



Чеклист по управлению репутационными рисками
Международная Федерация Красного Креста и Красного Полумесяца

А. До начала репутационного кризиса

1. Оценить возможные риски и потенциальное негативное воздействие

- Оцените и проанализируйте существующие предположения. Задайте следующие вопросы:
 - Что может произойти, что могло бы повлиять на нашу способность продолжать деятельность в соответствии с нашими целями?
 - Насколько велика вероятность того, что это может случиться?
 - Нарушает ли это какой-либо из основополагающих принципов?
 - Насколько серьезно это может быть?
 - Что нам следует делать для снижения риска?
 - Как мы можем подготовиться к реагированию на данные проблемы?

- Работайте с членами Правления, старшими лидерами команд и подразделений для проведения оценки рисков и планирования дальнейших действий как для организации в целом, так и для каждого подразделения организации.
- Определите четкую зону ответственности за различные области рисков и смягчение воздействия рисков.
- Контролируйте развитие плана действий.
- Определяйте соответствующие финансовые и временные ресурсы.

2. Применение стратегий по смягчению рисков

- Убедитесь в том, что в вашем Национальном Обществе принят Кодекс поведения, а также Политика информирования о нарушениях, которую понимают и принимают члены Правления, сотрудники организации и волонтеры.
- Доведите до сотрудников организации информацию о возможных рисках и о том, как их распознать и как реагировать на них.
- Застрахуйте риски, которые представляется возможным застраховать.

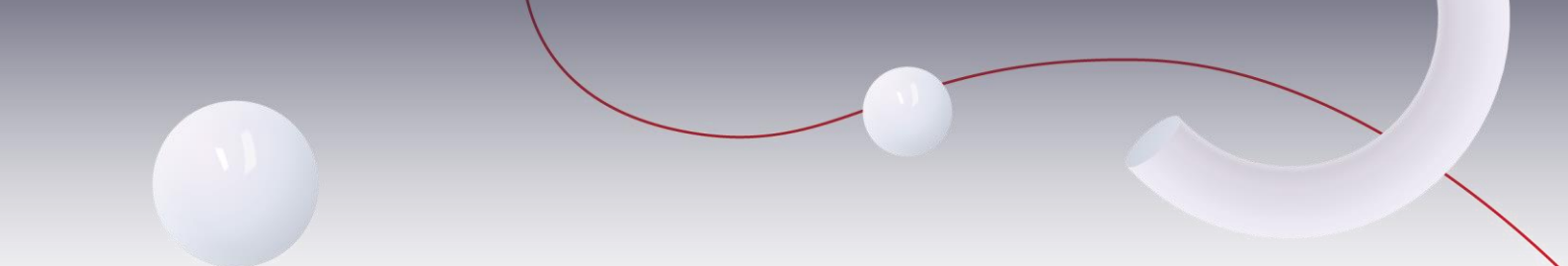
3. Следите за мнением других о вас

- С определенной периодичностью просматривайте комментарии о вашем Национальном Обществе в Google, блогах, в Facebook и других социальных сетях.
- Назначьте сотрудника, который будет работать с сообщениями, имеющими отношение к репутационному кризису.
- Обучите назначенных сотрудников по коммуникациям реагировать на высказывания, которые имеют отношение к репутационным рискам.

Б. Репутационный кризис уже имеет место

4. Определите круг и подтвердите состав сотрудников по коммуникациям, предоставьте соответствующее оборудование

- Активно привлекайте команду, ответственную за коммуникации.
- Выбирайте сотрудника по коммуникациям в зависимости от возникающей ситуации, при необходимости организуйте для него дополнительное обучение.

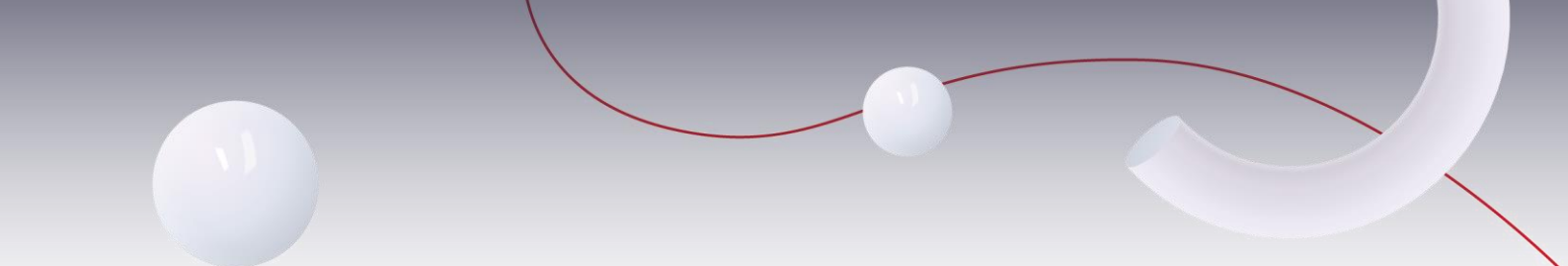
- 
- Предоставьте список ключевых сообщений и тезисов на обсуждение соответствующим сотрудникам по коммуникациям.

5. Создайте ключевые сообщения, вопросы и ответы (ВиО) как реакцию на поступающие сообщения

- Сгруппируйте факты и цифровые показатели от соответствующих команд. Трижды проверьте и перепроверьте данную информацию.
- Укажите дату и номер версии для документов с ключевыми сообщениями, с указанием каждого обновления для точности (например, ключевое сообщение-V1.doc, V2.doc и т. д.).
- Подготовьте ВиО как реакцию на поступающие сообщения, чтобы быть максимально готовыми к таким вопросам, которые вы меньше всего хотите услышать.
- Поделитесь ключевыми сообщениями с сотрудниками, Правлением, лидерами, выездным персоналом, с сотрудниками в приемной Национального Общества, филиалами Общества, волонтерами.

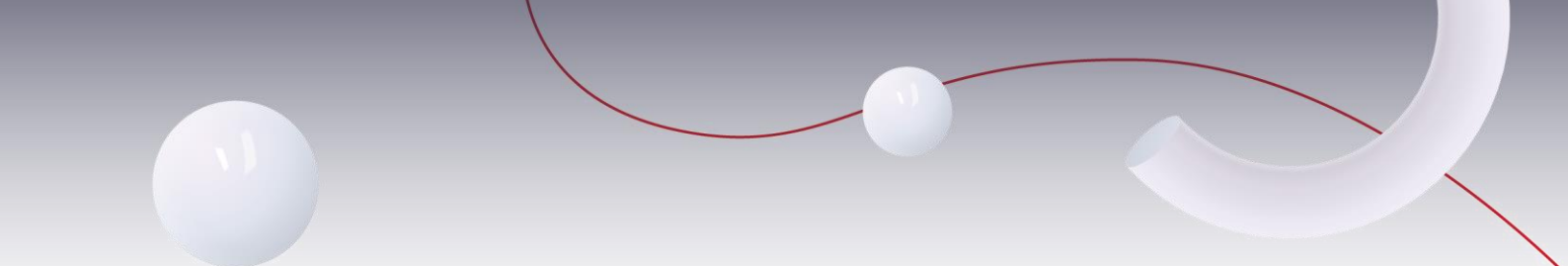
6. Подготовьте план реагирования и план по коммуникациям для всех вовлеченных сторон

- Силы реагирования на конкретную задачу должны включать в себя членов из соответствующих подразделений Национального Общества для разработки плана с последующими шагами.
- Старайтесь реагировать на возникающую задачу максимально быстро и гибко; распределяйте бюджет и ресурсы.
- Проявляйте сочувствие и понимание к тем, кого это затронуло.

- 
- При необходимости обращайтесь за консультациями в юридический отдел.
 - Предоставьте коммуникационный план силам реагирования и получите одобрение плана.
 - Проинформируйте сотрудников, волонтеров, доноров, партнеров сообщества, которые также нуждаются в информации и которые могут помочь в коммуникации с другими.
 - Изучайте имеющийся информационный контекст по тем темам и вопросам, которые в дальнейшем могут вызвать негативное воздействие.

7. Обратитесь за поддержкой в другие Национальные Общества и Секретариат МФКК

- Не забывайте о том, что вы — член крупнейшей в мире гуманитарной сети и вы — не одиноки.
- В проактивной форме обращайтесь в Секретариат МФКК для уведомления о возникающих трудностях. В подобном ключе информируйте релевантные Национальные Общества, которые могут испытывать похожие трудности, контактируйте со всеми вовлеченными сторонами, включая СМИ.
- Другие Национальные Общества и Секретариат МФКК могут располагать ресурсами, которыми могут вас поддержать во время кризиса на возмездной или безвозмездной основе.



8. Примите решение, нужно ли реагировать на традиционные СМИ и социальные сет

- Оцените вовлеченность традиционных СМИ и социальных сетей по следующим параметрам:
 - источник критики;
 - сложность и глубина вопроса;
 - юридические риски;
 - потенциал для эскалации.
- Оцените, нужно ли выпустить простое заявление или лучше отдать предпочтение официальному пресс-релизу.
- Обзвоните надежные и хорошо известные вам контакты в сфере СМИ. Если считаете необходимым, проинформируйте данные СМИ.
- При необходимости обновите информацию на официальном сайте.

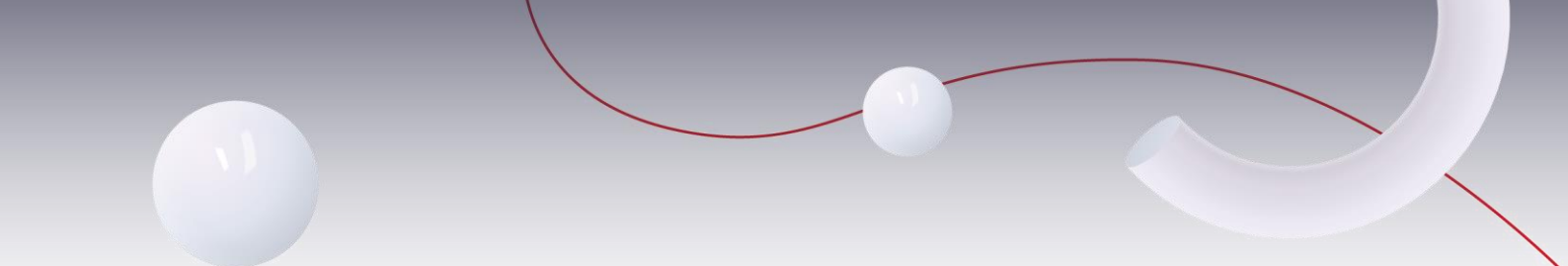
9. Вступите в контакт с ключевыми лицами всех заинтересованных сторон

- Предоставьте четкие факты правительственным источникам, донорам, партнерам. При необходимости держите их в курсе событий.
- Оцените необходимость пожертвований третьих сторон.

В. План реагирования в острой фазе репутационного кризиса

10. На постоянной основе обновляйте коммуникационные сообщения

- Как можно чаще обновляйте информацию на официальном сайте.
- Рассылайте ключевые сообщения через социальные сети Facebook и Twitter.

- 
- Попросите сотрудников, волонтеров, доноров рассылать информацию через электронную почту или свои социальные сети, такие как Facebook и Twitter.
 - Находитесь в контакте с теми, кто пострадал от кризиса или какой-то темы, т. е. с понесшими ущерб бенефициарами.
 - Быстро реагируйте на информационные запросы и на информацию в СМИ.

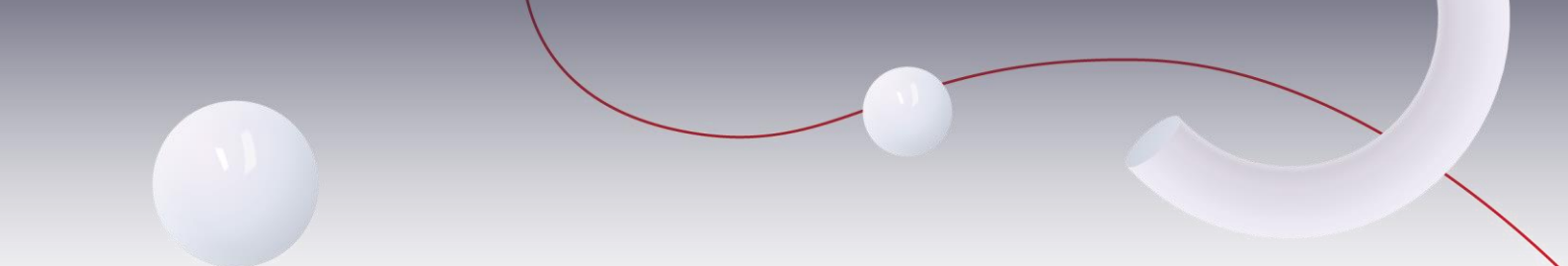
11. Мониторьте все входящие коммуникационные каналы

- Звонки во все офисы.
- Электронные сообщения на почте официального сайта.
- Электронные письма, которые приходят в офисы.
- Вопросы, которые возникают в подразделениях или к сотрудникам подразделений.
- Идентифицируйте негативные комментарии или сообщения, быстро реагируйте на них.

Г. После репутационного кризиса

12. Извлеките опыт из полученных коммуникационных уроков

- Соберите всю информацию в СМИ, комментарии в интернете и социальных сетях, подготовьте отчет по объемам мер и покрытым сообщениям.
- Проведите обзор постфактум для диагностирования глубинных причин происходящего, предложите решения для снижения будущих рисков в случае похожих проблем.
- Фокус обзора обращайтесь на решение проблем, а не на поиски виноватых.

- 
- Делитесь своим мнением с другими Национальными Обществами и Секретариатом МФКК.
 - Вернитесь к пункту А для подготовки и улучшения плана действия для следующих кризисов.



Краткий обзор потенциальных рисков

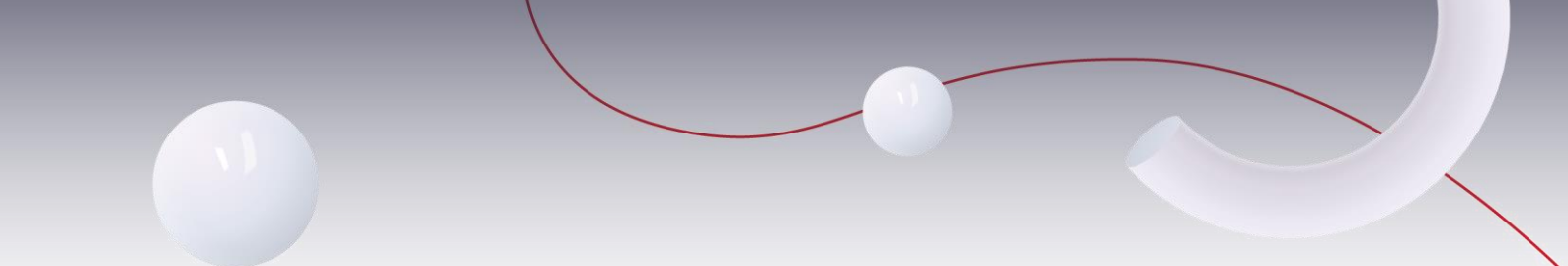
Внешние риски

- Пандемия
- Доступность капитала
- Рецессия
- Экономика
- Финансовые рынки
- СМИ
- Юридические риски
- Природные угрозы, стихийные бедствия
- Нормативные положения
- Политический контекст
- Климатическая повестка дня
- Терроризм
- Череда серьезных событий
- Научно-технический прогресс
- Конкуренция

Внутренние риски

Стратегические и управленческие

- Генерирование ресурсов
- Репутация
- Злоупотребление служебным положением
- Реализация стратегий
- Организационная структура

- 
- Планирование
 - Сбор ресурсов
 - Социальная ответственность
 - Донорская истощенность
 - Портфолио продуктов и услуг
 - Внешняя коммуникация
 - Смена руководства
 - Противоречия внутри самой организации

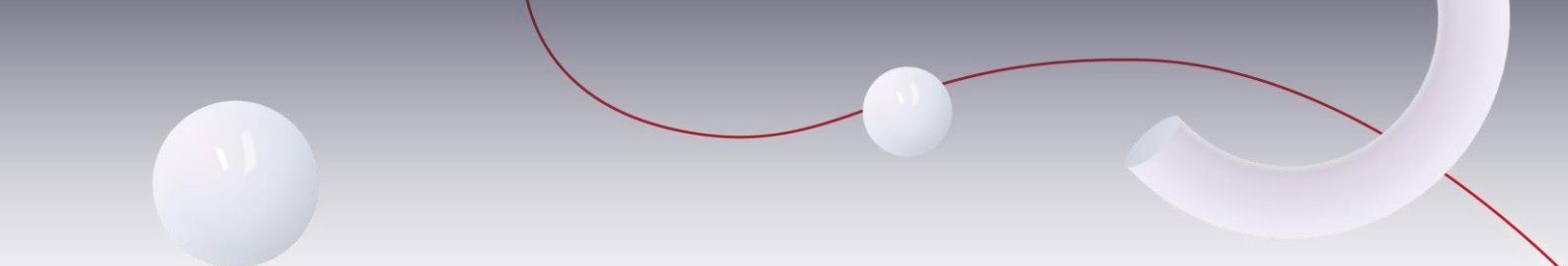
Финансовые

- Залоговое имущество
- Инвестиционные фонды
- Доступность капитала
- Ликвидность
- Финансовые инструменты
- Курсы валют
- Процентные ставки
- Альтернативные издержки
- Аудиторская экспертиза
- Пенсионные фонды

Операционные риски

Этические нормы и их соблюдение

- Нарушения основополагающих принципов
- Конфликты интересов
- Мошенничество со стороны сотрудников
- Нарушения Кодекса поведения

- 
- Незаконные или неуполномоченные действия
 - Мошенничество на руководящих постах
 - Мошенничество третьих лиц

Человеческий капитал

- Изменение уровня вовлеченности
- Управление производительностью
- Внутренняя коммуникация
- Профессиональные компетенции и навыки
- Наем персонала, удержание в рядах своих сотрудников
- Лидерство и менеджмент
- Последовательное планирование
- Профессиональное развитие

Текущая деятельность

- Подбор персонала
- Прерывание рабочего процесса
- Мощности
- Изменение схемы реагирования
- Дублирование усилий
- Контрактные обязательства
- Удовлетворение доноров
- Каналы поставок
- Эффективность
- Учет контекста окружающей среды
- Управление знаниями
- Партнеры
- Логистика

- 
- Цепочка поставок

Надежность и безопасность

- Физическая безопасность
- Транспортные средства
- Здания и офисы
- Здоровая окружающая среда
- Психическое здоровье

Технологии

- Доступ к технологиям
- Доступность технологий
- Интегрирование данных
- IT-инфраструктура
- Надежность
- Мощности

Управление проектами

- Скорость реагирования и оказания помощи
- Отсутствие мощностей
- Задержки
- Недостижение поставленных целей
- Менеджмент отношений
- Контроль и оценка
- Отчетность в адрес всех заинтересованных сторон
- Отношения с заинтересованными сторонами
- Отношения с бенефициарами
- Отношения со СМИ

- 
- Социальные сети

Менеджмент информации

- Бюджетирование и прогнозирование
- Недостаточное либо чрезмерное распределение бюджета
- Регламентированная, обязательная отчетность