

---

Sátoraljaújhelyi óvodák és bölcsődék fejlesztése

**KOMMUNIKÁCIÓS TERV**

**és**

**VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS TERV**

**PROJEKT SZÁMA:**

TOP-1.4.1-15-BO1-2016-00079

**Készítette:**

*Zemplén Televízió Közhasznú Nonprofit Kft.*

Sátoraljaújhely Város Önkormányzata közreműködésével

Sátoraljaújhely, 2017. október

## 1. Helyzetelemzés és stratégiai célkitűzések

### Előzmények és általános célok

Sátoraljaújhelyi óvodák és bölcsődék fejlesztése

**Előzmények:** Sátoraljaújhely Borsod-Abaúj-Zemplén Megye legészakibb települése, közvetlenül a szlovák határ mentén helyezkedik el. A régió egyik legsúlyosabb problémáját a közvetlen munkaerő-piaci viszonyok jelentik. A település foglalkoztatási helyzete az átlaghoz közelít. A nyilvántartásban szereplők többsége halmozottan hátrányos helyzetű, nehezen tudnak elhelyezkedni. Sátoraljaújhelyre jellemző, hogy a férfiak és nők foglalkoztatási aránya elmarad az Európai Unió átlagától. A foglalkoztatottság érdekében hozott intézkedések csak akkor érhetik el céljukat, ha kiegészülnek család és a munkahely igényeinek összeegyeztetésével. Ezért kiemelten jelentős a 0-3 éves korosztály napközbeni ellátását biztosító megfelelő gyermekvédelmi alapellátásának a biztosítása. Bölcsődére van szükség, mely tartalmaz szolgáltatásaival, megfelelő férőhelyszámmal áll a bölcsődehasználók rendelkezésére. A sátoraljaújhelyi Hétszínvirág Óvoda Szlovák és Német Nemzetiségi Óvoda és Bölcsőde többcélú intézmény, több telephelyen biztosítja a 0-7 éves korú gyermekeket nevelő szülők igényeinek kielégítését. A Hétszínvirág Óvoda Szlovák és Német nemzetiségi Óvodában óvodai és nemzetiségi nevelés, pedagógiai szakmai szolgáltatás biztosított, főzőkonyha működik és gyerek, valamint munkahelyi étkeztetés történik. A Tündéerkert Bölcsődében gyerekek napközbeni ellátása és korai fejlesztés zajlik. A Diana Művészeti Tagóvodában óvodai nevelés, sajátos nevelési igényű gyerekek ellátása történik, főzőkonyha működik és gyerek és munkahelyi étkeztetés valósul meg. A Pöttömke Biztos Kezdet Gyerekházban társadalmi felzárkóztatást segítő prevenció szolgáltatás vehető igénybe. A Károlyfalvi Művészeti Tagóvodában óvodai és nemzetiségi nevelés, gyerek és munkahelyi étkeztetés történik. A Kazinczy-kert Művészeti Tagóvoda óvodai nevelést, gyerek és munkahelyi étkeztetést biztosít. Minden telephelyen rövid és hosszú időtartamú közfoglalkoztatási feladatot is ellát Sátoraljaújhely Város Önkormányzata.

**A stratégiai cél:** A „Sátoraljaújhelyi Óvodák és Bölcsődék fejlesztése” című projekt átfogó célja a minőségi nevelés infrastrukturális feltételeinek biztosítása, a kapacitásbővítés, a jogszabályi és szabvány szerinti feltételeknek megfelelő, fenntartható működés biztosítása. A fejlesztés célja a település népességmegtartó képességének, a fiatal, képzett munkaerőt megtartó lehetőségeinek növelése, a helyi szükségletekre épülő közszolgáltatások racionális és költséghatékony működésének kialakítása. Cél az egészséges, biztonságos és motiváló környezet kialakítása a

gyermek számára, valamint az egyénre szabott nevelés, készség és képességfejlesztés feltételeinek megteremtése. A hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelésével a társadalmi kohézió, az egyenlő esélyek, a méltányos nevelési környezet biztosítása.

A program keretében megtörténik a Hétszínvirág Óvoda bővítése és felújítása és ugyanezen az ingatlanon található bölcsődéhez tartozó udvar felújítása. A Diana Művészeti Tagóvodában 600 adagos főzőkonyha lesz kialakítva, mellyel a település óvodai és bölcsődei étkeztetése megoldott lesz. Az intézmény bővítésére is lehetőség nyílik, melyet emeletráépítéssel kívánnak elérni. A projekttel érintett további két intézményben csak melegítőkonyha lesz kialakítva. A Károlyfalvi Művészeti Tagóvoda belső felújítása és 7 fős Mini Bölcsőde bővítése történik meg a projekt keretében.

A Tündérgert Bölcsőde játszóudvara, a 48 kisgyermek számára már nem elegendő. A beépített játékeszközök hiányosak, a játékudvar bővítéséhez, a balesetmentes feladat ellátáshoz a szomszédos telek egy részének ingatlankiváltása szükséges. Az udvar bővítésével a 4 csoportnak elkülönített udvarrészt lesz kialakítva, ami eddig nem volt megoldott, valamint a rendeletben előírt mozgásfejlesztő eszközöknek is elegendő helye lesz.

A projekt az infrastrukturális fejlesztés mellett eszközbeszerzést is tartalmaz.

## **2. Kommunikációs célok meghatározása**

A „Sátoraljaújhelyi Óvodák és Bölcsődék fejlesztése” című projekt kommunikációs tevékenységei elérhetővé válnak és elősegítik a program társadalmi elfogadottságát.

Jelen dokumentum a „Sátoraljaújhelyi Óvodák és Bölcsődék fejlesztése” című program kommunikációs feladatainak összegzése, amely azt a célt szolgálja, hogy a lakosság, illetve az érintett célcsoportok támogatása mellett valósuljon meg a projekt. A célcsoportba tartozókat megfelelő, aktuális információval ellátva érhetjük el, hogy a projekt által kitűzött célokat elfogadják és tudatosan támogassák. A projekt kommunikációjának pozitív hangvételűnek kell lennie, hangsúlyozva, hogy a projektben érintett intézmények fejlesztése hatással van lakosság életére, a térség gazdasági helyzetére.

A kommunikáció elsősorban a projekt által közvetlenül érintett célcsoportoknak kell, hogy szóljon, azzal az üzenettel, hogy a program elsősorban az ő életükre van kihatással, pozitív változást eredményezhet saját és családtagjaik életében.

A kommunikációs eszközök, technikák által közvetített információknak konkrétumokra kell épülniük, az általános megfogalmazások kizárólag a stratégiai célok bemutatására használhatóak, egyéb esetben a projekt sikere érdekében kerülendők.

A projekt három célcsoport felé kommunikál:

- Az óvodába, bölcsődébe járó gyermekek szülei felé, mert a fejlesztéssel javulnak az intézményi nevelés feltételei.
- Sátoraljaújhely lakossága felé, mert az óvodák, bölcsődék fejlesztésével változás következik be a gyermekek nevelésben.
- A gazdasági élet szereplői felé, mert az magas színvonalú nevelés hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez, mely hatással van a munkaerő utánpótlásra is.

A kommunikációs terv elfogadása után, az annak végrehajtásában részt vevők számára történő kihirdetés, illetve a terv végrehajtásának felügyelete a projektvezető kizárólagos feladata és hatásköre.

### 3. Célcsoportok – üzenetek meghatározása

Célcsoportok	Üzenetek
Óvodába és bölcsődébe járó gyerekek szülei	A fejlesztésnek köszönhetően javulnak az óvodákban és bölcsődékben a minőségi nevelés feltételei. Egészséges, biztonságos környezet kerül kialakításra a gyermekek számára.
Sátoraljaújhely lakossága	A fejlesztésnek köszönhetően megteremtődnek a gyermekek egyénre szabott nevelésének, készség és képességfejlesztésének feltételei. Javul az óvodákban és bölcsődékben dolgozók munkakörülménye.
Gazdasági élet szereplői	Sátoraljaújhely Város Önkormányzatának célja, hogy növelje a település népességmegtartó erejét. Ehhez nem elég csupán csak a munkahelyek számát növelni, de meg kell teremteni annak a feltételét is, hogy családok jól érezzék magukat a városban, minőségi

	szolgáltatásokat kapjanak. Az óvodák és bölcsődék fejlesztésével olyan beruházás valósul meg mely 0- 7 éves korig biztosítja a magas színvonalú nevelést, azt eredményezheti, hogy csökken az elvándorlás.
--	--

#### **4. Kommunikációs stratégia megalkotása**

A program sikere függ a társadalmi elfogadottságból eredő kockázattól is. A kommunikáció során ezért érzékeltetni kell a lakossággal, a célcsoportba tartozó személyekkel, a projekt gazdasági és társadalmi hasznát.

##### **A kommunikáció eszközrendszere**

A „Sátoraljaújhelyi óvodák és bölcsődék fejlesztése” című projekt kommunikációs tervének ütemezése a vállalkozási szerződésben rögzített ütemterv szerint kell, hogy haladjon, annak meg kell, hogy feleljen.

A támogatási szerződésben foglaltakhoz képest kisebb volumenű kommunikációs tevékenység nem valósulhat meg. A különböző csatornák igénybevétele, a források hatékony felhasználásával történik.

Fontos, hogy a kommunikáció valóban azokhoz érjen el, akiknek szánták az üzenetet, azaz céltudatos és sikeres kommunikáció valósuljon meg.

Tekintettel a térség szociálisan hátrányos helyzetére, a kommunikációnak és a válságkommunikációnak kiemelt szerepet kell játszania a projekt megvalósítása során, annak minden elemében.

##### **Kommunikációs csatornák, ütemterv**

*Sátoraljaújhely Város honlapján a projekthez kapcsolódó oldal megjelenítése.*

Megvalósítása a projekt indulásával párhuzamos. Az internetes honlap tartalmazza a projekt leírását, megvalósulásának menetét, aktuális információt nyújt a jelenlegi állapotról. Tájékoztatást

nyújt a lakosság és a projekt résztvevői számára. Az oldalon megtalálhatók a legfrissebb hírek a megvalósítás menetére vonatkozóan. Megtalálható a program indoklása, a projektismertető és a pályázat várható eredményei.

#### *Ismertető tábla elhelyezése*

A tájékoztató tábla biztosítja az európai uniós forrásból megvalósuló fejlesztések láthatóságát a lakosság számára. A tábla elhelyezése a legszükségesebb projektinformációkat tartalmazza az európai uniós pályázat emblémákkal ellátva.

#### *Sajtóközlemény, sajtóesemények összegyűjtése*

A projekt indításakor és zárásakor sajtóközlemény készül, mely bemutatja a program elemeit, céljait, várható eredményeit. A sajtóközlemény megjelenik a Zemplén televízió hirdetési felületein /képűjság/ valamint a helyi nyomtatott sajtóban.

#### *Fotódokumentáció*

A program legfontosabb állomásai fotók segítségével is dokumentálásra kerülnek, melyek a projekthez kapcsolódó térképtéren elérhetőek.

#### *TV tájékoztató a térségi televízióban*

A televízió ellátottsági területén képes a legszélesebb célcsoport, illetve a közönség elérésére. A helyi Zemplén TV-ben való hír-megjelenés a projekt megvalósításának legfontosabb állomásiról számol be. Például a projekt indulásakor, legfontosabb állomásairól, zárásáról.

### **5. A tájékoztatás során használt kommunikációs eszközök**

	<b>Kommunikációs eszközök</b>	<b>Tevékenység időbeni ütemezése (év, hónap)</b>	<b>Darabszám</b>	<b>Az eszköz paraméterei</b>	<b>Az eszköz költsége (nettó ár forintban + ÁFA)</b>
1	Kommunikációs terv készítése	2017. október	1		100.000
2	Nyomtatott tájékoztatók (brosúrák, szórólapok, stb.) elkészítése és	-	-	-	-

	lakossági terjesztése				
3	A kedvezményezett működő honlapján a projekthez kapcsolódó tájékoztató (esetleg aloldal) megjelenítése és folyamatos frissítése a projekt fizikai zárásáig.	2017. november -2018. október 31.	1	A projekt kedvezményezettje Sátoraljaújhely Önkormányzata. A város honlapján kerül kialakításra a projekt bemutatását célzó aloldal, mely a program teljes időszaka alatt elérhető.	60.000
4	Sajtóközlemény kiküldése a projekt indításáról és a sajtómegjelenés összegyűjtése	2017. november	1	A sajtóközlemény röviden összefoglalja a projekt célját, legfontosabb információit tartalmazza a kedvezményezett nevét, a támogatás mértékét, a támogatót, illetve a szükséges formai elemeket, lógókat, szlogent, valamint a projekt kódszámát. Megjelenik a helyi sajtóban. (Zemplén TV képűjság, Újhelyi Körkép).	35.000
5	Sajtónyilvános események szervezése (ünnepélyes eseményekhez, pl. alapkövetétel, egyes beruházási fázisok befejezése, projektlátogatás, átadások, képzés zárása, stb.)	-	-	-	-
6.a	A projekt helyszínein „B” típusú tábla elhelyezése	2017. november – 2018. október 31.	1	A projekt megvalósulásának helyszínén 1 darab „B” típusú tábla kihelyezése. Mérete: 300 x 150 cm.	60.000
6.b	A projekt helyszínein „C” típusú tábla elhelyezése	2017. november – 2018. október 31.	2	A projekt megvalósulásának helyszínén 2 darab „C” típusú tábla kihelyezése. Mérete: 59,4 cm x 42 cm	20.000
7	Média-megjelenés vásárlása a projekthez kapcsolódóan	-	-	-	-

8	Kommunikációs célra alkalmas fotódokumentáció készítése	2017. november – 2018. október 31.	minimum 3 darab	A projekt megvalósulása során fotódokumentáció készül. Minimum 2448x3264 ~ 8,0 MP felbontásban.	50.000
9	Sajtónyilvános ünnepélyes projektátadó rendezvény szervezése	-	-	-	-
10	Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése	2018. október 31.	1	A sajtóközlemény röviden összefoglalja a projekt célját, elért eredményeit. Tartalmazza a kedvezményezett nevét, a támogatás mértékét, a támogatót illetve a szükséges formai elemeket, lógókat, szlogent valamint a projekt kódszámát. Megjelenik a helyi sajtóban. (Zemplén TV képújság, Újhelyi Körkép)	35.000
11	Eredménykommunikációs információs anyagok, kiadványok készítése	-	-	-	-
12	TÉRKÉPTÉR feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal	2017. november – 2018. október 31.	1	TÉRKÉPTÉR feltöltése, mely tartalmazza a projekthez kapcsolódó leírást, a kommunikációs célú fotókat, egyéb más a projektről készült sajtóanyagot.	5.000
13	A beruházás helyszínén „D” típusú emlékeztető tábla elkészítése és elhelyezése	2018. október 31.	1	A projekt zárását követően annak megvalósításának helyszínén elhelyezésre kerül a „D” típusú emlékeztető tábla. Mérete: A3 (29,7 cm x 42,0 cm)	5.000



## 6. Értékelés

<b>Eszköz</b>	<b>Értékelési módszer</b>
Sajtómunka	A megjelent sajtócikkek, tudósítások, sajtóközlemények összegyűjtése.
Honlap	Megvizsgálásra kerül, hogy a projektről való tájékoztatás érdekében Sátoraljaújhely weboldalán létrehozott aloldalt mennyien látogatták meg.
Személyes visszajelzések	Tapasztalatok összegyűjtése a projekt célcsoportjának tagjaitól.

### Források

A kommunikációs tervben foglalt feladatok végrehajtása, a kiválasztott kommunikációért felelős szervezet ajánlata és a megkötött szerződés alapján a tervek szerint 370.000 Ft + Áfa összegben igényel forrást.

Ezen forrásra a .....számú támogatási szerződés szerint ..... fedezet áll rendelkezésre.

Sátoraljaújhely, 2017. október

### **A tervben foglaltak végrehajtását elrendelem!**

Érvényes visszavonásig.

Sátoraljaújhely, 2017. október 30.

p.h.

.....  
Seres Péter

---

Sátoraljaújhelyi óvodák és bölcsődék fejlesztése

**VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS TERV**

**PROJEKT SZÁMA:**

TOP-1.4.1-15-BO1-2016-00079

**Készítette:**

*Zemplén Televízió Közhasznú Nonprofit Kft.*

Sátoraljaújhely Város Önkormányzat közreműködésével

Sátoraljaújhely, 2017. október

## **1. BEVEZETÉS**

Bármennyire is egyedülállóan és gondosan kidolgozott, a terület értékeit, előnyeit és hátrányait maximálisan figyelembevevett, elkészített terv keretében valósul meg a „Sátoraljaújhelyi Óvodák és Bölcsődék fejlesztése” című projekt, fel kell készülnünk olyan előre nem látható események bekövetkezésére és károsító hatására is, amelyek nem tervezhetőek.

Esetünkben a válság a projekt megvalósítása során a konzorciumi partnerek, a kivitelezést végző cégek meghátrálása jelenthet rizikót. A válságban az események felgyorsulnak és összegződnek, mellyel párhuzamosan az emberek reagálása kiterjed és felerősödik.

A valódi válsággal együtt jár a nyilvánosságra kerülés, mely kikényszeríti, hogy ne csak a válság tulajdonképpeni kezelésével foglalkozzunk, hanem a válságkommunikációval is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy válság elhárításánál sokszor a felmerült probléma kommunikációs kezelése a nehezebben megoldható feladat.

Tekintettel a térség lakosságának szociális helyzetére különbözőségére meghatározó, hogy egy esetleges válsághelyzetben milyen kommunikáció valósul meg.

## **2. LEHETSÉGES RENDKÍVÜLI HELYZETEK**

A válságkezelés és a válságkommunikáció szükséges, de nem elégséges feltétele a válság típusának meghatározása. Már a válság megjelenése előtt fel kell készülnünk a gyors, pontos helyzetértékelésre, ismernünk kell a célcsoport tagjainak szociális helyzetét, a lakosság egymástól eltérő attitűdjét, a környezet különböző véleményalkotási jellemzőit, a válság kontrollálhatóságának érvényre juttatási lehetőségeit. Minden válságnak vannak sajátos, egyedi vonásai, amelyek tulajdonképpen egyértelműen csak azt az esetet jellemzik, amelyek más esetben nem, vagy nem ugyanúgy fordulnak elő. Van azonban négy közös elem, amely minden válságot jellemez, és e négy elem ismerete nagymértékben elősegíti a válsághelyzet kialakulásának a felismerését, illetve a konkrét kezelését. E négy elem pedig a következő:

- ✓ alapvető (kiváltó, indító) ok;
- ✓ a fenyegetettség megjelenése;
- ✓ nem kontrollálható helyzetek kialakulása;
- ✓ koncentrált, azonnali beavatkozás szükségessége.

**A projekt megvalósításának során összegezve az alábbi válságesemények bekövetkezése lehetséges:**

- ☞ A projektben részt vevők váratlan kilépése,
- ☞ Gondatlanságból eredő bűncselekmény elkövetése a megvalósítás szakaszában,
- ☞ Tűz, egyéb nagyobb káreset;
- ☞ Baleset;
- ☞ A projektvezető rövid idejű kiesése a döntéshozatalból;
- ☞ A lakossági támogatás hiánya;
- ☞ A meghatározó vezetőt tragikus baleset éri.

### ***3.Kommunikációs célcsoportok és elérésük módjának meghatározása***

Elsődleges célcsoport minden esetben az óvodába és bölcsődébe járó gyermekek szülei. A válságkezelés során az ő informálásuk elsődleges, kiemelt feladat. Szintén fontos a város lakosságának, illetve a gazdasági élet szereplőinek a tájékoztatása is.

Fontos célcsoport a konzorciumi partnerek, kiknek szintén pontos információkkal kell rendelkezniük a válságról, és akikkel közös összefogásban lehet megoldást találni a kialakult problémás helyzet kezelésére.

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. Fontos, hogy az elsődleges célcsoport a menedzsmenttől kapjon mindenekelőtt tájékoztatást a kialakult válságokról, így némileg csökkenthetjük az információtorzulás veszélyét.

Elsőként a munkatársakat kell tájékoztatni (vezetők, teljes munkatársi kör), mivel ők hiteles információforrásként jelennek meg környezetük felé. Nekik azt is külön meg kell határozni, hogy mit és milyen formában mondhatnak tovább.

A válságkezelés szempontból kiemelt jelentőséggel bír, hogy valamennyi célcsoport első kézből kapjon hiteles, pontos információkat a kialakult helyzetről.

Fontos, hogy minden célcsoportot rendszeresen tájékoztassuk a válság stádiumáról. A

válságot követően demonstráljuk, hogy úrrá lettünk a helyzeten és túlléptünk a válságon. Ezért bármilyen jellegű zavar esetén, amely a megvalósítás során keletkezett, nyílt napot kell tartani.

## VÁLSÁGSTRATÉGIA

### *Kommunikációs kezelésmódja*

A projekt válságkommunikációja a válságmenedzsmentünk része. A válságkommunikáció nézőpontjából minden olyan esemény, vagy jelenség válsághelyzetnek tekintendő, amely a projektbe vetett bizalom megrendülését eredményezheti. 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.

Jelen esetben is a szervezetek egészét kell érteni, annak legfelső szintjétől a legalsóig, tehát mindenkit ez alatt értünk, aki a kidolgozott tervnek, elképzelésnek megfelelően tevékenykedik a projektért a válság megoldása érdekében. Így a válsághelyzettel kapcsolatos legfontosabb teendő 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.

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

A válsághelyzet megjelenésénél a cselekvési tervben meghatározott módon kell cselekedni:

- ☞ Az esemény bekövetkezésekor az azt észlelő személynek azonnal értesítenie kell az illetékes vezetőt;
- ☞ A válságos helyzet bekövetkezését a projekt vezetőségének fel- és el kell ismernie;
- ☞ A lehető legrövidebb időn belül ki kell alakítani a válságstábot és a kommunikációs stábot;
- ☞ Figyelni kell a környezet reakcióját és a tapasztaltakat késedelem nélkül kell beépíteni a cselekvési programba;
- ☞ Össze kell gyűjteni a válsággal kapcsolatos lehető legtöbb információt, az előzmények hatását is értékelve (ezek a későbbiekben figyelmeztető jelként szolgálhatnak adott helyzetben);
- ☞ A válsághelyzettel kapcsolatos tények ismeretében osztályozni kell az eseményeket, majd mobilizálni az erőket és forrásokat;

- ☞ Ezen lépések után kerülhet sor a környezet és a közvélemény korrekt, valóságnak megfelelő tájékoztatására;
- ☞ Biztosítani kell a projekt profi, kiválóan felkészült kommunikációs stábjá révén a folyamatos, korrekt tájékoztatást, olyan időpontokban, amikor valóban hasznos információk állnak rendelkezésre;
- ☞ Érzékeltetni kell minden lehetséges módon és eszközzel, hogy a projekt vezetősége és teljes személyzete ura a helyzetnek és készen áll a válság elhárítására;
- ☞ A válság megszűnéséig összehangolt munkát kell végeznie a projektben közreműködő személyeknek, szervezeteknek alapul véve az előre kidolgozott cselekvési tervet.
- ☞ Majd a projekt vezetőségének is le kell vonnia a tapasztalatokat, következtetéseket, és meg kell tenniük a hosszabb távra szóló módosításokat.

Egy adott válság a kommunikáció eszközrendszerével jelentősen csökkenthető, illetve megoldható. A kockázatkezelés és válságmenedzsment számos elemből áll, de az alapelv minden esetben az, hogy minden veszélyesnek ítéltető jelenséget időben kell kezelni. Ez többnyire többletinformáció eljuttatását jelenti, de 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 projektről. 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 pályázati program 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.

**Összességében:** 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 projekt sikeres megvalósításához.

## Krízismenedzsment tartalma

A kríziskommunikációs kézikönyv a projekt végrehajtását szolgálja, hiszen három kockázati tényező is akadályozhatja a program menetét.

- **Humán kockázat**

Csúszik a projekt indítása (pl. nincs elegendő személy a képzésekre vagy a képzőközpontok nem tudják időben elkezdni a munkát).

A projektmenedzsmentben bekövetkező változások

Feladat:

- probléma meghatározása;
- az érintett területen a feladatok átadás-átvételének megszervezése;
- a legmegfelelőbb személy kiválasztása;
- a változások bejelentése;
- a változások kommunikálása;
- szakértői egyeztetés, a megoldás meghatározása;
- a megoldás kommunikálása;
- a károk felmérése, a költségvetés újratervezése;
- felelősök meghatározása, kártérítés érvényesítése.

- **Jogi szabályozás változásából eredő kockázat**

Gazdasági környezetet befolyásoló változások, melyek elsősorban többletköltséget jelentenek (pl. adónövekedés, minimálbérnövekedés, munkajogi szabályok stb.)

Feladat:

- a változás hatásainak meghatározása, felmérése;
- válaszlépések meghatározása;
- a keletkező többletköltségek kiszámítása;
- költségvetés módosítása.

- **Pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság kockázata**

A folyamatos finanszírozás meghiúsul (a projektgazda gazdasági nehézségei, fenntartóváltás stb.)

Feladat:

- finanszírozás folytatás időpontjának meghatározása;
- költségvetés módosítása;
- projekt kivitelezés befejező időpontjának módosítása;
- a változások bejelentése az irányítóhatóság felé;
- a megváltozott körülmények és hatásainak kommunikálása.

A krízismenedzsment a felsorolt problémák megoldása közben a kommunikációs tevékenységét összehangoltan és minél pozitívabban kell, hogy ellássa.