这种情况下，最好是在进行面对面磋商的同时发布相关问题的信息。采用这种方式，对于受影响方的任何误解和直接反应，可立即用事实加以说明。为有争议问题的利益攸关方磋商编写参考材料时，采取以下措施可能是有帮助的：

- 对不同的受影响利益攸关方，准备不同的内容。
- 表述“事实”，尽量透明。
- 说明不确定性，以及这些不确定性的限制（例如“最差”、“最佳”和“最可能”的情境）。
- 说明需要利益攸关方提出哪些意见，以及在决策过程中如何使用这些意见。
- 说明利益攸关方可采取的行动，以及可与谁联系索取更多信息。

SASOL 公司在莫桑比克： 披露背景信息文件

为了协助利益攸关方在最初阶段参与 Sasol 公司在莫桑比克的海上油气勘探环境影响评估工作，公司编制了一份背景信息文件 (BID)。背景信息文件通过电子邮件和公告海报的形式，广泛散发当时已确定的全体利益攸关方，并在 Sasol 公司专为环境影响评估开设的网页上发布。编制背景信息文件，是为了向利益攸关方通报 Sasol 公司拟开展的活动，提供勘探项目的信息，对环境影响评价工作进行说明，并邀请利益攸关方提出意见和参与这项工作。背景信息文件还提到了相关的立法，提供了关键项目活动的概况信息，并重点阐述了与这些活动的潜在影响有关的关键问题。为了使当地的利益攸关方更好地理解拟开展的活动，采用宣传册的形式制作该文件并向公众散发，使用非技术性语言，结合彩色地图和数字，对这项工作进行分析。背景信息文件有葡萄牙语和英语两个版本，用于该公司公共磋商计划的辅助材料。

利益攸关方磋商

本章有哪些内容？

- 34 反复磋商的五个步骤
- 44 知情参与
- 47 与土著居民磋商
- 56 磋商中须考虑的性别因素



利益攸关方磋商的实质，
是着手建立和长期保持
建设性外部关系。



© T. Pollett

利益攸关方磋商

如上章所述，信息披露应配合磋商工作。磋商是项目企业及其利益攸关方进行对话的双向交流过程。利益攸关方磋商的实质是，着手建立和长期保持建设性外部关系。企业及早动手、从长期战略角度看待这项工作，实质上是在为自己办理“社会经营许可”。

如果项目会产生环境和社会影响，磋商不是一次性的谈话，而是一系列的机会，可借以在可能受项目影响者或可能在项目有利益者当中建立起对项目的理解，以及了解外部如何看待项目及其伴随风险、影响、机会和减轻措施。倾听利益攸关方的关切事项和反馈，可能是宝贵的信息来源，所收集的信息可改进项目设计和成果，协助企业鉴别和控制外部风险。此外，这也可成为以后进行磋商和建立伙伴关系的基础。对于利益攸关方，企业的磋商过程是一个机会，既可了解信息，也可向企业工作人员介绍开展项目的当地环境，提出问题和关切事项，提出质疑，并提出建议供企业考虑并采取相应措施，从而有可能协助改变项目的面貌。

反复磋商的五个步骤

反复是磋商过程的**本质特征**。无论在项目的哪个阶段进行磋商，磋商过程的基本步骤实质上都保持不变，在项目的生命期内，必要时可重复运用。

1. 提前计划

启动利益攸关方磋商过程之前，最好先思考需要与谁磋商？磋商的主题和目的是什么？如果对这些问题一开始就有清楚的答案，可节省时间，降低成本，并有助于控制期望。如果项目有多个利益攸关方群体和问题，最好事先编制比较正式的**利益攸关方联系互动计划**。（计划的内容参见附录 3 的示例）。

专栏 2：公众参与 做法的核心价值观

不同的机构有时候会用不同的术语（可能是“磋商”、“公共磋商”，也可能是“公众参与”），但表达的概念和原则是类似的。

以下是国际公共参与协会的核心价值观：

1. 公众对影响他们生活的决策具有发言权。
2. 公众参与包括承诺公众的贡献将会影响决策。通过识别和阐述包括决策者在内所有参与者的需求和利益，公众参与可促进可持续的决策。
3. 公众参与是为了促使和协助可能受决策影响或可能在决策中有利益者的参与。
4. 公众参与听取参与者对参与方式的设计意见。
5. 公众参与为参与者提供了必要的信息，使他们可以实质性地参与。
6. 公众参与向参与者阐明参与者的意见如何影响了决策。

资料来源：国际公共参与协会，www.iap2.org

对于比较简单的项目和项目扩建，只须核实确已考虑若干关键问题可能就已足够。这些问题可能包括：

- **目的** — 在项目的这个具体阶段与利益攸关方进行磋商，战略上的原因是什么？从满足监管要求和谈判补偿问题，到取得许可可以进入

社区地界开展勘测，建立信任关系、或对期望进行总体管理，这里可能涉及范围广泛的各种目标。

- **要求** — 项目进行到这个阶段，是否有必须满足的磋商要求？法律或监管制度可能会有磋商要求，企业内部政策可能会有要求，借款人或股东也可能提出相关的条件。
- **利益攸关方** — 在项目的这个阶段，需要进行磋商的关键利益攸关方群体有哪些？这些群体可能希望讨论哪些问题？这些群体的利益是什么？为什么？
- **圈定重点问题** — 在这个阶段，是否有任何需要特别注意的高风险群体或问题？项目区内是否有脆弱群体，或是否有特别敏感或特别有争议的话题？可能要提前策划，具体针对这些需求确定磋商方案。
- **方法** — 与不同的利益攸关方群体进行沟通时，哪些方法和方法是最有效的？在这方面，传统或习惯上的磋商及决策手段可能会有用武之地。可考虑适当采用参与式方法，延请精于此道的行家来主持磋商工作。
- **责任** — 企业内部（或外部）人员是如何划分职责的？是否明确了磋商活动的时间表、职责和报告关系？
- **文档管理** — 如何采集、记录、追踪和散发磋商结果？

ADASTRA 矿业公司：
因地制宜进行信息披露和磋商

Adastra 矿业公司拟在刚果民主共和国加丹加省兴建 Kolwezi 尾矿项目。公司雇用的咨询顾问启动此项目的公众联系互动工作时，遇到了许多挑战。除了当地的官员，可能受影响的社区很少有人会讲官方语言（法语），识字率非常低。因为纸张价格上涨而且很难获得，在许多地区沟通已退回到传统的口头模式。Kolwezi 市区没有报纸，没有广告牌，没有可正常使用的电话系统，没有邮政系统。

为了克服部分障碍，在社区联系互动工作中大量动用了该地区六家用法语和斯瓦希里语广播的地方电台。实践证明，一旦建立起由关键传播人组成的网络，口头沟通是非常有效的。在环境影响评估会议上，为了克服识字人不多的问题，专门制作了招贴画来描绘项目可能带来的影响；向当地社区作宣讲时，同时使用斯瓦希里语和法语，以克服语言障碍。广泛使用移动电话，通过直接通话和短信，以联络关键人物和动员其他人。此外，投入大量时间举行了一系列的村级会议，因为本地没有公共交通，通讯手段有限，要将许多人集中到一个地方，需要克服巨大的后勤挑战。

2. 运用良好做法的基本原则进行磋商

磋商方式没有对错之分。磋商过程的性质决定了，其方式并无一定之规，要视具体情况而定。也就是说，需要根据当地的情况和要磋商的利益攸关方的不同类型，因地制宜地确定方法、方法、方案和时间表。在理想情况下，良好的磋商过程符合以下要求：

- 针对最有可能受项目影响者
- 及早进行，即留出足够的时间来圈定关键问题，并有足够的时间对磋商过程所涉及的项目决策产生影响
- 知情前提下的磋商，事先须散发相关信息
- 务实的磋商（对磋商对象而言），用通俗易懂的格式表述磋商内容，采用恰适文化的方法
- 双向的磋商，即双方都有机会交流看法和信息、倾听对方意见、对自己的问题开展讨论
- 具有性别包容性的磋商，承认男性和女性的观点和需求往往有差别
- 本地化，即时间框架恰当、背景恰适、使用恰当的当地语言
- 杜绝操纵或胁迫
- 作书面记录，记录磋商对象的身份及所提出的关键问题
- 反馈，及时向磋商对象作出反馈，澄清后续步骤
- 持续进行，须贯穿项目的生命期

☐ ☐ **磋商方式没有对错之分。磋商过程的性质决定了其方式并无一定之规，要视具体情况而定。**

专栏 3：是什么让社区“信任”一个企业？

如果信任是放在其文化背景下去看待，如果将信任与**可预测性**联系在一起，信任作为一个概念的抽象性会降低，变得更为具体。如果将信任定义为“知道什么时候期望会得到满足”，那么就可以消除信任这个概念的神秘性，得到一个更为客观、可实际操作的定义。

社区一再举例说明，与企业的关系有一些非财务性的、具体的东西，是社区所看重的，会让社区“信任”一个企业：

- 企业承认或公开表示，企业需要社区的信任，才能获得社会对其经营的许可。
- 主动与社区磋商，社区对关系切身利益的问题有发言权。
- 有迫使企业对其活动承担问责的机制或程序。
- 让社区随时了解企业的发展前景或远期计划。
- 在非正式场合以私人身份与企业工作人员联系互动。
- 人们知道这个企业向来可靠和可预测，知道这个企业会遵守承诺。
- 企业工作人员融入当地，与当地人交往，而不是高高在上，拒人于千里之外。
- 企业工作人员与当地人有非正式的社交活动。
- 企业设法为人们解决小问题。
- 企业使用人们能理解的语言。

资料来源：“利益攸关方磋商问题文件”，企业联系互动项目（2004年11月）。如要了解更多信息，请访问网站：www.cdainc.com

记录磋商活动及活动成果，

是有效管理利益攸关方

联系互动过程的关键。

3. 采纳反馈意见

与人磋商，本身就暗含一个“承诺”，即在决策过程中会考虑对方的意见。这并不是说有求必应，无有不从，而是要明确地告诉人们，项目有哪些内容还可以根据他们的意见进行修改，哪些是不能动的。此外，还意味着认真对待磋商过程中收到的反馈意见，通过调整项目设计、减轻措施规划或增加效益和机会，尽最大努力去解决所提出的问题。利益攸关方的要求能在多大程度上得到满足，难免会有商业性和实际性的限制。有时候，根据利益攸关方的反馈意见作出修改，不仅在商业上非常合理，而且能促进当地的发展；或者作为表示诚意和建立关系的举动，而作出修改。

4. 记录磋商的过程和结果

记录磋商活动及活动成果，是有效管理利益攸关方联系互动过程的关键。磋商会议是在什么时间和地点举行的？对方是谁？磋商的话题和主题是什么？取得了什么结果？如果在磋商中或作为磋商的结果，对利益攸关方作出了承诺，也需要加以记录。为利益攸关方磋商作这样一份记录或“日志”，有许多好处。其一，监管机关可能要求在环境与社会影响评估中出示此类文件；其二，日后倘若有金融机构和其他股权合作伙伴（特别是后期加入项目的伙伴）进行尽职调查，要求出

示此类文件，到时会体现其价值所在。如果要证明项目的环境和社会影响减轻战略中已采纳受影响者和有影响力利益攸关方的意见，这是一个有用的工具。此外，该类文件还为日后向利益攸关方报告其意见的处理结果提供了依据。

5. 反馈

社区有时候表示不满，说企业上门征求意见之后再也没有回音，至少是下次再来之前没有回音，而且下次再来，但为的是完全不同的另一件事。征求利益攸关方的意见后要有反馈，让他们知道意见是怎么处理的，接下来还要做什么，这不仅是良好的做法，也是很平常的礼貌行为。除此之外，反馈也有实际的好处，例如核实信息，以及在实施前测试和完善拟定的方案和减轻措施。另外，向利益攸关方反馈，告知他们所担心的问题有哪些会得到处理以及如何处理，以及说明哪些建议没有采纳、为什么没有采纳，这有助于建立公信、管理期望，减少磋商疲劳，消除磋商只是摆摆样子的想法。如果从长远角度来看待利益攸关方联系互动，所有这些都很重要的。

☐ 征求利益攸关方的意见后要有反馈，让他们知道意见是怎么处理的、接下来还要做什么。这不仅

☐ 是良好的做法，也是很平常的礼貌行为。

专栏 4：如果主管当局不允许社区结社， 如何开展联系互动

对于这种情况，企业已经想出了联系互动办法：

- 与政府谈判成立民选的“**村沟通委员会**”。成立这个民选委员会的唯一目的就是讨论与企业-社区关系有关的事务，例如社会公益计划。条件是该委员会不以任何方式介入政治。
- 设置**意见箱**。这种做法在有些情况下是可行的。企业需要确保让村民知道是谁来收读意见箱里的意见信。
- 雇人（最好是女性）进行**定期家访**，以收集统计数字或宣传公共健康信息。走家串户的人，有非常好的条件可以去准确把握社区的社会和政治问题。
- 即使在群体集会难度很大的地区，独立的**非政府组织或基金会**通常也有更多的活动空间，可以去与利益攸关方进行非正式的联系互动。

资料来源：“利益攸关方磋商问题文件”，企业联系互动项目（2004 年 11 月）。如要了解更多信息，请访问网站：www.cdainc.com

西伯利亚乌拉尔铝业公司：
通过能力建设为利益攸关方联系互动创造前提

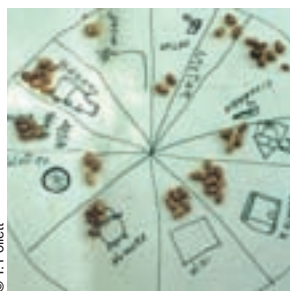
在有些国家，当地社区缺乏与私营部门进行联系互动的能力，或者当地政府是最有影响力的利益攸关方，公共磋商和信息披露的难度可能很大。西伯利亚乌拉尔铝业公司（SAUL公司）要在俄罗斯一个偏远地区（科米共和国）新建一座铝综合企业，为此进行的环境与社会影响评估（ESIA）表明，在大型工业发展项目和相关的公共磋商和信息披露活动方面，当地社区缺乏经验。在评估过程中，当地社区的声音往往无人理睬，而且屡屡被未必代表其利益的当地政府或非政府组织的声音所压倒。从环境与社会影响评估过程可以清楚地看出，有必要进行能力建设，使项目的所有利益攸关方都有能够平等有效地参与公共磋商和信息披露过程。SAUL公司通过举办这样一个能力建设计划，获得了一个机会，借以主动去管理因当地对企业自身透明度和公信力的负面看法所造成的风险。

SAUL公司组织了三次利益攸关方能力建设活动（其中包括考察项目现场），成功进行联系互动的利益攸关方范围要大得多，并改善了社区、当地政府和企业之间的关系。参与者的反馈表明，这项计划不仅增进了他们对拟建项目的理解，同时还降低了他们对项目可能带来的发展效益和直接好处的期望。公司的管理人员对社区担心的问题获得了第一手体验，对公司可能遇到的风险有了清晰的认识，并对项目后续实施期间需要考虑的减轻措施有了认识。通过与参加活动的利益攸关方进行的讨论和征求意见，对于在公共磋商和信息披露听证会上汇报评估结果的内容和方法，公司对人们的期望有了更好的理解。

公司对良好的利益攸关方联系互动做法和包容性磋商过程的承诺得到了俄罗斯企业社会责任界的认可，证明从这样的努力中，也可以在企业形象和信誉方面获得更广泛的收益。

知情参与

知情参与是一种强度更大、更活跃的磋商形式。一般来说，参与涉及更加深入的观点和信息交流，是联合分析和决策的前奏。参与程度加深后，往往可使参与者感到过程及其结果中也有自己的一份。项目的某个组成部分对一个特定利益攸关方群体的实质性影响越大，越是务必让这个群体适当知情，并鼓励他们参与关系切身利益的事务，其中包括拟定的减轻措施、增加效益和机会的分享以及实施或监督问题。受影响利益攸关方的知情参与可改进实际结果，移民规划，社区发展计划的设计和实施，以及与土著居民群体联系互动，是这方面很好的范例。某些情况下，可能需要设立能力建设计划，以使受影响利益攸关方（特别是当地社区和组织）能够充分有效地参与进来。



© T. Pollett

项目的某个组成部分对一个特定利益攸关方群体的实质性影响越大，越是要让这个群体适当知情，

并鼓励他们参与关系切身利益的事务。

✓ 略谈参与式工具、方法和方法

目前有大量的参考文献和工具包，详细说明了各种在利益攸关方联系互动过程中可资利用的参与式方法和方法。但是，与这个过程的大多数方面一样，方法的选择也取决于具体情况和所要进行联系互动的利益攸关方类型。在一种文化背景下或对某个特定类别利益攸关方非常奏效的，在其他地方可能就不那么有效。因此，我们选择不详细介绍任何具体的工具或方法，而是指出参与式方法的本意是，加深利益攸关方的参与程度，引出用其他方法（例如大型公众会议）可能无法得到的回应。在试图为复杂的项目问题构造综合性解决方案时，或与某个社区内部具体的子群体（例如女性、青年、脆弱群体、少数民族或老年人）进行联系互动时，参与式方法可能特别有用。参与式方法不仅可有效用于识字率和教育程度低的情况，而且对于受过教育、见识广博的群体，在存在争议和复杂性，有必要就可能的解决方案建立共识的情况下，也可非常有效。

如果联系互动过程很复杂，或需要特别关注是否适合当地文化以确保知情和实质性的参与，最好是找经验丰富的专家来协助设计和主持磋商过程。以下例举一些参与式工具、方法和方法：

- 参与式研讨会
- 小组座谈
- 角色扮演
- 历史时间表和趋势
- 参与式农村评价 (PRA) 方法
- 编制季节日历
- 编制每日作息表

- 半结构化的访谈
- 文氏图
- 当地制度分析
- 编制资源分布图和村落地图
- 编制贫困分布图和脆弱性分布图
- 编制财富排名和其他形式的排名供决策使用
- 共同确定问题和可能的解决方案

**专栏 5：关于参与式联系互动方法和
方法的可用参考资料**

GTZ Mapping Dialogue

[http://www.nonformality.org/blog/wpcontent/
uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf](http://www.nonformality.org/blog/wpcontent/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf)

**Participation works! 21 Techniques of Community Participation for
the 21st century, New Economics Foundation**

www.neweconomics.org/gen/z_sys_publications.aspx

**Participatory Learning and Action series, International Institute for
Environment and Development (IIED), London**

http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla_notes/index.html.

Participatory methods toolkit: A practitioner's manual

http://www.viwt.a.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf

World Bank on Participation and Civic Engagement

[http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/
TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/
0menuPK:410312~pagePK:149
018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/ 0menuPK:410312~pagePK:149 018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html)

与土著居民磋商

土著居民，作为民族社会中族群特征与主流群体迥然不同的社会群体，往往属于最边缘化、最脆弱的居民。

土著居民面临的风险类型可能不同，受影响的程度也可能不同，包括丧失族群特征、文化、传统土地和依靠自然资源维持的生计。如果项目对土著群体及其传统或习惯上居住的土地会产生直接的影响，早期联系互动是建立长期



© J. Zevallos

性磋商、知情参与和诚意谈判进程至关重要的第一步。在许多国家，如果一个项目要波及土著居民，在与土著居民的磋商方面，有特殊的法律、法定和（或）监管要求。贷款人的融资条件和企业自身政策中往往也有类似的要求。此外，政府依照法律或国际公约项（见专栏6）与土著社区进行磋商的义务，以及进行联系互动的方式，对私营企业可能也有影响。

与土著居民磋商时，可尝试请土著居民的代表机构参与信息披露材料的预先设计，以及确定居民和各群体希望采取的联系互动方式、磋商活动的地点、磋商排序表（土著居民对不同对象的磋商次序可能是有预期的）以及磋商中使用的语言和形式。此外，要为集体决策过程留出足够的时间，并研究为项目的这个阶段建立的投诉机制，确保投诉机制是恰当和方便使用的。

✓ 尽可能安排“预磋商”

在可能的情况下，通过土著社区的代表机构与土著社区进行“预磋商”，以便在正式磋商开始前确定要磋商的问题。这并不是说磋商的议程和内容应受到限制，并且在磋商过程中不能加以修改，而且让关键方（政府、土著社区代表和项目企业）从一开始就对关键问题有清楚的认识。磋商正式开始前，有许多问题值得考虑。这些问题包括：

- 受影响的土著社区是哪些？
- 谁是磋商的适当代表？
- 代表是否要求专家或其他方面提供任何支持，以确保在平等的前提下展开磋商？
- 磋商的关键问题是什么？
- 最有效的磋商手段和形式是什么？
- 磋商和讨论有可能采取什么样的时间框架？
- 法律和（或）国际公约是否规定政府有任何磋商义务？是否已进行了联系互动？
- 在未来的磋商进程中，政府的角色应该是什么？
- 需要采取哪些步骤来确保磋商过程的自由性、事先性和知情性？

☐ ☐ 通过土著社区的代表机构与土著社区进行

“预磋商”，以便事先确定要磋商的问题。

**专栏 6：《国际劳工组织土著及部落居民公约》
(第 169 号) 项下的磋商要求**

国际劳工组织 1989 年通过的《土著及部落居民公约》(第 169 号)系针对政府的公约，对 17 个已批准该公约的国家有约束力（其中 13 个是拉丁美洲国家）。

第 6 条

1. 缔约国政府在教育本公约的规定时：

- (a) 如果正在考虑的立法或行政措施可能直接影响到有关居民，则应通过适当的程序，特别是通过有关居民的代表机构，与有关居民进行磋商；
- (b) 应设法使这些居民至少能够在与其他居民相同的程度上，自由参与民选机构以及负责与这些居民有关的政策和计划的行政及其他机构的决策；
- (c) 应设法全面发展这些居民自己的机构和行动计划，并在适当的情况下为此提供必要的资源。

2. 本公约项下开展的磋商应该是诚意的并采取适合具体情况的形式，目标是就建议的措施达成一致意见或同意。

第 15 条

- 1. 应特别保护有关居民对其土地所附带之自然资源的权利。这些权利包括有关居民参与使用、管理和保护这些资源的权利。
- 2. 如果国家保留对矿产或地下资源的所有权或对土地所附带其他资源的权利，政府地开展或准许任何对这些居民的土地所附带的该等资源进行勘探或开采的计划之前，应建立或维持与这些居民进行磋商的程序，以确定这些居民的利益是否会受到侵害以及受侵害的程度。有关居民应尽可能分享该等活动的益处，并为其因该等活动而蒙受的任何损失取得公平的补偿。

资料来源：www.ilo.org

还可参阅：“国际劳工组织第 169 号公约与私营部门：国际金融公司客户的问题与解答”，见 www.ifc.org/enviro

✓ 确定适当的代表

慎重确定土著居民的代表，是磋商准备工作的一个重要组成部分。社区可能超过一个，一个社区内部也可能有不同的族群或其他群体，因此可能无法采取简单的联系互动形式，最好是广泛邀请有代表性的个人和群体参加磋商活动。确定代表人选时，建议以下因素：

- 受项目或措施影响的地域辖区的民选官员是谁？该等地域辖区的有关当局在多大程度上能充分代表土著居民？
- 土著居民的传统领袖是谁？
- 土著社区未必是无差别的，上述两类人员是否无法代表妇女、青年和老年人等群体？是否要对这些群体进行平行沟通？

慎重确定土著居民的代表，

是磋商准备工作的一个重要组成部分。

✓ 确定优先磋商的问题

预磋商的对象是土著居民的代表，以及其他机构或组织，通过与这些机构或组织合作，可了解在磋商过程中对土著居民特别重要的事项。这些事项可包括：

- 磋商的时间表及其与土著社区决策过程特点的关系
- 项目的性质、对土著居民、土地和资源的潜在负面影响
- 用于鉴别受项目影响土著居民的方法和标准

- 为处理项目的负面影响而拟采取的措施，以及土著居民参与该等措施的设计和实施
- 取得开展环境和社会评估时土著土地的进入权
- 土地征用和补偿程序
- 鉴定和保护文化敏感地
- 控制外来工人涌入造成的影响
- 从土著社区角度看的项目效益
- 能力建设和（或）提供法律咨询，为知情参与创造条件

✓ 特别关注是否适合当地文化

为了协助促进土著社区的知情参与，应特别关注信息沟通的形式和方式。这么做是为了确保适合当地文化，协助受影响社区真正理解项目的影响、拟采取的减轻措施和项目效益。这方面的做法包括，将项目信息翻译成相应的土著语言，考虑口头交流的传统，以及适当时编制视听材料。此外，可能有必要采取非书面性的沟通手段，例如社区见面会 and 电台节目。关键问题之一是，是否社区全体成员均理解项目可能对自己造成的影响，并能够表达自己的关切，最终理解自己可能从项目得到的获益。

✓ 与政府分担信息披露和磋商的责任

在有些行业，例如自然资源开采业，政府可能必须在私营企业介入项目之前与土著社区进行联系互动。磋商的方式和磋商后利益攸关方的满意程度，对于其后在对土著社区有影响的地区获得勘探许可证的项目企业可能有直接的影响。因此，与土著居民进行事先磋商时，最好

保持应有的审慎，确定在哪些阶段进行了该等联系互动、作出了哪些承诺，或还存在哪些尚未解决的问题。到一定阶段，有些磋商可能必须由政府来进行或在政府的监督下进行，围绕实际勘探或生产进行的磋商则可由私营企业更自主地进行。例如对于自然资源项目，在以下阶段与可能受影响的土著社区进行磋商可能是特别重要的。这里列出的并非所有阶段，说明最好将磋商作为一项综合性、持续性的过程来处理：

- 备选勘探区的原始发展计划
- 向私营企业授予勘探许可证
- 项目的勘探期开始
- 勘探期结束
- 向私营企业授予生产、开采、采掘或采矿的许可证
- 开始生产或采掘
- 项目的变更（生产工艺、建设新设施等）

萨哈林能源投资公司： 萨哈林土著少数民族发展计划的参与式进程

萨哈林 II 项目是一体化的海上及陆上石油天然气开发项目，目的是开采、处理和出口俄罗斯远东地区萨哈林岛及附近海域海上油田的石油和天然气。萨哈林岛大约有 3,500 名土著居民，分为属四个群体：Nivkhi、Uilta、Evenki 和 Nanai。有些是直接受项目的影响，有些是间接受影响，还有些根本不受影响。萨哈林能源投资公司 (SEIC) 制定了可持续土著少数民族发展计划 (SIMDP)，一是为了满足潜在借款人的要求，二是为了改善与萨哈林岛上土著居民的关系（此前土著居民对岛上的所有油气作业者进行了抗议）。SIMDP 有两大目标：减轻项目对土著居民的影响，以及为向土著社区提供社会经济效益提供一个框架。

磋商过程

鉴于萨哈林岛土著居民与岛上所有油气公司的关系一直都不好，因此决定尽量增强计划制定工作的参与性，使社区有更大的主导权。这要求确保不仅让萨哈林岛少数民族社区的领袖参与进来，还要让原本没有机会与企业（或）主管当局联系互动的普通社区成员参与进来。

第一轮磋商，重点是落实效益分享部分的主次顺序，也用于征求对减轻措施规划的意见。这一轮磋商的对象是社区领袖和受项目直接影响的土著社区成员，涉及近 200 人，超过岛上总土著居民的 5%。磋商工作的信息发布渠道有正式渠道（例如公司的社区联络员），也有非正式渠道（通过部族网络）。岛上的土著社区并非整齐划一。由于地点、职业和家庭关系的不同，不同部族的观点和利益也有不同。另外，还与土著居民和其他利益攸关方进行了磋商，包括州政

萨哈林能源投资公司

续

府官员、其他作业石油公司、非政府组织以及社会发展和土著专家。成立了一个由公司工作人员和咨询顾问、州政府代表和萨哈林土著少数民族委员会成员组成的工作组，向公司负责制定这项计划的小组提供指导和反馈。此外，还成立了由州政府代表、土著居民代表和民间代表、公司工作人员/咨询顾问组成的工作组各专门委员会，就制定适当的减轻措施、土著居民的发展项目和其他形式的效益分享安排提出建议。

第二轮磋商于2005年初秋举行，目的是向利益攸关方提供反馈信息，介绍项目一些组成部分暂定的概况。在这之后，是为期三个月的第三轮磋商，目的是评估根据以往各轮磋商结果而拟定的减轻措施和社会公益计划的效益。后来，作为萨哈林岛土著居民全面覆盖战略的一部分，磋商范围扩大到了不是受项目直接影响的地区。

为参加磋商创造便利

磋商主要是在冬季进行，因此需要特别注意确保比较脆弱社区成员也能出席磋商活动，例如“巴布什卡”（老祖母）。必要时安排特别的交通工具，或安排较年轻的社区成员陪同较年长者出席磋商活动。活动地点尽量选择在中心位置，会议时间也安排在渔民收工以后。此外，还按当地社交聚会的传统，提供食物和饮料。根据当地的习惯，为每个人提供发言的机会，即使发言主题开起来与计划没有直接的关系。专门拿出时间，让与会者泛述个人遇到的挫折和问题。特别注意尊重所有与会者，寻求共识，这意味着会议时间可能非常长，但使人们有了参与其中的感觉。

萨哈林能源投资公司

续

参与增强主导感

经过萨哈林土著社区各成员群体的广泛磋商和参与，到计划议定和启动时，人们广泛认为这是萨哈林土著居民自己为自己制定的计划。正如土著居民代表所写的那样：“萨哈林能源投资公司的可持续土著少数民族发展计划是前所未有的积极举措。这项计划真正协作的典范 决策是集体作出的，土著居民被当作平等的伙伴。我们得以和萨哈林能源投资公司建立对话，帮助我们建立了相互信任的理解”。

参与式进程的其他好处

制定出的计划准确反映土著居民的重点事项和所关切的问题，是显而易见的好处，除此之外还有其他好处。这个过程本身不仅改进了萨哈林少数民族与公司的关系，还改善了政府机关与土著居民的关系。观点上的差异在所难免，但这个过程建立了一个可以解决问题的沟通渠道。另外，萨哈林少数民族领袖的信心得到了增加，能力得到了增强，感到自己不仅更有能力去领导本民族，而且更有能力面对政府和任何在岛上投资的公司，捍卫俄罗斯联邦土著居民的利益。

资料来源：欧洲复兴开发银行 (EBRD) 工作人员提供

磋商中须考虑的性别因素

根据项目的性质和规模，企业进入一个社区，可能会在许多方面波及



© T. Pollett

人们的生活。务必记住，**对男性和女性的影响很有可能是不一样的**。在大多数社会中，男性和女性在私人领域和公共领域扮演的角色是不一样的。由于角色的差异和复杂性，带来了资源和财产支配权、社会交往面、个人技能发展机会的获取以及机会和权力

方面的差异。主要与男性进行磋商，只能听到故事的一半。信息的不完整，可能导致风险和错失机会。对大多数企业，未与女性进行足够的措施，并不是有意要这么做，而是因为要使女性参与磋商过程，通常要求明确意识到这一点并作出协调一致的努力。

在思考如何更全面将女性的意见纳入磋商过程时，可参考下面提出的要点。

✓ 掌握完整的情况

经验表明，男性和女性的关注重点不一样，对关键问题的看法不一样，受一个项目或计划的影响也可能不一样（女性受到不相称的负面影响）。按照良好的做法，鼓励听取女性的观点，因为女性的观点可以让企业更完整地认识到与项目有关的潜在风险、影响和机会。

主要与男性进行磋商，

只能了解到情况的一半。

例如，一个企业的制度或政策可能对一个社区的性别动力学产生意外的影响，可能是通过间接的影响（例如酗酒、家庭暴力和娼妓增多），也可能是通过加剧男性和女性之间业已存在的不平等。

男性和女性对相同的资源也可能持不同的看法。例如，森林对于男性而言，是狩猎和伐木的地方，对女性而言则是家畜饲料和药材的来源。考虑女性的看法，可以协助企业更好地理解、预测和减轻影响，从而提高项目的社会绩效。在就业、补偿和福利计划的设计中，也应听取女性的意见，为了促进分配的公平，这些计划可能需要针对特别的对象。

✓ 将数据分解开来

在环境与社会评估过程中，企业要从受影响社区和其他利益攸关方那里收集大量的信息。为了使这些数据让企业更好地理解就项目而言的性别差异，应该按性别将数据分解开来。企业使用数据进行决策的可能性越大，就越有必要使用分解数据。例如，如果企业要支持一项教育或小额信贷领域的社区公益计划，分解数据可以让企业更深入地了解男性和女性从该计划中所获得利益的差别，这对企业是有好处的。也可以这么说，如果了解到在受项目影响的社区，男性更有可能重视就业和基础设施，而女性则更重视健康和教育，这对企业选择如何分配其社会公益投资的资源可能是有启示的。

进行问卷调查和访谈时，确保按性别抽取有代表性的样本。由于大多数访谈的对象都是“户主”（通常都是男性），这就要求设法通过其他途径获得对应的女性样本。女性作主的家庭也是一个重要的目标群体，因为单亲母亲和孀居妇女很可能就是社区内的一些最脆弱家庭。

☐ ☐ ☐ **要让更多的妇女参加会议，**

往往关键是会议要

方便妇女参加。

✓ 关注团队的人选和重点

要使磋商“适合当地文化”，有时可能要注意女性更希望与女性工作人员交谈。调查组和负责社区联络的工作人员中应有能够主持讨论和访谈或在必要时接受妇女投诉的女性成员。让企业的女性工作人员参加针对女性的磋商，可能也是有帮助的做法，可在当地妇女与企业之间建立沟通渠道和发展关系。但是，重要的不仅仅是女性或雇用女性工作人员，而是团队要认识到性别因素，注意工作方式，能够让男性和女性都能表达自己的观点。咨询顾问一般听命于雇用自己的企业，因此务必向团队阐明性别因素的重要性。

✓ 让更多妇女参加会议

要让更多的妇女参加会议，往往关键是会议要方便妇女参加。例如，考虑在会场附近提供小孩照管服务；选择对妇女方便的时间、日期和地点；要求以女性成员为主的组织鼓励其成员参加会议；以及考虑提供会场的往返交通。

✓ 积极引导

在公众会议或研讨会上，可运用不同的方法来促进妇女的参与，例如增加分组会议时间；安排一些按性别分组的活动；明确提问“在座的妇女对这个问题是怎么看的？”；以及（或）运用游戏、戏剧或绘画的方式，使妇女更放得开，更积极地参与。另外，在研讨会或会议上还可以这么做，即首先是全体会议，探讨涉及全社区的问题，然后分组讨论（例如，妇女、男性、青年、老年各自分组），以便更详细地探讨这些群体具体关心或重视的问题。

✓ 单独举行会议

在许多文化中，在传统的会议或研讨会上，妇女的声音往往不是很微弱，就是没人听，因此可能有必要特别提供一个场所，让妇女提出自己的问题和关切事项。常见的做法包括举行妇女的小组座谈会，或专门召开妇女会议，或在有妇女出席的现有会议上，增设妇女专场会议。建议尽可能多地通过各类妇女组织主动与妇女进行联系互动，这些组织包括学校的家长会议、母亲或妇女俱乐部、手艺人团体、妇女合作社、健康促进机构以及教会或其他宗教团体

✓ 主动提出妇女关注的重点问题

男性以及男性最关心的问题垄断讨论内容的场面屡见不鲜。但是，妇女希望谈的是什么呢？可能需要主动进行干预，以确定妇女所重视的问题，确保这些问题得到同等的重视。这包括将妇女重视的问题纳入会议日程、在小组讨论上提出这些问题以及将这些问题列入调查问卷。

✓ 记住，“妇女”本身并不是无差别的群体

尝试与妇女联系互动时，要注意妇女并不是无差别的群体。妇女的利益或关注重点未必人人相同。因此，邀请妇女参与磋商时，需要注意确保能代表各社会经济层次、等级、族群和宗教派系的不同观点。婚姻状况和年龄也可能是重要的因素。与代表来自少数群体的妇女的非政府组织和社区性组织进行合作和磋商，可能是有益的。

☐ ☐ ☐ 可能需要主动进行干预，以确定妇女

所重视的问题，确保这些问题得到同等

的重视。

印度埃及化肥公司： 具性别敏感性的社区联系互动

印度埃及化肥公司 (IEFC) 有一个化肥厂暨破碎设施项目，由于项目地处下埃及，位于 Edfu 和 Luxor 中间，属于埃及非常传统的一个地区，因此该项目的磋商和社区联系互动过程对性别因素特别敏感。为了使女性社区成员能够在决策及环境和社会影响评估过程中表达意见，担任项目顾问的开罗大学研究生教育及工程科学研究促进中心 (CAPSCU) 和环境学研究中心 (CERS) 采取了许多精心设计的措施。他们确保有多位女教授进入各咨询顾问组；在距离项目拟建地点最近的三个村庄开展调查和磋商时，进行了只有妇女参加的小组座谈和访谈；并且数据结果反馈给企业时，除了按其他特征进行数据分解，还按性别进行了数据分解。

这项工作的成果之一，是使妇女单独提出来的问题走向了前台。针对整个社区的讨论主题是当地人的潜在经济机会，特别是年轻人的潜在机会，采用当前最佳的污染控制技术来缓解空气排放和灰尘颗粒，但是妇女关切的问题却不相同。与男性不同，妇女担心的是与该地区外来人口增加有关的影响（新工厂和设施的工人主要是男性），以及外来人口涌入可能增加对健康和教育设施等基本基础设施的压力。

专栏 7：关于性别与联系互动和可用参考资料。

CIDA policy and resource materials on Gender Equality

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9>

Gender Checklist, Asian Development Bank

http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck

Gender Manual, A Practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, Department for International Development

<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gendermanual.pdf#search=%22gender%20assessment%20guide%20DFID%22>

Gender and Participation, Bridge – Institute of Development Studies (IDS) UK

http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#Participation

Gender Training Manual, Oxfam

http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf_01=CTITLE&TAG=&CID=&st_01=gender+training+manual&SORT=SORT_DATE%2FD

OECD Gender Tipsheets

http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_34541_18962_90_1_1_1_1,00.html

谈判和 建立伙伴关系

本章有哪些内容？

- 64 理解什么时候应该进行谈判
- 64 以诚意进行谈判
- 65 选择有可能增进关系的谈判风格
- 66 谈判建立战略伙伴关系



☐ ☐ ☐ 如果企业给人的印象是只有在为了达到自己的目的或想从社区获取的时候才与利益攸关方进行联系互动，那么企业的自身利益可能会受到损害。



© T. Pollett

谈判和建立伙伴关系

谈判和磋商有差别但又有关联，都属于深入的联系互动。磋商一般对结果没有太明确的要求，是为了交流观点和信息，谈判的目的则是为了就具体的一个或一系列问题达成协议。切实有效的谈判不是凭空而来的，事先进行磋商、建立信任和公信力、为谈判奠定基础是非常重要的。如果企业给人的印象是只有在为了达到自己的目的或想从社区获取的时候才与利益攸关方进行联系互动，那么企业的自身利益可能会受到损害。磋商主要是提供一个宝贵的机会，通过面对面的联系互动来实现企业与毗邻社区关系的“人性化”，以及通过对话来使人们的期望更趋实际。没有这样一个过程，利益攸关方就比较容易将项目视为一个没有人情味、拥有无限资源的实体，应该最大限度从中挖掘经济上的好处。谈判和建立伙伴关系，与许多其他事情一样，能否取得双方都可以接受的结果，利益攸关方关系的质量是关键。

✓ 理解什么时候应该进行谈判

某些情况下，谈判是有用的手段。企业通常是在需要与利益攸关方达成协议才能继续推进项目的时候进行谈判，例如谋取对土地和其他资源的权利时。对于强制性的土地征用和非自愿移民，谈判往往提供了一个机会，无须通过任何法律程序来确定补偿标准即可解决问题。谈判并非普遍适用的手段，但只要谈判是一个选择，就缩短时间、简化手续和提高受影响的土地所有人的满意度而言，谈判往往可以取得更好的结果。

如果利益攸关方的担心对项目运营或企业信誉构成重大风险，通过谈判来达成协议可能也适合这样的敏感情况。除了磋商，谈判也可让受影响方对结果有更大的发言权，从而让受影响方获得更大的保障。此外，签字认可的协议详细精确地规定企业承诺要做的事以及受影响利益攸关方扮演的角色（如果有），对利益攸关方而言，无论是清晰性、可预测性还是保障性都会有提高。

✓ 以诚意进行谈判

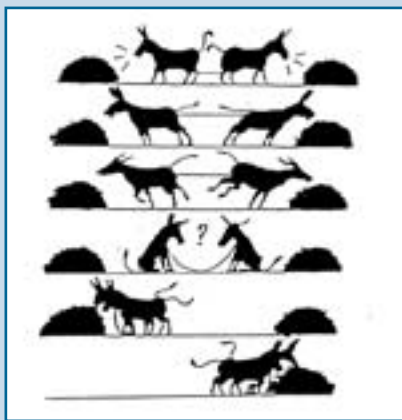
与利益攸关方的谈判应有“诚意”，也就是说，谈判不抱有成见，愿意尽心谈判，真诚希望找出解决方案和达成协议。诚意的谈判是透明的、妥善考虑谈判各方的时间安排，并且采用的谈判程序和语言都是双方容易理解并一致同意的。以下是一些需要记住的关键原则：

- 谈判代表的身份必须正当
- 谈判必须是自愿行为，杜绝胁迫或恐吓
- 共同探讨重要的关键问题

- 平等获得最佳可获得信息
- 采用参与式的方式
- 时间和地点都必须方便
- 为决策提供充足的时间
- 相互尊重，对文化及其他方面的差异保持敏感
- 有灵活性、考虑多个选择并愿意作出让步
- 书面记录谈判结果
- 包括一个投诉机制，用于处理在协议实施过程中出现的任何问题

✓选择有可能增进关系的谈判风格

按照达成“基于利益的”共识性协议的原则进行诚意谈判，诚意谈判的效果最好。这种风格的谈判，所寻求的结果是，即使没有让谈判各方守住各自最初的立场，至少也切合背后更深层次的利益和动机。例如，社区一开始提出来的现金补偿要求往往是一个“立场”，这个现金补偿背后的要求（例如，就业机会、恢复传统领袖的地位、提供社会公益基础设施或服务），也许可以通过其他方式来满足。这种谈判风格，出发点是共同解决问题和增进共识的原则，往往可以增强谈判各方之间的关系，如有各方都可以接受的第三方出面来推动，往往可取得最佳效果。其他谈判风格，如果一方处心积虑地要谋求“赢得”最有利的交易，



没有沟通、参与和联合决策，
谁都没办法成事。

资料来源：东安格利亚大学发展研究院

而不顾对其他方造成的后果，或者不顾与其他方面的关系，往往是不可持续的，一般也无法在达成协议的同时，利用谈判这个建立关系的机会。

✓ 谈判建立战略伙伴关系

除了磋商、参与和谈判，还有一个更深层次的联系互动手段，即企业与社区和（或）其他利益攸关方（例如政府或非政府组织）建立战略伙伴关系。谈判达成的计划或协议主要是由企业来实施，战略伙伴关系的主题则是可以增加社会资本的**联合行动和协作性努力**。让各方走到一起来的共同利益往往是发展的某些方面，例如环境管理、公共健康、社会包容和社区投资，或当地的经济发展。切实有效的伙伴关系，其一般性特征包括：

- 有共同的目标或战略利益
- 各方集合现金或物质资源
- 分享信息、透明度和联合实况调查
- 利用每一方的核心及辅助能力
- 分享共同事业带来的财务及信誉风险和效益

印度：为铅蓄电池的制造及回收谈判议定最佳的环境标准

儿童铅中毒每年造成的健康成本，印度估计超过 6 亿美元，美国估计超过 430 亿美元。汽车、电信等领域蓄电池的制造、储运和弃置处理，是全球环境最大的铅毒素来源之一。为了解决这个问题，国际职业知识（OK）组织认识到有必要为铅蓄电池的制造和回收制定国际性的环境认证标准。

这项标准定名为“环境可持续性改进目标”（Better Environmental Sustainability Targets, 简称 BEST）。为了制定和推广这项标准，国际职业知识组织和印度的两个非政府组织于 2002 年与 Amara Raja 公司（印度最大的电池制造商之一）合作，对该公司的运营进行一次模拟审计。通过观察和检验，以可持续环境和健康做法为原则，确定了需要改进之处。这次模拟测试催生了蓄电池制造业第一份 BEST 标准草案。

但是，要从草案变成认证标准，还需要与所有相关方进行谈判。为此，在印度召开了一次有各类利益攸关方参加的论坛。参加会议的有代表所有关键行业的二十三个组织（包括 Hero Honda 和 Tata Motors 等大型的蓄电池采购商）、当地和国际性机构、行业专家以及健康和环境组织。通过一系列的技术会议，论坛对标准草案和审计结果进行了详细的审读和辩论，对标准提出了必要的修改建议，有些代表已开始研究本行业的相关指导原则。经过酝酿，标准最终定稿，并就认证条件达成协议，在经过两次公布和磋商后，认证条件将最终定稿。同样重要的是，通过联系互动工作，不仅在各相关方之间建立了联盟，还鼓励蓄电池采购商要求供应商采取最佳做法。通过利益攸关方联系互动，谈判落实了多个部门关于建立铅蓄电池制造业 BEST 国际生态标签制度的承诺。

HOLCIM 公司在越南：

与利益攸关方建立保护栖息地的伙伴关系

河仙平原 (Ha Tien Plain) 地处越南的西南边陲，过去 15 年来流动劳工大量涌入该地区谋生，从事水稻种植、养虾以及在当地水泥厂打工。国际金融公司出资建立 Holcim 越南水泥厂就位于该地区。当地的自然栖息地格局复杂，由季节性洪泛草地、湿地、石林、砂岩丘陵和红树林构成，尽管人们越来越认识到该地区的生物多样性价值，但是因建立该厂使土地用途发生变化，导致当地的自然栖息地严重减少，并在不断加剧。

随着项目的进展，局面已经很清楚，即任何保护栖息地的干预措施，都必须有多个关键利益攸关方的共同议程和协作。2002 年，围绕各利益攸关方群体的职责开始进行讨论：国际金融公司行使召集权；Holcim 水泥公司发挥在当地的影响力；当地非政府组织和学术界发挥技术专长；当地政府行使行政权；以及当地人民给予积极支持。要确保取得成功，需要所有这些利益攸关方的努力。接下来要做的是，为可持续资源管理和保护取得预期结果设计一个模型。

2003 年第一季度，启动可行性和绘图工作，经费由国际金融公司与 Holcim 公司协议分担。2003 年 5 月，召开了一次利益攸关方座谈会，各方讨论了前期工作成果，议定试点项目的选址。起草了一份联合谅解备忘录，以提供继续进行试点所需的正式授权。到 2005 年 2 月，试点工作已取得有形的结果。通过以可持续方式采集一个由社区管理的湿地/草地的资源，越南最贫穷省份之一的 200 多个家庭的收入翻了一番，同时还保护了湄公河三角洲同类仅存的最后一块原始栖息地。

投诉管理

本章有哪些内容？

- 70 过程很重要
- 70 投诉机制的规模与项目需求相适应
- 72 落实在书面并公布
- 72 必要时引入第三方
- 73 便利性原则
- 75 答复时间和透明度是重要因素
- 75 作好记录和反馈
- 76 不得妨碍寻求法律补救措施



☐ ☐ ☐ 好的过程对结果有改善作用：即使结果
不尽如人意，但不满可以申诉也能使人
感到宽慰。



© M. Blanchet

投诉管理

如果项目造成环境和社会影响，投诉是在所难免的。遇到投诉时，企业的处理方式（或处理方式给人的印象）非常重要，可能会显著影响业务绩效。投诉机制的规模应与项目的风险及影响水平相适应。投诉机制应该是企业更广泛意义上的利益攸关方联系互动工作和业务诚信原则的自然延续，整合前文各章讨论的各联系互动工作要素。实际上，有良好的总体社区联系互动机制，再加上定期发布信息，有助于从源头上防止出现不满，或防止不满加剧以致损害业务绩效。因此，从基本的风险管理角度来看，从一开始就投入时间和精力，制定一个运行良好的机制，是一笔好的投资。

理想的情况下，在社会与环境评价工作启动时即应建立投诉程序，并一直维持，贯穿施工和运营阶段，直到项目的生命期終了。与更广泛意义上的利益攸关方联系互动过程一样，管理层务必掌握最新情况并参与其中，以便在必要时果断采取行动，防止纠纷升级。建立处理外部不满的机制时，以下要点值得考虑。

✓ 过程很重要

对于寻求解决自身投诉的受影响社区和其他利益攸关方群体而言，企业在透明度和“过程的公平”方面给人的印象非常重要。好的过程对结果有改善作用，即使结果不尽如人意，但不满可以申诉也能使人感到宽慰。在设计投诉程序时，要思考投诉程序对当地人而言是否通俗易懂、使用便利、适合当地文化。务必从一开始就明确使用投诉程序的人应该是谁，向人们保证，无须为投诉支付费用，也不会因为投诉而招致打击报复。从接收和研究投诉，到如何决策以及申诉的可能性，应通过良好的沟通，尽可能提高整个过程的透明度。

✓ 投诉机制的规模与项目需求相适应

投诉机制在设计上应切合具体项目的实际情况和需求。规模比较小、问题相对直接的项目，可采用比较简单的手段来处理投诉，例如社区会议、社区联络人员和允许匿名投信的意见箱。规模比较大、比较复杂的项目可能需要较为正式的流程和机制，并投入更多的专门资源用于接收、记录、跟踪和解决投诉。但是，不应认为投诉机制与企业的社区联系互动流程是彼此取代的关系。这两者互为补充，应该是相互加强的关系。

即使在同一个项目中，投诉的处理方式也不能或不应该一刀切。例如，有人投诉企业的卡车在公路上压死了鸡，则可通过投诉方与企业的社区联络人员直接进行联系互动来解决（比较正式的投诉流程只是作为备用，在社区联络人员不积极回应时才启动）。但是，如有人提出地下水受到广泛污染这样的指控，其严重性或迫切性可能要求高级管理人员立即介入，并随之进行调解。换言之，企业可考虑在投诉机制内部创设不同的处置级别，与投诉的规模和严重程度相对应。

LONMIN 公司在南非： 免费电话热线

在南非，世界第三大白金生产商 Lonmin 发现公司设立免费电话热线，以接受公众报告对 Lonmin 公司运营活动的担心或不满（特别是环境、健康和安全、社区及保安方面的问题），是特别有效的一个手段。设立了专门的登记册，以登记投诉情况和采取的处理措施。此外，还定期安排与受影响利益攸关方的特定子群体进行会晤，讨论具体方面的问题，例如新的露天矿采作业带来的噪音和振动。另外，还定期举行 Lonmin 公司管理层和关键利益攸关方群体都出席的利益攸关方座谈会，主动邀请利益攸关方提出较为一般性的关切事项。

不应认为投诉机制与企业的社区联系

互动流程是彼此取代的关系。这两者

互为补充，应该是相互加强的关系。

✓ 落实在书面并公布

处理投诉的政策或流程如果无人知晓，是不可能取得实效的。企业的投诉程序应落实在书面、公布并向相关的利益攸关方群体作出解释。简单地说，人们应该知道，如果有事要投诉，应该找哪个部门和哪些人去谈，并理解投诉的处理程序。与所有信息一样，投诉程序采用的格式和语言应该是当地人容易理解的，并且（或）在识字率低的地区，采用口头方式宣传周知。作为一般性的原则，投诉程序的使用不应过分复杂，也不应要求请律师才可执行。

✓ 必要时引入第三方

有时候，要对受影响的个人或群体确保“过程的公平”，必须采取某些措施，确保在自觉力量方面有一个公平的起点。至少，需要保证社区的知情权。为此，企业可以容易理解的方式及时提供项目的相关信息。如果在知识、力量和影响力方面存在严重的不平衡，企业可能需要主动向其他伙伴寻求协助。在维护权益方面，可引入非政府组织来协助当地社区，出面维护当地社区的权益。如果需要进行调解，可请学术机构或其他当地机构出面居中斡旋，在企业与利益攸关方之间扮演“诚实中间人”的角色。

✓ 便利性原则

如果设法让人们很容易地提出关切的问题，并且对所提出问题得到重视和处理有信心，对项目有双重效益，一是好的信誉，二是改善社区关系。要做到这一点，联系人的本地化是最佳途径之一。雇用掌握适当的技能、受过适当训练、性情适合从事社区联络工作的人，尽快派他们到深入社区一线。在当地社区建立常设联络点，对实现社区与企业关系的人性化和取得信任，是有极大帮助的。与定期到村里来或居住在附近的熟面孔交谈，可以在非正式的氛围中诉说不满，可现场加以解决，也可向上级请示。与长途跋涉到企业办公室去，在工作时间提交正式的投诉相比，这种方式对人们更加便利，也可减少人们的畏惧心理。

☐ ☐ ☐ **在当地社区建立常设联络点，对实现社区与企业关系的人性化和取得信任，是有极大帮助的。**

MINERA YANACocha 公司： 作为冲突解决机制的圆桌对话

秘鲁最大的金矿开采企业 Minera Yanacocha 公司因为在穿过三个村庄的一段公路上发生水银泄露，引发周围当地社区与该公司旗下 Yanacocha 金矿发生严重冲突。当地群体指控该公司严重影响周边村庄的水、空气、健康和生计，而且没有与社区进行充分磋商从事开矿作业。

经向国际金融公司合规/监察专员 (CAO) 提出投诉，建立了 Mesa 机制（一种圆桌对话）。Mesa 大会由 52 个已登记组织的代表组成（包括中央政府、受影响社区成员、非政府组织、宗教团体、商会、企业和大会选举产生的理事会），每月召开一次例会。大会的使命是“在公共和私营机构的参与下，以透明、开放、独立和参与的方式，处理和解决 Yanacocha 金矿与 Cajamarca 社区之间的冲突”。

Mesa 成功创造了一种新的“对话文化”，积极推动有多个利益相关方参加的讨论，用尊重和大度协助化解了企业与社区之间的紧张关系。例如，根据对话结果，进行了一项独立的参与式水质和水量研究，并就如何解决这些问题提出了建议。另外，作为对话的一个结果，现在已对该公司的有害材料及紧急事件处理预案作出了修改。但是，依然存在 Mesa 尚未解决的问题，就更广泛社区内公众对该机制的代表性、独立性和透明度的看法而言，该机制依然面临挑战。此外，Mesa 自成立以来一直接受国际金融公司合规/监察专员的财务和技术支持，因此该机制未来的可持续性依然是一个问题。

✓ 答复时间和透明度是重要因素

企业公开承诺在某个确定的时间框架内对所有登记在案的投诉作出处理意见（无论是 48 小时、一周，还是 30 天），并确保强制执行处理意见，这是值得提倡的做法。让人知道什么时候会有企业的工作人员与其联络和（或）收到投诉的处理意见，这有助于平息投诉人的不满情绪。此外，再加上用透明的过程让利益攸方理解决策方式，可以使人对投诉处理流程建立信心。在关键时期，例如施工期，对于具有时间敏感性的投诉，例如承包商撞倒篱笆致使家畜走散，需要立即加以处理。在这个方面，需要确保企业的投诉受理人员（一般是从事社区关系工作的人员）有权自行处理基本的投诉，同时还要建立在问题比较严重或解决成本比较高时直接请示高级管理人员的制度。

企业公开承诺在某个确定的时间框架内对所有登记在案的投诉作出处理意见，这是值得提倡的做法。

✓ 作好记录和反馈

无论是简单的记录本（适用于小型项目）还是设置较为复杂的数据库（适用于比较大的项目），书面记录所有投诉，是有效管理投诉的关键。记录内容应包含投诉个人或组织的名称；投诉日期和性质；已采取的任何处理措施；最终结果；以及处理意见是以什么方式、在什么时间通知投诉人的。在某些国家，要正式“提出”投诉，必须提供详细的个人信息，例如护照号码。利益攸方可能因此而产生畏惧心

理，不愿意使用投诉机制。因此，是否提供过度详细的个人数据应由投诉人自己决定，并予以保密，除非是必须向主管当局披露。除了将处理结果告知投诉人（尽可能采用书面形式），作为更广泛的社会联系互动过程的一部分，定期向社区和其他利益攸关方反馈企业对所收到投诉的处理情况，也是值得提倡的做法。

✓ 不得妨碍寻求法律补救措施

如果项目本身无法处理投诉，让投诉人可以寻求外部专家的意见可能是适当的做法。这些专家可包括公共辩护人、法律顾问、法律界非政府组织或大学的工作人员。企业或许会发现，可以通过这些第三方和受影响社区的合作，找到成功解决问题的办法。但是，现实并非总是如此，投诉人可能会选择通过法律途径解决问题。这种情况下，企业应熟悉业务所在国可用于解决纠纷的司法或行政渠道，不应妨碍投诉人使用这些机制。

埃克森美孚：
成立多方委员会来处理对乍得—
喀麦隆管道项目的投诉

有时候，让不同利益攸关方群体的代表参与投诉方面的决策，可协助提升投诉处理过程的公信力及合法性。在喀麦隆，埃克森美孚曾面对这样的征地挑战，即征地所在的广大区域内不存在国家认可的私人财产，而土地制度非常复杂，导致多人对同一块土地拥有所有权。该公司需要建立公平和透明的流程来确定补偿领取资格和解决投诉。

包括政府官员、村落首领、传统主管机关、埃克森美孚的代表和通过竞标程序选出的两个非政府组织在内，成立了一个多方委员会。该委员会逐村展开系统性的“解决社会影响”活动，对管道沿线每份补偿协议进行研究，确定是否与范围更广泛的社会与环境管理计划相一致。对于不一致的情况，委员会则确定适当的整改措施。为了提高透明度，补偿款的最终支付是在受影响村落的公共听证会上进行的，由一个非政府组织担任支付过程的“见证人”。

利益攸关方参与项目监督

本章有哪些内容？

80 促进参与式监督

81 探讨外部监测的潜在效益



☐ ☐ ☐ 对企业的环境和社会承诺进行外部监督，
可提高透明度和促进信任，从而加强利益
攸关方联系互动流程。



© T. Pollett

利益攸关方参与项目监督

为了协助化解利益攸关方的关切事项，提高透明度，可以让受项目影响的利益攸关方参与监督减轻措施或其他环境和社会公益计划的实施情况。这种参与以及从这个过程中获得的信息流，也可鼓励当地的利益攸关方为就项目而言的自身环境和福利承担更大的责任，让他们感觉到自己实际做一些事情来解决波及自己生活的问题。此外，参与式监督往往还可增强项目与其利益攸关方之间的关系。

如果当地能力匮乏，企业可能须考虑开展**能力建设**和培训计划，使受影响项目影响的人或当地组织能够获取参与有效监测所需要的技术能力。曾采取这种做法的企业表示，确保监测项目的任何群体在技术上对监测过程有一个良好的理解，可以提高监测结果的准确度和可信用度，为知情对话创造前提，这是符合企业自身利益的。

✓ 促进参与式监督

参与式监督不仅限于企业就环境监测数据与受影响的利益攸关方进行磋商。参与式监督要求受影响的个人在进行监测活动时亲自到场，并采用对有关利益攸关方有意义的方法和指标。在某些司法管辖区，受影响项目影响的利益攸关方参与监测环境和社会影响及减轻情况，可能是监管上的要求。此外，这也是值得提倡的良好做法。利益攸关方无论以什么形式参与项目监督，在代表的选择上都应该保持审慎，选择过程应该是透明的。

举例而言，参与式监督可包括：²

- 受影响利益攸关方参与确定**科学的取样方法**和进行分析—许多当地群体无须专业培训即可非常好地理解此类方法，而有些则可能需要进行一些培训
- 受影响方担任**观察员角色**，以观察记录作为间接的验证证据
- 对减轻或公益措施的成功与否和（或）如何管理新出现的问题进行**小组座谈**

2. 资料来源：部分改编自全球发展研究中心的资料
<http://www.gdrc.org/uem/e-mgmt/10.html>

外部监督人的存在有助于提高对项目的问责能力和监测结果的公信力。

- 采用常规的参与式方法来评价物质及社会经济环境随时间发生的变化，例如编制季节日历、每日/每周作息表、资源分布图、土地使用图、财富排名表

有些企业可能对当地利益攸关方协助进行监测的技术能力有怀疑，但大多数曾经尝试这种做法的企业发现，学习过程比预测情况要短得多。

✓ 探讨外部监督的潜在效益

对企业的环境和社会承诺进行外部监督，可提高透明度和促进项目与其利益攸关方之间的信任，从而加强利益攸关方联系互动流程。企业的环境与社会绩效得到客观的评估，有助于化解外部的批评职责，使当地利益攸关方提高支持力度，对企业是有益的。外部监督人还可作为独立和客观的信息和报告来源，有助于提高对项目的问责能力和监测结果在受影响社区和民间团体眼中的公信力。外部监督人可以是非政府组织、政府监管机构、学术界人员和社会科学人员、社区代表、技术专家或知名人士。

对于特别复杂或特别有争议的项目，客观性和透明度是关键，成立**独立的监督委员会或小组**来监督和报告项目的环境与社会绩效，是值得提倡的良好做法。这个机构的成员可包括项目利益攸关方的代表、国际公认的技术专家和（或）知名人士。这样一个监督委员会的成功关键在于，其成员要有**公信力**，**具备技术能力**，并且要公开发布其监督报告。同样的概念可应用于较小的项目，但委员会的规模要缩小，成员由社区代表和当地的政府特派员或学术界人员担任。

埃克森美孚： 乍得—喀麦隆管道的外部监督

乍得—喀麦隆管道项目由埃克森美孚担任作业者。该项目聘请了一个外部合规监督小组 (ECMG) 来监督和评估作业者和两国政府执行其在项目的环境管理计划中所作环境承诺的情况。ECMG 由埃克森美孚出资聘请的一家咨询公司担任（国际金融公司担任中间人），在项目完工之前，每年至少进行四次现场考察，并与项目企业的代表、受影响居民、非政府组织和负责环境合规监督的其他方进行讨论。ECMG 的所有报告均为公共文件，通过世界银行和埃克森美孚的网站（以英语和法语）对外发布。

*如要进一步了解如何为复杂项目设立外部监督机制，请参阅：“乍得—喀麦隆管道项目的外部监督：经验教训”，国际金融公司（2006 年 9 月），www.ifc.org/enviro

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道： 非政府组织在阿塞拜疆和格鲁吉亚发挥监督作用

由全国性非政府组织监督巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目，是项目施工期间提出的一项建议。巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司在国际金融公司和欧洲复兴开发银行的支持下，采纳了这项建议，当时的想法是非政府组织进行建设性和知情的监督，可能有助于公司改进项目的绩效。但是，管道过境国的许多非政府组织都缺乏有效履行监督职责所需的经验和财务资源。巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司面临的挑战是，设法为非政府组织提供培训和财务支持，但又不能直接提供经费，以保持这些组织的独立性。

为此，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司聘请第三方机构出面主持在阿塞拜疆和格鲁吉亚实施非政府组织监督计划。（在土耳其没有聘请主持机构，原因是土耳其非政府组织的经验和能力普遍超过阿塞拜疆和格鲁吉亚的非政府组织，并且许多土耳其非政府组织已经介入该项目。）支持机构分别在阿塞拜疆和格鲁吉亚成立了许多工作组。工作组成员接受了监督和审计技能的培训，并听取巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司工作人员对项目情况介绍。在整个监督期间，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司不仅开放施工现场和文件档案，还安排与巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司和承包商的相关工作人员举行座谈。该计划的目标如下：(i) 使参与该计划的非政府组织获得必要的技能，能够按国际标准对巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道进行客观的监督和发布报告；(ii) 让非政府组织掌握可转移性技能，以

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道 续

监督其他项目的环境和社会影响；以及 (iii) 公开证明巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司认真对待公司对透明度的承诺。

2005 年，阿塞拜疆计划的参与者前往格鲁吉亚交流经验，随着计划的推进，预计两国间会继续开展合作。工业界和民间进行这种层次的正式协作，被视作为高加索地区未来的发展活动提供了一个模式。

阿塞拜疆

在阿塞拜疆，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司与阿塞拜疆开放社会学会 (OSI) 建立伙伴关系。开放社会学会担任非政府组织的协调人，投入大量资金来支持参与该计划的非政府组织。开放社会学会还为非政府组织建立了登记、培训和辅导体系。阿塞拜疆的非政府组织随后确定了五个辅导主题（社会、土地和工人权利、国产化、文化遗产和环境），为每个主题成立一个小组，并为代表他人履行监督职责而成立了规模较小的工作组。此外，他们还参与辅导、评估和报告方法的培训，还听取了巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目的情况介绍。

分享乍得—喀麦隆管道项目的经验

开放社会学会引入天主教救济服务团，利用一家非政府组织在监督乍得—喀麦隆管道项目方面的经验，提供监督方法的培训。能与巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目相比的项目屈指可数，因此这

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道 续

是一个机会，可以分享来自一个类似规模项目的宝贵经验。监督乍得—喀麦隆管道项目的非政府组织在培训后继续为阿塞拜疆的非政府组织提供支持，协助编写和实施监督计划，以及撰写监督报告。

格鲁吉亚

在格鲁吉亚，欧亚基金会的管道监督与对话倡议计划（PMDI）正在协助第比利斯和管道走廊沿线地区的非政府组织。PMDI 是一项“有主持的监督”计划，目的是培养一批专家级的非政府组织监督员，鼓励各类非政府组织的代表以知情参与的方式监督管道对沿线地区的影响。许多非政府组织对初步的注册邀请作出回应，经过选择，最后成立了三个工作组：废弃物管理、环境复原以及社会和人权。2005 年 12 月，成功完成非政府组织培训和参与监督的工作，并于 2006 年开始进一步的能力建设工作。

资料来源：巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目：经验教训”，国际金融公司（2006 年 12 月），可在以下网站下载：www.ifc.org/envirolessons

向利益攸关方报告

本章有哪些内容？

- 88 向受项目影响的利益攸关方提供反馈的注意事项
- 89 报告利益攸关方联系互动情况的国际标准
- 92 通过发布可持续性报告与更广泛的受众进行联系互动
- 93 发布可持续性报告的好处



□ □ □ 无论是处理个人关系还是业务关系，
有始有终都是重要原则。



© T. Pollett

向利益攸关方报告

无论是处理个人关系还是业务关系，有始有终都是重要原则。这条原则对利益攸关方联系互动同样适用。一旦进行磋商，利益攸关方就希望知道自己哪些建议得到了采纳，对他们担心的问题将会采取哪些减轻风险或影响的措施，以及目前在如何监督项目的影响。

除了在磋商过程中向受项目影响的群体和其他利益攸关方**反馈信息**，还有针对不同类别利益攸关方的其他类型的报告工作。例如，发布**可持续性报告**就为企业提供了一个机会，可以向范围广泛得多的利益攸关方提供企业在环境、社会、经济和企业治理方面的绩效信息。此外，这还为发布有关利益攸关方联系互动过程本身的报告提供了一个平台，例如发布已经与谁进行磋商，磋商话题是什么，以及磋商取得了什么结果。因此，企业报告方面的许多国际守则和标准现在都包括利益攸关方联系互动方面的实施和报告要求。

✓ 向受项目影响的利益攸关方提供反馈的注意事项

要记录在不同时间向不同利益攸关方作出的承诺，以及定期报告这些承诺的执行进展，需要进行规划和组织（见专栏8）。设计利益攸关方联系互动策略的报告工作部分时，如果考虑以下因素，可能会有帮助：

- 确定需要报告哪些**信息**、向哪些利益攸关方报告信息、用什么方法报告信息以及**每隔多长时间**报告一次。
- 定期**更新承诺记录册**，向受影响方和相关方披露承诺的执行进展。具体而言，要披露对承诺的任何**重大修改**或与公布文件内容不同的实施行动。
- **公开提供**监测结果，特别是外部监督人的监督报告。
- 定期向直接参与联系互动的利益攸关方和其他相关方报告**利益攸关方联系互动工作的整体情况**。
- 将报告给利益攸关方的信息**翻译**为当地语言，并采用通俗易懂的报告格式。

LONMIN 公司在南非： 向利益攸关方反馈关键的监测数据

对于 Lonmin 公司在南非的白金矿采作业，有独立的咨询顾问对作业区周边社区空气和水的质量数据进行监测，并反馈给有关监管机构和受影响社区。最近，社区要求参与挑选监测顾问，公司同意了这个要求。在露天矿开采区进行爆破作业之前和之后进行裂缝勘测时，以及在噪音监测方面，社区也提出了类似的要求。Lonmin 公司每季度主持召开一次健康及环境论坛，报告并与相关的社区成员及民间团体讨论环境监测结果。

✓ 报告利益攸关方联系互动情况的国际标准

近年来，针对企业的国际报告标准开始包括利益攸关方联系互动活动和绩效方面的报告要求。许多情况下，企业要么是已经遵守这些标准，或是只要对相关指标和报告方式稍作修改即可。有些企业则需要针对利益攸关方联系互动活动和绩效的报告制定实施新的政策和程序。执行这些标准，可帮助企业进入新的市场（例如，满足全球服务商及供应商要求而获得市场准入）、获得社会责任投资 (SRI) 的入选资格以及提高相对于竞争对手的地位。专栏 9 介绍了一些主要的国际标准。

专栏 8：使用软件程序来记录 利益攸关方磋商及承诺

目前有各种软件包和基于互联网的服务，可用于记录大型项目的磋商活动和向利益攸关方作出的承诺。以下随机选择介绍其中的一些软件。*

- **Comm-Trac™** — 环境、健康及安全数据管理软件，可建立一个“合规总控面板”来自动提醒管理人员遵守环境合规承诺。
- **Credit 360** — 基于 Web 的数据管理系统，可协助收集和汇总数据，用于报告和沟通目的。www.credit360.com
- **Entropy System™** — 基于 Web 的环境、社会和经济绩效管理软件，也可用于协助进行利益攸关方联系互动，并可为管理与利益攸关方有关的风险提供一个框架。
- **REACT** — 在线记录当地主管当局在一个地区内开展的调研、联系互动和磋商活动。
- **Smart Dialogue™** — 用于大量磋商对象的管理，保留审计轨迹，以及向参与者和决策者提供反馈。
- **3PTracking™** — 采集和追踪涉及多个利益攸关方、跨行业合作项目中，利益攸关方作出的财务和物质承诺。

* 国际金融公司未曾核实这些产品或服务的效能。

**专栏 9：报告利益攸关方联系
互动情况的国际标准**

AA1000 利益攸关方联系互动标准 — 标准管理机构为 AccountAbility，系一个开源框架，用于改进利益攸关方联系互动的设计、实施、评估、沟通和保证的质量，包括客户关怀、基于问题的联系互动（例如，针对人权问题）以及报告和保证。www.accountability21.net

道琼斯可持续性指数 — 为企业治理和利益攸关方联系互动确立标准，包括企业行为守则和公共报告守则。www.sustainability-indexes.com

FTSE4GOOD 指数系列 — 一系列的基准性可追踪指数，入选者系对社会负责的投资者。石油、天然气和矿业企业的入选标准包括：承诺尊重国际劳工组织的核心劳工标准（或系《联合国全球契约》、SA8000 或《经济合作与发展组织跨国企业准则》的签字企业）；尊重土著居民；与独立的当地利益攸关方进行磋商；将人权问题纳入风险评估的范围；以及向公众报告企业在人权方面的表现。

http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

全球报告倡议 (GRI) — 关于社会、经济、环境和治理的综合性系列指标，包括关于利益攸关方联系互动的子系列指标。www.globalreporting.org

**专栏 9：报告利益攸关方
联系互动情况的国际标准（续）**

经济合作与发展组织 (OECD) 跨国企业准则 — 促进雇主与雇员之间的磋商及合作；披露涉及雇员和其他利益攸关方的重大问题的信息；以及与直接受企业的环境、健康和安全政策及政策实施的影响的社区进行充分和及时的沟通和磋商。www.oecd.org

SA 1000 — 自愿性的第三方认证标准，由社会责任国际组织 (SAI) 制定，系针对有兴趣对自身及其供应商和服务商的工厂的劳工做法进行审计和认证的企业。www.sa-intl.org

联合国全球契约 — 签字企业承诺支持和尊重对国际认可的人权的保护，并确保自身不参与侵犯人权的行为。
www.unglobalcompact.org

✓ 通过发布可持续性报告与更广泛的受众进行联系互动

总体而言，发布可持续性报告，针对的是广泛的多种利益攸关方受众，是企业总体利益攸关方联系互动和沟通策略的一个组成部分。报告应被视作向特定利益攸关方群体披露具体项目相关信息的补充，或视作直接向利益攸关方反馈先前磋商之结果的替代选择。

一份理想的可持续性报告，应该是可靠和清晰明了的，平衡反映好消息和不那么好的消息。核实信息并确保报告涵盖对利益攸关方最为重要或“实质”的问题，日渐成为良好做法的方向，许多企业将其可持续性报告交由第三方进行核实。不同企业的可持续性报告，内容、范围和质量存在巨大的差异，但是总体上都试图在以下因素之间达到正确的平衡：

- **实质性** — 重点是详细报告企业关键的经济、社会及环境风险、活动和影响，及其管理方式，而不是泛泛地报告许多活动
- **对利益攸关方的呼应性** — 呼应利益攸关方的实际期望和利益，提供有针对性的信息，而不是企业希望其利益攸关方了解或“认为”其利益攸关方希望了解的信息
- **背景** — 报告信息时提供相关背景，以便对其重要性作出正确的判断。例如，创造 50 个新的就业岗位对小型贫困社区可能是件大事，但是在大型经济发达的城市地区，就不是那么重要的一件事
- **完整性** — 充分报告相关问题，使利益攸关方可以对企业的表现得出自己的结论

✓ 发布可持续性报告的好处

发布可持续性报告的企业列出了许多好处，不同的国家和行业存在差异，包括：

- 获得关键利益攸关方（例如，客户和当地社区）更大的信任和支持

- 改善品牌和信誉（参见范例“马尼拉水务公司”）
- 改进与政府和投资者的关系
- 提高员工的士气和忠诚度（员工往往被列为报告的关键受众）
- 增强摆脱信誉危机的能力
- 吸引对社会负责的投资者
- 借机改进企业的系统和效率
- 产品和服务创新（加深理解利益攸关方需求的结果）
- 增强在市场上进行差异化竞争的能力



马尼拉水务公司： 向利益攸关方发布报告

2004 年，菲律宾的马尼拉水务公司成立可持续发展小组，成员有多元背景，都是来自公司各阶层的员工，任务是为公司制定可持续发展战略。该战略概括阐述公司如何将可持续性问题纳入公司的运营活动，并包括绩效指标（用于使业务活动重点突出，以及监督进展情况），以及改进目标和分解指标。可持续发展战略是一个不断发展变化的框架，为公司提供经营基础和方向指导。可持续发展战略是公司战略、经营、与利益攸关方联系互动和对外发布报告的一个基础。

2005 年，马尼拉水务公司成为菲律宾第一家依据《全球报告倡议组织可持续性报告准则》发布年度可持续性报告的企业，证明了公司对透明度的承诺。2006 年，再度发布可持续性报告，内容是公司在 2005 年的经营活动和进展以及远期规划。这些报告的基础是，结合马尼拉水务公司的可持续性政策、绩效指标、目标和分解指标，对涉及公司业务每个方面的可持续性影响和效益进行系统性评估。

报告为公司持续监督和报告绩效及改进战略提供了基础。此外，马尼拉水务公司的年度可持续性报告还被用作与员工、客户、社区及其他利益攸关方进行持续磋商和联系互动的基础。在该报告的启发下，其母公司 Ayala 公司不仅要求旗下所有子公司 2007 年均须编制本公司的可持续发展报告，并且要求编制整个集团的总报告。该公司经常受邀在全球各地介绍经验，指导发展中国家的其他公用事业企业。

 专栏 10：全球报告倡议组织的指标

全球报告倡议组织 (GRI) 提供了一系列标准化的指标，企业可使用这些指标来衡量自身的可持续性绩效。指标包括以下各类：

经济

- 经济绩效
- 市场地位
- 间接的经济影响

环境

- 材料
- 能源
- 水
- 生物多样性
- 空气排放物、污水和废弃物
- 产品和服务
- 合规
- 运输

劳工方式和体面工作

- 人员雇用
- 劳资关系
- 职业健康与安全
- 培训和教育
- 多元化和均等机会

 专栏 10：全球报告倡议组织的指标（续）

人权

- 投资和采购做法
- 禁止歧视
- 结社自由和集体谈判权
- 废除童工
- 防止强制劳动和强迫劳动
- 投诉处理程序
- 安全做法
- 土著权利

社会

- 社区公益
- 腐败
- 公众政策
- 反竞争行为
- 合规

产品责任

- 客户健康及安全
- 产品及服务的标签
- 营销沟通
- 客户隐私
- 合规

为以下工业部门提供了更进一步的指标：金融服务；物流和交通运输；采矿和金属；公共机构；旅游业经营者；电信；以及汽车业。

专栏 10：全球报告倡议组织的指标（续）

具体涉及公司在利益攸关方联系互动方面表现的 GRI 报告要求包括*：

3.9 鉴别和选择利益攸关方的依据

3.10 利益攸关方磋商模式，即按磋商类型和利益攸关方群体列出磋商频率

3.11 通过利益攸关方磋商获得之信息的类型

3.12 来自利益攸关方磋商之信息的使用

*GRI 对指标进行编号，是为了协助金融分析师更容易查找所需要的信息，同时也可增强不同企业报告的可比性。

资料来源：全球报告倡议组织。要了解更多信息，请访问网站 www.globalreporting.org

管理职能

本章有哪些内容？

- 100 协调活动和指定总负责人
- 101 招聘、培训和调配适当的人员
- 102 在社区联络职能与高级管理层之间设立清晰的报告关系
- 103 向内部阐明联系互动策略
- 103 编制和维护利益攸关方数据库
- 104 编制和维护承诺记录册
- 106 保持对“第三方”联系互动的控制
- 107 管理承包商风险
- 107 追踪记录利益攸关方关系质量的变化



利益攸关方联系互动工作的管理应比
照任何其他业务职能的管理方式。



© M. Gunawan

管理职能

将利益攸关方联系互动活动纳入企业的环境与社会管理系统，日益成为良好做法的方向。实践中，这意味着将利益攸关方联系互动工作与核心业务活动结合在一起，从而实现管理的系统化。为次，管理人员将需要项目生命期中需要进行利益攸关方联系互动的关键点，并确定执行工作由谁来负责，以及如何将利益攸关方联系互动活动与核心业务职能整合在一起。这涉及尝试找出最佳的执行方式，并整合前文各章讨论过的联系互动的许多不同方面，包括：

- 持续进行利益攸关方分析，以及从“风险”角度评估利益攸关方担心的问题
- 招聘和培训社区联络员
- 设计符合企业自身的政策和（或）借款人和监管机构的合规要求的磋商流程
- 听取利益攸关方对项目设计和拟采取减轻措施的意见和建议
- 采集和回应利益攸关方所担心问题的投诉机制
- 当地利益攸关方参与项目监督
- 向利益攸关方报告信息

（本手册的第二部分指出了项目周期每个阶段的一些关键管理任务。）

最重要的是，利益攸关方联系互动工作的管理应比照任何其他业务职能的管理方式，即：有定义明确的目标和分解指标；配备专业、专职的工作人员；制定时间表和预算；以及高级管理层负责管理和监督。以下提供利益攸关方联系互动工作管理方面的一些良好做法原则。

☐ ☐ 企业内部不同团队或业务单位

向利益攸关方传达的信息务必一致。

✓ 协调活动和指定总负责人

在项目的生命期内，受影响社区和其他相关方很可能会与项目公司内部的各种代表进行联系互动。对于这些多种多样的联系互动活动，

□ □ □ 招聘社区联络人员时，

要考虑有能力与当地社区发展和

保持良好工作关系的人选。

必须进行协调。企业内部不同团队或业务单位向利益攸关方传达的信息**务必一致**，并且务必为此类活动建立档案，以减少低效率的活动、混淆和相互冲突的讯息和承诺。指定一名高级管理人员担任利益攸关方联系互动工作的总负责人，通常是效果最佳的做法。**高层的监督**不仅有助于突出该职能的重要性，而且是有效实施战略和协调企业各类活动的需要。

✓ 招聘、培训和调配适当的人员

通过初步的利益攸关方分析，可大致把握在项目周期的不同阶段，项目需要与哪些类型的利益攸关方群体进行联系互动。与不同类型的利益攸关方群体联系互动，技能要求和配备人员时的考虑因素都有不同。例如，要与当地社区联系互动，可能要求配备一名或多名常驻一线的社区联络员，而与政府官员或当地、全国和国际性的组织进行联系互动，则可能要求具备不同的能力，以及高级管理人员更多的直接参与。对于利益攸关方联系互动工作可能很复杂和敏感的项目，可考虑引入社会顾问或其他专家，帮助设计和推动联系互动流程，协助采用参与式方法和其他专门性的方法。

招聘社区联络人员时，要考虑有能力与当地社区发展和保持良好工作关系的人选。社区联络人员的工作职责涉及倾听和回应当地担心的问题和建议，应具备的素质包括：

- 良好的人际关系及沟通技能
- 对当地语言和社区/文化动力学有良好的理解
- 没有成见，尊重他人的看法
- 注重解决问题
- 高度诚信/值得信赖
- 真正致力于从事这个岗位及实现岗位目标

✓ 在社区联络职能与高级管理层之间设立清晰的报告关系

社区联络员需要有权代表企业进行谈判，否则无法做好社区联络工作。这要求有清晰的报告结构，并且明确规定社区联络员可以全权作出哪些决策，以及哪些事情须报请企业内部更高级别进行决策。建立直接报告关系，还可让高级管理人员及时了解此类来自第一线的信息，从而更有效地控制风险。当地利益攸关方对项目构成风险或信誉问题的可能性越大，社区联络员就越有必要拥有直接向高级管理人员请示工作的渠道。

☐ ☐ **当地利益攸关方对项目构成风险或信誉问题的可能性越大，社区联络员就越有必要有直接向高级管理人员请示工作的渠道。**

✓ 向内部阐明联系互动策略

如果利益攸关方联系互动工作真正与日常的业务经营活动融合在了一起，则需要全体员工都“拥有”联系互动的概念。每个业务单位都需要了解联系互动策略，了解企业为什么要拿出时间和资源来做联系互动工作。利益攸关方联系互动工作在企业内部，往往都是面临条块分割的命运，被视作“软概念”，是几名社区联络人员的专属领地。要避免这个命运，就要求专门拿出时间在内部进行沟通宣传。通过明确利益攸关方联系互动与社会绩效之间的关系——以及利益攸关方联系互动对企业信誉和项目成果造成影响的可能性——可以提高对利益攸关方联系互动是集体责任这一点的认识，让企业各部门的员工都有心去担任“大使”，协助与外部利益攸关方培养和维持良好的工作关系。

✓ 开发和维护利益攸关方数据库

建立最新的利益攸关方联系互动数据库并定期更新，可以成为一个有用的管理工具。在理想的情况下，这个数据库应包含：各利益攸关方群体的详细资料（代表、利益和关切事项）；任何已进行磋商活动的细节（包括已进行的磋商活动，讨论的话题和结果）；项目企业作出的任何承诺，包括尚未兑现和已兑现的承诺；以及已提出具体投诉及处理状况的记录。维持这样一个数据库，对于保持连续性有重要意义，特别是对项目不同阶段之间的过渡期，在这个期间内人事变动是司空见惯的。此外，需要发布报告时，或企业需要证明其磋商工作的充分性时，这样一个数据库可能会派上大用场。

SASOL 公司在莫桑比克： 为环境影响评估流程建立利益攸关方数据库

为了在莫桑比克取得海上油气勘探权，Sasol 公司初步拟出一份利益攸关方名单，并与关键的政府机构讨论这份名单。公司根据得到的反馈，对利益攸关方名单进行了增补，并与利益攸关方进行联系互动。名单反复增补，新增联系人或是由现有联系人所提供，或是响应媒体广告或公众会议的号召，主动加入进来的。增补后的名单被转换成严格数据库，包含姓名、联系电话和电子邮件地址（如有）。这个利益攸关方数据库成为公司一个非常有用的工具，在整个公众联系互动过程中都得到了使用，以确保与所有相关方和受影响方保持不间断的沟通。

✓ 开发和维护承诺记录册

要与利益攸关方建立信任和良好的工作关系，言行一致是关键。要及时实践承诺，就必须将在项目的生命期内向利益攸关方群体（受影响社区、当地政府、借款人、非政府组织或其他组织）作出的各种承诺全部记录在案。一般情况下，向利益攸关方作出承诺最多的时期，一是项目初期阶段涉及范围确定和环境和社会评估流程的承诺，二是施工期间在投诉和影响监督方面的承诺。“承诺记录册”已成为一个符合良好做法规范的管理工具，用于记录企业在磋商过程中作出的、包含在各种环境与社会评估文件和行动计划中的众多社会和环境承诺，

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道： 跟踪环境与社会影响评估报告中所作承诺的落实情况

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目的环境与社会影响评估 (ESIA) 文件中，公司承诺要实施的管理措施和减轻措施数以百计。这些承诺分散在文件的各章节，因此公司在将这些承诺分解为具体的行动，以便为项目制定环境与社会管理计划时，最初是遇到了困难。为了克服困难，以“承诺记录册”的形式编制了包含所有承诺的详尽清单。该记录册清楚地列出每项承诺，其原始出处，以及管理计划的哪些部分是针对该承诺的。

承诺记录册一编制完成，就成为制定环境与社会管理系统的宝贵工具。承诺记录册是联系 ESIA 文件和管理系统的纽带，为将作出的承诺付诸实际行动提供了一个保证机制。但是，事后提取各项承诺，再为巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目编写承诺记录册，是一个耗时冗长的过程。此外，还发现一旦从原始文件中将承诺提取出来，承诺往往就很模糊，实施责任也不总是很明确，并且有大量的重复承诺。

该项目的教训是，作出承诺时的用语应该简洁明了，并且最好将承诺记录册作为 ESIA 文件总体提交要求的一部分。在理想的情况下，承诺记录册的结构可按项目的阶段（例如，施工或运营）进行组织，并可按问题（例如，废弃物管理）进行分类，使公司和承包商都更加明确实施责任的归属。

并跟踪落实情况。承诺记录册的内容应包括兑现承诺的时间框架，并且重要的是，将责任落实到具体的个人、业务单位或负责实施的第三方（有些情况下，可能是承包商、非政府组织或地方政府机构）。

记录谁在代表项目发言和第三方有

何看法，是利益攸关方关系管理工作

的一部分。

✓ 保持对“第三方”联系互动的控制

记录谁在代表项目发言和第三方有何看法，是利益攸关方关系管理工作的一部分。外部专家和咨询顾问，以及政府监管机构、非政府组织以及与项目企业合作的承包商，可能必须与项目的利益攸关方发生联系互动。有时候，此类第三方联系互动会带有需要积极加以管理的风险。这些风险包括：披露与企业发布的信息不一致的项目信息；磋商活动不适合当地文化，或将某些利益攸关方群体排除在外；令人对项目的好处产生虚假的期望（例如，补偿标准和就业机会）；事先未经同意，擅自代表企业作出承诺；以及影响减轻措施或社区发展项目的实施不能令指定的受益人满意。

要减少此类风险，进行此类联系互动时，可安排项目工作人员在场，至少开始阶段要在场，以后可定期在场。在可行的情况下，可编写书面的职责范围或契约性协议，可能有助于从一开始就明确第三方的角色，而联系互动活动开始后安排项目工作人员进行定期监督，是一个重要的监督和质量保证手段。

✓ 管理承包商风险

承包商通过自身的行为和与当地人的日常联系互动对利益攸关方关系产生直接影响的可能性，在第三方中可能是最大的。在施工阶段，承包商及其分包商与当地利益攸关方的联系互动可能比项目工作人员还要频繁，受影响社区往往对承包商和企业是不加区分的（两者都被视作“项目”的一部分）。因此，承包商行动可能对企业造成从一开始就应该加以管理的风险。这涉及选择有能力有效处理与利益攸关方之间关系的承包商，并将这方面的要求写入承包合同。契约性要求可包括承包商自行建立投诉管理机制，指定自己的社区关系负责人，以及对员工及分包商进行关于如何与当地人联系互动的培训。应分派企业工作人员对承包商的行动进行现场监督，并协助解决项目的利益攸关方对承包商的投诉。

✓ 追踪记录利益攸关方关系质量的变化

关系的质量可能随时间而变化，并且在项目的不同阶段，联系互动频率和强度也存在不同，因此最好对关键利益攸关方群体定期进行“试温”，考察其对项目的总体满意度，以及具体对联系互动

过程的满意度。有些企业每年或每半年由独立机构进行一次

“印象”调查，每次均使用相同的调查问题以保证连续性，用这个工具来协助管理利益攸关方联系互动过程。通过衡量满意度的变化，确定变化原因，借助调查提供的信息，工作人员和管理人员可以对过程作出调整，或采取必要的行动使沟通和关系回到正轨上来。

COSAN SAIC 公司：

作为环境管理系统的一部分而建立社区磋商计划

巴西首屈一指的糖及燃料乙醇生产商 Cosan SAIC 公司对工厂进行扩建，涉及到各种各样的问题，主要包括废水管理、能源消耗和生产废弃物。在该公司经营所在的那个地区，是巴西环境监管最严格的地区。国际金融公司在向该公司提供企业融资的同时，建议 Cosan SAIC 公司为旗下工厂建立该公司历史上第一个综合性的社会与环境管理系统。此外，该公司的高级管理层还承诺将社区磋商纳入其管理系统，并指定了专人负责对实施工作进行管理。公司正在接受一笔企业贷款，作为贷款的一个条件，公司承诺，作为其社会和环境管理系统的一个组成部分，制定和实施社区磋商计划，并且该承诺将适用于 Cosan SAIC 公司未来的所有新建工厂。

LONMIN 公司在南非： 加强企业对利益攸关方关系的管理

Lonmin 公司是总部设在南非的大型白金开采公司，历史上与关键利益攸关方的关系都很差。但是，自 2004 年以来，公司采取积极的措施，试图使关系好转，并加强公司对利益攸关方问题的管理。Lonmin 公司所采取战略的关键组成部分包括：

- 聘请一个经验丰富的国际咨询机构，协助设立和操办利益攸关方联系互动论坛
- 向 Lonmin 公司工作人员和社区成员提供必要的能力建设培训，以有效参与该论坛
- 每年委托进行一次独立的“社区意见调查”，以测定关键利益攸关方子群体对 Lonmin 公司业务活动的满意度
- 公开披露和发布意见调查的结果
- 每月出版一份报纸，专门介绍利益攸关方联系互动过程取得的有形进展和结果

经过这些努力，到现在，社区对 Lonmin 公司业务活动的支持已有显著增强。此外，该公司还作出协调一致的努力，以改进其内部人员与关键利益攸关方进行联系互动的能力，更清楚地定义这些联系互动活动，明确联系互动的重点，以确保沟通的一致性。经过这些努力，目前已增设一名关系经理，此外还明确了内部和外部沟通的责任归属，并在公司内部指派管理人员负责管理社区联系互动活动。

第二部分：

将利益攸关方 联系互动纳入 项目周期

本部分结合项目周期每个阶段，讨论对成功实施利益攸关方联系互动流程最有帮助的具体做法和方法。项目周期包括以下阶段：

- 项目概念
- 可行性研究和项目规划
- 施工
- 运营
- 缩小规模、退役和撤资



© 世界银行工作人员

项目概念

良好做法要点

- 参考以往的利益攸关方信息和磋商。
- 在项目初期有选择地披露信息和进行磋商。
- 披露关于候选方案、设计或选址选择的信息。
- 尽可能在战略规划阶段与政府联系互动。
- 研究现有的任何投诉程序是否充分。
- 研究法律、监管和贷款人在利益攸关方联系互动方面的潜在要求。
- 确保任何项目风险分析都包括利益攸关方问题。
- 对复杂的项目，考虑成立利益攸关方规划议事会。



在**项目概念阶段**这个初期阶段进行利益攸关方联系互动，目的是估测当地对不同选择和方案潜在的支持或反对情况，以及确定可能影响到项目生存的关键事项和问题。这些问题（和机会）应反馈纳入决策过程。

在这个初期阶段与潜在利益攸关方联系互动，关键是保护竞争性的商业利益，同时协助确定风险，为作出战略选择提供依据。因此，在项目概念阶段与利益攸关方联系互动，应该具有**高度的选择性和针对性**。如果项目规模比较大，或有可能与某些有影响力的利益攸关方产生争议，

在项目发展的最初阶段作出的战略选择可能会对未来的利益攸关方关系带来深远的后果。及早就这些战略决策和方案与利益攸关方群体进行联系互动，可能有助于避免项目遭到反对和其他信誉风险、代价高昂的重新设计以及补偿款。此外，还可提高当地利益攸关方在项目的价值主张上与企业取向一致的可能性。另外，及早联系互动还可提供宝贵的机会，使项目的人员雇用、培训、基础设施和服务需求与政府机构和当地社区的相关计划和重点事项保持一致。

当然，在这么早的阶段进行联系互动是有风险的。首先，现实中真正战略性选择的范围往往并不大；尽管可以披露项目信息，但进行热烈磋商的空间可能很有限。例如，自然资源所在位置，或必须毗邻交通线或市场，可能就完全决定了项目的选址。生产技术的选择可能也局限于已经成熟、具有成本效益的技术。第二，如果有机会让利益攸关方参与定义项目概念，需要注意的是，在投资还存在变数的时候就直接与利益攸关方联系互动，这种行为本身可能导致意外的后果。

但是，在为了编制项目概念书而搜集信息的过程中，与项目的某些利益攸关方进行联系互动是不可避免的，包括在与国家监管机构对话、开展市场调查、现场踏勘、确定范围或地质调查的过程中与某些利益攸关方进行联系互动。在项目概念阶段，人力和财务资源往往有限，短期外聘专家是常见的做法，因此要慎重处理好初期阶段的对话和联系互动，进行期望管理，确保利益攸关方对拟建项目的第一印象是积极的。

在项目发展的最初阶段作出的战略选择可能会对未来的利益攸关方关系带来深远的后果。

行动	进一步的指导意见
参考以往的利益攸关方信息和磋商。	如果项目是对先前某项投资或业务的扩大，则以往信息的可能来源包括：现有的利益攸关方数据库；磋商和投诉记录；项目早前阶段完成的环境与社会影响评估研究以及磋商过程；年度环境监测报告；以及本企业、当地政府或同一地区其他企业的社区投资计划。 对新建项目 ，监管机关以及其他公共部门机构和国际发展机构可能已发布鉴别项目利益攸关方及其利益的报告和计划。如果项目所在地属于 工业园区 ，最好要调查一下园区设立时是否进行了环境影响评估或利益攸关方磋商。
在项目初期有选择地披露信息和进行磋商。	面对各种不同的战略方案和选择，全盘公开披露信息有时候是不可行的，或者是不慎重的，可能导致意外的后果，例如期望抬高、恐慌或投机行为，并且可能为竞争对手所利用而造成业务风险。与此同时，早期磋商可协助确定关键问题，为设计决策提供依据，并提供及早建立关系的机会。与哪些利益攸关方群体及其代表就项目概念和方案方面可能有敏感性的信息进行磋商，需要慎重考虑。
披露关于替代方案以及设计或选址方案的信息。	为选择性利益攸关方磋商准备材料，解释不同的设计选择（包括“无项目”的情境），以及每个选择对不同利益攸关方群体意味着什么。特别是对有争议或敏感的项目，务必要向公众和项目的利益攸关方证明，针对已经提出的问题，正在研究和考虑的有各种不同的选址、路线、模式和方案。有些情况下，可能可以就选址或设计方案的选择与当地利益攸关方进行磋商，甚至让当地的利益攸关方直接参与选择过程。
披露关于候选方案、设计或选址选择的信息。	许多情况下，涉及到选址、产能或其他关键项目参数的战略性决策，在私营部门介入之前，国家的战略规划部门已经作出了决定。在这种政府规划流程中，与利益攸关方可能有不同程度的联系互动，因此企业可与负责这些较高级别利益攸关方联系互动工作的政府机构进行对话，借机对决策和政府主导下的公众磋商的质量施加影响，政府主导下的公众磋商日后可能对企业自身的利益攸关方关系产生影响。

行动	进一步的指导意见
研究现有的任何投诉程序是否充分。	如果项目是对先前某项投资或业务的扩大，可研究在项目的新一期，现有的投诉程序是否有可能足够满足需要。
研究法律、监管和贷款人在利益攸关方联系互动方面的潜在要求。	务必要对照监管机构和贷款人的要求，对企业在磋商、透明度和信息分享方面的正式或非正式政策进行比较分析，以确保透过企业的联系互动策略可以履行所有必要的义务。
确保任何项目风险分析都包括利益攸关方问题。	除了评估传统风险—商业风险、财务风险、技术风险和信誉风险—概念设计阶段的风险分析应反映项目的利益攸关方可能触发的潜在的环境、政治和社会风险，并区分这些风险的重要性次序。
对复杂的项目，考虑成立利益攸关方规划议事会。	如果项目或投资会对某个地区及其居民产生重大影响，可考虑建立当地和地区代表（例如，政府机关、民间组织、社区领袖、技术专家）的议事会，代表定期开会评估不同的概念设计方案。“利益攸关方议事会”的规模和组成可根据项目的规模 and 特点而定。议事代表应与利益攸关方协商一致后确定，应该有公信力和代表性，并且与所代表的利益攸关方之间有切实有效的沟通渠道。议事代表参与审议确定议事会的目标和职责范围。

秘鲁的矿产勘探： 与社区进行初期磋商的挑战和效益

某公司在秘鲁南部实施矿产勘探项目时，出于许多原因，在勘探期很早的阶段就开始与社区进行磋商。及早进行联系互动，是认为这可以帮助该公司处理与该地区矿产开采的政治敏感性有关的风险，特别是因为秘鲁有强大的民间运动力量。另外，在当地社区拥有土地权的地区，秘鲁法律规定，企业要取得探矿权，实现必须征得当地社区同意。

勘探期的一些具体挑战包括：向社区解释勘探的性质；让当地社区了解勘探与实际开采之间的区别；以及因结果存在变数，尝试进行期望管理。该公司确定了关键的利益攸关方代表并与他们合作，向他们详细解释拟进行的勘探活动，然后由这些代表通过公众会议向各自所代表的当地社区转达有关信息。通过磋商，该公司最终获得当地社区的同意，成功取得勘探许可证。

从磋商过程得到的一个教训是，即使勘探阶段的社会和环境影响不是很显著，在项目的早期阶段与当地社区进行联系互动的真正价值在于建立关系，因为社区的支持与否过去和未来都能左右该公司在这个地区的经营能力。

拉法基水泥公司： 让受影响社区参与选址

要在社区附近开一个采石场，这样的消息历来都很难得到好脸色。拉法基 (Lafarge) 虽然想法设法减少对环境的影响，证明项目对当地经济的惠益，公众往往却认为项目是噪音、振动和破坏景观的同义词。在摩洛哥，Tetouan 水泥厂原先是建在城市的边缘，可是随着城市的扩张，厂址变成了城市的中心。另外，水泥厂也开始出现老旧过时的迹象。拉法基决定建一座新厂，并主动征求当地人对新厂选址的意见。居民被组织起来考察附近的几个备选厂址，让他们实地评估扰民程度。实践证明，这是避免 Nimby（别在我家后院，“not in my backyard”）综合症的好办法。经过几轮讨论，水泥厂迁至距原址几公里的新址。今天，新的水泥厂得到了普遍接受。

资料来源：www.lafarge.com

勘探期不同阶段的联系互动对象选择

在初步勘探阶段，在非洲某偏远地区作业的一家矿业公司在与当地社区联系互动时，在勘探过程的不同阶段采取不同的做法：

- 在航空勘探阶段，该公司先与社区领袖沟通，然后散发带有飞机图片的安民告示，这样人们事先知道会有这么一架作超低空飞行的飞机，从而避免很少见过飞机的当地人产生担心。
- 在开始陆地勘探之前，该公司针对陆地勘探阶段进行了环境影响评估，并与政府机关、当地社区和其他利益攸关方进行磋商，确定了相应的减轻计划。
- 在钻探验证期间，该公司主动向周边社区说明钻探验证是属于勘探性质，因为人们见到钻探设备，很容易误认是在大规模开采。在这个做法的帮助下，避免了错误信息或不成熟信息的扩散，对关于开矿的期望进行了管理，避免在该地区导致不必要的紧张、期望抬高或投机行为。



© C. Warren

可行性研究和项目规划

良好做法要点

- 系统地确定项目的利益攸关方及其利益所在。
- 研究监管和融资方面对项目的利益攸关方联系互动要求。
- 让利益攸关方参与环境与社会影响评估研究的“范围确定”阶段的工作。
- 就如何进行磋商征求利益攸关方的意见。
- 编制与项目的影响相称的利益攸关方联系互动计划。
- 就环境和社会影响进行磋商之前，提前提供信息。
- 运用良好的做法来达到或超过环境与社会影响评估对磋商的要求。
- 运用磋商来改进减轻措施，就补偿和惠益达成协议。
- 保持参与政府主导的磋商。
- 估测利益攸关方对项目的支持。
- 在投资决策前，伙伴关系必须是短期见效的。
- 明确社区联络工作人员的联系方式。
- 对以往磋商的遗留问题进行善后。
- 定期向利益攸关方报告项目设计的变更。
- 记录磋商的过程和结果。
- 磋商时须有企业的人员在场，不能让环境与社会影响评估咨询顾问单独与利益攸关方磋商。
- 整合各项目规划职能部门的利益攸关方信息。



项目的可行性和环境与社会影响评估，目的是协助决定是否继续推进新项目或扩建项目，在这个阶段，计划内安排的利益攸关方联系互动活动可能是最密集的。在这个阶段，可能要进行研究，目的是确定项目的技术经济可行性和所面临的商业风险，以及进行初期的工程设计或运营设计。关于利益攸关方在可行性研究阶段的担心和愿望，大多数信息可能是来自与环境与社会影响评价研究有关的定向磋商。

在项目可行性研究阶段，利益攸关方联系互动的基本要素是：

- 将联系互动活动作为一复杂的活动进行提前规划，提出时间表，并配备足够的有适当能力的工作人员
- 主要精力集中于因为紧靠项目地点或抗变化能力弱而受项目影响最大的利益攸关方
- 证明人们的意见和想法会得到认真的考虑，可能是“从设计中排除”已确定的风险，也可能是“向设计中引入”更多对当地经济或社会的惠益，或者在测试各种设计和风险管理选择时采纳利益攸关方的意见

对于大型项目和有多样化重大社会和环境项目，让项目的利益攸关方参与环境与社会影响评价 (ESIA) 研究，可能是设计和可行性研究工作的一部分。如果项目规模较小（例如扩建现有的办公区），监管上可能没有 ESIA 的要求。这种情况下，只要遵守设计、施工和环境质量方面的法定国家标准可能就已经足够了。但是，如果在项目的设计过程中发现潜在的社会和环境风险及问题，应列为项目可行性研究的一部分加以考虑，并且应让受影响的利益攸关方参与确定有关措施，以避免这些影响或将这些影响减轻到可以接受的水平。

正式的环境与社会影响评估研究工作，在时间上未必总是与项目其他方面可行性研究工作是同步的，这些可行性研究工作包括财务分析、成本工程工作、工料测量和项目风险分析。因此，最终对可行性应该有一个总结性的研究，考虑对环境和社会影响的评估结果，以及项目利益攸关方在评估过程中提出的意见，从成本效率、设计质量、风险管理或信誉方面提高项目的价值。

行动	进一步的指导意见
就如何进行磋商征求利益攸关方的意见。	随着项目设计从原始概念出发，到项目设计定案，务必要更系统地与利益攸关方联系互动，目的是为正式的 ESIA 研究收集信息，或为项目其他方面的可行性研究和风险分析提供信息。
研究监管和融资方面对项目的利益攸关方联系互动要求。	企业自身可能有关于透明度、磋商和信息分享的政策或股东政策。应该对照监管机构和贷款人的要求，对这些政策进行核对应分析，以确保透过联系互动活动可以履行所有必要的义务。
让利益攸关方参与环境与社会影响评估研究的“范围确定”阶段的工作。	如果项目必须进行正式的 ESIA 研究，（有选择地）让项目利益攸关方参与最初“确定范围”阶段的工作，对于系统化地鉴别须纳入评估范围的影响和风险，可以产生极大的推动作用。确定范围的工作涉及第一手信息的收集，重点是倾听利益攸关方最关心的问题。在确定范围的过程中进行磋商，是值得推荐的做法，应根据专业判断和对二手信息来源的研究分析，运用这种磋商作为调查和评估的辅助手段。
就如何进行磋商征求利益攸关方的意见。	如果有疑问，可主动征询不同的利益攸关方群体，询问希望采取什么磋商方式，包括希望以什么格式获得什么类型的信息，以及什么样的时间、频率和场地安排最有可能满足他们的需求。

行动	进一步的指导意见
编制与项目的影响相称的利益攸关方联系互动计划。	进行主要的 ESIA 研究和项目分析及设计其他方面工作期间，利益攸关方联系互动及沟通活动应以该计划作为指导。此外，在 ESIA 研究结束之前，应不断更新该机会，从而为参与监督影响减轻措施的效能提供路线图。如果项目造成重大影响的可能性较低，可能就不是很有必要制定正式的计划。（利益攸关方联系互动计划的内容示例见附录 3）
就环境和社会影响进行磋商之前，提前提供信息。	就项目的环境和社会影响与利益攸关方进行磋商之前，须编制对磋商对象而言通俗易懂的项目材料。内容包括： - 项目及其主要目标概述，包括项目的位置和主要活动的 时间表：施工期、运营活动高峰期、退役 - 对项目较为详细的描述，涉及磋商或进行更广泛利益攸关方联系互动的话题 - 概括介绍磋商过程中要讨论的环境和社会影响，以及目前已经得出的任何暂时性的结论或预测 - 任何现有的减轻措施方案建议
运用良好的做法来达到或超过环境与社会影响评估对磋商的要求。	对于 ESIA 研究中必须进行的向利益攸关方披露信息和利益攸关方磋商，不同司法管辖区在法律上的要求不尽相同。在利益攸关方联系互动方面，监管上一般至少有这样的要求： - ESIA 报告书中包含磋商情况 - 在规定的阶段内，公布 ESIA 报告书和管理计划（或管理计划与利益攸关方有关的部分）的草稿 - 向受影响利益攸关方告知可能波及他们的风险或影响 - 项目举办单位对有关利益攸关方所提意见的回应 - 编写和散发 ESIA 报告的执行摘要 企业如选择进行正式的 ESIA 工作，对于此项工作期间内的磋商，除了法律上对联系互动工作的最低要求，还有其他值得提倡的良好做法（见表 1）。这些措施有助于确保利益攸关方真正被纳入 ESIA 研究，能够对项目设计产生影响。值得提倡的良好做法可包括： - 磋商开始前提供有意义的项目信息 - 通过磋商来协助确定影响范围，正式纳入 ESIA 研究的职责范围 - 与利益攸关方合作确定和分析基线数据 - 披露 ESIA 报告的草稿之前，研究和修改拟采取的减轻和公益措施 - 披露 ESIA 报告的最终文本（包括环境与社会管理或行动计划），并进行磋商 - 持续保持磋商，以监督影响和风险以及规避、减轻和补偿措施的效能

行动	进一步的指导意见
运用磋商来改进减轻措施，就补偿和惠益达成协议。	运用磋商来拓宽和讨论可用措施选择的范围，以消除、抵销或减少对环境和社会的潜在负面影响。直接受影响利益攸关方对本地的了解，许多非政府组织和科学界的创新及更广泛的经验，都可能有助于增进减轻措施的效能。另外，磋商还是一个重要工具，可用于与受项目影响的利益攸关方协议确定可以接受的补偿措施，以及设计具有针对性和适合当地文化的公益计划。
保持参与政府主导的磋商。	务必要了解有关政府主导磋商的要求，因为这些磋商可能会影响企业未来的利益攸关方关系。政府主导的磋商不充分，可能导致不满、期望抬高或制造对项目的错误认识，而且政府不履行义务可能危及项目的生存。（有关政府主导磋商的更多论述，见第 23 页。）
估测利益攸关方对项目的支持。	企业尽管付出最大的努力，以减少负面影响，证明项目对当地利益攸关方的净惠益，项目依然可能引起争议，无法获得所有利益攸关方群体的支持。这种情况是可能存在的。在早期规划阶段要问的一个关键问题是，当地利益攸关方对项目的推进是否给予足够的支持。对以下问题的答案可能有助于企业作出决策： ● 到目前为止，利益攸关方对信息提供和磋商的方式和程度是否满意？ ● 利益攸关方提出的担心，是否还有任何尚未解决的，对项目构成商业风险或信誉风险？ ● 利益攸关方是否对项目有任何实质性的抵制，而政府机关或贷款机构在从环境、社会或经济发展的角度审批项目时会加以考虑？ ● 如果存在反对意见，这些反对意见是可以化解的，还是不可调和的？反对意见是否是针对项目概念本身（而不是针对一个或多个参股企业或融资机构）？ ● 如果存在不满，范围有多大？抵制力量是来自当地还是项目区以外？项目是否得到当地大多数居民的支持？
在投资决策前，伙伴关系必须是短期见效的。	项目最终得到监管或金融机构批准之前，与当地建立战略伙伴关系时须保持谨慎。如果存在项目无法获得批准或要拖很长时间才能获得批准拖后的可能性，则从未来的利益攸关方关系出发（与项目伙伴和伙伴关系受益人的关系），战略伙伴关系必须着眼于短期见效。一个成功的短期性见效的伙伴关系项目可以建立起卓越的利益攸关方关系，为项目获得批准后制定推行更周详的伙伴关系计划奠定基础。

行动	进一步的指导意见
明确社区联络工作人员的联系方式。	如果项目较小，与利益攸关方的联系互动可能很有限，或者项目规模很大，不可能做到与每个人进行磋商，则务必要让利益攸关方知道，如果问题或担心持续得不到解决，应该去找企业内部的什么人联系，联系的方式和地点是什么，以及预计会得到什么类型的答复。
对以往磋商的遗留问题进行善后。	要特别注意在项目企业介入前或没有介入的情况下，由第三方出面对其磋商的利益攸关方。例如，政府机关就征地补偿进行的磋商，或先前由项目关联设施（例如发电、供水或修路）的所有方进行的磋商。如果有迹象表明存在长期悬而未决的不满，可能有必要与相关的第三方合作，在法律的范围内，考虑对该第三方与其他利益攸关方之间现有关系的影响，共同解决遗留问题。
定期向利益攸关方报告项目设计的变更。	随着各类可行性研究和环境与社会影响研究的推进，以及项目设计的不断修改，要定期更新散发给利益攸关方的信息。例如，可通过定期发给各家各户的新闻通讯刊物，或通过利益攸关方代表，发布最新的信息。
记录磋商的过程和结果。	记录磋商的“对象、内容、时间和地点”，是有效实施磋商的关键。对利益攸关方作出的任何承诺也都应记录在案。详尽的记录有助于向利益攸关方证明，项目战略中已经采纳了他们的意见，在向利益攸关方反馈利益攸关方所问题的处理结果时，也是很有用的资源。（附录 4 是一个利益攸关方联系互动活动记录表的示例，可供参考）。
须有企业的人员陪同环境与社会影响评估咨询顾问，并不断参与磋商。	在 ESIA 过程中，咨询顾问与利益攸关方进行联系互动时，尽可能安排项目的工作人员陪同在场。这有助于在项目工作人员与项目的利益攸关方之间建立长期性关系，减少咨询顾问独立开展联系互动活动所带来的第三方风险，并确保项目的工作人员掌握有关问题的第一手资料，并对咨询顾问报告中提出的减轻措施建议有第一手的掌控。

行动	进一步的指导意见
整合各项目规划职能部门利益攸关方信息。	利益攸关方联系互动的管理，很大一部分是要确保磋商中收集到的信息被用于项目规划的其他方面，包括风险评估、设计和工程、健康和规划、外部沟通以及财务和人员雇用规划。在项目规划期间，ESIA 研究团队（包括负责利益攸关方联系互动活动的团队）定期与项目工程师开会交流，是值得提倡的做法。通过这种方式，可以评估对减轻影响或设计变更的建议，无论是采纳还是拒绝，都可向有关的利益攸关方反馈明确的理由。类似地，利益攸关方的担心如果构成商业风险或信誉风险，则须通报给负责风险评估的团队，与更为主流的政治、监管和商业领域的风险参照对比，确定重要性次序。

专栏 11：监管机构和贷款人关于利益攸关方联系互动的要求范例

特立尼达和多巴哥：环境管理法案

第 5(2) 条申请人在必要时应就 TOR [职责范围] 与相关机构、非政府组织和其他公众成员举行磋商，并可在第 (1)(c) 款规定的通知后 28 天内，向主管机关提交书面保证，保证对 TOR 草案进行修改，并列明：

- (a) 申请人建议对 TOR 采取的修改方式
- (b) 对拟作修改之处的合理性依据的说明
- (c) 就 TOR 与相关机构、非政府组织和其他公众成员举行磋商情况的说明

第 8(1) 条主管机关应建立一个国家环境合格证备案系统…… 9(1) 备案系统应开放接受公众的查询，地点和时间由主管机关不时通过公报和一份或多份向广泛发行的每日出版的报纸予以发布。…… (2) 任何人提出申请并支付规定的费用后，均应提供备案系统的检索结果。

专栏 11：监管机构和贷款人关于利益攸关联方联系互动的要求范例（续）**赤道原则（对签署赤道原则的银行的要求）**

原则 5：磋商和信息披露 — 对于所有 A 类项目以及适当情况下，非经合组织国家境内以及根据世界银行世界发展指标数据库的定义未列入高收入类的经合组织国家境内的 B 类项目，政府、借款人或第三方专家已经以结构化和适合当地文化的方式，与受项目影响的社区进行磋商。⁴ 如果项目对受影响社区有重大的负面影响，这个过程将可确保与受影响社区进行自由、事先和知情的磋商，促进受影响社区的知情参与，从而按 EPFI 满意的方式，确定一个项目是否已将受影响社区担心的问题充分纳入考虑范围。⁵

原则 6：投诉机制—对于所有 A 类项目以及适当情况下，非经合组织国家境内以及根据世界银行世界发展指标数据库的定义未列入高收入类的经合组织国家境内的 B 类项目，为了确保磋商、信息披露和社区联系互动能够持续贯穿项目的施工和运营阶段，借款人将按照项目的风险和负面影响的大小，作为管理系统的一部分，建立适当规模的投诉机制。借款人可借此受理和促进解决来自受项目影响社区的个人或群体对项目的社会和环境绩效提出的担心和不满。借款人将在社区联系互动过程中就该机制向受影响社区作出说明，并确保该机制能够以适合当地文化的方式，迅速和透明地处理问题，并且能为受影响社区的所有阶层便利地使用。

要了解更多信息，请访问网站 www.ifc.org 和 www.equator-principles.com

4. 受影响社区是指项目影响区内，项目可能对其造成负面影响的当地人群。如需要以结构化方式进行该等磋商，EPFI 可要求编制公众磋商及信息披露计划 (PCDP)。磋商应该是“自由的”（杜绝外部操纵、干扰或胁迫以及恐吓）、“事先的”（及时披露信息）和“知情的”（信息有针对性、容易理解和获取），并应适用于项目的整个过程，而不仅是项目的初期阶段。借款人将根据受影响社区的语言喜好、决策流程和弱势或脆弱群体的需求，设计适当的磋商流程。

5. 与土著居民的磋商必须符合“绩效标准 7”详细规定的具体要求。此外，土著居民获东道国立法认可的特殊权利也要纳入考虑范围。

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道： 披露环境与社会影响评估文件

就当地磋商的进行程度和披露的信息量而言，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目可谓创造了先例。在当地以及通过国际金融公司的 InfoShop 披露了巨量的环境和社会信息（38 卷）。文件被翻译为当地语言，并在全部三个国家的当地图书馆、地区中心以及当地政府、非政府组织和巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司的办事处提供给公众查阅。此外，通过全国和地方性报纸以及电台公布查阅地点。

但是，在这个过程中也有一个教训，即披露的信息量过大，未必能促进与受影响利益攸关方的沟通，或促进利益攸关方使用这些信息。必须特别注意披露材料的数量和查阅方式，特别是对于大型复杂项目。在可能的情况下，有必要披露重点更突出、当地人容易消化和理解的摘要报告，而不是大量提供成套的已编制技术文件。（后者可在有人要求时提供。）

为了协助解决这个问题，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司制作了针对具体问题的社区宣传册、非技术性摘要、海报和个案分析资料，并就信息披露举行多次村民会议。以土耳其为例，在村一级进行了内容简化的宣讲，原因是发现要传达关键性的 ESIA 结果，口头沟通是更为有效的手段。

资料来源：“巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目：经验教训”，国际金融公司（2006 年 9 月），可在以下网站下载：www.ifc.org/envirolessons

表 1： 满足环境与社会影响评估报告书披露
和磋商要求的良好做法

主题	良好做法
ESIA 报告书中包含磋商情况	在 ESIA 研究初期阶段以及针对 ESIA 报告和管理计划的草稿进行的利益攸关方磋商，在最终报告中应有记录。报告应包括： ● 会议、研讨会和讨论的地点和日期，以及参与磋商的受项目影响者和其他利益攸关方的情况介绍 ● 概述在确定范围阶段提出的问题 ● 项目举办单位对所提出问题的回应 ● 如何向磋商对象传达上述回应 ● 遗留问题的细节和计划采取的任何处理措施
披露 ESIA 报告和管理计划的草稿	ESIA 文件的草稿通常必须提供给公众查阅并征求意见。应综合考虑运输成本、印刷和翻译成本、文件公开查阅期长短和开放时间（例如周末），选择公众可进入的多种场所作为文件的公众查阅地点。 公众查阅地点可包括： ● 地方及中央政府的办事处 ● 公共图书馆 ● 当地社区中心 ● 当地的大学或学术研究中心 ● 企业的办事处 ● 当地非政府机构和社区性组织的办事处 项目举办单位编制或委托编制的相关文件可在网上提供链接。材料公布后如有修改或增补，应按上述方式公布。
通知受影响的利益攸关方	应在当地和全国性的报纸投放适合当地文化的广告（考虑语言、地点、识字率等因素），并通过广播媒体发布广告，说明 EISA 文件开放查阅的时间和地点，以及是否要就初步评估结果召开公众会议。广告还应明确征求意见的截止日期。（附录 5 举例说明了标准的 EISA 材料公布通告应该包括哪些内容）。
对意见的回应	为了适当回应利益攸关方对 ESIA 报告草稿的意见，项目企业应建立接收、记录和处理所提意见的机制。具体措施应包括确认收到意见、在 ESIA 报告草稿的适当地方采纳提建议和（或）解释意见无法采纳的理由。

表 1： 满足环境与社会影响评估报告书披露和磋商要求的良好做法（续）

主题	良好做法
执行摘要	综合考虑形象化说明要素、当地的语言和识字率，为 ESIA 文件编制格式简单易懂的执行摘要。执行摘要应着重论述关键的影响及减轻措施，概括说明未来的利益攸关方磋商方案，例如不间断的实地考察、各类监督计划和开门政策。 项目企业借发放 ESIA 执行摘要的机会，可用明了的书面方式阐述拟建项目会带来变化，以及项目作出哪些努力，以减轻负面的风险和影响，增进项目的惠益。此外，还可借这个机会，证明企业认真对待以往的磋商活动，并在项目设计中采纳了磋商结果。 执行摘要分发策略的出发点应该是，需要向最脆弱的、项目对其利益造成损害的人提供信息，以及与广泛的利益攸关方建立建设性的关系。通过利益攸关方代表和关键传播人来分发执行摘要，是一个高效率的策略。 资料来源：英国海外发展协会

菲律宾：关于环境与社会影响评估报告征求意见稿的磋商

菲律宾交通部以建设—经营—移交 (BOT) 合同的方式发包一条现有城市轻轨线路的扩建工程。ESIA 报告草稿和相关的环境行动计划发布后，邀请报纸、电视和电台就拟采取的影响规避及减轻措施展开辩论。此外，还以彩印小册子的形式制作了各类方案的摘要，分发给拟建路线两侧 100 米内的所有企业和居民。除了与沿线各企业和居民团体开展系统的磋商，还制作了一个流动展台，巡回展出该项目的比例模型。通过这些活动，提出了一系列主次分明的工程减轻措施，并就交通和噪音干扰对当地企业的影响，协议确定了补偿标准。

专栏 12：国际金融公司如何判定一个项目是否拥有“广泛的社区支持”

某些情况下，“……，国际金融公司通过自己的调查，判断客户在将项目提交国际金融公司董事会批准之前，在社区联系互动方面是否进行了自由、事先、知情的磋商，使受影响社区能够做到知情参与，从而使项目在受影响社区内获得广泛的社区支持。拥有广泛的社区支持，证据是从受影响社区个人或其获认可的代表收集到对该项目表示支持的表态。广泛的社区支持并不排除某些个人或群体反对该项目”。

—国际金融公司社会及环境可持续性政策，第 20 条

国际金融公司在判定是否拥有广泛的社区支持时，从两项审查条件、流程和结果的角度来考虑和进行数据分析：

- 条件 1：客户是否开展了自由、事先和知情的磋商，并使受影响社区能够做到知情参与。

—社会及环境可持续性绩效标准指导说明，附件 5

- 条件 2：项目的受影响社区对项目的支持和反对程度，分为“收集表态”和“表态环境”两条。

—国际金融公司环境及社会审查程序

MINCA：项目批准之前的短期战略性社区发展伙伴关系

2000年，拟在委内瑞拉玻利瓦尔州新建一个金矿开采项目的 Minca 公司与当地的 Las Claritas 社区、当地的市长办公室和医疗卫生界的一个国际非政府组织进行诚恳谈判。谈判进行时，尚未就项目融资和项目设计的细节达成协议。该公司、政府卫生机关、社区团体和一个非政府组织最终达成一项伙伴关系协议，投入 200 多万美元在金矿附近建设和经营一个社区健康中心。这个健康中心的设计能力是为 12,000 人提供基本医疗服务，其中包括未来矿工的家庭。建设经费由各方以资金或物质的方式分摊，无论是医疗服务的质量和普及、声誉、利益攸关方关系还是风险角度，做到了各方均受益。

初步的伙伴合作是暂时性，意图仅限于设计和建造健康中心。当时黄金价格低迷，Minca 的一个主要股东选择退出该金矿项目。因为从一开始就表明伙伴合作是临时性的，因此其余各方不仅愿意而且也能够，在没有原公司参与的情况下，重新举行谈判，就健康中心的长期运营达成新的协议。更重要的可能是，这项伙伴合作涉及 13 个不同的社区团体和很有争议的采矿业，建立了新的建设性伙伴关系。

“我认为最大成功在于没有冲突。在这个国家的其他地区，与矿业公司的冲突数不胜数。”

Alex Mansutti, UNEG

资料来源：Las Cristinas 金矿项目，委内瑞拉，企业发展伙伴关系计划
http://www.bpd-naturalresources.org/html/focus_las.html#

SASOL 公司在莫桑比克：**环境与社会影响评估过程中利益攸关方联系互动的良好做法****信息披露和磋商**

在一项海上油气勘探项目的环境影响评估的三个主要阶段，Sasol 公司在莫桑比克举行了三次公众会议：

1. 范围确定阶段开始时举行一次，目的是向公众介绍拟定的环境影响评价方案和项目情况，让公众提出担心的问题
2. 范围确定阶段结束时举行一次，目的是发布和讨论范围确定报告草稿
3. 环境影响评估工作结束时举行一次，目的是发布和讨论环境影响评估报告草稿

作为利益攸关方磋商和联系互动工作的一部分，一共举行了 11 次公众会议。考虑到利益攸关方范围很广，所有这些会议都采用同声传译，至少以两种语言（葡萄牙语和英语）进行，有些是三种语言（在有当地语言的地方）。所有这些会议事先都进行了广泛的宣传，采用的方式有直接向利益攸关方发出邀请（信函、传真、电子邮件、电话）和发布公告（通过电台和报纸）。除了公众会议的日期和地点信息，邀请和公告的内容还包括公众可在何处查阅相关文件，并说明了意见提交流程。每次会议都有正式的纪要，作为环境影响评估工作的公共档案。在项目的各阶段，公众磋商报告均提供给公众查阅，项目区内所有行政区均设有公众查阅地点，此外还设有省级的公众查阅地点。

SASOL 公司在莫桑比克：

环境与社会影响评估过程中利益攸关方联系互动的良好做法（续）

建立利益攸关方议事会

在环境影响评估的范围确定阶段最初举行的公众会议上，有利益攸关方建议设立一个利益攸关方议事会，以协助提高关键利益攸关方群体的参与程度。随后，制定和讨论了利益攸关方议事会的职责范围 (ToR)。

批准后的利益攸关方议事会职责范围，重点是确保建立一个由整个项目区内各关键部门利益攸关方组成的有代表性的机构，包括旅游业投资者、当地的手工业及半工业化渔业协会、当地及省政府代表、在项目区内开展活动的非政府组织、政府渔业机构、莫桑比克国家石油公司 (ENH) 和 Sasol 公司。

利益攸关方议事会成为确保 Sasol 公司、其咨询顾问与相关方及受影响方持续保持联系互动的关键机制。在整个环境影响评估过程中，利益攸关方议事会一共召开了七次会议，地点都是在项目区内的 Inhassoro。在关键性旅游业投资者和自然保护非政府组织集中的 Maputo，议事会设有一个分会。议事会的所有会议都有记录，成为联系互动工作的重要档案记录。在整个勘探项目的实施期，利益攸关方议事会将继续召开会议，自环境事务协调部（莫桑比克的政府环保机构）有条件批准环境影响报告 (EIR) 以来，议事会已经举行了四次会议。

对环境影响评估报告草稿进行独立的同行评议

应利益攸关方议事会的要求和委托，对环境影响评估报告草稿进行了一次独立的同行评议。Sasol 公司提供评议经费，利益攸关方议事会起草了职责范围并指定了国际同行评议人。同行评议报告以书面方式出具，并作为环境影响评价报告草稿征求意见过程的正式成果提交。对评议的答复，连同评议报告全文，一并收入最终的环境影响评估报告。



© R. English

施工

良好做法要点

- 鉴别最有可能受施工影响的利益攸关方。
- 向当地的利益攸关方告知施工作业内容和施工进度变更。
- 社区联络工作人员迅速就位。
- 努力缩短化解不满所用的处理时间。
- 向利益攸关方报告环境和社会管理计划的进展。
- 选择有能力与利益攸关方有效进行联系互动的承包商。
- 管理承包商对利益攸关方关系造成的风险。



施工阶段的利益攸关方联系互动工作涉及设施、基础设施和建筑物（以及完成施工所需要的“临建工程”，例如施工用路）的所有施工准备及施工作业，以及对承包商和施工合同的管理。

对于在生物多样性和自然环境领域有利益的受影响社区和利益攸关方群体，**施工阶段是要高度关注的时期**。根据项目的性质和规模，可能会有

企业在施工阶段如何管理利益攸关方

联系互动工作，往往为剩余的项目运营期

奠定了基调。

许多各种各样的负面影响和风险，其中包括：丧失对当地人生计有重要意义的土地和自然资源；地表水体的恶化；对道路、供水和卫生基础设施的损害；传染病的风险增加；当地人与外来临时工人发生冲突；丧失栖息地以及干扰野生生物；以及因交通繁忙、粉尘、噪音、过度照明和空气排放物引起的妨害及健康问题。另一方面，施工期也被许多人视作**落实当地经济惠益的机会**，无论是通过有利的补偿安排、直接或间接的就业机会、使用施工临建工程来支持当地的基础设施发展，还是通过大型项目专门设立的社区发展计划。

通过项目设计和 ESIA 研究阶段的早期利益攸关方联系互动工作，应该已确保重要的负面影响大都已经从“从设计中排除”、已减轻到可接受的水平或已得到补偿。施工开始后，同样重要的是，在整个施工期都要让受影响的利益攸关方参与监测预计会有影响。由于施工设备和承包商都是快马加鞭，迫切需要保证施工进度，因此影响减轻措施或就业等惠益的实际效果可能会低于预期。施工阶段的联系互动工作，最根本的任务是让利益攸关方参与评估相关措施是否取得预期的效果，投诉是否得到及时的处理，以及确定的补救方案。企业在施工阶段如何管理利益攸关方联系互动工作，往往为剩下的项目运营期内与社区、当地政府和外部方的关系奠定了基调。

行动	进一步的指导意见
鉴别最有可能受施工影响的利益攸关方。	项目设计定案，与承包商就施工工程的范围达成协议后，就可以更清楚准确地了解各种施工作业会在什么时间对哪些利益攸关方造成影响。须对照以往收集的利益攸关方信息（例如作为ESIA过程的一部分收集的利益攸关方信息）进行核实，以确保鉴别所有可能受即将开始的施工影响的人，并区分这些人所担心问题的重要性次序。
向当地的利益攸关方告知施工作业和施工进度变更。	对生活在项目工地附近的社区，施工带来的噪音、粉尘、振动、交通和照明可能会导致干扰和情绪压力，以及造成身体或健康危害。无论是大型基建工程还是小型施工作业，最好都要向公众通告以下事项： • 施工作业的目的是性质 • 开始日期和持续时间 • 潜在的影响 • 有涉及承包商的担心/投诉时的联系人信息 可通过许多方式来发布上述信息，包括路边公告牌、公共场所的布告板、新闻通讯刊物、上门投送宣传单以及通过利益攸关方代表或公众会议来发布信息。
社区联络工作人员迅速就位。	施工作业开始前完成社区联络工作人员的招聘、培训和到岗，这是在项目的施工阶段有效管理利益攸关方关系的一个重要组成部分。在施工期潜在负面影响成为实现的可能性往往是最高的，因此施工期往往也是投诉高峰期，项目企业和主要承包商的工作人员最好在施工作业开始前就要走访当地的利益攸关方，主动提供最新情况和解答疑问。施工开始后，尽量让社区联络工作人员多在现场，方便受影响社区与其联络。

行动	进一步的指导意见
努力缩短化解不满所用的处理时间。	施工期往往是对投诉机制效率的真正考验。施工作业往往具有快速移动性，材料和工人的调动和工作进度的调整往往在接到通知后短时间内就会进行，因此投诉处理工作也要同样的快速和有效。例如，如果施工车辆交通繁忙，对在校儿童构成危险，则必须迅速采取调整路线或降低车速等处理措施。企业要为施工期内投诉量增加（有时候，增加是剧烈和出乎意料的）的准备，并且对于规模较大的项目，要做好必要时投入更多资源的准备。
向利益攸关方报告环境和社会管理计划的进展。	在施工期内，向项目的受影响利益攸关方报告落实环境和社会承诺的进展情况。此类报告的内容和频率应与利益攸关方的关切程度相适应。公开披露监督报告，其中包括第三方监督人的报告，是值得提倡的良好做法。
选择有能力与利益攸关方有效进行联系互动的承包商。	在施工阶段，日常与当地的利益攸关方保持联系互动的一般都是承包商和分包商。承包商和分包商与受影响社区、政府机关和其他利益攸关方的联系互动质量会直接对项目造成影响，可能对项目企业带来信誉上的后果。制定资格预审标准，用相关的调查问卷来评估主要投标人满足利益攸关方联系互动及社会绩效最低标准的能力，对选择过程可能会有帮助。对于大型或复杂的项目，主要承包商最好要有自己的社区关系负责人和投诉解决机制。
管理承包商对利益攸关方关系造成的风险。	如果指定承包商负责实施任何环境和社会影响减轻措施，则要评估因为承包商未履行该职责而破坏项目与本地利益攸关方之间关系的风险。如果确定有风险和（或）承包商被认定能力不足，最好是安排项目企业内部的人员去管理这些承诺的实施、监督和落实。

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道： 投诉机制

有效和运转良好的投诉机制是社区关系管理的一个重要组成部分。针对巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目，管道项目公司为三个受影响国家（阿塞拜疆、格鲁吉亚和土耳其）分别建立了投诉机制，以管理项目导致的投诉。投诉机制的目标是：(i) 为受影响者提供直接和方便的渠道，用于投诉或解决项目进行过程中可能出现的任何纠纷；(ii) 确保确定和实施适当的、双方可以接受的纠正措施；以及 (iii) 核实投诉人对纠正措施的结果是否满意。此外，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司的施工承包商还建立了一个平行的投诉机制。

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司的投诉机制的部分关键组成部分包括：

- 社区联络员 (CLO)，派驻现场负责受理和协调处理投诉
- “投诉登记册”，记录具体的投诉、已采取的纠正措施以及给投诉人的答复
- 两周内对所有投诉作出答复（即使只是拟采取投诉处理措施的摘要）
- 对所有投诉均书面答复（根据具体情况的需要，也可口头答复）
- 如果无法通过谈判达成令投诉人满意的处理结果，则依据东道国的法律，寻求通过准司法调解和司法程序解决
- 首席社区联络员编制周报和月报，详细报告投诉的数量和处理结果，以及报送巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司驻各国社区关系经理处理的任何未解决的问题

在施工过程中，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司被迫不断增加一些地方的社区联络员数量，以及时处理受项目影响社区提出的大量投诉。这里有一个普遍的教训，即尽管做了大量的社区联系互动工作，依然可能会出现大量的投诉。项目企业和承包商需要为这种可能性做好准备，需要有能力在必要时找到更多熟练人才。

资料来源：“巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目：经验教训”，国际金融公司（2006年9月），可在以下网站下载：www.ifc.org/envirolessons

专栏 13：主要施工承包商的资格预审标准

在投标资料清单中要求提供：

- 管理系统认证以及证明遵守其他社会及劳工标准的证书（例如，ISO、SA 等）
- 社会及社区联系互动政策
- 在以下领域具备适当资质的管理人员及普通工作人员数量：当地采购管理、社区联络、能力培训/师徒式辅导和当地业务支持
- 员工培训及社区关系记录
- 专职社区关系经理的资料（对大型项目）

在投标资料包中包括一份调查问卷，用来测评承包商在施工阶段管理利益攸关方联系互动的能力，例如包括以下项目：

- 如何实施将要列入合同条款的各类环境和社会影响减轻措施（主要是针对高风险的影响）
- 与受影响社区联系互动的管理做法
- 在招聘（包括轮换周期）、工人生活区管理、当地采购以及人力资源发展及培训方面的做法
- 在为受到施工作业负面影响的社区增加就业和本地采购机会方面的具体经验（应该是对技能水平和生计脆弱性与项目区内社区相似之社区的相关经验）
- 承包商过去曾作出多大的努力来提高地区性分包商和当地级别供应商的能力

资料来源：Shell international, "Social Performance during Construction, Management Social Performance" Guidance Note.

表 2： 施工期间常见的利益攸关方关切事项

问题	典型关切事项
征地	• 非自愿移民（物质和/或经济迁移） • 丧失资产，生计受到影响 • 补偿问题
生计资源	• 重要可再生自然资源（例如农用地、野生生物、栖息地、木材及非木材林产品、鱼类资源等）丧失、恶化或获取途径受到妨碍
土著居民	• 文化价值观受到破坏，土著权利受到侵害 • 有文化价值的地点遭到损害或进出通道丧失
生物多样性	• 丧失生物多样性价值高的栖息地 • 噪音、振动、照明、交通等对野生生物造成干扰，特别是在繁殖和迁徙季节
水资源	• 因疏浚清淤、受干扰地区土壤流失、钻井泥浆排放、采出水等因素造成地表水和地下水恶化 • 取水速度不可持续，例如在设备维修时或排放卫生废弃物和生活废弃物时
基础设施承受能力	施工作业或流动性工人对基础设施的要求可能会耗尽当地行政区或社区的基础设施承受能力，对当地用户造成伤害，例如： • 因过度使用造成道路和通航水道的质量或可用性恶化 • 对交通、电信、电力、水以及废弃物处理和处置的需求居高不下，公用设施不堪重负 • “消耗”当地的医疗卫生设施资源，造成使用成本攀升
废弃物	• 废弃物运输事故（例如原油或化学品泄露）对人的健康造成影响 • 有害及无害废弃物未得到有效的处理或处置
干扰性影响	• 噪音、粉尘、空气排放物、交通事故、污染、过度照明等造成干扰和对人的健康带来负面影响

表 2： 施工期间常见的利益攸关方关切事项（续）

问题	典型关切事项
工人及劳工生活区	• 劳工标准违反国家法律和国际协定 • 劳工生活区的工人对当地社区有不受欢迎的行为 • 助长娼妓业，不尊重当地社区的文化规范 • 传播传染性疾病（性传播疾病/艾滋病）和地方病（疟疾、结核等）
负面的社会经济影响	• 未满足当地人对实现预期就业机会的期望 • 当地的工资水平/期望高于外来劳工，导致当地人丧失就业机会 • 流动性工人的涌入造成经济迁移、当地人丧失购买力以及犯罪、酗酒、赌博、娼妓、性传播疾病等社会问题 • 流动性工人内部关系紧张，社区内部和社区之间产生敌视，可能发生暴力行为 • 建筑工人的工资水平超过市场标准（例如与农业相比），导致“劳动力流失”，间接导致该地区支柱产业（例如农业、畜牧业、旅游业等）人力匮乏和投资减少 • 食品、住房和服务的价格攀升，或对稀缺性自然资源产生冲突 • 施工完成后裁员/裁减分包商造成的负面影响



© T. Pollett

运营

良好做法要点

- 管理从施工到运营的过渡。
- 定期审核及更新利益攸关方信息。
- 设法评价利益攸关方的意见。
- 必要时继续披露信息、磋商和向利益攸关方发布报告。
- 确保继续将对利益攸关方的承诺纳入运营管理系统。
- 定期宣传意外情况准备及应对计划。
- 保持投诉机制的正常运转。
- 考虑设立参与式或第三方监督计划。
- 对争议性项目，考虑成立独立的监督委员会。



从施工向运营过渡，本身会带来许多变化。作业量和造成影响的可能性最大的阶段已经结束，一般情况下投诉数量以及与利益攸关方联系互动的频率都会下降，同时雇员及承包商员工队伍的总人数也会减少。际过渡期内的人事变动（包括承包商）可能会对后续的利益攸关方关系带来负面影响，需要慎重加以管理，以确保关系的连续性。

与外部利益攸关方的联系互动，无论是日常运营活动中的联系互动、定期性计划中的联系互动还是紧急情况下的联系互动，均应被视作运营管理不可分割的组成部分。根据项目的性质和规模，利益攸关方联系互动可能关系到企业内部各种部门和职能单位的绩效，因此应纳入现有的系统，包括健康和安全、环境管理、采购和承包商管理、后勤管理、现场或工厂检查或审计、对外沟通、安全考虑和项目风险管理。

对于 ESIA 报告已完成的项目，运营期间的后续利益攸关方联系互动有时候仅限于企业定期审计对社会与环境管理计划中所作承诺的遵守情况。在这里，务必要验证环境和社会影响预测的准确性，以及影响减轻及补偿措施的有效性。专家组、第三方监督人、社区参与影响监测以及定期发布企业的环境与社会绩效，这些形式的利益攸关方联系互动均可在运营期间用于加强对影响的有效管理。

但是对有些项目，为了与当地社区、政府机关和特殊利益群体保持**建设性的长期关系**，利益攸关方联系互动可能需要超出减轻影响之外。有可能需要增强联系互动的主动性，企业要适应新的利益攸关方群体和利益攸关方所关心问题的不断变化，并提供有效的投诉管理程序以及在项目的生命期内保持对话的机制。

行动	进一步的指导意见
管理从施工到运营的过渡。	从施工过渡到运营的过程中，员工流失率高，其他人事变动也非常频繁，如果不作出协调一致的努力以确保连续性，项目工作人员与当地利益攸关方之间培养积累起来的了解和关系可能会丧失。这可能意味着要留住已经与利益攸关方建立起稳定关系的社区联络员，或至少要确保新老团队有一个交接期，以便向促进向当地社区引见新团队，以及在企业内部进行有关利益攸关方关系的知识转移。记住，向运营过渡的期间，对当地利益攸关方而言可能是一段有不确定性的时间，因此务必要进行沟通，阐明预计会发生的变化，以及可能对当地居民带来的影响（如果有）。
定期审核及更新利益攸关方信息。	对于时间跨度很长或不确定的项目，过一段时间最好审核及更新一次利益攸关方信息，特别是在外部环境有重大变化、可能意味着已经出现新群体的情况下，或是在现有群体的影响力或所受到的影响已经发生变化的情况下。重新评估的潜在触发事件可能包括： ● 全国或地方选举的结果导致对私营部门、外国投资者或本企业的态度发生变化 ● 负面的社会经济趋势、自然灾害或其他并非项目所引起的、可能使原已属于利益最易受项目损害者的境况雪上加霜 ● 当地的经济发展计划获得批准，有可能将新的产业引入项目所在的相同地理区域，而这些新产业有可能会加剧利益攸关方所关切的累积影响和风险
设法评价利益攸关方的意见。	利益攸关方对一个企业的看法并不总是反映企业的实际表现。利益攸关方的看法即使与事实不符，也可能影响项目的绩效和信誉，因为利益攸关方的看法会带来切实的反应。委托独立方进行利益攸关方意见调查，可以作为企业管理其与利益攸关方关系的一个有用工具。一般情况下，调查就是回答一个基本问题，即“项目企业与其利益攸关方的关系是否良好和有建设性？”。小型企业可能更喜欢采用不太正式的方法，例如与生活在社区内的利益攸关方代表和员工举行座谈，自己做问题调查，或设置意见箱。企业如果已进行其他类型调查，例如客户或顾客满意度调查，不妨考虑扩大调查的范围，将项目的利益攸关方也纳入调查范围。（见专栏 14）

行动	进一步的指导意见
必要时继续披露信息、磋商和向利益攸关方发布报告。	在正常运营期间，持续向利益攸关方披露项目信息的做法，以及磋商活动和报告的性质及频率，应与利益攸关方关心的影响和问题大小相称。在可能的范围内，继续与利益攸关方联系互动，例如涉及：监督 ESIA 的承诺或其他承诺的落实情况；项目设计和运营程序方面可能影响特定利益攸关方群体的变更；任何未预见的影响或变动；以及年度检修程序和意外情况预案。（要了解更多关于报告的信息，见第 87-98 页。）
确保继续将对利益攸关方的承诺纳入运营管理系统。	在向运营过渡期间保持对利益攸关方承诺的连续性，是维持公信力的关键，特别如果一线团队发生了变动。过渡期开始前，要确定在减轻影响和提供项目惠益方面有哪些承诺还未完全落实，需要纳入企业在运营期间拟设立或已有的管理及履责职能。例如，对生态保护和减少污染的承诺可能需要纳入新设或已有的环境管理系统；对劳工标准的承诺要成为人力资源职能不可分割的组成部分；以及对当地经济惠益的承诺则要与采购职能融为一体。
定期宣传意外情况准备及应对计划。	随着时间的流失，潜在受影响的利益攸关方群体（例如雇员、政府机关和当地居民）的警惕性、对应急计划的了解以及对意外情况期间岗位和职责的认识，都会发生退化，一旦发生重大事故，后果可能会更为严重。运营期间的利益攸关方联系互动，其出发点应该是意识水平的维持，例如定期进行有社区参与的演习和模拟，共同研究和更新现有的紧急应对程序。如果项目有可能造成公共紧急事件（爆炸、有害物质泄露、洪水等），项目企业要实现有效的管理和应对，要求：(i) 当地居民必须保持警惕，规范自身行为，以降低发生重大事故的风险；(ii) 所有可能受到影响的利益攸关方，对相关的风险和意外情况应对计划的关键要素都有一个基本的理解；并且 (iii) 项目内部和外部的个人都了解在意外情况期间的岗位和职责。企业以前如果没有制定过意外情况准备及应对计划和程序，则需要投入足够的资源，做好制定工作以及使之有效发挥作用的培训和意识保持工作。

行动	进一步的指导意见
保持投诉机制的正常运转。	项目的施工期结束后，投诉数量很可能会减少。这可能是由于以前反映的问题到现在已经得到解决，或是因为“影响最大时刻”已经过去。这固然意味着企业可减少日常投诉管理的资源投入量，但是依然要维持一个运转良好的程序，以接受和处理项目生命期任何时间公众可能提出的关切事项。（要了解更多关于制定投诉机制的信息，见第 69-77 页。）
考虑设立参与式或第三方监督计划。	让受项目影响的利益攸关方或外部第三方参与监督企业的履责情况，可让公众对监督计划和整个项目产生很大的信任，拥有很大的问责力。受影响方可参与科学取样、观察、小组讨论和评估环境或社会经济随时间发生的变化。第三方监督的好处包括增加企业与利益攸关方之间的透明度和信任，以及对环境与社会绩效作出客观的评价。（要了解更多关于参与式监督和第三方监督的信息，见第 80-81 页。）
对争议性项目，考虑成立独立的监督委员会。	有些情况下，例如项目特别复杂或有争议，可成立独立的监督委员会来最大限度提高客观性和透明度。这个委员会可包括利益攸关方代表、国际公认的专家和知名人士，可监督和报告项目的环境和社会绩效。（要了解更多关于独立监督委员会的信息，见第 82 页。）

MALAMPAYA 深水天然气发电项目： 在实施和运营期间保持社区联系互动

这个深水天然气发电项目，由皇家/荷兰壳牌的子公司壳牌菲律宾勘探公司 (SPEX)、雪佛龙德士古 (ChevronTexaco) 与菲律宾国家石油公司 (PNOC) 合资，是菲律宾最大的工业投资项目。该项目通过 SPEX 和菲律宾壳牌基金会 (PSFI) 开展社区联系互动工作。

壳牌意识到项目实施后也存在社区反对的风险，因此在项目运营期努力保持和培养与受影响社区的关系。作为政府向该项目颁发环境合格证的附加条件，壳牌同意成立多方监督组 (MMT)，成员是当地政府代表、非政府组织、社区领袖、省和社区的环境官员以及其他利益攸关方，负责监督项目实施阶段的环境和社会影响。2000 年，成立不同省份的多方监督组，尽管多方监督组织的组织大纲中没有要求壳牌确保社区满意和同意，多方监督组依然有可能为公众提供了一个手段，可藉以参与对实施和运营情况的监督，以及提出担心的问题。

此外，在确保运营期间项目持续获得认可方面，壳牌基金会扮演了积极的角色。PSFI 每月与社区代表召开一次会议，通报项目最新的运营情况及影响，并请社区提出担心的问题和不满之处。此外，基金会还在每个受影响的省份开展可持续发展计划，提供社区所需要的服务，例如就业培训、生计短训班、介绍就业岗位、助学金、小额贷款、健康及安全培训班和自然保护活动。

**MALAMPAYA 深水天然气发电项目：
在实施和运营期间保持社区联系互动（续）**

这种持续性联系互动与菲律宾的标准做法显著不同。在菲律宾，环境影响研究的完成之日，通常就是与社区间关系的结束之时。尽管开工以来没有出现重大的问题，但是所有社区利益攸关方对于与该公司保持关系的重要性达成了广泛的共识。通过与壳牌持续保持联系互动，社区可以提出担心的问题，特别是健康、安全和环境影响方面的担心。此外，这还为受影响者寻求援助以满足当地政府无法满足的基本社区需求（例如干净的水、基础设施、生计补贴和小额贷款）提供了一个机制。另外，Batangas 市的当地领袖指出，通过与 SPEX 的联系互动，有意料外的收获——对社区行动的潜力有了更深入的认识，从而增强了社区的力量。

资料来源：World Resources Institute, 2007, "Development without Conflict: The Business Case for Community Consent".

专栏 14：利益攸关方意见调查须包含的内容

- 行为道德的总体遵守情况
- 工作人员和承包商的行为
- 环境与社会影响及风险管理的质量，包括监督机制
- 与政府和当地政治界的联系互动
- 当地采购、就业和培训机会
- 与项目企业的总体关系，包括诚实和信任的程度
- 所提供或报告之信息的相关性和实质性
- 持续性磋商的效能和效果
- 投诉程序的效能和效果
- 家长制作风、任人唯亲作风和腐败情况
- 社区公益投资计划或类似的惠益分享计划的效果
- 上一调查期与当前调查期在上述任何方面表现的比较



缩小规模、退役和撤资

良好做法要点

- 根据缩小规模、退役或撤资的方案，重新进行利益攸关方分析。
- 及早与利益攸关方进行沟通，以打消担心与不安。
- 定期向利益攸关方通报最新情况和进展。
- 比照项目可行性研究阶段的做法，规划和执行利益攸关方联系互动。
- 就资产和负债的移交和管理进行磋商。
- 加强投诉管理。
- 研究未来的管理体制在退役资产或已撤资资产方面进行利益攸关方联系互动的能力。



缩小运营规模、设施退役、资产撤资等决策可能影响的利益攸关方（或在其中有影响力的利益攸关方），其范围与项目早期阶段很可能是不一样的。当地就业岗位的丧失、地区经济活力的普遍下降（特别是对于大

型项目或农村地区的项目）、先前由企业提供的社区服务被削减以及当地社区无法再参与监督环境和社会影响，诸如此类的影响都会对项目企业带来长期的经济和信誉负债。

在这些事件发生之前，提前较长的时间与利益攸关方联系互动可降低成本，减少负债，提高企业的总体信誉。例如，通过联系互动，有助于为被项目损害的自然环境的复原工作提供指导，实现运营基础设施与现有公共服务的一体化，制定裁员计划，以及为资产的长期监督工作落实资金和建立管理结构。

理想情况下，在初期的项目规划和 ESIA 评估阶段就应该考虑到利益攸关方对日后项目关闭、缩小规模或撤资的担心，至少要在事件发生前留出足够的时间让利益攸关方对影响减轻及风险管理措施的设计和实现提出建议。

理想情况下，在初期的项目规划和 ESIA 评估阶段就应该考虑到利益攸关方对日后项目关闭、缩小规模或撤资的担心。

行动	进一步的指导意见
根据缩小规模、退役或撤资的方案，重新进行利益攸关方分析。	缩小规模、退役或撤资的过程会带来各种新的风险和机会，潜在利益攸关方的范围及其利益与项目初期阶段都可能有很大的不同。管理力量的裁撤，资产和负债的移交，都要求与外部利益攸关方（包括土地所有人和当地社区、政府公用事业部门，可能还有其他私营部门实体）进行新形式的战略协作。在项目周期的这个阶段，与利益攸关方进行联系互动，第一步就是重新进行利益攸关方的鉴别和分析。
及早与利益攸关方进行沟通，以打消担心与不安。	要有效管理企业变动期的利益攸关方关系，需要进行及早、清晰和一致的沟通。在可能的范围内，尝试提供以下信息：变动的目的、时间范围和性质；预计会有涉及到具体利益攸关方群体的环境和社会经济后果；以及不同的利益攸关方群体可以哪些方式参与规划、实施和监督。
定期向利益攸关方通报最新情况和进展。	企业最好根据潜在环境或社会经济影响及风险的大小，考虑针对受影响利益攸关方定期发布相应的报告，介绍协议确定的计划的执行进展。在这里，要尝试以利益攸关方最关心的问题为重点，包括： • 补偿利益、再就业机会和培训，以及当地企业的支持；社区健康、安全、危险和其他风险 • 物质资产和土地移交给其他所有人或使用者的进展 • 环境和生态的复原 • 服务和基础设施的未来状况
比照项目可行性研究阶段的做法，规划和执行利益攸关方联系互动。	与项目可行性研究阶段一样，到了缩小规模、退役和撤资阶段，企业也要提出一系列可能影响人们生活的新方案，需要作出一系列新的影响减轻及补偿安排。因此，在这个阶段与受影响利益攸关方的磋商，应遵循与 ESIA 研究阶段类似的原则。理想情况下，最好是在 ESIA 阶段就提前考虑项目关闭的问题，而不是留到以后再考虑。

行动	进一步的指导意见
就资产和负债的移交和管理进行磋商。	当地社区、政府机关或私营实体要求企业只移交生产性资产，不移交负债，这是很常见的现象。但是，在物质资产和负债的移交方面，有许多不同的策略和模式，应与受影响利益攸关方就各种选择及其后果进行磋商。受影响利益攸关方参与达成此类事项的协议，是很重要的，不仅是因为受影响利益攸关方可能在未来的管理或监督中扮演不可或缺的角色，还因为这些决策的后果都要他们来承担。对于一个企业来说，资产移交给第三方后如果不得到负责任的管理，信誉风险同样很高。
加强投诉管理。	得知设施可能关闭或停业，可能会引发当地的利益攸关方提出各种不满，企业应做好准备，作为更广泛的缩小规模、退役和撤资工作的一部分，对此加以管理。这些不满可能包括担心裁员补偿不足、认为企业没有履行向受影响社区提供发展惠益的承诺、质疑环境负债的责任归属或对未来的资产所有者如何对待当地利益攸关方存在担心。此外，各群体还可能担心，目前的环境和社会绩效已经很差，而以后企业对相关影响的直接控制能力减弱，因此对企业是否还有能力对这些影响进行管理存在疑问。与以前的各阶段一样，投诉管理的良好做法原则依然适用。（要了解更多关于投诉管理的信息，见第 69-77 页。）
研究未来的管理体制在退役资产或已撤资资产方面进行利益攸关方联系互动的能力。	从定义上讲，退役或撤资本身必然会导致管理或所有权的结构及体制发生变动。有些情况下，即使退役和撤资完成后，项目企业依然可能选择保留对某些风险和负债的管理责任，例如继续监督环境危害。如果项目的退役或撤资过程涉及到范围广泛的环境和社会影响及风险，最好先研究（项目内部和外部）每个主要管理体制履行与利益攸关方保持联系互动承诺的能力，如果能力很弱，则要作出调整。如果缺乏关于外部方管理结构的信息，项目企业可考虑主动提出对外部方的管理系统进行联合分析，以确保有效保持利益攸关方联系互动。

专栏 15：与缩小规模、退役、撤资工作的有效规划和管理有关的利益攸关方群体

缩小规模

- 将要丧失收入或就业机会的人
- 该地区其他潜在雇主
- 在职业培训、生计恢复和企业支持或当地金融市场方面有预算并且工作人员经验丰富的政府机关、发展援助机构和非政府组织

退役

- 在制造物质阻碍、视觉侵扰、急性或慢性健康风险或肇事风险（例如，幼童在废弃的场地和设备上玩耍）的退役资产附近生活的人
- 在这些资产附近生活、因为特定的脆弱性（地点或健康问题）而承担不成比例风险的人，例如必须步行穿越退役场地去上班或取水的人
- 在环境和社会经济监督和环境/生态复原方面有专长的当地组织（政府机构、学术机构、民间组织）

撤资

- 当地和省级机关的土地利用及经济规划部门
- 习惯性使用待撤资资产（例如培训中心、健康设施、住房等）的人或群体
- 赖以生存的土地使用权安排可能因撤资而发生变化的人，例如从项目举办单位租种土地的农民，或被项目迁移到项目所拥有土地上安置的移民家庭
- 与项目举办单位之间的协议将因撤资而成为一纸空文的人，例如与土著居民就文化保留地使用权或分享文化资源商业化收益的协议
- 项目撤资或关闭完成后可能被吸引到项目区来定居的社区代表，例如手工小矿的矿工、没有土地的种植业者

专栏 16：KELIAN 赤道采矿公司—与当地利益攸关方就印度尼西亚矿山的闭矿管理达成的协议

- 关于保证大坝安全的国际标准和程序以及相关风险管理计划制订程序的协议
- 关于闭矿后矿场排水达到高水质标准的协议，包括确定闭矿后矿场各种用途可能产生的后果，例如湿地需求
- 确定一个优先考虑的“矿场综合利用方案”（从多个方案中选出），主要内容是拆除矿场的所有建筑物，建筑材料用于附近的一个村庄，以及为保持水质而建立湿地
- 实施一项钻探取样计划，以确保开采砂金矿床效益与伙伴共享的可行性（作为建立湿地的前提条件）
- 关于公司所建社区基础设施（例如，道路、学校、诊所、供电）的维护和运营（从公司移交给相关政府机构）的适当移交安排的协议
- 关于在闭矿方面对公司的法定及契约性要求的协议
- 建设一所学校宿舍，作为对没有校车问题的可持续解决方案
- 协调开展各种社区发展项目，包括支持农业项目、建立自助群体以及为闭矿后的可持续社区发展确定适当的信托基金选择

“对于 KEM 而言，MCSC [多方闭矿指导委员会] 与委员会的各位代表是闭矿项目的战略决策人。特别是对于一般都希望控制所有决策的矿业公司，这是一件令人担忧的大事。”

Geraldine McGuire 博士，MCSC 秘书长

“原本我们一切包办，告诉人们我们正在做什么，然后再努力劝人接受。最重要的就是让人接受，可原来的做法不会让人买帐！所以我的结论是，除此之外，没有别的办法”。

Charles Lenegan，KEM 总经理

资料来源：Business Partners for Development - http://www.bpdnaturalresources.org/html/focus_kelian.html#

RÖSSING 公司在纳米比亚： 围绕关闭矿山的沟通和磋商

Rössing 铀矿始建于 1976 年。Rössing 公司的产品占纳米比亚出口的 10%，贡献了近 2% 的 GDP。作为纳米比亚的主要投资项目之一，该矿在历史、政治和经济上都对这个国家有重要意义。但是到 2005 年，Rössing 公司在评估两个选择——扩建（可延长该矿的寿命）或关闭。

Rössing 公司制定了初期沟通计划，以介绍闭矿选择，并藉此为更长期的磋商过程奠定基础。通过在 Rössing 公司设有大规模业务机构的城镇举行开放咨询会的方式，创造了一个“展览会概念”。公司在每个城镇专门拿出三天时间，安排 30 名 Rössing 公司的高级雇员与利益攸关方进行交流。讨论的中心是扩建和闭矿方案的环境与社会影响评估。

Rössing 公司最终决定扩建该矿，继续经营至 2016 年。但是，磋商过程的一个关键教训是，与利益攸关方就闭矿问题进行联系互动的工作，必须提前很长时间启动。这个该公司如果作出的决定是闭矿，而不是扩建，就会没有足够的时间来为利益攸关方联系互动作必要的制度和能力准备，以便完成从高度依赖公司来管理矿山过渡到与利益攸关方联合管理矿山这个过程，确保最终的结果更有可持续性。于是，该公司成立了一个多利益攸关方议事会，成员有当地、省和中央政府以及当地社区的代表，开始为最终关闭矿山进行长期的参与式规划。议事会为交流信息和利益攸关方的关切事项提供一个平台，成为对过渡规划和环境、水、健康和当地工商业领域关键决策进行讨论的一个框架。在一个存在不确定性的时期，议事会成为宝贵的工具，使公司改变家长包办制色彩较浓的做法，改用参与式模式。

RÖSSING 公司在纳米比亚： 围绕关闭矿山的沟通和磋商（续）

Rössing 所采用做法的关键特点包括：

- **时机选择：**Rössing 公司抓住了一个机会，结合讨论矿山经营不同方面的问题（扩建、环境影响评估），将闭矿仅仅作为一个经营选择提出来。这样一来，对闭矿的讨论是在相对积极的环境下进行的，而不是笼罩在担心、不安全感、焦虑之下。
- **主动向利益攸关方提供信息：**通过举行开放日咨询会，安排 30 多名 Rössing 公司雇员就主要的影响方面提供咨询，公司给人的印象是积极、透明并真诚希望与利益攸关方进行联系互动。
- **Rössing 公司雇员的参与：**举行这样的咨询会，不仅外部利益攸关方可以参与，公司的雇员和工会会员也可参与，Rössing 公司以这种方式同时完成了与内部和外部的沟通。
- **为低调群体提供机会：**采用的是开展览会的模式，利益攸关方可向公司的工作人员一对一地提出关切事项和问题。
- **开放性和透明度：**尽管某些利益攸关方是开放咨询会的具体对象，并得到参加咨询会的邀请，但是也在当地报纸上发布了广告，任何有兴趣的人都可以参加。

资料来源：社区发展工具包 (2005)、能源部门管理援助计划、世界银行、国际采矿及金属协会；力拓集团工作人员

附录

- 160 附录 1：国际金融公司绩效标准和信息披露政策索引
- 162 附录 2：不同项目情境的利益攸关方联系互动策略
- 164 附录 3：利益攸关方联系互动计划（内容示例）
- 169 附录 4：利益攸关方联系互动活动记录表示例
- 170 附录 5：环境和社会评估报告征求意见稿披露公告的示范格式
- 171 附录 6：可用的资料

附录 1： 国际金融公司绩效标准和信息披露政策索引

为了协助读者顺利从本手册查找引自国际金融公司《业绩标准》和《信息披露政策》的关于磋商、信息披露和联系互动的良好做法指导意见，特提供以下表格。《社会及环境可持续性绩效标准》适用于国际金融公司的客户，《信息披露政策》是国际金融公司的内部政策。

国际金融公司社会及环境可持续性绩效标准

绩效标准/问题	引用处
绩效标准 1 — 社会和环境评估和管理系统	
信息披露	页次：27-32
磋商	页次：33-62
自由、事先和知情的磋商 (FPIC)	页次：38, 48
知情参与	页次：44-46
投诉机制	页次：69-77
对外报告	页次：87-98
管理系统	页次：99-109
绩效标准 2 — 劳动和工作条件	
磋商	页次：33-42
绩效标准 3 — 预防和减少污染	
信息披露	页次：27-31
绩效标准 4 — 社区健康、安全和保障	
信息披露	页次：27-31
绩效标准 5 — 征地和非自愿移民	
信息披露	页次：27-31
磋商	页次：33-42
知情参与	页次：44-46
绩效标准 6 — 生物多样性保护和可持续自然资源管理	
磋商	页次：33-42

附录 1： 国际金融公司绩效标准和信息披露政策索引（续）

国际金融公司社会及环境可持续性绩效标准

绩效标准/问题	引用处
绩效标准 7 — 土著居民	
信息披露	页次：27-31、51
磋商与自由、事先和知情的磋商	页次：47-55
知情参与	页次：44-46
诚恳谈判	页次：64-65
绩效标准 8 — 文化遗产	
磋商	页次：33-42
知情参与	页次：44-46
诚恳谈判	页次：64-65

国际金融公司信息披露政策

绩效标准/问题	引用处
一般原则	
信息披露推定有利	页次：28
不披露的理由	页次：30
披露社会和环境信息	页次：27-32

附录 2：
不同项目情境的利益攸关方联系互动策略

	风险和利益攸关方问题极小的项目	风险和利益攸关方问题中等的项目	争议性项目，或有重大风险和多种利益攸关方问题的项目
项目概念阶段的联系互动	政府官员访谈	关键传播人和政府官员访谈	利益攸关方代表、关键传播人和政府官员访谈 利益攸关方规划议事会
ESIA 研究和其他方面可行性研究阶段的联系互动	利益攸关方代表和关键传播人访谈 公众会议	利益攸关方代表和关键传播人访谈 确定问题范围研讨会 小组座谈 会晤项目对其利益损害最大的利益攸关方 公众会议 新闻通讯刊物 开放接待日活动（现场办公室和项目总部）	招聘社区联络员，负责陪同环境和社会专家进行 EISA 评估 利益攸关方代表和关键传播人访谈 确定问题范围研讨会 使用参与式技巧，就具体与影响有关的话题与重点小组进行磋商 使用参与式技巧，与项目对其利益损害最大的利益攸关方进行磋商 分层抽样访谈 公众会议 新闻通讯刊物 开放接待日活动（现场办公室和项目总部） 电台和电视通告

附录 2:
不同项目情境的利益攸关方联系互动策略 (续)

	风险和利益攸关方问题极小的项目	风险和利益攸关方问题中等的项目	争议性项目, 或有重大风险和多种利益攸关方问题的项目
施工和运营阶段的后续联系互动	新闻通讯刊物 开放接待日活动 (现场办公室和项目总部) 投诉机制	年度/季度的针对性磋商, 例如与特定的利益攸关方群体磋商 年度利益攸关方意见调查及后续跟进 通过社区联络员进行磋商 新闻通讯刊物 开放接待日活动 (现场办公室和项目总部)	参与式监督 年度/季度的针对性磋商, 例如与特定的利益攸关方群体磋商 用互联网等手段分发监测数据 年度/季度利益攸关方意见调查及后续跟进 年度/季度分层抽样访谈 新闻通讯刊物 电台和电视 开放接待日活动 (现场办公室和项目总部)
就新的利益攸关方问题及其提出的担心进行联系互动	投诉机制	投诉机制 关键传播人和利益攸关方代表年度访谈	投诉机制 (各类) 对受项目影响的家庭进行年度/季度问卷调查 关键传播人和利益攸关方代表年度/季度访谈 年度利益攸关方活动和聚会

附录 3： 利益攸关方联系互动计划（内容示例）

一、关键原则

利益攸关方联系互动的核心是建立和长期维持建设性的关系。利益攸关方联系互动是企业与项目利益攸关方之间的一项长期活动，贯穿项目的整个生命期，从信息分享和磋商，到参与、谈判和建立伙伴关系，包含范围广泛的多种活动和模式。联系互动的性质和频率应反映项目风险和影响的大小。制定利益攸关方基础计划，目的是描述企业采用什么样的策略和方案，以符合当地文化的方式与利益攸关方进行联系互动（无论是为了单个项目还是为企业的多项业务）。目的是确保及时提供有针对性、容易理解的信息。此外，通过联系互动这种方式，还可让利益攸关方有机会表达自己的看法和担心，让企业可以考虑并作出回应。

有效联系互动的关键原则包括：

- 提供切实的信息，根据目标利益攸关方群体的具体需求，确定格式和语言，做到通俗易懂。
- 在进行磋商活动和作出决策之前，提前提供信息
- 发布信息的方式和地点以方便利益攸关方获取为原则
- 尊重当地的传统、语言、时间框架和决策程序
- 进行双向对话，使双方都有机会交流观点和信息、倾听、让自己的问题得到关注和处理
- 包容性原则，要反映包括妇女、脆弱和（或）少数群体在内各方的观点
- 联系互动过程杜绝恐吓或胁迫
- 建立清晰的机制来处理人们的关切、建议和不满
- 项目或计划的设计中采纳利益攸关方的建议，并向利益攸关方反馈

附录 3: 利益攸关方联系互动计划（内容示例）*（续）*

二、利益攸关方联系互动计划的内容

一份合格的利益攸关方联系互动计划应包含以下内容：

- 描述监管、贷款人、企业和（或）其他方面对磋商和信息披露的要求
- 确定关键利益攸关方群体并区分主次
- 提供与各关键利益攸关方群体分享信息和进行交流的策略和事变表
- 描述利益攸关方联系互动活动的实施资源和责任归属
- 描述如何将利益攸关方联系互动活动纳入企业的管理系统

计划的范围和详细程度应以切合项目（或企业经营活动）的需求为原则。

1. 导言

简要描述项目（或企业经营活动），包括各设计要素和潜在的社会和环境问题。如果有可能，应包括项目场地和周边区域的地区。

2. 监管规定和要求

摘要说明法律、监管、贷款人或企业对项目或企业经营活动适用的任何利益攸关方联系互动要求。这些要求可能包括与社会和环境评估过程有关的公众磋商和信息披露要求。

3. 以往的利益攸关方联系互动活动概述

企业如果此前进行过任何利益攸关方联系互动活动，包括信息披露和（或）磋商，则须提供细节：

- 披露信息的类型、形式（例如，口头、宣传册、报告、海报、电台等）以及传播方式
- 此前召开的任何会议的地点和日期
- 磋商过的个人、群体和（或）组织

附录 3:

利益攸关方联系互动计划（内容示例）（续）

- 讨论的关键问题和提出的关键事项
- 企业对所提出问题的回应，包括任何承诺或后续行动
- 记录磋商活动和事后向利益攸关方反馈的情况

4. 项目的利益攸关方

列出要就项目（或企业经营活动）向其提供信息和与其磋商的关键利益攸关方群体。包括符合以下条件的个人或群体：

- 直接和（或）间接受到项目（或企业经营活动的）影响
- 在项目或母公司的“利益”决定其是当然的利益攸关方
- 有能力影响项目的结果或企业经营活动

（例如，潜在的利益攸关方包括受影响社区、当地组织、非政府组织和政府机关。利益攸关方还可能包括政治家、其他企业、劳工联盟、学术界、宗教团体、全国性的社会和环境领域公共机构和媒体。）

5. 利益攸关方联系互动规划

- 摘要列出规划的目的和目标（具体就项目而言或是企业的）
- 简要描述要披露哪些信息、披露格式和使用哪些类型的方法将信息传达给上文第 4 条内所述的利益攸关方群体。方法根据目标受众而定，例如：
 - 报纸、海报、电台、电视
 - 信息中心和展览会或其他视觉陈列品
 - 小册子、传单、海报、非技术性摘要文件和报告

附录 3： 利益攸关方联系互动计划（内容示例）^{（续）}

- 简要描述与第 4 条所规定各利益攸关方群体进行磋商时拟使用的方法。方法根据目标受众而定，例如：
 - 利益攸关方和关键传播人访谈
 - 调查、民意调查和问卷调查
 - 针对特定群体的公众会议、研讨会和（或）小组座谈
 - 参与式方法
 - 其他传统的磋商和决策机制
- 描述在联系互动中考虑妇女和其他相关子群体的观点（例如，少数民族、老年人、青年等）的观点。
- 描述将要进行的任何其他联系互动活动，包括参与式过程、联合决策和（或）与当地社区、非政府组织或其他利益攸关方建立伙伴关系。例如，惠益分享计划、社区发展行动计划、移民及发展计划和（或）培训及小额贷款计划。

6. 时间表

提供一个进度表，列出各种利益攸关方联系互动活动（包括磋商、信息披露和建立伙伴关系）的日期和地点，以及该等活动纳入企业管理系统（在项目或母公司级别）的期限。

7. 资源和责任归属

明确拟使用哪些工作人员和资源来管理和实施企业的利益攸关方联系互动规划。企业内部谁负责执行这些活动？这些活动的预算经费是多少？

对于有重大或多种负面影响和多个利益攸关方群体的项目（或企业的多项经营活动），企业最好雇佣合格的社区联络员，在项目上和（或）母公司的级别上安排和执行这些活动。此外，社区联络职能与其他核心业务职能相整合，以及管理层的参与和监督，都很重要。

附录 3:

利益攸关方联系互动计划（内容示例）（续）

8. 投诉机制

描述受项目（或企业经营活动）影响的人通过什么流程向企业表达自己的不满，供企业考虑和解决。谁负责受理公众的投诉，如何解决和由谁负责解决，以及如何将处理结果反馈给投诉人？

9. 监督和报告

描述让项目的利益攸关方（包括受影响社区）或其他第三方监督人参与监督项目的影响及影响减轻计划的方案。

描述以什么方式、在什么时间将利益攸关方联系互动活动的结果反馈给受影响利益攸关方以及更广泛范围内的利益攸关方群体？

例如，社会和环境评估报告；企业新闻通讯刊物；提交给贷款人的年度监测报告；企业年度报告；企业或母公司的可持续性报告。

10. 管理职能

如何将利益攸关方联系互动活动纳入企业的环境和社会管理系统以及其他核心业务职能？

- 谁负责规划的管理监督？
- 在招聘、培训和调派从事利益攸关方联系互动工作的人员方面有什么计划？
- 社区联络人员和高级管理层之间的报告关系是什么？
- 如何在内部阐明企业的利益攸关方联系互动策略？
- 拟使用哪些管理工具来记录、追踪和管理联系互动工作？（例如，利益攸关方数据库、承诺记录册等）
- 如果项目或企业经营活动涉及承包商，如何管理承包商与当地利益攸关方之间的联系互动，以确保关系良好？

附录 4:

利益攸关方联系互动活动记录表示例

日期/地点	出席的企业工作人员	联系人/组织	会议摘要/ 提出的关键问题	后续措施
2007 年 1 月 17 日 Ashkala 社区 中心（印度）	社区联络员 Savita Dey 和 Amit Rao 厂长 Krishna Das	Ashkala 和 Simrit 村、 社区会议 Sri Bhavan, 当地的非 政府组织成员 当地乡村自治会派出的 政府代表	征地时间表和补偿问题； 工人生活区的选址；关于 卡车在村道上行駛速度 的问题	KD 向承包商 强调速度/安 全问题。SD、 AR 准备关于 土地问题的宣 传册。
2007 年 1 月 28 日 Simrit 村	Savita Dey	女性土地所有人和乡村 数学教师	讨论征地程序和补偿款 使用。	SD 负责跟进 落实
2007 年 2 月 4 日 Ashkala	Savita Dey, Amit Rao 厂长 HSE 专员	60 多名男性和女性社 区成员	住所周围植物的安全 问题。	HSE 专员向 社区成员了解 情况
2007 年 2 月 4 日 Ashkala	Amit Rao, 首席 联络员	老年土地所有人: Rita Shukla 女士 + 10 名家庭成员。	讨论土地权属认定程序和 果树赔偿。	分发书面的宣 传册
2007 年 2 月 6 日 Simrit 镇	Amit Rao, Savita Dey, ESIA 咨询顾问小	市政府负责人: Basu Kumar 先生 + 另外 5 名男性社区成员	一般性讨论, 涉及施工影 响、安全、就业、征地和 补偿款使用。	下次社区会议 上再议
2007 年 2 月 13 日 Hamradi 镇 务中心	Amit Rao、 Savita Dey、 ESIA 咨询顾问组	市政府负责人: Hasan 先生 市政府办公室	一般性讨论, 涉及村里的 需求及重点事项、施工影 响、安全、就业（该村不 在征地范围内）。	按要求发送 信息。
2007 年 2 月 13 日 Ashkala	社区联络员 Savita Dey 和 Amit Rao	当地社区的 10 名男 性成员	一般性讨论, 涉及就业和 技能培训。	更新村就业 名单

附录 5： 环境和社会评估报告征求意见稿披露公告的示范格式

[公司名称]，[公司结构和主要投资者]，拟在[地点][新建/经营/管理/扩建]一个[项目类型]。

项目的预计开工日期为[日期]，预定完工日期为[日期]。

[咨询顾问名称]已完成[项目活动]的社会与环境评估 (SEA) 报告的草稿。

SEA 报告草稿包括以下信息：

- 项目描述
- 相关立法
- 潜在的影响和效益
- 拟采取的影响减轻措施
- 环境和社会行动计划
- 其他辅助性研究结果

SEA 文件草稿和一份非技术性的执行摘要将于[查阅日期和时间]在以下地点提供给公众查阅并且征求意见：

[政府地址]

[企业地址]

[当地利益攸关方可进入的其他机构/图书馆/社区中心的地址]

现邀请公众就文件草稿提出意见，截止日期为[征求意见的截止日期]。无法前往上述地点查阅文件者，请与[项目企业名称]联系，地址是[项目举办单位的地址]，也可打电话[项目举办单位的电话号码]，或发电子邮件至[项目举办单位的电子邮件地址]。

附录 6: 可用的资料

AccountAbility. AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*.
www.accountability21.net

Business for Social Responsibility. *Issue Brief: Stakeholder Engagement*. 2003.
<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48813>

Canadian International Development Agency (CIDA). *Policy and Resources on Gender Equality*.
www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9

CDA Collaborative Learning Projects. *Stakeholder Consultation Issue Paper*. November 2004. www.cdainc.com

Department for International Development (DFID). *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*. 2002.
www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf

ESMAP, the World Bank and ICMM. *Community Development Toolkit*. 2005.
www.esmap.org, www.worldbank.org, www.icmm.com

Equator Principles. www.equator-principles.com

Global Reporting Initiative. www.globalreporting.org

Institute of Development Studies (IDS) – Bridge. *Gender and Participation*.
www.bridge.ids.ac.uk/reports_gender_CEP.html#Participation

International Association for Public Participation. www.iap2.org

International Finance Corporation (IFC). *The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. www.ifc.org/envirolessons

International Finance Corporation (IFC). *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. www.ifc.org/envirolessons

International Finance Corporation (IFC). *Good Practice Note: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects*. 2002. www.ifc.org/enviropublications

International Finance Corporation (IFC). *ILO Convention and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients*. 2007. www.ifc.org/enviro/publications

International Finance Corporation (IFC). *Performance Standards on Social and Environmental Sustainability*. 2006. www.ifc.org/enviro

International Institute for Environment and Development (IIED). *Participatory Learning and Action Series*. www.iied.org

New Economics Foundation. *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*. 1998. www.neweconomics.org

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *Guidelines for Multinational Enterprises*. www.oecd.org

Oxfam. *The Oxfam Gender Training Manual*. 1995. <http://publications.oxfam.org.uk>

World Resources Institute. *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*. 2007. www.wri.org