

ALSÓNÉMEDI SZENNYVÍZTISZTÍTÓ TELEPÉNEK KORSZERŰSÍTÉSE ÉS BŐVÍTÉSE



VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS TERV, KRÍZISMENEDZSMENT

Bevezetés – néhány szó Alsónémediről

Alsónémedi Pest megye egyik legrégebben lakott helye. Az első írásos emlékek 1067-ben keletkeztek. Ezen időponttól számítjuk településünk történelmét, tehát a folyamatosság már a kora Árpád-kortól igazolható. Bár a háborúk miatt az őslakosság többször kényszerült elhagyni lakhelyét, a túlélők az új betelepülőkkel együtt néhány év múlva ismét benépesítették a települést. A falu 1398-tól egészen 1945-ig folyamatosan a váci püspökség birtoka volt. A századok során a lakosság kétvallású (református, illetve katolikus) lett, amit a településszerkezet is tükrözött. A protestánsok az Alszeg, míg a katolikusok a Felszeg (Budapesthez közelebb) lakói voltak. A korábban már említett folyamatosság, a régió más településeihez képest kedvezőbb termelési feltételek, a főváros közelsége, a kereskedői, és a vállalkozói hagyományok együttes hatására Alsónémedi korán konszolidálódott. Ezt jelzi a "Kis- Kecskemét" jelző, a XIX. század végén megkapott országos vásártartási jog és a mezővárosi besorolás is. Az évszázadok folyamán kialakult társadalmi struktúrára erős néprajzi, vallási, termelési, kereskedői tradíciókra épültek, több gazdasági és civil tömörülés, egyesület jött létre. Bár a mezőgazdasági kollektivitást nem tudták megakadályozni, azt azonban elérték, hogy a szakszövetkezetet nem téesszesítették, és a régióban lévő országos hírű gazdasággal való egyesítését is megakadályozták.

A nyolcvanas évek végén a némedi gazdák voltak - országosan is - az elsők, akik nyitottak a magángazdálkodás kialakítására. Alsónémedi lakóinak többsége ma is a mezőgazdaságból él és gyarapodik. A többi aktív kereső, részben az utóbbi évtizedben idetelepült és megerősödött vállalkozói szférában, részben pedig még mindig a fővárosban találja meg a munkahelyét.

A helyi rendszerváltás óta (1990) a település rohamos fejlődésnek indult. Ezt bizonyítja az is, hogy ismét nő a lakosság (főleg a fiatal és középkorú) létszáma. Tíz éven belül már másodszor mutatkozik igény az óvoda és az általános iskola bővítésére. Az elmúlt évtizedben kiépült a teljes vezetékes infrastruktúra. A település északi és déli vállalkozói területén egyre több cég telepedik le.

Bevezetés

Bármennyire is egyedülálló és gondosan kidolgozott terv keretében valósul meg Alsónémedi szennyvíztisztító telepének korszerűsítése, fel kell készülni előre nem látható események bekövetkezésére.

A válságban az események felgyorsulnak és összegeződnek, mellyel párhuzamosan az emberek reagálása is felerősödik. A valódi válsággal együtt jár a nyilvánosságra-kerülés, és ez kényszeríti ki, hogy ne csak a válság tulajdonképpeni kezelésével foglalkozzunk, hanem a válságkommunikációval is.

A krízis- vagy válságkommunikációs terv elkészítésének célja, hogy

- válság esetén megelőzze, vagy amennyiben ez nem lehetséges, legalább minimalizálja a szervezet reputációjában esetlegesen keletkező károkat,
- a válság időszakában segítse a szervezet folyamatos és zavartalan működését,
- a szervezet vezetése a megfelelő üzeneteket juttassa el a munkavállalóihoz és tevékenységének érintettjeihez.

Lehetséges rendkívüli helyzetek Alsónémedin

Már a válság megjelenése előtt fel kell készülni **a gyors, pontos helyzetértékelésre**, ismerni kell a projekt megvalósításának környezetét, ezek

projekttel szembeni eltérő attitűdjét, a környezet eltérő véleményalkotási jellemzőit, a válság kontrollálhatóságának érvényre juttatási lehetőségeit.

Minden válsagnak vannak sajátos, egyedi vonásai, amelyek tulajdonképpen egyértelműen csak azt az esetet jellemzik, más esetben nem, vagy nem ugyanúgy fordulnak elő. Lehetséges rendkívüli helyzetek, amelyre számítani lehet Alsónémedin:

1. Nem kontrollálható, kisebb jelentőségű válságesemény

- *A projekt megvalósításával létrejött infrastruktúra megrongálása, berendezéseinek eltulajdonítása* pl. Alsónémedi szennyvízteleppel kapcsolatosan készült terveinek elhasználódása, megvalósíthatósági tanulmányok megrongálása.
- *A megvalósítás szakaszában bekövetkezett kisebb rongálások, eszközök eltulajdonítása* pl. Alsónémedi önkormányzati és kommunikációs hirdetőtábla megrongálása.

2. Nem kontrollált nagyobb esemény

- *Környezeti katasztrófa* (tűz, egyéb nagyobb káreset, árvíz, vihar) pl. Alsónémedin vis maior esemény következik be, amely mind Alsónémedi vezetőségének teljes figyelmét igényli, és amennyiben időben is elhúzódik komoly menedzselést igényel.

3. Kontrollált kisebb esemény

- *A projektvezető rövid idejű kiesése a döntéshozatalból* pl. nyári szabadságotól miatt Alsónémedi polgármestere vagy jegyzője több mint két hétig nem elérhető, nem hozható döntés ebben az időszakban.
- *A projektteam tagjainak megbetegedése* pl. a válságstáb adminisztrátora több mint 2 hétig beteg lesz.
- *A kivitelező, projektgazda munkavállalóinak gyakori cseréje* pl. amennyiben az alsónémedi projekt megvalósítása során gyakori személycsere mutatkozik a projekt kommunikációban, az új munkavállalónak gyorsan képbe kell kerülnie.

4. Kontrollált nagyobb esemény

- *A lakossági támogatás hiánya* pl. Alsónémedi lakossága a visszajelzések alapján nem támogatja, és/vagy negatívan fogadja az önkormányzat tervezett szennyvíztelepi fejlesztését
- *A meghatározó vezetőt tragikus baleset éri* pl. a válságstáb vezetője pl. Alsónémedi polgármestere, jegyzője tartós távollétben van a beruházás során, késik a meghatalmazott személyének kijelölése.
- *A projektgazda tartós fizetéképtelensége* pl. Alsónémedi Nagyközség Önkormányzata további pályázatok benyújtása következtében nem rendelkezik a szükséges önerővel, vagy hitel felvétele válik szükségessé, amely időben elhúzódó.

A rendkívüli események okai

1. Külső okok

- A meghatározó vezetőt váratlan tragikus baleset éri.
- Tűzeset, robbanás vagy bármilyen természeti katasztrófa.

- A sajtóban/településen rosszindulatú híresztelések jelennek meg a projektről.
- A lakosság nem támogatja a beruházás megvalósítását, mert:
 - az infrastruktúra kialakítása átmeneti/tartós kellemetlenségekkel jár (sár, bűz, zaj);
 - az infrastruktúra kialakítása miatt a terület rendezetlenné válik, az új épületek, berendezések rontják a település összképét;
 - az infrastruktúra kialakításának közelsége rontja az életminőséget, veszélyezteti az egészséget;
 - a létesítmény közelsége csökkenti az ingatlanok értékét;
 - a településkép átalakításával csökken a turisztikai vonzerő;
 - megnövekvő szaghatások;
 - „ide kerül a környék szennye” – mondják;
- Közlekedésből és a megnövekedett forgalomtól való félelmek:
 - forgalmi dugók, elterelések;
 - az építkezést végző nehéz gépek miatt megrepednek a környező ingatlanok, utak;
 - bizonytalan a pénzügyi háttér, nincs elég forrás
 - sokan nem tudják/akarják kifizetni a hozzájárulást, ez lakossági tiltakozást szül;
 - a nem ellenőrzött beruházás miatt nőtt meg a csatornadíj – vádaskodás
- A projektgazda likviditási gondokkal küzd.
- Esetleges föld kisajátítási tevékenységet nem lehet határidőre befejezni.
- Régészeti feltárás miatt leáll a beruházás.
- Rendkívüli műszaki megoldásokat követelő esetek.

2. Belső okok

- Tartósan veszteséges működés, likviditási problémák.
- Kulcsfontosságú szakemberek hirtelen távozása.
- Rossz a belső hangulat, munkatársak elégedetlensége nő.
- Megbomlik a projektteam belső összhangja.
- Váratlanul távoznak a megvalósítás érdekében felkért szakértők.
- Megbomlik az összhang az önkormányzati képviselő-testületben.

Kommunikációs célcsoportok és elérésük módjának meghatározása

Elsődleges célcsoport **Alsónémedi teljes lakossága**, amely esetenként elszenvedője is a kialakult válságnak. Hasonlóan elsődleges célcsoport minden bejelentett **alsónémedi kis- és közepes vállalkozás, vállalkozó** és az **alsónémedi civil szervezetek**, különös tekintettel a környezetvédelmi célú egyesületek, szervezetek. A válságkezelés alatt az ő informálásuk elsődleges, kiemelt feladat.

Fontos célcsoport és egyben együttműködő partnerek az **illetékes hatóságok a térségben és régióban** (tűzoltóság, mentők, rendőrség, katasztrófavédelem stb.), amelyek saját hatáskörükben szintén nyilatkoznak az ügyben. A válságmenedzsment kiemelt feladata, hogy a vezetőkkel rendszeresen egyeztessen, és hangolja össze az információkat.

A **sajtó** esetében minden körülmények között a **nyílt, őszinte kétoldalú kapcsolatot** kell kialakítani, azaz elérni, hogy ha bármit megtudnak, elsőként a projekt menedzsmentjéhez forduljanak kérdéseikkel. **El kell érni, hogy ne a**

„szenzáció” megjelentetése legyen az elsőrendű cél. Ezzel együtt erősíteni kell a helyi kiadványok színvonalát, növelni kell a projekttel kapcsolatos tájékoztatók megjelenési gyakoriságát is. **Az elődleges célcsoport a menedzsmenttől kapjon minden esetben tájékoztatást a kialakult válságokról.** Így csökkenthető az információtorzulás veszélye.

Elsőként a munkatársakat kell tájékoztatni (Alsónémedi Nagyközség Önkormányzat polgármestere, jegyző, képviselő-testülete, a projekt műszaki-pénzügyi-kommunikációs-jogi vezetői, Alsónémedi Polgármesteri Hivatal munkatársai), mivel ők hiteles információforrásként jelennek meg környezetük felé. Részükre azt is külön meg kell mondani, hogy mit és milyen formában mondhatnak tovább. A közvetlenül érintett többi célcsoportot szintén közvetlenül ők tájékoztassák, lehetőség szerint elsőként.

Fontos, hogy minden célcsoportot rendszeresen tájékoztassuk a válság stádiumáról. A válságot követően demonstráljuk, hogy úrrá lettünk és túlléptünk a válságon. Ezért bármilyen jellegű zavar esetén, amely a megvalósítás során keletkezett, nyílt napot kell tartani.

Válságstratégia

A projekt válságkommunikációja a válságmenedzsment része. **A válságkommunikáció nézőpontjából minden olyan esemény, vagy jelenség válsághelyzetnek tekintendő, amely alkalmas a projekt szükségessége iránti bizalom megrendülésére.** A válsághelyzetek kommunikációs kezelése PR feladat, melynek sarkalatos pontja, hogy a válságkezelés kommunikációs stratégiája, lépései hogyan kerülnek kidolgozásra, és a munkaszervezet ezeket hogyan tudja elfogadni.

A munkakörnyezet alatt jelen esetben is a projektteam egészét kell érteni, mindazon személyeket, akik a kidolgozott tervnek, elképzelésnek megfelelően tevékenykednek a projektet ért válság megoldása érdekében.

Így a válsághelyzet legfontosabb teendője **a valóságos, jól megalapozott tényekről szóló konkrét információk gyors és konzisztens alkalmazása.** Ezzel csökkenthető a szakmailag helyesen értékelt válság tényleges állapota és a kívülállók, például a közvélemény által gondolt, vagy vélelmezett válsághelyzet közti különbség.

Válsághelyzet kezelése, lépések a válságstáb részére

A válságok hatása nem múlik el a válsághelyzet lecsengésével, következményei hosszú ideig hatnak mind a projektre és annak környezetére, a vele kapcsolatban álló emberekre.

A cselekvési módok és szemlélet a válsághelyzet bekövetkezése esetén:

1. Az esemény bekövetkezésekor az azt észlelő személynek azonnal **értesítenie kell Alsónémedi polgármesterét. Távollétében Alsónémedi jegyzőjét.**
2. A **valóságos helyzet bekövetkezését** a projekt vezetőségének (Alsónémedi polgármestere, Alsónémedi jegyzője) **fel- és el kell ismernie.**
3. A lehető legrövidebb időn belül ki kell alakítani a **válságstábot és a kommunikációs stábot.** A személyek kijelölése Alsónémedi polgármesterének feladata.

4. Fokozott **figyelemmel kell kísérni a környezet reakcióit**, annak minden szereplője részéről (média, Alsónémedin és a szűkebb régióban lakók, üdülők). Alsónémedi válságstáb adminisztrátora elemzi a környezet reakcióit, és késedelem nélkül beépíti a cselekvési programba.
5. Alsónémedi válságstáb kijelölt adminisztrátora **összegyűjti** a válsággal kapcsolatos lehető **legtöbb információt**, az előzmények hatását is értékelve (ezek a későbbiekben figyelmeztető jelként szolgálhatnak adott helyzetben).
6. A válsághelyzettel kapcsolatos tények ismeretében **osztályozza az eseményeket**, majd mobilizálja az erőket és forrásokat.
7. Ezen lépések után kerülhet sor a **környezet és a közvélemény korrekt, valóságnak megfelelő tájékoztatására. Nyilatkozattételre jogosult Alsónémedi polgármestere, távollétében: Alsónémedi jegyzője.**
8. A válságstáb kommunikációs vezetője biztosítja a projekt a **folyamatos, korrekt tájékoztatást**, olyan időpontokban, amikor valóban hasznos információk állnak rendelkezésre.
9. Ekkor a nyilatkozattételre jogosult **érzékelteni** minden lehetséges módon és eszközzel, hogy a projekt vezetősége és teljes személyzete **ura a helyzetnek és készen áll a válság elhárítására.**
10. Az **elemző, értékelő, cselekvő munkát folyamatosan**, a válság megszűnéséig összehangoltan és személyre szabottan végzi a projekt vezetősége, Alsónémedi önkormányzatának munkatársai.
11. Majd a projekt vezetőségének is **le kell vonnia a tapasztalatokat, következtetéseket, és meg kell tenniük a hosszabb távra szóló módosításokat.**

Egy adott válság kezelése a kommunikáció eszközzel jelentősen csökkenthető, illetve megoldható. A kockázatkezelés és válságmenedzsment számos elemből áll, de az alapelv minden esetben az, hogy minden veszélyesnek ítélt jelenséget időben kezelni kell. Mindig a konkrét helyzet szabja meg, hogy mikor melyik kommunikációs csatornát és eszközt kell használni.

Hatásosabb és olcsóbb a válság elkerülése a jó kommunikációval, mint a már kialakult válság menedzselése. A tájékoztatás során lehetőséget kell biztosítani arra, hogy az érintettek elmondhassák véleményüket a beruházásról, a tervezett fejlesztésről. A beruházó és a lakosság közötti párbeszéd felszínre hozhatja az esetleges új, vagy előre nem látott kockázatokat, válságforrásokat, lehetőséget adva a probléma időben történő orvoslására.

A jogszabályokból és előírásokból eredő kötelezettségek betartása mellett **a lehető legteljesebb körű közérthető tájékoztatást** kell biztosítani, olyan folyamatos párbeszédet kell nyitni, amely a partnerség szellemében tájékoztat a célcsoportokra váró feladatokról és követelményekről. A nyílt, kétoldalú kommunikáció a kérdésekre adott megfelelő válaszokkal eloszlatja a lakosság kétségeit és félelmeit, növelve ezzel a beruházás lakossági elfogadásának esélyeit.

A kommunikációs- a válságkommunikációs stratégiát és az alkalmazott eszközöket folyamatosan értékelni, és azokat szükség esetén, a tapasztalatokhoz igazítva rugalmasan módosítani kell. A szereplőknek **folyamatosan figyelniük és értékelniük kell a kockázatokat**, a felbukkanó válságjeleket és azokat a leghatékonyabb módszerekkel csökkenteni vagy optimális esetben semlegesíteniük kell.

A jól felépített tájékoztatás előre megválaszolja a kérdéseket, felméri a kockázatokat, és időben nyújtott, tartalmas, őszinte, hiteles, kiegyensúlyozott és nyílt tájékoztatással megelőzi a konfliktusok, válságok kialakulását – ezáltal hozzájárul a beruházás lakossági elfogadásához és a sikeres megvalósításhoz

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS TERVEZÉS

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS TERV KÉSZÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI

1. Az üzenet

- lehetőleg nem több mint 3 kulcsüzenet létrehozása, és ezek következetes használata,
- őszinte és hiteles üzenet,
- tájékoztatás ad arról, hogy milyen változások következtek be az önkormányzatnál, a projekt során, ezeknek milyen hatása van; mit és miért tett a zavarok elkerülése érdekében, és mi lesz a következő lépés.

Sajtóközlemény 1

Alsónémedi Község Önkormányzata 2012-ben európai uniós pályázaton a település szennyvíztisztító telep korszerűsítésére és bővítésére 409millió Ft összegű támogatásban részesült. A beruházás megkezdődött, az ünnepélyes megnyitó után felgyorsult a fejlesztés.

A mai napon a régészeti feltárások során a szakemberek óriási jelentőségű középkori falmaradványok nyomaira bukkantak, így a munkálatok a feltárást követően folytatódhatnak. A régészek 12 hónapra tervezik a feltárás elhúzódsát.

Sajtóközlemény 2

Alsónémedi Község Önkormányzata 2012-ben európai uniós pályázaton a település szennyvíztisztító telep korszerűsítésére és bővítésére 409millió Ft összegű támogatásban részesült. A beruházás megkezdődött, az ünnepélyes megnyitó után felgyorsult a fejlesztés.

A mai napon az építkezésen két munkásra ráomlott a kiásott föld és maga alá temette őket. A súlyos sérülteket egy budapesti kórházban ápolják, már elvégeztek több életmentő műtétet. Az azóta elvégzett vizsgálatok kimutatták, hogy a kivitelezést végző cég munkatársai a munkavédelmi előírásoknak megfelelően jártak el.

2. Eszközök és eljárások kiválasztása

Az üzenetek meghatározott célcsoporthoz juttatásához a megfelelő eszközt kell választani. Egy-egy sajtóközlemény például elérheti a helyi közösséget, de a munkavállalók megszólításához nem a legmegfelelőbb eszköz.

Eszközök:

- *Alsónémedi honlapja*
- *Sajtóközlemények – MTI, honlap, sajtóközlemény kiadása több nagy sajtóorgánium részére*

- *Sajtótájékoztatók szervezése* és megtartása lehetőleg a helyszínen
- *Interjúk, nyilatkozatok* – kérdések írásban megkérése
- *prezentáció* – Alsónémedi polgármesterének sajtótájékoztatóját alátámasztó képi és statisztikai adatok kivetítése
- *videó üzenet* – Alsónémedi polgármesterének nyilatkozata a község honlapján jelenik meg.

A válságkommunikációs felkészülés egyik legfontosabb eleme **a kapcsolattartás a médiával**. Ennek legfőbb elemei:

- A **pontos sajtólista** a kommunikáció alapja. Ebben médiumokként szerepelnek a kapcsolattartók nevei, beosztások és elérhetőségek is.
- **Sajtótájékoztató megtartása egyéni mérlegelés alapján**. Alapvetően elegendő egy a sajtó számára eljuttatott közlemény kibocsátása is, vagy egy újságíró közvetlen tájékoztatása is.

3. feladatok meghatározása

- A feladatok részletes meghatározása mellé **időterv készítése** is szükséges, ami a megvalósítandó lépések időzítését és az egyes feladatok végrehajtásának időkereteit is tartalmazza! Az egyes feladatok **végrehajtásának felelőseit** is meg kell jelölni!
- Fontos, hogy a kommunikáció folyamatos legyen, a válsághelyzet minden stádiumáról tájékoztassa az érintetteket.
- Minden esetben az első lépés a közvetlen munkatársak tájékoztatása!

4. Szimuláció

Minden terv értékének mércéje, hogy az abban foglaltak hogyan működnek a gyakorlatban. Ezért célszerű a tervben foglaltakat – még „békeidőben” – a gyakorlatban is kipróbálni, és a tapasztalatok levonásával, a szimuláció eredményeivel véglegesíteni a tervet.

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS FELKÉSZÜLÉS GYAKORLATI LÉPÉSEI

1. Kommunikációs csapat, válságstáb létrehozása, feladatok meghatározása

A csapat összeállításához nem csak a nevek, és az elérhetőségeik szükségesek, hanem a pontos feladat-meghatározás is, a felelősségi körök pontos megjelölésével. Egy felelős kinevezése a kommunikációs csapat vezetésére, és a kríziskommunikációs tervben rögzített feladatok ellátására. A csapattagok kiválasztása során a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

- Legyenek proaktívak, kezdeményezők, akik sürgős esetben is gyors döntéshozatalra képesek.
- A kommunikációs tervezésben és végrehajtásban is kellő szakértelemmel és képességgel rendelkezzenek.
- Ismerjék a szervezetet, annak célkitűzéseit.
- Legyen tagja az önkormányzat vezetője (vagy teljes joggal felruházott helyettese), a kommunikációs munkatárs, jogász, és nyilatkozattételre alkalmas és jogosult munkatárs.

Válságstáb

A válságstábot a válság bekövetkezése után a válságstáb vezetője hívja össze haladéktalanul. A válságstáb tagjai és feladatai:

Válságstáb tag	Felelős	Feladat
Válságstáb vezető	Alsónémedi polgármestere	<ul style="list-style-type: none"> Összehívja a válságstábot Irányítja a válságstábot Meghozza a szükséges döntéseket Nyilatkozik a sajtónak
Válságstáb kommunikációs vezető (szóvivő)	Alsónémedi jegyzője	<ul style="list-style-type: none"> Biztosítja a vezető részére az aktuális információkat Elemzi a válság eseményeit Előkészíti a sajtóközlemény(ek)e)t, a nyilatkozatok szövegét Összehívja a sajtó képviselőit Tartja a kapcsolatot a sajtó képviselőivel
Válságstáb asszisztens, adminisztrátor (médiá felelős + külső kapcsolatokért felelős)	Alsónémedi Polgármesteri Hivatal projektet helyben koordináló munkatárs	<ul style="list-style-type: none"> Biztosítja a válságstáb részére az ülések helyszínét, Adminisztrálja folyamatosan a válság történéseit Írásban rögzíti az eseményeket
Válságstáb műszaki felelőse	Alsónémedi projekt műszaki felelőse	<ul style="list-style-type: none"> Részt vesz a válságstáb ülésein A válság műszaki részére vonatkozó kérdéseiben rendelkezésre áll
Válságstáb pénzügyi felelőse	Alsónémedi Polgármesteri Hivatal pénzügyi vezetője	<ul style="list-style-type: none"> Részt vesz a válságstáb ülésein A válság pénzügyi részére vonatkozó kérdéseiben rendelkezésre áll

2. Célcsoportok listájának elkészítése és folyamatos frissítése

- A kommunikáció akkor lehet eredményes, ha valamennyi érintettet a lehető leggyorsabban tudjuk tájékoztatni.

- Elérhetőségi lista elkészítése a szervezet valamennyi érintettjéről (a kommunikáció célcsoportjairól) annak érdekében, hogy szükség esetén minél gyorsabban eljuthasson hozzájuk az információ.

3. Sajtószoba létrehozása

- A sajtószoba Alsónémedi Polgármesteri Hivatal irodahelyisége, ahol a kommunikációért felelős csapat dolgozik: figyeli és elemzi a szervezeten belüli és kívüli kommunikációs lépések hatásait, értékeli azokat, kidolgozza, és megvalósítja a következő kommunikációs feladatokat. Telefon, internet, számítógép rendelkezésre áll.

Melléklet 1: Krízis esetén használandó To-do lista

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS TERV FELÉPÍTÉSE

HELYZETELEMZÉS

CÉLKITŰZÉSEK MEGHATÁROZÁSA (STRATÉGIAI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS CÉLOK)

CÉLCSOPORTOK MEGHATÁROZÁSA

AZ EGYES CÉLCSOPORTOKRA SZABOTT ÜZENETEK ÉS ESZKÖZÖK

Célcsoportok	Üzenetek	eszközök
vezetői kör		
munkatársak		
ügyfelek		
Partnerek		
lakosság (mikró és makrókörnyezetben)		
szakmai szervezetek (felügyeleti szervek, hatóságok)		
Média		
egyéb érintettek		

A KOMMUNIKÁCIÓÉRT FELELŐS SZERVEZET ÉS ANNAK MŰKÖDÉSE

IDŐZÍTÉS, ÜTEMEZÉS

KÖLTSÉGVETÉS

Krízismenedzsment

Bevezetés

A projektterv előkészítése magában foglalja a kockázatelemzést megelőző előkészítő lépéseket, valamint magát a kockázatelemzést. A kritikus folyamat(ok) kijelölésével nemcsak a tervezést könnyíthetjük meg, hanem a feladatok kiosztását is, hiszen a kritikus vagy annak közelében elhelyezkedő teendőkre/forrásokra különösen nagy figyelmet kell fordítani.

Projektünk esetében is számolni kell azzal a lehetőséggel, hogy valami kedvezőtlen fordulatot vehet, ezért ezekre a lehetőségekre fel kell készülni, tervet kell készíteni.

A kockázatelemzés négy lépése

1. Kockázat azonosítás

A kockázat abból ered, hogy a projekt pénzügyi tervében szereplő költségek (ill. értékek) a projekt futamideje során végrehajtandó tevékenységekhez kapcsolódnak, és ha ezek a tevékenységek változnak – külső vagy belső tényezők miatt – a költségek (ill. értékek) is változni fognak. Ezek a változások elég nagyok lehetnek ahhoz, hogy kockázatot jelentsenek a projekt működőképessége szempontjából.

Kockázatnak minősül minden olyan **esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása, ami gátolja, hogy a projekt elérje céljait.** Minden kockázatnak két jellemzője van:

- Oka (pl. bármely esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása, mely bekövetkezésének van valamilyen **valószínűsége**);
- Hatása (pl.: a szervezeti célok elérésére gyakorolt **hatás, befolyás**).

Az alábbi kérdések megválaszolása segít a jelentős kockázatok azonosításában:

- Melyek azok a tényezők, amelyeknek jól kell működniük ahhoz, hogy a folyamat a céloknak megfelelően funkcionáljon?
- A folyamaton belül milyen hiba, gyengeség akadályozhatja a célok teljesítését?
- Tartalmaz-e a folyamat eredendően olyan feltételt, amely pénzügyi vagy egyéb veszteséget eredményezhet?

2. Kockázat értékelése

Az érzékenységvizsgálat az egyik olyan módszer, amellyel elemezni lehet, hogy a változások milyen hatást gyakorolnak a projekt pénzügyi profiljára.

3. Kockázat kezelés

A változások projektre gyakorolt hatásainak előzetes számszerűsítése alapján a projektmenedzser tisztában lesz a változások hatásaival, amikor azok megtörténnek, és lesz némi támpontja ahhoz, hogy mit tehet a hatások ellensúlyozása érdekében. A kockázat értékelése megmutatja, hogy a kockázat kezelhetőnek minősül.

4. Kockázatok kommunikálása

Mivel a projekthez kapcsolódnak kockázatok, bár külső okból is eredhetnek, kezdetben csak a projekt belső irányítását befolyásolják, a projekten belüli kommunikáció elengedhetetlen.

A kockázatelemzési mátrix (KM)

A kockázatelemzési mátrix a projekt folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze.

Minden kockázat meghatározható a következő kritériumok alapján: a szervezet céljaira gyakorolt negatív **hatása** és bekövetkezési **valószínűsége** alapján. Egy azonosított kockázat hatásának megítélésére a KM elemzési rangsort nyújt:

- **A kockázati tényező célokra gyakorolt hatása** - lehet: magas, közepes és alacsony hatás,
- **A kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége** - lehet magas, közepes és alacsony.

A projekt kockázatainak elemzése

A kockázatok felmérése során értékelni kell az egyes kockázatokat, majd összesíteni kell azokat. Így végezhető el a **projekt kockázatközpontú értékelése**. Az értékelés következetességét a tervezés előkészítése során kialakított kockázatelemzés mátrix, mint a kockázatelemzés alapvető eszköze biztosítja.

A KM ugyanakkor csak iránymutatásul szolgál ehhez a feladathoz, hiszen előfordulhat, hogy a kockázatok egyedi jellemzői a KM-ben meghatározott jellemzőkön részben kívül esnek, illetve a KM más elemeire egyaránt vonatkoznak.

A folyamat teljes körű értékelésének elkészítése

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához össze kell vetni az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését a projekt eredményeivel. Ennek során két összetevőt kell bemutatni:

- **a vizsgált folyamat mennyire jelentős, fontos**
- **a vizsgált folyamat mennyire kockázatos.**

Ebből a két tényezőtől kell a végső következtetést levonni, amely **a folyamat „összesített kockázatait értékelését”** adja.

A kockázatok felbecslése

A kockázatok felbecslésekor az alábbi két tényezőt kell figyelembe venni:

1. Mennyire valószínű?
2. Milyen súlyos következményekkel jár?

H A T Á S	MAGAS	KÖZEPES KOCKÁZAT	MAGAS KOCKÁZAT	MAGAS KOCKÁZAT
	KÖZEPES	ALACSONY KOCKÁZAT	KÖZEPES KOCKÁZAT	MAGAS KOCKÁZAT
	ALACSONY	ALACSONY KOCKÁZAT	ALACSONY KOCKÁZAT	KÖZEPES KOCKÁZAT
		ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS
		VALÓSZÍNŰSÉG		

Kockázati források feltérképezése

EMBERI KOCKÁZAT	PÉNZÜGYI KOCKÁZAT
<ul style="list-style-type: none"> • Projektteam és a projektben résztvevők szakmailag elég felkészültek-e? • Projektteam és a projektben résztvevők megfelelően elkötelezettek? • Projektteam és a projektben résztvevők tudják mit várnak el tőlük? • Projektteam és a projektben résztvevők elérhető-e adott időben és térben? 	<ul style="list-style-type: none"> • A válság és az előre nem tervezett pénzügyi folyamatok mennyire befolyásolják a projekt költségvetését, és így megvalósíthatóságát? • A projekt költségvetése reálisan tervezett-e? A pénzügyi ütemezés reális-e? • A projekt alaptökéje folyamatos ellenőrzés alatt van?
TECHNIKAI KOCKÁZAT	SZERZŐDÉSBELI/JOGI KOCKÁZAT
<ul style="list-style-type: none"> • A projekt során használt technológiák hozzáférhetőek? • A projekt során használt szennyvízelvezési technológiák valóba működnek? Megfelelőek? • A projekt során használt technológiák megbízhatóak? • A projekt során használt technológiák érthetőek Magyarországon? 	<ul style="list-style-type: none"> • A támogatási szerződésben vállalt kötelezettségeknek a projektteam és/vagy a projektgazda teljes körűen eleget tud tenni? • Milyen mértékben változhatnak a projektre vonatkozó magyar és európai uniós jogszabályok? • A projekt kudarca vagy problémái során ki a felelős szerződési/jogi szempontból?
TÁRSADALMI KOCKÁZAT	FIZIKAI KOCKÁZAT
<ul style="list-style-type: none"> • Mennyire befolyásolja a gazdasági - politikai környezet változása a projektre fennálló igényt a lakosság részéről? • Hatékony kommunikációs kapcsolat áll fenn az érintettekkel? • A közösség elfogadta/elfogadja-e a projekt szükségességét? 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejtene-e magukban valamiféle fizikai kockázatot a projekt feladatai?

KÖRNYEZETI KOCKÁZAT	HELYI ADOTTSÁGOKBÓL ADÓDÓ KOCKÁZAT
<ul style="list-style-type: none"> Milyen környezeti tényezők jelenthetnek kockázatot a projekt sikerére nézve? Az időjárás változása mennyire befolyásolhatja a projektet? 	<ul style="list-style-type: none"> A projektgazda stratégiájának, célkitűzéseinek változásai mennyire befolyásolják a projekt megvalósítását? A helyi adottságok mennyire befolyásolják a projekt előrehaladását, megvalósítását?

A kockázatok rögzítése és kezelése

Miután megállapításra került, mely feladatoknak van az átlagosnál magasabb kockázattartalma, ajánlatos erről egy jegyzéket készíteni.

A problémák kezdeti jeleinek felismerése sok esetben aktív odafigyelést kíván. Ahhoz, hogy a rizikófaktor tervbevétele hatékony legyen, a kockázat felismerése után tovább kell tudnunk lépni. Erre az alábbi módszerek léteznek:

1. A kockázat elkerülése

A beazonosított kockázati forrás elkerülése. Ezt követheti egyes projektfeladatok áttervezése, átgondolása.

2. Kockázat előli kitérés, átruházás

Próbáljunk meg másokat rábírnunk arra, hogy vállaljanak át a kockázat terhéből, így a következményekkel nem egyedül kell majd megbirkóznunk.

3. Kiegészítő terv készítése, kockázat csökkentése

Kiegészítő terv elkészítése, amely lehetőséget ad arra, hogy a projektterv egészében véve érintetlen maradjon.

4. A kockázat elfogadása, újraszabályozás

A kockázat kezelésében a kockázat tényének elfogadása is egy megoldás. Ekkor a projekt, vagy az adott folyamat újraszabályozása a megoldás.

Kockázati napló vezetése

1. Kockázati jegyzék					
Feladat megnevezése	Mi hiúsulhat meg?	A kockázat értékelése (1-100)	Érintett paraméterek	Korai figyelmeztető jelek	megoldás

2. Mennyire valószínű a kockázat?									
Valószínűtlen				Valószínű		Nagyon valószínű			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Milyen súlyos következményekkel jár a kockázat?									
jelentéktelen				Súlyos		Nagyon súlyos			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Folyamatos kockázatmenedzsment

Mindig járjunk egy lépéssel a kockázatok előtt! Fontos szempontok a továbbiakban:

- Figyeljük az ismert kockázatok bekövetkeztét a kockázati mátrix dokumentum szerint.
- Vezessünk kockázati naplót.
- Minden projektmegbeszélésen érdeklődjünk az új kockázatok felől.
- A projekt mérföldköveinél végezzünk újabb kockázatazonosítást.
- Új kockázatnál készítsünk reakciótervet.
- Képezzünk tartalékot, számoljunk ismeretlen tényezőkkel is. Az összköltségvetés bizonyos hányadát (kb. 5 %-t) ilyenre állítsuk be.

Minden egyes tervezett feladatban rejlik valamilyen rizikófaktor. A projektmenedzser feladata eldönteni azt, hogy melyik kockázatot érdemes komolyan venni. A projektmenedzser folyamatos kapcsolatot tart fenn a projektgazdákkal, különös tekintettel a projekt folyamán várható vagy már felmerült kockázati források megoldására.