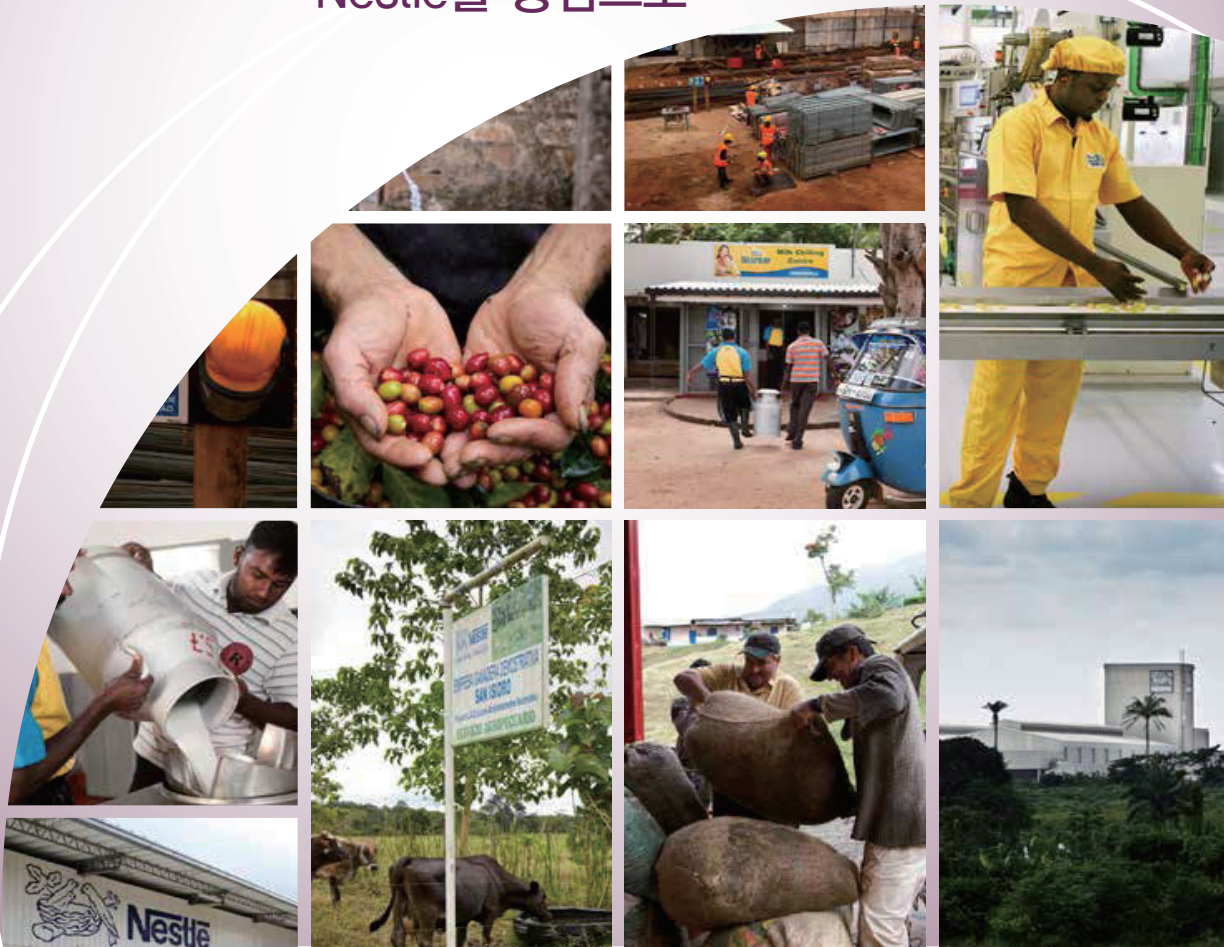


발 간 등 록 번 호

11-1620000-000562-01

해외기업의 인권영향평가 사례연구

— Nestle를 중심으로 —



발 간 등 록 번 호

11-1620000-000562-01

해외기업의 인권영향평가 사례연구

－ Nestle를 중심으로 －

이 보고서는 연구용역수행기관의 결과물로서,
국가인권위원회의 입장과 다를 수 있습니다

해외기업의 인권영향평가 사례연구

- Nestle를 중심으로 -

2014. 11. 10.

연구수행기관: 한국인권재단

책임연구원: 송세련 (경희대학교 법전원 교수)

공동연구원: 이성훈 (한국인권재단 상임이사)

연구보조원: 정은주 (한국인권재단 간사)

목 차

I. 서론	6
II. 연구배경: 인권영향평가의 필요성과 현주소	7
1. 기업 문제의 제기	7
2. 기업이 초래하는 문제점의 파악과 다양한 해결노력	8
3. 존 러기의 프레임워크와 이행지침	9
4. 프레임워크 및 이행지침에 대한 비판적 시각	11
5. 글로벌 거버넌스의 관점	12
6. 인권영향평가의 정의	13
7. 본 연구의 진행방법	14
III. 네슬레 (Nestle) 인권영향평가 사례	14
1. 네슬레 회사의 개요와 인권영향평가 관련특성	14
2. 네슬레 내에 확립된 인권문화 및 규범	16
3. 인권영향평가의 4단계 프로세스	18
4. 네슬레 인권영향평가의 의미	23
IV. 채굴산업의 HRIA 전개노력과 시사점	23
1. 대상이 되는 인권 문제	24
2. 객관성과 전문성	25
3. 결과관리	25
4. 이해관계자 및 NGO	26
V. 한국기업환경과 인권영향평가에 대한 시사점	27
1. 외부 환경의 조성상태	27
2. 회사내부 요소	29
3. 인권영향평가 수행의 주체	32
4. 방법론의 확립	33
5. 평가의 활용	34
6. 인권영향평가의 정례화	35
VI. 결론	36
[참고문헌]	39
[부록] 1. Yan Wyss 인터뷰내용	42
2. Nestle 인권영향평가 백서	49

I. 서론

정치적, 시민적 권리에 관련된 인권규범은 반세기도 넘는 시간 전에 세계인권선언(Universal Declaration of Human Rights)를 통해 선언적으로 확립되기 시작하여 UN 시민적 정치적 권리에 관한 국제규약(ICCPR)¹과 경제적 사회적 문화적 권리에 관한 국제규약(ICESCR)²을 통해 원칙을 확립하고 여타 조약과 관례 등으로 정착되어 왔다. 그러나 국가의 행위에 대한 규범이 아닌 사인(私人)의 행위에 관한 사항, 특히 기업과 인권에 관한 연구와 진전은 NGO 등 시민사회와 국제기구들의 관심과 함께 지난 10년간 급속도로 진행되었다 해도 과언이 아니다. 다국적기업으로 대표되는 강한 영향력을 가진 경제집단이 관련된 이해관계자들에게 직접 간접적으로 끼치는 영향은 국가나 사회가 감당할 수 없는 수준이 되어 이에 대한 규범의 필요성이 꾸준히 대두되다가 근래 결실을 맺기 시작하는 단계인 것이다. 존 러기³의 기업과 인권을 위한 프레임워크와 기업과 인권 이행지침은 주요 이해관계자들의 공감대를 구성하는 동시에 규범의 구체화를 피하여 이제는 상세주의의무(또는 실사절차, Due diligence)를 통해 인권존중의 활동을 진행하는 방법론이 자리를 잡아나가고 있다. 그 일환으로 인권영향평가를 통해 인권관련 보호영역을 파악하고 실태를 파악하여 개선하는 일련의 활동이 정례화되는 단계에 있다. 이는 이미 어느 정도 일반화 되어 정부나 공공기관 차원에서 개발, 환경, 및 여러 정책의 인권 영향을 파악하는 도구로 사용되어왔던 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment)가 기업활동에 적용되는 것으로서 앞으로 기업의 사회적 책임에 관련된 중요한 절차로 자리잡을 가능성이 크다고 하겠다. 그러나 공공정책의 수행절차가 아닌 사기업의 자발적인 조치로서는 여러 가지 제약이 존재하는 것도

¹ International Covenants on Civil and Political Rights

² International Covenants on Economic, Social and Cultural Rights

³ 현재 하버드 케네디 스쿨 및 로스쿨 석좌교수

사실이다. 그러므로 최근 실행한 네슬레의 인권영향평가 활동을 보고서와 인터뷰를 통해 파악하고 여타 인권영향평가와 비교하는 동시에 관련 환경과 이론적 근거 및 전개방향을 살펴보아 한국의 기업과 사회 환경에 대한 시사점을 도출하는 것이 이 보고서의 주안점이다.

II. 연구배경: 인권영향평가의 필요성과 현주소

이 연구는 현재 국제적으로 활발히 진행되고 있는 기업과 인권에 관한 기준 및 정책 확립과정에 비추어 한국기업에 어떠한 시사점과 참고사항이 있는 지 점검하는 데에 목적이 있다. 특히 인권영향 평가가 존 러기의 프레임워크와 가이드라인 상에서 기업의 존중(Respect) 책임의 구체적 일환으로서 거론되기 시작한 것은 얼마 되지 않기 때문에 초기상태의 상황이라고 볼 수 있고 자료가 충분하게 생성되어 있지 않다. 그나마 광산 및 에너지 등의 채굴산업(extractive industry)이 아닌 다국적기업으로서는 네슬레가 처음 시도하는 것이므로 네슬레의 경험과 시사점이 중요한 시점이다. 기업활동에 있어서 인권문제가 제기되는 배경과 그 동안의 노력 그리고 이 연구의 방법론에 대해 우선 살펴본다.

1. 기업 문제의 제기

기업이 사회전반에 지대한 영향을 끼치고 있는 것은 주지의 사실이다. 기본적인 경제주체로서의 기업은 투자가와 노동자, 공급자 및 소비자를 대상으로 사업의 영위와 가치창출에 필요한 재화를 공급받고 고용을 창출하며 제품을 시장에 내놓아 소비생활을 가능하게 함과 동시에 이윤창출을 통해 투자가의 재투자여지와 자본시장을 활성화한다. 그러므로 기업은 전체적으로 제품 및 자본시장이 중심이 되는 자본주의 경제체제의 근간으로서 경제뿐만 아니라 사회와 공공생활에 유기적이고 밀접한 관계를 맺고 있다. 이러한 기업의 활동은 과학기술의 발전과

자본주의 체제 그리고 그에 상응하는 정치적 환경의 보완적 또는 대립적인 발전과 함께 근 2세기에 걸쳐 지속적으로 경제적인 영향력을 확장해 왔다. 특히 고용과 경제력 창출의 중심에 있는 기업은 개인 및 관련 공동체와 지역사회에 걸쳐 지대한 영향을 끼치고 있고, 기업활동을 통해 환경과 기후 등 지구생태계에도 커다란 요소가 되고 있다. 자유무역을 표방하는 가속화된 세계화에 편승하여 기업은 전통적인 국경을 근간으로 편성된 국가통제의 틀에서 벗어나 글로벌 제품시장과 글로벌 자본시장을 무대로 활동하는 초국가적 조직체의 모습을 지니고 있다.

2. 기업이 초래하는 문제점의 파악과 다양한 해결노력

특히 다국적 기업의 영향력은 국경에 제한된 개별국가 및 사회전반에서 결집하여 발휘할 수 있는 대응력의 한계를 훨씬 뛰어넘고 있다. 이는 웨스트팔리아(Westphalia) 조약 이후 근대 국가체제가 확립된 후 국경을 영향력의 최전방으로 하는 주권국가(nation state: 국민국가)를 중심으로 정치 경제 활동이 정의되고 통제되었으며 국가간의 양자, 다자간 조약과 협약 및 국제법과 국제 규범의 점진적인 확립으로 직간접적인 행동규범의 확립을 피하고 있는 상황에서 국제적으로 보편적인 규범마련에 한계점을 드러낸 것이다. 한편 UN은 그러한 협의를 촉진하는 역할과 국제적인 규범이 제안될 수 있고 논의될 수 있는 장을 마련하고 있다는 큰 장점이 있으나 중앙정부와 같은 힘에 없고 또한 그러한 목적으로 설립된 것도 아니므로 즉시 발효될 수 있는 효과적인 국제법 마련의 주체가 되기를 기대할 수는 없을 것이다. 따라서 국제적인 슈퍼정부가 부재한 상태에서는 사안별로 이슈나 문제점을 제기하고 해결노력을 경주하는 노력 자체가 앞장서는 주체의 관심도와 여건에 따라 편중 및 난맥상을 보이는 단계를 거칠 수 밖에 없다.

그러므로 다국적 기업이 초래하거나 할 수 있는 사회적 해악과

횡포가능성에 효과적으로 대응할 수 있는 방안이 70년대 이후 여러 기관과 통로를 통해 지속적으로 대두되어 온 것을 볼 수 있다. 경제협력개발기구(OECD)의 다국적 기업 가이드라인⁴을 비롯하여 유엔(UN) 산하 글로벌 콤팩트, ISO26000 기준⁵, 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI)⁶, ILO 선언⁷ 및 UN의 인권위원회의 다국적기업 행동규범 제정노력⁸ 및 이후 유엔 글로벌콤팩트⁹의 최소기준 이행권장 등을 통해 여러 형태의 견제노력이 있어왔다. 그러나 이러한 규범확립의 노력이 산재되거나 다발적으로 양산되는 양상이 있어 기업으로서는 기준을 어디에 두어야 할 지 알 수 없고 신뢰도 또한 담보할 수 없어 세계적인 공감대를 형성하는 데에는 미흡한 상황이었다. 현재 전세계적으로 약 7만개의 다국적기업과 70만개의 자회사가 활동하고 있는 상황에서 가이드라인과 자발적인 노력이 없이는 다국적기업활동의 모니터 및 규제가 어려운 형편이다. 이러한 상황을 배경으로 존 러기의 프레임워크와 이행지침이 질서를 확립해 나가고 있다.

3. 존 러기의 프레임워크와 이행지침

이러한 의미에서 구심점이 될 수 있는 정책과 활동 가이드라인이 존재하게 되었다는 것은 중요한 교두보 확보의 의미가 있다고 하겠다. 존 러기는 코피 아난(Kofi Anan) 사무총장 임명으로 유엔사무총장특별대표(Special Representative for Secretary General) 활동을 6년에 걸쳐 수행했다. 그 성과로 2008년에 기업과 인권을 위한

⁴ The OECD Guidelines for Multinational Enterprises (1976)

⁵ 기업의 사회적 책임의 표준을 정하기 위해 국제 표준화 기구 (International Organization for Standards)에서 제정했다.

⁶ 역시 CSR 활동에 대한 표준 양식을 정한다.

⁷ The ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (1977)

⁸ 인권위원회 (UN Human Rights Commission)는 1973년에 특별위원회를 구성하여 90년대까지 규범제정 노력을 하였으나 이루어지지 않았다.

⁹ UN Global Compact

정책 프레임워크(Framework for Business and Human Right)를 제안하였고 이를 이행 가능하게 하기 위한 후속으로 기업과 인권 이행지침(Guiding Principles on Business and Human Rights)을 2011년에 제안하여 유엔 인권이사회에서 채택하였다. 이러한 활동이 적용 가능한 가이드라인으로 의미 있는 것은 프레임워크와 이행지침이 광범위한 지지와 호응을 낳아 정책으로서의 공감대를 형성하는 데에 성공했다는 점이다.¹⁰ OECD와 ILO는 물론이고 ISO와 HRIAM 등의 방법론도 러기의 프레임워크와 이행지침을 지지하거나 연계 점으로 삼고 있다.¹¹ 선언적 의미의 원칙이 실제로 적용 가능한 규범적 의미의 가이드라인으로 정착되어가고 있다는 면에서 새로운 지평을 연 것이고 기업과 인권에 대한 논의가 보다 구체적으로 전개될 것이라는 예상을 해볼 수 있다.

그 연장선상에서 2014년 6월 유엔 인권이사회에서 기업인권 결의안이 통과된 것은 법적 구속력을 갖는 국제법상의 규범문서를 만들자는 제안을 이사회에서 받아들인 것으로서 최종결과 도출의 가능성에 관계 없이 기업과 인권 논의가 진전되고 있는 반증이라고 볼 수 있겠다.¹²

¹⁰ 이는 유엔 인권위원회에서 2000년도 초반에 시도했던 ‘다국적기업 및 기타 기업체의 인권책임에 관한 규범’ (‘Norms on the Responsibility of Transnational Corporation and other Business Enterprises with regard to Human Rights’)의 제정노력이 위원회에서 이해관계의 조정실패로 부결된 것과 대비된다. 러기의 프레임워크와 이행지침에 대한 비판중의 하나가 기업의 자발주의를 인정했다는 주장인데 (홍상수) 러기는 Norm regime의 실패에 비추어 전략적인 선택을 해야 했다는 점을 그의 저서 (“Just Business”)에서 밝히고 있다.

¹¹ 이는 기업과 인권뿐만 아니라 글로벌 거버넌스의 전형을 구축했다는 면에서도 평가 받을만 하다. 지구정부가 없는 상황에서 규제일변도의 사고방식은 국민국가 (nation state)환경에서 통용되던 종래방식을 현재의 글로벌 다자 이해관계자 환경에 부자연스럽게 끼워 맞추려는 노력으로 보인다.

¹² 결의안이 통과되기는 하였으나 미국, 주요 유럽국가 및 일본, 중국 한국 등이 반대하였고 남미 국가들은 대개 기권하였다. 그러므로 결의안이 실행에 옮겨져 결실을 맺기는 어려운 것으로 관측되고 있다. 그러나 이러한 시도는 처음이 아니다. 러기의 활동 이전에 Amnesty International등 NGO를 중심으로 기업과 인권에 대한 의무사항을 규정하려는 시도로서 “Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights” (이하 the “Norms”)를 제정하려는 노력이 유엔을 무대로 전개되었다. 그러나 기업측의 반대로 무산되었으나 더욱 중요한 이슈는 공감대가 형성되지 않은 상태에서 국제법상 구속력이 있는 규범을 제정하는 것에 대한 저항이 더 큰 문제가 되었던 것으로 보인다. 실제로 그 뒤에 특별대표로 활동하게 된 러기도 the Norms에 대한 반대 의사 표시를 함에 있어 아직 때가 성숙하지 않았던 것에 대한 우려를 근거로 Norm과 다른 방향의 해결책을 모색하게 되었다. 또한 이번 결의안에 대해서도 똑 같은 시기상조라는 우려가 있다. 그러나 적당한 시기에 국제법상의 구속력이 있

4. 프레임워크 및 이행지침에 대한 비판적 시각

프레임워크와 이행지침이 발표된 후 제기된 비판 중 비중이 큰 주장은 이것이 기업의 자율성을 강조하는 일종의 회피전술에 힘을 실어주었다는 것이다. 실상 이러한 주장은 기업의 사회적 책임(CSR) 전반에 대한 꾸준한 비판이었는데 기업이 정부의 규제를 피하려는 수단으로서 자율성을 강조해 왔다는 이분법적인 관점이 그 바탕에 있고 러기의 활동이 기업의 존중의무를 강조함으로써 그러한 논리에 힘을 실어주었다는 주장이다. 기업이 CSR을 홍보수단의 일환으로 사용하면서 정부규제에 대한 대응논리로 사용한 점이 없지 않으므로 비판이 근거 없다고 볼 수는 없을 것이다. 그러나 이러한 주장이 한 국가 내에서 일어나는 현상에 대한 것이라면 국가의 통제력을 견제하려는 시도로서 비판의 대상이 될 수 있으나 국제무대로 에서 적용하려면 과연 어떠한 통제력을 견제하려는 시도인가를 살펴보아야 한다. 다국적 기업의 과도한 영향력에 대한 문제의식 자체도 사실은 국제무대에서 효과적인 통제수단이 제한적이라는 현재상황에서 기인한 것이므로 글로벌 거버넌스 환경에서 볼 때 CSR의 대안이 부재한 것이 현실이다.

더구나 기업과 인권의 해결책을 기업에 대한 자율과 정부에 대한 통제의 이분법으로 접근하는 것 자체가 핵심을 비껴나가는 것이라는 면도 간과할 수 없다. 기업과 인권의 기저에는 성숙되고 영향력이 커진 시민사회의 위상과 활동이 있다. 그러므로 기업과 정부 외에 시민사회 및 국제기구를 포함하는 다수의 이해당사자를 인정하는 현재의 접근방식에 비추어 볼 때 서로를 맞대는 것이 아닌 정부와 기업의 역할이 문제해결의 구성요소가 될 수 있는 복합적인 체계가 더욱 바람직할 것이다. 이것은 비단 기업과 인권에 국한된 시각이 아니라 기후변화와 재난을 포함한 지구공동체가 처한 많은 도전적 위기상황에 적용될 수 있는 논리로서 러기의 다수 이해당사자를 아우르는 참여적

해결책이 공감대와 지지층을 넓혀나가고 있다는 것은 여타 글로벌 거버넌스 현안에 대한 전형을 제공하는 것이라고 확대 해석할 수 있겠다. 그와 함께 구체적인 방법론이 연구되고 실행되고 있다는 것이 이러한 문제해결 방법을 정착시키는데 중요한 단계를 거쳐나가고 있다는 면에서 의미가 크다고 할 것이다.

5. 글로벌 거버넌스의 관점

이와 관련해 좀 더 포괄적인 관점에서 보자면 근래 재정위기 이후 더욱 활발해지고 있는 자본주의의 올바른 방향에 대한 논의에도 연결되는 부분이 있겠다. 20세기 중반 칼 폴라니(Karl Polanyi)가 얘기했던 시장주의 경제가 사회와 어떠한 관계를 가져야 하는가 하는 논의가 다시금 대두되어 그 첨병인 다국적 기업의 기능과 역할이 재조명되고 있다. 내재성(embeddedness)으로 표현되는 사회와 시장주의 경제의 관계는 결국 사회라는 커다란 맥락 속에 경제가 있고 그 안에 시장의 기능이 존재해야 한다는 면에서 사회 구성원과 일어나는 마찰과 반목을 이분법적으로 바라보아 옳고 그름의 문제로 따지는 것이 아니고 둘의 관계가 어떠한 밸런스와 조화를 이루는가 하는 참여적인 논리로 귀결되어야 한다는 것이다. 이러한 참여적인 구도에는 정부의 역할도 시장경제, 자유무역을 부의 재분배와 지역주의의 대결구도에서 각 진영을 대표하는 정당이 대결하는 것이 아니라 양측이 공히 소중함을 인지하는 가운데 해당 사회에 맞는 (공감대가 형성된) 균형점을 찾고 조화를 이루는 데 정부의 역량이 맞추어져야 할 것이다. 그에 따라 기업의 역할도 이러한 참여구도의 일원으로서 책임을 인식하고 경영정책과 제도를 자본주의의 올바른 발전 차원에서 다수 이해관계자의 사회적 권리를 경영활동에 반영하는 것이 사회적 라이선스의 확보 및 보전이라는 면에서 중요해 질 것이다.

이러한 관점에서 보자면 인권영향평가는 기업의 역할에 중요한 데이터를 제공하고 기업의 목표와 전략수립에 필수적인 정보를

제공한다고 볼 수 있다. 문제는 이러한 관점을 단기적으로 인식하지 않고 장기적인 고려사항으로만 인식하여 자본시장과 제품시장에서 압력과 시그널이 전혀 생성되지 않는다면 이는 회사의 전략에도 전혀 반영되지 않을 것이다. 그러므로 회사와 정부뿐만 아니라 투자자, 소비자, NGO 등의 전반적인 인식수준이 향상되어야 전기한 내재된 자유주의(embedded liberalism)가 반영된 경제체제를 갖출 수 있고 그 안에서 기업이 사회적 맥락 안에서 책임과 기능을 수행하는 일원이 될 수 있을 것이다.

6. 인권영향평가의 정의

인권영향평가는 정책, 법안, 프로그램, 프로젝트 등을 살펴보아 인권에 어떠한 영향을 끼치는가를 측정하는 도구이다. 기업에게는 기업활동의 여러 단면이 관련된 이해관계자의 인권에 끼치는 영향을 측정한다. 이해관계자란 기업활동의 특성에 따라 고용된 직원, 주민, 소비자, 공급망 내 인력, 투자자, 정부 등 사안에 따라 영향을 받을 이유가 있는 사람들을 말한다. 또 다른 표현으로 보자면 인권영향평가의 주목적은 “기업으로 하여금 기업활동이 인권에 끼치는 영향을 충분히 파악하고 이해관계자의 관점을 이해하며 모든 관련자들에게 이롭도록 관리하는 방법을 모색하는 것이다”¹³ 이는 인권영향평가의 잣대가 이해관계자들의 기대수준을 이해해야 한다는 것으로서 내포된 의미는 많은 소통을 통해 기업이 추구해야 할 인권보호의 수준과 정도를 도출해야 한다는 것이다.

어떠한 영역을 평가할 것인가는 정해진 틀이 없고 각 기업의 활동 특성상 상이할 수 밖에 없어 인권영향평가를 설계하는데 어려움을 준다. 기업의 경우 가치사슬을 놓고 인력과 투입 정도와 활동의 특성을 감안하여 올바른 평가대상을 선정하는 기준으로 삼을 수 있겠다. 같은 산업에 있는 회사라고 해도 가치사슬의 모양이 다르면 평가영역도

¹³ Aim for Human Rights Guide의 정의

달라지는 것이 바람직하다. 예를 들어 같은 스포츠 용품회사라고 해도 나이키처럼 모든 생산관련 활동을 외주로 해결하는 경우 공급망 관리 차원에서 평가를 할 수는 있겠으나 직접 공장을 운영하는 여타회사와 가치사슬이 달라져 평가의 영역과 우선순위가 달라질 수 밖에 없을 것이다. 보편성이 부족한 방법론으로 인해 생기는 비교불가 및 주관적 평가비판은 어느 정도 피할 수 없는 한계점이라고 할 수 있겠으나 그에 반해 회사의 활동을 평가함에 있어 맞춤형 설계를 할 수 있다는 것은 좀 더 심도 있는 평가가 가능하다는 장점도 있다.

7. 본 연구의 진행방법

이 연구는 주로 문헌의 조사와 네슬레(Nestle) 담당자 인터뷰 및 관련 전문가 논의를 통해 진행되었다. 문헌은 네슬레의 인권영향평가 백서와 여타 CSV(Creating Shared Value) 및 회사의 인권관련 정책을 묘사한 자료, 기업 및 정부정책에 관련된 영향평가 자료, 영향평가에 대한 학술논문을 (첨부된 참고 문헌 명세 참조) 조사했다. Nestle 담당자 인터뷰는 인권담당전문가인 Yann Wyss와의 전화인터뷰를 진행했으며, 한국인권재단의 주선으로 관련 전문가들과의 논의를 한차례 진행하였다. 또한 여타산업에 적용되는 인권영향평가 사례를 비교하기 위해 채굴산업 사례를 살펴보았다.

III. 네슬레 (Nestle) 인권영향평가 사례

1. 네슬레 회사의 개요와 인권영향평가 관련특성

네슬레는 2013년 기준 193개 국가에서 하루에 판매되는 제품이 10억 개가 넘는 판매 활동을 하고 있는 다국적기업으로서 영양, 건강 및 웰니스(wellness)에 관련된 제품을 생산하고 있다. 33만 명이 넘는

직원들이 86개 국가에 걸쳐있는 447개 공장에서 일하고 있다.¹⁴ 제품의 다양성과 산재된 생산기지규모에 함께 전세계규모의 공급자망(supply chain)을 가지고 있고 대표적인 최종소비자(consumer) 상대회사로서 최종소비자와 제품을 연결하는 형태의 영업을 하고 있다.¹⁵

- 1) 이러한 회사의 특성은 몇 가지 면에서 인권과 관련된 이슈를 제기한다.

첫째, 소비자와 가까우므로 평판도와 대중이미지에 민감한 주의를 기울이는 경향이 있다. 대부분의 생활용품 특히 식음료 제품 판매회사들은 소비자들이 민감하게 생각하는 식생활 및 건강관련 제품을 공급하는 한 소비자들의 평가가 판매활동에 직접적인 영향을 끼치게 된다. 그러므로 광산이나 에너지 및 장치산업관련 회사들처럼 B-to-B 관련 산업재 회사들과 달리 깨끗하고 신뢰감을 줄 수 있는 이미지를 유지하는 것이 전체 영업활동에 있어서 중요한 사항이다. 둘째로, 공급망(supply chain)이 광범위하고 수직적으로 길다는 것은 리스크를 초래할 수 있는 위험요소가 그만큼 산재되어 수위가 높다는 것을 뜻한다. 실태파악과 통제가 사실상 어려운 형태의 기업활동형태를 가지고 있다. 그러므로 공급자망 관리가 시스템화 되어있고 매뉴얼화 되어있지 않으면 일반 기업프로세스는 물론이고 인권관련 사항도 파악 및 통제가 힘들 것이다. 셋째로 생산기지가 여러 나라에 분포되어 있으므로 법제와 근로환경 및 사회통념이 다양하게 적용되고 있어 일관된 기준을 찾기 힘든 환경이다. 그러므로 인권관련 중점사항이 다르게 나타날 수 있고 그에 따라 질문지의 문항과 중요도 배분도 달라지게 되고 결국 보편성이 결여될 수 있다.

이러한 특성은 현상파악에 복잡도를 높이고 평가에 필요한

¹⁴ Nestle in Society, CSV 리포트 (2013)

¹⁵ 네슬레 내부인권전문가에 따르면 네슬레가 상대하는 공급망은 170,000개에 이르며 이에 관련된 농부는 5백 만명에 이른다고 한다.

인력과 시간을 늘여 기업에게 비용증대 우려를 갖게 할 수 있다. 이에 대한 대응논리가 충분히 존재해야 인권영향 평가가 지속적으로 이루어 질 수 있을 것이다.

- 2) 네슬레의 인권영향평가는 7개 국가(나이지리아, 콜롬비아, 앙골라, 스리랑카, 러시아, 카자흐스탄, 우즈베키스탄)를 대상으로 실행되는데 이는 FSIE4Good¹⁶ 리스트에 요주의국가로 지목된 국가 중에서 선정된 것이다. 이후 베트남, 중국, 사우디 아라비아, 파키스탄 및 이집트가 2015년 인권영향평가수행을 목표로 선정되어 있다. 대상이 되는 나라의 숫자만큼 인권에 대한 상이한 기대수준과 우선순위가 존재하고 문화적 특성이 기업활동의 허용범위를 가늠할 수 있게 한다. 이러한 다양성은 보편성과 일관성을 요하는 규범의 제정에 저해요소가 되는 것은 사실이나 회사 안팎의 이해관계자를 이해한다는 면에서 중요한 요소이다.
- 3) 네슬레의 인권영향평가는 DIHR(Danish Institute for Human Rights)와 공동으로 진행하였다. DIHR은 인권문제를 위해 설립된 공공기관으로서 그에 따라 전문성과 객관성을 제공하는 동시에 네슬레와 지속적으로 관계를 맺어왔기 때문에 장기적인 차원에서 인권문제를 파악하고 정책을 제안하는 파트너적인 관계를 가지고 있다. 네슬레뿐만 아니라 인권영향평가의 확립과 확산에 있어서 공공성격의 연구단체의 존재, 그리고 객관성과 전문성의 제공, 그리고 기업과의 파트너십은 필수적인 요소인 것으로 파악된다.

2. 네슬레 내에 확립된 인권문화 및 규범

- 1) 정책적으로 네슬레는 국제인권장전(International Bill of Human Rights), ILO(International Labor Organization)의 핵심 강령,

¹⁶ 런던주식시장의 책임 있는 주식투자 인덱스(responsible investment stock market index)로서 기업이 국제기준 수준의 책임 있는 경영활동을 하고 있는가를 보여주는 지표이다.

그리고 특히 인권에 관련하여 2010년에 UNGP(UN Guiding Principle)를 회사 경영정책에 반영하였다. 이는 인권과 비즈니스에 관련된 핵심적인 규범에 발맞추고 있는 것으로 보인다. 세부적인 사내정책은 다음과 같다.

- (1) 네슬레 공급자 방침(Nestle Supplier Code)
 - (2) 네슬레 직원 관계 정책(Nestle Employee Relations Policy)
 - (3) 네슬레 경영과 리더십 원칙(Nestle Management and Leadership Principle)
 - (4) 네슬레 비즈니스 행동규범(Nestle Code of Business Conduct)
 - (5) 인사정책(Human Resource Policy)
 - (6) 네슬레 직장 내 안전 및 건강 정책(Nestle Policy on Safety and Health at Work) 등
- 2) 위 네슬레의 사내정책은 프로세스의 관점에서 보면 다음과 같은 인권관련 활동의 8개의 주요 요소가 있다. 바꿔 말하면 다음의 주요 요소들이 프로세스로 진행되는 과정에서 네슬레의 정책은 출발점이 되기도 하지만 지속적인 모니터를 통해 조정을 거치면서 계속 진화하는 최종결과물 성격을 띠고 있기도 하다.
- (1) 인권정책 확립(Policies)
 - (2) 주요 이해관계자와 연계와 소통(Engage)
 - (3) 인권관련 교육 및 훈련(Train)
 - (4) 리스크 요소의 파악(Evaluate)
 - (5) **인권영향평가(Assess)**
 - (6) HR Working Group을 통한 조정(Coordinate)
 - (7) 실행을 위한 파트너십 형성(Partner)

(8) 성과에 대한 모니터 및 보고(Monitor and Report)

네슬레는 주기적으로 8개 주요요소를 점검하고 실행하는 노력을 하고 있다. 그리고 활동의 결과는 CSV(Creating Shared Value) 보고서에 게재된다. 주요 요소 중 5번째가 인권영향 평가항목이어서 회사에서는 주기적으로 평가를 실시할 계획을 가지고 있고 2013년도 CSV 보고서에 계획이 반영되어 있다.

3. 8개 주요요소의 다섯 번째에 해당하는 인권영향평가(HRIA)는 4단계 프로세스를 거쳐 진행된다. 범위 파악(Scoping), 평가(Assessing), 실행과 내재화 (Acting & Integrating), 그리고 모니터와 소통(Tracking & Communicating)이 그것이다.

1) 범위파악(Scoping)

네슬레의 인권영향평가가 7개 국가를 대상으로 실행되므로 범위파악은 대상국가에 대한 이해도를 높이고 인권문제가 야기될 수 있는 분야를 파악하여 평가해야 할 영역을 정하는 작업부터 시작한다. 대상국가에 대한 연구자료는 회사 내부자료, 외부자료 및 전문가를 섭외하여 잠재적인 인권문제에 대한 전체적인 지도를 작성한다. 일단 기초연구가 완료되면 대상국가 플랜트에 기초실태파악을 위한 질문지를 보내 네슬레 현지 플랜트가 대상국가내 잠재적 인권 분야에 얼마나 연관되어 있는 지 파악한다. 또한 지역 내 이해관계자 집단을 파악하여 국가방문이 이루어지면 개별적으로 접촉하여 자료와 의견을 수집한다. 이 단계의 성공적인 수행을 위해서는 연구를 위한 리소스를 동원해야 하는데 회사내부 전문가, 학자, 지역전문가, 유엔자료, DIHR 자료 등 동원 가능한 자료가 다 대상이 된다. 지역 내 이해관계자 집단은 NGO, 정부 관련기관, 국가인권기관, 학자, 지역 내 글로벌 콤팩트 사무소, 대표적 노동조합, 노동관련 단체, WHO 등 다양한 레벨과 커버리지를 가지고 있는 단체를 파악하고 평가 전, 후로 소통할

계획을 세운다.

영향평가 대상분야는 8개로 정하여 노동환경 Human resource, 건강과 안전 Health and Safety, 치안체계 Security arrangements, 공정한 경영활동 Business integrity, 사회영향도 Community impacts, 구매 Procurement (goods and services), 원자재 조달 (Sourcing of raw material), 그리고 제품의 품질 및 마케팅관련 활동 Product quality and marketing practices으로 나누어 평가하는데 각 분야마다 잠재적이고 실질적인 인권관련 평가항목이 세분화 되어있다. 예를 들어 공정한 경영활동에는 뇌물수수나 로비, 부패행위, 범죄가담행위 등이 없는가를 세분하여 평가 대상으로 분류한다.

당연히 대상분야의 선정이 결과에 미치는 영향이 클 것이므로 어떠한 기준과 절차에 따라서 결정 되었는지가 중요할 것이다. IFC에서 2010년에 발간한 인권영향평가와 관리 가이드 (Guide to Human Rights Impact Assessment and Management - HRIAM)에는 30개가 넘는 인권이슈를 12개 산업별로 나누어놓은 예시를 제공한다. 그러나 이것은 일반적인 분류일 뿐 각 회사와 특정 사업장이 필요로 하는 영역과는 차이가 있을 수 있다. 분류와 대상에 관한 객관성과 투명성을 담보하는 것이 신뢰도를 유지하는 것은 물론 중요한 인권 이슈를 도출해 내는 첫걸음이라고 하겠다. 네슬레는 DIHR와의 공조를 통해 영역과 관련 인권항목을 결정했는데 전반적인 경험치가 쌓이면서 산업별로 더 정교한 표준 리스트가 나타나기 시작하면 이 작업이 더 효율적이 될 수 있을 것이다.

2) 평가 (Assessing)

평가는 위 8개 분야에 대한 평가질문지를 작성하여 실태파악을 위한 자료제공을 유도하고 이에 더하여 인터뷰를 통해 자료를 수집한다. 국가방문을 할 때 평가팀은 우선적으로 대상국가의 네슬레 경영진을 만나 인권영향평가 및 인권 전반에 대한 교육 및 브리핑을 실시하여

이해도와 참여도를 높이고 인권존중 문화의 정착을 위한 인식전환을 꾀한다. 이때 평가질문지작성은 DIHR에서 개발한 HRCA(Human Rights Compliance Assessment Tool)을 기초로 네슬레 환경에 맞게 고쳐서 사용을 했는데 HRCA가 방대한 자료를 요구하는 도구여서 DIHR팀과 네슬레 팀이 공조하여 고치는 작업을 수행했다. 광산 등 채굴산업 외에서는 네슬레가 처음으로 HRIA를 수행하는 회사이므로 구체적인 질문의 작성에 오랜 시간이 걸리고 노력이 필요했다는 애로사항을 밝히고 있다. 또한 질문의 구성이 네슬레가 가지고 있는 공급망(Supply chain)의 복잡도에 따라 변경되어야 했으므로 더욱 업무량이 많아지는 단계가 되었다. (첨부된 백서 내 점검사항 리스트 참조)

회사내부의 권리보유자(직원), 회사외부의 권리보유자(지역사회주민, 소비자, 공급망 내의 외부직원, 농부 등) 그리고 이해관계자(NGO, 정부기관, 학계 등 지역 내 인권문제에 관련성이 큰 정도에 따라 선정)를 여러 가지 방법으로 접촉하여 의견과 자료를 사안별로 수집하여 자료의 충실도를 높이는 노력을 하였다. 이러한 형태의 평가활동은 각 부문별 기능별 직원과 및 이해관계자와의 접촉이 다수 이뤄지므로 직접대면과 대화를 통해 인권의식의 증대와 훈련의 효과가 큰 성과였다고 한다. 또한 여러 관계자를 만나서 소통하는 동안 인식전환 및 이해도 증가 효과, 나아가서는 훈련의 효과를 꾀한다.

전기한 바와 같이 대상영역을 결정하는 과정에서도 객관성을 표방하기 쉽지 않지만 평가를 실행하는데 있어서도 질문지 및 인터뷰대상자 선정 및 대상범위 설정 등이 네슬레와 DIHR사이에서 결정이 되는데 이런 상황에서 객관성 및 공정성을 담보하는 것은 더욱이 기업의 영역 밖에 있는 사안이다. 네슬레는 DIHR이라는 비교적 높은 공신력과 전문성을 인정받고 있는 기관과 공조를 함에도 불구하고 백서의 발표 이후 공정성이 결여되었다는 비난에서 자유롭지 못했다. 평가영역과 대상에 대한 변수가 많고 보편적이지

않다는 면에서 이러한 제약은 어느 정도 감수해야 할 지 모르나 전문적인 제 삼자 (이 경우 DIHR)의 공신력과 독립성이 설득이 되어야 인권영향평가의 결과를 신뢰할 수 있을 것이다. 그렇지 않고 기업이 임의로 정하는 기준이라는 인식이 우위를 점하면 적지 않은 인력과 예산을 들여 실시한 평가가 홍보용 리포트로 그칠 가능성이 언제나 존재한다.

평가기간은 대상국가별로 2주 동안 평가를 실시하는데 각 나라마다 본점과 3-4개 공장, 1-2개 도매 및 배송센터, 위험도가 큰 주요 공급자, 이해관계자 중 다수를 설문지와 심층면접을 통해 평가자료를 수집한다. 그리고 직원들에 대하여 4-5명을 그룹으로 포커스그룹 인터뷰를 진행해 심층평가를 한다. 그러므로 상당히 촉박한 일정을 보내게 되는데, 대상회사로서는 인권영향평가 외에도 각종 감사, 조사, 시찰 등에 대상이 되므로 2주를 넘어가는 기간으로 조사를 하려 하면 대상직원 및 이해관계자의 피로도가 급증하여 평가활동을 저해할 수 있다. 특히나 언어소통에 어려움이 있는 주민이나 이해관계자 및 지역 내 시민사회단체를 대상으로 평가활동을 벌일 때에는 지역과 대상의 문화적 특성을 존중하고 상황에 맞도록 유연한 접근을 할 필요가 있다.

3) 실행과 내재화 (Acting & Integrating)

질문지와 인터뷰 등을 통해 회사 내외의 권리보유자와 이해관계자를 만나고 접촉하여 실태파악을 하고 나서 파악된 점, 시사점, 교훈 등을 정리하여 회사정책과 보고에 반영한다. 각 평가영역별로 모범사례, 개선사항, 관련된 인권을 정리하여 일목요연한 상태보고서를 작성할 수 있다. 나아가서 파악된 실태를 지역 내 경영진과 공유하고 도출된 개선사항을 토대로 개선일정을 정한다. 이후 모니터링 및 개선상황 점검은 중앙에서 관리한다. 간혹 개선사항이 회사 내부에서만 이루어지는 것이 아니고 정부기관, 지역 내 법규 등이 관련되는 경우 단기계획을 세우기 보다는 중장기 계획을 세우고 차선책을 마련하는 등 이차적인 계획이 세워진다.

지역사회와 갈등요소가 있는 경우 회사는 지역사회 대표와 MOU 등을 체결하여 개선사항을 수시로 소통하고 의견을 청취할 수 있는 토대를 마련한다. 여기서 생성된 실태보고서는 지역 내 네슬레 경영진뿐만 아니라 권리보유자 및 이해관계자들과의 소통에 쓰여진다.

네슬레 내부에서 인권이슈를 다루는 전담 전문가는 한 사람 밖에 없고 또 한 관리자가 시간의 일부를 인권에 할애하고 있다. 그렇게 보면 부족한 인력상황이라고 볼 수 있겠으나 이에 더하여 인권에 관한 실행그룹(HR Working Group)이 운영되고 있는데 여기에는 네슬레 내 주요 8개 부서장이 멤버로 참여하고 있어 기업 내부의 각 영역에 인권이슈가 반영될 수 있는 발판이 마련되어 있는 셈이다. 이러한 그룹이 실제로 얼마나 효과적으로 활동하고 보고서를 어느 정도 충실하게 현업에 반영하는가가 인권영향평가 활동의 가치를 좌우한다 해도 과언이 아니다. 네슬레는 최고경영진의 의지가 높은 수준이라는 평가여서 이 실행그룹은 효과적으로 운영되고 있는 것으로 보인다. 그러나 향후에도 이 실행그룹과는 연계점이 끊어지거나 무의미해지면 인권영향평가는 홍보성 활동으로 전락할 위험이 언제나 존재한다. 또한 실행그룹의 연계가 없다는 것은 네슬레 내 인권 인력이 두 사람이 채 안 되는 극소수 팀이 되므로 정상적인 활동을 기대하기 어렵게 될 것이다. 현재 네슬레에서는 향후 인권관련 자체인력을 보강하는 안을 검토하고 있다고 하는데 이는 거꾸로 실행그룹 및 그 산하 소속 부서와의 긴밀한 협업이 손상될 수도 있기 때문에 장단점을 신중히 고려해야 할 일이다.

4) 모니터와 소통 (Tracking & Communicating)

대상국가의 평가 및 실행계획이 세워지면 DIHR은 실태보고서와 소통한 자료를 토대로 인권영향평가 보고서 초안을 작성하고 주요 관계자에게 회람하여 의견과 보충될 사항을 수집, 정리한다. 이때 DIHR이 제안 및 권고할 사항을 정리하여 추가하여 DIHR이

작성하는 보고서를 완성한다. 보고서를 작성함에 있어 기밀유지가 필요하거나 약속된 부분을 잘 구분하여 기밀 및 보안이 지켜질 수 있도록 한다.

4. 네슬레 인권영향평가의 의미

네슬레의 인권영향평가는 가능성과 제약을 동시에 보여준다. 기업의 중요한 사항을 파악할 수 있는 수단인 동시에 회사의 의지와 인권의식을 소통하고 참여적으로 발견해 나갈 수 있는 공동체적인 도구임에 틀림이 없고 국제적으로 확립되어가고 있는 기업과 인권관련 규범에 발 빠르게 대처하는 선도기업으로 자리매김할 기회도 얻었다. 이에 반해 비용과 시간이 소요되고 어느 정도 회사내부문서로 남아야 하는 제약 때문에 홍보용으로 사용하는 데 한계가 있어 회사로서 비용과 시간을 정당화하기가 힘들 수도 있다. 또한 인권영향평가의 성공과 실패요소들이 적지 않게 외부환경의 영향의 받은 다는 것이 중요한 고려사항이다. 정부, 시민사회, 사회일반의 기대감과 압력의 표출이 없이는 인권이 '기업의 중요한 사항'이라는 등식을 낳지 않을 수 있고 또한 전문성과 객관성을 수혈할 수 있는 공공기관 혹은 단체가 없이는 기술적으로 진행이 불가능할 수 도 있다. 이러한 사항들이 초기 단계이기 때문에 부딪히는 문제인 점도 있으나 정책적으로 인권영향평가를 확산하려면 중요하게 고려해야 하고 다자가 노력을 기울여야 하는 복잡성을 야기한다.

IV. 채굴산업의 HRIA 전개노력과 시사점 비교

채굴산업은 특성상 환경과 작업장 주위 주민(특히, 선주민)에 많은 영향을 끼치는 경우가 많아 환경영향평가(EIAs)와 사회영향평가(SIAs)의 대상이 되어왔다. 또한 채굴사업이 일어나는 부지는 국유지나 공유지가 많아 국가나

또는 국가가 채굴을 허가한 사업체가 관여하게 되는데 제 3세계에서는 외국자본이 들어와 채굴에 임하는 경우 대규모 기업이 정부의 비호 또는 협업관계를 맺어 사업을 진행하므로 이러한 환경에서 일어나는 인권관련 문제가 비교적 뚜렷한 편이고 사업장의 위험도가 높아 그에 따른 인권침해의 정도도 심각한 수준이 되는 것을 볼 수 있다. 일반적인 상황과약 외에 사례를 보기 위해 과테말라의 광산사업과 브라질 아마존 지역의 철강 및 채굴산업의 인권영향평가 사례를 참조하였다.

1. 대상이 되는 인권 문제

채굴산업의 경우 위험한 작업환경을 가진 현장이 주변마을과 공동체에 근접해 있으면서 주변사람들을 고용하고 작업에서 생산되는 환경파괴와 공해 등 건강 유해물질을 생산하는 것을 쉽게 볼 수 있다. 그러므로 선주민 이슈를 비롯하여 작업장 환경, 안전, 치안, 노동조건, 지역경제와 삶의 질에 끼치는 영향 등 채굴산업 작업장은 비교적 뚜렷한 이슈들을 가지고 있다. 모든 채굴산업을 획일적으로 일반화할 수는 없으나 채굴산업 중 다수가 국가의 허가를 받거나 합자 형태로 운영되어 정부의 인권침해에 합자기업이 연루되는 경우도 있고, 기업의 인권침해를 정부측이 대처하지 않는 경우도 있어 구조적으로 구제책이 부재한 경우가 생긴다. 특히 채굴산업이 광물, 석탄, 석유, 가스 등 국가 전략사업으로 진행되는 경우 토지를 수용하는 데 있어서도 주민들과 마찰을 빚는 경우가 있고 주요 사업장은 에너지원을 확보하는 효과를 위해 불안정한 국가에서는 내전의 주요분쟁지역이 되어 전시에 나타나는 인권 문제가 나타날 수도 있다. 이러한 고위험도 지역에서 사업을 전개하는 회사에서는 인권침해가 일어날 수 있거나 실지로 일어나고 있는 상황에서 회사는 이미 적대적으로 대처하고 있는 상태에서 조사를 해야 할 수도 있다.

2. 객관성과 전문성

이러한 상황은 인권영향평가가 의미 있게 진행되려면 무엇보다 전문성과 객관성이 담보되어야 한다는 점이 강조된다. 회사내부에서 진행하거나 회사의 통제를 받는 외주회사에서 진행할 경우 이미 회사를 적대시하거나 신뢰하지 않는 이해관계자나 외부인의 경우 평가 결과물을 불신하게 되는 경우가 생길 수 있겠다. 그러므로 예를 들어 과테말라의 Marlin 광산¹⁷에서 진행된 인권영향평가는 캐나다의 Common Ground Consultants Inc.가 과제를 수주 받아 진행을 했고, 브라질의 아마존 지역의 철강 및 채굴산업의 인권영향평가는 국제인권연합(International Federation for Human Rights, 이하 IFDH)의 지원 하에 Justica Global과 Justica nos Trilhos에서 진행했다. 네슬레에서도 DIHR과 공조에 의해서 인권영향평가를 진행한 것을 보면 외부전문가와 계약을 통해 진행하는 것이 주류를 이루고 있음을 알 수 있다. 그런데 객관성과 전문성을 같이 갖추기 위해서는 IFDH나 DIHR과 같이 공공기관 성격을 가진 전문가 집단이 적합한 것을 볼 수 있다. 보통 컨설턴트를 쓰는 경우 컨설턴트는 회사가 고객이므로 객관성을 유지하는데 한계가 있다고 볼 수 있다.¹⁸ 또한 외부전문가의 경우 회사내부의 사정을 파악하는데 어느 정도 회사가 적극적인 공조를 하느냐에 따라 보고서의 충실도와 효과의 편차가 클 것이다. 회사의 협조가 미흡할 경우 평가는 피상적으로 끝날 수밖에 없어 평가가 무의미해 질 수 있기 때문이다

3. 결과관리

아마존 채굴산업에 대한 인권영향평가의 경우 평가팀은 즉시

¹⁷ 과테말라의 San Miguel Ixtahuacan과 Sipacapa Municipalities에 소재. 광산은 Goldcorp의 소유이고 운영은 자회사인 Montana Exploradora de Guatemala S.A.이 하고 있다.

¹⁸ 외부감사인으로 회계법인을 고용할 때에 회계법인 자체의 평판도 유지를 위해서 고객회사와의 결탁을 하지 않을 것이라는 가정이 있지만 실상은 상당한 정도의 유착과 이해관계의 충돌이 일어나는 것을 보았고 결과적으로 미국의 Sarbanes Oxley 법이 만들어져 이러한 이해상충을 법으로 막으려 한 것을 상기할 수 있다.

인권침해상황에 대한 당국의 수사와 법적 대응을 준비할 것을 권고했다. 그 외 법규준수와 모니터링 시스템의 강화, 소통 강화 등 일단의 강도 높은 권고를 한 것을 볼 수 있다. 채굴산업과 같이 이미 문제점이 불거져서 평가를 넘어선 감사수준의 조사를 하는 경우, 회사는 심각한 평판도 훼손과 영업활동의 손해를 예상할 수 있다. 그러므로 채굴산업의 경우 극한의 상황에 도달하기 전에 예방적인 차원에서 평가를 진행하고 그 결과에 따른 조치를 취함과 동시에 이해관계자들에게 소통함으로써 경영활동을 보다 유연하게 실행할 수 있을 것이다.

4. 이해관계자 및 NGO

특히나 채굴산업 등에서 시민사회의 역할이 두드러진다. 이는 뚜렷한 위험도가 가시적으로 보이고 피해를 보는 그룹 및 피해의 정도가 비교적 쉽게 파악되기 때문에 대중의 지지와 당국의 주목을 쉽게 받을 수 있기 때문일 것이다. 그러나 많은 경우 언론과 NGO의 활동이 없이는 인권침해가 드러나지 않거나 인위적으로 억제되는 경우도 생긴다. 피해를 받는 당사자나 주변 주민사회에서도 최대 혹은 유일한 고용주인 회사가 철수하는 것을 원치 않을 경우도 있고 내부고발자에 대한 응징이 조직적이어서 엄두를 못 내는 경우도 있을 것이다. 이러한 역제가 결국은 사태의 심각성을 키우고 채굴산업문제를 더욱 심각하게 만드는 악순환을 초래하는 것이다.

그런데 문제는 채굴산업의 현장 및 지역이 제 3세계국가 및 지역에 있는 경우 지역 내 NGO나 주민단체가 열악하고 전문성이 없어 올바른 이슈를 만들어내지 못하는 경우가 많아 규모와 전문성을 가진 단체와 기관의 개입이 없이는 인권영향평가마저 일어나지 않을 수 있다. 이러한 의미에서 NGO 네트워크 및 감시자 기능이 채굴산업의 경우 보다 조직적이어야 하고 또한 침해상황을 포착했을 때에도 기업과 주변 주민 및 공동체와의 유기적인 관계를 감안해 건설적인 제안과 논의를 할 수 있어야 한다. 이러한 의미에서도 전문성과 객관성을 겸비한 인권관련

단체 및 기관의 역할이 중요하다.

V. 한국기업환경과 인권영향평가에 대한 시사점

위에서 살펴본 네슬레의 경험과 채굴산업의 비교에 비추어 한국의 기업환경에서 어떻게 인권영향평가가 구현될 수 있을 지 살펴볼 수 있다. 회사의 외부환경 및 내부요소를 살펴보고, 구체적으로 평가수행의 주체, 방법론, 평가의 활용 및 협력방안 등을 차례로 분석해 본다.

1. 외부 환경의 조성상태

스위스에 본부를 둔 네슬레는 유럽의 법제 및 사회환경에 많은 영향을 받고 있고 주요 시장과 자금원이 미국 유럽에 편중되어있는 지역적이고 환경적인 특징을 가지고 있다. 그러므로 회사와 관련된 이해관계자 집단을 고려할 때에 영미 유럽의 시장 및 규제 상황과 사회인식도를 초점을 맞추게 되고 그에 따라 높은 수준의 제품시장 경쟁상황, 제품의 비교적 엄격한 규제, 그리고 지역 및 글로벌 NGO 단체들의 활동이 인권정책의 수립에 직접적인 영향을 끼치는 경향을 볼 수 있었다. 이러한 상황에 비추어 한국기업의 주변환경은 어떠한 지 살펴 보아야 한다.

- 1) 소비자단체를 비롯한 NGO의 영향: 우리나라는 높은 수준의 유선 및 모바일 인터넷 연결도와 함께 소비자의 의견수렴과 피드백을 통해 기업활동과 실적에 많은 영향을 줄 수 있는 여건이 어느 정도 갖추어져 있다. 개인과 여론의 방향에 따른 일시적이거나 단발적인 네거티브 캠페인은 수없이 있어왔으나 회사의 정책에 근본적인 영향을 끼칠 수 있는 수준의 인권관련 문제제기는 주로 사법절차의 진행과 시위의 형태에 의존하고 있는 실정이다. DIHR과 같이 공신력과 연구결과를 꾸준히 생산해내고 사회공론화 할 수 있는

메커니즘과 기관이 아직은 미흡한 상태여서 기업으로서도 두 가지 면에서 곤란을 겪고 있다.

- (1) 한국적인 상황에 맞는 기업관련 인권정책 기준이 마련되는 것이 시급하다. 전기한 바와 같이 상위레벨에서의 국제적인 기준은 마련되어 있으나 세부사항과 방법론에 있어서는 기업과 또한 기업이 속한 지역의 특성을 고려한 세부사항이 확립되어야 하겠다. 우선적으로 인권영향평가 기준이 번역되는 것은 시급한 사항을 해결하는 시작점으로 환영 할만 하다. 그러나 전문성과 객관성을 겸비한 공신력 있는 인권서비스 제공자는 아직 부재한 것으로 보인다. 그러므로 인권위원회나 인권재단 및 여타 시민 및 공공단체에서 관심과 노력을 기울이는 것이 중요하겠다.
 - (2) 또한 사회에 형성되어 있는 사회적 책임에 대한 기대수준과 요구를 수렴하고 전달할 수 있는 채널로서의 역할이 충분치 않아 기업의 경영진이 구체적인 정책수립에 당위성을 찾기 힘들다. 이는 아직 비즈니스 케이스가 설득력이 크지 않은 것으로 보여 외부 압력과 권고가 없이는 경영활동에 차질을 빚는다고 인식될 수도 있는 인권영향평가에 큰 관심을 보이지 않을 수 있기 때문이다.
- 2) 지역사회와의 연계: 네슬레의 예로 보아 지역적으로 이해관계에 있는 주민단체나 단위 의회와 유대관계 및 소통의 채널을 확보하여 인권영향평가 이전에 회사의 인권경영 수립과정에서도 지역사회 이해관계자의 의견과 요구가 조정되고 불필요한 오해가 불식되는 계기를 마련할 수 있다. 또한 인권영향평가 중에는 소통을 통해 기업의 정책과 의지를 설명하는 과정에서 서로에 대한 이해가 깊어지는 효과와 함께 지역사회 이해관계자를 “인권경영 에코시스템”의 참여자로 만드는 부수적인 효과가 있다.

- 3) 투자자 및 시장에서 생성되는 기대와 압력: 네슬레가 FTSE4Good의 가이드라인과 기대를 충족시키려는 노력을 하면서 자연스럽게 인권경영 강화의 계기를 만들고 있는 것과 마찬가지로 국내 자본시장에서 기업에 요구하는 인권경영과 기업의 사회적 책임이행의 정도가 보다 가시화되고 정례화 되면 기업의 내부 경영프로세스에 변화를 줄 수 있을 것이다. 이것은 통상적으로 가지고 있는 투자자의 성과에 대한 기대가 기업의 경영방향에 영향을 주기 위한 것으로서 시장의 바람직한 기능이라고 할 수 있다. 그러나 이 또한 절대적인 기준이 되기는 힘들다. 네슬레가 대상으로 선정한 7개 국가플랜트는 FTSE4Good에서 선정한 주요관심대상국가 리스트를 토대로 선정한 것이다. 그런데 그 리스트의 선정기준에는 주로 정치적, 공익적인 권리 보호 실태를 토대로 하여, 경제, 사회, 문화적인 고려사항이 미흡하다는 것이 단점이다. 어떠한 기준에 의한 투자자 및 시장 기대를 충족해야 하는가 그리고 현존하는 기준이 회사에서 추구하는 방향과 맞지 않을 때의 대안은 무엇인가가 확립되어야 하겠다.

2. 회사내부 요소

- 1) 최고 경영진의 의지: 인권경영을 회사의 조직문화와 비즈니스 프로세스로 정책 시키려는 최고 경영진의 의지가 필수적으로 있어야 한다. 이러한 의지는 경영진의 자의적 의식변화에서 올 수도 있지만 결국 타당한 경영논리에 뒷받침이 없이는 지속적일 수 없을 것이다. 비즈니스 케이스가 확립되어 이윤창출 전략에 귀속되는 경우라면 당연히 경영진의 의지와 부합할 수 있으나 그렇지 않은 경우 외부 기대와 내부의 비전이 조화되는 접점에서 경영진이 윤리 및 인권경영을 회사의 문화로 정착시키겠다는 의지표명과 결단이 있어야 한다. 특히나 외부적인 요소는 회사가 민감하지 않을 경우 존재하는 압력과 기대에 부정적으로 대처하거나 간과할 수 있으므로

효과적인 교육과 홍보가 필요할 것이다.

- 2) 비즈니스 케이스의 확립: 과연 인권경영이 이윤을 창출하는데 실질적인 도움을 줄 것인가 아니면 퍼블릭 릴레이션(Public relation)을 위해 감수해야 하는 비용지출 과목에서 벗어나지 못할 것인가 하는 이슈가 뚜렷하게 정리되어야 할 것이다. 다만 이는 각 회사의 사업과 기업환경, 그리고 인권관련 리스크가 가시적으로 나타날 수 있는 확률에 따라 계산이 달라질 수 있다. 평판도 리스크에 대한 논의는 예전부터 있어왔으나 리스크에 대한 정량적 평가는 쉽지 않다. 실제로 네슬레의 경우에도 비즈니스 케이스를 통해 인권영향평가활동의 당위성을 찾는 것에는 회의적이었다. 그 이유로는 리스크가 내재하고 있는 불확실성과 주관적인 평가, 그리고 리스크가 표출되는 기간이 재무제표상의 기간을 훌쩍 넘어서는 경우가 많아 전망(forecast)을 정량적으로 할 수 있어야 하는 비즈니스 케이스의 확립에는 미흡한 점이 많다.

그러나 기업이 단기성과에만 매달리지 않는다면 평판도 외에도 기업에서 주목하여 전략적인 경쟁력으로 발전시킬 수 있는 요소는 다수 존재한다. 효과적인 리스크 인식과 관리, 이해관계자 유대관계 개선, 경영활동에 대한 법적 라이선스를 넘어서 사회적 라이선스 확보, 노동자들의 사기와 생산성 진작, 기업이 경영활동을 영위하고 있는 사회에 대한 이해도 증가, 개선된 투자환경, 그리고 CSR과 지속 가능한 개발에 발전적으로 기여함 등이 거론된다.¹⁹ 특히 노동자들의 생산성과 투자환경 등은 기업이 측정하기에 따라 계량화될 수 있고 이해관계자 관계개선 및 CSR 연계는 좋은 기업이미지를 통해 다양한 파급효과를 노릴 수 있는 옵션을 제공함으로써 해서 기업의 운신의 폭이 넓어지는 효과를 기대할 수 있다. 이러한 활동이 시장의 가격결정 체계에 반영되면 비즈니스

¹⁹ HRIRC (Human Rights Impact Resource Center) 홈페이지, “An Introduction to Human Rights Impact Assessment”

케이스에 대한 반신반의의 목소리는 급격히 물러날 것이다. 투자환경을 포함해서 이러한 중장기 이득이 가시화되는 것은 해당 사회에 형성된 기업에 대한 기대가 작용하는 것에 좌우될 수 있다. 기업의 사회적 책임이행에 대한 기대감과 구체적인 활동양식에 대한 인식이 있는 사회에서는 기대에 역행할 때의 부정적 반응과 기대에 부응할 때 생기는 자본시장에서 자본비용의 감소 및 제품시장에서 마케팅효과를 볼 수 있고 또한 기업내부에서 직원들이 자부심을 가짐으로써 생기는 생산성향상이 가시적으로 나타날 가능성이 높을 것이다.

- 3) 회사 조직에 인권경영이 내재화 되기 위한 인권프로세스의 확립이 선행되어야 할 것이다. 현재의 지속경영이나 윤리경영의 실행사례들을 보면 담당부서가 홍보부서의 일부이거나 외주로 처리되어 회사 내 경영 및 성과창출 부서와 프로세스와 유리되어 있고 따라서 경영활동에 전혀 영향을 미치지 않고 있는 양상을 자주 접하게 된다.²⁰ 네슬레의 경우와 같이 최고 경영진의 의지가 조직적인 변화에 직접적으로 영향을 미쳐 8개 핵심부서장을 멤버로 하는 인권실행그룹(HR Working Group)을 창출하게 하고 그에 따라 각 부서 담당직원들이 인권 프로세스에 참여하게 하는 구조를 만들었다. 이것이 하나의 방법이 될 수 있겠다. 오히려 인권관련 부서가 따로 독립적으로 존재하면 속성상 여타부서와 대립적인 관계를 형성하는 위험이 있으므로 이를 근본적으로 관리하려면 기업의 일상활동에 인권프로세스를 내재(embed)하는 노력이 있어야 한다.
- 4) 인권영향평가는 인력과 비용이 소요되는 활동이므로 비용이 누구에게 부담이 갈 것인가도 중요한 요소이다. 네슬레는 평가대상이 되는 7개 사업장에 재정적 부담을 주지 않고 본부에서

²⁰ 예를 들어 지속가능보고서(Sustainability Report)의 작성과 내용을 검토하고 담당자와의 인터뷰를 해 본 결과 담당자는 핵심부서와의 접촉이 거의 없는 실정이었고 지속가능보고서의 작성이 참여형으로 구성되지 않아 인식증대효과도 크지 않았다. 이러한 전철이 인권경영에도 답습될 위험이 있다.

충당하는 방법으로 저항을 줄였다. 이 또한 비용발생 자체에 대한 대처와 함께 중앙에서 예산을 편성할 이유를 명확히 가시화해야 감사를 비롯한 차후 질문에 대처할 수 있을 것이다. 인력과 비용 외에 소요시간을 잘 관리해야 인권영향평가를 지속적인 유지할 수 있을 것이다. 네슬레와 DIHR이 국가당 2주라는 시간을 할애했지만 범위를 결정하기에 따라 좀 더 많은 시간이 소요될 수 있다.²¹ 그러므로 효율적인 운영이 되도록 준비작업, 특히 사전조사, 서베이 등이 선행되면 전체적으로 기업의 단위사업장이 과도하게 시간을 뺏기는 일을 피할 수 있을 것이다.

3. 인권영향평가 수행의 주체

1) 과연 누가 인권영향평가를 수행하고 보고서를 작성할 것인가?

네슬레의 경우 DIHR의 도움을 받는 정도가 아니라 보고서의 주체가 DIHR인 외주형태의 수행방법을 선택했다. 이에 몇 가지 이유가 있을 것이다. 공신력과 객관성이 필요하고 전문역량이 내부에 확립되어 있지 않으며, 결정적으로 내부인원이 대규모 프로젝트를 할 수 있도록 편재되어 있지 않다. 인권담당 전문가 한 사람 외에는 그 상사도 인권관련 업무가 전체 책임업무의 작은 일부로 되어 있을 만큼 소규모 조직으로 업무를 충당하고 있으므로 외부전문기관과의 공조는 필수적인 단계였다. 다만 외부전문기관이 내부사정을 잘 인지하고 있지 않고 내부프로세스에 민감하지 않아 실태파악과 소통에 문제가 야기되는 만큼 중간자 역할과 내부 코디네이터 역할을 우선적으로 수행하고 동시에 내부소통과 네트워크 유지에 노력을 기울여야 하겠다.

2) 인권영향평가 백서에 따르면 네슬레는 향후 이러한 평가를

²¹ BSR의 기준에 따르면 각 회사단위 평가는 최소 6주가 걸리고, 현장실사를 수반한 국가별 평가는 2-3개월, 그리고 고위험도에 노출된 광산을 심층적으로 평가하는 데는 6개월에서 1년이 걸릴 수 있다. BSR, "Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment", 2013

자체적으로 실행할 수 있도록 준비하고 있다고 밝히고 있으나 이에선 전기한 것과 같은 장애요소들이 있을 수 있다. 우선 내부진행을 할 경우 기밀보호와 원활한 소통 면에서 장점이 있으나 이를 위해 내부조직이 방대해지고 비용발생이 고착화 되며 객관성을 유지하기 힘들다는 단점이 있다. 결국 실태파악의 효율성 증대가 비용과 객관성 유지가 힘든 부분을 정당화할 수 있을 것인가의 문제인데, 그렇지 않은 경우가 대부분일 것으로 판단된다. 특히나 인권영향평가가 외부소통용으로 활용되어 이해관계자의 인식과 이해를 높이기 위한 목적이 있다면 순전히 내부인사가 바라본 회사 인권실태에 대해 일반 대중의 공감을 얻기가 쉽지 않을 것이다.

4. 방법론의 확립

- 1) 인권영향평가에 적지 않은 인력시간이 소요되는 것은 평가의 앞뒤에 인식개선을 위한 훈련과 사후 소통이 필요한 이유에서이다. 이러한 참여형태의 실행방법은 특히 새로 인권영향평가를 시행하는 조직의 경우 인식증대(awareness campaign)에 효과가 있고 이 절차를 밟아나가는 동안 자연적으로 트레이닝이 실시되는 효과가 있다. 우리나라 여러 기업과 같이 인식의 전환이 필요한 환경인 경우 인터뷰와 강의 및 발표를 통해 워크숍 이수효과를 볼 수 있다.
- 2) 인권영향평가의 일반적인 진행절차(범위 결정-인식 및 조사-실행과 내재화-모니터와 소통)는 공통으로 적용될 수 있으나 각 단계에서 어떠한 측면이 어떻게 평가되어야 할 것인가 하는 문제는 각 회사와 환경에 따라 결정돼야 할 사항이다. 그러므로 평가영역을 선택하고 효과적으로 평가할 수 있는 문항을 작성하여 반영할 수 있는 전문역량을 갖추거나 외부전문가가 활동할 수 있도록 촉진하는 역할이 내부에 있어야 하겠다. 초기에는 외부전문가의 역량이 활용되어야 할 경우가 많을 것이 예상되므로 우리나라의 현재 상황에서 이러한 컨설팅이 가능한 외부리소스가 확립되는 것도 우선

과제중의 하나이다.

5. 평가의 활용

- 1) 인권영향평가가 성공적으로 수행된 경우 어떻게 활용할 것인가?
이러한 질문에 몇 가지 딜레마와 애로점에 봉착한다. 우선 전기한 바와 같이 인권영향평가는 회사내부의 특성에 따라 방법론이 새로 고안되어야 하는 측면이 있어 회사내부의 기간별 비교는 가능해도 다른 회사와 비교는 가능하지 않은 경우가 많을 것이다. 내부 프로세스가 다르고 활동 영역과 지역이 다르며 다루는 원재료가 다른 것만 해도 그에 따른 인권영향평가 영역과 방법이 달라질 수 있기 때문이다. 이러한 일반보편성의 부재는 회사간 비교가 용이하지 않아 비교 인덱스로서 활용이 거의 불가능하다. 그러므로 인권평가의 실시자체가 의미를 가진다고 해야 할 것인데 설득력이 떨어지는 것이 사실이다. 특히나 전기한 것과 같이 객관성이 담보되지 않은 상태에서 내부자만으로 평가방식과 영역을 정하고 방법론을 좌지우지 하는 것은 자칫 자의적인 홍보활동으로 밖에 안보이거나 최악의 경우 대중을 기만하는 행위로 간주될 수 있어 주의를 요한다. 실지로 네슬레의 백서발표 이후 비판적인 시각이 대두되었는데 그 주요골자도 평가영역의 취사선택을 통해 민감한 사안을 비껴가거나 과소평가한다는 점이었다.
- 2) 보다 근본적으로 평가보고서는 비공개로 처리해야 할 경우가 많아 대외적인 소통에 차질이 생긴다. 비공개로 처리해야 할 이유는 평가를 진행함에 있어 원활한 자료수집과 실태파악을 위해 대상 부서에 비공개 원칙을 약속해야 비로소 숨김없이 조사할 수 있다는 이유에서이다. 네슬레에서도 각 보고서는 대외비로 하고 전체적인 개요만 백서의 형태로 작성하였으므로 자세한 사항을 파악하기가 쉽지 않다. 그렇다면 평가 이후 결과와 그에 따른 후속조치 및 소통이 피상적인 수준을 넘어서기 쉽지 않아 이해관계자들과의

관계와 소통이 제한적일 수 밖에 없다. 이러한 제약은 인권영향평가의 범용성에 심각한 의문을 가져다 준다. 우리나라 기업이 인권영향평가활동을 내부용으로는 제한적인 외부용으로 활용한다는 것은 장기적인 안목을 가지거나 내부의 이해관계자에 무게중심을 두는 경우일 것인데, 과연 몇 기업이 이에 해당될 지 의문이 든다.

6. 인권영향평가를 넘어서 기업과 인권관련 기관들은 이러한 활동이 정례화될 수 있도록 협력하는 것이 바람직할 것이다.

- 1) 국가 인권기관 및 인권단체는 한국적인 상황에 맞는 HRIA 방법론을 개발하고 다듬어 나가야 하겠다. 네슬레의 경우와 한국의 경우를 비교해 본 결과 뚜렷한 것은 DIHR의 활동, 전문성 등이 네슬레의 HRIA를 가능케 하고 공감대를 형성하게 하는데 중요한 역할을 한다는 것이다. 인권기관과 단체는 DIHR 및 여타 앞서나가고 있는 단체, 기관, 연구소 등과 연계하여 모범사례와 방법론을 연구하고 공유하는 지식과 노하우 데이터베이스를 구축하는 것이 바람직할 것이다.
- 2) 기업은 종래의 CSR 활동을 넘어서 새로 구축되고 있는 기업과 인권의 규범체제를 빨리 이해하고 한 발짝 일찍 인권영향평가 등 투명한 인권경영 및 사회적 책임완수에 필요한 제반 시스템과 프로세스를 갖추고 조직을 정비하는 것이 바람직하겠다. 한국사회에서 기업을 바라보는 시각은 전환점을 맞아야 하겠다. 이미 공감대가 형성된 대로 대기업중심의 경제체제에서 진일보하여 서비스와 SME 그리고 최첨단 기술이 바탕이 되는 entrepreneurship이 적극 장려될 수 있는 경제 사회 시스템이 구축되어야 하겠다.

VI. 결론

인권영향평가는 기업과 인권에 대한 문제에 대한 효과적인 체제를 구성할 수 있다는 기대감을 갖게 한다. 기업과 인권에 대한 프레임워크와 이행지침이 공감대와 지지를 얻는 가운데 기업의 존중의무가 기업에게 이미 익숙하고 실행되고 있는 상세주의의무(Due diligence)의 강화를 통해 이루어질 수 있고 그 구체적인 방법론으로서 인권영향평가 도구와 실행사례가 축적되고 있다는 것은 획기적인 발전이라고 볼 수 있겠다. 이슈가 비교적 뚜렷한 채굴산업의 예에 견주어 볼 때, 네슬레에서 실행에 옮긴 인권영향 평가는 몇 가지 구체적인 선결과제 및 특성들이 있음을 알 수 있다.

우선 인권영향평가 수행자체가 대외비(Confidentiality)성격을 띄고 있다는 것이 평가를 통해 회사 활동에 대한 투명성을 제고하고 타 기관과의 비교자료를 제공한다는 면에서 적지 않은 제한이 있다는 것이다. 회사내부의 현황을 구체적으로 파악하기 위해서는 정보보안을 보장해 주어야 하고 그러다 보니 외부로 공개할 수 있는 폭이 제한됨으로 인해 이러한 활동의 가치가 반감되는 점이다. 그러나 결국 이러한 활동이 기업내부에서 일어나고 있는 기업활동의 영향과 파급효과를 자아성찰의 관점에서 그리고 내부소통의 실질적인 수단으로 사용한다고 볼 때는 가치가 크다고 볼 수 있겠다. 활동을 함으로서 대화와 교육과 훈련이 자연적으로 일어나는 것이 더욱 큰 결실일 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 가치를 최고 경영진이 인식하고 인정하느냐 하는 것은 기업내부의 사정뿐만 아니라 기업의 경영활동환경 전반에 걸친 이슈이다.

더욱 포괄적이고 기본적인 의문은 과연 어떤 기업이 인권영향평가에 대한 필요성이나 당위성을 인지할 것인가 하는 것이다. 네슬레의 예를 보아도 가치 창출의 당위성에 비추어보면 단기적으로 내세울 수 있는 사항이 많지 않다. 오히려 비용과 노력이 과도하게 투입된다는 비판을 가할 수 있고 이는 기업의 사회적 책임(CSR) 노력 자체에 대한 코스트센터(비용지출요소)라는

비판과 맥을 같이하는 것이다. 중장기적으로 바라볼 때 내부구성원의 만족도, 위험요소 파악 및 방지, 평판도, 이해관계자 홍보효과, 법적 사회적 기업활동 허가를 확보한다는 면에서 중요할 수 있으나 단기적인 시장의 관점에서 볼 때 쉬운 논리는 아니라는 것이다. 네슬레로 볼 때에는 적어도 동종업계 최초 시도이자 주목 받을 수 있는 기회를 포착한 면이 있으나 후발 기업으로서 인권영향평가를 실시하겠다는 결정은 아무래도 자발적으로 비즈니스 케이스의 관점으로만 하기에는 부족해 보인다.

그러나 이미 기업의 사회적 책임이나 국제사회에서 요구에서 이미 회사가 경영활동을 영위할 수 있는 당위성을 갖추기를 요구하는 목소리가 커지고 있으므로 사회적 라이선스(social license)를 취득한다는 의미에서 인권영향평가는 중요한 의미를 가지게 될 것으로 보인다. 그러나 몇 가지 선행조건이 갖추어져야 하겠다는 것도 네슬레의 경우에 비추어 보아 확인하다: 첫째, 기업의 존중의무에 대한 당위성과 필요성이 점점 확립되어 가는 과정에 대한 인식이 있으며, 둘째, NGO, 정부정책 등을 포함한 외부환경요소가 정비되어 있고, 셋째, 회사에서 내부분화 확립에 대한 의지가 있으며, 넷째, 이러한 프로그램을 뒷받침할 수 있는 전문가 집단이 존재한다는 것이다.

한국의 기업집단 및 대기업의 경우에 기업과 국가의 동반성장과정에서 비롯된 기득권층 특권계급이라는 인식 및 오해가 내외 혁신과 적극적인 소통을 통해 불식되려면, 이러한 인권영향평가는 중요한 기회로 작용할 수 있을 것이다. 그러나 기업의 자발적인 노력에는 분명한 한계점이 존재할 것이므로 정부와 전문가 집단(NGO 포함)과의 공조를 통해 한국적인 평가모델을 제시하고 이행을 정례화한다면 내부구성원의 만족도와 함께 기업의 사회적 책임에 대한 새로운 전형이 될 것이다.

참고 문헌

<국내문헌>

이상수, 기업과 인권이슈에 대한 국제사회의 대응: 유엔 기업인권규범 및 기업인권 이행지침의 재평가, 법과사회 제44호, 2013년 6월.

홍상수, 기업과 인권에 대한 국제사회의 대응: 최근 UN의 논의에 대한 비평, 단국대학교 법학연구소, 법학논총, 제35권 2호, 2011.

<외국문헌>

IFC, "Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HRIAM", 2010

Karl Polanyi, "Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time", (2nd Edition 2001)

John Gerrard Ruggie, "International regimes, transactions, and change: embedded liberalism in the postwar economic order, 36 INTERNATIONAL ORGANIZATION 379-415 (1982)

Nestle, "Nestle in society: Creating Shared Value and meeting our commitments 2013" (CSV Report), 2013

Nestle, "Talking the Human Rights Walk - Nestle's Experience Assessing Human Rights Impacts in its Business Activities" (White Paper), The Danish Institute for Human Rights, Nestle, 2013

OFSE, "Working Paper 37; Human Rights Impact Assessments as a New Tool for Development Policy?", 2013

IHRB, "ASSESSING HUMAN RIGHTS IMPACTS - Kenya Pilot Project Report",

2012

BSR, "Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment", 2013

Aim for human rights, "Human rights in business – Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools", 2009

IPIS (British Oil Company), "Why Business Should Assess Human Rights Impacts from the Outset of Projects", 2013

CSR, Europe, "Human Rights Impact Assessments. A tool towards better business accountability", 2012

The Nordic Trust Fund, the World Bank, "Human Rights Impact Assessments: A Review of the Literature, Differences with other forms of Assessments and Relevance for Development", 2013

INEF (Institute for Development and Peace), "Human Rights Impact Assessment of the Tampakan Copper–Gold Project, Mindanao, Philippines", 2013

HRIRC (Human Rights Impact Resource Center) 홈페이지, "An Introduction to Human Rights Impact Assessment"

Goldcorp, "Human Rights Assessment of Goldcorp's Marlin Mine", 2010

Goldcorp, "Goldcorp's First Update to the Marlin Mine Human Rights Assessment Report", October 18, 2010

FIDH, "Brazil: How much are Human Rights Worth in the Brazilian Mining Steel Industry? – The hria of the steel and mining industry in Acailandia", 2012

부 록

1. Yan Wyss 인터뷰내용
2. Nestle 인권영향평가 백서

인터뷰 노트 - Yann Wyss

2014. 10. 1.

인터뷰: 송세련과 Yann Wyss와의 전화 인터뷰
 일시: 2014년 10월 1일 5:00pm - 6:05pm
 대상자 이력: Yann Wyss는 현재 Nestle의 인권전문가로 재직하고 있으며 인권문제에 100%의 시간을 할애하는 유일한 직원임. John Ruggie의 유엔사무총장특별대표 팀 멤버(Project leader/ Research associates)로서 활동했고 그 이후 IFC(세계은행 산하기구)에서 인권관련 업무(Project Officer)를 4년 수행했으며 Nestle에는 2년 전 합류하여 전문가(Human Rights Specialist)로 활동하고 있음.

I. HRIA 실시 동기와 기업경영자들이 보는 가치 - 외부환경과 내부가치의 결합

¶ Nestle의 최고경영진은 HRIA에 대한 전폭적인 지지가 있고 “right thing to do” 라는 차원에서 실시하고 있음.

- 문서 및 기록의 검토 등 내부자료를 토대로 주로 이루어지는 감사 및 여타 활동과 달리하여 인권에 관한 문제는 이해관계자와의 직접 접촉(on the ground level)을 통해 실행되어야 하므로 HRIA 방식의 평가가 중요함
- 평가를 토대로 내부의 지침과 정책을 수정하고 보완하는데 의미를 두고 있음

¶ 그러나 중간관리자 계층으로 내려와서 보면 HRIA와 같은 평가가 필요함을 설득하는데 어려움을 경험함

- 위기관리 및 리스크 관리에 분명 도움이 되는 면이 있으나 단기에 가시화되지 않으며 정량화되지 않으므로 HRIA 실시의 직접적인 근거로 제시할 명분이 크지 않음. 그래서 분명한 Business case를 제시하는데 어려움이 있음
- 이는 Extract industry 상황과는 대비되는데 extract industry는 광산주위 주민과의 마찰, 위험한 작업환경 및 자연환경영향 등에 관한 관심이 이미

지대하여 위기관리 및 리스크 관리의 가치가 비교적 분명한 편이고 John Ruggie의 활동 등으로 인하여 많은 연구가 이루어져 있어 business case를 제시하는 것이 비교적 용이함

- Nestle와 같은 회사는 공장을 어디에든 지을 수 있으므로 어쩔 수 없이 생기는 위험도의 수위가 높지 않고 작업환경 또한 위험도가 크지 않으며 자연환경 영향도 비교적 적은 편임. 또한 소비자들의 의견도 크게 영향을 줄만한 성격의 것이 아니어서 평가의 당위성에 대한 비중이 크지 않음.
- 또한 소비자들의 관심도와 평판도(consumer perception)를 측정하는 것도 용이하지 않아 reputation 관리라는 측면도 그렇게 직접적이지는 않음
- 더불어 이러한 평가에는 비용이 수반되므로 낭비라고 생각하는 관리자들도 있을 수 있음. 이번 평가는 모든 예산이 중앙에서 집행되어 대상이 되는 회사에 재정부담이 가지 않았는데 만약 각 회사가 부담했다면 불만이 많았을 것임.
- 그러므로 활동의 초기에 인권평가의 목적과 의의를 설명하고 교육하는 데 많은 시간을 할애함

¶ 외부환경요소가 HRIA를 실시하는 동기를 창출하는 부분이 지대함

- Ruggie의 Guiding Principle이 공론화 되고 지지를 얻으면서 외부환경요소가 일관된 목소리를 내는 데 공헌한 면이 있음
- NGO의 감시와 압력이 크게 작용하고 NGO와 별도로 인식할 수 있는 사회적 기대(Social pressure)가 많은 영향을 창출함
- 또한 투자가들의 관심과 압력이 고조되는 상황임. 예전에는 투자가와 접촉이 한 달에 한번 정도였다면 요즘은 자주 이루어지고 있음. 투자가 중 가장 관심을 가지는 그룹은 사회적 투자가 (Social investor) 이지만 그 외에서 Footsi4Good과 DowJones 등 mainstream 투자커뮤니티 및 대규모 은행에서도 관심을 가지고 있음
- 그 외에도 노조(IUF 등)와 국제기구 (예를 들어 UNDP, UNICEF) 등이 관심을 가지고 있어 이러한 기업환경에서 인권관련요소에 대한 관심을 등한이 할 수 없음.
- 실제로 유럽의 은행 연합에서 윤리경영에 대한 지표를 마련하기도 하는 등 인권에 관련된 관심분위기가 이미 조성되어 있어 기업에서 인권평가를 하는 데 당위성을 제공하고 있음

- 그러므로 비즈니스에서 이윤창출이라는 측면보다는 비즈니스 환경에서 형성되는 외부 기대에 부응하는 면이 크고, 이차적으로는 내부의 상황을 파악하고 인권문화를 정착시키는 효과에 의미를 두고 있음.

II. Nestle 인권관련 인력과 활동

¶ 가용 인력자원

- 인권에 관련하여 Yann (100%) 그리고 상관 (20-30%)가 배치되어 있음.
- HR Working Group이 구성되어 8개 부서의 장들이 참여하고 있고, 그 부서에 직원들이 Yann과 공조하고 있어 Yann의 부서에는 인력이 거의 없으나 회사 전반에 걸친 공조 network를 통해 회사전반적인 상황 파악에 용이하고 정보의 파악이 용이함. 이러한 그룹은 최고경영진의 관심이 있기 때문에 가능한 것으로 보임.
- 그러나 강화된 stand-alone team의 장점을 충분히 인식하고 있고 앞으로는 인력보강이 되어야 할 것임.
- Stand-alone team이건 네트워크 팀이건 회사전체에 대한 인권관련 코디네이션(coordination)이 되어야 함.

¶ DIHR (외부 제삼자)와 진행한 평가의 장단점

- DIHR은 파트너로서 경험과 전문성을 제공한 동시에 회사 내부인이 아니므로 제삼자의 객관적이고 신선한 시각을 제공하는 장점이 있음.
- 인권평가 리포트는 DIHR의 리포트이므로 시사점과 결론도 중립적인 관점에서 작성되었다고 볼 수 있음.
- 앞으로 이러한 인권평가를 내부절차화 하는 계획이 있긴 하나 실상 DIHR이든 여타 기관이든 계속적으로 외부자문기관을 연계시키는 것도 하나의 옵션으로 보고 계속 논의를 하고 있음.
- 당장 2015년까지 2차 백서(7개 대상 회사 중 일부만이 1차 백서에서 다루어졌음)를 완성하는 과정에서 향후 외부기관의 지속적인 연계가 논의될 것으로 예상되고 있음.

¶ 평가활동의 주안점

- 평가기간 동안 평가팀은 각 대상회사를 직접 방문하여 우선 경영진과 논의를 통해 인권관련 이슈에 대해 설득과 교육을 우선적으로 하고 있음.
- 그 이후 진행되는 평가과정에서 회사 내부인, 공급자, 주위 공동체 등과

접촉하여 여러 각도에서 평가를 진행하므로 자연스럽게 정보공유와 직간접적인 교육을 통해 인권의식 강화와 문화형성을 유도하는 활동을 하고 있음.

- 네슬레는 약 170,000개의 공급자와 5백만 명 정도의 농업종사자와 관계하고 있으므로 공급자 관리는 중요한 사안임. 예를 들어 파키스탄에 위치한 회사에 대한 평가를 할 경우, 그 지역 특성과 이해관계자 구성 등이 여타 나라와 다르므로 그러한 차이를 충분히 감안해야 함.
- 그러한 복잡성과 다양성에 비추어 직접 현장에서 일어나는 상황에 대한 파악이 없이는 효과적인 인권평가 및 인식전환이 일어나기 힘들.
- 이러한 활동의 토대가 되는 “8개의 기둥” 원칙과 이를 정리해 놓은 Website등이 효과적으로 활용되고 있음.
- 평가를 통해 얻어진 결과물이 HRIA 정책은 물론이고 여타 회사의 정책에 영향을 주고 있고 향후 교육의 자료로 활용되고 있음.
- 이러한 ground-level평가의 또 다른 이점은 NGO 등 이해관계자와 대화 시 좀 더 자세하고 기술적인 부분마저 논의할 수 있는 밑그림 자료를 확보한다는 데에도 의미가 있음.

III. HRIA의 활용과 공개의 투명성

¶ 인권평가 자료는 비공개 내부자료

- 애로사항의 하나로서 인권평가 자료는 비공개 내부자료임. HRIA백서는 각 평가대상회사의 평가활동을 토대로 포괄적인 기술을 한 것이므로 보안요건에 위배되지 않음.
- 각 대상회사와 인터뷰 및 평가를 진행함에 있어 기밀유지와 비공개원칙을 전제함으로 해서 보다 원활한 정보공유와 상황파악이 진행되므로 이는 철칙과 같이 지켜야 한다고 생각함.
- 이러한 자료가 공개될 경우 법적인 책임요소(legal liability)가 생길 수 있으므로 법무부서에서도 공개를 금하고 있음.
- 다만 평가를 진행한 후 결과에 대해 워크숍을 각 대상 회사에서 실시하여 결과를 내부적으로 공유하고 논의하는 순서를 가짐.
- 이는 각 대상회사뿐만 아니라 HQ에서도 결과보고 등을 통해 보고와 공유를 하고 있음.
- 그러나 결과가 외부적으로 공개되는 것이 금지되어 있고 각

이해관계자들과의 사후 결과 공유가 제한될 수 밖에 없어 투명성 면에서 높지 않게 평가될 수 없음.

- 이와 같은 이해관계자의 기대와 현실적인 제약의 괴리는 앞으로 어떻게 절충점을 마련하는가가 숙제로 남아있음.

¶ HRIA가 정례화되고 비교지표로서 이용되는 데에 심각한 제한요인으로 작용함

- 각 기업의 활동과 구성이 다르고 운영환경이 다르므로 공통된 지표와 방법론을 가지는 데 큰 어려움이 있음. 심지어 같은 산업군 내 회사들과 비교하는 데에도 회사가 위치한 지역 및 환경에 따라 1대1 비교가 어려움
- 전기한 바와 같이 보고서가 내부 비공개자료가 될 수 밖에 없는 요소가 있어 투명성 및 비교자료로서 가치가 현저히 떨어질 수밖에 없음.
- 현재 Global Compact의 Guide to Management, GRI의 서플라이 체인 관련 지표, RAFI, Unilever등 회사에서 HR 지표를 만들려는 노력을 하고 있고 세계은행의 IFC등과 유럽의 여러 기관에서 지표를 만들려는 노력을 하고 있으나 전기한 한계점이 극복되지 못하고 있는 상황임.
- 그러나 앞으로도 금융기관(Finance sector organizations), 보고공시기관(Reporting agencies), 그리고 정부 (특히 UK, Spain, Netherlands 등이 적극적임) 등에서 관심을 가지고 방법론 개발노력을 하고 있으므로 귀추가 주목됨.

IV. 향후 논의가능성 및 인터뷰 Take-away

¶ Follow-up 논의 환영함

- 공동 관심사를 가진 업계관계자로서 앞으로 follow-up 컨퍼런스를 환영함 (“Anytime”).

¶ (인터뷰진행자 관점) 인터뷰에 Yann이 충실하게 1시간이 넘게 임해 주었고 비교적 솔직한 상황전달을 해 주었다고 생각함.

- Business case를 토대로 진행하는 것에 대한 한계점이 아직 느껴지고 경영진의 의지가 없이는 이루어지기 힘든 면이 있음.
- 또한 경영진의 의지에는 NGO, 정부, 투자가, 사회에 형성된 기대감에 부응해야 한다는 의식이 자리하고 있어, 각 회사가 처한 사회적 분위기가 많이 좌우할 것으로 생각함.
- 그러한 면에서 한국의 상황은 그리 나쁘지는 않으나 당위성과 기대감의

표현이 일관된 목소리로 기업을 움직일 수 있는 정도의 상황이 조성되지는 않은 것으로 보임.

- 그러므로 한국인권재단과 같은 단체의 역할이 Narrative의 제공, 당위성 정리 등 사회의 목소리를 이끄는 면에서 중요함.
- 또한 Nestle 평가에 DIHR이 관여한 것이 중립적인 객관성과 전문성을 제공하는 데에 커다란 역할이 있었던 것처럼, 인권단체 및 자문기관들이 전문적인 서비스를 제공하는 것도 한국에서의 인권평가 정착에 많은 도움을 줄 것임.
- 그러나 인권평가가 가지고 있는 내부비공개 원칙과 투명한 지표로서의 가치 사이에 갈등은 아직 많은 노력이 필요한 영역임.

- EOD -

Talking the Human Rights Walk

Nestlé's Experience Assessing Human Rights Impacts in its Business Activities



THE DANISH
INSTITUTE FOR
HUMAN RIGHTS

 **Nestlé**
Good Food, Good Life

Contents

5	DIHR Foreword
6	Nestlé Foreword
7	Executive summary
10	Introduction
11	1. Nestlé's approach to human rights
11	1.1. Nestlé's corporate commitments
11	1.2. Nestlé's 8-pillar Human Rights Due Diligence Programme
12	1.3. Pillar 5: Human rights impact assessments (HRIAs)
13	2. HRIAs methodology and process
13	2.1 Aligning with the UN Guiding Principles on Business and Human Rights
13	2.2 From scoping risks to tracking remediation actions: The strength of the DIHR/Nestlé partnership
15	3. Scoping human rights risks
15	3.1 Understanding country-level human rights issues
16	3.2 Identifying Nestlé's business activities
17	3.3. Mapping external stakeholders
18	4. Assessing actual and potential human rights impacts
19	4.1 Assessing human rights impacts through 8 functional areas
21	4.2 Covering Nestlé's facilities and supply chains
22	4.3 Engaging with rights-holders and stakeholders
26	5. Integrating and acting upon the findings
26	5.1 Best practices and areas for improvement identified
29	5.2 Remediation actions implemented at the country operations and corporate levels
33	5.3 Country-specific case studies: Focus on Nigeria and Colombia
35	6. Tracking responses and communicating how impacts are addressed
35	6.1 HRIAs Reports and Action Plans
35	6.2 The challenge of communicating results
36	7. Mainstreaming human rights into Nestlé's policies and procedures: the way forward
38	Annexes
39	1. HRIA scoping questionnaire
40	2. HRIA self-assessment questionnaire
42	3. List of interviewees for this document
43	4. How does Nestlé implement Principle 18 of the UNGPs through the HRIAs?

Lessons learnt

12	#1: Setting priorities: theory and practice
14	#2: HRIAs are not audits
20	#3: The evolvement of the HRIA process and methodology
22	#4: HRIAs are valuable but resource intensive
24	#5: The challenge around local community consultations
25	#6: Dilemmas around external stakeholder engagement
29	#7: Compliance vs. continuous improvement
32	#8: HRIAs are important drivers to develop employees' capacities and increase awareness

Abbreviations

CSV	Creating Shared Value
CARE	Compliance Assessment of Human Resource, Safety & Health, Environment
DCs	Distribution Centers
DIHR	Danish Institute for Human Rights
FAO	Food and Agriculture Organization
FTSE	Financial Times Stock Exchange
HRCA	Human Rights Compliance Assessment Tool
HRDD	Human Rights Due Diligence
HRIA	Human Rights Impact Assessment
HRRA	Human Rights Risk Assessment
HRWG	Human Rights Working Group
ICCPR	International Covenant on Civil and Political Rights
ICESCR	International Covenant on Economic Social and Cultural Rights
ILO	International Labor Organization
IRS	Integrity Reporting System
IUF	International Union of Food Workers
NCBP	Nestlé Corporate Business Principles
Nestlé HQ	Nestlé International Headquarters (Vevey, Switzerland)
NHRI	National Human Rights Institution
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
RSGs	Responsible Sourcing Guidelines
SHE	Safety, Health and Environment
UDHR	Universal Declaration of Human Rights
UNDP	United Nations Development Programme
UNGC	United Nations Global Compact
UNGPs	UN Guiding Principles on Business and Human Rights
WHO	World Health Organization

Foreword by DIHR

What you're about to read is a breakthrough in the field of human rights and business. How often have you seen a major multinational company report publicly on its human rights impacts - and what it's doing to address them - across seven countries?

For the Danish Institute for Human Rights this represents a highlight in more than a decade of work on human rights and business.

In the late 1990's, we became one of the first human rights organisations to engage directly with companies. We did this based on a belief that the human rights community and the business community could be turned from adversaries into allies. This white paper demonstrates how effective such a partnership approach can be in protecting and promoting human rights. It shares the findings, outcomes and lessons learnt from human rights impact assessments in seven Nestlé subsidiaries.

Human rights impact assessments are an emerging science. No one knows quite what they are or should be. By sharing the lessons we have learnt we hope to move practice forward. What we have done is by no means perfect and there will be things that we may have missed. Human rights is a moving target and corporate human rights due diligence must evolve along with it.

It's a fact of life that speaking openly about your problems makes them easier to solve. For most companies, the really big human rights challenges can only be solved if you have the trust of others: workers, consumers, communities, civil society, business partners and governments. Corporate transparency and accountability of the type shown in this paper is a prerequisite for establishing this trust.

There are about eighty thousand multinationals in the world, but according to a survey, less than four hundred of them have a human rights policy. A realistic guess is that less than fifty of these have done a human rights impact assessment. We still have a long way to go.

Whereas corporate human rights impact assessments are yet a rare best practice, publicly sharing the results takes it one step further. Nestlé deserves a lot of credit for being perhaps the first multinational company to take this step. We need more companies that walk the talk – and talk about it too.

We welcome your comments to this paper at business@humanrights.dk.



Allan Lerberg Jorgensen,
Director for Human Rights and Business,
Danish Institute for Human Rights

Foreword by Nestlé

We started our human rights walk in 2008 when we asked the Danish Institute for Human Rights (DIHR) to conduct a human rights gap analysis of our corporate policies and procedures. It proved to be a resource-intensive exercise but it set a solid basis for what was clearly going to be a long journey.

Drawing on the results of this gap analysis Nestlé and the DIHR decided to continue working together by signing a partnership agreement that made our collaboration more strategic. We carried out our first Human Rights Impact Assessment (HRIA) together in 2010. Since then we have covered 7 country operations in various regions of the world. This involved engaging with a multitude of employees, contractors, suppliers, farmers, local community members and external stakeholders to better understand the scope and magnitude of the human rights impacts resulting from our business activities.

The time has come now to talk about this human rights journey, sharing the lessons we have learnt along the way. Every year we report on our overall human rights performance as part of the Nestlé in Society Report. This paper goes a step further as it proposes a deep dive into the way we have assessed and managed human rights impacts both at the corporate and country operations levels.

HRIs are a fundamental piece of our 8-pillar Human Rights Due Diligence Programme. As this paper suggests they have posed a number of challenges that have made the overall process and outcomes more resilient over the years. Companies may find a variety of reasons not to engage in such a challenging and daunting process. However this report shows that the added value of HRIs largely overcomes the drawbacks. What matters most is to start the journey and be ready and willing to learn from experience. We hope this paper will encourage other companies to take the path we engaged in some 5 years ago.

Our human rights walk is far from over. As a company, our ambition is to be an acknowledged leader in business and human rights. As we roll out our Human Rights Due Diligence Programme further and strive to continuous improvement in this area, our ability to engage in a thorough and constructive discussion with our stakeholders will be an important driver of our success. This paper is not an end in itself but rather a tool that will help us engage in more in-depth discussions with a broad range of people and organizations. Therefore we will take forward the lessons learnt compiled in this paper and include them in the various stakeholder consultations we will be carrying out in the future.

In the meantime, please do not hesitate to contact us should you have questions or comments: humanrights@nestle.com.



Christian Frutiger
Deputy Head, Public Affairs
Nestlé S.A.



Enrique Rueda
Head, Compliance and Security
Nestlé S.A.

Christian Frutiger and Enrique Rueda are co-Chairs of the Nestlé Human Rights Working Group.

Executive summary

In 2010 the Danish Institute for Human Rights (DIHR) entered into a partnership with Nestlé to support the company in its commitment to respect human rights as stated in the Nestlé Corporate Business Principles. As part of this commitment Nestlé has developed and implemented an 8-pillar Human Rights Due Diligence Program¹, in which Human Rights Impact Assessments (HRIAs) play a pivotal role.

This paper describes the steps that Nestlé has undertaken together with DIHR to assess and address its actual and potential impacts in 7 country operations. It first explores the methodology that was applied to the overall HRIA process. It then presents the aggregated HRIAs findings and the actions taken by Nestlé at the country and corporate levels to address them. Finally, a number of lessons learnt drawn from the HRIA process and outcomes have been included throughout the paper.

Methodology and process

According to the [UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#)² (UNGPs) companies are required to assess their human rights impacts, as an integral part of human rights due diligence. Nestlé has chosen to undertake stand-alone HRIAs in the form of facilitated assessments coordinated by a DIHR and Nestlé HQ team (HRIA team).

Each HRIA goes through a 4-step process for which specific tools have been developed:

1. Scoping human rights risks at the country level: As part of the preparation phase, country risk briefings and scoping questionnaires are compiled by the HRIA team to identify the rights holders that will be interviewed, the Nestlé facilities and sourcing areas that will be visited, and the external stakeholders that the HRIA team will engaged with.

2. Assessing actual and potential human rights impacts: This is the actual assessment phase during which the HRIA team conducts on-site interviews and visits. The interviews with Nestlé local management are guided by a set of self-assessment questionnaires (one for each of the 8 following functional area: Human Resources, Health and Safety, Security Arrangements, Business Integrity, Community Impacts, Procurement, Sourcing of Raw Materials and Product Quality and Marketing Practices). More specific questionnaires are developed for rights holders (factory

and farm workers, trade unions' representatives, local community members, etc.) and external stakeholders (local or national authorities, NGOs, trade associations, international organizations, etc.)

3. Integrating and acting upon the findings: Based on the findings, DIHR prepares a draft HRIA report. The report is divided by functional area and describes the baseline situation of all the Nestlé sites included in the scope of the assessment, the findings of the HRIA team and input from external stakeholders on the specific human rights topics relevant to the functional area. For areas where remediation actions are needed to address adverse impacts identified, DIHR provides a number of recommendations. The draft report is then shared with the country team for input and clarifications. Once the country team, Nestlé HQ and DIHR agree on the content of the report, the report is considered final.

4. Tracking responses and communicating how impacts are addressed: The final HRIA report forms the basis for the HRIA action plan. Once all parties have agreed on the content and recommendations of the action plan, a timeline for implementing the recommendations is determined by the country team. For every action a designated person is appointed who is in charge of ensuring that the action is taken in a timely manner. Nestlé HQ fulfills the role of monitoring the follow-up of the actions at the country operation level.

Outcomes

The findings of the HRIAs have triggered a number of concrete actions implemented by Nestlé both at country operations and corporate levels. The section below presents one issue per functional area. For more examples, please consult section 5 of the full report.

Human resources: living wage

The HRIAs have shown that in all countries where a HRIA has been performed, Nestlé is considered among the top employers. The salaries of Nestlé employees are above the minimum and living wage levels. HRIAs have also revealed that the salary of third-party and temporary staff working in Nestlé factories is in line with the national minimum wage (when applicable) but usually below the living wage level. To address this issue, a number country operations conducted living wage surveys in various urban and rural regions where they operate. At the corporate level, a pilot project on living wage was initiated in 6 country operations, applying to Nestlé employees and temporary staff hired by Nestlé.

¹ <http://www.nestle.com/csv/human-rights-compliance/human-rights>

² <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-Respect-Remedy-Framework/GuidingPrinciples>

Health & safety: road safety

The application of strong health & safety procedures has been observed consistently in all Nestlé facilities, resulting in a low lost time injury frequency rate. Safety has been identified as an issue for business activities taking place outside Nestlé facilities. In the countries covered so far, a high risk of road safety related accidents among Nestlé and Nestlé suppliers' drivers has been identified. This is a key issue for Nestlé as transport is used in a number of business activities to carry raw materials from collection centers to factories and finished good from factories to distribution centers, and ultimately to customers. In order to address this risk, country level training for drivers on road safety has been conducted in a number of country operations. In addition, at the corporate level road safety has been identified as a priority issue leading to the appointment of a new Road Safety Manager.

Security arrangements: human rights training

Nestlé's exposure to security and human rights risks is limited compared to other industry sectors. However, HRIAs have identified a lack of reference to human rights standards, and to the use of force in particular, in contracts between Nestlé and its security providers in all countries under review. In certain countries, specific human rights training for security forces was missing or inadequate. In terms of remediation, some countries have now included human rights principles (such as the use of force) into renewed contracts with security providers. Some countries initiated specific human rights training to security personnel provided by qualified, third-party organizations. At the corporate level, a security and human rights standard and training are being developed and will be rolled out in country operations in 2014.

Business integrity: anti-corruption

HRIAs have demonstrated that Nestlé policies and training on anti-corruption are in place and effective. However the level of awareness and capacity of some high risk functions on this issue was rather low. As a consequence, an anti-corruption training tool was developed at the corporate level and rolled out in all country operations. In addition, Heads of Legal in country operations are developing an enhanced in-person training on anti-corruption to be launched in 2014.

Community impacts: grievance mechanism

The Nestlé factories visited by the HRIA team were very often located in industrial zones, several kilometers away from where local communities live, limiting potential negative impacts such as pollution, smell or noise. This coupled to the fact that Nestlé employees are usually members of the local communities surrounding the factories make Nestlé reputation positive and strong. Nonetheless, HRIAs have shown that dedicated grievance mechanisms are

not available to local communities. As a result, a Nestlé external grievance mechanism, Tell us, is currently under development. In addition, a set of Community Engagement Guidelines is currently being developed in order to align Nestlé operations with best practices in this area.

Procurement

The HRIAs allowed Nestlé to identify additional direct suppliers that had not been covered through the Nestlé Responsible Sourcing Audit (RSA) Program³ even though they were presenting risks of non-compliance in areas such as working conditions and health & safety. As a result, additional RSAs were conducted by Bureau Veritas, Intertek and SGS to cover these high-risk suppliers identified through HRIAs. In addition, the corporate Procurement team has been working on a revised version of the Nestlé Supplier Code that includes a specific section on human rights and will be released by the end of 2014.

Sourcing of raw materials

It is clear from the HRIAs that overall Nestlé has had a positive impact on farmers' livelihoods through the delivery of training on good agricultural practices (GAPs) and material, and by making access to international markets easier. However, at the farm level a systematic monitoring of human rights and labour standards was lacking. This is true in particular for commodities outside of the Nestlé Cocoa Plan, Nescafé Plan and Farmer Connect Program (dairy). In order to respond to this gap, Nestlé has developed specific [Responsible Sourcing Guidelines](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-responsible-sourcing-guidelines.pdf)⁴ for high-risk commodities that include explicit human rights and labour requirements.

Products quality and marketing practices

HRIAs confirmed that strong policies and procedures are in place regarding product quality and safety, marketing to children and consumer privacy. This is also the case regarding consumer privacy, an area in which strict rules are in place. In country operations where there is a risk that underage workers could be engaged in the informal distribution of Nestlé products, the country operations have agreed to further investigate this issue. With millions of small retailers selling Nestlé products in the upstream supply chain, the challenge is daunting.

Lessons learnt

The process of conducting the 7 HRIAs has been a highly valuable exercise. They have proved to be a fundamental aspect of Nestlé's commitments to respect human rights by providing Nestlé with an overview on all the different human rights aspects that are relevant in its business activities, both at the operations and supply chain levels.

³ <http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing>

⁴ http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-responsible-sourcing-guidelines.pdf

More importantly, the HRIAs have offered practical solutions to issues that can sometimes be complex (working time) and helped engage a thorough and constructive dialogue on human rights with the of country management teams, at the same raising their awareness and developing their capacities in this area.

The HRIAs have not come without challenges: one has been the development of the methodology. The HRIA team has adapted its tools for conducting the HRIAs over the past years. From adaptation of the tools to the food and beverage sector and the country context to changing questions from closed to open questions; it has been a long process of continuous improvement. Another challenge has been to address the difference between HRIAs and audits to the country operations. HRIAs are more complex and comprehensive than audits due to the nature of human rights which cut across a number of different issues and functions. They have helped Nestlé uncover more areas for improvement.

Engagement with stakeholders, including local communities is one of the value added aspects of the HRIAs. External stakeholders provide relevant and useful information on certain human rights issues relating to Nestlé operations. In a number of countries engagement with external stakeholders through the HRIAs has helped to start a dialogue. In other countries the relation with local communities has improved considerably. In general the implementation of the remediation actions by the country operations has been a relatively smooth process. However, where external parties, such as government entities or suppliers, were involved it has proven to be a bigger challenge to follow up on the actions as set out in the HRIA action plans.

An important outcome of the HRIAs has been the aspect of capacity building and awareness-raising on human rights at the country operations level. The HRIAs have been a driver for the country operations to conduct the Nestlé human rights training. While in the past they could not link issues such as holidays, corruption and security personnel to human rights, though the HRIAs Nestlé staff at the country operations level now better understand what human rights are and how they apply to the different functions within the company.

Lastly, the HRIAs have helped Nestlé to mainstream human rights into its existing corporate policies and procedures. The findings of the HRIAs have been fed into a number of Nestlé's policies (Employee Relations, Policy on Conditions of Work and Employment, Nestlé Supplier Code, etc.) and procedures (Human Rights Risk Assessments as part of the corporate Enterprise Risk Management system, CARE external audit program, Responsible Sourcing and Traceability Program,

etc.). The outcomes of the HRIAs have also contributed to the development corporate commitments on Child Labor in Agricultural Supply Chains and Rural Development.

Looking forward

Nestlé and DIHR will continue working together to carry out HRIAs in all FTSE4Good countries of concern where Nestlé has a significant involvement by 2015. During this phase, Nestlé will continue to demonstrate transparency with regard to the HRIAs and aims to make public the findings of future HRIAs while still ensuring confidentiality towards the participating Nestlé country operations.

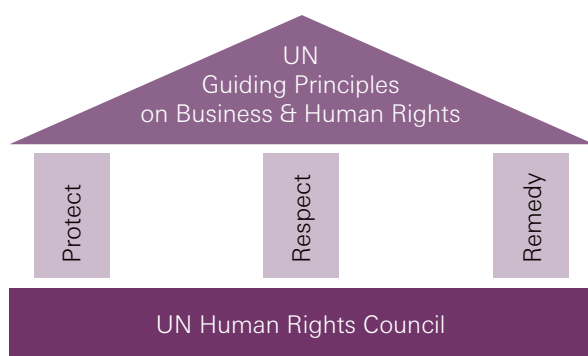
In the future DIHR's role in the HRIAs will be of a different nature. After 2015, Nestlé aims to further internalize the HRIA process into its existing procedures and management systems. DIHRs role will shift more towards training of relevant Nestlé personnel in conducting the HRIAs themselves and ensuring follow up of HRIA action plans. Country operations teams' capacity in this area will be strengthened, allowing them to become more independent and making Nestlé's overall approach to human rights more sustainable.

Introduction

This paper presents the findings and lessons learnt from 7 Human Rights Impact Assessments (HRIAs) facilitated by the Danish Institute for Human Rights (DIHR) of Nestlé's country operations. It looks at the steps taken by Nestlé towards its commitment to respecting human rights in line with the United Nations Guiding Principles on Human Rights and Business (UNGPs). The paper focuses in particular on the assessment of actual and potential human rights impacts resulting from Nestlé's business activities, both in its own operations and along its supply chains.

Nestlé is the world's largest food and beverage company. More than 1 billion Nestlé products are sold every day. It operates 468 factories and employs 339 000 people in over 150 countries. Nestlé interacts with some 165 000 direct suppliers and cooperates directly with over 690 000 farmers worldwide. With the magnitude of Nestlé relationships and its area of business, the activities of the company make an impact on the everyday lives of millions of people.

Since 2008, the DIHR and Nestlé have entered into a collaboration to strengthen Nestlé's approach to human rights at the policy and procedures levels. In 2011, the roles and responsibilities of companies in relation to human rights have been clarified at the United Nations (UN) level through the adoption of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights, a framework developed by Harvard Professor John Ruggie. The United Nations Human Rights Council unanimously endorsed the [Guiding Principles for Business and Human Rights](#), making the framework the first corporate human rights responsibility initiative to be endorsed by the United Nations.⁵



UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Ruggie's Framework rests on three pillars:

I. The State duty to protect: States must protect against human rights abuses by third parties, including business enterprises, through regulation, policymaking, investigation, and enforcement.

II. The Corporate responsibility to respect: Businesses have to act with due diligence to avoid infringing on the rights of others and to address negative impacts with which they are involved. This pillar describes a process for companies to 'know and show' that they are meeting this responsibility, by which they become aware of, prevent, and address their adverse human rights impacts.

III. Access to remedy: The third pillar addresses the state's responsibility to provide access to remedy through judicial, administrative, and legislative means, and the corporate responsibility to prevent and remediate any rights violations that they contribute to.

The corporate responsibility to respect means that businesses should have a human rights due diligence process in place to identify, prevent, mitigate and account for how they address their impacts on human rights. Ruggie has defined the implementation of due diligence to identify, address and mitigate human rights impacts as:

- Assessing actual and potential human rights impacts
- Integrating and acting upon the findings
- Tracking responses and communicating how impacts are addressed.⁶

This paper looks at the steps Nestlé has taken to implement the above requirements through the assessment of its human rights impacts. Chapter 1 provides an overview of Nestlé's approach to human rights with a specific focus on Human Rights Impact Assessments (HRIAs). Chapter 2 describes the methodology and the process applied by the DIHR and Nestlé to assess human rights impacts. The next 4 chapters presents in details the 4-step that we've applied to all HRIAs as well as the main outcomes in terms of: how human rights risks are identified as part of the preparation for the HRIA (chapter 3); how actual and potential human rights impacts are assessed (chapter 4); how HRIAs finding are integrated and acted upon at the country operations and corporate levels (chapter 5); and finally how remediation actions are tracked and communicated internally and externally (chapter 6). The paper concludes on how the HRIAs have helped Nestlé to mainstream human rights into its systems and the way forward for Nestlé with regard to assessing and addressing human rights impacts (chapter 7).

⁵ U.N. Human Rights Council, Resolution 8/7: Mandate of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, June 18, 2008. See: http://ap.ohchr.org/documents/e/hrc/resolutions/A_HRC_RES_8_7.pdf

⁶ The UN Guiding Principles of Business and Human Rights. See: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf

1. Nestlé's approach to human rights

1.1 Nestlé's corporate commitments

Nestlé has made a number of commitments towards human rights. Back in 2010 Nestlé recognized its responsibility to respect human rights by incorporating the UNGPs in its [Corporate Business Principles](#). These Business Principles constitute Nestlé's overarching policy framework, and contain 10 overarching principles of business operation that are spelled out in a number of other Nestlé policies, guidelines and standards such as the Nestlé Supplier Code, Nestlé Employee Relations Policy, Nestlé Management and Leadership Principles, Nestlé Code of Business Conduct, Human Resource Policy and Nestlé Policy on Safety and Health at Work and many more.⁷

Nestlé's objective is to be exemplary in human rights and labour practices and an acknowledged leader in this area. In order to do so, it has committed to comply with all national laws and respect internationally recognized human rights standards as set out in the UNGPs, the International Bill of Human Rights and the Core International Labor Organization (ILO) Conventions. Furthermore, it has stated its commitment to frameworks such as UN Global Compact, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the ILO Declaration on Multinational Enterprises 2006.

While human rights due diligence is a simple concept, it is more challenging to implement. It requires clear objectives and key priorities, strategic direction, dedicated resources, and a high level of coordination across the company. In order to deliver on its commitment to implement human rights due diligence and to meet the expectations of its stakeholders, Nestlé has developed and implemented its own human rights due diligence programme.

1.2 Nestlé's 8-pillar Human Rights Due Diligence Programme

The 8 pillars of Nestlé's Human Rights Due Diligence Programme (HRDD) aim to make Nestlé's approach to human rights strategic, cross-cutting, comprehensive and coordinated.



Nestlé's 8-pillar Human Rights Due Diligence Programme: video⁸

The Programme covers the following issues:

1. Integrating human rights into new and existing policies
2. Engaging with stakeholders on a wide range of human rights issues
3. Training employees on human rights and developing their capacity on human rights
4. Evaluating risk assessments across its activities
5. Assessing human rights impacts in high risk operations,
6. Coordinating human rights activities through the Nestlé Human Rights Working Group
7. Partnering with leading organizations to implement its human rights activities and
8. Monitoring and reporting on its performance.

Each year, Nestlé reports on its performance against each of the 8 pillars, as well as against all Global Reporting Initiative (GRI) Human Rights Indicators as part of its online Creating Shared Value (CSV) Report.⁹

Nestlé and the Danish Institute for Human Rights (DIHR) have been working together since October 2008 on a number of activities, including human rights aspects of the new Nestlé Corporate Business Principles; and a comprehensive human rights gap analysis of Nestlé's corporate policies and systems across eight functional areas which was concluded in November 2009. In July 2010 Nestlé and DIHR committed to a two-year partnership that was extended for another two years in 2012.

⁷ Nestlé's Corporate Business Principles. See: <http://www.nestle.com/aboutus/businessprinciples>

⁸ <http://vimeo.com/63250161>

⁹ For more information see: <http://www.nestle.com/csv/human-rights-compliance>

1.3 Pillar 5: Human rights impact assessments

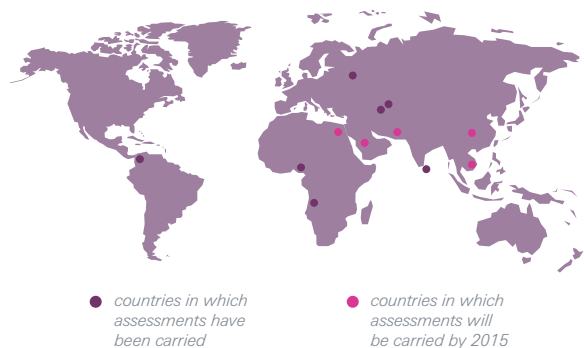
Under Pillar 5 of Nestlé's Human Rights Due Diligence Programme, the company has committed to carry out Human Rights Impact Assessments (HRIAs) in all FTSE4Good countries of concern where it has a significant involvement by 2015.¹⁰ As the first and only infant formula manufacturer to achieve inclusion in FTSE4Good, the Financial Times Stock Exchange responsible investment index, Nestlé has committed to meet specific inclusion criteria covering areas such as breast-milk substitutes, the environment, human rights, and supply chain.¹¹

Lesson learnt #1: Setting priorities – theory and practice

Value added: For companies operating in a number of countries with extended supply chains it may be difficult to decide where to go first. Such a decision should be based on risks to rights-holders but it is not always easy to establish such priorities as data on specific human rights issues, commodities and countries are often missing. The FTSE4Good list of countries of concern has proved to be a useful starting point for Nestlé in order to prioritize the countries of intervention.

Challenge: FTSE4Good list of countries of concern have been selected based on human rights analysis and consultation of reports by Freedom House, Amnesty International and Human Rights Watch, which mainly focus of civil and political rights. However, economic, social and cultural rights have not been taken into consideration equally (see also "1.3 Pillar 5: Human rights impact assessments"). For a company like Nestlé a human rights risk ranking taking full account of economic, social and cultural rights would be more appropriate, as the current list reflects only some of the highest human rights concerns of Nestlé. In the future, Nestlé's corporate Human Rights Risk Assessment should play a more prominent role in the selection of the countries where a heightened level of human rights due diligence is required.

Nestlé and the Danish Institute for Human Rights have been collaborating since 2010 in conducting these HRIAs. The objective is to assess the actual and potential impact Nestlé's business activities (operations and supply chain) have on the human rights of employees, third party staff, suppliers' employees, consumers and local communities. So far, assessments have been carried in 7 countries: Colombia, Nigeria, Angola, Sri Lanka, Russia, Kazakhstan and Uzbekistan. Five additional countries (Vietnam, Pakistan, China, Saudi Arabia and Egypt) will be covered by 2015.



"The Human Rights Impact Assessments have led to increased thinking within the company on its impact on the society as a whole."

Claus Conzelmann
Head, Safety, Health and Environmental
Sustainability, Nestlé HQ

¹⁰ FTSE4Good List of Countries of concern is developed by EIRIS and uses the latest Freedom House list of 'not free' countries to identify those with significant levels of corporate investment and then amends that list in the light of further information such as annual reports from Human Rights Watch and Amnesty International.

¹¹ FTSE4Good website. See: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/F4G_Criteria.pdf

2. HRIAs methodology and process

2.1 Aligning with the United Nations Guiding Principles

According to the UNGPs companies are required to assess their human rights impacts, as an integral part of human rights due diligence. It is important to acknowledge that the UNGPs do not specify what type of assessment companies are required to undertake, therefore it can be a range of assessments, e.g. integrate human rights in other assessment process such as social impact assessment, early due diligence risk assessments or undertake stand-alone human rights impact assessments (HRIAs). Whatever form is adopted, according to the UNGPs assessment of human rights impacts should include a number of aspects: companies should assess actual and potential impacts, impacts the company has caused or contributed to or is linked to, engagement with rights-holders and other relevant stakeholders, including vulnerable groups, in an appropriate and meaningful manner and include all relevant international human rights as a reference point.¹²

Nestlé has chosen to undertake stand-alone HRIAs in the form of facilitated assessments coordinated by a DIHR team. Assessments are conducted by a joint DIHR-Nestlé team consisting of 1 or 2 DIHR members and the Human Rights Specialist of Nestlé International Headquarters (Nestlé HQ). The assessment is carried as a facilitated self-assessment, where DIHR plays a coordinating role and Nestlé provides company specific input.

"The Human Rights Impact Assessments have demonstrated the importance of bringing different partners together to address human rights issues."

Christian Frutiger
Deputy Head, Public Affairs, Nestlé HQ

2.2. From scoping risks to tracking remediation actions: The strength of the DIHR/Nestlé partnership

The HRIA 4-step process is a collaborative process of the DIHR assessment team, Nestlé HQ and the Nestlé country team. While DIHR has predominantly developed the HRIA methodology and is the one in charge of the overall HRIA process, Nestlé has played a major role in adapting DIHRs HRIA methodology for the Food and Beverage sector and more specifically for the various Nestlé country operations. Nestlé HQ plays another crucial role and that is being the liaison between DIHR and the Nestlé country team throughout the process.

Nestlé HQ conducts an introductory call with each country team to inform them about the HRIA in general, what the difference is between an HRIA and an audit, the process and the rationale behind the HRIA which will be conducted in the country operation. Following the introduction, DIHR and Nestlé HQ informs the country team of the entire process on an ongoing basis with detailed briefings and information throughout the preparation phase. The Nestlé country team plays an important and active role in the preparation phase. A HRIA focal point is identified in every country operation that serves as the primary contact person for the assessment team and acts as the lead of the process from the country operation side. The HRIA focal point is in charge of ensuring that the HRIA process goes smoothly in the preparation phase, during the in-country assessment and during the follow-up phase. The focal point is charged with sharing relevant information with the assessment team, completing the scoping questionnaire, identifying the interviewees at the country head office, factories and distribution centers, the logistical arrangements including security, interpreters and transport, and most importantly ensuring that the HRIA self-assessment questionnaires are completed. The questionnaires are completed by the various functional experts at the country operation level. These could include HR managers and officers, SHE managers, the company's legal counsel, procurement officers, persons in charge of public affairs persons in charge of marketing, etc. The assessment team aims to interview the same people who have completed the self-assessment questionnaires during the country visits.

¹² See table Annex 4

Lesson learnt #2: HRIAs are not audits

Value added: The baseline against which HRIAs are performed (international human rights standards) is much more comprehensive than audits' (usually focusing on compliance with company's policies and national laws). This has helped the company uncover more areas for improvement compared to audits. This can also be explained by the fact that audits are usually presented and seen as a way of verifying that there is no non-compliance, while HRIAs are a process that aims to uncover areas for improvement as a way to improve Nestlé's overall human rights performance at the corporate and country operations levels.

Challenge: One of the challenges with HRIAs relate to the very nature of human rights which cut across many different issues and functions and the entire value chain, which make HRIAs more complex and harder to understand by the country operations.

Audit vs. HRIAs

	Audits	HRIAs
Baseline	Company policies and national laws	International human rights standards
Objective	Compliance by Nestlé facilities	Continuous improvement at the corporate and country operations levels
Procedure	Audits protocols verified by external audit companies	Self-assessment questionnaires filled by local team, with the support of DIHR and Nestlé HQ
Scope	Different audit protocols apply to specific elements of the value chain	HRIAs cover the entire company's value chain in a specific country (360 degrees overview)
External stakeholders engagement	N/A	HRIAs are informed by inputs from civil society organizations, academics, trade unions, government and UN agencies, business associations, etc.

Nestlé HQ fulfills the role of monitoring the follow-up of the actions at the country operation level. In 2011 the Human Rights Working Group, a cross functional coordination structure at Nestlé HQ was set up with the purpose of improving the coordination of human rights related activities and initiatives within the company. The Human Rights Working Group includes representatives from the relevant functions such as Risk Management, Legal, Human Resources, Safety, Health and Environment, Compliance, Security, Procurement, and Public Affairs. Since 2012 the Human Rights Working Group is fully operational and convenes on a regular basis.

After every 2 HRIAs, a presentation is held by DIHR to the Human Rights Working Group to present the findings of the HRIAs and the agreed country operation action plans. This allows for more adequate follow up of actions at the HQ and country level.

Regularly Nestlé HQ follows up with the country team on actions undertaken, to discuss challenges the country team faces in addressing the impacts and issues in the action plan and to provide support to the country team where needed and once all actions have been implemented the process is completed.

3. Scoping human rights risks

Every HRIA typically goes through a 4-step process. Each step involves specific tools and resources, as presented below:

HRIA 4-step process, tools and resources

HRIA steps	Scoping	Assessing	Acting & integrating	Tracking & communicating
HRIA tools	<ul style="list-style-type: none"> Country briefing Scoping questionnaire Stakeholder mapping 	<ul style="list-style-type: none"> Self-assessment questionnaires Interview questionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> HRIA Report HRIA Action Plan 	<ul style="list-style-type: none"> HRIA Action Plan HRIA « White Paper »
Resources involved	DIHR + Nestlé HQ + Nestlé country operation			

In the following 4 chapters the 4-step HRIA process is described in detail.

3.1 Understanding country-level human rights issues

During the preparation phase a country risk briefing is drafted by DIHR based on the DIHR Human Rights and Business Country Guide methodology.¹³ This briefing builds on publicly available sources such as reports by non-governmental organizations, UN agencies, and governments, media articles as well as reports by sector and issue experts. The briefing forms the basis for understanding the potential human rights impacts and risks that companies and Nestlé in particular may face in the country. The briefing also aims to identify the legal framework in the country, the potential vulnerable groups and relevant stakeholders the assessment team could engage with. The drafting and finalizing of country risk briefing is an ongoing, iterative process. As more stakeholders are identified during the preparation phase, telephone and email conversations are conducted with issue and country experts. When more relevant country and Nestlé specific information is obtained, the country risk briefing is updated. The desktop research is complemented with company-internal country specific Nestlé documentation received from Nestlé HQ and the country team. Together this briefing informs the assessment team on the human rights context before the in-country HRIA commences.

Wherever possible the assessment team works with local consultants during the HRIAs. The DIHR assessment team consists of one or two DIHR staff members who are Human Rights and Business experts and 1 DIHR country expert or an in-country based expert who is known to DIHR through its extensive worldwide network of national human rights institutions, civil society partners or individual human rights experts.



Nestlé Lanka buys 80 per cent of its daily milk requirements — a total of 147,000 kg each day— from 18,000 farmers in Sri Lanka.

¹³ The Danish Institute for Human Rights is launching the Human Rights and Business Country Guide at UN Annual Forum on Business and Human Rights in Geneva in December 2013. More information can be found here: <http://www.humanrights.dk/news/news?doc=22517>

Local experts are an important part of the assessment team during the preparation phase due to their local human rights knowledge, understanding of the legal framework, culture and customs and local language skills. One of the roles of the local consultants is the verification of the information in the desktop country risk briefing. They also understand the sensitivities around human rights language in the specific context. In certain countries the terminology 'human rights' is too sensitive and may require the assessment team to adapt its methodology and assessments questionnaires by using wording such as 'sustainability assessment' instead of human rights impact assessment or 'social and/or environmental' impacts instead of human rights impacts.

3.2 Identifying Nestlé's business activities

To get a better understanding of the scope of Nestlé operations at country operation level, DIHR sends a scoping questionnaire to a designated appointed person in the Nestlé country office where the HRIA will be conducted.¹⁴ This scoping questionnaire includes questions on the number of employees at the country head office, factories and distribution centers, disaggregated by job-type, number of female employees, trade unions, unionized employees, night workers, third party staff, the security situation, if land has been purchased or leased, if any construction or expansion of factories is taking place, the distance from the nearest by community, the commodities that are locally sourced etc. Secondly, there are a few questions included about sourcing of raw materials. This could be about the number of farms Nestlé directly or indirectly sources from, the number of farmers Nestlé sources from, and logistical questions such as the distance from the head office to the sourcing areas. The questionnaire concludes with a number of questions on [Nestlé's Creating Shared Value \(CSV\)](#) programme and the CSV projects related to water, nutrition and rural development that are carried out in the country of assessment.¹⁵



When the HRIA was carried out in Angola (2011), the first Nestlé factory in the country was being built.

Once the scoping questionnaire is completed by the Nestlé country team it is shared with the DIHR assessment team in order to decide which sites and commodities will be included in the scope of the assessment. In some country operations there are more factories and distribution centers than the assessment team can visit and therefore a representative selection has to be made. Sites with a larger number of employees of different job types and grades are more likely to be included in the assessment than sites with a limited number of staff. However, the assessment team equally looks at other factors in terms of selecting the scope. On the content side, the assessment team includes factors such as potential and actual human rights risks, Nestlé's footprint in the country, geographical spread, and the presence of ethnic minorities. On the logistical side, the assessment team also decides on the scope based on factors such as the national security situation, distances and transport.

¹⁴ See [Annex 1](#).

¹⁵ Nestlé's Creating Shared Value Programme is Nestlé's approach to doing business in ways that both deliver long-term shareholder value and benefit society. Nestlé is best positioned to create shared value through interventions in three areas: nutrition, water and rural development. For more information see: <http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/csv-explained>

3.3. Mapping external stakeholders

Through desktop research and existing country knowledge and contacts external stakeholders are identified by the assessment team with whom they aim to engage during the country visit. External stakeholders are engaged before, during and after the assessment. The purpose of these meetings is to gain a better understanding of the local human rights context in general, as well as on specific issues in direct relation to Nestlé operations. The external stakeholder meetings also serve as a validation of human rights impacts or issues that are identified through the country research or through the assessment itself.

Key external stakeholders include civil society organizations, government agencies, national human rights institutions, academics, trade unions, UN agencies, including local UN Global Compact networks and individual issue or sector experts. The external stakeholders are identified based on their expertise on relevant issues, for example, labor rights in general, trade union rights, child labor, or the implementation of the World Health Organization (WHO) [International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes](http://www.who.int/nutrition/publications/code_english.pdf) in the country in question.¹⁶ The assessment also seeks input from the Nestlé country team on the external stakeholders. The team tries to interview stakeholders that have had previous interaction with Nestlé at the country-level and therefore can elaborate more on Nestlé's activities and actual and potential impacts.



Nestlé milk collection centre, Sri Lanka.

The HRIA team observed increased economic opportunities for dairy farming families in various parts of Sri Lanka, including in former North-Eastern conflict areas.

¹⁶ See http://www.who.int/nutrition/publications/code_english.pdf

4. Assessing actual and potential human rights impacts

The second step in conducting human rights due diligence for a company is to identify and assess the nature of the actual and potential adverse impacts with which the company may be involved. Once these human rights impacts have been assessed, this step informs subsequent steps in the human rights due diligence process.¹⁷ The below chapter describes how Nestlé has assessed actual and potential human rights impacts of its country operations in the 7 aforementioned countries.

“The best way to know what impacts a company has on human rights, is to get out there to see by yourself and learn from all relevant stakeholders. This is what we have been doing with DIHR for the last 4 years”

Yann Wyss

Human Rights Specialist, Public Affairs, Nestlé HQ



At the time of the HRIA in Angola (2011), 64 people were working on the Nestlé construction site.

4.1 Assessing human rights impacts through eight functional areas

8 Functional areas are covered in the HRIA: Human Resources, Health and Safety, Security Arrangements, Business Integrity, Community Impacts, Procurement, Sourcing of Raw Materials and Product Quality and Marketing Practices. The assessment is centered around these 8 areas as outlined in the table below:

Overview of the scope of HRIAs by functional area

Functional areas	Human rights areas	Business activities	Participants
Human Resources	Working conditions Working hours Wages Living wage Benefits Leave Breaks Non-discrimination Freedom of association and collective bargaining Privacy Grievance mechanisms	Head office	Nestlé Human Resources Manager Nestlé Human Resources assistant(s)
		Factories (including construction sites if relevant)	Factory level Human Resources Managers and Human Resources assistant(s) Nestlé employees: male/female; unionized/non-unionized Third party staff Trade Union representatives
		Distribution centers (DC)	DC Human Resources Manager and assistant(s) Employees at DCs DC employees: male/female; unionized/non-unionized Third party staff Trade Union representatives

¹⁷ <http://www.nestle.com/csv/human-rights-compliance/human-rights>

Functional areas	Human rights areas	Business activities	Participants
Health and Safety	Workplace health and safety Health & safety training Personal Protective Equipment (PPE) Access to medical services Personal Protective Equipment SHE training Occupational illnesses Night work	Head office Factories (including construction sites if relevant) Greenfield Sites Distribution centers	Nestlé Safety, Health and Environment (SHE) Manager, SHE Officers, Nestlé employees: male/female; unionized/non-unionized
Security Arrangements	Security situation and management procedures at Nestlé sites Security guards Security training Recruitment process	Head office Factories (including construction sites if relevant) Greenfield Sites Distribution centers	Security Manager and Officers Security contractors Security guards
Business Integrity	Processes on bribery and corruption Bribery Corruption Lobbying Complicity	Head office	Legal Counsel Corporate and External Affairs Manager
Community Impacts	Community engagement Access to water Environmental impacts Land rights	Factories (including construction sites if relevant) Greenfield Sites	Nestlé factory Manager Nestlé Community Affairs Manager Nestlé Corporate Affairs Manager Nestlé CSV Officer
		Distribution centers	Local community members
		Farms/ Plantations Processing mills	Local community members
Procurement (goods and services)	Procurement of goods and services by Nestlé (including Contractual arrangements, Working conditions, Health and safety, Security and Community impacts)	Head office	Nestlé Procurement Manager and Officer(s)
		Suppliers' facilities	Suppliers' workers
Sourcing of Raw Materials	Working conditions at plantations/processing mills/farms Working hours Living wage Non-discrimination Freedom of association and collective bargaining Grievance mechanisms Child labour Forced labour Health & safety	Head Office Plantations Farmers	Procurement Officer(s) various raw materials
		Farms/Plantations Processing mills	Where relevant: Farm/Plantation owners Farm/Plantation workers Processing mill owners Mill workers Local communities
Product quality and marketing practices	Products safety and quality Products marketing and advertising Use of social media for marketing purposes	Head office	Nestlé Brand Managers Nestlé Manager Infant formula Nestlé Health Nutrition representative(s) Nestlé Medical representative(s) Nestlé Marketing Manager



Machine operator, Nestlé factory, Nigeria

The country level HRIAs are guided by a set of self-assessment questionnaires developed by DIHR in collaboration with Nestlé HQ. The self-assessment questionnaires are based on [DIHR's Human Rights Compliance Assessment Tool \(HRCAT\)](#), a comprehensive tool designed to detect human rights risks in company operations. The tool covers all internationally recognized human rights and all relevant stakeholders, including employees, farmers, local communities, customers and host governments.¹⁸

During the first HRIAs which were conducted in 2010-2012 the assessment team worked with two separate tools, the HRCAT, complemented with another tool developed by DIHR, the so-called Human Rights Impact Scenario Tool, which consists of a set of potential human rights scenarios. But during the course of the 7 HRIAs, DIHR and Nestlé have adapted the HRIA methodology and have merged the two tools into one set of self-assessment questionnaires.

Lesson learnt #3: The evolvement of the HRIA process and methodology

Value added: Nestlé S.A. was the first non-extractive company for whom DIHR developed a facilitated HRIA process and conducted HRIAs. The collaboration between DIHR and Nestlé has provided both parties a lot of experience in operationalizing human rights in the corporate sector. Throughout the years DIHR and Nestlé have worked closely together to develop and amend the HRIA methodology. Initially the HRIAs focused primarily on labor issues in Nestlé operations and its contractors. During the course of 7 assessments more emphasis was put on areas such as security and the supply chain. In particular progress was made on the integration of the raw material supply chain into the scope of the assessments.

Challenge: The HRCAT is a very comprehensive tool. In this respect it is probably unmatched by any other tool for assessing human rights impacts of commercial operations. However, it is also a heavy tool and may be too comprehensive to pursue each issue into the necessary detail for understanding how to adjust discovered problem areas. To ensure that more qualitative data was gathered through the HRIAs, DIHR and Nestlé made amendments to the self-assessment questionnaires. The two separate tools have now been merged and made into one operational tool which focuses on the 8 functional areas. Instead of closed (yes/no) questions as in the former HRCAT Tool, the updated version describes a potential human rights scenario and each scenario has a number of open questions regarding country operation policies and practices on human rights that needs to be answered by the country team.

An example of what a section of the updated self-assessment questionnaire looks like can be found in [annex 2](#).¹⁹

The self-assessment questionnaires are adapted to the country context and the scope of the assessment. Through the country risk briefing issues are identified that may of particular relevance and importance for the Nestlé country in question. Therefore it could be the case that the self-assessment questionnaires for a HRIA conducted in a conflict context will include more questions on security, whereas the questionnaires in a country where Nestlé sources multiple commodities the questionnaires may focus more on the sourcing of raw materials section.

¹⁸ For more information on DIHR's Human Rights Compliance Assessment Tool: <http://www.humanrightsbusiness.org/compliance+assessment>

¹⁹ See Annex 2 – HRIA self-assessment questionnaire (extract: Workplace Health and Safety)

4.2 Covering Nestlé's facilities and supply chains

In-country, the assessment starts with a kick off meeting at the head office for the Management committee introducing the content, process and scope of the assessment. The assessment team provides a brief introduction on human rights and business and how the HRIA fits into Nestlé's overall commitment to respecting human rights and exercising due diligence. After the kick off session the various management representatives who are in charge of functional areas such as HR, Health and Safety, Security, Business Integrity, Community, Procurement and Marketing, are interviewed.

Depending on the number of Nestlé factories in the country, distances and infrastructure, the assessment team visits 2-4 factories during each assessment. At the factory level, the assessment again starts with a short introduction explaining the purpose, followed by a tour through the factory to see the operations and interviews with the Human Resources manager, the health and safety manager, the security manager and security company in charge of security arrangements, and if there is a designated person for community relations. An important part of the factory assessment is the workers' interviews. Workers are chosen at random from lists that are provided to the assessment team. Interviews are held through small focus groups of 4-5 employees. They include white and blue collar staff, women, men, unionized and non-unionized and third party staff. If there is a trade union at the factory, the team also speaks to the trade union representative. During the interviews with employees, they receive an explanation about the HRIA process; answering questions is voluntary; and workers are free to stop whenever they want. The team also explains that any information provided by workers during the focus group will remain anonymous in the HRIA reports. The interviews with workers take place without the presence of local Nestlé representatives. The assessment team also asks if there are any objections if a Nestlé representative is present during the focus group interviews. If there are, the representative of Nestlé HQ does not participate.

"The HRIA made us aware that Nestlé is a company that does not only care about its own employees, but also of those third parties with whom the company cooperates."

Maxim Logvin
Nestlé Eurasia



View over the industrial zone where the Nestlé Timashevsk factory is located, Russia

At Nestlé distribution centers the assessment team focuses on human resources, health and safety, security and community impacts. Interviews are held with management, HR managers, Health and safety managers, security managers and with distribution center employees. The team also speaks to relevant suppliers such as third party transport staff.

During every HRIA the assessment team also assesses Nestlé's supply chain. These could include high risk suppliers such as transport providers, security providers, construction companies, canteen and cleaning services. Furthermore, during every assessment one raw material of Nestlé's supply chain is included within the scope of the assessment. In the past 7 HRIAs the commodities have included coconuts, coffee, maize, milk and sugar beet. The assessment team conducts visits to farmers, farm workers, processing mills, farmer cooperatives and local communities to assess Nestlé's potential and actual human rights impact on farmers, farm workers and communities.



The HRIA team visited two sugar beet plantations in Russia. This one is located near Krasnodar, about 1,400 km south of Moscow.

Lesson learnt #4: HRIAs are valuable but resource intensive

Value added: HRIAs are presented as a 360 degrees overview covering all human rights and all relevant stages of the supply chain that has helped Nestlé make a number of improvements (see “5.2 Remediation actions implemented at the country operations and corporate levels”)

Challenge: However, visiting a large number of Nestlé sites and suppliers in a 2-week assessment has been one of the main challenges in terms of coverage. In each country operation the assessment team covers the Nestlé Head office, 3-4 factories in different parts of the country, 1-2 distribution centers, a number of high risk suppliers, a deep dive into one commodity, which includes farms, cooperatives and mills when relevant, and lastly approximately 10 external stakeholders. Long distances, a weak infrastructural system and a lack of understanding of the country context further challenge the assessment team to cover all the above in 2 weeks.

Therefore the HRIAs provide the assessment team with a bird's eye view of the situation rather than a full picture and not everything can be discovered through the HRIAs. To address this during the past HRIAs the assessment teams have split up in two teams to be able to cover more ground and spend more time at every site. Another suggestion that has come from the country operations is consideration to conduct a preparation or reconnaissance visit before the actual assessment, to get a better understanding of the country context, infrastructure and stakeholders. Another suggestion was to spend more time on the ground in order to take a deeper dive into certain Nestlé sites, issues, suppliers and other actors.

However, some country teams expressed their concerns that 3 weeks would cause too much pressure on them in terms of preparation and availability. Country operations are already overwhelmed with a large number of others audits and visits and the presence of the HRIA team puts extra pressure on the country operations.

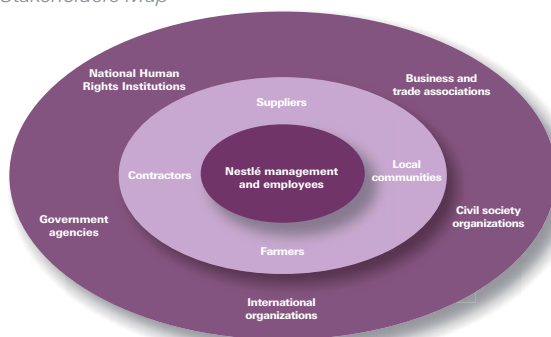
4.3 Engaging with rights-holders and stakeholders

During a Nestlé HRIA various people, groups and organizations are interviewed and consulted, with a particular focus on impacted rights-holders. The assessment team further distinguishes between rights-holders who are internal to the company (e.g. workers) and rights-holders who are external to the company (e.g. local community members, consumers, contracted workers in the supply chain, farmers, etc.). The various stakeholders are selected for inclusion in the impact assessment through stakeholder mapping and analysis undertaken by the DIHR-Nestlé assessment team prior to the assessment.

“External stakeholder consultations were an added value of the HRIA process. It allowed us to demonstrate and convince stakeholders that we are addressing certain challenges.”

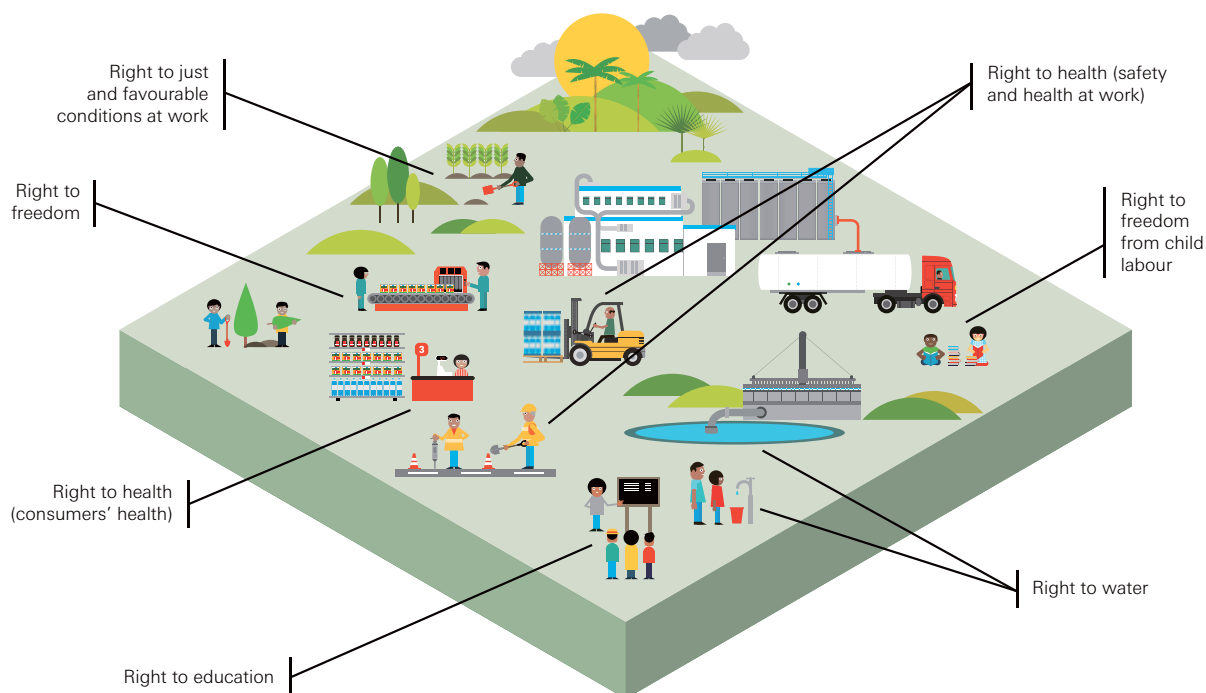
Marie Owoniyi
Nestlé Nigeria

Stakeholders Map



Rights-holder and stakeholder engagement undertaken as part of the assessment comprises a variety of methods including: management interviews, focus group interviews and one-to-one interviews with contractors and suppliers.

Examples of how human rights apply across Nestlé's business activities (extract of the Online Training Tool for Nestlé Employees)



Within Nestlé's own operations meetings are held with the Nestlé country management team. At these group meetings an introduction to human rights, human rights and business and the UN Guiding Principles is given. The assessment team then also interviews the various managers individually or together with colleagues from the same business unit, focusing on questions and topics specific to their management function (e.g. human resources, security, procurement, etc.).

Employees in the Nestlé factories and distribution centers are interviewed through focus group interviews. Small groups of 4-5 employees with similar characteristics (for example a group of women, or a group of unionized employees) are asked open questions in order to allow the employees to speak openly about human rights impacts and issues they experience.²⁰ When speaking to women employees the assessment team tries to have a female assessor who conducts the focus group to ensure that women can freely speak about gender-specific issues. Employees are selected according to random selection.



The HRIA team conducted a number of interviews with contractor's workers at the Nestlé factory construction site, Angola factory construction site, Angola

²⁰ An open question is a question that cannot be answered with a yes or no, but requires a developed answer. A closed question can only with yes, no or I don't know.

During every assessment a number of Nestlé contractors and suppliers are also interviewed. Contractors can be onsite at Nestlé premises including the Head office, factories and distribution centers as well as offsite. During the 7 HRIAs undertaken to date, the assessment teams have interviewed security companies, canteen providers, construction companies and transport companies onsite and logistics providers and customs officials' offsite.

"Thanks to the HRIA Nestlé Colombia was able to further improve its relations with external stakeholders."

*Ricardo Echeverri
Nestlé Colombia*

Local communities living in the vicinity of Nestlé operations fall within the scope of the assessment as well. These include urban communities living close to Nestlé factories that may be negatively or positively impacted by Nestlé's operations as well as rural communities where Nestlé sources raw materials and may be affected.

Lesson learnt #5: The challenge around local community consultations

Challenge: Consultations with local community members have posed a challenge during the HRIAs. Some of the factors that have made this process a challenge are language barriers and the challenge to organize ad hoc meetings with community members. In the countries where the assessment team worked with local consultants who knew the area, it has proven easier to meet with communities living around Nestlé operations, highlighting the importance of local knowledge in the HRIA process. Whereas the assessment team always aims to work with local consultants, it has not been possible for each HRIA. In those countries where there was no local consultant present, it was very difficult for the assessment team to speak to local communities. This has led to the confirmation that in future assessments every team will include a local consultant. Another challenge includes ensuring the participation of diverse groups in the consultations. Women, elderly, disabled people, migrants and children all experience adverse impacts in a different way and consultations need to be conducted in a manner that addresses their vulnerability as well. However, the assessment team does not always manage to consult these groups as part of the HRIAs.

Lastly, the assessment team holds meetings with external stakeholders who are identified through desktop research, the assessment teams' network and through input from the Nestlé country office. They are selected on the basis of issue and/or context and country expertise.

"The HRIA gives a greater understanding of elements of human rights and contributes to the company journey by bringing views of different stakeholders."

*Irina Sitdikova
Nestlé Russia*



*Coconut processing mill, Sri Lanka.
This is where the coconuts paring and hatcheting take place before being transported to the Nestlé factory.*

Lesson learnt #6: Dilemmas around external stakeholder engagement

Value added: As part of the HRIAs, Nestlé and the assessment team engage with a wide range of international and local stakeholders. The team aims to meet relevant external stakeholders who can provide relevant and useful information on certain human rights issues relevant to Nestlé operations. These stakeholders are identified based on desktop research but also through existing contacts. Stakeholders with whom Nestlé already has relationships are consulted as well. The team engages with national and local government entities, industry and trade associations, national human rights commissions, trade unions, UN agencies and international and local non-governmental organizations, academia and individual experts (see also 4.3 “Engaging with rights-holders and stakeholders”).

External stakeholder engagement has yielded a number of positive results for the country operations. It has helped them to open up and start a dialogue with various stakeholders. In one country operation the HRIA report was shared with the labor union and this has led to improved relations between the country operation and labor unions. In other country operations the relation with local communities has significantly improved as a result of the external stakeholder component of the HRIA.

An example of ongoing stakeholder engagement as part of the HRIAs has been with the International Union for Food Workers (IUF). IUF requested DIHR to provide information related to its work with Nestlé and since 2012, the DIHR assessment team consults with IUF before an assessment and with IUFs local affiliates on the ground where needed, in order to better understand trade union issues and concerns at the country level.

Challenge: Governments are considered the primary duty-bearers under international human rights law. Therefore the assessment team tries to meet relevant government officials as part of the HRIA stakeholder outreach. This has not been without challenges. In country operations where the public governance system is weak, HRIAs are often negatively perceived by the authorities. They may feel that the assessment team is assessing human rights policies and practices of the country rather than Nestlé’s policies and practices. In other cases the assessment team did meet with government representatives, and where these meetings often serve as a courtesy call and are important for relationship building, they have proven to be of little added value in terms of obtaining valuable information for the purpose of the HRIAs. Therefore it has been decided to limit the government stakeholder meetings to a minimum and rather focus on stakeholders with expertise that adds value. However, given the importance that HRIA places on ensuring accountability through recognizing the roles and responsibilities of both government and companies towards human rights, it may be desirable to continually evaluate this approach going forward, with the aim of identifying alternative strategies that facilitate the meaningful inclusion of government stakeholders with the HRIA process.

“The highest benefit of the Human Rights Impact Assessments has been an increased awareness of human rights at the country level. The findings have also been most useful for us at the international headquarters in order to better assess the impact / likelihood of human rights risks at the corporate level.”

*Marc Schaedeli
Head, Group Risk Management, Nestlé HQ*

5. Integrating and acting upon the findings

“Nestlé is a decentralized company where country operations enjoy a large degree of freedom. The HRIAs are a tool to make a case that country operations have to take action on specific issues.”

Benjamin Ware

Manager, Responsible Sourcing, Nestlé HQ

At the end of the country-level HRIAs the assessment team presents its preliminary findings to the Nestlé in-country management team based on an aggregate assessment and analysis of all the assessment interviews that have been held. The analysis is carried out for each functional area and then the findings are aggregated per topic. The findings are complemented by relevant external stakeholder input. For each functional area the strengths, improvement areas and best practice opportunities are presented. The debriefing session where these findings are presented provide the country team with the opportunity to give feedback and to clarify any issues arising.

Based on the findings of the HRIA, the assessment team prepares a draft HRIA report. The report is divided by

functional area and describes the baseline situation of all the Nestlé sites included in the scope of the assessment, the findings of the assessment team and input from external stakeholders on the specific human rights topics relevant to the functional area (e.g. security: security management, private security arrangements, public security arrangements). For areas where remediation actions are needed to address adverse impacts identified, DIHR provides a number of recommendations. The draft report is then shared with the country team for input and clarifications. Once the country team, Nestlé HQ and DIHR agree on the content of the report, the report is considered final.

5.1 Best practices and areas for improvement identified

“The Human Rights Impact Assessments have helped us to find opportunities of improvement that were not part of our traditional understanding of human rights issues.”

Enrique Rueda

Head, Compliance and Security, Nestlé HQ

The tables below summarize the positive and negative trends that have been identified through the 7 HRIAs carried out so far for each functional area.

Overview of the HRIAs findings by functional area

Human Resources		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> Salaries of Nestlé employees are above minimum wage and living wage²¹ Nestlé is often considered among the top employers in the country There is a good gender balance Efforts are undertaken to employ vulnerable groups such as disabled people In many factories direct employees are unionized 	<ul style="list-style-type: none"> Third-party and temporary staff does not receive salaries in accordance with living wage levels The definition of maximum working hours differs from one country to another Nestlé factory employees often work overtime There is limited awareness regarding internal grievance mechanisms There is a low rate of unionization among temporary staff (The right to freedom of association) 	<ul style="list-style-type: none"> Right to work and to just and favourable conditions at work Right to adequate standard of living Right to work and to just and favourable conditions at work Right to rest and leisure Right to work and to just and favourable conditions at work Right to rest and leisure Right to freedom of association Right to fair hearing

²¹ A living wage is a wage level that should be earned in a standard working week (no more than 48 hours) and allow a worker to be able to buy food for him or herself and his/her family, pay for rent, healthcare, clothing, transportation and education and have a small amount of savings for when something unexpected happens.

Health and safety		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> Nestlé has strong health and safety systems in place through policies, regular training and strict safety signposting The Lost time injury - frequency rate is very low.²² Often only first aid incidents occur and none or minimal large incidents are reported 	<ul style="list-style-type: none"> There is a risk of road safety related accidents among Nestlé and Nestlé suppliers' drivers Effects of night work and working long hours in hot environments may pose a potential human rights risk to factory workers 	<ul style="list-style-type: none"> Right to work and to just and favourable conditions at work Right to adequate health

Security arrangements		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> Transport is provided for all employees to and from the workplace in evenings and nights and sometimes during day as well 	<ul style="list-style-type: none"> There is a lack of reference to human rights standards and the use of force in contracts between Nestlé and its security providers In a few countries there is limited training for security personnel on human rights issues 	<ul style="list-style-type: none"> Right to freedom from torture, or degrading treatment or punishment Right to life, liberty and security of person

Business integrity		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> There are strong Nestlé policies on anti-corruption in place 	<ul style="list-style-type: none"> There is limited internal awareness on issues related to corruption, bribery and facilitation payments There is limited training to high risk functions within Nestlé on corruption, bribery and facilitation payments related issues There is limited awareness of which contractors pose a higher risk in terms of corruption and bribery There is limited communication on Nestlé's position on anti-corruption to these contractors 	<ul style="list-style-type: none"> Right to take part in government

Community impacts		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> Nestlé's factories are often located in industrial zones, thus limiting their impact on surrounding communities Nestlé has a strong reputation in the communities in which it operates, including support to vulnerable groups through CSV projects 	<ul style="list-style-type: none"> There are limited formal grievance mechanisms are in place for communities to express concerns regarding Nestlé operations Nestlé's Creating Shared Value (CSV) interventions are not based on the community's human rights and human development needs 	<ul style="list-style-type: none"> Right to freedom of expression Right to fair hearing Right to access to information

²² The lost-time injury frequency rate (LTIFR) is the number of lost-time injuries within a given period relative to the total number of hours worked in the same period.

Procurement		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> There is a strong dissemination of the Nestlé Supplier Code among suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> There is limited systematic monitoring of human rights and labor standards of higher risk suppliers such as construction, cleaning and transport providers 	<ul style="list-style-type: none"> All rights

Sourcing of raw materials		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> There is strong dissemination of the Nestlé Supplier Code among suppliers of raw materials As the first food and beverage company Nestlé is partnering with the Fair Labor Association to address labor issues in its hazelnut and cocoa supply chain²³ Through training and provision of materials Nestlé has contributed to the improvement of farmers' livelihoods 	<ul style="list-style-type: none"> There is limited systematic monitoring of human rights and labor standards at the farm level, including in processing mills of raw materials. 	<ul style="list-style-type: none"> All rights

Products quality and marketing practices		
Best practices	Areas for improvement	Corresponding human right(s)
<ul style="list-style-type: none"> Nestlé has strong policies and procedures in place regarding product quality, safety and consumer privacy Nestlé has a strong implementation of the WHO International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes 	<ul style="list-style-type: none"> In country operations where there is a high prevalence of child labor, there is a risk that underage workers are engaged in informal distribution of Nestlé products 	<ul style="list-style-type: none"> Convention on the Rights of the Child (1989), ILO minimum age conventions



Coffee picking, Colombia.

Nestlé is a member of 4C, a multi-stakeholder platform aiming to improve the economic, social and environmental conditions of coffee farmers.

²³ Nestlé becomes first food company to partner with the Fair Labor Association, 28 November 2011. See http://www.nestle.com/media/newsandfeatures/fair_labour_association

5.2 Remediation actions at the country operations and corporate levels

Lesson learnt #7: Compliance vs. continuous improvement

Value added: In terms of addressing the actual and potential human rights impacts at the country operation level, the country teams have found it a relatively smooth process to implement the actions they have committed to. In general, all country teams have been able to follow up on the actions as set out in the action plan that lay within their control. Issues related to practices and policies within Nestlé operations, factories and distribution centers have been easier to remediate and have been followed up well by all country operations.

Challenge: HRIAs action plans had to be made more flexible than audits, in particular in terms of the time requested to close gaps. This is particularly important in order to address effectively some human rights issues that require considerable changes in the way the business activities are structured (e.g. restructuring of the production line in the case of excessive working time; change of the payroll to ensure a living wage for all employees).

Actions that involved local authorities or external entities have posed a bigger challenge. For example in certain countries the labor practices are such that it is difficult to change practices without breaching national laws (freedom of association) or upsetting the labor unions. In certain context addressing issues with the authorities related to corruption has been a major challenge. In other instances it has been difficult to change practices which are related to contractors and suppliers. In some countries Nestlé is a small player compared to other multinationals and does not have much leverage to change the practices of contractors that work with other multinationals. All country operations expressed that in order to address issues involving non-Nestlé actors time is needed for the third party to understand Nestlé's position and to build trust.

Another challenge is DIHRs lack of involvement in the follow up of the remediation actions implemented by the country operations. Currently this responsibility lies solely with Nestlé HQ. However, in the future DIHR aims to play a larger role in the follow up of actions plans by supporting the country operations in the improvement areas by providing human rights expertise.

The final HRIA report forms the basis for the HRIA action plan. Once all parties have agreed on the content and recommendations of the action plan, a timeline for implementing the recommendations is determined by the country team. For every action a designated person is appointed who is in charge of ensuring that the action is taken in a timely manner.

Nestlé HQ fulfills the role of monitoring the follow-up of the actions at the country operation level. On a regular basis Nestlé HQ follows up with the country team on progress on actions undertaken, to discuss challenges the country team faces in addressing the impacts and issues in the action plan and to provide support to the country team where needed and once all actions have been implemented the process is completed.

Beyond the HRIA Action Plans themselves, the results of the HRIAs have also proven useful to identify trends among different country operations that had to be addressed at the corporate level. The table below summarizes the actions that have been taken both at the country operations and HQ levels based on the areas for improvement identified through the HRIAs.

Areas for improvement identified	Remediation actions implemented by Nestlé	
	Country operations	Corporate
Human Resources: <ul style="list-style-type: none"> • Living wage • Working hours • Grievance mechanism • Unionization of temporary staff 	Living wage surveys have been conducted in some urban and rural regions where Nestlé operates	A pilot project on living wage has been initiated by our Human Resources Department in 6 Nestlé country operations, applying to Nestlé employees and temporary staff hired by Nestlé
	Working Conditions Action Plans are being implemented and include a timeline to work towards the reduction of working hours to 60 hours/week	The implementation of the Working Conditions Action Plans in all Nestlé country operations is coordinated by our Human Resources Department
		The Integrity Reporting System , Nestlé's internal grievance mechanism, is coordinated by our Compliance Department. It has been introduced in 90% of our country operations ²⁴
		CARE, Nestlé's auditing tool apply to all Nestlé facilities every 3 years. It has been revised in 2012 and includes a separate Human Rights and Labor Practices section, which allows for better monitoring of human rights and labor issues
Health and Safety: <ul style="list-style-type: none"> • Road safety of Nestlé and Nestlé suppliers' drivers • Night work and hot environments in factories 	Country level training for drivers on road safety have been conducted in a number of country operations	While road safety issues were already on the radar within Nestlé before the HRIAs, the HRIA outcomes reinforced that there was a need to take action on this issue. A designated person has been appointed within our Safety, Health and Environmental Sustainability Department on a special assignment as Road Safety Manager and road safety has become a priority issue for Nestlé
	Extra health check-ups for night workers are provided in a number of country operations	Two dedicated persons have been assigned at Nestlé HQ who are in charge of respectively machinery and process safety
	During the hot season extra water and ventilation has been provided and in some cases the production line has been stopped due to the heat	Contractors and Construction have been identified as a key risk area. For every new major construction project dedicated resources for health and safety management are allocated
Security arrangements: <ul style="list-style-type: none"> • No reference made to human rights and use of force in contracts with security providers • Lack of human rights training to security personnel 	Human rights principles (such as the use of force) have been included into contracts with security providers in some countries and specific human rights training has been provided to security personnel	A new security and human rights standard and training are being developed by our Security and Public Affairs Departments

²⁴ The Nestlé Integrity Reporting System is Nestlé's internal, confidential whistleblowing system that provides employees an independent mechanism to raise concerns relating to any of Nestlé's policies and procedures. See: http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Creating%20Shared%20Value/CSV_at_Nestle/EN_integrity%20reporting%20system%20prov.pdf

Areas for improvement identified	Remediation actions implemented by Nestlé	
	Country operations	Corporate
Business Integrity: <ul style="list-style-type: none"> Weak internal awareness within Nestlé country operations on corruption, bribery and facilitation payments No training to high risk functions Lack of awareness of high risk contractors and lack of communication to these contractors 	Country operations have committed to better communicate Nestlé's expectations with regard to anti-corruption to high risk contractors and suppliers	<ul style="list-style-type: none"> An Anti-Corruption training tool has been rolled out in country operations by our Legal and Group Compliance Departments Heads of Legal in our operations are developing an enhanced in-person training on anti-corruption to be launched in 2014 Nestlé's Chief Legal Officer has joined the UN & OECD sponsored B20 Task Force on Improving Transparency and Anti-Corruption. The task force is working on Possible Regulatory Developments to enhance the role of the private sector in the fight against corruption in a global context
Community Impacts: <ul style="list-style-type: none"> Lack of grievance mechanisms for potentially affected communities Nestlé's Creating Shared Value programmes are not based on community needs 	Country operations have committed to better assess the needs of communities when implementing CSV projects, for example through community consultations and collaboration with local NGOs	A Nestlé external grievance mechanism, Tell us, is currently under development by our Compliance and Public Affairs Departments
		A set of Community Engagement Guidelines is currently being developed by our Public Affairs and Safety, Health and Environmental Sustainability Departments
Procurement: <ul style="list-style-type: none"> Weak systematic monitoring of human rights and labor standards of high risk suppliers 	Country operations have agreed to include high risk suppliers such as construction companies, cleaning companies, printing companies, etc. in the next round of supplier audits	Our Procurement Department has developed a revised version of the Nestlé Supplier Code that includes a dedicated section on human rights requirements
Sourcing of raw materials: <ul style="list-style-type: none"> Weak systematic monitoring of human rights and labor standards at farm level 	Country operations have committed to include high risk suppliers of raw materials identified through the HRIAs into Responsible Sourcing audits	The Nestlé Responsible Sourcing Guidelines, that are built on the revised version of the Nestlé Supplier code, have been rolled out in high risk countries and commodities by our Procurement Department. They include human rights requirements that have been identified as material for each commodity
		In 2012, Nestlé has entered into a partnership with the Fair Labor Association to address labour issues in its hazelnut and cocoa supply chains
Product quality and Marketing practices : <ul style="list-style-type: none"> Risk that underage workers are engaged in informal distribution of Nestlé products 	In country operations where there is a risk that underage workers could be engaged in the (informal) distribution of Nestlé products, the country operations have agreed to further investigate this issue	



Production line operator, Nestlé Flowergate factory, Nigeria. Strong health & safety procedures and performance were observed in all the Nestlé facilities visited by the HRIA team.

“The HRIA visit raised the awareness on human rights issues, increasing our focus on them within what are our priorities.”

*Maria Rosario Vilhena
previously with Nestlé Angola, now with Nestlé
Continuous Excellence Regional Implementation,
Support team, Zone Europe*

“We have learnt to appreciate human rights in a larger perspective and we have sensitized ourselves in approaching human rights in a more supportive, practical and positive manner.”

*Enoca Sirimanne
Nestlé Lanka*

Lesson learnt #8: HRIAs are important drivers to develop employees’ capacities and increase awareness

Value added: Nestlé has trained some 30 000 employees on Human Rights through its online human rights training tool. In principle the training focuses on high risk countries, but also includes relevant corporate departments at the Nestlé HQ. The HRIAs have proven to be an excellent opportunity to push country operations to conduct the human rights training, which is a corporate target for end 2015. In the lead up to the HRIAs, it proves easier to motivate country operations to conduct the human rights training. By helping employees in the country operations to better understand human rights, it allows them to better participate in the HRIA and the follow up of actions. Through human rights training of the younger generation Nestlé employees at the HQ and in the country operations, Nestlé prepares its future leaders, who will one day be in decision making positions and will then already have this awareness on human rights. Combining these two efforts has been effective in helping Nestlé employees understand the importance of human rights and how they can apply it to their daily business activities.

One of the biggest outcomes from the HRIA process for the country operations has been the awareness raising element. For most country operations the HRIAs have been an eye opener on the topic of human rights. The HRIAs have confirmed that Nestlé country operations are well aware of potential human rights issues, in particular in the area of labor rights. Other issues however, such as holidays, security personnel, corruption and marketing are not always considered as obvious human rights issues. Human rights training and inclusion of these topics in the HRIAs and explaining why these issues are relevant from a human rights perspective, has been an eye-opener for many country operations.

The understanding of human rights differs from one country to another and therefore certain country teams have benefited more from the HRIA process than others. For some the HRIAs confirmed that they were on the right track in terms of respecting human rights, for other country operations the HRIA made them realize there were some issues they had to further address. The HRIAs have also been a warning that potential issues could occur in the country operation but if timely action is taken these could be avoided.

5.3 Country-specific case studies: Focus on Nigeria and Colombia

While in many things can be said about the various country operations where the HRIAs were conducted, a number of best practice cases are worth mentioning. Below two cases from Nigeria and Colombia are highlighted.

Another case that deserves mentioning is Nestlé Lanka and the development of milk districts in the North East region, an area that was affected by civil conflict. In September 2013 the United Nations Global Compact (UNGC) publication on *“Responsible Business Advancing Peace”*²⁵ was launched at the UNGC Global Leaders’ Summit. The publication features best practices from different companies operating in conflict-affected environments, among which a case study on Nestlé Lanka. This case study was triggered by some of the findings of the HRIA which was carried out in 2011.

Nestlé Nigeria: Consulting local communities

In January 2011, the Danish Institute of Human Rights (DIHR) conducted a human rights impact assessment at Nestlé Nigeria. The same year, Nestlé Nigeria Plc. decided to build a new manufacturing plant in Ogun State and commenced the construction of the Nestlé Flowergate factory located in the Flowergate Industrial Estate, Owode Egba.

The Nestlé Flowergate factory was not included in the initial scope of the DIHR human rights impact assessment. However, through interviews with Nestlé Nigeria management teams and community leaders around Flowergate factory, the assessment team obtained information about the situation around the factory. The assessment team recommended Nestlé Nigeria engage with communities living around the Nestlé factories on issues related to water and land.

The human rights impact assessment was an eye opener for Nestlé Nigeria. The process served as a catalyst for the company to take action on community relations. Recognizing that there was a need to involve the local community, Nestlé Nigeria decided to undertake a number of activities around the Flowergate factory. Nestlé initiated close engagements with the Orile Imo community, a community of about 3000 people which is located close to the factory.

In September 2013 Nestlé Nigeria’s Flowergate Factory signed a Memorandum of Understanding (MoU) with the Orile Imo community via Owode Egba, Ogun State. The MoU between Nestlé and the Orile Imo community was based on a community needs assessment carried out through a combined human rights and human development approach. Nestlé held consultation meetings with 11 representatives of the Orile Imo community.

Members included a traditional leader, the village chief, the head of the Christian Council and others. Community needs were assessed based on the needs of the community in line with government priorities. The 11 community representatives were invited to the Flowergate factory and were asked to share what activities they would like Nestlé to conduct in their community. A number of issues were identified, including security, education, water and healthcare.

Based on the consultations, Nestlé decided to provide 2 new Toyota Hilux patrol vans for the local police and renovated two blocks on 6 classrooms at the only nursery and primary school in the village. Nestlé is currently assessing whether or not to renovate the local healthcare center and implement hand pump portable water supplies for 10 villages.

To ensure the sustainability of the projects, a management committee has been put in place to take responsibility and ownership of the school project. Members of the committee are, amongst others, the school head master, the Orile Imo Social Club, the traditional leader of the village the Head of the Christian Council. The ownership of the proposed water and healthcare projects will also be at the local community level to ensure sustainability.

The Nestlé Flowergate factory has been a large creator of job opportunities in the community. While everyone can apply for jobs at Nestlé Flowergate, Nestlé likes to promote jobs from within the community in which it operates. To ensure placement, Nestlé publishes job ads in the local newspapers and gives special consideration to skilled laborers from the community.

Today, there are plans to replicate the model of the Flowergate factory in other locations. The Nestlé Nigeria Abaji Greenfield Water Factory is currently being built, where Nestlé is conducting a community consultative stakeholders’ forum based on the model of Flowergate factory.



The Nestlé Flowergate factory in Nigeria was inaugurated in February 2011.

²⁵ http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/B4P_Resource_Package_company.pdf (see p. 45-48)

Nestlé Colombia: *Security and Human Rights*

The topic of security is highly relevant and important for Nestlé Colombia. Nestlé Colombia has a number of own and contracted security personnel. To ensure that security personnel is well-trained and aware of human rights issues and the use of force, Nestlé Colombia decided to provide online and classroom training on human rights to all own and contracted security personnel and the drivers. Nearly 100 staff members have been trained in total. In all cases the training sessions were delivered by an external specialized and recognized NGO. The NGOs were the local NGOs Arcángelos, La Red and Victor Braun Foundation.

Depending on the position of the persons, each person received between 4 and 20 hours of online and classroom training. The Security Management Department conducted a risk analysis of all Nestlé Colombia sites to identify specific security issues that may affect the safety of its employees. Based on the identification of these risks, a training plan was developed and the persons who would be trained were identified.

The training topics focused on: physical security at the workplace, security at home, safety on the street, road safety, how to handle cases of assault, safety when using banks and ATMs, safety while traveling and legal procedures that must be followed by Nestlé staff in cases of threats and attacks.

Nestlé Colombia has been the only Nestlé Market that has conducted such an extensive human rights training programme for all its security personnel, which include Nestlé and contracted security guards. The training has been much appreciated by security personnel as well as Nestlé employees, particularly acknowledging the fact that the training has been conducted by an independent expert organization.



Nestlé distribution center, Colombia.

Nestlé products are transported here by truck before being distributed to customers.

6. Tracking responses and communicating how impacts are addressed

6.1 HRIAs Reports and Action Plans

At the end of the country-level HRIAs the assessment team presents its preliminary findings to the Nestlé in-country management team based on an aggregate assessment and analysis of all the assessment interviews that have been held. The analysis is carried out for each functional area and then the findings are aggregated per topic. The findings are complemented by relevant external stakeholder input. For each functional area the strengths, improvement areas and best practice opportunities are presented. The debriefing session where these findings are presented provide the country team with the opportunity to give feedback and to clarify any issues arising.

Based on the findings of the HRIA, the assessment team prepares a draft HRIA report. The report is divided by functional area and describes the baseline situation of all the Nestlé sites included in the scope of the assessment, the findings of the assessment team and input from external stakeholders on the specific human rights topics relevant to the functional area (e.g. security: security management, private security arrangements, public security arrangements). For areas that require remediation actions by the country team to address adverse impacts identified, DIHR provides a number of recommendations. The draft report is then shared with the country team for input and clarifications. Once the Nestlé country team, Nestlé HQ and DIHR agree on the content of the report, the report is considered final. The report remains confidential to Nestlé.

The final HRIA report forms the basis for the country operation action plan. Once all parties have agreed on the content and recommendations of the action plan, a timeline for implementing the recommendations is determined by the country team in collaboration with Nestlé HQ. For every action a designated person is appointed who is in charge of ensuring that the action is taken in a timely manner.

6.2 The challenge around communication of HRIA results

"Being more transparent on the findings of the HRIAs and actions taken will make Nestlé more credible."

*Duncan Pollard
Head, Stakeholders Engagement in Sustainability,
Nestlé HQ*

Currently the HRIA process and outcomes including the HRIA reports and action plans have been an internal confidential process and the HRIA findings have not been shared outside the assessment team, the respective country operations and Nestlé HQ. Since 2012 summaries of the findings have been shared with the Nestlé Human Rights Working Group in order to allow for better follow up by the various corporate functions, as well as with Zones Management who is invited to the HRIA debriefing sessions.

Confidentiality has been an important element to build trust among the assessment team and with the country operations. It has helped make the country operations under review more open to share sensitive issues with the assessment team in view of finding a practical solution. This paper is a first step towards increasing transparency and disclosure of Nestlé's HRIA findings and it aims to continue to do for all future HRIAs.

7. Mainstreaming human rights into Nestlé's policies and procedures: the way forward

While the 7 HRIAs that have been conducted so far have come with challenges, they have clearly added value to Nestlé's overall human rights performance, both in terms of the HRIA process and outcomes for Nestlé HQ and the Nestlé country operations. The outcomes from the 7 HRIAs have directly fed into the various Nestlé policies, procedures and management systems. Since 2010 Nestlé conducts human rights risk assessment (HRRRA), as a requirement for the FTSE4Good application. The HRRRA is conducted through a top down approach, which is the same method as all other Nestlé risk management assessments (Enterprise Risk Management). Issues that have been identified as a corporate human rights risk for Nestlé in the HRRRA have been fed into the HRIAs. Vice versa, through its participation in these risks assessments DIHR ensures the inclusion of issues that were identified through the initial country level HRIAs into the HRRRA. In 2011 and 2012 Tier 1 suppliers, upstream suppliers including farmers and local communities were included into the corporate HRRRA, which were identified as human rights risk areas through the HRIAs.

Issues identified as human rights concerns at Nestlé HQ, such as working hours in Nestlé factories and living wage have been further highlighted during the country level HRIA. This has led to the inclusion of provisions on maximum working hours and living wage in the new Nestlé Policy on Conditions of Work and Employment. Through the first series of HRIAs, DIHR identified that Nestlé faces a number of human rights challenges in its rural supply chain. However, this is also the area where Nestlé has the potential to have large positive human rights impact. Both these outcomes have contributed to the development of the two Nestlé commitments on Child Labor in Agricultural Supply Chains and Rural Development. To address labour issues in its hazelnut and cocoa supply chain, Nestlé entered into a partnership with the [Fair Labor Association \(FLA\)](http://www.fairlaborassociation.org) as the first food and beverage company.²⁶

At the supply chain level Nestlé's Responsible Sourcing Audit Programme verifies compliance against Nestlé's Supplier Code. The new version of the Code (to be released soon) has been reviewed by DIHR and input has been provided based on outcomes and findings from the country level HRIAs. In

Nestlé's upstream supply chain, the Responsible Sourcing Guidelines (RSGs) include human rights requirements that have been identified for each commodity. Where relevant, commodity specific findings from the HRIAs, for example related to sourcing of coffee, have been fed into these RSGs. Issues identified through the HRIAs have also been fed into the revision of CARE, Nestlé's independent audit programme. CARE applies to Nestlé sites including head offices, factories and distribution centers and now includes a stand-alone section on human rights.



Farmers delivering coffee to a collection center, Colombia. The Nescafe Plan aims to boost farm productivity and incomes through the distribution of high-yield plantlets and technical training to farmers.

Going forward the HRIAs will continue to feed into Nestlé's policies and procedures to help Nestlé strengthen its commitment to human rights.

At the moment the HRIAs are an external process carried out by DIHR, in collaboration with Nestlé. It is envisaged that in the future the role of DIHR in conducting HRIAs will become of a different nature. After completion of the 12 HRIAs from on the FTSE4Good 'countries of concern' list, the aim is to integrate and internalize the HRIA process into existing Nestlé management structures. Through simplification of the HRIA methodology by DIHR, Nestlé should then be able to carry out the HRIAs independently. This could for example be done by integrating the HRIA methodology into Nestlé's existing procedures such as CARE for Nestlé's own facilities and the Responsible Sourcing Audits for Nestlé's supply chain. By integrating the process within Nestlé's existing management systems, the ownership will lie with Nestlé and it will be easier to escalate human rights issues identified through the HRIAs to the highest level within the company.

²⁶ See: http://www.nestle.com/media/newsandfeatures/fair_labour_association

DIHR will continue to collaborate with Nestlé on the HRIAs by providing training to relevant Nestlé staff to conduct the HRIAs, by providing practical guidance and giving its independent expert human rights view and by following up on the implementation of improvement actions by the country operations. DIHR will also remain involved in HRIAs in specific challenging environments where the Institute has existing experience and country expertise.

Last but not least, it is Nestlé's vision to report publicly on the outcomes of each HRIA and actions taken to its stakeholders, including rights-holders, while still ensuring confidentially as agreed with the participating country operations.



Annexes

1. Scoping questionnaire
2. Self-assessment questionnaire – snapshot of Health & Safety section
3. List of interviewees
4. How does Nestlé implement Principle 18 of the UNGPs through the HRIAs?

Annex 1: HRIA scoping questionnaire (extract: Head Office)

Scoping Questionnaire for Nestlé [Country operation]

This scoping questionnaire is intended to get a better idea of the sites, activities, products, raw materials etc. for the purpose of the Human Rights Impact Assessment at Nestlé [country operation]. The questionnaire contains a number of basic questions for each facility. If there are questions you find irrelevant for the market, please briefly explain this.

Head Office	
Site information	
1. Name of site	
2. Address of site	
3. Ownership: Is the site fully owned, majority shareholder or minority shareholder?	
4. Description of business areas and activities:	
5. What are the main Nestlé products produced and/or sold in [country operation]	
Human Resources Context	
6. No. of white collar staff	
7. No. of blue collar staff	
8. No. of third party in-premise staff	
9. No. of trade unions at workplace	
10. No. of unionized staff	
11. No. of female staff	
12. Are there young workers under 18?	
13. Are there night workers?	
14. Is there company housing?	
Security Context	
15. Name of security provider	
16. Number of security guards	
17. Are the guards armed or unarmed?	
18. Security provision by police or military?	
R&D Activities	
19. Product development	
20. Product tests using human subjects	
21. Outsourced tests using human subjects	
Market Priorities	
22. Which factories are a market priority in terms of social risks?	

Annex 2: HRIA self-assessment questionnaire (extract: Workplace Health and Safety)

Below you can find a part of the self-assessment questionnaires DIHR uses for the management interviews on workplace health and safety.

HRIA SELF-ASSESSMENT QUESTIONNAIRE - WORKPLACE HEALTH AND SAFETY

The function of Health and Safety is an integral part of company management processes, cross-cutting through various department and various locations – human resources, supply chain management, both nationally and internationally.

A safe working environment with proper and hygienic equipment, safety information, health care, freedom from harassment and coercion, besides complying with international and national standards, affects positively the human rights of employees of keeping sound health and not risking their safety while performing working duties (injuries, bad health and stress, hazards and dangers, infective diseases).

Issues in the field of Health and Safety that could be a risk in country XX are the lack of personal protective equipment in factories and distribution centers and the use of heavy equipment and pesticides without adequate protection in coffee plantations.

Human rights risk	Controls in place: Which policies and/or procedures (including training) address this risk?	Occurrence: Has this risk materialized in the last 3 years?	Reporting: If yes, how were the cases uncovered or reported?	Remediation: If yes, how were the case(s) addressed?	Prevention: How would Nestlé XX respond should such a situation materialize?
Occupational Health & Safety “Everyone has the right to just and favourable conditions of work.” (UDHR, Art.23) In terms of workplace health and safety this includes: - protection from sickness, disease and injury arising from their employment - adequate training and provision of protective equipment					
1. Employees are not afforded safe, suitable and sanitary work facilities (With as a minimum potable drinking water, adequate sanitation, emergency exits, essential safety equipment and access to emergency medical care)					

Human rights risk	Controls in place: Which policies and/or procedures (including training) address this risk?	Occurrence: Has this risk materialized in the last 3 years?	Reporting: If yes, how were the cases uncovered or reported?	Remediation: If yes, how were the case(s) addressed?	Prevention: How would Nestlé XX respond should such a situation materialize?
Occupational Health & Safety “Everyone has the right to just and favourable conditions of work.” (UDHR, Art.23) In terms of workplace health and safety this includes: - protection from sickness, disease and injury arising from their employment - adequate training and provision of protective equipment					
2. Employees are not supplied with the protective equipment necessary to perform their tasks safely					
3. Employees are not supplied with the training necessary to perform their tasks safely					
4. Employees cannot safely report concerns about unsafe or unhealthy work processes					
5. Employees do not get adequately compensated for injuries or long-term health problems caused by their employment					
6. Housing provided to Nestlé Vietnam employees is not safe					

Annex 3: Table of interviewees for this document

Nestlé HQ	Nestlé country operations
Yann Wyss, Human Rights Specialist, Public Affairs Enrique Rueda, Head, Compliance and Security Christian Frutiger, Deputy Head, Public Affairs Claus Conzelmann, Head, Safety, Health and Environmental Sustainability Marc Schaedeli, Head, Group Risk Management Benjamain Ware, Manager, Responsible Sourcing Duncan Pollard, Head, Stakeholders Engagement in Sustainability	HRIA focal points: Ricardo Echeverri, Nestlé Colombia Marie Owoniyi, Nestlé Nigeria Maria Rosario Vilhena, Nestlé Angola Enoca Sirimanna & Shanaka Wijeweera, Nestlé Lanka Irina Sitdikova & Elena Demina, Nestlé Russia Maxim Logvin, Nestlé Kazakhstan and Uzbekistan

Annex 4: HRIAs and the UN Guiding Principles on Business and Human Rights

The UN Guiding Principles set out a set of requirements when assessing and addressing human rights. The below table describes how Nestlé has tried to incorporate these requirements during the HRIAs.

Requirements of UN Guiding Principle 18	How is the Principle implemented in Nestlé's HRIAs?
Draw on internal and/or independent external human rights expertise	Nestlé has engaged with the Human Rights and Business Department of the Danish Institute for Human Rights to conduct the HRIAs. DIHR is a leading organization in the field of human rights and business. As a National Human Rights Institution DIHR is an independent entity.
Involve meaningful consultation with potentially affected groups and other relevant stakeholders	As part of the HRIAs the assessment team engages with stakeholders. Internally Nestlé employees and third party employees are consulted and externally employees of suppliers and contractors, as well as communities are interviewed.
Pay special attention to any particular human rights impacts on individuals from groups or populations that may be at heightened risk of vulnerability or marginalization	During the country risk research that is conducted in the preparatory phase of the HRIA, potential vulnerable groups are identified. These vulnerable groups could be women, migrants, young workers etc. Based on this identification, the assessment team includes questions on these groups in the assessment questionnaires.
Bear in mind the different risks that may be faced by women and men.	During the assessments women and men are interviewed. Where appropriate, women are interviewed separately from men and if the composition of the assessment team allows, the assessor is a woman to allow them to speak openly about gender-specific impacts.
Understand the concerns of potentially affected stakeholders by consulting them directly in a manner that takes into account language and other potential barriers to effective engagement	The assessment team works with local consultants who understand the country context, culture and speak the language. This allows for the assessment team to conduct interviews with stakeholders in an effective manner.
Undertake assessments of human rights impacts at regular intervals	So far Nestlé has only carried out one HRIA per country. In most cases the business activities were ongoing. In a number of country operations new activities were being set up, such as the construction of a factory. Here the assessment team has been able to assess potential human rights risks.
Include all internationally recognized human rights as a reference point	The framework of the HRIAs is based on the Universal Declaration of Human Rights, the International Covenant on Civil and Political Rights, the International Covenant on Social, Economic and Cultural Rights and ILO Core Conventions. Other relevant human rights standards such as the Convention on the Rights of the Child and soft law instruments applicable to the area of human rights and business have been used as a reference point.

Nestlé is the world's leading Nutrition, Health and Wellness company. Our mission of "Good Food, Good Life" is to provide consumers with the best tasting, most nutritious choices in a wide range of food and beverage categories and eating occasions, from morning to night.

At Nestlé we believe we can make an important contribution to society, not only through corporate social responsibility programmes but by going a step further to create value both for our shareholders and for the communities in which we operate. For Nestlé the commitment to Creating Shared Value, Sustainability and Compliance is non-negotiable.

The Danish Institute for Human Rights (DIHR) is Denmark's National Human Rights Institution. DIHR has a legal mandate to protect and promote human rights in Denmark and internationally. This includes a mandate to work with private actors in addressing their negative as well as positive impacts on human rights.

Principle author:

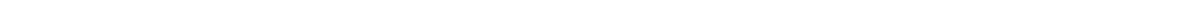
Tulika Bansal, Advisor, Danish Institute for Human Rights

Co-author:

Yann Wyss, Human Rights Specialist, Nestlé HQ

With thanks to:

Nora Götzmann, Allan Lerberg Jørgensen (DIHR),
Samuel Adenakan, Aude Bertholet, Claus Conzelmann,
Ricardo Cortes-Monroy, Elena Demina, Ricardo Echeverri,
Christian Frutiger, Maxim Logvin, Marie Owoniyi,
Duncan Pollard, Enrique Rueda, Marc Schaedeli,
Enoca Sirimanne, Irina Sitdikova, Maria Rosario Vilhena,
Benjamin Ware, Shanaka Wijeweera, (Nestlé) for their
contributions to this white paper.



For more informations please visit:

www.nestle.com/csv
www.humanrights.dk

© 2013



해외기업의 인권영향평가 사례연구 - Nestle를 중심으로 -

| 인쇄일 | 2014년 12월

| 발행일 | 2014년 12월

| 발행처 | 국가인권위원회 인권정책과

| 주 소 | 100-842 서울시 중구 무교동길 41 금세기빌딩

<http://www.humanrights.go.kr>

| 문의전화 | 인권정책과 02)2125-9826

| F A X | 02)2125-0918

| 제 작 | 더블에이카피센터 02)738-2821

ISBN : 978-89-6114-387-5 93330 비매품