



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för humaniora

Jultomten i Sundsvall

En studie om ett företags krishantering och kriskommunikation

Catharina Hetzer

År 2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Medie- och kommunikationsvetenskap

C-uppsats

Handledare: Anna Edin
Examinator: Mathias Sylwan

Förord

Under den tid jag skrivit denna uppsats har många känslor varit i omlopp. Stundtals hopp, stundtals förtvivlan och frustration. Att min älskade dotter Philippa föddes mitt under uppsatsskrivandet gjorde processen ännu mer känslsam och dessutom längre än planerat. Jag vill rikta ett tack till min man Dirk för att du alltid uppmuntrat och stöttat mig till att avsluta mina studier.

Catharina Hetzer

12 augusti, 2014, Köln.

Abstract

- Titel:** Jultomten i Sundsvall - en studie om ett företags krishantering och kriskommunikation.
- Författare:** Catharina Hetzer
- Handledare:** Anna Edin
- Examinator:**
- Utbildning:** Medie-och kommunikationsvetenskap C, VT 2014, Högskolan i Gävle.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur den kris, som uppdagades i samband med tv-programmet *Uppdrag granskning*s inslag om fastighetsbolaget Norrporten, hanterades och kommunicerades externt.
- Metod:** I studien har en metodtriangulering utförts genom att kombinera kvalitativ informantintervju, som utfördes med Norrportens informationschef, med kvalitativa textanalyser av de pressmeddelanden som publicerats i samband med krisen.
- Resultat:** Studien visar att krishanteringen och kriskommunikationen fungerade bäst i fasen efter krisen. Krisarbetet före krisen bestod av förebyggande och förberedande aktiviteter såsom omvärldsbevakning, identifiering och att förekomma medier. Medarbetare, kunder och allmänheten informerades. Totalt publicerades tre pressmeddelanden som i huvudsak förnekar och hävdar företagets oskuld till den information som framkommit i *Uppdrag granskning*. Krisarbetet under krisen består av att kommunicera och vidta åtgärder. Regelverk tillsätts och omstruktureringar i företagets styrelse sker. Tre pressmeddelanden publiceras, varav ett av dem på Andra AP-fondens hemsida. Norrporten informerar om åtgärder som skall vidtas medan Andra AP- fonden ber om ursäkt, kritiserar och lovar förändring.

Krisarbetet efter krisen består av att implementera de åtgärder man vidtagit och att informera allmänheten om dem. Under den här fasen finns ett stort fokus på att förmedla företagets nya ledord som handlar om måttfullhet. Man kommunicerar genom en kombination av kommunikationskanaler. Totalt publiceras tre pressmeddelanden.

Antal sidor:

64

Nyckelord:

kris, krishantering, kriskommunikation, krisens olika faser, textanalys, intervju, pressmeddelanden, Norrporten, Andra AP-fonden, Uppdrag Granskning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Introduktion	3
1.2 Problembakgrund.....	3
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Disposition.....	5
2. Teori	6
2.1 Vad är en kris?	6
2.2 Kriskommunikation	6
2.3 Retorik och kriskommunikation	7
2.3.1 Retorikens grundpelare: ethos, pathos och logos.....	8
2.4 Kriskommunikation via webben.....	9
2.5 Krisens olika delar	10
2.6 Krishantering	11
2.6.1 Före krisen	11
2.6.2 Under krisen.....	12
2.6.3 Efter krisen.....	14
2.7 Teoretisk sammanfattning	14
3. Metod	15
3.1 Analysmetoder	15
3.2 Metodtriangulering	16
3.3 Textanalys.....	16
3.4 Kvalitativ informantintervju	17
3.5 Material och urval.....	19
3.6 Tillvägagångssätt	20
3.6.1 Textanalys	20
3.6.2 Intervju	21
3.7 Validitet och reliabilitet	21
4. Resultat	22
4.1 Pressmeddelanden.....	22
4.1.1 Före krisen	22
4.1.2 Under krisen.....	24
4.1.3 Efter krisen.....	27
4.2 Intervju.....	28
4.2.1 Före krisen	28
4.2.2 Under krisen.....	29
4.2.3 Efter krisen.....	31
5. Analys	32
5.1 Textanalys av pressmeddelanden	32
5.1.1 Före krisen	32
5.1.2 Sammanfattning och teoretisk anknytning	35
5.1.3 Under krisen.....	36
5.1.4 Sammanfattning och teoretisk anknytning	38

5.1.5 Efter krisen.....	38
5.1.6 Sammanfattning och teoretisk anknytning	40
5.2 Intervju.....	41
5.2.1 Före krisen	41
5.2.2 Under krisen.....	42
5.2.3 Efter krisen.....	43
6. Summering	44
7. Avslutande diskussion	45
8. Förslag på fortsatta studier	47
Källförteckning.....	48
Bilaga 1.....	52
Bilaga 2.....	54

1. Inledning

1.1 Introduktion

När en organisation eller ett företag drabbas av en kris av något slag så står de inför en hel del svårhanterliga kommunikationssituationer. Enligt Skoglund (2002:9) är en kris en händelse som ”i direkt mening utgör ett hot mot människor, materiella och immateriella värden i företaget”. Immateriella värden syftar bland annat till organisationers varumärken eller förtroendekapital. För att skydda dessa värden från de negativa effekterna av en kris måste organisationer förstå krishantering, vilket till stor del innebär att kommunicera (Flodin, 1999:21). En välfungerande krishantering och kriskommunikation kan vara det som avgör om ett företag tar sig ur en kris på ett bra sätt eller inte. Rätt insatser och en väl utförd kommunikation hjälper inte endast en organisation under en kris utan hjälper även till att stärka organisationens varumärke och förtroende efter krisen (Tench & Yeomans, 2014:361). Ändrade medievanor har ändrat förutsättningarna för krishantering och medfört nya krav på kommunikation. I dagens samhälle kan vi följa händelser i stort sett samtidigt som de äger rum och till följd har krishantering blivit ett allt viktigare område för företag att vara kompetenta inom. Det råder inga tvivel om att medier utgör en mäktig aktör genom sin nyhetsförmedling. De kan påverka hur allmänheten och samhället uppfattar en situation beroende på hur de rapporterar en händelse (Flodin, 1999:17).

1.2 Problembakgrund

Andra AP -fonden är en av fem buffertfonder i det svenska pensionssystemet som förvaltar drygt 264 miljarder kronor inom i princip alla tillgångsslag och över hela världen. Fondens uppdrag från riksdagen är att långsiktigt maximera avkastningen på det svenska pensionskapitalet. (<http://www.ap2.se/sv/forvaltningen/>). Sedan 2001 äger Andra AP- fonden fastighetsbolaget Norrporten tillsammans med den Sjätte AP-fonden.

Norrporten är ett av Sveriges största fastighetsbolag med kontor, butiker och bostäder i centrala lägen från Luleå i norr till Hamburg i söder (<http://www.norrporten.se/om-norrporten/norrportens-uppdrag/>) som levererat god avkastning till pensionsfonden sedan de blev köpta från börsen (<http://www.ap2.se/sv/press-finansiell->

information/nyheter-och-pessmeddelanden/2013/information-med-anledning-av-uppdrag-gransknings-inslag-om-norrporten/).

I slutet av november 2012 får Andra AP- fonden ett anonymt tips som framför konkreta anklagelser om missförhållanden i Norrporten (ibid) och samtidigt kontaktas Norrporten av Sveriges Televisions *Uppdrag granskning* som framför ett antal frågor angående företagets verksamhet.

Uppdrag granskning är ett tv-program för undersökande journalistik som ofta handlar om att blottlägga missförhållanden och maktmissbruk i samhället så att medborgarna ska kunna ta ställning i olika samhällsfrågor. Sedan starten 2001 har programmet fått stort genomslag i form av debatter och förändringar i samhället. *Uppdrag granskning* når varje vecka runt en miljon tittare, vilket innebär cirka tio procent av Sverige befolkning (<http://www.svt.se/ug/omug/>). Därmed utgör programmet en mäktig aktör i samhällsdebatten med stor möjlighet att påverka allmänhetens uppfattning i olika samhällsfrågor.

Fastighetsbolaget Norrportens dåvarande VD och styrelseordförande bemöter de frågor *Uppdrag granskning* framfört genom att intervjuas av tv-programmet. Frågor som främst kommer att handla om företagets omkostnader för resor, personalkonferenser, ersättningsnivåer och tjänstebilar. En del av den information som lämnas av Norrportens VD och styrelseordförande i intervjuerna stämmer inte överens med *Uppdrag gransknings* efterforskningar och den trettonde februari 2013 sänds inslaget om Norrporten i Sveriges Television. Programmet som kallas ”Jultomten i Sundsvall” berättar om ett företag där de anställda har bland de högsta ersättningarna i hela svenska fastighetsbranschen, använder lyxiga tjänstebilar och dricker champagne på dyra kick-off resor (<http://www.svt.se/ug/champagnen-flodade-pa-kick-off-i-hamburg>).

Eftersom fastighetsbolaget Norrporten ägs av Andra och Sjätte AP- fonderna, där statliga riktlinjer om måttlig lönesättning och återhållsamma utgifter gäller, skapar inslaget starka reaktioner. Det annars välansedda fastighetsbolaget Norrporten utmålas som ett företag som slösar med svenska pensionspengar. Den information som framkommit resulterar i svidande kritik från bland annat Norrportens ägare som lovar

att vidta åtgärder. För att bevara Norrportens goda anseende och förtroende ställs stora krav på företagets krishantering och kriskommunikation.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur den kris som uppdagades i samband med *Uppdrag granskning*s inslag om fastighetsbolaget Norrporten hanterades och kommunicerades externt. Studiens fokus kommer därmed att ligga på krishantering och kriskommunikation.

1.4 Frågeställning

För att kunna uppnå syftet har jag ställt följande frågor:

- Vilka kommunikativa insatser gjordes före, under och efter krisen?
- Vilka åtgärder togs?
- Vilka budskap formulerades och hur kommunicerades de?

1.5 Avgränsningar

För att studiens material inte ska bli för omfattande har en avgränsning gjorts genom att bara se till den krishantering och kriskommunikation som berör Norrporten i samband med *Uppdrag granskning*s inslag om företaget. Det innefattar således inte andra krissituationer företaget erfarit. Det textmaterial som analyserats i studien innefattar endast de pressmeddelanden som har anknytning till krisen.

1.6 Disposition

Studien är uppdelad i sex kapitel, varav det första som innehåller studiens introduktion, problembakgrund, frågeställning, syfte och avgränsningar, nu avslutas med detta avsnitt. Därefter i kapitel två kommer studiens teoretiska referensram presenteras. Teoriavsnittet kommer redogöra för hur en kris utvecklar sig, krisens olika delar och vad forskningen inom området har att erbjuda när det gäller att på bästa sätt hantera och kommunicera en kris. I det tredje kapitlet kommer studiens analysmetoder och tillvägagångssätt att redogöras. Genomförandet av kvalitativtextanalys och kvalitativ intervju kommer att redogöras. Urvals- och materialprocessen kommer att beskrivas och slutligen kommer studiens kvalitet, det vill säga studiens reliabilitet och validitet,

diskuteras. Därefter i kapitel fyra kommer resultatet av studiens insamlade material från den intervju som gjorts och de pressmeddelanden som insamlats att redovisas. I kapitel fem kommer resultatet att analyseras. Slutligen i kapitel sex kommer en avslutande diskussion kring studiens slutsatser att föras.

2. Teoretiska utgångspunkter

2.1 Vad är en kris?

I *The Handbook of Crisis Communications* refererar Coombs & Holladay (2011:328) till Tracy (2007) som förklarar att det finns många olika slag av kriser. De kan vara förtroendekriser, naturkatastrofer, terroristattacker, ekonomiska kriser, industriella kriser, läckage av farliga ämnen, transportolyckor, tjänsteproduktionsproblem och personalproblem. Gemensamt för en kris oberoende av vilket slag, är att den skapar osäkerhet och kräver snabba insatser, samtidigt som informationsflödet drastiskt ökar för att bemöta mediernas intensiva bevakning (Falkheimer et al. 2009:15).

Forskningen runt förtroendekriser har inte varit lika omfattande som forskningen kring fysiska kriser och till skillnad mot en fysisk kris är en förtroendekris en subjektiv företeelse, som definieras av målgrupper och intressenter och som ofta bevakas av medierna (Palm & Falkheimer, 2005:25,38). En förtroendekris syftar till förtroendenaspekten av en kris vilken kan resultera i potentiella konsekvenser för intressenterna och anseendet för den organisation som har drabbats av krisen (ibid, 25). En kris behöver dock inte resultera i en förtroendekris, men om krishantering utförs på fel sätt finns det stor risk att den gör det (Palm & Falkheimer, 2005:26).

Många förtroendekriser härrör från skandaler snarare än fysiska kriser. Enligt Johansson (2004:55) kan en skandal definieras som: ”att aktörer genom handling, förhållningssätt eller position kopplas till en överträdelse som andra aktörer finner upprörande eller som bryter mot vad som förväntas av aktören”. Med andra ord kan en skandal ses som ett socialt fenomen som ofta får betydande effekt i form av förtroendeförluster och minskad legitimitet för aktörerna i fråga (Palm & Falkheimer, 2005:38). Historiskt sett är de överträdelser som fått mest medial uppmärksamhet privat utnyttjande av allmänna medel. Skandaler som har orsakat förtroendekriser är till exempel ”Gävleskandalen”, och ”Motalakrisen” där chefer använt allmänna medel för egen räkning när det gällt

exempelvis representation (ibid.). En vanlig åtgärd från organisationens sida vid en skandal tillhör att byta ut någon aktör eller att ändra reglerna (ibid, 27).

2.2 Kriskommunikation

Vid en kris blir en organisations kommunikativa agerande en central komponent eftersom behovet av information ökar enormt (Falkheimer et al. 2009:23).

Förtroende står ofta i centrum vid olika typer av kriser och eftersom förtroende är relaterat till kriskommunikation kan en kris som inte hanteras på rätt sätt resultera i en förtroendekris och därmed förändra ett företags förtroendekapital, och även dess rykte. Däremot kan en välfungerande kommunikation fungera som ett verktyg för företag genom att påverka hur intressenter uppfattar deras arbete (ibid).

Falkheimer et al. (2009:20) nämner att det i huvudsak finns två forskningstraditioner när det kommer till kriskommunikation, den traditionella och den senmoderna traditionen. Inom den traditionella synen på kriskommunikation finns en stor tilltro till den roll organisationens lednings har att initiera och fatta beslut utifrån informationen som de samlar in. Man framhåller informationens styrka och möjligheterna att påverka mottagarna. Inom den traditionella forskningen menar dessutom forskare att strävan ska vara att återgå till tidigare system och rutiner medan den senmoderna forskningen anser att en kris är ett tillfälle att organisera om och att lära (Falkheimer et al. 2009:20). Den senmoderna kriskommunikationen ser medarbetarna i organisationen som de verkliga experterna och därför bör de också vara beslutsfattarna. Kriskommunikation finns ständigt i fokus hos ledningen som utgår från ett proaktivt perspektiv på kriser och sätter goda relationer med viktiga grupper i centrum (Falkheimer & Heide, 2008:20).

2.3 Retorik och kriskommunikation

Kriskommunikation i praktiken (2012) förklarar att krishantering till stor del handlar om förmågan att kommunicera på ett effektivt och trovärdigt sätt. Vid krissituationer är det extra viktigt att organisationers och företags kommunikativa strategier är väl anpassade till mottagarnas förutsättningar. Det är också viktigt att ta hänsyn till medborgarnas intressen, känslor och behov av trovärdig information. Dock misslyckas många kommunikationsstrategier, det kan bland annat bero på att ledning eller

informationsansvariga missbedömer problemet, publiken eller situationens specifika krav (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2012).

Retoriken har ända sedan antiken setts som en ”förmåga att i varje enskilda fall uppfatta det som kan vara övertygande eller övertalande” (von Stedingk Wigren & Hansson Nylund, 2013:5). Retorik i modern mening fokuserar på övertygelsestrategier och påverkansfaktorer i all slags kommunikation och en lyckad krishanteringsförmåga förutsätter kunskaper om dessa mekanismer. Det finns välbeprövade teorier och metoder för att förbereda, genomföra och analysera diverse kommunikativa processer. Retorik kan på så sätt ses som en systematiserad kommunikationsteori som ger verktyg för att fördjupa insikter i komplicerade sammanhang (ibid.).

2.3.1 Retorikens grundpelare: ethos, pathos och logos.

En grundtanke inom teorierna kring retoriken är skapande av tillit, förtroende och trovärdighet, det som under antiken kallades för pistis och betyder bevismedel. Retorikens urfader Aristoteles delade in pistis i tre faktorer: ethos, pathos och logos. Ethos syftar till talarens (sändarens) karaktär och trovärdighet som till exempel företrädare för en organisation, logos, syftar till de medel som tilltalar rationaliteten hos medborgaren och pathos avser det som skapar känslomässig tyngd i argumentationen. Framgångsrika, etiskt genomtänkta retoriska strategier bör ta hänsyn till samtliga tre faktorer (von Stedingk Wigren & Hansson Nylund, 2013: 8).

I en krissituation handlar kommunikationen till stor del om logos, det vill säga att förmedla fakta och att argumentera rationellt. Men för att kommunikationen skall fungera optimalt i både kris- och risksammanhang menar retoriker att alla tre faktorer bör beaktas. Pathos, de känslor som finns eller väcks hos de berörda, har stor betydelse för hur ett budskap tas emot. Talarens trovärdighet, det vill säga informationsförmedlarens ethos är också självklart av stor betydelse (ibid, 9).

Trovärdighet ligger i betraktarens ögon och ethos är därmed inte en egenskap man har eller kan skaffa sig utan det är egenskaper som tilldelas sändaren av mottagaren. Genom tidigare handlingar kan en aktör ha med sig ett ethos men det är viktigt att inte enbart lita på ett gott rykte och hög trovärdighet eftersom ethos snabbt kan raseras om olämpliga åtgärder vidtas i en krissituation. Sammanfattningsvis bör krishanterare

bevara sin trovärdighet under hela krisprocessen genom kloka handlingar, god karaktär och visad välvilja och empati emot de drabbade (ibid, 10).

Retorikens bidrag till kriskommunikationen kan kort sammanfattas med faktorerna: struktur, fokus på (språklig) förmedling samt förståelse för kommunikationens villkor utöver den rena informationsförmedlingen (ibid, 8).

2.4 Kriskommunikation via webben

Utvecklingen av ny kommunikationsteknologi har gjort att kommunikationen i nätverk blivit allt viktigare (Johansson & Nord, 2011:14). Hemsidan och webbinformation har blivit en betydande informationskanal i krislägen eftersom webben erbjuder ett mycket snabbt sätt att kommunicera och förmedla information (Larsson, 2008/b:87).

Att kommunicera via webben och hemsidan erbjuder flera fördelar såsom publicerandet av pressmeddelanden, faktablad, bilder och svar på frekventa frågor. Att komplettera traditionella kriskommunikationskanaler med information via hemsidan ger företag och organisationer möjlighet att förmedla den information man själva önskar förmedla. Därmed kan ett företag som står inför en kris förhindra att media hinner skapa en bild av krisen först (Eriksson, 2009:108). Dessutom kan informationen via webben uppdateras, ändras, sändas och tas emot i princip var som helst. Att erbjuda snabb respons och besvara frågor via webben skapar interaktivitet, avlastar andra kontaktfunktioner och ger omvärlden möjlighet att följa krisens utveckling.

Det är dock viktigt för kriskommunikatörer som använder webben att komma ihåg att publicerad information inte är mottagen information, att informationen har gått ut via webben behöver inte betyda att alla har fått den (ibid, 122). För att skapa dialog räcker det således inte att endast skapa webbplatser riktade till intressenterna eftersom den typen av kommunikation har en tendens att bli enkelriktad. Istället gäller det att utnyttja alla de massmedier och digitala medier som finns till förfogande där intressenter har möjlighet att ställa frågor och medverka i debatten (Falkheimer & Heide 2008:85).

Förutom att kommunicera genom den egna hemsidan kan internet användas på flera sätt. Internet och dess sökverktyg kan till exempel användas för att identifiera potentiella kriser innan de skett genom att bevaka internets innehåll utifrån olika sökord och söksträngar (Eriksson, 2009:109). Att bevaka innehållet på bloggar och forum ses som en ny form av fokusgruppsstudier, vilket också kan leda fram till nya insikter om mer generella behov hos kunder och medborgare (ibid, 110), mer om detta kommer att presenteras i avsnittet om krisarbete före krisen nedan.

2.5 Krisens olika delar

Krishantering och kriskommunikation är två begrepp som hör samman eftersom krishantering till stor del består av kommunikation och förmågan att kommunicera (Larsson, 2008:22). Krishantering omfattar såväl förebyggande och förberedande arbete som hantering av den akuta krisfasen och arbete med utvärdering och lärande efter en kris (Larsson, 2008:291). I *Planlagd kriskommunikation* förklarar författaren Bertil Flodin (1999:12) hur viktigt behovet av planering inför kriser är. Han menar och de organisationer som lyckas bäst med krishantering är de som insett behovet av förebyggande och förberedande åtgärder och som handlat därefter. Traditionellt utgörs händelseförloppet av en kris i grunden tre faser, från det att den uppstår till dess den är över. De tre faserna av krisen brukar kallas varningsfasen, den akuta fasen och följdfasen (Falkheimer et al. 2009:20). I denna uppsats kommer dessa tre faser benämnas som före, under och efter krisen.

Till skillnad från den traditionella indelningen av kriser presenterar Flodin (1999:11-12) en mer utförlig indelning av processen och delar in krisen i fyra faser att genomleva: den förebyggande, förberedande och akuta fasen samt återhämtningsfasen. Senare forskning har även uppmärksammat en femte fas, som kallas lärofasen (Larsson, 2008:291). Det är emellertid viktigt att komma ihåg att kriser är olikartade och att alla situationer inte kan hanteras lika, därmed måste också råden ofta situations anpassas (Falkheimer & Heide, 2008:17).

En indelning av kriser i olika faser är problematisk eftersom kriser i verkligheten oftast inte utvecklas genom fasta steg. Däremot kan en indelning i olika faser underlätta förståelsen och hanteringen av en kris (ibid, 15-16). Flodin (1999:13) förklarar också att

krisens faser går in i varandra och att skarpa gränser är svåra att dra. Problematiken gäller även de råd och riktlinjer som forskningen erbjuder kring hur man bör hantera och kommunicera vid en kris.

2.6 Krishantering

Trots att det är svårt att dela in kriser och de råd kring hur man bör hantera en kris på bästa sätt i olika faser, har jag för studiens struktur och för att underlätta för läsaren, valt att dela in följande avsnitt som behandlar de råd som forskningen erbjuder för lyckad krishantering i före, under och efter krisen.

2.6.1 Före krisen

Före krisen i den förebyggande fasen handlar krishantering främst om att förutse potentiella problem, upptäcka varningssignaler och vidta åtgärder för att minimera risken att en kris uppstår (Palm 1999:12). Detta arbete går även under den engelska benämningen *Issues Management*, vilket innebär att arbeta proaktivt för att upptäcka en kommande kris och sätta in rätt insatser för att hantera den (Larsson 2008:100). Genom omvärldsbevakning kan företag förutse potentiella opinionstvister och förtroendeproblem som kan leda till kriser, samt att finna lösningar på dem innan de blir verklighet (Palm & Falkheimer 2005:19).

Genom en process som utgörs av fem steg kan opinioner identifieras, beskrivas och hanteras. Larsson (2008:100) beskriver processen med följande benämningar: *identifiering, avsökning, bevakning, analys* och *åtgärder* och förklarar att det första steget *identifiering* avser att söka efter åsikter och trender för att avgöra om dessa kan påverka företaget. *Avsökning* innebär att man ”söker” för att se var man kan finna mer om det upphittade, medan *bevakning* handlar om att hålla en opinion under uppsikt.

Flodin (1999:12) menar att den förberedande fasen huvudsakligen omfattar utformandet av en krisplan som ska fungera som en vägvisare för hur man bör agera vid en kris. Det är av flera anledningar viktigt att ha planer för hur information bör hanteras och förmedlas vid kriser. Att god planering sparar tid och att företag som har en väl utarbetad krisplan som snabbt kan sättas till verket när krisen är ett faktum, är några av krisplanens fördelar (ibid, 30). En krisplan

bör ha utgångspunkt i den vardagliga informationsverksamheten och innehålla beskrivningar kring ansvar, rollfördelning och förberedande åtgärder (ibid, 32).

Även Falkheimer & Heide (2008:18) påpekar vikten av krisplaner och menar att det är avgörande för informatörer att direkt kunna verkställa den taktiska krisplanen eftersom det vid en krissituation är nödvändigt att snabbt kunna distribuera information till relevanta målgrupper. Honnörsord som öppenhet, trovärdighet, enkelhet, snabbhet och lättillgänglighet är begrepp som ofta nämns i samband med planer för kriskommunikation (ibid.).

Kommunikatörer som vill utöva framgångsrik kriskommunikation bör också förstå vikten av att förekomma istället för att förekommas (Palm & Falkheimer, 2005:53). ”*Stealing Thunder*” är en av de teorier som går ut på att förekomma medier med information om en kris eller eventuella brister (Arpan & Pompper, 2003:294-295). Likt andra råd inom krishantering, förespråkar även ”*Stealing Thunder*”- teorin vikten av snabbhet och öppenhet vid en kris eftersom företag och organisationer på så sätt kan vinna ett ökat förtroende hos allmänheten och förminska mediernas intensiva rapportering. Att kontakta medier och berätta sin egen version om vad som hänt innan de själva hinner få nys om oegentligheter har flera fördelar. Det förhindrar medier att använda sig av felaktiga källor samtidigt som det ger organisationen som befinner sig i en svår situation möjlighet att inleda kriskommunikationen själva. Ett självavslöjande kan dessutom resultera i att mediernas intresse minskar och det ger organisationen möjligheten att själva forma nyheten vilket kan medföra ett ökat förtroende mellan organisationen och media (ibid).

2.6.2 Under krisen

När krisen är ett faktum är förmågan att leverera snabb information avgörande för lyckad krishantering och ett klassiskt råd för att minimera förtroendeskadorna är: ”*tell it all and tell it fast*” (Falkheimer & Heide 2008:17). Palm & Falkheimer (2005:50) påpekar dock att det vanligaste dilemmat som en informatör står inför vid en kris är inte att tala sanning eller osanning, utan att berätta hela sanningen och inte bara delar av den. En fördröjd sanning är också en slags osanning ur en intressents perspektiv. Men det räcker inte att endast snabbt berätta sanningen kring krisen, utan den information man

önskar förmedla bör dessutom vara saklig och ha ett korrekt och meningsfullt innehåll (Falkheimer & Heide 2008:16).

Under krisens akuta skede är mediers intresse som störst och det gäller att vara tillgänglig, besvara alla frågor, tillhandahålla en jämn ström med information och vara medveten om mediers behov och deadlines. Medier såsom tv, dags- och kvällstidningar spelar en central roll i kriser genom att informera, kommentera och granska olika händelser i samhället. Medier överdriver ofta konsekvenserna av en kris och eftersom många människor skapar sin uppfattning baserat på mediernas föreställningar och beskrivningar bidrar de ofta till allmänhetens minskade förtroende för en organisation som drabbats av en kris (Falkheimer et al. 2009:101, 28).

Den amerikanske forskaren William Benoit's ”*Image Restoration Theory*” (1995) erbjuder ett antal kommunikativa strategier för att reparera organisationens anseende och återskapa förtroende vid en krissituation (Falkheimer et al. 2009:98). Teorin kring Image Restoration strategier består av fem kategorier som Benoit på engelska benämner som *denial*, *evasion of responsibility*, *reduce of offensiveness*, *corrective action* och *mortification* (ibid, 179). Falkheimer et al. (2009:99-100) svenska översättning av dessa fem kategorier är förnekande, bortförklaring, minska händelsens anstötlighet, tillrättaläggande och ta på sig skulden. Enligt Benoit (1997:180) finns det två sätt för en organisation att inta en förnekande position. Ett sätt är att förneka händelsen och hävda oskuld, ett annat är att förneka och projicera händelsen. Risken med den förnekande strategin är dock att krisen kan bli ännu större om företaget visar sig vara ansvariga men förnekade det. Den andra strategin, bortförklaring, anses vara mer effektiv att använda sig av jämfört med den förnekande strategin eftersom den finner en skyldig och vem som bär ansvaret för det inträffade (ibid.). Att minska händelsens anstötlighet, är en strategi som delas upp i sex olika varianter: stärkande, minimering, differentiering, transcendens, attack mot den anklagade och kompensation (ibid, 179). Tillrättaläggande syftar till när organisationer lovar att tillrättalägga eller förhindra ett problem, ibland innan det hänt. Förödmjukelse uppstår när den anklagade accepterar sitt ansvarstagande, tar på sig skulden, ber om förlåtelse, erkänner skuld och visar ånger (ibid.181).

Denna sista, och enligt Eriksson (2009:127) ”den mest sofistikerade retoriska strategin i Benoits retoriska krisbudskapsmodell” har under senare år vanligen kallats att ”göra en pudel”. I praktiken innebär uttrycket att göra avbön och att organisationen tar på sig ansvaret och kanske genomför ett åtgärdsprogram för att komma till rätta med det som anses ha orsakat krisen (ibid).

2.6.3 Efter krisen

Under krisens återhämtningsfas handlar krisarbetet om att långsiktigt återställa tillvaron till det normala igen genom att återställa förtroendet och reparera de eventuella skador krisen kan tänkas ha åstadkommit. Det gäller att allmänheten får kännedom om de nya rutiner och förebyggande åtgärder man vidtagit (Palm & Falkheimer, 2005:41).

Förtroendearbetet bör ske i alla faser för att vara framgångsrikt och man bör även efter krisen kommunicera de förändringar man gör för att rätta till det fel som skett för att öka sitt förtroendekapital. Att redan ha ett starkt förtroendekapital kan gynna företaget när det hamnar i en kris eftersom företag med stort förtroendekapital tål påfrestningar i större utsträckning (ibid).

En viktig del av arbetet efter krisen är den så kallade lärofasen vilken syftar till att ta vara på de erfarenheter krisarbetet har gett. Enligt Larsson (2008/b:83) är en av de viktigaste lärdomarna att testa och öva krissituationer regelbundet. Genom att undersöka och utvärdera vad man lärt sig och vad man kan förbättra i framtiden, kan nämligen en organisation utvecklas i en positiv riktning av en kris (Falkheimer et al. 2009:21). Det är också viktigt att göra någon typ av utvärdering eller rapport om händelsens förlopp och hur den hanterades. På så sätt kan lärofasen bli en möjlighet för organisationer att utvecklas (Larsson, 2008:292).

2.7 Teoretisk sammanfattning

Kriser som kan rasera förtroendet för ett företag härrör ofta från skandaler såsom överträdelser som fått stor medial uppmärksamhet, snarare än fysiska kriser.

Krishantering består till stor del av kommunikation och förmågan att kommunicera. Retorikens erbjuder ett antal kommunikationsmetoder att tillämpa

för att lyckas med krishantering. En kris delas ofta in i de tre delarna före, under och efter krisen men har ofta fem faser att genomleva, den förebyggande, förberedande, akuta faserna samt återhämtningsfasen och lärofasen. Samtliga faser innebär olika prövningar och forskning inom området erbjuder ett antal åtgärder och kommunikativa strategier att vidta. Att tala sanning, att informera snabbt och att be om ursäkt omedelbart minimerar förtroendeskadorna. Medier spelar en viktig roll vid kriser eftersom människor ofta baserar sina uppfattningar på det som rapporteras i media. ”*Stealing Thunder*” teorin går dock ut på att förekomma media med information om en kris eller eventuella brister, och är en strategi som kan implementeras innan krisen skett. Däremot syftar ”*Image Restoration Theory*” till att reparera organisationens anseende och återskapa förtroende när krisen är ett faktum. En vanlig kommunikativ åtgärd är att ”göra en pudel”, vilket innebär att organisationen tar på sig ansvaret. Tiden efter krisen handlar om de erfarenheter och lärdomar man samlat på sig, samt att utvärdera och omarbete krisplaner inför framtiden. Ett företag som har ett starkt förtroendekapital tål ofta större påfrestningar när det hamnar i en kris. Dock gäller det att hantera medierna genom att finnas till hands och vara väl förberedd. Att förmedla den information man har så snart som möjligt minimerar möjligheten för medier att förmedla sin bild av händelsen. Istället ger det organisationen möjlighet att skapa den bild man önskar. Att kommunicera via webben och hemsidan erbjuder flera fördelar såsom publicerandet av pressmeddelanden, faktablad, bilder och svar på frekventa frågor. Dessutom kan informationen uppdateras, ändras, sändas och tas emot var som helst. Webben skapar interaktivitet, ger snabb respons och ger omvärlden möjlighet att följa krisens utveckling. Dock kan kriskommunicera via webben bli enkelriktad, därför gäller det att kombinera kommunikationskanaler och besvara eventuella frågor intressenter och allmänheten kan tänkas ha för att skapa dialog.

3. Metod

3.1 Analyismetoder

Inom forskningen finns det i huvudsak två metodologiska skolor kring undersökningsmetoder, kvalitativa och kvantitativa (Ryen, 2004:7). Det som huvudsakligen skiljer dem åt, väldigt förenklat, är att den kvantitativa forskningen ger

resultat i form av konkreta angivna mängder så som siffror, tillfällen, när och hur ofta. De är möjliga att räkna på, faktorer som vi enkelt kan kvantifiera (Ejvegård, 2009:38). Till skillnad från den kvantitativa så går den kvalitativa forskningen mer in på djupet och försöker beskriva hur, vad och varför saker och ting sker och tolkar utifrån dess kontext och sammanhang (Esiasson, 2011:237).

3.2 Metodtriangulering

För att samla information till studien kommer kvalitativa textanalyser av pressmeddelanden som publicerats i samband med krisen samt en kvalitativ informantintervju med Norrportens informationschef att utföras. Att kombinera två metoder på detta sätt kallas metodtriangulering och min förhoppning är att denna kombination av metoder ger mig möjlighet att se saker ur olika perspektiv och på så sätt få en bredare förståelse för det jag ämnar undersöka. Enligt Ejvegård (2009:34) ökar metodtriangulering kvaliteten i en undersökning eftersom när olika metoder, tekniker och typer av datainsamling används i en undersökning och indikationer av olika slag pekar i samma riktning, så stärks undersökningens analytiska slutsatser. Eftersom textanalysen skapar möjlighet att fördjupa analysen är min förhoppning att en kombination av dessa två metoder skall generera bred information kring Norrportens krishantering och kriskommunikation. De båda analysmetoderna kommer att beskrivas var för sig i följande två avsnitt.

3.3 Textanalys

För att undersöka hur man formulerade de budskap som förmedlades under krisen kommer jag att analysera pressmeddelandena genom att använda textanalys som metod. Eftersom metoden kan utformas efter det syfte och den frågeställning studien har, samtidigt som den gör det möjligt för forskaren att fördjupa sig i vissa delar av textmaterialet utan att gå miste om helheten, anser jag att textanalysen som metod lämpar sig väl för min studie.

Jag har valt att tillämpa de råd kring textanalyser som Esiasson et al. beskriver i *Metodpraktikan* (2012). Enligt Esiasson et al. (2011:237) går en textanalys ut på ”noggrann läsning av textens delar, helhet och den kontext vari den ingår.” Till skillnad från den kvantitativa innehållsanalysen vill man med den kvalitativa textanalysen fånga helheten i texten snarare än summan av delarna. Textens innehåll ligger dolt under ytan

och kan endast tas fram genom intensiv läsning (Esiasson et al. 2011:237). För att få fram textens sökta innehåll är det nödvändigt att ställa ett antal preciserade frågor till textmaterialet som får fungera som analysredskap genom att se efter om texten eller man själv, kan besvara dessa frågor. Svaret på frågorna är lösningen på forskningsproblemet (ibid, 243).

När man formulerat välgrundade frågor måste man bestämma sig för hur man ska förhålla sig till de tänkbara svaren på de frågor som formulerats. Jag har valt att anamma ett öppet förhållningssätt vilket innebär att svaren på frågorna avgörs av det man hittar i materialet. Med studiens syfte i grund är det sedan min ambition att analysera pressmeddelandena objektivt (ibid, 245).

Till skillnad från det förhandsdefinierade angreppssättet är methodsynpunkterna färre när undersökningen tillämpar ett öppet förhållningssätt utan färdiga föreställningar om tänkbara svar. Det gäller dock att hålla fokus på undersökningens problemställning. Risken är annars att man intresserar sig för spännande men för själva huvudspåret irrelevanta trådar när man arbetar öppet snarare än förhandsdefinierat (ibid, 245). Ytterligare en fara med det öppna förhållningssättet är att slutsatserna blir alltför beroende av vad som råkar återfinnas i materialet. Lösningen är att i efterhand fundera på vilka andra svar som varit möjliga (ibid, 246).

Ett annat alternativ hade varit att göra en retoriskanalys men eftersom jag endast hade för avsikt att undersöka hur man använt sig av ethos, pathos och logos när man formulerade pressmeddelandena valde jag att använda retoriken som teori och inte som metod.

3.4 Kvalitativ informantintervju

Det finns tre sätt att utföra intervjuer, som strukturerade, halvstrukturerade eller öppna. Den halvstrukturerade intervjun är den mest använda av dem och är den intervjuform som kommer att användas i studien. Den innebär att intervjuaren har en färdig lista med huvudfrågor som besvaras, däremot anses ordningsföljd och formulering inte att vara av så stor vikt (Ryen 2004:46). För att besvara studiens frågeställning utformades en intervjuguide (se bilaga 1) med intervjufrågor utformade med grund i studiens syfte och teoretiska utgångspunkter.

I *Metodpraktikan* förklarar Esiasson et al. (2011:257-258) att: ”En informantintervju används för att forskaren skall kunna ge den bästa möjliga skildringen av ett händelseförlopp, vad som faktiskt hände i en viss situation eller hur det faktiskt fungerar i en organisation”. Eftersom min målsättning är att intervjun ska generera unik information och bidra till en bra skildring av händelseförloppet passar informantintervjun min undersökning väl. Att dessutom intervjuans svarspersoner fungerar som vittnen eller sanningssägare om verkligheten (ibid, 257) motiverar metodvalet ytterligare eftersom informanten i denna studie i och med sin position har direkt erfarenhet av hur krisen hanterades och kommunicerades.

Trots att Kvale (2009:187) menar att antalet intervjupersoner beror på syftet med studien, anser jag att endast en intervju inte utgör ett tillräckligt material för att basera studien på. För att besvara studiens syfte och frågeställning togs därför beslutet att även inkludera den krishantering och kriskommunikation som utförts med hjälp av de pressmeddelanden (se bilaga 2) som har publicerats i samband med krisen. Att komplettera informantintervjun med andra dokument (i det här fallet pressmeddelanden) är något Esiasson et al. (2011:58) nämner som vanligt förekommande vid informantintervjun. Dessutom kan ett väl uttänkt urval och att intervjua endast ett litet antal personer räcka för att göra intressanta analyser (Esiasson et al. 2011:292).

Vid kvalitativa intervjuer kan olika intervjuareffekter uppstå och relationen mellan intervjuare och intervjuad utpekats central eftersom anpassning från den intervjuades sida eller medveten och omedveten påverkan från intervjuaren kan påverka resultatet (Esiasson et al. 2011:301). Den fysiska omgivningen kan också påverka intervjun och därför ställs det stora krav på forskarens skicklighet, empati och kunskap för att kontrollera interaktionen mellan forskare och intervjuperson för att undvika att snedvridning eller andra störningar uppstår (Ryen, 2004:95). Många forskare menar att lyssna och samtidigt anteckna inte är särskilt effektivt (ibid. 56) och Esiasson et al. (2011:302) rekommenderar istället att intervjun fördelaktigt kan bandas samtidigt som man för anteckningar, i förutsättning att inspelningen inte blir ett hinder.

3.5 Material och Urval

Jag har valt att titta på ett fall där ett företag hamnat under kritisk granskning av ett journalistiskt team, Sveriges Televisions *Uppdrag granskning*. Min ambition är att försöka skapa en bild av hur krishanteringen och kriskommunikationen utfördes i samband med den negativa publicitet som tv-programmet resulterade i. För att göra det kommer jag undersöka vilka kommunikativa insatser som gjordes, vilka åtgärder som togs och vilka budskap som formulerades, samt hur de kommunicerades före, under och efter krisen.

För att bland annat undersöka hur man utformade de budskap som förmedlades med hjälp av pressmeddelanden, kompletterades intervjun med totalt nio pressmeddelanden. Åtta av dem publicerats på Norrportens hemsida och ett på företagets ägare Andra AP-fondens hemsida. Genom att intervjua Norrportens informationschef Åsa Hansson har information utifrån företagets perspektiv på krishanteringen och kriskommunikationen samlats för att bilda en uppfattning kring de insatser som gjordes kring krisen.

När det kommer till att analysera textmaterial förklarar Esiasson et al. (2011: 248-249) att: ”det optimala är att analysera allt relevant material”. Dock understryks det att det inte finns ett allmängiltigt svar på hur mycket material som är det bästa alternativet. De pressmeddelanden som analyserats i studien baseras på denna princip. Således har alla pressmeddelanden som publicerats kring den kris som uppdagades med samband med *Uppdrag granskning*s inslag om Norrporten analyserats. Eftersom det under materialinsamlingen visade sig att Norrporten i ett av de pressmeddelanden som publicerades under krisen, hänvisade till sin ena huvudägare Andra AP-fonden via en länk, inkluderades även det pressmeddelandet i studien. Därmed innefattar studien all kriskommunikation som förekommit genom att använda pressmeddelanden. Allt textmaterial är hämtat från internet genom att söka i Norrportens arkiv för pressmeddelanden via hemsidan.

En forskare kan välja ett snävt eller ett brett urval att undersöka men att det är viktigt att materialet är hanterbart och relevant (Esiasson et al. 2011:249). Urvalet för intervjun föll sig självklart eftersom det på Norrporten endast finns en person som på heltid arbetar med kommunikationsfrågor, informationschefen Åsa Hansson. Forskare har

kritiserat den kvalitativa intervjuens generaliserbarhet eftersom man bör använda sig av ett relativt högt deltagarantal för att kunna generalisera resultaten (Ejvegård, 2009:64).

Jag inser problematiken av att endast använda mig av en intervjuperson i undersökningen och att intervjuens resultat inte är generaliserbart, samtidigt styrker litteraturen motiveringen kring strategiska urval av intervjupersoner som genom sina positioner förväntas omfatta kunskap vid informantintervjuer (Esiasson et al. 2011:292). På grund av sin erfarenhet av krisen och sin arbetsbefattning kan informanten generera värdefull information och bidra till att skapa en god uppfattning kring krishanteringen och kriskommunikationen som utfördes i samband med krisen. Eftersom informationen som intervjun genererar dessutom kompletteras med den information som analyserna av pressmeddelandena ger, är min förhoppning att kunna besvara studiens syfte.

3.6 Tillvägagångssätt

3.6.1 Textanalys

De totalt nio pressmeddelandena som utgör studiens textmaterial har publicerats under tidsperioden den tjugoförsta januari 2013 till och med den sjuttonde oktober 2013 på Norrportens och Andra AP- fondens hemsidor.

Alla texter har undersökts på samma sätt. Det första jag gjorde var att läsa igenom det textmaterial som insamlats flera gånger överskådligt, men även noggrant. Det andra steget var att utforma ett antal frågor, med grund i studiens teori och frågeställning.

Följande frågor fungerade som analysredskap för att besvara studiens syfte:

Sändare- Mottagare:

- Vem är textens sändare?
- Vem är textens mottagare?
- Vem/vilka kommer till tals i texten?

Innehåll:

- Vad är textens huvudinnehåll?
- Vilken information och vilka budskap har man till avsikt att förmedla?

Ethos, pathos och logos:

- Försöker man i texterna förstärka sin karaktär genom ethos?
- Försöker man i texterna förmedla olika känslor genom att använda pathos?
- Försöker man att vända sig till läsarens rationalitet och förnuft genom logos?

Efter att ha läst materialet noggrant upprepade gånger för att ta fram det väsentliga i både delar och helheten av texterna sammanställdes grovanalyser. För att behålla fokus på undersökningens problemställning, återgick jag under analysprocessen till de frågor som ställts till materialet. Bearbetningen av materialet delades därefter upp i sammanfattande referat och citat som kommer presenteras i resultatdelen nedan. Avslutningsvis förfinades materialet till stringenta analyser som kommer att redovisas i analysdelen.

3.6.2 Intervju

Intervjun med Norrportens informationschef utfördes fredagen den fjortonde februari 2014 på Norrportens huvudkontor i Sundsvall. En intervjuguide med färdiga intervjufrågor som skickats till informanten en vecka i förväg användes, vilket gav informanten chans att i lugn och ro gå igenom intervjufrågorna innan intervjutillfället. För att undvika eventuella intervjuareffekter såsom stress, missförstånd och felaktigheter, avsattes god tid till intervjun som bandades samtidigt som jag förde anteckningar. Intervjun varade i en timme och tjugoåtta minuter och transkriberades direkt efter intervjutillfället. En sammanställning av intervjun presenteras i resultatdelen.

3.7 Validitet och reliabilitet

Att uppnå hög validitet i en undersökning betyder att den teoretiska definitionen ska överensstämja med den operationella indikatorn och att det finns en frånvaro av systematiska fel. Med andra ord måste jag överväga huruvida jag mäter det jag påstår att jag mäter (Esiasson et al. 2011:63). Jag anser att jag studerat och refererat till relevant litteratur och därmed att studien är teoretiskt underbyggd för det område jag avser undersöka. Jag anser även att jag för ändamålet använt passande undersökningsmetoder som svarar mot de undersökningsfrågor jag ställt. Intervjupersonen har direkt erfarenhet och kunskap av händelsen och textanalysen har valts efter det material som samlats in och med utgångspunkt att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Det är svårt att undvika eller påverka uppkomsten av systematiska fel men med metodvalen har jag försökt undvika eventuella fel.

Hög reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga eller osystematiska fel (Esiasson et al. 2011:70). För att uppnå en god reliabilitet kan forskaren undersöka om mätningen av

materialet påverkas av slump och slarvfel under datainsamlingen och databehandlingen. (ibid). För att undvika dessa faktorer bandades intervjun för att inte förlora eller missuppfatta information. Textanalyserna lästes noggrant och testades genom att kontrollera om undersökningsmaterialet förändrats vid olika tillfällen under den period som studien skrevs. Genom att besöka Norrportens och Andra AP-fondens arkiv där pressmeddelandena publicerats under skrivandeprocessen kunde jag konstatera att inga förändringar hade förekommit vilket höjer textmaterialets reliabilitet (Esiasson et al. 2011:71). En annan indikator att reliabiliteten är hög är om resultatet kan reproduceras av andra undersökare och vid andra tillfällen. Eftersom det är svårt att avgöra huruvida intervjupersonen skulle förändra sina svar i en intervju eller om denne skulle ge olika svar till olika undersökare är det svårt att uttala sig om intervjuens reliabilitet. Dock har ledande frågor i möjligaste mån undvikts för att stärka reliabiliteten.

4. Resultat

4.1 Pressmeddelanden

Avsnittet kommer att presentera sammanställningar av de nio pressmeddelanden som utgör studiens material. Textmaterialet är indelat i tre delar: före, under och efter krisen.

4.1.1 Före krisen:

Det första pressmeddelandet (21:a januari 2013, se bilaga 2) som publiceras på Norrportens hemsida förklarar att Sveriges Televisions *Uppdrag granskning* varit i kontakt med Norrporten angående ett antal påståenden kring företagets verksamhet. I samband med det har även en anonym tipsare kontaktat Norrportens ägare med en rad anklagelser som överensstämmer med *Uppdrag granskning*s frågor. Det har resulterat i en oberoende utredning och pressmeddelandet konstaterar att resultatet av utredningen visat att anklagelserna är grundlösa. Fortsättningsvis uttalar VD Anders Wiklander sig kring de punkter *Uppdrag granskning* varit intresserade av och kommenterar den revision som utförts:

"(...)... jag kan berätta är att de bland annat berört vår marknadsföring, t ex sponsring av idrott och konserter samt andra evenemang(...)Revisionskommittén har också konstaterat att vår marknadsföringsbudget ligger helt i nivå med vad som är brukligt i branschen (...).

Anders Wiklander, VD Norrporten, 2013-01-21.

Wiklander förklarar att han uttalar sig eftersom revisionsrapporten är klar och ryktet redan har spridit sig. Pressmeddelandet berättar även att Wiklander har intervjuats av *Uppdrag granskning*. Han kommenterar intervjun:

”Jag hoppas att jag kommer att se lugn ut i rutan och uppfattas som begriplig. (...) Jag minns att jag vid ett tillfälle missuppfattade frågan som gällde kostnader för en ledningsgruppsresa. Det har jag korrigerat till reportern i efterhand, men jag vet förstås inte säkert hur det kommer att framställas.”

Anders Wiklander, VD Norrporten, 2013-01-21.

Wiklander påpekar att det är märkligt att *Uppdrag granskning* varit ointresserade av Norrportens lönsamhet och värdeökning. Han förklarar att Norrporten är helägd av två pensionsfonder som är nöjda med den avkastning och värdeökning företaget gett. Avslutningsvis berättar Wiklander att han har sagt upp sig från sin tjänst som VD för företaget men att *Uppdrag granskning* inte har något med hans beslut att göra.

Det andra pressmeddelandet (21:a januari 2013, se bilaga 2) som publiceras via Norrportens hemsida tillkännager Wiklanders avgång från VD posten. Wiklander kommenterar anledningen till sin avgång på följande sätt:

- (...) För min del finns ambitionen att göra något annat när jag nu uppnått ”mogen ålder”, varför jag nu beslutat säga upp min anställning i Norrporten”

Anders Wiklander, VD Norrporten, 2013-01-21.

Norrportens styrelseordförande Kvarnström kommenterar Wiklanders beslut på följande sätt:

”Wiklander lämnar Norrporten när bolaget står på topp och han kvarstår som VD till 19 juli 2013 (...) Jag vet också att ägarna är mycket nöjda med Anders Wiklanders insatser under alla år och hur han lett Norrporten med bästa tänkbara affärsmässighet och professionalism. Bolaget har varje år levererat en mycket god avkastning och har stått för en långsiktig och framgångsrik affärsmodell”.

Jan Kvarnström, styrelseordförande Norrporten, 2013-01-21.

Vidare presenterar pressmeddelandet fakta kring hur bolaget utvecklats under Wiklander ledning. Från att ha varit ett litet bolag med fastigheter värda knappt en miljard kronor har Norrporten vuxit till ett fastighetsbolag med fastigheter på elva orter i tre länder, från Luleå i norr till Hamburg i söder, värda tjugofem miljarder. Pressmeddelandet klargör också för Norrportens ägarbakgrund och att de idag ägs av Andra AP- fonden och Sjätte AP- fonden med hälften vardera.

I det tredje pressmeddelandet (22:a januari 2013, se bilaga 2) som publiceras förklarar Norrportens styrelse att de har beslutat om en utredning efter de anklagelser och påståenden som framförts av en anonym källa och *Uppdrag granskning*. Resultatet av utredningen visar att:

”...den inte funnit någon misstanke om oegentligheter”(...) utredningen inte har givit något fog för att anta att någon enskild skulle ha agerat på ett sådant sätt att denne åsidosatt sina skyldigheter mot Norrporten eller att skadeståndsansvar eller straffansvar kan aktualiseras(...) de anonyma påståendena saknar grund.”

Det framgår också utav pressmeddelandet att utredningen har genomförts av bolagets revisorer, förstärkta med andra experter med särskild utredningskompetens. Därutöver har styrelsen engagerat en oberoende jurist, för att ytterligare belysa frågorna och även verifiera de slutsatser som granskningen kommit fram till. Efter de undersökningar som har genomförts och de slutsatser som dragits av advokat, revisorer och övriga experter, samt av Norrportens revisionskommitté, konstaterar Norrportens styrelse att de påståenden som framförts saknar grund.

4.1.2 Under krisen

Det fjärde pressmeddelandet (13:e februari 2013, se bilaga 2) publiceras den trettonde februari 2013, samma dag som *Uppdrag granskning*s inslag om Norrporten sänds. Pressmeddelandet presenteras som en sammanställning av faktauppgifter med anledning av *Uppdrag granskning*s program om företaget. Man redogör för Norrportens avkastning till ägarna, löner inom företaget, sponsring, resor och bilpolicy. Gällande VD Anders Wiklanders ersättning hänvisar man till Andra AP-fondens hemsida genom att länka till ett pressmeddelande som publicerats där. Man presenterar även de åtgärder man avser ta inför framtiden. Till exempel skall en ”compliance- funktion”, som innebär efterlevnad av lagar, regler och policys för Norrportens verksamhet införas, samt ska en

person som ansvarar för att företaget efterlever de lagar och regler som gäller för verksamheten tillsätts.

Pressmeddelandet som publiceras på Norrportens ena huvudägare Andra AP- fondens hemsida (13:e februari 2013, se bilaga 2) har två delar, varav den tidigare delen förklarar deras syn på det som framkommit om Norrporten och den senare att besvara *Uppdrag granskning*s följdfrågor.

”Andra AP-fonden har välkomnat Uppdrag granskningens frågor och eventuella följdfrågor. Vi har välkomnat dem skriftligen eftersom vi tycker det är viktigt att våra svar blir sakliga, korrekta och enkla att följa upp ”

Vidare presenteras ett antal faktauppgifter angående Norrportens ägarstruktur där man påpekar den höga avkastning företaget genererat samt att de får höga betyg av medarbetare och kunder. Man informerar också att *Uppdrag granskning* kommer ta upp frågor kring Norrportens verksamhet vad gäller bland annat omkostnader för resor och personalkonferenser, ersättningsnivåer i bolaget och tjänstebilar, samt att man välkomnar granskningar av fondens innehav och frågor kring fondens roll som ägare.

Man fortsätter genom att presentera de åtgärder man har tagit och har för avsikt att vidta. Bland annat berättar Andra AP- fonden att Norrportens styrelse har beställt två oberoende granskningar och deras slutsatser är att inga oegentligheter har förekommit ur ett legalt perspektiv.

”Trots detta och det faktum att Norrporten är mycket framgångsrikt anser Andra AP-fonden att bolaget har brutit i omdöme när det gäller:

- *Resekostnad för ledande befattningshavare*
- *Kostnad för personalkonferens*

Visar det sig att enskilda har brutit mot gällande bilpolicy utan rimliga skäl, är vi även kritiska mot detta.”

Dessutom berättar de om det arbete som inletts för att göra en översyn av befintliga policyer och att ta fram policyer som eventuellt saknas samt kommer en ”compliance-funktion” som har till uppgift att stödja Norrporten i detta arbete tillsättas. Andra AP-fonden markerar att fonden förväntar sig att de bolag som äger ska agera på ett sätt som stämmer med ägarnas, kundernas och medarbetarnas förväntningar.

”Det är viktigt att i sammanhanget komma ihåg att det görs mycket som är bra i Norrporten, vilket har bidragit till att bolaget vuxit kraftigt och givit drygt 3,5 miljarder kronor i avkastning till Andra AP-fonden och det svenska pensionssystemet. Bolaget har många duktiga medarbetare som under 20 års tid har arbetat upp ett gott rykte på marknaden, och har nöjda kunder och medarbetare.”

Den senare delen av pressmeddelandet presenterar de frågor *Uppdrag granskning* haft och Andra AP- fondens svar. De redogör bland annat att Norrportens VD Anders Wiklanders lön, på drygt fem miljoner kronor årligen, baserades på att han var ägare i bolaget då det köptes ut från börsen. Hans ägarandel omvandlades till aktierelaterade optioner som sedan omförhandlades 2004 när nya regler för statligt ägda bolag infördes och att hans pensionsvillkor omförhandlats och att pensionsåldern ökat till sextiofem år.

Andra AP- fonden förklarar att arbetet med att rekrytera en ny VD pågår och att det innebär en ny förhandlingssituation där en måttfull och rimlig ersättning kommer förespråkas. De förklarar också att Norrporten saknar ett strukturerat arbete med lönesättning inom företaget vilket styrelsen behöver se över och åtgärda.

Det framgår att Andra AP- fonden anser att kostnaderna för resor utomlands som Norrporten gjort inte går att försvara och att de heller inte ser någon anledning för respektive att följa med på ledningsgruppsresor. De som ägare kan påverka Norrporten genom tydligare policys kring de etiska regler som är gällande och erkänner att det skulle ha skett tidigare och i större omfattning. På frågan om Andra AP- fonden har förtroende för Norrportens ledning förklarar man att det vore fel av dem som ägare att uttrycka åsikter om den operativa ledningen.

Det dröjer nästan två veckor tills att Norrporten publicerar ett femte pressmeddelande (25:e februari 2013, se bilaga 2) på sin hemsida. Pressmeddelandet är mycket kort och tillkännager att Norrportens vice VD, Jörgen Lundgren, träder in som tillförträdande VD för Norrporten. Wiklander har nämligen valt att lämna sin tjänst i förtid.

Styrelseordförande Kvarnström förklarar:

”Anders Wiklander har efter en pressad vinter haft semester de senaste veckorna. Istället för att han återigen träder i tjänst har vi alla enats om ovanstående lösning.”

Jan Kvarnström, styrelseordförande Norrporten, 2013-02-25.

4.1.3 Efter krisen

Nästa pressmeddelande (31:a maj 2013, se bilaga 2) som Norrporten publicerar informerar kring omstruktureringar som skett i företagets styrelse. Bland annat tillkännager de att Bo Magnusson har valts som ny styrelseordförande och därmed ersätter Jan Kvarnström som inte ställer upp för omval. Magnusson kommenterar:

”Norrporten är ett framgångsrikt fastighetsbolag som under åren levererat hög avkastning till pensionssystemet. Jag ser uppdraget som ordförande som ansvarsfullt och mycket intressant”.

Dessutom lämnar två ledamöter sina styrelseuppdrag i Norrporten efter nitton respektive nio år samtidigt som två nya ledamöter blivit invalda i styrelsen.

Via ytterligare ett pressmeddelande (12:e augusti 2013, se bilaga 2) som publiceras på Norrportens hemsida informerar företaget att vice VD Jörgen Lundgren har utsetts till VD för företaget och att styrelsen förstärkts med två ledamöter.

”Jörgen känner bolaget väl och har under sina år som vice vd starkt bidragit till Norrportens goda utveckling med bra lönsamhet och hög kundnöjdhet. Samtidigt har vi tagit till oss av den kritik som framförts avseende bolagets styrning. Jörgen har, på styrelsens uppdrag, lett ett omfattande arbete avseende förtydligande och utveckling av policys och riktlinjer. Implementering av en så kallad compliance-enhet pågår också. Med detta är vi övertygade om att vi genom Jörgen kommer att erhålla både kontinuitet och förnyelse av Norrporten vilket lägger grunden för en fortsatt god utveckling.”

Bo Magnusson, styrelseordförande Norrporten, 2013-08-12.

Den nyutnämnde VD Lundgren kommenterar sitt nya uppdrag:

”Jag är mycket glad över detta uppdrag som är både utmanande och inspirerande. Norrporten är ett mycket bra bolag men vi har självklart också områden som vi behöver utveckla. Vi arbetar nu med att förstärka det som vi är duktiga på samtidigt som vi genomfört en grundlig genomlysning av verksamheten som resulterat i uppdaterade och tydliga riktlinjer och policys”

Jörgen Lundgren, VD Norrporten, 2013-08-12.

Det sista pressmeddelandet (17:e oktober 2013, se bilaga 2) som publiceras av Norrporten med anknytning till krisen tillkännager att företaget har Sveriges nöjdaste kunder efter att företaget hamnat på första plats vid Fastighetsbarometerns årliga analys

av kontorshyresgästernas uppfattning om sin hyresvärd 2013. Nyblivne VD Lundgren kommenterar placeringen:

”Efter ett utmanande år med tidvis negativ publicitet och nyorientering av bolaget känns det förstås mycket glädjande att våra kunder är nöjda med oss. Förstaplaceringen ser jag som ett resultat av att alla i Norrporten anstränger sig för att fånga upp och möta hyresgästernas behov. Återkopplingen från hyresgästerna ger oss bra kunskap om våra styrkor och svagheter. Det inspirerar oss framåt”

Jörgen Lundgren, VD, Norrporten, 2013-10-17

4.2 Intervju

Baserat på den information som framkom under intervjun beskriver intervjuavsnittet hur Norrporten arbetade med krishantering och kriskommunikation i samband med den kris som uppdagades till följd av *Uppdrag granskning*. Med grund i studiens syfte, frågeställning och teoretiska utgångspunkter, presenteras företagets krisarbete i tre delar: före, under och efter krisen. Samtliga citat är direktcitrat från intervjuens informant, Åsa Hansson, informationschef på Norrporten.

4.2.1 Före krisen

Under intervjun berättar informanten att det vardagliga kommunikationsarbetet på Norrporten bland annat innebär omvärldsbevakning för att lyssna till intressenter och de samtal som förs om företaget. Genom att använda olika söktjänster fångar man upp det som skrivs i media, bloggar och sociala medier och på så sätt kan man förebygga olika scenarion. Krisen vintern 2013 var dock inget man kunde upptäcka eller förhindra genom att omvärldsbevaka. Till en början förstod man inte att *Uppdrag granskning* hade till avsikt att ägna ett helt program åt Norrporten, utan trodde att de även synade andra pensionsägda företag. När det stod klart att Norrporten var det enda företaget som inslaget skulle handla om var den första åtgärden som vidtogs att informera företagets medarbetare om situationen man befann sig i. Normalt sett använder man främst intranätet för att kommunicera med anställda på de olika verksamhetsorterna, men denna gång kontaktade man istället områdescheferna på respektive ort som i sin tur ansvarade för att informera personalen.

”Eftersom våra verksamhetsorter är belägna mellan Luleå i norr och Hamburg i syd är det viktigt att kommunikationen fungerar effektivt. Självklart måste kommunikationen situationsanpassa beroende på vad som skall kommuniceras... i en sån här situation kan man inte endast skicka ut ett email till de anställda om det som pågår... det måste finnas möjlighet till dialog, så att det inte blir några missförstånd och då valde vi att göra såhär.”

Det fortsatta krisarbetet fortsätter med en oberoende internutredning för att undersöka om de påståenden om oegentligheter som framförts har någon grund. När internutredningen visar att inga fel begåtts inom företaget väljer styrelseordförande Jan Kvarnström och VD Anders Wiklander att medverka i *Uppdrag granskning* för att bemöta kritiken som framförts. Styrelseordförande och VD förbereds på de eventuella frågor som kan tänkas komma.

Informanten berättar att eftersom den anonyma källan som framfört påståenden kring Norrportens verksamhet delvis överensstämde med de frågor *Uppdrag granskning* ställt, kunde de ana vad programmet var ute efter.

”Man har ju sett Uppdrag granskning förut, så... man förstod ju att de inte direkt var ute efter att undersöka hur ett fastighetsbolags verksamhet fungerar... utan att de var ute efter något större... och... i samband med den där anonyma källan... det var ju bara att lägga ihop ett plus ett... och såhär i efterhand står jag fast vid den åsikten att inte ställa upp, inte hade varit ett alternativ”.

Därefter informeras företagets befintliga kunder om situationen företaget befinner sig i, kommunikationen sker via email. Norrporten publicerar även ett antal pressmeddelanden via hemsidan.

”Tanken med pressmeddelandena var att vara ute före media med informationen om att vi var granskningsobjekt för ”UG” (Uppdrag Granskning). Det ryktet hade redan börjat sprida sig här i Sundsvall... och... det här med Anders avgång... är... ja om det är planerat sedan tidigare, det kan jag inte svara på, det skulle du nästan fråga honom om. Enligt mig är det ingen fantastisk timing rent kommunikativt.”

4.2.2 Under krisen

Den trettonde februari 2013, samma dag som *Uppdrag granskning*s inslag om Norrporten sänds i Sveriges Television, publiceras ytterligare ett pressmeddelande via

Norrportens hemsida. Även Norrportens ena ägare, Andra AP- fonden publicerar ett pressmeddelande.

”Pressmeddelandet klargör de uppgifter Uppdrag granskning varit intresserade av att undersöka såsom löner, personalresor, sponsring och bilpolicys... att vi, Norrporten, inte bemöter ”UGs” följdfrågor är på grund av att de frågorna som ställdes var av en karaktär som vi inte äger kommunikationen till.”

Den fjortonde februari, dagen efter att *Uppdrag granskning* sänts börjar det akuta krisarbetet med att bemöta den kritik de fått. Det innebar bland annat mailkontakt med upprörda och besvikna människor som sett *Uppdrag granskning*s inslag.

”Vi mottog uppskattningsvis ett femtiotal mail från människor som blev arga, framförallt i Sundsvall... att staden blev nedsmutsat i samband med det här... mailen besvarade vi självklart.”

Informanten berättar att Norrporten aldrig tidigare drabbats av kritik av detta slag och att krisen skiljde sig från de kriser de är vana att hantera. Det framkommer att det heller inte finns någon utarbetad kriskommunikationsplan som beskriver hur Norrporten ska hantera och kommunicera vid en icke-ordinär händelse.

”I vår bransch handlar kriser främst om arbetsmiljörisker och miljörisker... till exempel som mögelskador i företagets fastigheter... inte sådana kriser som det blev i samband med Uppdrag granskning... och... vi har ingen specifik krisplan när det gäller den typen av kriser.”

Det framkommer dock att det finns en informationspolicy som beskriver vem som skall göra och säga vad vid en situation som avviker från det normala. Den beskriver också hur kommunikationen med medier ska hanteras. Under krisen rapporterar medier främst på orter där företaget äger fastigheter och det största intresset finns i Sundsvall, där Norrporten har sitt huvudkontor.

”Norrportens policy när det gäller medier är att vi alltid ska kommentera och uttala oss kring händelser som media är intresserade av... Det går till så att om till exempel Sundsvalls Tidning ringer och vill att vi uttalar oss om ett bygglov, så säger vi ”Ja, självklart ska vi kommentera det, kan jag ringa dig om 10 minuter”. Vi har det som policy eftersom det aldrig är en speciellt bra ide’ att börja prata med vem som helst, även om det är världens roligaste budskap. Man kan alltid behöva tre minuter att fundera.”

Under krisen skärper företagets ägare Andra AP- fonden sina krav på Norrporten och kräver att åtgärder ska vidtas och att regelverket inom Norrporten måste överses.

Informanten berättar att den främsta åtgärden som tas under krisen är att ett regelverk som skall fungera som vägvisare för företagets policys utformas.

Det framkommer även att det sker omstruktureringar i Norrportens styrelse under den här fasen av krisen. Styrelseordförande Kvarnström och två ledamöter väljer att lämna Norrporten. Dessutom lämnar Wiklander sin tjänst som VD i förtid.

4.2.3 Efter krisen

Informanten förklarar att man på Norrporten många gånger efter krisen reflekterat över hur *Uppdrag granskning* fick företaget att framstå och vilka insatser krisarbetet bestod av för att reparera det förtroende man förlorade. Krisarbetets främsta budskap handlade om företagets nya värderingar kring måttfullhet.

”Det tog mycket energi och kommunikativa insatser under hela 2013 för att bygga upp det förtroende som vi tappade i samband med ”UG”. Jörgen har haft mycket med det arbetet att göra... det kanske du har märkt... när du läst om oss.”

Den tolfte augusti 2013 utser Norrporten officiellt tidigare vice VD Jörgen Lundgren till ny VD för företaget. Det nya budskapet som förmedlas efter Lundgrens tillträde, både internt och externt, är måttfullhet. Under hösten 2013 ställer Lundgren upp i olika intervjuer med lokala pressen i Sundsvall där han också förmedlar Norrportens nya budskap om måttfullhet. Han medverkar dessutom i olika paneldiskussioner, möter lokala företagare, kommunen och marknadsföreningen för att bygga upp förtroendet för Norrporten igen.

”Efter den kritik vi fick, både från allmänheten och våra ägare, insåg vi riskerna som fanns med att inte ta kritiken på allvar...”

Internt arbetade man aktivt för att implementera det nya regelverk som tillsattes till följd av krisen. Dessutom jobbar man hårt för att omvärdera den egna uppfattningen om Norrporten som levtt kvar bland medarbetare och ledningsgruppen, från den tid man var ett privatägt företag.

”Jag tror mycket av problemet var att innan vi blev granskade hade vi inte sett oss som ett statligt bolag. I vår värld skulle vi vilken dag som helst, kunna bli sålda till i princip vem som helst och hamna på börsen igen [...] Om vi var oroliga att ett extravagant leverne skulle kunna slå tillbaka så var det gentemot våra hyresgäster [...] vi hade aldrig en tanke på vad Sveriges pensionärer kunde tycka om något vi gör. Vi kände att gentemot dem levererade vi tjugo procent avkastning, vi gjorde vårt jobb... vi hade inte tänkt i de banorna”

Det framkommer under intervjun att Norrporten mäter sitt varumärke kontinuerligt och när det är dags för att mäta Norrportens varumärke på marknaden visar resultatet att *Uppdrag granskning*s inslag passerat obemärkt i Köpenhamn och Hamburg. På hemmaplan kunde man se en liten förändring, däremot har man inte haft några kundförluster eller problem att omförhandla avtal till följd av krisen.

5. Analys

5.1 Textanalys av pressmeddelanden

Med hjälp av de analysfrågor (som redovisades i metodkapitlet) och med studiens teori som grund kommer detta avsnitt att analysera studiens textmaterial för att försöka besvara studiens syfte och frågeställning. De olika avsnitten är även här indelade i krisen tre faser före under och efter.

5.1.2 Före krisen

Pressmeddelande 1, 21:a januari 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets sändare är Norrporten. Texten riktar sig till allmänheten och den som vill veta mer om varför *Uppdrag granskning* kommer att sända ett inslag om Norrporten. I pressmeddelandet kommer Norrportens VD Anders Wiklander till tals. För frågor och kommentarer anges en email adress som går till Norrportens informationschef Åsa Hansson.

Innehåll: Det första pressmeddelandet informerar att frågor kring Norrportens verksamhet har ställts från tv-programmet *Uppdrag granskning* och en anonym källa. Ett inslag om Norrporten kommer att sändas i Sveriges Television där bland annat Norrportens VD Anders Wiklander kommer medverka. Anklagelserna har resulterat i

att en utredning utförts, resultatet visar att anklagelserna är grundlösa. Pressmeddelandet informerar också om VD Wiklanders förestående avgång.

De budskap som Norrporten tillsynes har för avsikt att förmedla är Norrportens oskuld. Norrporten avfärdar anklagelserna som framförts genom att förklara att det lönar sig att satsa på medarbetare, kundrelationer och de orter man är verksamma på. Wiklander stärker den tesen genom att upprepade gånger poängtera Norrportens lönsamhet och den goda avkastning företaget ger sina ägare.

De vill också förmedla att Wiklander avgång inte har något med *Uppdrag granskning* att göra.

Ethos: I egenskap av VD för Norrportens förstärker Wiklander trovärdigheten i pressmeddelandet på grund av sin position. Genom att informera att Norrporten själva initierat en oberoende utredning med revisorer och jurister, som kommit fram till att anklagelserna är grundlösa, försöker man både bygga upp förtroende och trovärdighet i sina argument.

Pathos: Genom att påpeka att *Uppdrag granskning* varit ointresserade av Norrportens lönsamhet och värdeökning insinuerar Wiklander att *Uppdrag granskning* inte varit objektiva. Genom att förklara att han oroas över hur han kommer framställas i programmet förmedlar han ett intryck av att programmet skulle vara vinklat.

Logos: Pressmeddelandet spelar till läsarens rationalitet och förnuft genom att förklara att fonderna investerat i Norrporten och har erhållit en ränta och värdeökning.

Pensionsfonderna skulle inte köpt Norrporten om inte företaget varit en bra investering. Bra löner ger bra personal och minskar konsultkostnader. Att marknadsföra sig väl skapar mervärde, vilket syns på Norrportens avkastning. Alla dessa argument talar till läsarens förnuft.

Pressmeddelande 2, 21:a januari 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets sändare är Norrporten. Dess mottagare är allmänheten och den som är intresserad varför Anders Wiklander slutar. Både avgående VD Wiklander och styrelseordföranden Jan Kvarnström kommer till tals i pressmeddelandet. Som kontaktperson nämns Norrportens informationschef Åsa Hansson tillsammans med ett telefonnummer.

Innehåll: Pressmeddelandet handlar om att informera att Wiklander sagt upp sig från VD- tjänsten. Dessutom redogör man för Norrportens bakgrund och ägarhistoria. Budskapet pressmeddelandet tillsynes har till avsikt att förmedla är de enastående insatser Wiklander stått för under sin tid vid VD- posten. Genom att bland annat poängtera att Wiklander avgår när företaget står på topp fokuserar man på hur viktig Wiklander varit för Norrporten.

Ethos: Styrelseordförande Kvarnström skapar ethos i form av sin position. Genom att redogöra Wiklanders insatser för företaget och genom att påpeka de fantastiska resultat Norrporten haft under Wiklanders ledning söker man stärka avgående VD Wiklanders karaktär.

Pathos: Genom pressmeddelandets överskrift och Wiklanders uttalande återfinns pathos i pressmeddelandet.

Logos: Genom att presentera fakta kring Norrporten ägarstruktur, historia och utveckling riktar man sig till mottagarens logos. Genom att presentera hur Norrporten utvecklats förklarar man Wiklanders betydelse för företaget.

Pressmeddelande 3, 22:a januari 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets avsändare är Norrportens styrelse. Dess mottagare är allmänheten och dem som har intresse av information kring det inlägg som kommer att sändas i *Uppdrag granskning*. I texten kommer ingen specifik person till tals. Ingen kontaktperson omnämns.

Innehåll: Det tredje och sista pressmeddelandet som publiceras före krisen handlar om de anklagelser som framförts och den internutredning som utförts som följd och liknar således inledningsvis det första pressmeddelandet som publicerades.

Budskapet är tillsynes att informera att Norrporten är oskyldiga till det de har anklagats för, vilket man stödjer på den utredning som kommit fram till att inga fel begåtts.

Ethos: Rubriken informerar om att det är Norrportens styrelse som pressmeddelandet kommer ifrån, vilket skapar trovärdighet. Förtroendet och trovärdigheten för den utredning som utförts stärks genom att informera att experter med ”speciell utredningskompetens” samt en oberoende jurist har deltagit i arbetet.

Pathos: Pressmeddelandet är väldigt sakligt och inga känslor förmedlas således i texten.

Logos: Pressmeddelandet innehåller till större delen faktauppgifter. Man förlitar sig till mottagarens förnuft genom att informera att den utredning som gjorts (med expert hjälp) visat att anklagelserna är grundlösa.

5.1.2 Sammanfattning och teoretisk anknytning

Kriskommunikation via pressmeddelanden före krisen utgörs av tre pressmeddelanden som publiceras på Norrportens hemsida. De handlar främst om att informera att *Uppdrag granskning* kommer att sända ett program om Norrporten, den utredning som gjorts och VD Anders Wiklanders förestående avgång. Det första pressmeddelandet man publicerar kan kopplas till fasen före krisen och den så kallade ”*Stealing Thunder*” teorin som går ut på att förekomma medier med information om en kris eller eventuella brister. ”*Stealing Thunder*” ger organisationen möjligheten att själva forma nyheten och har flera fördelar såsom att minska mediernas intresse och därmed också dess intensiva rapportering. Dessutom förhindrar ett självavslöjande medierna att använda sig av felaktiga källor och kan också medföra ett ökat förtroende mellan organisationen och media.

Ett klassiskt råd till företag som drabbas av en krissituation är att snabbt berätta sanningen. Att däremot förneka det man anklagats för är dock något som forskningen inom området avråder (förutom om man faktiskt är oskyldigt anklagad). I de pressmeddelanden som Norrporten publicerar före *Uppdrag granskning*s inslag har sänts avfärdar man de anklagelser som framförts som grundlösa rykten. Genom att förneka intar man en av de fem kategorier som ingår i Benoits ”*Image Restoration Theory*” och riskerar därmed att krisen kan bli ännu större om företaget visar sig vara ansvariga men förnekade det.

I två av de tre pressmeddelandena som publiceras före krisen finns möjlighet för allmänheten att ställa frågor eller lämna kommentarer. I det första pressmeddelandet välkomnas läsaren lämna kommentarer och frågor. Trots att internet erbjuder flera fördelar vid krishantering har kommunikationen en tendens att bli enkelriktad. För att undvika detta bör företag komma ihåg att utnyttja andra medier där intressenter har möjlighet att ställa frågor.

Att finnas tillgänglig, hålla en jämn ström av information och besvara alla frågor är också viktiga faktorer när det kommer till krishantering. I det första pressmeddelandet uppger Wiklander att han ska återkomma med fler kommentarer efter att programmet sänts. Det nämns även avslutningsvis i det första pressmeddelandet som man publicerar att hemsidan kommer att uppdateras med ny information.

Ethos finns i alla pressmeddelanden genom att använda sig av talespersoner med höga befattningar. Man bygger upp VD Wiklanders karaktär genom att understryka hans betydelse med hjälp av siffror och fakta (logos). Pathos finns i två av pressmeddelandena.

5.1.3 Under krisen

Pressmeddelande 4, 13:e februari 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets sändare är Norrporten. Dess mottagare är allmänheten och den som har för avsikt att se *Uppdrag granskning* inslag senare under kvällen. Pressmeddelandet är undertecknat styrelsens alla medlemmar. Ingen kontaktinformation förekommer i pressmeddelandet.

Innehåll: Pressmeddelandet presenterar faktauppgifter kring de områden av Norrportens verksamhet som *Uppdrag granskning* visat intresse för.

Det budskap som man tillsynes har för avsikt att förmedla är de åtgärder man har tagit.

Ethos: För att skapa ethos informerar man att slutsatsen av den utredning som gjorts har dragits utav en advokat, revisorer och övriga experter, samt Norrportens revisionskommitté.

Pathos: Inget användande av pathos förekommer.

Logos: Pressmeddelandet presenterar uteslutande fakta om Norrporten med anledning av *Uppdrag granskning* och handlar därmed nästintill uteslutande om logos.

Pressmeddelande 5, 13:e februari 2013, (se bilaga 2).

Sändare-mottagare: Pressmeddelandets avsändare är Andra AP- fonden.

Pressmeddelandets mottagare är *Uppdrag granskning* och allmänheten, samt de som har för avsikt att se *Uppdrag granskning* inslag om Norrporten. Ingen person uttalar sig.

Innehåll: Pressmeddelandet fokuserar på att ge sin syn på det som framkommit kring Norrportens verksamhet samt att besvara *Uppdrag granskning* följdfrågor. I pressmeddelandet tydliggörs Norrportens ägarstruktur, lönsamhet och lönesättning. De budskap man verkar ha för avsikt att förmedla är att man ställer sig kritiska till den information som framkommit om Norrporten i *Uppdrag granskning*. Genom att erkänna de misstag de som ägare begått tar de ansvar för det som skett. Trots att man kritiserar Norrporten för att ha brustit i omdöme, poängterar man dock upprepade gånger alla positiva aspekter med Norrporten.

Genom att dessutom upprepade gånger påpeka att rekrytering av en ny VD pågår där en måttfull och rimlig ersättning kommer att gälla, insinuerar man en ny början för Norrporten.

Ethos: Genom att inledningsvis förklara att man välkomnar *Uppdrag granskning* frågor kring fondens roll som ägare och granskningar av fondens innehav stärks ethos.

Att Andra AP-fonden undviker att uttala sig kring deras förtroende för Norrporten förminskar Norrportens ethos.

Pathos: Trots att pressmeddelandet genomgående kritiserar Norrporten inleds varje resonemang man för med att vädja till läsaren att komma ihåg att inte allt som görs inom Norrporten är dåligt.

Logos: Genom att redovisa faktauppgifter om Norrportens avkastning och personals lönesättning vänder man sig till läsarens förnuft. Dessutom redogör man för hur pensionsavtal har förhandlats och vad löner baserats på.

Pressmeddelande 6, 25:e februari 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets avsändare är Norrporten. Dess mottagare är allmänheten. Norrportens styrelseordförande Kvarnström uttalar sig.

Innehåll: Det sjätte pressmeddelandet är mycket kort och informerar att Norrporten har utnämnt förre vice VD Jörgen Lundgren som tillföreträdande VD efter att Wiklander valt att lämna sin tjänst i förtid.

Ethos: Kvarnström i egenskap av styrelseordförande för Norrporten skapar ethos.

Pathos: Genom att förklara att Wiklander haft en ”pressad” vinter, förmedlar man hur jobbigt förre VD har haft det till följd av *Uppdrag granskning*.

Logos: Ingen förekomst av logos kan hittas i pressmeddelandet.

5.1.4 Sammanfattning och teoretisk anknytning

Kriskommunikation via pressmeddelanden under krisen utgörs av tre pressmeddelanden, varav ett publiceras på Andra AP-fondens hemsida och två på Norrportens hemsida. De två pressmeddelanden som Norrporten publicerar handlar om att presentera faktauppgifter kring de frågor *Uppdrag granskning* varit intresserade av, förmedla de åtgärder som vidtagits samt att informera att företaget har en ny tillförträdande VD efter att Wiklander slutat i förtid. Det pressmeddelande som Andra AP-fonden publicerar handlar om de uppgifter som framkommit om Norrporten, att presentera de åtgärder som tagits. Andra AP-fonden kritiserar Norrporten och tar på sig den skuld de har som ägare.

För att bygga upp förtroendet för det krisdrabbade företaget igen är det en viktig del av krisarbetet att informera allmänheten om de åtgärder man tagit och de nya rutiner man har. Det är också till stor del vad de tre pressmeddelandena som publiceras under krisen handlar om. Medan de två pressmeddelanden som publiceras av Norrporten tillsynes intar en mer neutral ställning genom att inte kommentera sitt ansvar eller skuld, erkänner Andra AP-fonden de misstag de som ägare har begått, riktar kritik mot Norrporten och lovar att rätta till det som orsakat den situation man nu befinner sig i.

För att reparera en organisations anseende och återskapa förtroende är en av de viktigaste åtgärder som forskningen kring krishantering och kriskommunikation nämner att just ta på sig skulden, be om ursäkt för vad man gjort och att rätta till det som förorsakat krisen. Andra AP-fonden pressmeddelande uppfyller alla dessa kriterier. Ethos återfinns i alla pressmeddelanden genom att referera till experter och att personer i höga positioner uttalar sig. Pathos förekommer i två pressmeddelanden genom att förklara att Wiklander haft en pressad vinter försöker man skapa empati. Dessutom vädjar man läsaren att även komma ihåg att mycket bra görs inom företaget. Logos förekommer i två av pressmeddelandena genom att redogöra för olika faktauppgifter.

5.1.5 Efter krisen

Pressmeddelande 7, 31:a maj 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets sändare är Norrporten. Dess mottagare allmänheten. Nye styrelseordförande Bo Magnusson kommer till tals i pressmeddelandet. Norrportens informationschef nämns som kontaktperson tillsammans med ett telefonnummer.

Innehåll: Pressmeddelandet tillkännager ny styrelseordförande och två nya ledamöter i Norrportens styrelse samtidigt som man meddelar att Kvarnström inte ställer upp för omval samt att två ledamöter lämnar sina uppdrag.

Budskapet man tillsynes har för avsikt att förmedla är de nya styrelsemedlemmarnas kompetens. Dessutom påpekar man återigen hur framgångsrikt Norrporten är och den höga avkastning man levererat till pensionssystemet.

Ethos: Genom att redogöra för Magnussons bakgrund och tidigare befattningar söker Norrporten att återbygga förtroendet för företaget.

Pathos: Magnusson ser uppdraget som ansvarsfullt och mycket intressant.

Logos: Pressmeddelandet består till större del av faktainformation om de omstruktureringar man gjort inom Norrportens styrelse.

Pressmeddelande 8, 12:e augusti 2013, (se bilaga 2).

Sändare-mottagare: Pressmeddelandets sändare är Norrporten. Dess mottagare allmänheten. Den nye styrelseordföranden Bo Magnusson och nye VD Lundgren kommer till tals i pressmeddelandet.

Innehåll: Pressmeddelandet informerar att Norrporten har en ny VD och informerar kring de åtgärder Norrporten vidtagit.

Budskapet man tillsynes har att förmedla är att Norrporten har tagit till sig den kritik som framförts. Man vill också via pressmeddelandet informera allmänheten om de policys och riktlinjer man utvecklat. Likt Andra AP- fondens pressmeddelande verkar detta pressmeddelande också söka att förmedla den roll nye VD Lundgren kommer att spela för förnyelse och fortsatt god utveckling för Norrporten.

Ethos: I egenskap av styrelseordförande finns både förtroende och trovärdighet för Magnusson. Genom att i pressmeddelandet redogöra för Lundgren meriterande arbetsbakgrund och kompetens försöker man skapa förtroende för Norrportens nye VD och därmed också Norrporten som företag. Genom att dessutom redogöra de nya

ledamöternas kompetenser och erfarenheter söker man ytterligare att stärka Norrportens ethos.

Pathos: Lundgren förklarar att han är glad över uppdraget.

Logos: Saklig redovisning av faktauppgifter kring de nya styrelsemedlemmarna nuvarande och tidigare befattningar demonstrerar för den förnuftige läsaren att Norrportens beslutsfattare utgörs av personer med hög kompetens.

Pressmeddelande 9, 17:e oktober 2013, (se bilaga 2).

Sändare- mottagare: Pressmeddelandets avsändare är Norrporten. Dess mottagare allmänheten. Norrportens VD Lundgren kommer till tals i pressmeddelandet.

Norrportens informationschef Åsa Hansson nämns som kontaktperson tillsammans med ett telefonnummer.

Innehåll: Pressmeddelandet informerar att Norrporten hamnat på första plats i Fastighetsbarometerns årliga mätning. Man påpekar den ”nyorientering” som Norrporten genomgått under året.

Ethos: VD Lundgren skapar ethos på grund av sin position.

Pathos: VD Lundgren är glad att kunderna är nöjda med företaget.

Logos: Med hjälp av resultat i form av siffror informerar pressmeddelandet att Norrporten har Sveriges nöjdaste kunder.

5.1.6 Sammanfattning och teoretisk anknytning

Även fasen efter krisen består av tre pressmeddelanden. Huvudinnehållet handlar om att presentera diverse omstruktureringar i styrelsen, de åtgärder man tagit samt att man har Sveriges nöjdaste hyresgäster. Att återbygga förtroendet genom att informera allmänheten om de åtgärder man vidtagit är en av de viktiga sysslorna som krisarbetet efter krisen handlar om.

I fasen efter krisen medger Norrporten för första gången att man tagit till sig den kritik som framförts. Med ny VD och styrelseordförande samt två nya ledamöter där ledord som måttfullhet styr, förmedlar man en ny start för Norrporten. Att företaget dessutom hamnar på första plats i Fastighetsbarometerns årliga mätning tyder på det höga förtroende företaget hade redan innan krisen.

Pressmeddelandena söker till att skapa ethos genom att stärka karaktärer för att återbygga förtroendet för företaget. Det gör man genom att redogöra för nya styrelsemedlemmars bakgrund och tidigare befattningar. Att VD och styrelseordförande uttalar sig i pressmeddelandena skapar både förtroende och trovärdighet för den information som förmedlas på grund av deras positioner. Dessutom poängterar man den roll Lundgren haft för ”nya” Norrporten, vilket stärker VD:s karaktär.

Alla pressmeddelanden innehåller ethos, pathos och logos. Ethos återfinns genom att betona personers kompetens och genom att personer med höga positioner uttalar sig i pressmeddelandena. Känslor som glädje och intresse uttrycks av de personer som uttalar sig i pressmeddelandena. Logos finns genom att man presenterar siffror, fakta och åtgärder.

5.2 Intervju

I detta avsnitt presenteras analysen av den intervju som har gjorts. Liksom resultatdelen är den indelad i krisens tre olika faser: före, under och efter.

5.2.1 Före krisen

Enligt forskning inom området krishantering och kriskommunikation bör arbetet före krisen bestå utav förebyggande och förberedande aktiviteter. Där ingår omvärldsbevakning för att kunna upptäcka potentiella varningssignaler, proaktivt arbete som att förekomma medier, och utformandet av en krisplan. Det framkommer under intervjun att omvärldsbevakning är en av de förebyggande aktiviteterna som Norrporten använder för att hänga med i debatten som förs om företaget. Genom att använda sig av olika sökmotorer identifierar man vad som skrivs i tidningar, bloggar och sociala medier vilket ger möjligheten att identifiera opinioner och hålla dem under uppsikt för att se hur de utvecklas och för att förhindra potentiella kriser. Trots att omvärldsbevakning tillhör några av de kommunikativa sysslorna inom Norrporten lyckas man inte upptäcka den förestående krisen.

De kommunikativa insatser som utfördes inför krisen bestod utav att informera företagets medarbetare, befintliga kunder och allmänheten om situationen man befann sig i. Att Norrportens medarbetare informeras muntligt utav områdescheferna på respektive verksamhetsort skapar möjligheten till dialog och är att föredra i jämförelse

med att endast skicka ut information via intranätet eller email, eftersom det ger medarbetarna större möjlighet att ställa frågor. Dessutom kan man tänka sig att det förhindrar de anställda att själva spekulera och att det därmed minskar ryktesspridning.

En åtgärd som tas i faser före krisen är den oberoende internutredning som påbörjas för att undersöka de anonyma påståendena om oegentligheter inom företaget. Genom ett av de pressmeddelanden man publicerar före *Uppdrag granskning* sänds informerar Norrporten om utredningen som gjorts och att resultatet visar att inga fel har begåtts. Snarare än att ta på sig ansvaret för de olika anklagelser som riktas mot företaget väljer man således att inta en förnekande position som riskerar att slå ännu hårdare mot företaget om sanningen visar sig vara annorlunda.

Därefter kontaktas befintliga kunder i god tid före programmet sänds vilket upprätthåller relationer och initierar dialog, vilket är en viktig aspekt av krishantering och tillhör den senmoderna synen på kommunikation där publikerna står i centrum och fokus läggs på att bevara goda relationer till intressenter genom att föra dialog.

Genom att publicera pressmeddelanden i god tid före *Uppdrag granskning*s inslag sänds, är man först med att förmedla informationen och förhindrar på så sätt medier från att använda sig av felaktiga källor och skapa en felaktig bild och ryktesspridning av krisen. Medier och dess rapportering har nämligen en betydande roll hur en situation uppfattas och att förmedla sin egen version av händelsen innan medierna hinner göra det är en viktig del av det proaktiva arbetet.

Samtidigt offentliggörs Anders Wiklanders avgång från VD- posten något han hävdar är ett beslut som tagits tidigare medan Norrportens informationschef under intervjun inte verkar säkert veta och jag blir ombedd att kontakta Wiklander i egen person för att få svar på den frågan.

5.2.2 Under krisen

Krisarbetet består under den här delen av krisen av att bevara mail från upprörda tv-tittare. Allmänheten bemöter man med ett pressmeddelande som presenterar faktauppgifter angående de olika områden av företagets verksamhet som *Uppdrag granskning* varit intresserade av. Snarare än att be om ursäkt och erbjuda en förklaring

till den information som framkommit väljer Norrporten att hänvisa kommunikationen till Andra AP- fonden som också publicerar ett pressmeddelande med desto utförligare information och som också bemöter följdfrågor tv-programmet har haft.

Att det inte finns någon krisplan som vägleder krishanteringen och kriskommunikationen under den akuta fasen av krisen har potential att göra krisarbetet mindre effektivt. En krisplan sparar tid och hjälper kommunikatörer att förbereda kommunikationen. Det faktum att man inte har någon tidigare erfarenhet av kriser av detta slag kan ha samband med den relativt svaga krishanteringen under krisens akuta fas.

Det framgår dessutom att ingen krisplan utformats efter krisen. Däremot berättar informanten att det finns en policy för hur man hanterar medier vid en kris. Att besvara frågor och finnas tillgänglig för medier är något Norrporten har som ambition att alltid vara vilket är viktigt under krisens akuta skede eftersom mediernas intresse är som störst då.

En annan viktig del av krishanteringen är att rätta till eventuella fel och efter inslaget sänts kräver Andra AP- fonden bland annat skärpning av regler inom Norrporten och det sker dessutom många förändring i Norrportens styrelse, att byta ut aktörer eller ändra reglerna är en av de vanligaste åtgärder vid kriser som orsakats av skandaler. Ett regelverk tillsätts också för att tydliggöra företagets policys, hittills har det nämligen inte funnits några uttalade regler att förhålla sig till.

5.2.3 Efter krisen

Tiden efter krisen är en tid då forskningen inom området menar att företag bör ägna åt att reflektera över krisen, återskapa förtroende och reparera de skador som krisen eventuellt har medfört. Tiden efter krisen fungerar Norrportens krishantering och kriskommunikation bättre än den gjort före och under krisen. Med fokus på att förmedla åtgärder som tagits och Norrportens nya motto om måttfullhet, ser man till att allmänheten får kännedom om de nya rutiner företaget har och de åtgärder man vidtagit för att rätta till de fel som fanns.

Att kombinera olika kommunikationskanaler är ett av de råd som ges för lyckas kriskommunikation. Vid förmedlingen kring de åtgärder man tagit och arbetet med implementerandet av den nya värdegrunden om måttfullhet, använder man sig av fler kommunikationskanaler än man gjort när man kommunicerat i faserna före och under krisen.

En annan viktig del av arbetet efter krisen är utvärdera krisen för att kunna ta lärdom av det som hänt för att förhindra att det händer igen. Norrporten har omvärderat sin egen syn på sig själv från att ha varit ett privatägt företag till ett företag som är statligt ägt och därmed har olika regler att följa, som bland annat handlar om hur man spenderar sina pengar.

6. Summering

Krishanteringen och kriskommunikationen tiden före *Uppdrag granskning*s inslag om Norrporten består sammanfattningsvis av omvärldsbevakning, identifiering och att informera medarbetare om situationen man befinner sig i muntligt och kunder informeras via email. Dessutom förekommer man medier genom att publicera pressmeddelanden. Totalt publiceras tre pressmeddelanden innan *Uppdrag granskning*s inslag sänds. Alla pressmeddelanden som publiceras innehåller någon form av det som inom retoriken kallas ethos som syftar till att skapa tillit, förtroende och trovärdighet. Två innehåller logos som används för att tilltala rationaliteten hos mottagaren och två pressmeddelanden innehåller pathos som skapar känslomässig tyngd i argumentationen.

Under krisen utgörs krishanteringen och kriskommunikationen av att besvara mail från allmänheten som sett inslaget om Norrporten. Fel rättas till genom att tillsätta ett regelverk och dessutom sker många förändring i Norrportens styrelse. Två av de totalt tre pressmeddelanden som kriskommunikationen består av i fasen under krisen publiceras på Norrportens hemsida och det tredje publiceras på Andra AP- fondens hemsida.

Tiden efter krisen består krisarbetet också av tre pressmeddelanden som presenteras på Norrportens hemsida. Man medverkar i olika paneler och möten för att bygga upp Norrportens förtroende. I pressen förmedlar VD Lundgren Norrportens nya motto. Alla

pressmeddelanden innehåller ethos, pathos och logos för att övertyga och påverka mottagaren.

7. Avslutande diskussion

Inledningsvis begår Norrporten några kommunikativa misstag i sin krishantering. Istället för att berätta sanningen, erkänna eller ta på sig skulden, förnekar företaget de anklagelser som framförts. Trots att Norrporten själva initierar kommunikationen genom att tidigt informera om tv-programmet som kommer att handla om företaget så tillhandahåller man inte allmänheten hela sanningen genom att publicera detaljerade uppgifter om vad anklagelserna handlar utan väljer att inte citera uppgifterna i detalj. Att inte berätta hela sanningen kring varför *Uppdrag granskning* har valt att ägna ett helt program om Norrporten, har potential att skada företaget mer på sikt än vad ett erkännande har. Att endast kommunicera genom användandet av pressmeddelandet riskerar dessutom att skapa en enkelriktad kommunikation i fasen före krisen. Därför bör Norrporten för en mer effektiv kriskommunikation i framtiden utnyttja fler medier för att skapa ytterligare möjlighet till dialog med sina intressenter.

Innehållet i Norrportens pressmeddelanden under krisen saknar återigen viktiga strategiska ingredienser såsom att ta på sig skulden och be om förlåtelse. När det gäller att redogöra för viktig information kring några av de frågor *Uppdrag granskning* varit intresserade av hänvisar Norrporten istället till Andra AP- fondens pressmeddelande. Däremot presenterar man några av de åtgärder som företaget avser att ta. Andra AP- fondens pressmeddelande innehåller desto fler inslag av effektiv krishantering såsom be om ursäkt, ta ansvar samt att lova förändring. Däremot återfinns ethos i alla pressmeddelanden för att skapa förtroende för informationsförmedlaren och trovärdighet i det som kommuniceras. I en krissituation handlar kommunikationen till stor del om logos, det vill säga att förmedla fakta och att argumentera rationellt. Under krisen återfinns logos i två av pressmeddelandena. Pathos, det vill säga de känslor som finns eller väcks hos de berörda, har stor betydelse för hur ett budskap tas emot. I pressmeddelandena under krisen återfinns pathos i två av dem. Dock bör att alla tre faktorer beaktas för att kommunikationen skall fungera optimalt i krissammanhang.

I fasen efter krisen görs ett bättre jobb genom att fokusera på att förmedla Norrportens nya ledord och de åtgärder som tagits genom att kombinera olika kommunikationskanaler. Dessutom arbetar man för att implementera den nya värdegrunden bland Norrportens medarbetare. Norrporten erkänner också att man tagit till sig kritiken som riktas mot företaget.

Vid en krissituation är det nödvändigt att snabbt kunna distribuera information till relevanta målgrupper, därmed är krisplaner avgörande. Att det inte finns någon krisplan som vägleder under krisarbetet gör kriskommunikationen mindre effektiv och kan vara en av anledningarna till att krisarbetet inte fungerar optimalt i de två första faserna av krisen.

Dessutom försvåras krishanteringens ytterligare tiden före och under krisen genom att Norrporten fortfarande ser sig som ett privatägt bolag som inte behöver rätta sig efter statens riktlinjer. Såhär i efterhand kan man konstatera att Norrportens styrelse ser betydligt annorlunda ut i dagsläget i jämförelse med före krisen. Dessa två faser karakteriseras till stor del av den traditionella synen på kriskommunikation där det finns en stor tilltro till den roll organisationens ledning har att initiera och fatta beslut. Norrporten fokuserar på informationens styrka och möjligheterna att påverka mottagarna.

I fasen efter krisen ser man däremot de möjligheter som krisen ger att organisera om och att lära. För att utvecklas och lära av krisen, för att lyckas bättre i sin krishantering i framtiden, bör Norrporten testa, öva och utvärdera krisen.

Att krisen inte innebar några kundförluster eller svårigheter för Norrporten att omförhandla kontrakt beror förmodligen på den fördelaktiga bransch företaget befinner sig i samt att Norrporten redan innan krisen hade ett högt förtroende bland sina befintliga kunder men också bland allmänheten. Att redan ha ett starkt förtroendekapital gynnar som bekant företag som hamnar i en krissituation. Det är dock viktigt att inte enbart lita på ett gott rykte och hög trovärdighet eftersom det snabbt kan raseras om olämpliga åtgärder vidtas i en krissituation. Därför bör krishanterare sträva efter att bevara sin trovärdighet under hela krisprocessen genom kloka handlingar, god karaktär och visad välvilja och empati emot de drabbade.

Matchen mot *Uppdrag granskning* är svår att vinna och det bästa rådet som kan ges till företag för att undvika att bli föremål för en granskning, är att helt enkelt bete sig på ett sådant sätt så att de aldrig drar till sig deras uppmärksamhet.

8. Förslag på fortsatta studier

Det skulle vara intressant att se en studie som undersöker Norrportens lednings syn på krishantering och kriskommunikation. Genom att dessutom intervjua Norrportens medarbetare skulle man kunna jämföra om ledningen och medarbetarna är samförstådda kring vad krishantering och kriskommunikation innebär och/eller hur den fungerade under krisen. Det skulle också vara intressant att undersöka mediers rapportering kring krisen genom att analysera publicerade tidningsartiklar med samband till krisen.

Källförteckning:

Litteratur:

- Coombs.W. T, Holladay. S.J, (2012). *The Handbook of crisis communications*, Wiley-Blackwell
- Ejvegård, R.(2009) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur AB.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*: Studentlitteratur, Lund.
- Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. Wängnerud, L. (2011). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3:e uppl, Nohrstedts juridik AB, Stockholm.
- Falkheimer, J, Heide, M & Larsson, L-Å. (2009) *Kriskommunikation*. Liber AB, Malmö.
- Flodin, B. (1999). *Planlagd kriskommunikation*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar (SPF).
- Johansson, C. & Nord, L. (2011). *Konsten att kommunicera oro utan att oroa*, Demicom.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB Lund.
- Larsson, L-Å. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund, Studentlitteratur,.
- Larsson, L-Å. (2008/b). *Kris och lärdom. Kriskommunikation från Tjernobyl till tsunamin. Studier i kommunikation och medier*. Örebro Universitet
- Palm, L. & Falkheimer, J. (2005) *Förtroende kriser: kommunikationsstrategier före under och efter*. Krisberedskapsmyndigheten.
- Ryen, A, (2004). *Kvalitativa intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber.
- Skoglund, T. (2002) *Krishantering: om ledarskap och kommunikation*, Stockholm: Ekerlid
- Tench.R, Yeomans.L. (2014). *Exploring Public Relations*, Pearson.
- Von Stedingk Wigren, M, & Hansson Nylund, H. (2013) *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*. Retorikförlaget.

Artiklar:

- Arpan, L.M, & Pompper, D. (2003) *Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists*. Public Relations Review.

Hämtad: 2014-02-01.

Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. Public Relations Review. Hämtad: 2014-02-01

Johansson, P. (2004). *I skandalens spår: minskad legitimitet i svensk offentlig sektor*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet: Göteborg. Hämtad: 2014-03-12.

Falkheimer, J, Heide, M, Hamrefors, S. (2006). *Kriskommunikation– att improvisera under kaos* Sveriges Informationsförening.

Hämtad: 2014-03-28

Falkheimer, J. & Heide, M. (2008). *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Krisberedskapsmyndigheten.

Hämtad: 2014-03-28

Webbaserade källor:

Andra AP-fondens webbsida, hämtad: 2014-04-04

Publicerat: Detta är Andra AP- fonden

(<http://www.ap2.se/sv/forvaltningen/>)

Andra AP-fondens webbsida, hämtad: 2014-04-04

Publicerat: Information med anledning av Uppdrag gransknings inslag om Norrporten
(<http://www.ap2.se/sv/press-finansiell-information/nyheter-och-pessmeddelanden/2013/information-med-anledning-av-uppdrag-gransknings-inslag-om-norrporten/>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-05-12

Publicerat: Norrportens uppdrag

(<http://www.norrporten.se/om-norrporten/norrportens-uppdrag/>).

Sveriges televisions webbsida, hämtad: 2014-05-15

Publicerat: Champagnen flödade på kick off i Hamburg

(<http://www.svt.se/ug/champagnen-flodade-pa-kick-off-i-hamburg>).

Sveriges televisions webbsida, hämtad: 2014-06-12

Publicerat: Uppdrag granskning

(<http://www.svt.se/ug/omug/>).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2012, *Kriskommunikation i praktiken*, hämtad: 2014-07-25

(<https://www.msb.se/Upload/Kunskapsbank/Forskningsrapporter/Slutrapporter/2012%20Kriskommunikation%20i%20praktiken.pdf>).

Pressmeddelanden:

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Norrporten granskas av Uppdrag Granskning – revision avfärdar anonyma anklagelser

(<http://www.norrporten.se/archives/13170>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Norrportens VD lämnar bolaget efter 20 år – ”Har varit en fantastisk resa”

(http://www.norrporten.se/press/pressmeddelanden?cur_post=13167)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Information från Norrportens styrelse om granskning av anonyma påståenden

(<http://www.norrporten.se/archives/13213>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Fakta om Norrporten med anledning av Uppdrag Granskning

(<http://www.norrporten.se/archives/13304>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Jörgen Lundgren tf VD för Norrporten

(<http://www.norrporten.se/archives/13332>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Bo Magnusson ny ordförande i Norrporten

(<http://www.norrporten.se/archives/13745>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Norrporten stärker ledning och styrelse

(<http://www.norrporten.se/archives/13913>)

Norrportens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Norrporten har Sveriges nöjdaste hyresgäster 2013
(<http://www.norrporten.se/archives/14226>)

Andra AP fondens webbsida, hämtad: 2014-01-13

Publicerat: Information med anledning av Uppdrag granskningens inslag om Norrporten
(<http://www.ap2.se/sv/press-finansiell-information/Nyheter-och-pessmeddelanden/2013/information-med-anledning-av-uppdrag-granskningens-inslag-om-norrporten/>)

Bilaga 1

Intervjuguide

Före krisen

1. Vilka åtgärder vidtas när ni får veta att *Uppdrag granskning* planerar ett inslag kring Norrporten?
 - Hur förbereder ni er?
 - Dem som skall intervjuas?
 - Övriga anställda?
 - Hur arbetar ni med att lyssna till era intressenter och de samtal som förs om er organisation i olika medier?
2. Vilka förebyggande och förberedande aktiviteter ägnar Norrporten sig åt före krisen?
3. Vilka budskap har Norrporten för avsikt att förmedla under krisen?
4. Finns det inom Norrporten en utarbetad/nedskriven krisplan?
 - Om, vad tar krisplanen i huvuddrag upp?
 - Vem/vilka har tillgång till den?
 - Hur arbetar ni så att alla är införstådda med vad som gäller vid en kris?
 - När uppdaterades krisplanen senast?
 - Har den uppdaterats/ omarbetats sedan inslaget kring Norrporten av UG?

Under krisen

5. Vilka budskap har Norrporten för avsikt att förmedla under krisen?
6. Sådär i efterhand, när ni fått tid och möjlighet att reflektera kring hur händelsen hanterades, hur tycker ni att de kommunikativa förberedelserna fungerade i verkligheten?
7. Vilka kommunikationskanaler använder ni er främst av när ni kommunicerar? Varför?
8. En del av kriskommunikationen, att besvara *Uppdrag granskning* följdfrågor, sköttes inte av Norrportens utan istället av Andra AP fonden. Varför?

Efter krisen

9. Vilka budskap har Norrporten för avsikt att förmedla tiden efter krisen?

10. Om några, vilka ändringar/åtgärder vidtogs i samband med de nya lärdomar man fått efter händelsen?
11. Vad anser ni att företaget har lärt sig under arbetet med att hantera händelsen?

Bilaga 2

Pressmeddelanden

Publicerade på Norrportens hemsida:

Antal: 8

Tidsperiod: 2013-01-21- 2013-10-17

Publicerad: 2013-01-21

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13170>

Överskrift: Norrporten granskas av Uppdrag Granskning – revision avfärdar anonyma anklagelser

Sedan en tid ställs frågor om Norrporten från SVT:s program Uppdrag Granskning. Bland annat har Norrportens VD intervjuats. Parallellt med reporterns granskning har en anonym tipsare kontaktat Norrportens ägare med en rad påståenden och anklagelser. Till stora delar överensstämmer Uppdrag Granskningens frågor med de anonyma tipsen. Kombinationen ledde till att Norrportens styrelse initierade en oberoende utredning i bolaget med revisorer och jurister. Denna revision har pågått i några veckor och är nu klar och dubbelkollad av utomstående juridisk expertis. Resultatet visar entydigt att anklagelserna är grundlösa.

Vad är det som händer, Anders Wiklander VD för Norrporten?

- Läget är så här: Uppdrag Granskning undersöker oss sedan några månader tillbaka. Och ungefär samtidigt lämnade en anonym anmälare tips om en rad omständigheter runt Norrportens verksamhet, som styrelsen ansåg var värda att titta närmare på. Nu har revisionskommittén just blivit färdig och de kan på alla punkter tillbakavisa anklagelserna som rykten och helt grundlösa.

Vad har det rört sig om för slags anklagelser?

- Eftersom de visat sig vara grundlösa vill jag inte citera dem i detalj. Det jag kan berätta är att de bland annat berört vår marknadsföring, t ex sponsring av idrott och konserter samt andra evenemang. Vår affärsmodell har i tjugo år gått ut på att vi vill ge ett mervärde till våra hyresgäster och till de orter där vi är verksamma. Den långsiktiga investeringen leder till högre avkastning och höjda fastighetsvärden. Revisionskommittén har också konstaterat att vår marknadsföringsbudget ligger helt i nivå med vad som är brukligt i branschen.

Vad är Uppdrag Granskning ute efter då?

- På flera punkter sammanfaller den anonyma anmälarens punkter med de frågor vi fått från Uppdrag Granskning. Jag har ställt upp för en intervju med deras reporter som förutom marknadsföringen frågat om hur vi tar hand om vår personal på konferensresor och om förmåner och löner. Här har vi förklarat vår policy att vi vill betala bra, för att få och behålla bra medarbetare. Det innebär exempelvis att istället för att använda konsulter utvecklar vi egen expertkompetens. Det leder till att lönekostnaderna blir högre, medan konsultkostnaderna blir lägre. De har också frågat om några fastighetsaffärer och vad som hänt med fastigheterna efter att de sålts och då Norrporten inte längre hade kontroll eller något inflytande över dem.

Vad tycker du om deras frågor?

- Märkligt nog har Uppdrag Granskning varit helt ointresserat av Norrportens lönsamhet

och värdeökning. Om man frågar om kostnader, eller investeringar som vi ser det, borde man vara intresserad av vad det ger i slutändan också. Saken är den att Norrporten är helägd av två pensionsfonder. De tyckte uppenbarligen att vårt företag var attraktivt att köpa som en finansiell placering. Under de drygt tio år som Norrporten varit ägt på detta sätt har vi levererat en bra avkastning till våra ägare. Fonderna har totalt investerat 3,7 miljarder kronor i Norrporten. De har erhållit ränta och värdeökning om totalt drygt 7 miljarder. Vår uppfattning är att Norrporten gjort ett mycket bra jobb för sina ägare.

Men har inte Norrporten hårdare krav på sig att "hålla i pengarna" när vi ägs av just AP-fonder?

- Jag anser att vi driver Norrporten så bra det går. Det är viktigt att vi fokuserar på resultatet och värdeutvecklingen. Våra satsningar på personal och marknadsföring är väl investerade pengar, vilket syns på vårt resultat. Utan dessa investeringar hade vi varit ett mindre lönsamt företag med lägre avkastning. Jag vet att våra ägare är nöjda med den avkastning vi gett och värdeökningen för bolaget är enastående.

Hur gick intervjun med dig, om du får recensera dig själv?

- Jag hoppas att jag kommer att se lugn ut i rutan och uppfattas som begriplig. Jag gjorde mitt bästa att förklara vår affärsmodell, att det lönar sig att satsa på personalen, på våra kundrelationer och våra orter där vi äger fastigheter. Jag minns att jag vid ett tillfälle missuppfattade frågan som gällde kostnader för en ledningsgruppsresa. Det har jag korrigerat till reportern i efterhand, men jag vet förstås inte säkert hur det kommer att framställas.

När sänds programmet?

- Det vet vi inte. I närtid enligt Uppdrag Gransknings reporter.

Varför berättar du det här nu, i förväg, innan programmet sänts?

- Det är så pass många som hört av sig till oss efter att de kontaktats av Uppdrag Gransknings reportrar. I Sundsvall är detta redan "ute på stan". Och när nu revisionsrapporten är klar känner jag att jag vill berätta läget. Och jag vill förstås återkomma med fler kommentarer efter att programmet sänts.

Hur hänger din meddelade avgång som VD ihop med den här historien?

Min tanke var att meddela min förestående avgång före jul 2012. Men då detta inträffade kände jag det nödvändigt att delta i arbetet som avslutades förra veckan med entydig slutsats från revisorerna och juristerna att anklagelserna är grundlösa. Då detta nu är genomfört har jag till styrelsen i Norrporten överlämnat min uppsägning. Jag arbetar vidare som VD i bolaget fram till och med 19 juli.

Om du har frågor eller kommentarer om detta, är du välkommen under adressasa.hansson@norrporten.se.

Den här hemsidan kommer att uppdateras i takt med att vi får ny information.

Publicerad: 2013-01-21

http://www.norrporten.se/press/pressmeddelanden?cur_post=13167

Överskrift: Norrportens VD lämnar bolaget efter 20 år – "Har varit en fantastisk resa"
Fastighetsaktiebolaget Norrportens VD Anders Wiklander har sagt upp sig som VD för bolaget. Han började sommaren 1993 och slutar nu till sommaren 2013.

- Jag har haft förmånen att vara med på denna fantastiska resa som startade för 20 år sedan. För min del finns ambitionen att göra något annat när jag nu uppnått "mogen ålder", varför jag nu beslutat säga upp min anställning i Norrporten, säger Anders Wiklander.

- Wiklander lämnar Norrporten när bolaget står på topp och han kvarstår som VD till 19 juli 2013. Rekrytering efter hans ersättare har inletts, säger Jan Kvarnström, styrelsens ordförande och fortsätter:

- Jag vet också att ägarna är mycket nöjda med Anders Wiklanders insatser under alla år och hur han lett Norrporten med bästa tänkbara affärsmässighet och professionalism. Bolaget har varje år levererat en mycket god avkastning och har stått för en långsiktig och framgångsrik affärsmodell, säger Jan Kvarnström.

Norrporten var först ut att stå på egna ben från Securum våren 1994 med notering på Stockholms Fondbörs. Bolaget har under Anders Wiklanders ledning utvecklats från att vara ett litet norrländskt bolag med fastigheter värda knappt en miljard kronor till idag ett fastighetsbolag med fastigheter på 11 orter i tre länder, från Luleå i norr till Hamburg i söder, värda 25 miljarder.

Norrporten var under år 2000 noterat på börsens A-lista men köptes ut detta år av ett privat konsortium lett av Sjätte AP-fonden och där Anders Wiklander ingick. Under 2001 genomfördes en strukturaffär med Vasakronan som bl a ledde till ny ägarstruktur då även Andra AP-fonden och Vasakronan blev delägare. Andra AP-fonden och Sjätte AP-fonden köpte senare Vasakronans andel och Norrporten ägs nu av dessa två fonder med hälften vardera.

Kontaktperson: Åsa Hansson, Informationschef, 060-64 12 42

Publicerad: 2013-01-28

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13213>

Överskrift: Information från Norrportens styrelse om granskning av anonyma påståenden

För en tid sedan kontaktade en anonym tipsare en av Norrportens ägare med vissa påståenden och anklagelser rörande Norrporten om bland annat sponsring, marknadsföring, konferensresor och fastighetsaffärer. I anslutning till detta har frågor av liknande karaktär ställts till Norrporten från SVT:s program Uppdrag Granskning. Detta har föranlett styrelsen i Norrporten att besluta om en utredning, som har genomförts av bolagets revisorer KPMG, förstärkta med andra experter från KPMG:s forensic-enhet med särskild utredningskompetens. Därutöver har styrelsen engagerat en oberoende jurist, advokat Einar Wanhainen på Grönberg Advokatbyrå, för att ytterligare belysa frågorna och även verifiera de slutsatser som KPMG:s granskning kommit fram till.

Detta arbete är nu slutfört och Norrporten vill informera om dess slutsatser.

I den avrapportering som styrelsen har erhållit kan konstateras att utredningsuppdraget inte har föranlett någon erinran från revisorer eller advokat, eller någon misstanke om oegentligheter.

Av rapporten från advokaten framgår att utredningen inte har givit något fog för att anta att någon enskild skulle ha agerat på ett sådant sätt att denne åsidosatt sina skyldigheter mot Norrporten eller att skadeståndsansvar eller straffansvar kan aktualiseras. Samma slutsats återspeglas i revisorernas granskning.

I ljuset av grundligheten av de undersökningar som har genomförts och de slutsatser som har dragits av advokat, revisorer och övriga experter, samt av Norrportens revisionskommitté, har styrelsen i Norrporten funnit att de anonyma påståendena saknar grund.

Sundsvall den 28 januari 2013

Styrelsen

Fastighetsaktiebolaget Norrporten

Publicerad: 2013-02-13

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13304>

Överskrift: Fakta om Norrporten med anledning av Uppdrag Granskning

Nedan en sammanställning av faktauppgifter med anledning av Uppdrag Gransknings program 13 februari i SVT1.

Norrportens avkastning till ägarna

Sjätte AP-fonden och Andra AP-fonden har totalt investerat 3,7 miljarder kronor i Norrporten. De har under drygt tio år erhållit ränta och värdeökning om totalt drygt 7 miljarder kronor.

Löner

För information om VD Anders Wiklanders lön, se Andra AP-fondens hemsida. Ledningens löner i Norrporten beslutas i styrelsens Ersättningskommitté. Övriga medarbetares löner förhandlas årligen i individuella lönesamtal kopplade till utvecklings- och handlingsplaner. Lönerna i Norrporten förhandlas i enlighet med gällande kollektivavtal.

Lokalt engagemang och sponsring

Totalt satsar Norrporten cirka 15 miljoner kronor per år på sponsring fördelat på elva orter. Norrporten har valt att etablera sig i städer som har tillväxt, bra kommunikationer och tillgång till välutbildad arbetskraft. För att öka stadens attraktionskraft engagerar vi oss i värdeskapande utveckling på varje ort där vi verkar. Arbetet sker tillsammans med idrotts- och kulturföreningar, det lokala näringslivet, och beslutsfattare i samverkansgrupper, utvecklingsbolag samt forskningscentra. Läs mer om vårt lokala engagemang i respektive stad.

Resor till Hamburg och Miami

En gång om året samlar Norrporten sina medarbetare på konferens i en stad där bolaget äger fastigheter. Traditionen har funnits sedan bolaget startade. Syftet med konferensen är att sprida kunskap, arbetssätt, värdegrund och framtida planer till alla medarbetare vid ett och samma tillfälle. Vartannat år närvarar även respektive. De senaste åren har vi träffats i Sundsvall, Stockholm, Luleå, Helsingborg och Köpenhamn bland annat. Under en helg i augusti 2011 hölls den årliga konferensen för Norrportens anställda med

respektive i Hamburg. Norrporten stod för resa och mat. De anställda har förmånsbeskattats för respektives del i hotellrum. Övriga merkostnader betalades privat.

27-30 april 2012 reste Norrportens ledningsgrupp med respektive på internkonferens i Miami. Kostnad för de respektives resor och mat har betalats privat. Ledningsgruppens medlemmar har förmånsbeskattats för respektives del i hotellrum.

Bilpolicy

Miljöpåverkan i samband med egna transporter ska minimeras. Bilparken drivs i första hand av fordonsgas eller miljödiesel. Där det inte går att tanka biogas använder vi i första hand naturgas och annars traditionella drivmedel. Det har vid några tillfällen förekommit tjänstebilar utan miljöklassning inom Norrporten, detta i väntan på leverans av miljöbilar.

Åtgärder inför framtiden

Norrportens styrelse har beslutat att inrätta en så kallad compliance-funktion för Norrportens verksamhet. Compliance innebär efterlevnad av lagar, regler och policys.

En compliance officer (eller regelansvarig som det kallas på svenska) är den person som har till uppgift att tillse att bolaget efterlever de lagar och regler som gäller för verksamheten.

Den ökande utvecklingstakten vad gäller regelverk, föreskrifter och god praxis i affärsverksamhet har resulterat i ett allt större fokus på risk- och compliancefrågor inom olika branscher, däribland fastighetsbranschen.

Norrportens styrelse:

Jan Kvarnström. Styrelsens ordförande. I styrelsen sedan 2012.

Kenneth Eriksson. Styrelsens vice ordförande. I styrelsen sedan 1994.

Anders Wiklander. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 1993. VD för Norrporten

Håkan Bohlin. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 2000. Investment Manager på Sjätte AP-fonden.

Eva Holmström. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 2004.

Eva Halvarsson. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 2010. VD för Andra AP-fonden.

Sven Björkman. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 2011. Vice ordförande för Andra AP-fonden

Cecilia Fasth. Styrelseledamot. I styrelsen sedan 2012. Vice VD Skanska UK.

Publicerad: 2013-02-25

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13332>

Överskrift: Jörgen Lundgren tf VD för Norrporten

Jörgen Lundgren, tidigare vice VD, träder in som tf VD för Fastighetsaktiebolaget Norrporten. Anders Wiklander lämnar VD-posten från och med idag. Anders Wiklander har tidigare meddelat sin uppsägning och skulle enligt plan ha arbetat fram till 19 juli.

- Anders Wiklander har efter en pressad vinter haft semester de senaste veckorna. Istället för att han återigen träder i tjänst har vi alla enats om ovanstående lösning, säger Jan Kvarnström, styrelsens ordförande.

Publicerad: 2013-05-31

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13745>

Överskrift: Bo Magnusson ny ordförande i Norrporten

Valberedningen föreslår Bo Magnusson till ny styrelseordförande i Fastighetsaktiebolaget Norrporten.

Bo Magnusson, född 1962, har många års erfarenhet av bank- och finansbranschen. Han har haft flera chefsroller inom SEB-koncernen, bland annat som vice VD och ställföreträdande koncernchef.

För närvarande har Bo Magnusson dessutom uppdraget som styrelseordförande i Carnegie Investment Bank AB, Carnegie Holding AB, SBAB Bank samt 4T Sverige AB.

– *Norrporten är ett framgångsrikt fastighetsbolag som under åren levererat hög avkastning till pensionssystemet. Jag ser uppdraget som ordförande som ansvarsfullt och mycket intressant*, säger Bo Magnusson i en första kommentar.

Sedan slutet av mars är två nya ledamöter invalda in i Norrportens styrelse: Mats Lindahl, chef för företagsinvesteringar på Sjätte AP-fonden och Torbjörn Olsson, investeringsansvarig/Företag på Sjätte AP-fonden.

Eva Halvarsson, vd för Andra AP-fonden, Sven Björkman, vice ordförande för Andra AP-fonden samt Cecilia Fasth, vice vd Skanska UK väljs om som ledamöter i styrelsen.

Nuvarande ordförande Jan Kvarnström ställer inte upp för omval.

Ledamöterna Kenneth Eriksson och Eva Holmström lämnar sina styrelseuppdrag i Norrporten efter nitton respektive nio år.

Styrelseförändringarna genomförs formellt vid bolagets stämma som hålls under juni månad.

Kontaktperson:

Åsa Hansson, Informationschef Norrporten: 060-64 12 42

Publicerad: 2013-08-12

URL: <http://www.norrporten.se/archives/13913>

Överskrift: Norrporten stärker ledning och styrelse

Jörgen Lundgren har utsetts till vd för Fastighetsaktiebolaget Norrporten och styrelsen har förstärkts med två nya ledamöter. Jörgen Lundgren har sedan 2007 varit vice vd i Norrporten.

– *Ett antal starka kandidater har prövats, både interna och externa och Jörgen Lundgren har funnits vara den mest lämpade kandidaten. Jörgen känner bolaget väl och har under sina år som vice vd starkt bidragit till Norrportens goda utveckling med bra lönsamhet och hög kundnöjdhet. Samtidigt har vi tagit till oss av den kritik som framförts avseende bolagets styrning. Jörgen har, på styrelsens uppdrag, lett ett omfattande arbete avseende förtydligande och utveckling av policys och riktlinjer. Implementering av en så kallad compliance-enhet pågår också. Med detta är vi övertygade om att vi genom Jörgen kommer att erhålla både kontinuitet och förnyelse av Norrporten vilket lägger grunden för en fortsatt god utveckling*, säger Bo Magnusson styrelsens ordförande.

Jörgen Lundgren har sin bakgrund i bankvärlden där han haft flera ledande befattningar inom Nordea och Danske Bank. Han är 46 år och civilekonom.

- Jag är mycket glad över detta uppdrag som är både utmanande och inspirerande. Norrporten är ett mycket bra bolag men vi har självklart också områden som vi behöver utveckla. Vi arbetar nu med att förstärka det som vi är duktiga på samtidigt som vi genomfört en grundlig genomlysning av verksamheten som resulterat i uppdaterade och tydliga riktlinjer och policys, säger Norrportens vd Jörgen Lundgren.

Norrportens styrelse har förstärkts med ytterligare två ledamöter som tillför värdefulla kompetenser och erfarenheter; Ulrika Dellby, som också blir vice ordförande och Louise Richnau.

Ulrika Dellby är grundare till och partner i private equity-bolaget Fagerberg & Dellby. Hon har erfarenhet av företagsutveckling inom olika branscher bland annat efter 16 år inom Boston Consulting Group.

Louise Richnau är delägare och vd på Leimdörfer Real Estate Capital och har över tjugo års erfarenhet av fastighetsbranschen.

För mer information:

Bo Magnusson, styrelseordförande Norrporten: 070-332 37 07

Jörgen Lundgren, vd Norrporten: 060-64 12 21, 076-843 05 08

Publicerad: 2013-10-17

URL: <http://www.norrporten.se/archives/14226>

Överskrift: Norrporten har Sveriges nöjdaste hyresgäster 2013

Fastighetsaktiebolaget Norrporten kommer på första plats i Fastighetsbarometern 2013. Fastighetsbarometern, som genomförs samtidigt bland Sveriges ledande fastighetsägare, är en årlig analys av kontorshyresgästernas uppfattning om sin hyresvärd. Norrporten vinner årets mätning med ett nöjd-kundindex på 80. Branschsnittet ligger i år på 73.

Studien ger svar på hur hyresgästen upplever lokalerna och servicen från fastighetsägaren, hur nöjd hyresgästen är totalt sett samt hur lojal denne är. Norrporten får högsta betyg på frågor som rör; service, felanmälan och miljöhänsyn. Det är tredje året i rad som Norrporten hamnar ”på pallen” i Fastighetsbarometern. 2011 hamnade bolaget på första plats och förra året blev det en andraplacing.

- Efter ett utmanande år med tidvis negativ publicitet och nyorientering av bolaget känns det förstås mycket glädjande att våra kunder är nöjda med oss.

Förstaplaceringen ser jag som ett resultat av att alla i Norrporten anstränger sig för att fånga upp och möta hyresgästernas behov. Återkopplingen från hyresgästerna ger oss bra kunskap om våra styrkor och svagheter. Det inspirerar oss framåt, säger Jörgen Lundgren, vd på Norrporten.

Fastighetsbarometern arrangeras av branschorganisationen Fastighetsägarna och undersökningsföretaget CFI Group sedan 1997. Totalt har cirka 2500 hyresgäster intervjuats.

För mer information:

Åsa Hansson, kommunikationschef Norrporten: 060-64 12 42

Publicerad på Andra AP fondens hemsida:

Antal:1

Tidsperiod: 2013-02-13

Publicerad: 2013-02-13

URL: <http://www.ap2.se/sv/press-finansiell-information/Nyheter-och-pessmeddelanden/2013/information-med-anledning-av-uppdrag-granskings-inslag-om-norrporten/>

Överskrift: Information med anledning av Uppdrag granskning inslag om Norrporten
Med anledning av SVT:s Uppdrag granskning kommande inslag om Norrporten vill Andra AP-fonden här lämna sin syn på det som framkommit.

Andra AP-fonden har välkomnat Uppdrag granskning frågor och eventuella följdfrågor. Vi har välkomnat dem skriftligen eftersom vi tycker det är viktigt att våra svar blir sakliga, korrekta och enkla att följa upp. Nedan presenteras frågorna tillsammans med våra svar i sin helhet.

Fastighetsaktiebolaget Norrporten ägs till 50 procent vardera av Andra AP-fonden och Sjätte AP-fonden. Norrporten har sedan Andra AP-fonden gick in i bolaget 2001 genererat en hög avkastning till Andra AP-fonden (drygt 3,5 miljarder kr eller 281,1 procent) och får höga betyg av såväl medarbetare som kunder.

I sitt program den 13 februari 2013 tar SVT:s Uppdrag granskning upp frågor kring Norrportens verksamhet vad gäller bland annat omkostnader för resor och personalkonferenser, ersättningsnivåer i bolaget och tjänstebilar.

Andra AP-fonden välkomnar granskningar av fondens innehav och frågor kring fondens roll som ägare.

Andra AP-fonden anser att Norrporten brustit i omdöme inom ett par områden

I slutet av november 2012 fick den andra huvudägaren i Norrporten ett anonymt tips om delar i Norrportens verksamhet. På uppdrag av Norrportens styrelse beställdes då två oberoende granskningar av revisorer och jurister. Deras slutsatser är att inga oegentligheter har förekommit ur ett legalt perspektiv.

Trots detta och det faktum att Norrporten är mycket framgångsrikt anser Andra AP-fonden att bolaget har brustit i omdöme när det gäller:

- Resekostnad för ledande befattningshavare
- Kostnad för personalkonferens

Visar det sig att enskilda har brutit mot gällande bilpolicy utan rimliga skäl, är vi även kritiska mot detta.

Andra AP-fonden välkomnar översynen av policys

Norrportens styrelse, under ledning av en ny ordförande sedan 2012, har inlett ett arbete med att göra en översyn av befintliga policys samt ta fram de policys som eventuellt saknas och som krävs för att driva Norrportens verksamhet på ett långsiktigt hållbart sätt. Styrelsen har också beslutat att tillsätta en så kallad compliance-funktion, som har till uppgift att stödja Norrporten i detta arbete.

Andra AP-fonden vill markera att fonden förväntar sig att de bolag fonden äger ska agera på ett sätt som rimmar med ägarnas, kundernas och medarbetarnas förväntningar. Därför ser Andra AP-fonden positivt på styrelsens initiativ.

Styrelsens ordförande har även uppdraget att rekrytera en ny vd.

Andra AP-fondens syn på Norrporten som investering

Det är viktigt att i sammanhanget komma ihåg att det görs mycket som är bra i Norrporten, vilket har bidragit till att bolaget vuxit kraftigt och givit drygt 3,5 miljarder kronor i avkastning till Andra AP-fonden och det svenska pensionssystemet. Bolaget har många duktiga medarbetare som under 20 års tid har arbetat upp ett gott rykte på marknaden, och har nöjda kunder och medarbetare. Detta vill vi, som ägare, givetvis stödja och uppmuntra. Därför välkomnar Andra AP-fonden styrelsens initiativ till översyn av policy och inrättande av compliance-funktion, vilket skapar goda förutsättningar för fortsatt positiv utveckling för bolaget.

Frågor från Uppdrag granskning och våra svar i sin helhet

Nedanstående frågor kom från Uppdrag Granskning onsdagen den 6 februari. Våra svar skickades till Uppdrag Granskning fredagen den 8 februari. Ett kompletterande svar sändes till Uppdrag Granskning söndagen den 10 februari. Nedan återges både frågorna och svaren i sin helhet.

Norrportens vd Anders Wiklander har en av de högsta ersättningarna i fastighetsbranschen, mellan 6,7-8 miljoner årligen, 2006-2010. Hur rimmar det med måttfullhet och att inte vara löneledande som är regeringens riktlinjer för AP-fonderna?

Trots att företaget hör till de mest framgångsrika i branschen (sedan vi gjorde vår investering 2001 har bolaget bidragit med en avkastning på drygt 3,5 miljarder kr eller 281,1 procent), råder det ingen tvekan om att avgående vd:s ersättning är hög.

Förklaringen till detta är att ersättningsnivån till avgående vd, redan när Andra AP-fonden gjorde sin investering i bolaget, baserades på att han varit ägare i bolaget då det köptes ut från börsen. Det låg sedan till grund för alla efterföljande förhandlingar, som genomfördes till följd av nya statliga regler.

Avgående vd:s ersättning omfattar idag en fast lön på drygt 5 miljoner kronor årligen. Vd:s lön har omförhandlats ett flertal gånger. 2001 omvandlades hans ägarandel till aktierelaterade optioner. I samband med införandet av nya regler för statligt ägda bolag 2004 omförhandlades optionerna till ett långsiktigt bonusprogram för tiden 2004-2010. 2010 omförhandlades Anders Wiklanders lön så att han från och med 1/1 2011 inte längre har rätt till någon rörlig del utan endast en fast lön. Den uppgår till 440 000 kr/månad. Under början av hösten 2012 omförhandlades hans pensionsvillkor och pensionsåldern ökade till 65 år, vilket är i linje med statliga villkor men i övrigt är villkoren desamma som tidigare.

Nu pågår arbetet med att rekrytera en ny vd. Det innebär en ny förhandlingssituation kring ersättningsnivån, där vi kommer att förespråka en måttfull och rimlig ersättning som står i relation till bolagets storlek och resultat.

På Norrporten råder ett högt löneläge, snittlönen är 622 000/år, vilket är den högsta av alla fastighetsbolag i landet. Hur ser ni på det?

Idag saknas det i bolaget ett strukturerat arbete med lönesättning. Detta är något som styrelsen behöver se över och åtgärda. Det är vår uppfattning att ersättningsnivåerna ska vara måttfulla och rimliga, även om det rör sig om ett bolag som hör till de mest framgångsrika i branschen.

Norrporten har företagit flera resor utomlands, till Miami 2012 och till Hamburg 2011. Vid resan till Hamburg chartrades ett plan för personalen och man bodde på femstjärnigt hotell med respektive. Var det en resa som enligt er går att försvara?

Nej, som vi ser det går kostnaderna för resan absolut inte att försvara, inte heller det faktum att medföljande inte betalade för alla sina kostnader, vilket dock kommer att regleras i efterhand. Det är positivt att ledningen vill skapa förståelse och engagemang för verksamheten, men det kan ske på ett mer kostnadseffektivt sätt.

Hur ser ni på att ett fastighetsbolag från Sundsvall reser på ledningsgruppsmöte med respektive till Miami? Ser ni några rimliga motiv till det?

Nej, vi ser ingen som helst anledning att göra den typen av resor givet den information som vi har fått från bolaget. Vi ser heller ingen anledning för respektive att följa med på ledningsgruppsresor.

(Svaret på denna fråga kompletterades söndagen den 10 februari efter det att ny information framkommit från Norrporten)

Lyxbilar har tagits in som tjänstebilar, bl.a. vd:s Mercedes 500. Hur motiveras det?

Vi anser att man ska ta hänsyn till såväl miljö som ekonomi vid val av tjänstebil. Bolaget har en bil policy. Har man brutit mot den utan rimliga skäl anser vi att det är oacceptabelt. Vad vi har förstått från Norrportens information rörande den avgående vd:n Anders Wiklanders hyra av bil så fick han tillfälligt disponera en begagnad Mercedes S 500 som inte var miljöklassad i väntan på en ny miljöklassad bil. Anders Wiklander köpte därefter denna bil privat.

Har ni som ägare gjort vad ni kunnat för att påverka Norrporten i enlighet med era egna etiska regler i förvaltandet av pensionspengarna?

Vi kan påverka genom styrelsen och där har vi drivit just frågan om tydligare policys och uppföljning av dessa sedan i september förra året. Med facit i hand skulle detta naturligtvis ha skett tidigare och i betydligt större omfattning.

Nu har styrelsen en ny ordförande sedan 2012 och det pågår ett arbete i Norrporten med att göra en översyn av befintliga policys samt ta fram de policys som saknas och som krävs för att driva bolagets verksamhet på ett sätt som rymmer med ägarnas, kundernas och medarbetarnas förväntningar. Styrelsen har också beslutat att tillsätta en så kallad compliance-funktion, som har till uppgift att stödja detta arbete.

Får ett bolag som ägs av AP-fonden ha en hur generös kultur som helst bara för att företaget går bra?

Nej, som ägare förväntar vi oss att de bolag vi äger ska agera med gott omdöme i det dagliga arbetet. Här har det funnits allvarliga brister på ett antal punkter enligt vår bedömning och den information vi har idag. Det gäller kostnaden för resor för ledande befattningshavare och kostnaden för personalkonferenser. Visar det sig att man brutit mot gällande bil policy utan rimliga skäl, är detta också oacceptabelt.

När det gäller den historiska ersättningsnivån till avgående vd, anser vi att den är hög. Förklaringen till detta är att ersättningsnivån till avgående vd, redan när Andra AP-fonden gjorde sin investering i bolaget, baserades på att han varit ägare i bolaget då det

köptes ut från börsen. Det låg sedan till grund för alla efterföljande förhandlingar, som genomfördes till följd av nya statliga regler. Avgående vd:s ersättning omfattar idag en fast lön på drygt 5 miljoner kronor årligen. Vd:s lön har omförhandlats ett flertal gånger. 2001 omvandlades hans ägarandel till aktierelaterade optioner. I samband med införandet av nya regler för statligt ägda bolag 2004 omförhandlades optionerna till ett långsiktigt bonusprogram för tiden 2004-2010. 2010 omförhandlades Anders Wiklanders lön så att han från och med 1/1 2011 inte längre har rätt till någon rörlig del utan endast en fast lön. Den uppgår till 440 000 kr/månad. Under början av hösten 2012 omförhandlades hans pensionsvillkor och pensionsåldern ökade till 65 år, vilket är i linje med statliga villkor men i övrigt är villkoren desamma som tidigare.

Nu pågår arbetet med att rekrytera en ny vd. Det innebär en ny förhandlingssituation kring ersättningsnivån, där vi kommer att förespråka en måttfull och rimlig ersättning som står i relation till bolagets storlek och resultat.

Har ni förtroende för Norrportens ledning?

Enligt gängse normer för bolagsstyrning vore det fel att som ägare uttrycka åsikter om den operativa ledningen. Den typen av frågor ska hanteras i styrelsen, där ordföranden uttalar sig.

Vi kan konstatera att styrelsen under den nya ordföranden har vidtagit ett antal nödvändiga åtgärder som krävs för att driva Norrportens verksamhet på ett sätt som är långsiktigt hållbart.