

Bygg ett starkt immunförsvar mot förtroenderisker



Företag kan köpa försäkringar mot materiella risker. Förtroenderisker, som kan gälla värden motsvarande merparten av bolagsvärdet kan man däremot inte försäkra sig mot. Det man kan göra är att förebygga förtroenderisker och att ha en handlingsberedskap för att hantera incidenter när de inträffar.

Goodpoint hjälper företag att förebygga förtroenderisker och att bygga upp sin handlingsberedskap. Vi säger att vi hjälper företag bygga upp sitt immunförsvar.



Inom vilka organisationer bör immunförsvaret prioriteras?

- internationell verksamhet
- starka varumärken
- politiskt känslig verksamhet som t.ex. statliga bolag eller entreprenörer inom vård, omsorg och skola

Ett systematiskt arbete för att bygga förtroende resulterar i stärkt varumärke och image, vilket ger affärer som leder till högre värde för aktieägare och kunder. Ett sänkt förtroende på grund av skandaler kring ett företag sänker varumärket och imagen, leder till sämre affärer och lägre aktieägarvärde.



Varför behöver organisationen ett immunförsvar mot förtroenderisker?

Etablerade företag bygger under sin existens upp avancerade processer genom hela förädlingskedjan, till exempel inköp, HR-frågor, produktion, ekonomisystem, IT-system, marknadsföring, varumärkesfrågor, distribution etc. Tillsammans utgör dessa processer merparten av det strukturkapital som företaget står och faller med. Företagets immunförsvar är skyddet för de vitala processernas funktion och för att bevara förtroendet hos företagets intressenter. Det är kroppens vita blodkroppar som angriper främmande smittoämnen och oskadliggör dem. Företag utsätts för förtroenderisker genom att leverera undermåliga eller farliga produkter, orsaka giftiga utsläpp till miljön, ha ett uselt bemötande av kunder eller att anställda gör sig skyldiga till bedrägerier och andra oegentligheter.

För att motverka dessa risker i företagen krävs sådant som tydliga rutiner, bra ledarskap, bra uppföljningssystem, engagemang och levande värderingar hos medarbetarna, samt effektiv internkontroll och riskhantering. Det handlar också om företagets samhällsengagemang, dialogen med viktiga intressenter och hur populära företagets produkter är hos kunderna. Populära, samhällsengagerade företag med starka produkter som kunderna gillar drabbas mindre av förtroendekriser än företag som är mindre populära hos kunder och allmänhet.

Ett företag med dåligt rykte kan ha ett marknadsvärde som endast är en tredjedel av marknadsvärdet för ett motsvarande företag med bra rykte (Källa: Reputation Institute, CRO Global Whitepaper 2012), vilket innebär att ett väl fungerande immunförsvar är eller borde vara en högprioriterad fråga för bolagsledning och ägare. Samtidigt visar en undersökning från The Reputation Institute 2012 att en minoritet av tillfrågade företag har tillräckliga system för att hantera sina förtroenderisker.

The Reputation Institute mäter sju dimensioner när de gör sin mätning av företags anseende, RepTrak™ Pulse

1. Products / Services
2. Innovation
3. Workplace
4. Governance
5. Citizenship
6. Leadership
7. Financial Performance

Har din organisation ett tillräckligt immunförsvar?

Olika organisationer är olika känsliga för förtroenderisker och har olika riskprofil. Företag med starka varumärken är mer känsliga än företag utan starka varumärken. Konsumentinriktade företag är mer känsliga än de som säljer business to business. Globala företag är mer känsliga än lokala företag. Företag med stor miljö- och samhällspåverkan är mer känsliga än företag med mindre påverkan. Ytterligare en faktor som påverkar känsligheten för förtroenderisker är om det finns politiska och ideologiska frågor som företaget blir en symbol för.

De företag som har de mest utvecklade immunförsvarssystemen är stora globala konsumentvarumärken som Coca-Cola, McDonald's och Shell. Det är företag som under lång tid tvingats hantera olika förtroendekriser på olika marknader och som med tiden skapat starka system för förebyggande och krishantering. Den svenska Caremaskandalen visar hur ett företag plötsligt kan bli representant för hela riskkapitalbranschen och för privatisering av omsorgsverksamheter och hamnar i ett läge där varumärket kraftigt har försvagats för år och decennier framöver. Carema kommer under lång tid att påverkas av dåligt rykte och tappade upphandlingar till följd av att de landsting och kommuner som köper deras tjänster är rädda för att bli förknippade med ett skandalföretag. Ett annat exempel som visar hur djupt en skandal kan påverka ett företag med svagt immunförsvar är Skandia som årtal efter sin djupa förtroendekris fortfarande ligger långt ner på mätningar över varumärkens förtroende. Även mindre företag kan drabbas hårt av förtroendekriser som handlar om att de anlitar en leverantör utan att ha full koll på miljöarbete och arbetsförhållanden, eller att någon ut personalen behandlar en kund illa och det växer till en proteststorm på facebook och i andra sociala medier.

Det går inte att försäkra sig mot att förtroendekriser uppstår, men skadeverkningarna skiljer enormt mellan företag med bra immunförsvar och de med dåligt immunförsvar. Ett bra exempel på det är H&M som tidigare har anklagats för att medverka till barnarbete genom verksamheten hos sina leverantörer och som uppfattades som arroganta och okänsliga när de hävdade att leverantörernas verksamheter låg utanför deras ansvarsområde. Efter flera svarta tidningsrubriker tog H&M tag i frågan, satte sig in i problematiken och byggde upp en egen organisation för att kontrollera hur leverantörerna levde upp till deras uppförandekod. Fortfarande kan det dyka upp negativa rubriker kring H&M, men det uppstår inget drev eftersom H&M har ett väl fungerande immunförsvar och minst lika bra koll på frågorna som de olika intressegrupper som kommer med påståenden om barnarbete och dåliga arbetsförhållanden.

Sammantaget finns det ett stort antal riskfaktorer som påverkar känsligheten för förtroenderisker och som är avgörande för hur företaget behöver dimensionera sitt immunförsvar.

Riskfaktorer

Global verksamhet	Starkt varumärke	Konsumentinriktat företag
Stor miljö/social påverkan	Politiskt het verksamhet	Starka intressegrupper



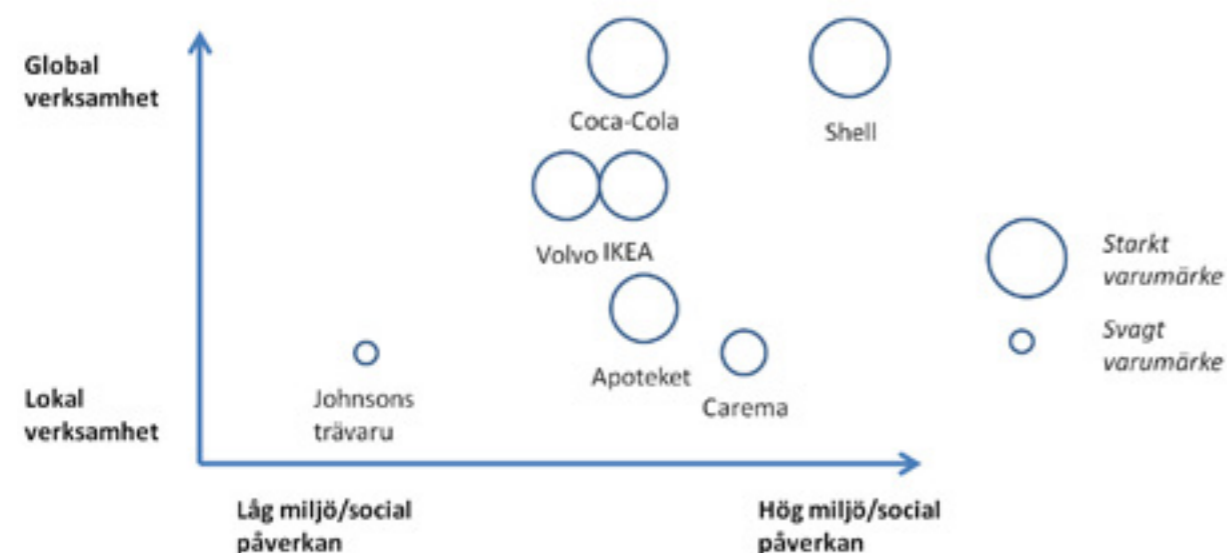
Har din organisation dimensionerat immunförsvaret rätt?

För att mäta in vilken dimension immunförsvaret behöver utgår man från ett branschperspektiv. Är det en hög- eller lågriskbransch? Vilken typ av påverkan har man på människor och miljö? Finns det tydliga risker eller potentiella risker i företagets verksamhet? Är det en politiskt känslig verksamhet?

När man etablerat en riskprofil på branschnivå tittar man på företagsnivå. Har företaget ett starkt varumärke? Har man verksamhet i många länder eller har man en global leverantörskedja? Har man tidigare drabbats av förtroendekriser eller brutit mot lagar eller vedertagen moral? Har man leverantörer eller kunder som riskerar att ge negativa associationer? Marknadsför man sina produkter mot konsument eller business to business?

En riskmatris ställs upp med utgångspunkt i de mest väsentliga riskfaktorerna. Om ditt eget företag har en relativt hög riskprofil och ett dåligt immunförsvar är det värt att investera i att förbättra immunförsvaret för att undvika förtroendekriser som kan leda till ett långsiktigt försvagat varumärke och sämre lönsamhet.

Riskmatris



Vilka resurser är rimliga att satsa på immunförsvaret?

Immunförsvaret kan värderas som en försäkringslösning. Skillnaden mot att köpa en försäkring är att man försäkras sig själv genom att bygga upp system för att hantera förtroenderisker. Eftersom en försäkring mot förtroenderisker handlar om att försäkra företagets värde bör investeringen ställas i relation till detta. Bolagsvärdet för de flesta företag är betydligt högre än substansvärdet och utgörs till stor del av kunders och investerares långsiktiga förtroende för bolaget och dess produkter.

En enda förtroendekris kan innebära ett halverat bolagsvärde eller till och med att man tvingas lägga ner företaget. Förtroendekriser inträffar betydligt oftare än de flesta tror. Enligt en amerikansk undersökning inträffar en större förtroendekris i genomsnitt en gång per tio år för de 500 största amerikanska företagen (Dylan B Minor: The Value of Corporate Citizenship: Saving Shareholders, Northwestern University 2011). Enligt samma undersökning är de ekonomiska konsekvenserna av en förtroendekris betydligt större för företag som uppfattas som icke ansvarstagande jämfört med företag som uppfattas som ansvarstagande. De företag som uppfattas som icke ansvarstagande tappar mer i bolagsvärde efter en förtroendekris jämfört med de ansvarstagande företagen. Marknaden ser negativa händelser hos ett ansvarstagande företag som ett enstaka olycksfall i arbetet, medan liknande händelser för oansvariga företag ses som tecken på större bakomliggande brister.

De aktiviteter man genomför som att förstärka leverantörskontrollen, utbilda ledare och medarbetare kring värderingsfrågor och stärka de interna styr- och ledningssystemen leder ofta till besparingar eftersom man upptäcker nya effektiviseringsmöjligheter, vilket innebär att nettokostnaden oftast är låg för att förebygga förtroenderiskerna. Forskning inom projektet Sustainable Investment Research Platform (www.sirp.se) tyder på att kalkylen för investeringar i förtroende är positiv för de flesta företag, med undantag för företag med miljöstörande verksamhet som behöver investera stora summor på grund av höga miljökrav.

Investeringar i att förebygga förtroenderisker sänker risken för andra investeringar som görs i produktionskapacitet, marknadsutveckling, medarbetarutveckling eller i varumärket. En förtroendekris sänker värdet på alla de investeringar som gjorts. Därför kan man regelmässigt räkna in en riskpremie på någon eller några procent i företagets investeringar och avsätta den premien till åtgärder som förebygger förtroenderisker. För en varumärkesbyggande kampanj på 100 mkr är det t ex rimligt att avsätta 1 mkr i utbildning kring varumärkeslöften och värderingar för säljkåren. För en investering på 50 mkr i att etablera en ny fabrik i Kina är det rimligt att avsätta 3 mkr för kvalitetssystem, förebyggande miljö- och arbetsmiljöarbete, samt täta kontroller av verksamheten. För en investering på 2 mkr i utveckling av en ny produkt är det rimligt att avsätta 100 000 kr för att säkra funktion och produktsäkerhet.

För företag med hög riskprofil bör riskpremien sättas högre än för företag med låg riskprofil. En riskpremie för företagets investeringar som fastställs årligen ökar realismen i investeringskalkylerna, samt skapar större transparens gentemot ägarna avseende kopplingen mellan risk och avkastning.

Exempel: Årets investeringar

Marknadsföring	100 mkr
Fabrik i Kina	50 mkr
Produktutveckling	2 mkr



Riskpremie 2,7 %:
4,1 mkr



Goda och dåliga exempel

The Reputation Institute gör varje år en undersökning av olika företags anseende som väl motsvarar de företag som har högt förtroende och de som har lågt förtroende hos sina intressenter. I toppen på listan finns IKEA, Google, Apoteket och ICA, medan företagen i botten av listan är t ex SJ, Skandia, Ryan Air och Lidl. Det är värt att notera att företag som Ryan Air och Lidl har en bra grundläggande produkt, men de har en image av lågprisföretag vilket smittar av sig på anseendet samt har varit utsatta för förtroendekriser som framför allt handlar om hur de behandlar sina anställda och kunder. SJ har däremot i många stycken ett föredömligt arbete med miljöfrågor och ansvarstagande men har stora problem med sin leveranssäkerhet.

Vissa företag som hamnar lågt på anseendebarmetern har i grunden ett bra immunförsvar men har problem med sin allmänna image. Det gäller till exempel Unilever och McDonald's som har mycket starka kontrollsystem och föredömliga policies, men påverkas av att många svenskar har en negativ uppfattning om multinationella företag.

Det är också värt att notera att minnet är mycket långt när det gäller negativa händelser. Skandia har till exempel en bottenplacering ända sedan den stora förtroendekris de genomgick på grund av oegentligheter hos en tidigare ledning. ICA som för några år sedan hade en förtroendekris på grund av sin "köttfärs-skandal" hade en kort tid en lägre placering på listan men har återigen en topposition. Det visar att det finns ett grundmurat förtroende för ICA och att den förtroendekris de hade sågs som ett enstaka olycksfall i arbetet.

Begreppsdefinitioner

Strategisk risk: Risker som har en direkt påverkan på organisationens strategi eller som orsakas av organisationens strategiska vägval.

Operativa risker: Risker som orsakas av avvikelser från organisationens policies, rutiner och standardiserade processer.

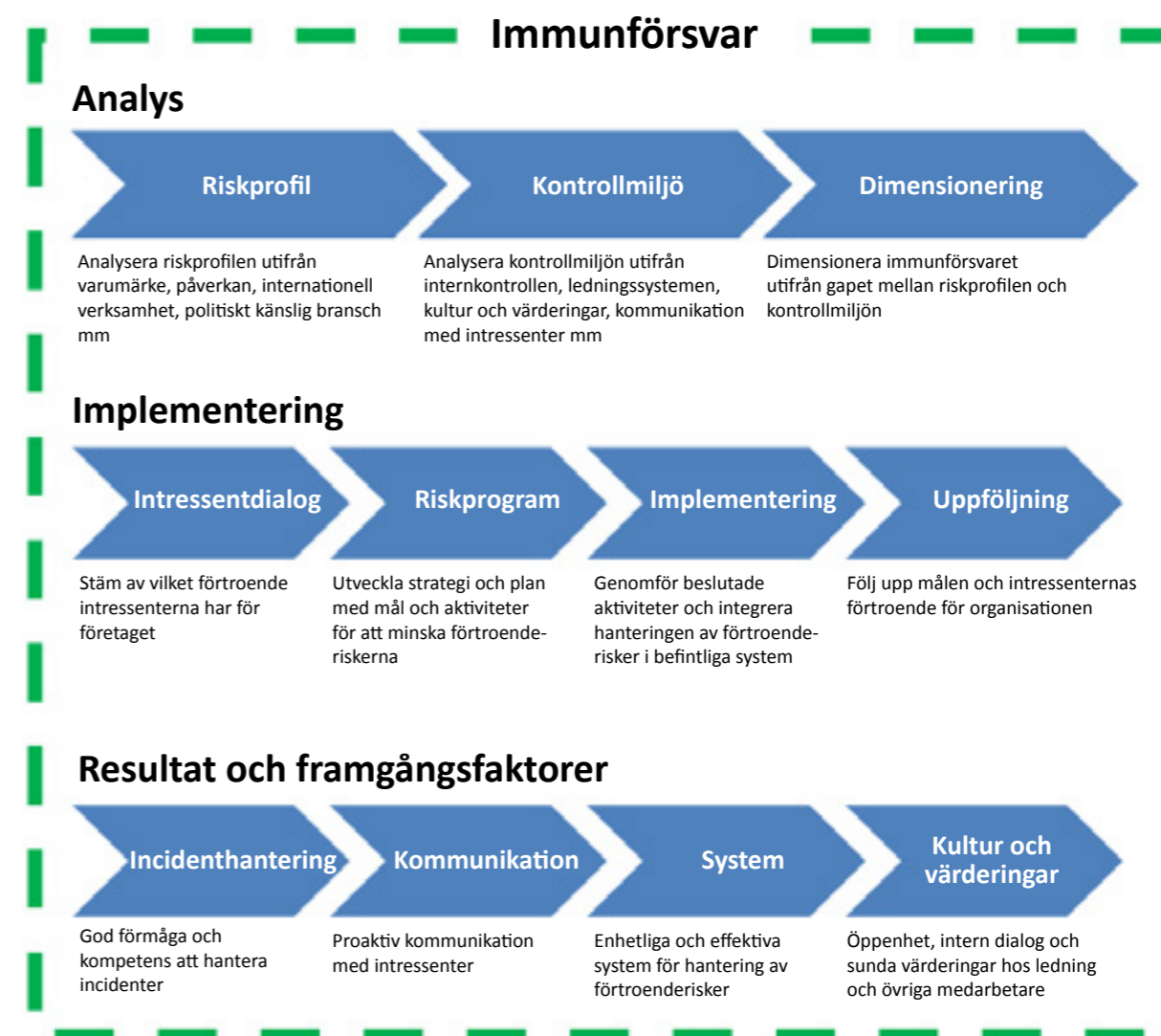
Förtroenderisker: Strategiska och operativa risker som riskerar att påverka förtroendet för organisationen och dess varumärken hos organisationens intressenter.

Riskprofil: En beskrivning av arten och storleken på de risker som organisationen är utsatt för.

Kontrollmiljö: Organisationens sammanlagda kapacitet och kompetens att hantera risker.

Goodpoints modell för att bygga immunförsvaret

Goodpoints modell utgår ifrån en analys av risker och kontrollmiljö, samt handfast stöd under implementeringen av riskförebyggande åtgärder och under uppföljningen av riskprogrammet. Vår metodik bygger på drygt 30 års erfarenhet av att hantera förtroenderisker inom organisationer med olika storlek, i många olika branscher och olika riskprofil.



Analys

Under analysfasen gör vi en riskprofil av organisationen med utgångspunkt i de strategiska och operativa förtroenderiskerna samt värdet på förtroendekapital i form av varumärken och andra immateriella värden. Vi analyserar organisationens kontrollmiljö och tittar på hur den motsvarar riskprofilen. Analysen görs genom dokumentgranskning och intervjuer med befattningshavare inom organisationen. Därefter tar vi fram ett förslag till dimensionering av immunförsvaret utifrån gapet mellan riskprofilen och den befintliga kontrollmiljön. Resultatet av analysen presenteras för företagsledningen under en workshop där vi kommer fram till förslag på åtgärder för att förebygga förtroenderisker. Analys och workshop dokumenteras i en rapport till företagsledningen och styrelsen.



Implementering

Implementeringsfasen inleds med en intressentdialog där representanter för ägare, kunder, medarbetare, leverantörer och andra intressenter värderar vilka förtroenderisker som är väsentliga för verksamheten. På grundval av den tidigare analysen och på resultatet av intressentdialogen tar vi fram ett åtgärdsprogram för att förebygga förtroenderisker. Åtgärdsprogrammet förankras internt genom dialoger med interna intressenter och åtgärderna genomförs i den takt och med de resurser som företagsledningen finner lämpligt. Vi stöttar och bidrar med specialistkompetens under hela implementeringsfasen. Därefter följs åtgärdsprogrammet upp genom interna revisioner, där vi bidrar genom att utbilda internrevisorer och genomföra granskningar av väsentliga riskområden.

Resultat och framgångsfaktorer

Resultatet av ett starkt immunförsvar mot förtroenderisker avspeglar sig i flera kritiska framgångsfaktorer. Organisationen får en effektiv hantering av incidenter och förtroendekriser genom en väl avvägd kapacitet och kompetens att hantera incidenter när de inträffar. En effektiv hantering av incidenter förutsätter en tydlig intern ansvarsfördelning, en effektiv omvärldsbevakning och en fungerande krisberedskap. Proaktiv kommunikation med intressenter innebär att man har etablerade kontakter med nyckelintressenter, även indirekta intressenter som frivilligorganisationer och media. Hållbarhetsredovisning och bolagsstyrningsrapport är viktiga delar av förtroendeskapaande kommunikation med intressenterna. Organisationens system för att hantera förtroenderisker bör vara enhetliga, väl definierade och utgå från tydliga ledningsprocesser, huvudprocesser och stödprocesser.

Organisationen bör ta ett samlat grepp om sin riskhantering och ha en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika funktioner som ansvarar för olika delar av riskhanteringen, bland annat VD, Risk Manager, CSR/miljöchef, Informationschef, HR-chef, Ekonomichef, Inköpschef, Chefsjurist och IT-chef.

Eftersom hanteringen av förtroenderisker berör hela organisationen är det väsentligt att beslut om hanteringen av förtroenderisker tas i den högsta ledningen och inte läggs på en enskild funktion. Slutligen är organisationskulturen och värderingarna, särskilt hos ledande befattningshavare, av avgörande betydelse för hantering av förtroenderisker. Alla system kan manipuleras. Det måste finnas en stark värderingsbas inom organisationen och en kultur som tillåter att man är öppen med förtroendeproblem så att man kan lyfta fram dem och ta tag i dem när de uppstår.

Verktyg för att hantera förtroenderisker

Olika organisationer och olika situationer kräver olika verktyg för att hantera förtroenderiskerna. Här gör vi en översiktlig beskrivning av några av de verktyg Goodpoint arbetar med:

Ledningssystem

Ledningssystem enligt ISO-standard är en bra grund för att få en systematisk hantering av förtroenderisker. Ledningssystemet innebär att man stärker kontrollmiljön, ökar transparensen och att man följer upp systemets effektivitet och funktion genom externa revisioner. Den vägledande standarden för socialt ansvar, ISO 26000, har visat sig vara en bra utgångspunkt för att ta ett större grepp kring förtroenderisker som hänger samman med globala inköpskedjor och internationella normer kring arbetsmiljö och arbetsvillkor. Andra relevanta standarder är ISO 9001 (kvalitet), ISO 14001 (miljö), OHSAS 18001 (arbetsmiljö) och ISO 31000 (riskhantering).

Internrevision

En väl fungerande internrevision är viktig för att identifiera förtroenderisker och avvikelser gentemot gällande lagar och interna riktlinjer, samt för att skapa en grund för förbättringsarbetet. Inom internrevision genomför vi utbildningar av internrevisorer, samt tillhandahåller professionella verksamhetsrevisorer som med hög kompetens och integritet kan genomföra interna revisioner inom företaget.

Lagbevakning och lagefterlevnadskontroll

Att bevaka relevant lagstiftning och hur den efterlevs inom organisationen är en fundamental del av riskhanteringen eftersom förtroenderisker ofta uppstår på grund av lagöverträdelse och oegentligheter. Vi hjälper organisationer identifiera vilken lagstiftning de berörs av inom till exempel miljö och socialt ansvar, samt genom revisioner undersöka hur lagstiftningen efterlevs inom organisationen.

Framtagande och implementering av uppförandekod

Uppförandekod (Code of Conduct) har blivit ett centralt policydokument, särskilt för företag som verkar internationellt. Uppförandekoder ska ta hänsyn till interna policies och internationella uppförandenormer. Vi bistår företag och andra organisationer i framtagandet av uppförandekoden och implementering, bland annat genom webbaserade system för att föra ut uppförandekoden inom organisationen och till leverantörer.

Kartläggning av risker i leverantörskedjan

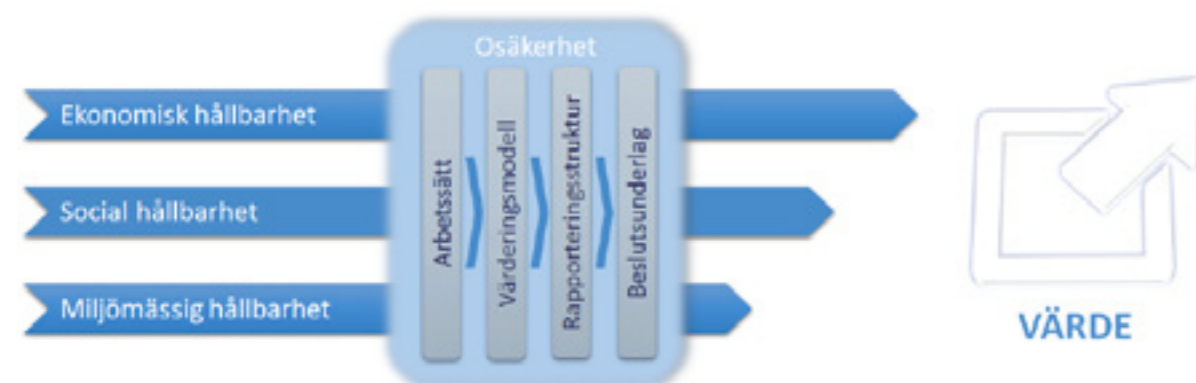
Leverantörer i flera led, särskilt leverantörer i länder med hög korruption och svaga rättssystem, för med sig förtroenderisker som kan drabba det inköpande företaget genom braskande tidningsrubriker och defekta produkter. Vi kartlägger risker i leverantörskedjan och föreslår åtgärder som minskar riskerna och förbättrar riskhanteringen.



Effektivare hållbarhetsarbete med systematisk riskhantering

Ägare, lagstiftare och kunder ställer allt högre krav på att företag och myndigheter bedriver en aktiv riskhantering. Kraven skärps även i uppdaterade standarder för ledningssystem, så som ISO 9001 och ISO 14001. Att hantera risker är dock inte bara ett krav utan framförallt ett värdeskapande verktyg för organisationen. Inom hållbarhetsområdet finns extra stor potential då arbetet täcker risker över hela verksamheten.

Oavsett egen ambitionsnivå utgör hållbarhetsrelaterade risker en allt större del av en modern organisations riskexponering. En allt mer globaliserad och komplex värld ökar den osäkerhet organisationer tvingas möta och hantera i sin verksamhet. Detta innebär både grundläggande risker för att bryta mot miljö- och arbetsrätt och mer övergripande risker relaterade till ansvarsfullt företagande. Alla har de gemensamt att om de faller ut kan de ha väsentlig påverkan på värdet, varumärket och inte minst omvärlden. Riskerna finns på alla nivåer; från långsiktiga, strategiska risker till dagsaktuella, operativa risker ute i verksamheten.



Hantering av de risker osäkerheten skapar kan systematiseras genom att sätta upp tydliga principer för hur man arbetar, värderar och rapporterar risker så att resultatet kan utgöra underlag för välinformerade beslut. Ett systematiskt förhållningssätt till hållbarhetsrisker skapar:

- Överblick och kontroll över organisationens riskexponering (i en specifik fråga eller över hela verksamheten). Höga risker kan förebyggas och begränsas men organisationen kan också, väl medvetna om sannolikhet och konsekvens, välja att ta på sig vissa risker.
- Möjlighet att prioritera risker, åtgärder och resursanvändning utifrån vad som är mest relevant för att nå organisationens mål.
- Effektivare beslutsfattande och verksamhet.

Systematisk riskhantering får bäst effekt om ett gemensamt ramverk implementeras över hela verksamheten men skapar nytta även om arbetet begränsas till en enskild avdelning eller sakfråga. Att införa arbetssättet på en mindre enhet eller inom ett specifikt ämne är ofta första steget till en framtida organisationsövergripande implementering.

ISO 31000

ISO 31000 är den internationella standarden för riskhantering och tillhandahåller en tydlig struktur för hur man systematiskt kan hantera sina risker, från identifiering till analys och uppföljning. Grunderna i struktur och arbetssätt går att applicera på alla former av risker och alla former av projekt, organisationer, nivåer inom organisationer och branscher. Nyckeln till en effektiv riskhantering ligger i att anpassa det arbetssätt som standarden föreskriver till organisationens, projektets och/eller branschens förutsättningar. Den neutrala definition av risk som ISO-standarderna använder, "osäkerhetens påverkan på våra mål", innebär också att möjligheter (dvs osäkerhetens positiva påverkan på våra mål) går att hantera systematiskt på samma sätt.

CSR-utbildning

CSR/hållbarhet är en viktig kompetens inom företag och andra organisationer, samt en grund för att stärka företagskulturen och värderingarna och motverka förtroenderisker. Vi tillhandahåller CSR-utbildningar som öppna kurser genom vår samarbetspartner SIS Förlag, som företagsinterna skräddarsydda utbildningar och som webbutbildning där vi har en generell webbutbildning (www.mervärde.se) och skräddarsydda webbutbildningar som tas fram i samarbete med Learnways.

Goodpoints erbjudande inom riskhantering

Beroende på organisationens förutsättningar varierar behovet av riskkompetensstöd. Goodpoint har kunskapen och erfarenheten att hjälpa till med allt från implementering av ett komplett riskhanterings

För mer information

Web www.goodpoint.se
Telefon 08-789 04 00
E-post info@goodpoint.se