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


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:

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka hur den kris, som uppdagades i samband med tv-programmet *Uppdrag gransknings* 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 krishantering 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*.

**Antal sidor:** 64

**Nyckelord:** kris, krishantering, kriskommunikation, krisens olika faser, textanalys, intervju, pressmeddelanden, Norrporten, Andra AP-fonden, Uppdrag Granskning.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Innehållsförteckning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Inledning</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>1.1 Introduktion</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 Problembakgrund</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Syfte</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Frågeställning</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Avgränsningar</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 Disposition</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2. Teori</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Vad är en kris?</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Kriskommunikation</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Retorik och kriskommunikation</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1 Retorikens grundpelare: ethos, pathos och logos</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 Kriskommunikation via webben</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5 Krisens olika delar</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6 Krishantering</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6.1 Före krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6.2 Under krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6.3 Efter krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>2.7 Teoretisk sammanfattning</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3. Metod</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Analysmetoder</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Metodtriangulering</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Textanalys</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4 Kvalitativ informantintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5 Material och urval</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6 Tillvägagångssätt</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6.1 Textanalys</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6.2 Intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>3.7 Validitet och reliabilitet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4. Resultat</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Pressmeddelanden</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1.1 Före krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1.2 Under krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1.3 Efter krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2.1 Före krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2.2 Under krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2.3 Efter krisen</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5. Analyser</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Textanalys av pressmeddelanden</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.1 Före krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.2 Sammanfattning och teoretisk anknytning</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.3 Under krisen</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.4 Sammanfattning och teoretisk anknytning</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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


1.2 Problembakgrund


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-
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* när varje vecka runt en miljon tittare, vilket innebär cirka tio procent av Sveriges 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.


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 gransknings* inslag om fastighetsbolaget Norrporten hanterades och kommunikerades 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 gransknings* inslag om företaget. Det innefattar således inte andra krisituationer 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?


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

2.2 Kriskommunikation


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 krisituationer 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, publiklen eller situationens specifika krav (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2012).

Retorikerna har även 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.

I en krisssituation 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 raseseras om olämpliga åtgärder vidtas i en krisssituation. 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


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


En indelning av kriser i olika faser är problematic 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 krisshantering i före, under och efter krisen.

2.6.1 Före krisen

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. Amsökning 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 vitken av krisplaner och menar att det är avgörande för informatörer att direkt kunna verkställa den taktiska krisplanen eftersom det vid en kris situation 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 kriskomunikation (ibid.).


2.6.2 Under krisen

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


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 avböj och att organisationen tar på sig ansvaret och kanske genomför ett åtgärdsprogram för att komma till rätta med det som anses har 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 kändedom om de nya rutiner och förebyggande åtgärder man vidtagit (Palm & Falkheimer, 2005:41).

Förtroendeearbetet 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 förtroendekeeperskap. Att redan ha ett starkt förtroendekeeperskap kan gynna företaget när det hamnar i en kris eftersom företag med stort förtroendekeeperskap tål påfrestningar i större utsträckning (ibid).


2.7 Teoretisk sammanfattning
Kriser som kan rasera förtroendet för ett företag harrör 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

3. Metod

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

3.2 Metodtriangulering

För att samla information till studien kommer kvalitativa textanalyser av pressmeddelanden som publicerats i samband med krisen samt en kvalitativ informant intervju 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 krihantering 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, samtidsigt 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.


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 förhandsdefinerade angreppssättet är metodsyrpunkterna 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 förhandsdefinerat (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
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 intervjuns 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 kommunikerades.


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 kommuniserades 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 intervjuar Norrportens informationschef Åsa Hansson har information utifrån företagets perspektiv på kris hanteringen och kriskommunikationen samlats för att bilda en uppfattning kring de insatser som gjordes kring krisen.


kritiserat den kvalitativa intervjuns 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 intervjuns resultat inte är generaliserbart, samtidigt styrker litteraturen motiveringens 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 pressmeddelanden ger, är min förhoppning att kunna besvara studiens syfte.

3.6 Tillvägagångssätt
3.6.1 Textanalys

De totalt nio pressmeddelanden 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 undersöks 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 sammansattades grovanalysen. 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 resultattäckten nedan. Avslutningsvis förfinades materialet till stringenta analyser som kommer att redovisas i analysdelen.

3.6.2 Intervju

3.7 Validitet och reliabilitet

Hög reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga eller osystematiska fel (Esaiasson 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 databearbetningen. (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 intervjuns 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 konserters samt andra evenemang(….)Revisionskommittén har också konstaterat att vår marknadsföringsbudget ligger helt i nivå med vad som är brukligt i branschen (…)."
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."


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"


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 affärsnässighet och professionalism. Bolaget har varje år levererat en mycket god avkastning och har stått för en långsiktig och framgångsrik affärsmodell”.

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 varandra.

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. Därtöver 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

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* följdfrågor.

"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."

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, ersättningstillböter 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 lagalt 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 befattningssävare
• 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 om inlets för att göra en översyn av befintliga policys och att ta fram policys som eventuellt saknas samt kommer en ”compliance-funktion” som har till uppgift att stödja Norrporten i detta arbete tillsätta. Andra AP-fonden markerar att fonden förväntar sig att de bolag fonden 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 pensionsystemet. 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 hans 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 ansvarsfyllt 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 förstärks med två ledamöter.


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 kontorshyregästernas 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 hyregästernas behov. Återkopplingen från hyregästerna 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 direkttCitat från intervjuns informant, Åsa Hansson, informationschef på Norrporten.

4.2.1 Före krisen

"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."


Informanten berättar att eftersom den anonyma källan som framförde 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 kommunikativ."

4.2.2 Under krisen

Den trettonde februari 2013, samma dag som Uppdrag granskning 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 bilpolicies... 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 sänds börjar det akuta krisarbetet med att bemöta den kritik de fått. Det innebär 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."


"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 värdinger 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."


"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 levt 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 dom 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 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).

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 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 framställdas i programmet förmedlar han ett intryck av att programmet skulle vara vinklat.


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


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.


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.
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

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 inslag har sänts avfärder 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 uppgör Wiklander att han ska återkomma med fler kommentarer efter att programmet säsnts. Det nämnns 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).

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 gransknings inslag om Norrporten. Ingen person uttalar sig.


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 faktuppgifter 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).

Innehåll: Det sjätte pressmeddelandet är mycket kort och informerar att Norrporten har utnämnt förra 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 förra VD har haft det till följd av *Uppdrag granskning*. 37
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 tillförstående 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 pressmeddelanden som publiceras under krisen handlar om. Medan de två pressmeddelanden som publicera av Norrporten tillsynses 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).

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 styrelsemedlemmars 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 ansvarfullt 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).


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


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 utgör av personer med hög kompetens.

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


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.


5.2 Intervju
I detta avsnitt presenteras analyser 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 fasen 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* inslag sänds, är man förstås 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 omedd 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 mediers 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 åtgärderna 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 förmedlade 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
Krishantering och kriskommunikationen tiden före *Uppdrag gransknings* inslag om Norrporten består sammanfattningsvis av omvärldsevakning, 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 gransknings* 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


Vid en kris situatio 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 kris kommunikationen mindre effektiv och kan vara en av anledningarna till att krisarbetet inte fungerar optimalt i de två första faserna av krisen.

Dessutom försvåras kris hanteringen 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 kris kommunikation 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 kris hantering i framtiden, bör Norrporten testa, öva och utvärdera krisen.

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**

Källförteckning:

Litteratur:
Ekerlid

Artiklar:
Hämtad: 2014-03-28
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
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/).
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)
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 gransknings 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. Såhär 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 kommunikerar?
   - 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


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

Vad har det rört sig om för slags anklagelser?

Vad är Uppdrag Granskning ute efter då?

Vad tycker du om deras frågor?
- Märkligt nog har Uppdrag Granskning varit helt ointresserat av Norrportens lönsamhet

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

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

När sänds programmet?
- Det vet vi inte. I närtid enligt Uppdrag Gransknings reporter.

Varför berättar du det här nu, i förväg, innan programmet sätts?
- 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 sätts.

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
- 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 inlemts, 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.


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, förstärkt 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 Granskning 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


Bilpolicy

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

En compliance officer (eller regelansvarig som det kallas på svenska) är den person som har till uppgift att tillså 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:

Publicerad: 2013-02-25
URL: http://www.norrporten.se/archives/13332
Överskrift: Jörgen Lundgren tf VD för Norrporten

- 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.
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
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 självmäktigt 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 policies, 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

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 andraplacering.

- 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
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 befattningsshavare
- 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

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 policys 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**

**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 ersättningssnivån till avgående vd, redan när Andra AP-fonden gjorde sin 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 ersättningssnivån 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.


Nu pågår arbetet med att rekrytera en ny vd. Det innebär en ny förhandlingssituation kring ersättningssnivån, 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.


Hur ser ni på ett fastighetsbolag från Sundsvall reser på ledningsgruppomsed från 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 ledningsgruppresor. (Svaret på denna fråga kompletterades söndagen den 10 februari efter det att ny information framkommit från Norrporten)


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 därefter 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.


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

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.