



Памятка по управлению репутационным риском



Международная Федерация Обществ
Красного Креста и Красного Полумесяца
www.ifrc.org Спасая жизни, изменяя мышление

До наступления репутационного кризиса

1. Оценить возможные риски и потенциальные последствия

- ✓ Критически пересмотреть существующие предпосылки. Задать себе следующие вопросы:
 - Какое событие могло бы помешать нам достичь наших целей?
 - Насколько вероятно, что это произойдет?
 - Будет ли при этом нарушен любой из Основополагающих принципов?
 - Насколько серьезным может быть риск?
 - Что нам надо сделать для снижения риска?
 - Как мы можем подготовиться к реагированию на эти проблемы?
- ✓ Совместно с членами правления, командой высшего руководства и департаментами работать над проведением оценки риска и составлением плана для организации в целом и для каждого департамента в отдельности
- ✓ Четко распределить ответственность за разные виды риска и их снижение
- ✓ Контролировать ход выполнения плана
- ✓ Выделить необходимое время или финансовые ресурсы

2. Реализовать стратегии снижения риска

- ✓ В вашем Национальном Обществе должен быть принят Кодекс поведения, а также политика информирования о нарушениях, вполне понятная членам правления, сотрудникам и волонтерам
- ✓ Повышать осведомленность сотрудников о рисках, разъясняя, как распознавать риски и как реагировать на них
- ✓ Застраховать страхуемые риски

3. Отслеживать высказывания в ваш адрес

- ✓ Регулярно просматривать комментарии, касающиеся вашего Национального Общества, в Google, в блогах и социальных сетях
- ✓ Назначить лицо, ответственное за коммуникации в условиях кризиса
- ✓ Обучить предполагаемых представителей навыкам реагирования на проблемы, связанные с репутационным риском

В При наступлении репутационного кризиса

4. Назначить и утвердить представителей, обеспечить их всем необходимым

- ✓ Тесно взаимодействовать с командой, ответственной за коммуникацию
- ✓ Выбрать представителя, компетентного в вопросах, связанных с кризисом, и при необходимости провести дополнительное обучение
- ✓ Снабдить соответствующего представителя ключевыми сообщениями и тезисами

5. Заготовить ключевые сообщения и список наводящих вопросов и ответов (ВО)

- ✓ Получить от соответствующих команд факты и цифры. Проверить, повторно проверить и перепроверить
- ✓ Для корректности при каждом обновлении ключевых сообщений фиксировать дату и версию документа (например, key messages-V1.doc, V2.doc и т. д.)
- ✓ Подготовить список ВО для подготовки к самым нежелательным вопросам
- ✓ Передать ключевые сообщения сотрудникам, правлению, руководству, персоналу в местах проведения операций, дежурному администратору, в офисы отделений, волонтерам

6. Составить план реагирования и план коммуникации для всех заинтересованных сторон

- ✓ В группу кризисного реагирования следует включить членов Национального Общества с нужными компетенциями для планирования следующих шагов
- ✓ Приступить к решению проблемы как можно раньше и действовать как можно быстрее; выделить бюджет и ресурсы
- ✓ Проявить сочувствие и понимание к тем, кого затронул кризис
- ✓ При необходимости обратиться к юридическому консультанту
- ✓ Передать план коммуникации группе кризисного реагирования и согласовать его

- ✓ Информировать сотрудников, волонтеров, доноров, партнеров в сообществах, которые также нуждаются в информации и могут передавать ее другим
- ✓ Изучать обстановку для обнаружения проблем, которые могут иметь дополнительные негативные последствия

7. Обратиться за поддержкой в другие Национальные Общества и секретариат МФОККиКП

- ✓ Помните: вы не в одиночестве – вы принадлежите к крупнейшей в мире гуманитарной сети
- ✓ Инициативно уведомляйте секретариат МФОККиКП; также обращайтесь в те Национальные Общества, которые могут сталкиваться с похожей проблемой и получают запросы от заинтересованных сторон, включая СМИ
- ✓ Другие Национальные Общества и секретариат МФОККиКП могут найти возможность предоставить вам ресурсы или поддержку на время кризиса

8. Принять решение: задействовать ли традиционные СМИ и соцсети и отвечать ли на их запросы

- ✓ Оценить перспективы взаимодействия с традиционными СМИ и социальными сетями, принимая во внимание:
 - источник критики
 - сложность и глубину проблемы
 - юридические последствия
 - вероятность эскалации
- ✓ Определиться с выбором: простое сообщение или пресс-релиз
- ✓ Задействовать доверенные контакты в СМИ, если надо их проинформировать
- ✓ Если необходимо, обновить интернет-сайт, добавив актуальную информацию

9. Обратиться к ключевым заинтересованным сторонам

- ✓ Установить связь с ключевыми контактными лицами в органах власти, донорами и партнерами, четко изложить им факты и регулярно информировать
- ✓ Если необходимо, заручиться рекомендациями третьих сторон

С В процессе управления длящимся репутационным кризисом

10. Постоянно обновлять коммуникационные сообщения

- ✓ Как можно чаще обновлять информацию на интернет-сайте
- ✓ Размещать ключевые сообщения через соцсети
- ✓ Попросить сотрудников, волонтеров и доноров рассылать информацию через свои сети и электронную почту
- ✓ Поддерживать контакт с теми, кого затронул кризис или проблема, т. е. с пострадавшими благополучателями
- ✓ Оперативно отвечать на запросы от СМИ или запросы о предоставлении информации

11. Мониторинг всех входящих каналов коммуникации

- ✓ Звонки во все офисы
- ✓ Электронные сообщения на почтовый ящик интернет-сайта
- ✓ Почтовые поступления во все офисы
- ✓ Вопросы, поступающие через отделения и членов организации
- ✓ Выявлять отрицательные комментарии или сообщения и оперативно реагировать на них

Д После репутационного кризиса

12. Обобщить полученный опыт коммуникации

- ✓ Собрать воедино все материалы СМИ с освещением кризиса и поступившие через интернет/соцсети комментарии, подготовить отчет с количественной оценкой освещения в СМИ и объема сообщений
 - ✓ Провести пост-фактум анализ в целях выявления первопричин и выработки возможных решений для снижения риска подобных проблем в будущем
 - ✓ Ориентироваться при анализе на решении проблемы, а не на поиске виновных
 - ✓ Поделиться своим опытом с другими Национальными Обществами и секретариатом МФОККиКП
- Вернуться на этап 'А' для подготовки и уточнения плана на следующий кризис

➤ Пример анализа потенциальных рисков



Внешние риски

- Пандемия
- Наличие капитала
- Рецессии
- Экономика
- Финансовые рынки
- СМИ
- Правовые риски
- Природные опасности/катастрофы
- Нормы регулирования
- Политические соображения
- Проблема изменения климата
- Терроризм
- Последовательность крупных событий
- Технологические изменения
- Конкуренция

Внутренние риски

Стратегия и система управления

- Формирование ресурсов
- Репутация
- Должностные злоупотребления/мошенничество
- Реализация стратегии
- Организационная структура
- Планирование

- Распределение ресурсов
- Социальная ответственность
- Усталость доноров
- Портфель продуктов и услуг
- Внешняя коммуникация
- Управление изменениями
- Несогласованность внутри организации

Финансовые риски

- Залоговое обеспечение
- Инвестиционные фонды
- Наличие капитала
- Ликвидность
- Финансовые инструменты
- Валютные операции

- Процентные ставки
- Альтернативные издержки
- Аудиты
- Пенсионные фонды

Операционные риски

Профессиональная этика и соблюдение норм

- Нарушения Основополагающих принципов
- Конфликты интересов
- Мошенничество персонала
- Нарушения Кодекса поведения
- Незаконные или неразрешенные действия
- Мошенничество руководства
- Мошенничество третьих сторон

Человеческий капитал

- Готовность к изменениям
- Управление эффективностью
- Внутренняя коммуникация
- Компетенции/навыки
- Наем/удержание персонала
- Руководство/управление
- Планирование преемственности
- Профессиональное развитие

Процесс

- Согласованность в работе персонала
- Прерывание деятельности
- Ресурсы
- Реагирование на изменения
- Дублирование усилий
- Контрактные обязательства
- Удовлетворенность доноров
- Каналы доставки
- Эффективность
- Экологические аспекты
- Управление системой знаний
- Партнеры
- Логистика
- Цепочка поставок

Защита и безопасность

- Физическая безопасность
- Транспортные средства
- Здание и офис
- Здоровая среда
- Психическое здоровье

Технологии

- Доступ
- Наличие
- Целостность данных
- ИТ-инфраструктура
- Надежность
- Производительность

Управление проектом

- Скорость доставки услуг/помощи
- Недостаток ресурсов
- Задержки
- Невыполнение целевых показателей
- Управление взаимоотношениями
- Мониторинг и оценка
- Отчетность для заинтересованных сторон
- Взаимоотношения с заинтересованными сторонами
- Взаимоотношения с благополучателями
- Взаимодействие со СМИ
- Социальные сети

Управленческая информация

- Бюджетирование и прогнозирование
- Недорасход/перерасход бюджета
- Обязательная отчетность