


Swerma

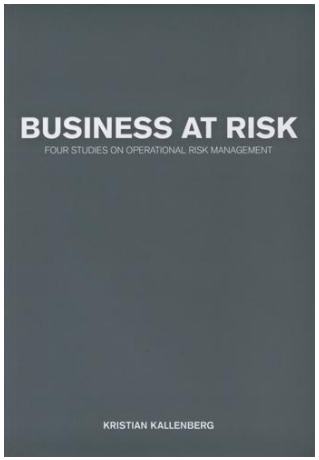
Risk- och kriskommunikation

150127

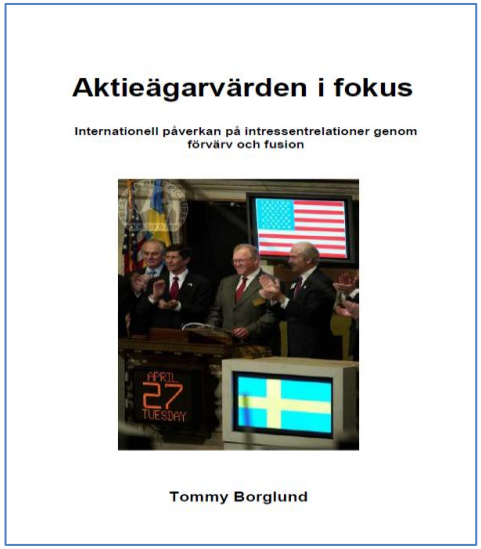
postnord

# Kristian Kallenberg och Tommy Borglund

- Group Risk Manager på PostNord
- Tidigare konsult på Ernst & Young och Vattenfall inom Riskhantering, Portföljhantering och Asset Management
- Doktorerade vid Handelshögskolan i Stockholm på en avhandling kring operationell riskhantering i svenska Industriföretag
  - Risk, riskuppfattning och medias roll kring investerares uppfattning av risk
  - Riskreglering och riskfilosofier kring kemikalier inom EU och Sverige
  - Organisation av riskhantering inom svenska industriföretag
  - Risk och hållbarhet




- Senior Director CSR på Hallvarsson & Halvarsson
- Tidigare SVP Communication Stora Enso Renewable Packaging, ekonomijournalist Ekot
- Doktorerade vid Handelshögskolan i Stockholm på en avhandling kring intressentrelationer i samband med förvärv och fusioner
  - Shareholder value, idé och argument.
  - Corporate Social Responsibility, idé och argument.
  - Effekter av förvärv och fusioner på organisationer och samhälle
  - Diskursanalys



# Agenda - Riskkultur, riskkommunikation och kriskommunikation

- Riskkultur och organisation - Informell och formell riskkultur
- Riskkommunikation - förståelse, påverkan och planering
- Media, CSR och kris
- Intressenters reaktioner vid en CSR kris

# Vad är riskkultur och varför är det viktigt?

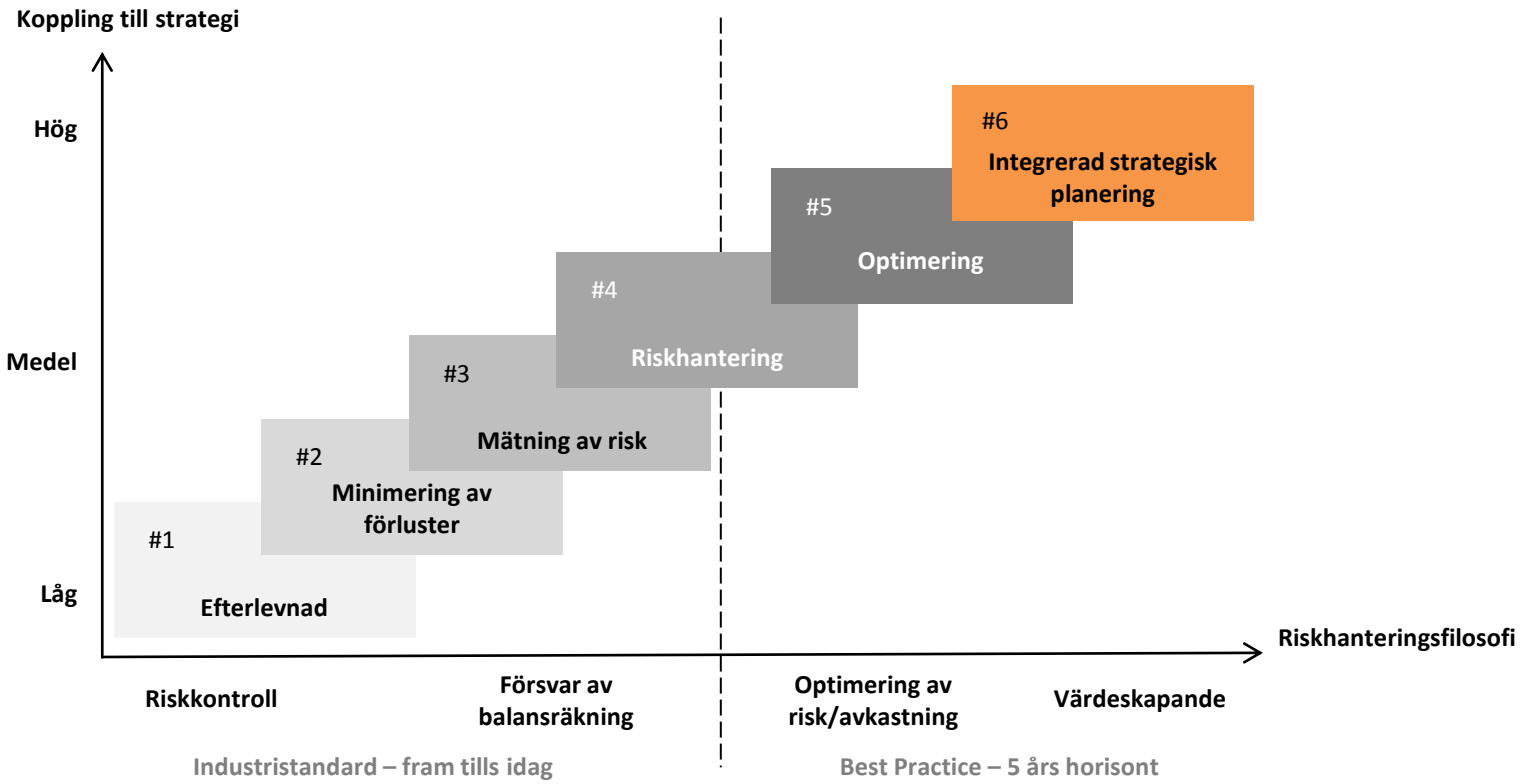
”Riskkulturen är bara en av flera viktiga utmaningar kring intern styrning och kontroll och riskhantering”

- Företagsstyrningssystemet
- Process för riskhantering
- Roller & ansvar
- Kompetens och utbildning
- Resurser
- Riskkultur

Riskkultur kan definieras som ett system av och interaktion mellan värderingar och beteenden som finns i en organisation och som formar beslut kring risk och riskhantering. Riskkulturen påverkar beslut och aktiviteter i hela organisationen, bland chefer och medarbetare, informellt och formellt.

Riskkultur är en kritisk faktor för att lyckas med riskhanteringen och påverkar hur individer och organisationen ”pratar” och kommunicerar kring risk

# Mognadsgrad kring riskhantering påverkar riskkulturen formellt och informellt*




* Illustration från EY

# Att förstå den informella riskkulturen och förutsättningar för en formell riskkultur

- Attityder och värderingar – latent och explicit
- Handlingar och beteenden – vilka handlingar och beteenden karaktäriserar verksamheten
- Kommunikation - hur pratar man och rapporterar kring risk internt
- Jargong och gruppbeteende
- Överträdelser
- Ineffektivitet och avbrott – jobbar man med kontinuitetsfrågor, ständiga förbättringar och kvalitetssäkring?
- Påföljder – har man en förklaringskultur eller en konsekvenskultur



- Styrelsens och ledningens sign-off
- ERM-angreppssätt – helhetssyn på riskhanteringen (COSO, ISO, m.fl.)
- Tydlig styrning genom policy, instruktioner och andra styrande dokument
- Tydlig länk till verksamhetsstyrning, affärsplanearbetet och budgetering – riskanalysen skapar värde
- Tydlig governancemodell – roller, ansvar och riskorganisation i linje med befintlig arbets- och delegationsordning – De tre försvarslinjerna
- Tydligt definierad process för riskhantering, identifiering, analys, värdering, förhållningssätt och aktiviteter och ständig förbättring
- En beslutad och tillämpad rapporteringsstruktur, t.ex. genom ett årshjul
- Resurser

# Att kommunicera kring risk är inte det lättaste

Exempel på utmaningar
med riskkommunikation

- Finanskrisen 2008
- BP
- Akrylamid








# ” Vilken tur att vi har så kort minne”



metro

10

# Så allvarliga var larmen om cancer – egentligen

Tatueringsfärger är den senaste i raden av cancerlarm som rapporterats i media. Metro har kollat några andra omskrivna cancerrisker och vad som har hänt sedan larmet tystnat.

FREDRIK HIELSCHER

HÄLSOGRANSKAREN

2002 kom larmet som skakade om fredagsmysets Sverige. Det fanns höga halter av akrylamid i potatischips, men även i pommes frites. Livsmedelsverket rekommenderar att undvika att tillaga mat så att den blir brun.

**Chips**

**1** Larmet om de höga halterna av akrylamid i mat slog ner som en nyhetsbomb 2002. Det cancerframkallande ämnet bildas närvis mat upphettas till höga temperaturer vid exempelvis fritering, rostning eller ugnstekning. Högst halter finns i potatischips, pommes frites och kaffebönor. Sedan 2002 har sambandet mellan akrylamid och cancer stärkts, säger Lillianne Abramsson Zetterberg, toxikolog på Livsmedelsverket.

– På individnivå är risken liten. Men om man ser till hela Sveriges befolkning måste man ta tag i problemet, säger hon. EU har kartlagt halterna av akrylamid i maten och har då kommit fram till att de är ungefär detsamma i dag som 2002.

Du bör inte äta mer än 500 gram rött kött i veckan.

**Kött**

**2** Livsmedelsverket rekommenderar att man inte äter mer än 500 gram rött kött per vecka. Rött kött är lika med gris, nöt, lamm, get och vilt. Rekommendationerna kom bygger på en rapport från World Cancer Research Fund 2007 och som visade på ett samband mellan kött och cancer i tjock- och ändtarmen. Sedan dess har det sambandet stärkts ytterligare.

– Köttätandet ökar risken för den tredje vanligaste cancerformen, säger Hanna Eneroth, nutritionist vid Livsmedelsverket.

Loom-armband har blivit en populär fluga bland barn.

**Loom-armband**

**3** I slutet av sommaren rapporterade brittiska medier att de plastberlocker som säljes till gummibanden innehöll höga halter av hormonstörande och cancerogena ftalater.

– PVC måste blandas upp med mjukgörande. Vissa är förbjudna i barnartiklar, säger Sten Flodström, vetenskaplig rådgivare på kemikalieinspektionen. Men själva gummiarmbanden är tillverkade av syntetiskt gummi och innehåller inga farliga eller förbjudna ämnen, skriver Cecilia Hedfors, miljöeffektexpert vid Naturskyddsföreningen.

Alkohol i måttlig mängd kan vara bra för hjärtat.

**Alkohol**

**4** Det finns en klart samband mellan alkohol och cancer, enligt livsmedelsverket. Det gäller till exempel bröstcancer.

– När det gäller cancerrisken verkar det inte finnas en säker mängd alkohol som inte leder till ökad risk, säger Hanna Eneroth, nutritionist vid Livsmedelsverket. För äldre kan det finnas vissa hälsofördelar med att dricka lite alkohol, exempelvis minskad risk för hjärt- och kärlsjukdomar. Men forskningen som ligger bakom detta är ifrågasatt och osäker – det kan också bero på andra faktorer kring kost och livsstil.

På vissa planer spelar du på gamla maida bildäck.

**Konstgräs**

**5** Att fotbollsplaner med konstgräs skulle kunna orsaka cancer har diskuterats under många år. De små gummigryen som strös ut på planerna är ibland gjorda av gamla gummidäck – och som innehåller cancerframkallande ämnen. Det finns inga vetenskapliga samband mellan att spela boll på konstgräs och cancer. Trots det ”bör man på sikt komma ifrån gummi från återvunna däck”, enligt kemikalieinspektionens råd.

– Vi rekommenderar att välja ett annat alternativ, säger Sten Flodström, vetenskaplig rådgivare på kemikalieinspektionen.

Sockerhaltiga drycker är en utskälld hälsobov.

**Läsk**

**6** Enligt forskare kan läsk- och saft med framförallt apelsinsmak innehålla det cancerogena ämnet bensen, vilket det skrevs mycket om 2006. Enligt livsmedelsverket är hälsorisken ”mycket liten” efter som det handlar om mycket små mängder.

– Inte för att det är en stor eller allvarlig cancerrisk, men det är onödigt att ha sådana dumheter, säger Göran Peterson, professor i kemisk miljövetenskap vid Chalmers. Många tillverkare byter men det gick väldigt långsamt, berättar han. Flera saft- och läsksorter förtfarande innehåller ämnet.

Ballonger finns det anledning att vara lite försiktig med.

**Ballonger**

**7** Enligt livsfaktas undersökning innehåller många ballonger nitrosaminer eller nitroserbara ämnen som blir giftigt när det reagerar med nitrit – och som vi får i oss i maten. Vissa ballonger hade 35 gånger så hög halt än den tillåtna.

– Nitrosaminer är läskiga saker. Och även om inte exponeringen är så hög tycker vi att försiktighetsprincipen är särskilt viktig när det gäller barn och har ett stort fokus på just barn och människor i moderlivet, säger Sten Flodström, vetenskaplig rådgivare på kemikalieinspektionen.

## Medieprofessorn: Tur att vi har så kort minne

Cancerlarmen passar bra in i medielogikens jakt på dramatik, säger Gunilla Jarlbro, professor i medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds universitet.

–Andra risker som inte passar in i den logiken rapporteras det inte kring och det är kanske de riskerna vi ska oroa oss för, säger hon.

Men självklara risker – som att rökning är farligt – finns det lite utrymme för i medierna.

Inna veckan kan en studie peka ut ett ämne som är cancerframkallande – för att nästa vecka säga skydda mot just cancer. Att forskningsresultaten är motsägelsefulla göder rapporteringen.

–Det håller igång ämnet i medierna, då kan man skriva mer om det. Och ju mer man man kan speakulera desto större blir artikeln, säger Gunilla Jarlbro.

Hon menar att ansvaret för rapporteringen ligger både hos medierna och forskarna. Att det blir fel när forskning ska översättas till journalistik går inte enbart att skylla på reportern.

–Forskarsamfundet har ett ansvar att kunna förklara så att det inte blir fel, säger Gunilla Jarlbro.

Ett annat problem är att specialiserade journalister blir allt färre. Dessutom verkar starka intresseorganisationer och företag för att föra fram sin ståndpunkt. Och med nya mediekanaler blir det allt svårare för konsumenten att sålla i informationen.

–Det är tur att vi mediekonsumenter har så kort minne, annars skulle vi kanske inte gå upp ur sängen, säger Gunilla Jarlbro.

FREDRIK HIELSCHER

Professor Gunilla Jarlbro.

# Vad är riskkommunikation och varför är det viktigt?

- Riskkommunikation utgör en iterativ process mellan olika sändare och mottagare – Ett flöde av information och värderingar som går fram och tillbaka mellan experter, myndigheter olika intressenter och allmänhet (National Research Council, 1989)
    - Alla som menar sig vara berörda av den aktuella risken äger legitimitet att kommunicera med andra aktörer
    - Det innehåller budskap, inte nödvändigtvis om risk, som uttrycker engagemang, åsikter/reaktioner gentemot risk eller mot olika åtgärder/strategier för att övervaka och kontrollera risker (ref. L-E Warg)
- Formaliserad riskkommunikation ligger ofta till grund för/syftar till beslutsfattande
- En god riskkommunikation kan förbättra dialogen mellan experter, myndigheter och allmänhet och leda till mer välgrundade och korrekta beslut

# Kontextens betydelse och sändarens och mottagarens roll

- Av vem – sändare som organisation/företag, myndighet, expert eller individ, t.ex:
  - Finansinspektionen
  - SCA
  - Lottie Knutson (fd. Fritidsresor)

- Mottaglighet kring riskbudskapet påverkas av uppfattningar kring risk som i sin tur påverkas av bl.a.: kunskap, kön, ålder, utbildning/inriktning, kulturella och sociala faktorer, förtroende m.m.

- Kognitiva tillkortakommanden och försvarsmetoder

- När och hur – vilka kanaler används och hur uppfattas budskapet därigenom
  - Forum
  - Media
  - Timing

# Riskuppfattningarna och bakomliggande faktorer påverkar i sin tur riskkommunikation och beslutsfattande

En ökad förståelse för människors uppfattningar och bedömningar av risker har i ökande grad påverkat hur olika aktörer utformar sina strategier för riskkommunikation, T.ex:

- Elektromagnetiska fält – elledningar och mobiltelefoner
- Nybyggnation av kärnkraft
- Slutförvaring av använt kärnbränsle
- Genetiskt förädlade organismer (t.ex. grönsaker, soja m.m.)
- Kemikalier och tillsatser

# Riskkommunikation – planering

- Vem vill man nå?
- Vem kommunicerar – förtroende och objektivitet
- Vad vill man uppnå?
- Vad vet man om olika intressenters/mottagares uppfattninga och riskinställning
- Top-down eller bottom-up?
- Dialog och delaktighet eller information?
- Vilka metoder och tillvägagångssätt är lämpligast?
  - Forum, informationskanaler, media, frekvens, tidsplan m.m.
- *Vad skiljer riskkommunikation från kriskommunikation?*



# Intressenters reaktioner vid CSR-kris

Tommy Borglund

hallvarsson | halvarsson





TISDAG DEN 18 MARS, UPPDATERAD FÖR MINDRE ÄN EN MINUT SEDAN

SvD NÄRINGSLIV

START | BÖRS | BÖRSFORUM | NYHETER | PENGAR | SÖK FÖRETAG | MOTOR | KA

Sverige Världen Digitalt Livsstil Quiz Sök jobb SvD Offert Träningsliv Småfö

# Swedbank utesluter Stora Enso

**Stora Enso får inte längre vara med i Swedbanks hållbarhetsfond Ethicafonden, uppger TV4:s Kalla fakta.**

14 mars 2014 kl 20:35 , uppdaterad: 14 mars 2014 kl 21:13

Rekommendera

Tweeta 0

Bakgrunden är uppgifterna om att Stora Enso mörkat att barn
papper för återvinning till företagets leverantörer i Pakistan.

Stora Ensos vd Jouko Karvinen har bett om ursäkt, men samti
att samarbetet med de pakistanska underleverantörerna ska fo
Det duger inte för Swedbanks hårda krav på hållbarhetsfonder.
innehavet säljs, rapporterar TV4.





# DE DOLDA BARNEN

En del av barnen som samlar papper på soptippen är **BARA 4 ÅR**.
Men de är viktiga kuggar i **LEVERANTÖRSLEDET FÖR STORA ENSO**.
Den svensk-finska skogsindustrijätten har kantats av **SKANDALER**
de senaste åren. Och i det nya samriskbolaget i Pakistan uppdagas
ännu en, kan **VECKANS AFFÄRER**
**OCH TV4:S KALLA FAKTA AVSLÖJA**.

AV JILL BEDEROFF I SAMARBETE MED CAMILLA ZIEDORN, TV4:S "KALLA FAKTA"



TISDAG DEN 18 MARS, UPPDATERAD FÖR 3 MINUTER SEDAN

Annons

SvD NÄRINGSLIV

CAROL
Coop
Neuraths

START | BÖRS | BÖRSFORUM | NYHETER | PENGAR | SÖK FÖRETAG | MOTOR | KARRIÄR

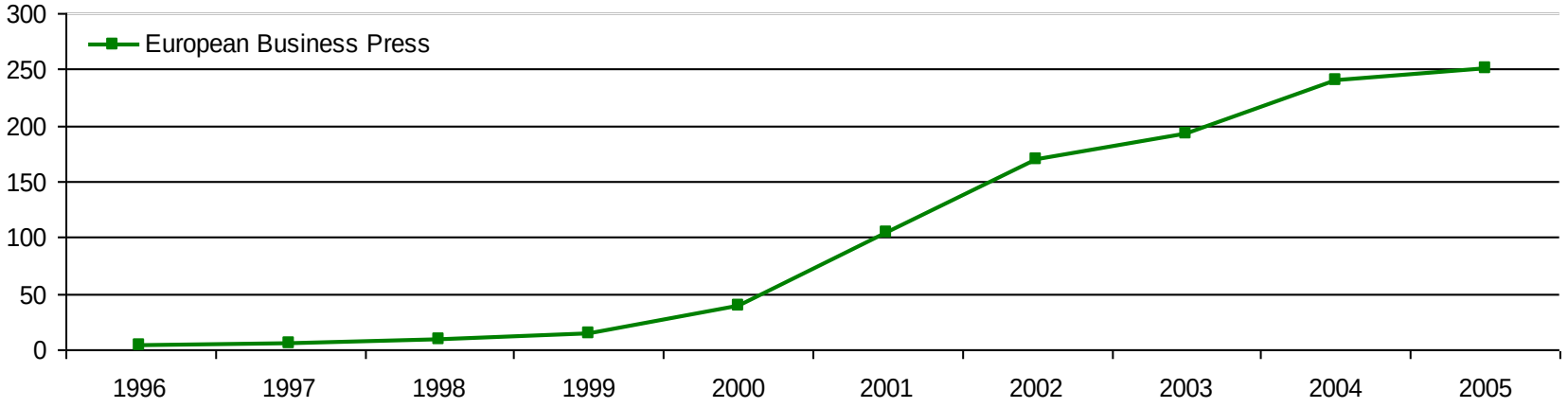
# Svettigt värre för Telia Sonera

**Regeringen tar ett allt hårdare grepp kring Telia Sonera. Genom möten med en rad fondförvaltare arbetar finansdepartementet för att omvärdera sin syn på bolaget, erfar**





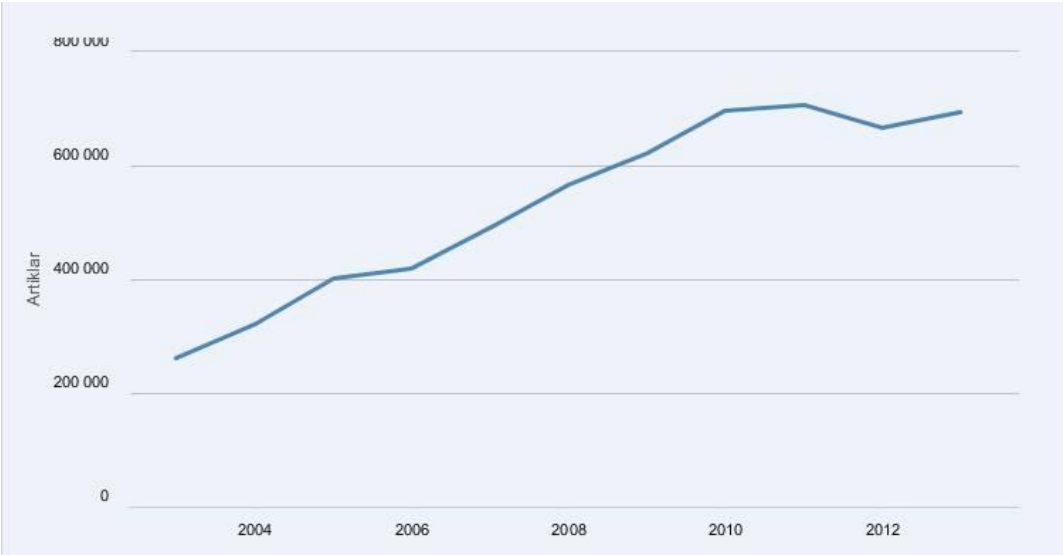
# Medierna allt mer intresserade av CSR och hållbarhet















Public

Experts

NGOs

BBC

Consumer organizations

Blogger

Media

Politicians

Competitors

Customers customers i.e. retail

Bloggers

Government

facebook

Traditional media

Customer

Customers

Customers other stakeholders

Local community

Regulatory authorities

New media

Consumer

Suppliers

Scientists

Company

Industry organization

Scribd

NGOs

Society

Financial institutions

Employees

Investors

Employees

Unions

Suppliers

Owners

WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

Google

Future employees

Investors

Student organizations

Owners stakeholders

Industry analysts

LinkedIn

FINANCIAL TIMES



slideshare
Present Yourself

YouTube

bing

myspace.com
a place for friends

hallvarsson | halvarsson



Stora Ensos underleverantör i Pakistan har använt sig av barnarbetare för att samla in papper på soptippar, något som skogsjätten känt till men sett mellan fingrarna med. FOTO: KALLA FAKTA/TV4

# Investerare pressar Stora Enso

**Stora Enso har i flera år varit medvetet om att barnarbete förekommit hos bolagets under**

analys inför bildandet av ett pakistanskt samriskbolag. Delar av analysen publicerades på

Swedbank Robur säger i dag att det är allvarliga anklagelser och förväntar sig att bolaget vid

dokumentärerna ”Tyst skog och Dubbel Bokföring”, samt en rad artiklar i nordisk press, skildrat

Parul Sharma, som var hållbarhetschef på Stora Enso men sade upp sig efter bara ett halvår, är

# Investors, two groups with different agendas

1. **Marketing stock funds: activists and opinion-formers**

   Not so interested in dialogue, will quickly be critical in the public debate.

2. **Focusing on investments: analysts and investors**

   Interested in dialogue (if they have the resources), important allies.



**Know who your investors are.**

# The employees can become your allies

- **First reaction is worry**
- **You can influence what happens next:**

  Alt. 1: Lack of internal communication and transparency

  → employees listen to media and become critical.

  Alt. 2: Full story and transparent communication internally

  → employees listens to you and become your allies.

**Seize the opportunity, be transparent and communicate openly about the crisis the impact of the measures taken.**



# Don’t forget your customers

- **Trust as the basis of the relationship.**

**Be proactive and transparent and communicate openly about the crisis and the measure taken.**



# NGOs, groups with different agendas

1. **Collaborators:**

   Want to help, will listen, are friends

2. **Activists:**

   Openly critical, will not listen

2. **Revolutionaries:**

   Virtually organised groups demanding change

**Know what motivates the NGOs and who to cooperate with.**

# CSR experts turn you down

- **Your friends in the greater CSR network can become your critics.**



**Decide beforehand how much to position yourself in the CSR network.**

# Journalists

- **Journalists have the power to influence the opinions of multiple stakeholders.**
- **Stories bring the image of a scandal.**
- **Difficult to get interest in the impact of the measures taken.**
- **Duty ethics overshadowing consequential ethics. Short term criticism.**
- **Expect unbalanced media reporting.**



**Always talk to journalists but be aware of the dilemma: correcting errors and defending yourself vs prolonging the media story.**

# Key approach to different stakeholders

**Always talk to journalists**



**Know who your investors are**



**CSR experts can turn you down**



**Turn the employees into allies**



**Don't forget your customers**



**Know which NGOs to cooperate with**



# Keep in mind

- **Accept the different roles of stakeholders in a crisis.**
- **Be proactive and transparent.**
- **Be professional.**

# And solve the problem!

