SZÉCHENYI 2020

FSZK
Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért
Közhasznú Nonprofit Kft.

TÁRS PROJEKT
Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása

A kiadvány az EFOP-1.9.1-VEKOP-15-2016-00001 kódszámú ***„TÁRS Projekt - Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása”*** című kiemelt projekt keretében készült.

Szerzők:

KEIOK Kft. – Perfektum PR Kft. munkatársai

A módszertan elkészítésében közreműködő szervezetek:

Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI)

Szociális Gyermekvédelmi Főigazgatóság (SZGYF)

Érdekvédelmi Fórum – FESZT

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK)

A módszertan elkészítésében közreműködtek:

Dr. Sziklai István, Szentkatolnay Miklós, Szulyák Eleonóra, Dr. Kissné Huszár Anikó, Dénesné Spitzer Éva, Nagy Lejla, Kiss Eszter

A kiadvány a TÁRS Projekt Hálózat Munkacsoportjának koordinálásával készült.

2017.

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1138 Budapest, Váci út 191.
Telefon: (+361) 450 3230; fax: (+36 1) 450 3235
E-mail: titkarsag@fszk.hu; http://www.fszk.hu

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ **3**

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ ÁLTALÁNOS MÓDSZERTANA **5**

Kommunikációs szakmai alapinformációk: 5

Az intézményi férőhely kiváltás válságkommunikációs szempontból releváns jellemzőinek bemutatása 8

A KOMMUNIKÁCIÓS HELYZET ELEMZÉSE **12**

STAKEHOLDER (ÉRDEKGAZDA) ANALÍZIS **13**

KONFLIKTUS-MONITORING ESZKÖZÖK **26**

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS CSOPORT **28**

A válságkommunikációs csoport tagjai 28

A válságkommunikációs csoport kommunikációs lánca 32

KOCKÁZATELEMZÉS **34**

Kockázatok az előkészítési szakaszban 34

Kockázatok a megvalósítási szakaszban 35

Kockázatok a működtetési szakaszban 36

Projektfolyamattól független kockázati tényezők 36

KRÍZISMENEDZSMENT **38**

Az előre tervezhető krízisek kezelése 38

Krízisek kezelése az előkészítési szakaszban 40

Krízisek kezelése a megvalósítási szakaszban 44

Krízisek kezelése a működtetési szakaszban 53

A projektfolyamattól független krízisek kezelése 57

Előre nem tervezhető krízisek kezelése 60

Krízisek esetén kártékony lépések 60

VÁLSÁGHELYZETEK UTÓLAGOS ÉRTÉKELÉSE **62**

IRODALOMJEGYZÉK **63**

MELLÉKLETEK **64**

1. sz. melléklet: Válság bejelentő űrlap

2. sz. melléklet: Média megjelenési ív

3. sz. melléklet: A válságra reagálás ellenőrző listája

4. sz. melléklet: Válsági utáni értékelést elősegítő űrlap

BEVEZETŐ

Jelen válságkommunikációs terv a TÁRS Projekthez kapcsolódóan készült el, így az általános szakmai irányelvek és tapasztalatok mellett figyelembe veszi annak céljait, elemeit és azok mentén épül fel.

Fő feladata a kiváltási folyamatban résztvevő intézmények vezetői számára **a potenciális konfliktushelyzetek megelőzésére illetve a kialakult konfliktushelyzetek kezelésére alkalmas dokumentum biztosítása, ami:**

- Sorra veszi és elemzi az intézményi férőhely kiváltási folyamat előkészítése és megvalósítása során esetlegesen felmerülő válsághelyzeteket. Meghatározza a kommunikációs célcsoportokat és ismerteti azon módokat, ahogy a helyi intézmények és válságstábjuk elérheti őket.
- Bemutatja a válsághelyzetek előrejelzésére alkalmas, az egyes helyi intézmények és válságstábjuk által használható módszereket.
- Bemutatja a válságkommunikáció intézmények és vezetőik által használható mintáit, illetve röviden ismerteti azon kommunikációs aktusokat és megnyilvánulásokat, amelyek mindenképpen kerülendők egy-egy válsághelyzet során.
- Végül, de nem utolsósorban pedig összegzi azon módszereket, amelyekkel a válságkommunikációs munka folyamatosan monitorozható és fejleszthető az egyes intézményekben a kiváltási projektek során, illetve azokat követően.

Jelen dokumentum tehát válság-előrejelzési és válságkezelési módszertani útmutató, amely teljes értékű kommunikációs paneleket is biztosít az egyes válsághelyzetekhez igazítottan, továbbá olyan válságkezelésben használatos, előre elkészített módszertani segédanyagokat, amelyek segítségével a válságkezelés uniformizálható, hatékonysága pedig javítható.

A szakmai alapok ismerete nélkül bármilyen kríziskommunikációs aktus a kialakult, vagy kialakulóban lévő probléma eszkalálódásához, és ez által a kommunikációs probléma növekedéséhez vezethet, így fontos a kríziskommunikáció szakmai elméleti áttekintése. Mindennek rövid-, közép- és akár hosszú távú dinamikái is kihatással lehetnek nem csupán az adott intézmény, fejlesztés, de a teljes TÁRS Projekt, valamint azon keresztül a Támogatott Lakhatás társadalmi elfogadottságára is.

Az intézményi férőhely kiváltási folyamat megismerésének, társadalmi elfogadásának és ezen keresztül sikerének minden lehetséges kommunikációs eszközzel történő biztosítása elengedhetetlen, hiszen szakmai szinteken nem csak hazai, hanem nemzetközi konszenzus van abban a tekintetben, hogy a nagy létszámú bentlakásos intézményekben élő emberek szociális ellátásának e mezsgyén történő továbbfejlesztése lehet az az út, amelynek végén lehetőséget kapnak egy voltaképpen új, jobb minőséget jelentő életre.

Végül, a válságkommunikációs terv részét képezi egy **rövid helyzetelemzés** is, amely tartalmazza azokat a legfontosabb megállapításokat, amelyekkel a kiváltási folyamat és a hazai fogyatékos-ellátás kommunikációs helyzete tömören körülírható. Ez ugyanis szintén elengedhetetlen ahhoz, hogy következtethessünk a TÁRS Projektre, illetve az intézményi férőhely-kiváltásra leselkedő kommunikációs veszélyekre, lehetséges válságokra, továbbá felkészülhessünk azokra.

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ ÁLTALÁNOS MÓDSZERTANA

A szakmai módszertani összefoglaló biztosítja a további fejezetekben bemutatandó elemek keretét, így ebben a fejezetben szót ejtünk a kommunikációs szakmai alapinformációkról, illetve az intézményi férőhely kiváltás válságkommunikációs szempontból releváns jellemzőiről is.

KOMMUNIKÁCIÓS SZAKMAI ALAPINFORMÁCIÓK:

A kommunikációs folyamat, illetve a válságkommunikáció jellemzői, célja, alapelemei, valamint a válságszintű konfliktusok általános jellemzői, továbbá a válságkezelés alapelvei

A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMATOK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI:

A kommunikációs folyamat minden projekt sikeres megvalósításához szervesen kapcsolódó, **tervezett tevékenység.** A folyamat során az előre meghatározott célok teljesülése érdekében, konszenzusosan, üzeneteket juttatunk el a projekt szempontjából releváns célcsoportok számára, előre meghatározott – ám a projekt előrehaladásához és a külső körülményekhez igazítható – időzítéssel, a célcsoportot megfelelő hatékonysággal elérő, szintén előre meghatározott kommunikációs csatornákon keresztül. A kommunikációs csatornák és az üzenetek a beérkező visszacsatolások alapján dinamikusan változhatnak a projekt kommunikációs céljainak teljesülése érdekében, és e **dinamikus módosíthatóság** – ahogy említettük – szintén fennáll a kommunikáció ütemezését illetően is.

Összegezve tehát a **kommunikációs folyamat legfontosabb jellemzői** közé tartozik, hogy:

- A professzionális megvalósítás érdekében **előre tervezett folyamat**, a tervezését pedig **helyzetelemzés előzi meg.**
- Mindig **meghatározott célok** szerint épül fel.
- **Figyelembe veszi a célok teljesülését biztosító alapinformációkat,** úgy, mint
  - célcsoportok,
  - üzenetek,
  - eszközök,
  - és időzítés.
- Magában foglalja az **eredménymérés,** az ennek kapcsán lehetségessé váló **visszacsatolás és módosítás** lehetőségét.

- Mindezek miatt pedig folyamatosan kézben tartható, vagyis **kontrollálhatóság** jellemzi a kommunikációs folyamatot.

A VÁLSÁGHELYZETEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI:

A kommunikációs válsághelyzet olyan jelenség, amely **a célok** – értve ez alatt a projektcélokat és a kommunikációs célokat egyaránt – **teljesülését részben vagy egészben gátolja vagy megakadályozza, rövid-, közép-, vagy hosszú távú kárt okoz, fenyegetést, riasztó eseményt idéz elő,** azaz összességében kedvezőtlenül hat az adott projektre, eseményre.

Mivel **minden egyes válság egyedi és sajátos, ezáltal kezelésük is egyedileg, hozzájuk igazított, ám azonos panelekre, módszerekre épülő kezelést kíván.** Ugyanakkor meghatározható **négy alapvető összetevő**, amely minden válságban jelen van, és amelyek felismerése illetve elemzése segít azok megfelelő kezelésében. Ezek az alábbiak:

1. **Akiváltó (indító) ok**, vagyis mi vezetett a probléma kialakulásához.
2. **A fenyegetettség jellege, súlyossága.**
3. **A nem kontrollálható helyzetek kialakulása,** vagyis tartalmaz-e olyan elemeket a válság, amelyre a kommunikációs- és projektstábnak nincs beavatkozási lehetősége, például beavatkozási színtér hiányában.
4. **Az azonnali figyelem érvényesítésének szükségszerűsége.** Amennyiben ugyanis az előző három válságösszetevő detektálható, akkor koncentrált figyelemre, kezelésre van szükség a kialakult, vagy kialakulóban lévő helyzet mielőbbi kezelésének érdekében.

Ami a válsághelyzetek további kategorizálását, és így kezelésük módjának meghatározását illeti, típusukat tekintve az **előre jelezhető és** az **előre nem jelezhető** válsághelyzeteket különböztetjük meg. Az első esetében olyan válsághelyzetekkel van dolgunk, amelyek kialakulása előre prognosztizálható, például mert egy előre nagy valószínűséggel várható, vagy már bekövetkezett ám még nyilvánosságot nem kapott esethez köthetők.

Utóbbi esetében pedig a „derült égből villámcsapás" jelensége írja le leginkább a helyzetet. Az effajta válsághelyzeteknek nincsenek sem előzményei, sem előjelei, így detektálásuk lehetetlen, miközben kezelésük pontosan olyan higgadtságot és professzionalizmust kíván, mint az előre jelezhető válsághelyzetek esetében. Vagyis az előre nem jelezhető válsághelyzetek jelentik a legnagyobb kommunikációs kihívást.

Összegezve tehát a kockázatok felmérésével és elemzésével az előre jelezhető válsághelyzetekre teljes mértékben fel lehet készülni, így kezelésük megoldható. Azonban az előre nem jelezhető válsághelyzetek megoldása sem lehetetlen, hiszen kezelésükre protokoll alakítható ki, amelynek követése segít a válsághelyzetek megfelelő kezelésében, a kezelésük során szerzett tapasztalatok feljegyezése, majd

kiértékelése pedig a válságkezelési módszerek továbbfejlesztésében, aktualizálásában.

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI:

A válsághelyzetek kezeléséhez kapcsolódó kommunikációs tevékenység **elsődleges feladata, hogy kezelje azokat a kialakult helyzeteket, amelyek a szervezet, vagy a projekt normális működésétől eltérnek.** Mivel e helyzetekről általánosságban elmondható, hogy veszélyeztetik a projekt, illetve az adott szervezet céljainak teljesülését, annak általános elfogadottságát és így további sikerességét, a válságkommunikációra minden esetben rövid idő áll rendelkezésre, miközben professzionális és hibamentes megvalósítása – ha lehet – a normál kommunikációnál is fontosabb, hiszen egy eleve nehéz légkörben kell hatnia, amikor célcsoportja fogékonyabb a válságkommunikációt megvalósító szervezet hibáinak detektálására és felrovására.

Mindezeket figyelembe véve felmerül a kérdés, **miben tér el a válságkommunikáció** a normális működés alatt tapasztalható, **„átlagos" kommunikációs tevékenységtől**? Az alábbiakban ezeket a tulajdonságokat vesszük számba:

- A normál kommunikációval ellentétben a válságkommunikáció egyáltalán nem, vagy csak **nehezen tervezhető**, még az előre jelezhető esetekben is.
- Amennyiben a válság az előre jelezhető kategóriába tartozik, a válságkommunikáció tervezésére akkor is **rövid idő áll rendelkezésre.**
- A **tervezés és végrehajtás** a legtöbb esetben "összecsúszik", vagyis **időben fedi egymást,** helyzetelemzése emiatt hiányos lehet.
- A válságkommunikáció minden esetben **reaktív** kommunikációs aktus, vagyis minden esetben egy meglévő helyzetre, kommunikációs történésre reagál, tehát a kommunikációs diskurzus kezdeti tematizálására nem képes. A kommunikációban a diktáló szerepét ezért a válságkommunikációs fél – szerencsés helyzetben – pusztán átvenni tudja.
- A válságkommunikációs célokat a válsághelyzet determinálja, így azok eltérnek a normális működésbeli kommunikációs céloktól, tehát **az adott válsághelyzethez szükséges** őket **igazítani.** Így válságkommunikációs cél lehet pl.: a károk csökkentése, a pánik megakadályozása stb., ám ezek változhatnak a válsághelyzet során, a célcsoportok reakcióinak és más külső körülményeknek a fényében.
- A válságkommunikáció minden esetben **korlátozott kontrollálhatóság**gal bír.
- Végül, de nem utolsósorban a felhasználható **kommunikációs eszközök tárháza erőteljesen korlátozott,** amely szintén a válságkommunikáció reaktív voltára vezethető vissza.

Mindennek illusztrálására a későbbi fejezetekben az intézményi férőhely-kiváltás során lehetséges válságok gyakorlati példáin keresztül mutatjuk be a válságkommunikáció ajánlott módjait és eszköztárát.

AZ INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY KIVÁLTÁS VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS SZEMPONTBÓL RELEVÁNS JELLEMZŐINEK BEMUTATÁSA

Az alábbi alfejezetben azokat az intézményi férőhely kiváltási programhoz köthető körülményeket és jellemzőket mutatjuk be, amelyek fontosak a válságkommunikáció tervezése és lefolytatása kapcsán.

SZAKPOLITIKAI KÖRÜLMÉNYEK ÉS AZ ELTERJEDT ATTITŰD:

Jelen válságkommunikációs terv azon intézményvezetők számára készül – a TÁRS Projekt keretében –, akik intézményei részt vesznek az intézményi férőhely kiváltási folyamat hazai megvalósításában, amelynek során a nagy létszámú bentlakásos szociális intézményekben élők a közösségbe integrált, kisebb létszámú lakásokba költöznek a Támogatott Lakhatás szolgáltatás igénybevevőiként.

E folyamat annak az eredménye és fizikai leképeződése, hogy az elmúlt étvizedben nemzetközi és magyarországi szinten is paradigmaváltás kezdődött és tart a mai napig a fogyatékos személyekkel foglalkozó szakmákban és tudományos műhelyekben: a medikális szemlélet felől az emberi jogi, közösségi, társadalmi megközelítés felé történő elmozdulás, amelynek kulcseleme a nagyobb önállóság és a magasabb életszínvonal biztosítása, továbbá az ellátottak korábbiaknál sokkal inkább partnerként való kezelése.

A folyamat napjainkban is tart, amely azt eredményezte, hogy **a szemléletmód váltás és az intézményi férőhely kiváltás végrehajtása időben egymásra torlódott,** vagyis a fizikai folyamat úgy kezdődött meg, hogy a hazai ellátórendszerben és szakpolitikában az attitűd-transzformáció még nem zárult le, sőt, néhány helyen még meg sem kezdődött igazán. Mindez persze természetes, hiszen mind a kiváltási folyamat, mind a nagy tömegeket érintő általános szemléletváltás hosszú évek alatt történhet csak meg, azok jellegéből fakadóan.

Mindezen körülmények oda vezettek, hogy az új szemléletmódot sok esetben még nem ismerik a kiváltásban érintett személyek és szervezetek, ami miatt a kiváltás mögött álló szakmai szemléletmód és módszer támogatottsága sem egyértelmű sok területen. Mindez ráadásul ugyanúgy vonatkozik a fizikai alkalmazottakra, lakókat segítő szakemberekre, akár döntéshozókra és – ami tovább nehezíti a kiváltási folyamatot – a befogadó településeken élő, vagy dolgozó érintettekre, vagy akár a kiköltöző lakókra és családtagjaikra is.

Összegezve tehát, a nem szakmai, laikus csoportok körében (sőt, még sok szakmabeli érintett számára is) e szemléletmód újdonságnak számít, e csoportok átfogó ismerettel az új megközelítésről nem, vagy csak részben rendelkeznek, így annak elfogadásáról sem

beszélhetünk. Mi több, az új szemléletmód elfogadását és az azzal való azonosulást tovább nehezíti, hogy több esetben a közbeszéd és a közgondolkodás részét képezik olyan hiedelmek is (pl. az érintett lakók fogyatékosságainak típusát, mértékét, illetve kezelési módjait illetően), amelyek a kiváltási folyamattal kapcsolatos félelmeket, vagy akár a folyamattal szembeni elutasítást váltanak ki.

Az intézményi férőhely kiváltás folyamatában azonban e csoportok akár közvetlenül is érintettek lehetnek (pl.: helyi lakosok, családtagok vagy épp maguk a Támogatott Lakhatásba kerülők), így támogatásuk vagy épp ellenállásuk a projekt sikerét és megítélését, elfogadottságát, és ezen keresztül akár helyi szintű kivitelezhetőségét is nagyban befolyásolják, a megakadályozhatóság hírének terjedésével akár más településeken is.

A korábbi gyakorlatokról, megközelítésről történő elmozdulás e csoportok tagjai körében szemléletmód váltást, tanulást, bensővé tételt igényel, mely folyamatos, tájékoztatáson és/vagy felkészítésen alapuló meggyőzési folyamatot feltételez. E hosszú, szemléletmód- és attitűdváltást lehetővé tevő folyamat azonban jóformán még meg sem kezdődött (pl.: nincs szemléletformáló kampány, a témával foglalkozók számára kevés még a jó példa, stb.). E kommunikációs helyzetre a későbbiekben még röviden kitérünk.

A VÁLTOZÁS – MINT KÖRÜLMÉNY – JELLEMZŐI A FÉRŐHELY KIVÁLTÁSI FOLYAMAT KAPCSÁN:

Az intézményi férőhely kiváltás az elmúlt évek, sőt akár évtizedek legnagyobb változását hozza mind a lakók, mind az érintett dolgozók, mind a környezetük számára, legyen szó akár családtagokról, vagy éppen leendő szomszédokról. **A változásokkal járó folyamatok eleve konfliktusosak, hiszen a változástól való félelem, a változásokkal járó esetleges kényelmetlenségek, többletenergia-befektetés és a bizonytalanság mind áthatják e folyamatokat. Az intézményi férőhely kiváltás folyamatának e jellemzője eleve determinálja a konfliktusos, adott esetben válsággá fokozódó helyzeteket.**

A félelmekre jó példa a dolgozói félelmek csoportja, amely leginkább a jövőbeni munkavégzés körülményei és módja kapcsán fogalmazódtak meg. E félelmek azért érdemelnek kiemelt státuszt, mert rávilágítanak arra, hogy az egyes célcsoportok tájékoztatása milyen alapvető szinteken is összefügg. **A tapasztalat azt mutatja, ha a dolgozók, maguk is nehezen tudják bensővé tenni az új szemléletmódot félelmeik, illetve az információhiány miatt, akkor még nehezebben képesek megtestesíteni a változások közti sziklaszilárd biztonság képét a kiköltöző lakók és hozzátartozóik, gondnokaik felé, miközben ez elemi szükséglete lenne az említett csoportoknak,** hiszen a lakókat segítő szakemberek azok, akikkel szemtől-szemben találkoznak. Voltaképpen tehát az ő „gondjaikra” bízzák a szociális ellátásban részesülőket, és ők vannak jelen azokban a „front office” szituációkban is, amelyek során első kézből szembesülnek a bizonytalanság táplálta reakciókkal, vagyis **nekik kell azoknak lenniük, akik a félelmeket képesek azonnali reagálással kordában tartani, valamint szakszerű tájékoztatással az attitűdváltás folyamatát a laikus rétegekben elősegíteni.**

A NORMÁL MŰKÖDÉST FELVÁLTÓ PROJEKT SZEMLÉLETŰ MŰKÖDÉS A KIVÁLTÁSI FOLYAMAT SORÁN:

Az intézményi férőhely kiváltás egy egyszeri, bár sok éven át tartó folyamat, amelynek célja, hogy a jelenlegi normál, mindennapi működést egy más módszer szerinti – szintén normál – működés váltsa fel. **A projekt megvalósítási ideje átmeneti állapotot teremt,** amely korlátozott ideig, vagyis az új rendszer kialakításáig és rutinszerűvé válásáig tart. Ugyanakkor a projekt ideje alatt a résztvevőknek számukra merőben új, adott esetben eddig ismeretlen területeken kell tevékenységeket folytatniuk, döntést hozniuk vagy e területekkel megismerkedniük. Ilyen például a pályázat összeállítás, a projektszervezet működtetése, ingatlanfejlesztés, képzésszervezés stb., amelyek sikere nagy hatással van a jövőbeni, tervezett normál működésre. Például a projekt ideje alatt kiválasztott ingatlan van, akinek lakhely, van, akinek munkahely lesz, ahol a projekt ideje alatti felkészülés alapján tudnak a lakók élni és tudják a dolgozók a munkájukat végezni, stb.

Mindez azt jelenti, hogy a fejlesztésben résztvevők a mindennapi munkájukon, feladataikon túl még "komfortzónájuk" elhagyására is kényszerülnek, plusz terhekkel szembesülnek, jövőjüket jelentősen befolyásoló új feladatokkal, új kihívásokkal kerülnek szembe. Ez természetes módon szintén magában hordozza a konfliktus, válsághelyzet lehetőségét.

Mi több, fontos körülmény, hogy a TÁRS Projekt szakmai, módszertani támogatása mellett **az egyes férőhely-kiváltási programok mind egyedi projektekként valósulnak meg,** amelyek bár úgy tűnhet hasonlóan zajlanak, azonban sok esetben **egyéni metodika szerint, a helyi és intézményei sajátosságoknak megfelelően történnek.** Ez előre vetíti, hogy bár nagy segítség lesz az intézmények számára kialakítandó jó gyakorlatok megosztása, az egységes válságkommunikációs keretrendszer megalkotása, adódhatnak olyan kihívások és helyzetek, amelyek újdonságként fognak hatni, és amelyekkel – ha nem is egyedül, de – rögtön, előzetes felkészülés lehetősége nélkül kell megküzdeniük a megvalósítóknak.

Mindez azért is fontos, mert felhívja a figyelmet arra, hogy az intézményfenntartóknak, projektmegvalósítóknak, az ágazatirányításért felelős minisztériumnak, illetve a fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezeteinek folyamatosan erőforrásokat kell mozgósítaniuk a társadalom érzékenyítésének érdekében. **Az intézményeknek törekedniük kell továbbá a válsághelyzetek megelőzésére is, amely magában foglalja nem csupán az előbb említett érzékenyítést, de a szakmai szempontból kikezdhetetlen és éppen ezért objektíven védhető működés biztosítását, valamint az általános átláthatóságot.** E lépések pedig nem csupán a válságok megelőzésében, de az esetlegesen kialakulandó válságkommunikációs helyzetek kezelésében is jó szolgálatot tehetnek, hiszen sok esetben objektív cáfolatok fognak rendelkezésre állni a kritikus, vagy akár támadó orgánumok ellenpólusaiként.

A felkészülés jegyében az egyes intézmények vezetői is kereshetik a TÁRS Projekt munkatársait, hiszen a kétoldalú kommunikáció, az igényekről és lehetőségekről folytatott konstruktív diskurzus elengedhetetlen a kommunikációs és más lehetőségek folytonos aktualizálásához, fejlesztéséhez. E felkereséseknek természetesen igazodniuk kell a már

bevált, esetlegesen korábbi projektekben kialakított (pl.: TÁMOP 5.4.5-11/1 – *A fizikai- és infokommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása*), az egyes intézmények és az FSZK szervezési és működési szabályzatában (SZMSZ) rögzített lehetséges kapcsolatfelvételi protokollokhoz és metódusokhoz, azok formalizált kereteihez.

AZ EGYES PROJEKTEK SZAKASZOSSÁGA, MINT KÖRÜLMÉNY:

A TÁRS Projekt, illetve az egyes kiváltási projektek önmagukban vizsgálva három, jól elkülöníthető szakaszra bonthatók. Ezek az előkészítés, a megvalósítás és a működtetés szakaszai, amely ciklusok során változnak a folyamatok, tevékenységek, sőt még a résztvevők is, így a potenciális válsághelyzetek köre, azok indokai és kezelési lehetőségei is, vagyis a válságkommunikáció is. Éppen ezért a későbbi fejezetekben az egyes kockázati tényezőket a projekt szakaszaihoz illeszkedő módon térképezzük fel, illetve ekképp teszünk javaslatot azok kezelésére is.

A KOMMUNIKÁCIÓS HELYZET ELEMZÉSE

A pontos kommunikációs helyzetelemzéshez és így a válsághelyzetekre történő felkészüléshez elengedhetetlen, hogy – legalább felvillantás-szerű – képet kapjunk a TÁRS Projekt, illetve a hazai Támogatott Lakhatási projektek, vagyis a férőhely kiváltás kommunikációs helyzetéről.

Az egyik legfontosabb megállapítás, amely voltaképpen a jelenlegi kommunikációs helyzet alapját képezi, hogy a korábbi férőhely kiváltási projektek javarészt uniós finanszírozása miatt folytattak „kötelező kommunikációs" feladatokat, az aktuális finanszírozási arculatnak és tájékoztatási kötelezettségeknek megfelelően. Vagyis bár a beruházások és fejlesztések egy azonos szemléletmód, központilag meghatározott és szakmailag előkészített irányvonalak szerint történtek, kommunikációjuk sokszor még elemeiben sem volt azonos. Ennek okán **hiányzik a projekteket valóban összefogó, egyöntetű koncepcióra épülő, egységes irányelvek és arculat szerint, előre meghatározott üzenetekkel operáló kommunikáció,** amelynek eredményeképp e fejlesztések nem képesek egy szervesen átgondolt koncepció előfutáraiként, pilot-projektjeiként megjelenni a köztudatban. Általában véve elmondható, hogy **a tűzoltás-jellegű, pontszerű beavatkozások – a laikus, illetve a kevéssé informált szakmai körökben – a kapkodás, fejetlenség látszatát kelthetik, amely kimondottan hátráltathatja a tévhitek és félelmek eloszlatását.**

Összegezve tehát, **mindenképpen szükséges**, illetve szükséges lett volna már az elejétől **egy olyan ernyő-jellegű kommunikációs keretrendszer megalkotása, amely egységes képet kölcsönöz a kiváltás folyamatának, illetve megteremti a lehetőséget az érintettek számára az előzetes információszerzésre, továbbá központilag szervezett, kedvező irányú attitűdformálásra.** Értve e központi szervezés alatt például egy, a szakminisztérium által – akár külső szervezet, vállalkozás, érdekvédelmi szerezet bevonásán/megbízásán keresztül – finanszírozott és koordinált programot.

A jövőben kiemelt figyelmet kell fordítani arra – mind a kommunikációs stáboknak[1], mind a projektekben érintetteknek, illetve szakmai megszólalóknak – hogy a kiváltási folyamat részét képező fejlesztéseket egymásra reflektáló, egy egységes koncepció részeként, mi több, annak egyes állomásaiként prezentálják a nyilvánosság, és a még kiváltás előtt álló érintettek felé. Mindennek mikéntjéről, eszközeiről, módszereiről, illetve az érintettek pontos csoportjairól pedig az ez anyaggal párhuzamosan készülő kommunikációs stratégiában adunk bővebb, részletesebb tájékoztatást, illetve a fentiek megvalósításához konkrét iránymutatást.

[1] Kommunikációs stábok alatt értjük az egyes kiváltási projektek során – a projektek jellegétől függően – a Széchenyi2020 projektek előírásai szerint kötelező kommunikációs feladatokat ellátó, szükség szerint közbeszerzési eljárásban kiválasztandó PR vállalkozót, valamint az egyes szociális intézmények velük együtt, a PR feladatokon dolgozó munkatársait, illetve az intézmények – jelen dokumentumban később részletezett – javaslatunk szerint felállítandó válságkommunikációs stábjait, illetve ezek összességét.

STAKEHOLDER (ÉRDEKGAZDA) ANALÍZIS

Mivel jelen válságkommunikációs terv főként az egyes, intézményi férőhelykiváltást megvalósítani kívánó intézmények vezetőinek szól, ezért stakeholder analízisünkben is **azoknak az érintetteknek a körét mutatjuk be, akikkel az intézményvezetők kapcsolatba kerülhetnek, pontosabban, akikre az általuk irányított szervezet válságkommunikációja hatással lehet.**

Fontos azonban megjegyeznünk, hogy mivel – ahogy azt korábban is említettük – az egyes Támogatott Lakhatási programok egyéni projektekként, az ország más-más területein, más-más közegben valósulnak meg, jelen elemzés mindössze az általánosan jellemző, illetve lehetséges megállapításokig merészkedhet, hiszen a válsághelyzetekre történő reaktív kommunikációt, és a hozzá kapcsolódó elemzéseket, így a stakeholder analíziseket is **célszerű a helyi viszonyokra adaptálva elkészíteni.** Pontos, és éppen ezért használható elemzések csak a pontos körülmények ismeretében készíthetők. A pontos helyzetfelmérés pedig elengedhetetlen, ha valóban eredményes válságkommunikációt kívánunk alkalmazni az esetleges bekövetkező válsághelyzetek kezelése során.

Mindezek fényében alább egy olyan érdekgazda analízist mutatunk be, amely a legjellemzőbb érintett célcsoportokat, illetve a korábbi interjúk és megbeszélések során leszűrt jellemző attitűdjeiket és egyéb jellemzőiket veszi alapul.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Fenntartó	Személyes érintettsége alacsony, hiszen csak bizonyos esetekben helyi szereplő, ugyanakkor mivel az összes kiváltást megvalósító intézményhez kötődik, a tudástranszferben nagy lehet a szerepe	A projektet jelentősen támogathatja, hiszen a kivitelezéshez és a későbbi üzemeltetéshez szükséges források felett rendelkezik, így nagy ráhatása van a projekt sikerességére, illetve akár annak műszaki tartalmára is. Anyagi forrásai nélkül a projekt megvalósítása lehetetlen.	A projekt önerején és a későbbi üzemeltetéshez szükséges összegek biztosításán keresztül a projektre befolyása igen nagy.	A projektet közvetlenül befolyásolhatja a felhasználandó anyagi javak rendelkezésre bocsátásán, növelésén, vagy akár csökkentésén keresztül.
Az adott intézmény vezetője	Személyes érintettsége kimondottan magas, hiszen az adott intézmény fejlesztésének sikere saját maga sikere is, továbbá vezetőként felelőssége és – optimális esetben – célja az ott dolgozók és az ott ellátottak minél nagyobb elégedettségének elérése.	A projekt támogatását nagy mértékben támogathatja, hiszen a kiváltási folyamattal harmonizáló szemlélete, vezetői és menedzseri kvalitásai jóváhagyása nélkül az intézmény nem indulhat meg a Támogatott Lakhatás kialakítása felé vezető úton.	Az előzőek fényében befolyása a projektre viszonylag nagy.	A projektet közvetlenül befolyásolhatja, hiszen – mint említettük – jóváhagyása nélkül az nem folyhat le, továbbá bármely szakaszában kezdheti annak megszüntetését, felfüggesztését.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Az adott intézmény szakdolgozói	Személyes érintettségük szintén a lehető legnagyobb, hiszen az adott intézmény voltaképpeni munkahelyük, ez által életük szerves része.	A projektet egyrészt ellenezhetik, amelynek oka lehet a félelem és az információhiány is. A projekttel kapcsolatban másrészt lehet attitűdjük semleges. Harmadrészt kimondottan támogathatják is a fejlesztést.	Befolyásuk nagy, hiszen munkájuk elengedhetetlen a sikerhez, továbbá adott esetben ellenállásuk meg is hiúsíthatja.	A projektet több formában is befolyásolhatják: a) munkájuk minőségével b) aktív ellenállással vagy támogatással c) passzív ellenállással vagy támogatással d) külső érintettek, hozzátartozók és kiköltöző lakók befolyásolásán keresztül
Az adott intézmény fizikai dolgozói pl. konyhai alkalmazottak, gondnok, stb.	Személyes érintettségük szintén a lehető legnagyobb, hiszen az adott intézmény voltaképpeni munkahelyük, ez által életük szerves része.	A projektet egyrészt ellenezhetik, amelynek oka lehet a félelem és az információhiány is. A projekttel kapcsolatban másrészt lehet attitűdjük semleges. Harmadrészt kimondottan támogathatják is a fejlesztést.	Befolyásuk nagy, hiszen munkájuk elengedhetetlen a sikerhez, továbbá adott esetben ellenállásuk meg is hiúsíthatja.	A projektet több formában is befolyásolhatják: a) munkájuk minőségével b) aktív ellenállással vagy támogatással c) passzív ellenállással vagy támogatással d) külső érintettek, hozzátartozók és kiköltöző lakók befolyásolásán keresztül

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi, valamint regionális és országos civil, fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezetei	Személyes érintettségük lehet magas fokú, illetve közepes is, attól függően, hogy a kiváltási folyamathoz kapcsolódó tevékenységet végeznek-e, illetve e tevékenységük során közvetlen kapcsolatba kerülnek-e a kiváltás közvetlen érintettjeivel, vagyis például a kiköltöző lakókkal.	A projektet egyrészt ellenezhetik, amelynek oka lehet a félelem és az információhiány is. A projekttel kapcsolatban másrészt lehet attitűdjük semleges. Harmadrészt kimondottan támogathatják is a fejlesztést.	Befolyásolási erejük közepesnek mondható, mivel közvetlenül ugyan nem hathatnak a projekt kimenetelére, azonban tapasztalataik és működési struktúrájuk okán tapasztaltak a különböző szinten történő érdekérvényesítésében, tudják, hogy mely célok eléréséhez hol és kihez kell fordulni, továbbá, hogy milyen lobbitevékenységet kell folytatni. Továbbá, mivel egyfajta „fél-hivatalos” státusz az övék, véleményformáló szerepük is jelentős.	Számos módon befolyásolhatják a projekt alakulását. Így például: a) A sajtóhoz fordulva b) A széles nyilvánossághoz, helyi érintettekhez fordulva c) Szakmai szervezetekre kifejtett lobbitevékenységgel d) Döntéshozókra kifejtett lobbitevékenységgel e) e) Közvetlen érintettek attitűdjének befolyásolásával, akár személyes találkozókkal
Helyi média	Személyes érintettségük alacsony, hiszen – amennyiben független médiumról beszélünk – feladatuk és céljuk az objektív tájékoztatás.	Nem független médium esetén hozzáállásuk lehet pozitív és negatív is, annak fényében, hogy kinek az irányítása alatt, megbízásából végzik tevékenységüket. Függetlenségük esetén viszont attitűdjük mindenképpen semleges.	Befolyásuk a projektre nagy lehet, hiszen egyrészt jelentős véleményformáló erővel bírnak a helyi közösségeken belül, másrészt tényfeltáró, oknyomozó munkával megerősíthetik, de meg is szüntethetik a projekt támogatását, attól függően, hogy milyen tényeket találnak és tálalnak. Mindez természetesen függ a médium függetlenségének mértékétől is.	A projektet a nyilvánosság tájékoztatását, annak attitűdjének befolyásolásánál keresztül befolyásolhatják.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Regionális média	Személyes érintettségük alacsony, hiszen – amennyiben független médiumról beszélünk – feladatuk és céljuk az objektív tájékoztatás.	Nem független médium esetén hozzáállásuk lehet pozitív és negatív is, annak fényében, hogy kinek az irányítása alatt, megbízásából végzik tevékenységüket. Függetlenségük esetén viszont attitűdjük mindenképpen semleges.	Befolyásuk a projektre nagy lehet, hiszen egyrészt jelentős véleményformáló erővel bírnak a helyi közösségeken belül, másrészt tényfeltáró, oknyomozó munkával megerősíthetik, de meg is szüntethetik a projekt támogatását, attól függően, hogy milyen tényeket találnak és tálalnak. Mindez természetesen függ a médium függetlenségének mértékétől is.	A projektet a nyilvánosság tájékoztatását, annak attitűdjének befolyásolásánál keresztül befolyásolhatják.
Helyi döntéshozók	Személyes érintettségük magas, hiszen politikai szereplésük, jövőjük függhet attól, hogy miképpen reagálnak a projektre, kinek az álláspontját teszik magukévá és képviselik.	Mivel vezető szerepkörben dolgoznak, attitűdjük csak egyértelmű szélsőértéket vehet fel, tehát semleges nem lehet. Mindenképpen el kell köteleződniük a projekt ellenzői, vagy támogatói mellett.	Befolyásuk a projektre rendkívül nagy, hiszen elősegíthetik és meg is akadályozhatják azt, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a projektek nagyrészt helyi és regionális önkormányzatok telek-felajánlásaira vannak utalva országszerte a sajátos finanszírozási feltételek okán.	A projektet az elvi támogatói döntésen, továbbá a telek-felajánláson keresztül befolyásolhatják közvetlenül, azonban emellett kifejthetik lobbi-erejüket az országos törvényhozásban és a szakminisztériumoknál is, érdekeiktől függően.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Regionális döntéshozók	Személyes érintettségük magas, hiszen politikai szereplésük, jövőjük függhet attól, hogy miképpen reagálnak a projektre, kinek az álláspontját teszik magukévá és képviselik.	Mivel vezető szerepkörben dolgoznak, attitűdjük csak egyértelmű szélsőértéket vehet fel, tehát semleges nem lehet. Mindenképpen el kell köteleződniük a projekt ellenzői, vagy támogatói mellett.	Befolyásuk a projektre rendkívül nagy, hiszen elősegíthetik és meg is akadályozhatják azt, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a projektek nagyrészt helyi és regionális önkormányzatok telek-felajánlásaira vannak utalva országszerte a sajátos finanszírozási feltételek okán.	A projektet az elvi támogatói döntésen, továbbá a telek-felajánláson keresztül befolyásolhatják közvetlenül, azonban emellett kifejthetik lobbi-erejüket az országos törvényhozásban és a szakminisztériumoknál is, érdekeiktől függően.
Helyi szolgáltatók 1 – társágazati szolgáltatók: **Egészségügyi dolgozók, háziorvos**	Személyes érintettségük közepes, hiszen helyi egészségügyi szolgáltatóként az ő ellátásuk szükséges sok esetben a kiköltöző lakók megfelelő ellátáshoz is. Vagyis a kiköltöző lakók élethelyzete befolyással van az ő munkavégzésük körülményeire is.	A helyi egészségügyi szolgáltatók ellenezhetik a projektet, amelyre a beszámolók szerint gyakorta van példa, hiszen a Támogatott Lakhatással feladataik száma, leterheltségük nőhet. Felvehetnek a projekttel szemben semleges álláspontot is. Végül, de nem utolsósorban felvehetnek a projekttel kapcsolatban pozitív attitűdöt is, ami egyben megfelel a szakmai konszenzusnak is a Támogatott Lakhatással kapcsolatban.	Befolyásuk a projektre közepesnek mondható, hiszen nincsenek olyan közvetlen eszközeik, amelyekkel befolyásolhatnák annak kimenetelét. Ugyanakkor véleményformálói szerepük igen jelentős lehet egy adott közösségen belül, és így számos más csoportot állíthatnak véleményük mellé, amely már jelenthet komoly érdekérvényesítő erőt.	A projektet befolyásolni főként a helyi véleményvezérek, illetve a lakosság befolyásolásán keresztül tudják, különösen, hogy az orvosok vidékies környezetben, különösen az alacsonyabban iskolázott rétegek közt az egyik legfontosabb, tisztelet-alapú véleményvezérnek számítanak, akik szavára sokan adnak.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi szolgáltatók 2: Postai alkalmazottak	Személyes érintettségük alacsony, hiszen közvetlen kapcsolatba az intézménnyel csak korlátozottan kerülnek.	Attitűdjük lehet negatív, akár a nagyobb önállóságot kapó kiköltöző lakók kapcsán várható többlet-terhelés, akár az információhiány miatt. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Befolyásuk a projektre minimális, hiszen konkrét ráhatással nem rendelkeznek a megvalósításra, mindössze a közvetlen érintettekkel, javarészt az adott települések lakóival beszélgetve formálhatják a közvéleményt.	A projekt befolyásolására főként a helyi lakosokkal, helyi érintettekkel beszélgetve lehetnek képesek, hiszen olyan társadalmi csoportot jelentenek a postai alkalmazottak, amelyek – munkájukból kifolyólag – számos különböző véleményt és helyzetet ismernek, így a kisebb vidéki közösségekben hagyományosan a „jól értesült hírforrás” szerepében tűnnek fel.
Helyi szolgáltatók 3: Közlekedési dolgozók, különösképpen sofőrök és jegyvizsgálók	Személyes érintettségük alacsony, hiszen közvetlen kapcsolatba az intézménnyel csak korlátozottan, a bejáró dolgozókon keresztül kerülnek. Illetve adott esetben a már most is munkába járó kiköltöző lakókon keresztül, ám ez a forma rendkívül ritka.	Attitűdjük lehet negatív, akár a nagyobb önállóságot kapó kiköltöző lakók kapcsán várható többlet-terhelés, akár az információhiány miatt. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Befolyásuk a projektre minimális, hiszen konkrét ráhatással nem rendelkeznek a megvalósításra, mindössze a közvetlen érintettekkel, javarészt az adott települések lakóival beszélgetve formálhatják a közvéleményt.	A projekt befolyásolására főként a helyi lakosokkal, helyi érintettekkel beszélgetve lehetnek képesek, hiszen olyan társadalmi csoportot jelentenek, amelynek tagjai – munkájukból kifolyólag – számos különböző véleményt és helyzetet ismernek, így a kisebb vidéki közösségekben hagyományosan a „jól értesült hírforrás” szerepében tűnnek fel – hasonlóan a postai dolgozókhoz.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi szolgáltatók 4: Magán-szolgáltatók, például boltos, fodrász, kocsmáros, dohánybolti eladó	Személyes érintettségük alacsony, hiszen közvetlen kapcsolatba az intézménnyel csak korlátozottan, a bejáró dolgozókon keresztül kerülnek. Illetve adott esetben a már most is viszonylag szabadabban mozgó kiköltöző lakókon keresztül, ám ez a forma rendkívül ritka.	Attitűdjük lehet negatív, akár a nagyobb önállóságot kapó kiköltöző lakók kapcsán várható többlet-terhelés, akár az információhiány miatt. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Befolyásuk a projektre minimális, hiszen konkrét ráhatással nem rendelkeznek a megvalósításra, mindössze a közvetlen érintettekkel, javarészt az adott települések lakóival beszélgetve formálhatják a közvéleményt.	A projekt befolyásolására főként a helyi lakosokkal, helyi érintettekkel beszélgetve lehetnek képesek, hasonló módon és okokból, mint a postai és közlekedési dolgozók.
Helyi szolgáltatók 5: **Helyi szociális szolgáltatók, társadalmi szervezetek**	Személyes érintettségük alacsony, azonban a kiváltási folyamatot követően naggyá válik, mivel a lakók ideális esetben potenciális igénybevevői lesznek az általuk nyújtott szolgáltatásoknak.	Attitűdjük lehet negatív, amelynek oka lehet a vélt vagy valós többletterheléstől való idegenkedés, félelem. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Közvetlen befolyásuk a projektre eleinte alacsony, ám a kiköltözést követően nagy, amivel annak hosszú távú sikerességére lehetnek hatással. Hiszen amennyiben a lakók számára nem nyújtanak szolgáltatásokat, vagy elutasítóan bánnak velük, úgy gátolják a lakók beilleszkedését, sikeres integrációjukat, ami kihatással van az adott kiváltási projekt sikerességére.	A projektek befolyásolására főként a kiköltöző lakókkal való bánásmódjukon, valamint a szolgáltatásaikat igénybe vevő többi helyi lakó attitűdjének formálásán keresztül van lehetőségük.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi szolgáltatók 6: **Köznevelési dolgozók, pedagógusok**	Személyes érintettségük alacsony, hiszen közvetlen kapcsolatba az intézménnyel gyakorlatilag nem kerülnek.	Attitűdjük lehet negatív, amelynek számos oka lehet az SNI-s gyermekekkel szerzett tapasztalatoktól kezdve az információhiányig. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Közvetlen befolyásuk a projektre marginális. Azonban közvetett módon legalább közepes hatással rendelkeznek, hiszen a gyerekeken és rajtuk keresztül, vagy akár közvetlenül szüleiken át jelentős lélekszámú helyi érintett csoportokat érnek el, miközben a kisebb vidéki közösségekben napjainkban is gyakorta a véleményformáló értelmiség szerepében tűnnek fel, amit kiegészít, hogy a gyermekek védelmében és érdekében fogalmaznak meg olykor – vélt-, vagy valós tényeken alapuló – véleményeket, amelyek súlya így még nagyobb a laikus érintettek körében.	A projektek befolyásolására a főként a gyermekek attitűdjének formálásán, és ezen keresztül a szülők és így a helyi közösségek attitűdjének formálásán keresztül képesek, amellett, hogy a szülőkkel és a helyi közösségekkel közvetlenül is nagy számban érintkeznek, és ez által képesek lehetnek nézeteik, véleményeik gyors és széleskörű terjesztésére, saját érdeküknek megfelelően.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi szolgáltatók 7: Egyházak és képviselőik, például papok	Személyes érintettségük közepes, hiszen közvetlen kapcsolatba az intézménnyel csak magánembereken át, közvetetten, a bejáró dolgozókon, illetve az esetlegesen vallásos lakókkal kapcsolatos szertartásokon keresztül kerülnek. Ez azonban a kiköltözést követően változhat, hiszen a lakók számára is megnyílik a lehetőség a vallási intézmények egyéni időkeretben történő, szabad látogatására.	Attitűdjük lehet negatív, akár a nagyobb önállóságot kapó kiköltöző lakók kapcsán várható többlet-terhelés, akár az információhiány miatt, amely bár ellentétben áll a vallási alapon szerveződő tevékenységükkel, létező lehetőség. Attitűdjük lehet semleges. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni. Továbbá, hogy a hivatásuk által elvárt – az átlagosnál nagyobb – emberségesség és elfogadás mennyiben befolyásolja viszonyukat a kiköltöző lakókkal kapcsolatban.	Befolyásuk a projektre minimális, hiszen konkrét ráhatással nem rendelkeznek a megvalósításra, mindössze a közvetlen érintettekkel, javarészt az adott települések lakóival beszélgetve formálhatják a közvéleményt.	A projekt befolyásolására főként a helyi lakosokkal, helyi érintettekkel beszélgetve lehetnek képesek.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Helyi lakosok 1: Településen élők, de nem közvetlen szomszédok	Személyes érintettségük közepes, ugyanis bár az intézményekkel és lakóikkal, dolgozóikkal jelenleg még korlátozottan kerülnek kapcsolatba, ez a Támogatott Lakhatással változni fog.	A folyamatot, és így a Támogatott Lakhatást számos okból ellenezhetik, amint arra volt már példa a korábbi, pilot-projekt szerű kiváltások kapcsán is. Közelíthetnek a folyamathoz semleges attitűddel, azonban a tapasztalatok szerint ez a legvalószínűtlenebb. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Befolyásuk a projektre erős, hiszen véleményüknek – különösen csoportosan – hangot adva befolyásolhatják a projektben érintett döntéshozókat, és így kihatással lehetnek a projekt megvalósulására is.	A projektre főként csoportos véleményformálással, az érintett döntéshozóknál történő lobbizással befolyásolhatják, méghozzá hatékonyan, hiszen a döntéshozók hivatal pozíciója szinte csak és kizárólag a helyi érintettek elégedettségén múlik. Lehetőségük van továbbá a médián keresztül a nyilvánossághoz fordulni, kihasználva a média erejét, akár országos szinten is.
Helyi lakosok 2: Közvetlen szomszédok	Személyes érintettségük magas, hiszen nem csupán településükön áll be változás a Támogatott Lakhatás megvalósulásával, de közvetlen környezetükben is. Ráadásul az ő környezetükben már az építkezés is szerves részét képezi a folyamatnak.	A folyamatot, és így a Támogatott Lakhatást számos okból ellenezhetik, amint arra volt már példa a korábbi, pilot-projekt szerű kiváltások kapcsán is. Közelíthetnek a folyamathoz semleges attitűddel, azonban a tapasztalatok szerint ez a legvalószínűtlenebb. Továbbá pozitív is, attól függően, hogy mennyire tudnak azonosulni a kiváltás céljaival és mennyire tudják azokat elfogadni, magukévá tenni.	Befolyásuk a projektre erős, hiszen véleményüknek – különösen csoportosan – hangot adva befolyásolhatják a projektben érintett döntéshozókat, és így kihatással lehetnek a projekt megvalósulására is.	A projektre főként csoportos véleményformálással, az érintett döntéshozóknál történő lobbizással befolyásolhatják, méghozzá hatékonyan, hiszen a döntéshozók hivatal pozíciója szinte csak és kizárólag a helyi érintettek elégedettségén múlik. Lehetőségük van továbbá a médián keresztül a nyilvánossághoz fordulni, kihasználva a média erejét, akár országos szinten is.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Kiköltöző lakók	Természetesen a leginkább érintett célcsoport, hiszen voltaképpen az ő érdekükben történnek a projektek és ők a legfontosabb szereplőik is, hiszen ők maguk váltanak lakóhelyet és kerülnek be egy teljesen új közegbe.	Lehetséges, hogy a lakók – különböző indokok, így például félelem, tájékozatlanság és az ebből eredő bizonytalanság miatt – negatívan közelítenek a kiváltás felé, ám a tapasztalatok szerint ez nem jellemző. Lehetséges, hogy a kiköltöző lakók semleges attitűdöt vesznek fel, azonban a tapasztalatok szerint ez nem jellemző. Végül, de nem utolsósorban jellemző lehet a kiköltöző lakókra a fejlesztés pozitív fogadtatása is, ami a tapasztalatok szerint a legjellemzőbb hozzáállás, amely mindenképpen erősítendő.	Befolyásuk a projekt megvalósulására gyenge, ugyanakkor a projekt sikerében igen fontos szerepük és nagy hatásuk van, hiszen csak a kiköltöző lakókkal együttműködve, azonos célok mentén van lehetőség a projekt előnyeinek valódi kiaknázására, valódi életminőség-javulás elérésére.	A projektre történő befolyásuk főként önálló együttműködésükön, viselkedésükön, továbbá a lakókat segítő szakemberek felé történő kommunikáción keresztül érvényesíthető. Gondolván itt például arra, hogy megpróbálnak-e valóban beilleszkedni a befogadó közösségbe, betartják-e a tőlük elvárható szinten és minőségben az új élethelyzethez kapcsolódó társadalmi viselkedési normákat, illetve adott esetben az új élethelyzetről miképpen, milyen mélységben és kikkel kommunikálnak.

STAKEHOLDER ANALÍZIS

Érintett (személy, csoport, szervezet)	1. dimenzió: Személyes érintettség	2. dimenzió: A projekt támogatásának lehetséges mértékei	3. dimenzió: Befolyás a projektre	4. dimenzió: A projekt befolyásolásának lehetőségei
Kiköltöző lakók családtagjai, gondnokai	Érintettségük természetesen magas, hiszen családtagjaik életében áll be jelentős változás, felcserélve az addigi megszokott biztonságot egy újfajta szociális szolgáltatásra, így a bizonytalanság és az ismeretlentől való félelem e csoport berkein belül az egyik legerősebb.	Lehetséges, hogy a lakók családtagjai – különböző indokok miatt – negatívan közelítenek a kiváltás felé, ám a tapasztalatok szerint ez viszonylag ritka és kellő tájékoztatással megelőzhető. Lehetséges, hogy a kiköltöző lakók családtagjai semleges attitűdöt vesznek fel, azonban a tapasztalatok szerint ez nem jellemző. Végül, de nem utolsósorban jellemző lehet a kiköltöző lakók hozzátartozóira a fejlesztés pozitív fogadtatása is, ami a tapasztalatok szerint a legjellemzőbb hozzáállás, és így mindenképpen erősítendő.	A projektre ható befolyásuk igen magas, hiszen javarészt ők hozzák meg a lakókat érintő döntéseket, vagyis az ő hozzájárulásuk és belegyezésük nélkül semmilyen, a kiköltöző lakókat érintő intézkedés nem vezethető be.	A projekteket leginkább a fejlesztéshez történő hozzájárulással, illetve hozzá nem járulással befolyásolhatják, továbbá lehetőségük van a nyilvánossághoz fordulni, és így lobbizni álláspontjukkal, promotálni azt.

KONFLIKTUS-MONITORING ESZKÖZÖK

A válságkommunikációs tevékenység egyik legfontosabb eleme a lehetséges és már kialakult válsághelyzetek folyamatos figyelemmel követése, vagyis a konfliktus-monitoring, amelynek a lehetőségekhez mérten minél több színtéren kell folynia egyazon időben, hiszen így garantálható, hogy egyetlen kommunikációs probléma sem marad kezeletlenül. Jelen fejezetünkben elsőként ezek intézményi szintű lehetőségeit tárgyaljuk alább, az egyes monitoring lehetőségeket egyenként érintve:

SZEMÉLYES KAPCSOLATTARTÁS AZ ÉRINTETTEKKEL

A válsághelyzetek kezelésének egyik legjobb módja, ha nem hagyjuk őket fokozódni, vagyis kialakulásuk korai fázisában kezelni kezdjük őket. Ehhez azonban **elengedhetetlen az időben történő észlelés**, amely azonban sosem könnyű, hiszen ahhoz, hogy a problémák felszínre kerüljenek, egyfajta állandó bizalmi légkör léte szükségeltetik. Kizárólag a megfelelő bizalmi kapcsolat megléte esetén várható el, hogy a problémákat tapasztaló érintettek azokról őszintén, valódi véleményüket vállalja beszéljenek.

Mindehhez folytonos, közvetlen kapcsolat szükséges az érintettek és a válságkommunikációs csoport (bemutatását lásd a 6. fejezetben) **legalább egy tagja között.** Ehhez azonban olyan tagot kell választani, aki nem csupán bizalmi viszonyt képes kiépíteni az egyes csoportokkal, de úgymond **„közös nyelvet is beszél" velük**, ami garanciát jelent arra, hogy az érzékelt problémák tolmácsolása során nem keletkeznek újabb problémák a kommunikációs lánc torzulásai miatt.

A kapcsolattartó személyt a válságkommunikációs csoport című fejezetben mutatjuk be, a kommunikációs csatorna torzulásait kiküszöbölő válság-bejelentő űrlapot pedig *1. sz. mellékletként* csatoltuk anyagunkhoz.

INTÉZMÉNYVEZETŐI SZEMÉLYES ELBESZÉLGETÉS BIZTOSÍTÁSA

A fentiek ellenére fennáll a lehetősége annak is, hogy egyes érintettek különböző okok miatt nem szeretnének a válságkommunikációs csoport hozzájuk legközelebb eső tagjához fordulni, hanem problémáikat a lehető legmagasabb szinten szeretnék szóvá tenni. Az ilyen helyzetekre természetesen szintén fel kell készülni, ezért **célszerű kijelölni az intézményvezetők részéről egy olyan állandó időpontot, amely ciklikusan ismétlődve teremt lehetőséget a különböző helyzetek és problémák megbeszélésére az érintettekkel.** Ezen időpontot pedig minél szélesebb körben ismertetni kell az érintettekkel.

Szintén fontos az effajta fogadóóra során is figyelembe venni a kommunikáció lehetséges torzulásait, ezért ebben az esetben is alkalmazni kell az *1. sz. mellékletként* csatolt válság-bejelentő űrlapot.

ANONIM JELZÉS LEHETŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA

Szintén megtörténhet, hogy – akár rossz tapasztalatok, akár más okok miatt – valamely érintett nem szeretné véleményét szemtől szemben vállalni. Ilyen esetekben is lehetőséget kell azonban teremteni a körülményekhez mérten közvetlen probléma-bejelentésre, ám fontos megjegyeznünk, hogy ezekben az esetekben a jelzett problémáknak célszerű több forrásból is utána járni a felesleges pánikkeltést megelőzendő, hiszen a névtelenség kommunikációs túlzásokra, visszaélésekre adhat lehetőséget.

E probléma-jelzésre megoldás lehet egyfajta **„anonim probléma-bejelentő" üzembe helyezése,** amely nem kell, hogy különösebb technikai innovációt jelentsen, elég lehet egy jól zárható doboz egy félreeső, ám mindenki által ismert helyen. A doboz kulcsát pedig természetesen csak és kizárólag a válságkommunikációs csoport kijelölt tagjai kezelhetik.

Ezzel az eszközzel a nehezen megnyíló személyek adott esetben szintén lényeges panaszai is becsatornázhatók a válságkommunikációs rendszerbe, ami fontos szempont a kríziskommunikációs helyzetek kezelésének szempontjából.

A LAKÓGYŰLÉSEK MŰKÖDTETÉSE AZ ADOTT INTÉZMÉNYBEN

E minden szociális intézményben létező és működő konfliktus jelzési és kezelési megoldás működtetése a projektidőszak alatt is fontos és nélkülözhetetlen, hiszen az érintett lakók és dolgozók számára ezek jól bejáratott, tehát bizalmat ébresztő kommunikációs csatornák, amelyek a kiváltási folyamattal kapcsolatos esetlegesen felmerülő történések megvitatására is alkalmasak. Mindez pedig elejét veheti a válságoknak, de segíthet azok kezelésében, falakon belül tartásában is.

Szükséges tehát, hogy a lakógyűlések az intézményi házirendben meghatározottak szerint folyjanak a projektidőszak alatt is, mi több, szükség esetén bátran éljen az intézményvezető a lakógyűlés soron kívüli összehívásának lehetőségével, az IFKT kommunikációs tervében meghatározott további kommunikációs eszközökkel (pl.: belső intranetes hálózat, telefon, VOIP rendszerek, hirdetmény, stb.…), csatornákkal, így tematizálva az esetleges válságokról kialakuló közbeszédet, már az intézmény falain belül is.

AZ ÉRDEKKÉPVISELETI FÓRUM MŰKÖDTETÉSE AZ ADOTT INTÉZMÉNYBEN

Az érdekképviseleti fórum egy jogszabály[2] által meghatározott, kötelezően működtetett fórum. A fórum tagjai a törvény szerint a fenntartó, az intézmény és a lakók képviselői, megtartása pedig évente kétszer kötelező. Rendkívüli esetben is összehívható azonban, ha az érdekképviseleti fórum vezetője ezt szükségesnek ítéli.

[2] 1/2000. (I. 7.) SzCsM rendeleta személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről, elérhető: *https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000001.SCM*

Mivel e fórum szintén remek lehetőség az esetleges konfliktushelyzetek kezelésére, rendkívül fontos, hogy az érdekképviseleti vezető a válságstábban helyet kapjon, hiszen így első kézből értesülhet az esetleges válságokról, felmérheti azok jellegét és súlyosságát, így pedig a fórum szükségességét.

SAJTÓFIGYELÉS

Végül, de nem utolsó sorban meg kell említenünk a sajtófigyelést, mind **a konfliktus-monitoring egyik legalapvetőbb eszközét,** hiszen bizonyos esetekben fenn állhat az a kellemetlen konfliktus-eszkalációs forgatókönyv, amelyben a már kialakult konfliktusról előbb szerez tudomást a sajtó, mint a kezelésében részt vevő csoport tagjai.

Természetesen pontos válság-detekció és rögzítés ebben az esetben is kiemelten fontos, ezért elengedhetetlen egy – a már tárgyalthoz hasonló – űrlap, egyfajta média-megjelenési ív bevezetése a kríziskommunikáció eszköztárába.

Ennek alapvető változatát jelen dokumentumhoz, mint *2. sz. melléklet* csatoljuk.

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS CSOPORT

Ahhoz, hogy a válságkommunikáció kellő hatékonysággal működhessen, pontosan meg kell határozni, hogy kik képezik az egyes intézmények válságkommunikációs csoportjainak tagjait, illetve, hogy ők személyenként milyen feladatokkal és felelősségi körökkel rendelkeznek, továbbá milyen értesítési láncban állnak egymáshoz képest.

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS CSOPORT TAGJAI

Az egyes személyek megnevezése és feladataik listázása előtt ugyanakkor lényeges megjegyeznünk, hogy jelen lista egyaránt tartalmazza azokat a személyeket és szerepeket, amelyek a „normál üzem” során vannak jelen az egyes intézményekben, illetve azokat a titulusokat is, amely az egyes projektidőszak alatt, ideiglenesen jelennek meg.

Szintén fontosnak tartjuk kiemelni, hogy **a pozíciók betöltése során mindenképpen hiteles, szakmailag kellő tudással rendelkező személyekre van szükség,** hiszen a válságkommunikációs folyamat egyik legfontosabb eleme, hogy a stáb tagjainak képesnek kell lenniük a váratlan helyzetekre történő rövid határidejű, vagy akár azonnali reagálásra, ami csak kellő szakmai és projekt-ismeret birtokában megvalósítható.

a) A válságkommunikációs csoport a normál működés esetén

Csoportban betöltött titulus	A titulus betöltője	Feladata
Stábvezető	A kiváltásban részt vevő intézmény vezetője	Összehívja a válságstábot, Irányítja a válságstábot, Meghozza a szükséges döntéseket
Stáb-asszisztens	Az adott intézmény belső szabályzata szerint kijelölt munkatárs. Praktikusan egy adminisztrációban tapasztalt személy.	Biztosítja a vezető részére az aktuális információkat, Elemzi a válság eseményeit, Előkészíti a sajtóközlemény(eke)t és a nyilatkozatok szövegét, Összehívja a sajtó képviselőit, Tartja a kapcsolatot a sajtó képviselőivel.
Kommunikációs vezető	A kiváltásban részt vevő intézmény vezetője, amennyiben külön kommunikációs munkatárssal az intézmény nem rendelkezik.	Nyilvános sajtóesemények alkalmával felvezeti a megszólalókat, illetve önállóan nyilatkozik a sajtó képviselői számára a stábvezetőtől kapott eseti felhatalmazás szerint
Az érintett kiköltöző lakókért felelős munkatársak vezetője	A kiköltöző lakók ellátását végző munkatársak vezetője.	Összegyűjti és továbbítja a kiköltöző lakókkal kapcsolatos, pl. az IFKT kommunikációs felmérésének részeként keletkezett, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat.
Érdekképviseleti vezető	A jogszabályokban előírt intézményi érdekképviseletei fórum megválasztott vezetője	Összegyűjti az érdekképviseleti fórum esetén esetlegesen felmerülő válság-információkat, továbbítja azokat, továbbá válsághelyzet kezelése esetén – szükség szerint – összehívja az érdekképviseleti fórumot
Műszaki felelős	Az adott intézmény műszaki csoportját vezető szakember.	Összegyűjti és továbbítja az intézményi műszaki eseményeivel, jellemzőivel kapcsolatos, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat
Pénzügyi felelős	Az adott esemény pénzügyi csoportját vezető illetékes szakember.	Összegyűjti és továbbítja az intézményi pénzügyi eseményeivel, jellemzőivel, gazdálkodásával, kapcsolatos, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat.

b) A válságkommunikációs csoport a projektműködés működés során

Csoportban betöltött titulus	A titulus betöltője	Feladata
Stábvezető	A kiváltásban részt vevő intézmény vezetője	Összehívja a válságstábot, Irányítja a válságstábot, Meghozza a szükséges döntéseket
Stáb-asszisztens	Az adott intézmény belső szabályzata szerint kijelölt munkatárs. Praktikusan egy adminisztrációban tapasztalt személy.	Biztosítja a vezető részére az aktuális információkat, Elemzi a válság eseményeit, Előkészíti a sajtóközlemény(eke)t és a nyilatkozatok szövegét, Összehívja a sajtó képviselőit, Tartja a kapcsolatot a sajtó képviselőivel
Kommunikációs vezető	A kiváltásban részt vevő intézmény vezetője. Vagy amennyiben a kötelező kommunikáció a projekt során kiszervezésre kerül, úgy a PR szervezet delegált szakembere.	Nyilvános sajtóesemények alkalmával felvezeti a megszólalókat, illetve önállóan nyilatkozik a sajtó képviselői számára a stábvezetőtől kapott eseti felhatalmazás szerint
Az érintett kiköltöző lakókért felelős munkatársak vezetője	A kiköltöző lakók ápolását végző személyzet vezetője.	Összegyűjti és továbbítja a kiköltöző lakókkal kapcsolatos, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat
Érdekképviseleti vezető	A jogszabályokban előírt intézményi érdekképviseletei fórum megválasztott vezetője	Összegyűjti az érdekképviseleti fórum esetén esetlegesen felmerülő válság-információkat, továbbítja azokat, továbbá válsághelyzet kezelése esetén – szükség szerint – összehívja az érdekképviseleti fórumot
Műszaki felelős	Az adott intézmény műszaki csoportját vezető szakember.	Összegyűjti és továbbítja az intézményi műszaki eseményeivel, jellemzőivel kapcsolatos, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat

Csoportban betöltött titulus	A titulus betöltője	Feladata
Pénzügyi felelős	Az adott esemény pénzügyi csoportját vezető illetékes szakember.	Összegyűjti és továbbítja az intézményi pénzügyi eseményeivel, jellemzőivel, gazdálkodásával, kapcsolatos, lehetséges kommunikációs válságokra vonatkozó információkat
Projektfelelős	A kiváltási projekt projektmenedzsment szervezetének delegáltja.	Összegyűjti és továbbítja a projekt előrehaladásával, pénzügyi körülményeivel, illetve az azt érintő lehetséges válságokkal kapcsolatos információkat a válságstáb felé. Továbbá meghatározott esetekben, a stáb vezetőjének eseti felhatalmazásával és a kommunikációs vezető felügyelete mellett nyilatkozatokat tesz az egyes válságok kezelése, valamint a normál projektműködés szerinti sajtóesemények alkalmával.
Építési vezető	A projekt építési beruházását végző kivitelező, vagy kivitelezői konzorcium megbízott helyi vezetője pl.: építésvezető.	Összegyűjti a projekthez köthető építkezéssel kapcsolatos információkat, tájékoztatást nyújt azokról, valamint meghatározott esetekben, a stáb vezetőjének eseti felhatalmazásával és a kommunikációs vezető felügyelete mellett nyilatkozatokat tesz az egyes válságok kezelése, valamint a normál projektműködés szerinti sajtóesemények alkalmával.

A VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS CSOPORT KOMMUNIKÁCIÓS LÁNCA

Rendkívül fontos, hogy a válságkommunikációs stáb előre meghatározott kommunikációs csatornákon és eljárásrend szerint kommunikáljon mind az érintettekkel, illetve a sajtón és a projekteseményeken keresztül a nyilvánossággal, mind egymás között a belső csatornákon.

Mivel azonban a mindenre kiterjedő konfliktus-monitoring számos csatorna létrehozását és üzemeltetését követeli meg, véleményünk szerint a kommunikációs láncot célszerűbb leírás helyett egyfajta **szervezeti ábraként** közreadni.

Előtte azonban meg kell említenünk, hogy rendkívül fontos a válságkezelés folyamatának előre meghatározott rend szerinti kialakítása is, amelyhez célszerű egyfajta sorvezetőt, az úgynevezett **válságra reagálás ellenőrzési űrlapot** rendszeresíteni, amelyet munkánkhoz *3. sz. mellékletként* csatolunk.

A válságkommunikáció során sem tekinthetnek el az egyes intézmények, illetve válságkommunikációs stábok azoktól a már kialakult, továbbá belső utasítások, illetve adott esetben jogszabályok által előírt kommunikációs csatornáktól, valamint kommunikációs hierarchiától, amely a hazai szociális ellátást jellemzi.

A Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság (SZGYF) égisze alá tartozó, a kiváltási folyamatban érintett intézménynek és azok dolgozóinak is **be kell tartaniuk az** SZGYF által **előírt kommunikációs és nyilatkozattételi hierarchiát, vagyis a válságkommunikációs cselekmények esetén is elengedhetetlen, hogy az érintettek a stábvezetőn keresztül konzultáljanak a fenntartóval,** vagyis az SZGYF felelős megyei kirendeltségével, illetve annak megbízott munkatársaival.

A válság külső érintettek számára látható kezelése, például a nyilatkozattételekkel, sajtóközleményekkel pedig csak ezt követően kezdődhet meg. Ahhoz azonban, hogy mindez hatékonyan működjön, a megyei kirendeltségeknek is fel kell készülniük a válságok kezelésére, ahhoz készenlétben kell állniuk, hasonlóan a jelen anyag célcsoportját jelentő intézményekhez és azok vezetőihez.

Magyarázat:

A fenti ábrán egyértelműen láthatók az alá-, és fölérendeltségi viszonyok. Vagyis, hogy alapesetben mely érintettek milyen csatornákon léphetnek kapcsolatba a válságkezelésre kijelölt csoport tagjaival. A válságkommunikációban aktívan részt vevő csoport tagjait zöld színnel jelöltük. Ezen túl kék színnel jelöltük azon csoportokat, akik a normál működés során is jelen vannak az intézmény életében. Narancs színt kaptak azok a csoportok, akik a projektműködés ideje alatt vesznek részt az intézmény, illetve az ott lakók és dolgozók életében, például az építkezés koordinálásával, megvalósításával. Szürke színnel pedig azokat a kommunikációs csatornákat jelöltük, amelyek nem illeszkednek szorosan a belső kommunikáció hierarchikus struktúrájába. Ezek közé tartozik a korábbi fejezetekben kifejtett intézményvezetői személyes elbeszélgetés lehetősége, a VOIP szolgáltatások, az anonim csatorna, továbbá azok az események és eszközök (projektesemények, sajtótájékoztatók és sajtóközlemények), amelyek segítségével a válságkommunikációban érintettek elérhetik a nyilvánosságot. Végül lilával azokat a kommunikációs csatornákat jelöltük, amelyek normál körülmények közt is a belső kommunikációs hálózat kiegészítő-elemeiként működnek. Ilyen a lakógyűlés és az érdekvédelmi fórum.

KOCKÁZATELEMZÉS

Válságok az egyes intézmények projektjeinek bármelyik szakaszában bekövetkezhetnek, hiszen kockázati tényezők minden ciklusban egyaránt vannak

Jelen kockázatelemzésben ezért az egyes projektek előrehaladása szerint vesszük sorra a lehetséges kockázatokat, illetve elemezzük azokat a bevált szakmai keretek szerint.

KOCKÁZATOK AZ ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZBAN

Az előkészítési szakaszon alapvetően **a kiváltás tervezési fázisát, valamint a projekt benyújtásának időszakát** értjük, amely során az alábbi lehetséges kockázatok állnak fent:

Kockázat	Valószínűség	Hatás
A pályázat nem kerül benyújtásra az előkészítés és az előzetes tájékoztatás ellenére.	közepes	közepes
Nem megfelelő pályázat kerül benyújtásra, így azt elutasítják, miközben az előzetes tájékoztatás már megindult.	kicsi	nagy
A hivatalos tájékoztatásnál korábban értesülnek az érintettek a projektről, de a nem megfelelő információnyújtás miatt (pl.: pletyka) ellenérzés alakul ki.	nagy	közepes
A kiváltás tervét nem támogatják a közvetlenül és / vagy a közvetve érintettek (pl.: helyi lakosok, önkormányzat, munkatársak, családtagok stb.).	nagy	közepes

Összességében látható tehát, hogy a projekt előkészítési szakaszában négy lehetséges, várható kockázati tényezőre kell felkészülni, amelyek kezelését a *krízismenedzsment fejezetben* mutatjuk be.

KOCKÁZATOK A MEGVALÓSÍTÁSI SZAKASZBAN

A projektek megvalósítási szakasza szintén lehetőséget ad kommunikációs válsághelyzetek kialakulására, amelyek előre látható kockázatait a következőkben ismertetjük.

Kockázat	Valószínűség	Hatás
Csúszás a projekt végrehajtásában	nagy	közepes
Bizonyos projektelemek nem megfelelő teljesülése (minőségi problémák, pl.: építkezés, oktatás, HR menedzsment - szakemberhiány stb.)	közepes	nagy
Finanszírozási problémák (lehetséges következmények: csúszás; projekt bizonyos elemeinek módosítása, áttervezése; jogi viták; szélsőséges esetben a projekt ellehetetlenülése stb.)	közepes	közepes
Vélt szabálytalanságok (pl.: beszerzések; hatékony forrásfelhasználás stb.)	kicsi	közepes
Valós szabálytalanságok (pl.: beszerzések; hatékony forrásfelhasználás stb.)	kicsi	nagy
Üzemi baleset pl. az építkezés során	kicsi	nagy
Szakmaiság megkérdőjelezése (pl.: hozzáértés, szakmai háttér megkérdőjelezése - komplex projekt; esetleges szakmai hibák)	közepes	nagy
Körülmények megváltozása, mely a projekt bizonyos elemeinek áttervezését teszi szükségessé (válsághelyzet: ha az áttervezést valamely célcsoportot hátrányosan érinti)	közepes	nagy
Érintettek ellenállása, ellenérdekek felmerülése	nagy	nagy

Mindezek fényében látható, hogy bár a megvalósítási szakaszban jóval több kockázati tényező generálhat válságot a projekttel kapcsolatban és így az intézmény működésében, azok bekövetkezési valószínűsége átlagában kisebb, mint az előkészíti szakaszban. Ugyanakkor a válságstáb ébersége ekkor sem csökkenhet, mivel ha ezek az események bekövetkeznek, akkor hatásuk legalább közepes szintű lesz, vagyis jelentős veszélyeztetik a projekt általános sikerét.

KOCKÁZATOK A MŰKÖDTETÉSI SZAKASZBAN

A projekt működtetési szakasza alatt **a Támogatott Lakhatás megvalósítását** értjük, a korábbi normál működés állapotát egy új normál működési állapotra történő lecserélése által, majd annak rutinszerűvé válásával. Ugyanakkor a projekt ekkor fizikailag már véget ér – hiszen a külső szemmel jól látható építési munkák véget érnek – továbbra is vannak előre várható kockázati tényezők, amelyekre a működtetési szakaszban is fel kell készülni. Ezeket a kockázati tényezőket és a nyomukban kialakulható válsághelyzeteket tartalmazza táblázatunk.

Kockázat	Valószínűség	Hatás
Baleset (mulasztásból bekövetkező; véletlen)	kicsi	nagy
Atrocitás, személyes konfliktusok (egyszeri, többszöri)	kicsi	nagy
Szabálysértés, bűnügy	kicsi	nagy
Működésbeli problémák (pl.: HR problémák; további fejlesztési igények; melyekre nincs forrás; a megfelelő működést megakasztó gondok felmerülése: vis major stb.) közvetve érintettek (pl.: helyi lakosok, önkormányzat, munkatársak, családtagok stb.).	közepes	nagy

A működtetési szakaszban tehát négy potenciális, előre látható válsághelyzet alakulhat ki, ám ezek valószínűsége kicsi. Hatásuk ugyanakkor rendkívül nagy lehet, hiszen a működtetés során bekövetkező gondok a projekt és így a Támogatott Lakhatási program kudarcának benyomását kelthetik az arra fogékonyakban.

PROJEKTFOLYAMATTÓL FÜGGETLEN KOCKÁZATI TÉNYEZŐK

Végül kitérünk azokra a projektfolyamattól független kockázati tényezőkre, amelyek főként nem az adott intézmények projektjeit, hanem sokkal inkább az azokat **kiváltó folyamatokat, szakmai konszenzust és felsőbb szintű támogatottságot érintik.** Ezek kialakulására bár lehet készülni, fontos megjegyezni, hogy kezelésük nem csupán a helyi intézmények válságkommunikációs stábjának feladata, hanem azoké az országos, vagy akár nemzetközi szervezeteké, amelyek ernyőként működnek az egyes intézményi kiváltások felett. Gondolva itt például a projekteket és a hazai ellátást koordináló szakminisztériumra, illetve az SZGYF-re. Továbbá a fogyatékos személyek jogait taglaló egyezményeket tető alá hozó *Egyesült Nemzetek Szervezetére*, vagy akár szintén nemzetközi szinten az *Európai Bizottságra*, amelynek hatáskörébe tartozik az európai fogyatékosságügyi stratégia elfogadása és végrehajtásának figyelemmel kísérése.

Kockázat	Valószínűség	Hatás
A Támogatott Lakhatás hatékonyságának, működtethetőségének, humanitásának megkérdőjelezése (pl.: politikai okból; szakmai okokból)	közepes	közepes
Jogi környezet megváltozása, mely a projekt elemeinek, vagy a működtetésre hatással van, átszervezést, átalakítást, áttervezést igényel (válsághelyzet: ha az átalakítás, áttervezés bármely célcsoportot hátrányosan érint, körében ellenérdekeltséget kelt	kicsi	nagy
Álhírek, félinformációk, dezinformációk megjelenése a projekttel, a megvalósítással, a működéssel kapcsolatban (pl.: médiában, helyi közösségben stb.)	nagy	közepes

A fenti alfejezetek alapján tehát világosan látható, hogy az egyes projektek során számos lehetséges krízishelyzetre fel kell készülni, amelyek pontos kezelését a következő fejezetben mutatjuk be.

KRÍZISMENEDZSMENT

Jelen fejezetben az egyes krízisek kezelésének lehetséges módjait mutatjuk be, mind az előre jelezhető, mind az előre nem jelezhető válságokra kitérve.

AZ ELŐRE TERVEZHETŐ KRÍZISEK KEZELÉSE

Az előzőekben bemutatott krízisek kezelése az azokra való felkészülés lehetősége miatt könnyebb, hiszen olyan kommunikációs panelek dolgozhatók ki rájuk, amelyeket válsághelyzetben voltaképpen már megoldási alternatívákat kaptak. Mielőtt azonban e paneleket bemutatnánk, tekintsük át még egyszer röviden az válság kezelését megelőző lépéseket.

A VÁLSÁGHELYZETEK ELŐREJELZÉSE

A válsághelyzetek előrejelzéséhez olyan módszereket kell kidolgozni és csatornákat kiépíteni, amelyek egyetlen lehetséges válság-gócot, célcsoportot sem hagynak érintetlenül, vagyis **a krízis-monitoring legfőbb szabálya a teljes krízis-spektrum és célcsoporti kör lefedettségének biztosítása.** Helyi szinten **ennek négy alapvető lehetősége van**, ahogy azt korábban már bemutattuk. Ezek az alábbiak:

- **Személyes kapcsolattartás az érintettekkel**
- **Intézményvezetői fogadóóra biztosítása**
- **Anonim jelzés lehetőségének biztosítása**
- **Sajtófigyelés**

A VÁLSÁGHELYZET JELLEMZŐINEK FELISMERÉSE, ELEMZÉSE

Ahhoz, hogy az egyes válsághelyzetek kezelése igazán professzionális és hiba nélküli lehessen elengedhetetlen a válságkezelési csoport birtokába jutott információk részletes elemzése. Az ezt megkönnyítő, illetve a folyamaton kvázi végigvezető űrlapokat az *1. és 2. sz. mellékletekként* csatoltuk.

VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS STÁB FELÁLLÍTÁSA ÉS HATÉKONY MŰKÖDÉSE

A válságkommunikációs stábnak minden területen felkészült szakemberekből kell állniuk, akik szigorú hierarchia szerint működnek együtt. Ezen hierarchiát pedig minden esetben tanácsos az adott intézményi működési struktúrájához igazítani, elkerülve az esetlegesen egymásnak ellent mondó belső utasításokból fakadó káoszt. E

belső utasítások összehangolása pedig a válságkommunikációs szervezet felállítását is meggyorsíthatja, hiszen nincs szükség új struktúrák megalkotására és rutinszerűvé tételére, csupán az új feladatok megfogalmazására és kiosztására. Az e feladatokra és egy ideális struktúrára vonatkozó javaslatunkat a korábbiakban ismertettük.

AZ EGYES VÁLSÁGSZITUÁCIÓK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK VÁZLATAI

Amint azt az előzőekben már érintőlegesen említettük, az előre tervezhető válsághelyzetek kapcsán nagy könnyebbséget jelent a kríziskommunikációval foglalkozó csoport számára, hogy azokra előre elkészített és begyakorolt panelekkel teljes értékű és professzionális válasz adható, méghozzá oly módon, hogy számba veszi a lehetséges célcsoportokat, üzeneteket, az elérésükhöz használható eszközöket, továbbá az üzenetek időzítését is.

E kommunikációs paneleket alább mutatjuk be, az előző fejezetben is alkalmazott krízis-sorrend szerint, egy egységes minta alapján, külön oldalakra szétválasztva, így garantálva a követhetőséget és közérthetőséget.

KRÍZISEK KEZELÉSE AZ ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZBAN

Kockázat	Jellemzők
A pályázat nem kerül benyújtásra az előkészítés és az előzetes tájékoztatás ellenére.	Valószínűsége közepes. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A válságkommunikáció célja ebben az esetben annak bemutatása, hogy miért volt a mindenképpen rossz végkifejletek közül a pályázat be nem adása mellett dönteni. A cél tehát a döntés logikus, hiteles és követhető indoklása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
A pályázatot készítő munkatársak	Belső fórum, belső intézményvezetői levél, rögtön a döntés meghozatalát követően
Érintett dolgozók	Belső fórum, belső intézményvezetői levél, rögtön a döntés meghozatalát követően
Érintett lakosok	Hivatalos értesítés levélben, illetve plakátokon, továbbá a helyi médián keresztül, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, illetve az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban, továbbá hivatalos intézményi levélben, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, rögtön a döntés meghozatalát követően
Lehetséges üzenetek	
Mivel a pályázati kiírás annak megjelenése előtt nem volt nyilvános, csak annak megismerése után volt lehetőség a pályázati feltételek szerinti helyzetfelmérések elvégzésére, amelyek megmutatták, hogy az intézmény jelenleg nem élhet a Támogatott Lakhatási pályázat kínálta lehetőségekkel. Ezért született döntés a pályázat be nem nyújtásáról, hogy elkerülhető legyen az erőforrások felesleges felélése.	
Erőforrás-gazdálkodási okokból nem került sor a pályázat jelen körülmények közti benyújtására, azonban az intézmény illetékes szakemberei továbbra is figyelik a Támogatott Lakhatással kapcsolatos kiírásokat, és kedvező feltételek esetén természetesen az adott intézmény is csatlakozni fog a programhoz.	

Kockázat	Jellemzők
Nem megfelelő pályázat kerül benyújtásra, így azt elutasítják, miközben az előzetes tájékoztatás már megindult.	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A pályázat sikertelenségének okainak őszinte feltárása, továbbá azon cél megfogalmazása és nyilvánossá tétele, hogy az intézmény és illetékesei tanultak az esetlegesen elkövetett hibákból.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
A pályázatot készítő munkatársak	Belső fórum, belső intézményvezetői levél, rögtön a döntés meghozatalát követően
Érintett dolgozók	Belső fórum, belső intézményvezetői levél, rögtön a döntés meghozatalát követően
Érintett lakosok	Hivatalos értesítés levélben, illetve plakátokon, továbbá a helyi médián keresztül, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, illetve az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban, továbbá hivatalos intézményi levélben, a döntés meghozatalát követően mielőbb, a dolgozók tájékoztatását követően
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, rögtön a döntés meghozatalát követően
Lehetséges üzenetek	
A pályázat nem szakmai szempontok szerint, hanem a rendelkezésre álló források szűkössége miatt nem nyert, mivel vannak az országnak olyan területei, ahol a rendelkezésre álló források felhasználása például az épületállomány rosszabb állapota miatt jelenleg sürgetőbb. Ugyanakkor az intézmény természetesen a jövőben is pályázni fog.	
Bár a pályázat ezúttal nem nyert, az intézmény illetékesei levonták a szükséges konzekvenciákat és a jövőben azokat a pályázati folyamatba építve fognak ismételten próbálkozni, minden bizonnyal nagyobb sikerrel, hiszen az intézmény a jelenlegi sikertelenség ellenére is kitart a Támogatott Lakhatás értékei és szakmai elvei mellett.	

Kockázat	Jellemzők
A hivatalos tájékoztatásnál korábban értesülnek az érintettek a projektről, de a nem megfelelő információnyújtás miatt (pl.: pletyka) ellenérzés alakul ki.	Valószínűsége nagy. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A nem megfelelő információk cáfolata, megfelelő információkkal történő felváltása és ez által támogatói attitűd kialakítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, belső intézményvezetői levél, a hamis információkról való tudomásszerzést követően mielőbb.
Érintett lakosok	Lakossági fórum, nyílt nap, fogadóóra
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a hamis információkról való tudomásszerzést követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, illetve az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban, továbbá intézményvezetői fogadóóra és nyílt nap keretén belül, a hamis információkról való tudomásszerzést követően mielőbb.
Lehetséges üzenetek	
Az elhangzott információk félreértésen alapulnak, amellyel szemben a valós, az alábbi x, y, z szakmai szervezetek által is képviselt tények az alábbiak.	
Az elhangzott információk valótlant állítanak, amellyel szemben a valós tények az alábbiak.	
Az elhangzott információk félreértésen alapulnak, amelyek tisztázására az intézmény vezetősége és munkavállalói nyitottak az alábbi időpontban és keretek között.	

Kockázat	Jellemzők
A kiváltás tervét nem támogatják a közvetlenül és / vagy a közvetve érintettek (pl.: helyi lakosok, önkormányzat, munkatársak, családtagok stb.).	Valószínűsége nagy. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A kiváltással szembeni attitűd transzformálása legalább semleges, de inkább támogatói hozzáállássá.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a pályázat beadását mindenképpen megelőzve
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, továbbá lakossági fórum szervezése, a pályázat beadását mindenképpen megelőzve
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban a pályázat beadását mindenképpen megelőzve
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, illetve az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban, továbbá hivatalos intézményi levélben, a pályázat beadását mindenképpen megelőzve
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, szakmai egyeztetés kezdeményezése, a pályázat beadását mindenképpen megelőzve
Lehetséges üzenetek	
A pletykákkal ellentétben a Támogatott Lakhatási forma nem jelent veszélyt sem a kiköltöző lakókra, sem a település lakóira, pusztán a kiköltöző lakók életminősége javul számottevően.	
A pletykákkal ellentétben a meglévő dolgozók nem vesztik el munkahelyüket a Támogatott Lakhatás felvételével, csupán munkavégzésük fizikai helye módosul.	
A pletykákkal ellentétben a kiköltöző lakók nem maradnak felügyelet nélkül, csupán nagyobb önállóság biztosításával lehetőségük van egy emberhez méltó életre. A modell működőképességét már hazai példák is jól prezentálják. Ezek közé tartoznak a *Somogy Megyei Szeretet Szociális Otthon*, és a *Bélapátfalvai Idősek, Fogyatékosok Otthona* már lezárult projektjei.	

KRÍZISEK KEZELÉSE A MEGVALÓSÍTÁSI SZAKASZBAN

Kockázat	Jellemzők
Csúszás a projekt végrehajtásában.	Valószínűsége nagy. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A csúszás tényének korrekt és hiteles indoklása, az ebből fakadó ellenérzések mérséklése.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és hivatalos telefonos értesítés, legkésőbb a csúszás biztossá válásának időpontjában.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, legkésőbb a csúszás biztossá válásának időpontjában.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken keresztül, legkésőbb a csúszás biztossá válásának időpontjában.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, illetve az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön, illetve a lakógyűlésen keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, legkésőbb a csúszás biztossá válásának időpontjában.
Érintett lakosok	A helyi médián, illetve közterületi és hivatali, szolgáltató-épületi plakátozáson keresztül, legkésőbb a csúszás biztossá válásának időpontjában.
Lehetséges üzenetek	
A projekt csúszást szenved el, amelynek oka x. Emiatt a várható befejezés időpontja y-ra módosul, ám a projekt munkatársai mindent megtesznek, hogy biztonságos keretek között behozzák a lemaradást és ne történhessen újabb csúszás.	
A projekt csúszását olyan havaria jellegű körülmény idézte elő, amelyre előzetesen információval az érintettek nem rendelkeztek, a rá való felkészülés ennél fogva lehetetlen, vagy túlzottan erőforrás-igényes lett volna, ami már önmagában okozott volna csúszást a projektben, egy bizonytalan módon bekövetkező lehetséges eseménye puszta feltételezhetősége miatt.	

Kockázat	Jellemzők
Bizonyos projektelemek nem megfelelő teljesülése (minőségi problémák, pl.: építkezés, oktatás, HR menedzsment - szakemberhiány stb.).	Valószínűsége közepes. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az esetleges hiba magyarázata, továbbá javítási módjának bemutatása és a projekt szakszerű lefolytatásáról történő biztosítás.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
A hibát okozó fél	Hivatalos levél, a hiba napvilágra kerülésekor rögtön.
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és hivatalos telefonos értesítés, a hiba napvilágra kerülésekor rögtön.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, a hiba napvilágra kerülésekor rögtön.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken keresztül, a hiba napvilágra kerülésekor a személyzet tájékoztatását követően, a hiba elhárítási módjának meghatározása után.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, az érdekvédelmi fórumon, illetve a lakógyűlésen keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, a hiba napvilágra kerülésekor a személyzet tájékoztatását követően, a hiba elhárítási módjának meghatározása után.
Érintett lakosok	A helyi médián keresztül, a hiba napvilágra kerülésekor a személyzet tájékoztatását követően, a hiba elhárítási módjának meghatározása után.
Lehetséges üzenetek	
Bár hiba történt, folyamatban van/megtörtént az okainak felmérése és a szükséges intézkedések is folyamatban vannak/lezajlottak ahhoz, hogy minden visszatérhessen a normál kerékvágásba. Emellett megtörtént a szükséges következtetések levonása és azok tapasztalatainak beépítése a szükséges szakmai területeken, hogy a hiba többet ne történhessen meg.	
Bár hiba történt, annak kijavításáról a felelős intézkedik/intézkedett, amelyért természetesen minden felelősséget visel, így a projekt érintettjeit kár – a hibán túl – nem érte.	

Kockázat	Jellemzők
Finanszírozási problémák (lehetséges következmények: csúszás; projekt bizonyos elemeinek módosítása, áttervezése; jogi viták; szélsőséges esetben a projekt ellehetetlenülése stb.)	Valószínűsége közepes. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A problémák közérthető tolmácsolása, a projekt iránti bizalom megtartása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és hivatalos telefonos értesítés, rögvest a finanszírozási gondok jelentkezésekor.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, rögvest a finanszírozási gondok jelentkezésekor.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken keresztül, finanszírozási gondok feltárását és a lehetséges megoldási módok kidolgozását követően.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön, illetve a lakógyűlésen keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, a finanszírozási gondok feltárását követően, a lehetséges megoldások kidolgozásának megkezdését követően.
Érintett lakosok	A helyi médián keresztül, a finanszírozási problémák feltárását és a lehetséges megoldási módok kidolgozásának megkezdését követően.
Lehetséges üzenetek	
Bár finanszírozási gondok adódtak azok okainak feltárása megtörtént és az érintett felek közösen keresik a mindenki számára elfogadható megoldást.	
A finanszírozási problémák miatt a projekt tartalma némileg módosításra kerül, ám a döntés meghozatalát szakmai egyeztetések előzték meg és olyan kompromisszum született, amely összességében minden érintett számára lehető legkevesebb kellemetlenséggel jár, miközben a projekt eredeti célját és szellemiségét nem veszélyezteti.	

Kockázat	Jellemzők
Vélt szabálytalanságok (pl.: beszerzések; hatékony forrásfelhasználás stb.)	Valószínűsége kicsi. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A tévhitek eloszlatása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a tévhitek felröppenését követően amint lehet.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, továbbá lakossági fórum szervezése, a tévhitek felröppenését követően amint lehet.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő munkatársakon keresztül, élő szóban, a tévhitek felröppenését követően amint lehet.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, továbbá hivatalos intézményi levélben, a tévhitek felröppenését követően amint lehet.
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, szakmai egyeztetés kezdeményezése, a tévhitek felröppenését követően amint lehet.
Lehetséges üzenetek	
A vélt szabálytalanságok valójában nem történtek meg, és a projektben résztvevők hivatalos jelentésekkel és okiratokkal tudják bizonyítani, hogy minden szabályszerűen zajlik a projekt megvalósítása során.	
A vélt szabálytalanságok hamis tényeken alapulnak, amelyeket a projektben résztvevő hivatalos szervezetek, illetve a megvalósítók készek nyilvános keretek közt cáfolni és helyettük megismertetni mindenkit a valós tényekkel.	

Kockázat	Jellemzők
Valós szabálytalanságok (pl.: beszerzések; hatékony forrásfelhasználás stb.)	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A szabálytalanságok ellenére a projekt iránt táplált bizalom megőrzése, annak helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a szabálytalanságok napvilágra kerülését követően mielőbb.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, továbbá lakossági fórum szervezése, a szabálytalanságok napvilágra kerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken keresztül, élő szóban, a szabálytalanságok napvilágra kerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, továbbá hivatalos intézményi levélben, a szabálytalanságok napvilágra kerülését követően mielőbb.
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, szakmai egyeztetés kezdeményezése, a szabálytalanságok napvilágra kerülését követően mielőbb.
Lehetséges üzenetek	
A szabálytalanságok felderítésére azért került sor, mert a projektben érintett szervezetek jól végzik munkájukat és nem engedik meg a szabálytalan munkavégzést egyetlen érintett számára sem. A szabálytalanság ezért ezúttal is felszámolásra és megfelelő szankcionálásra került.	
Bár a szabálytalanságokra külsős személyek, vagy szervezetek hívták fel a projektben érintettek figyelmét, az érintettek tanultak az esetből és levonták a szükséges következtetéseket. Így a jövőben még szigorúbban ellenőrzik a projekt tiszta, szabályos lefolyását, jelen szabálytalanság elkövetőivel szemben pedig megtették a szükséges szankcionáló lépéseket.	

Kockázat	Jellemzők
Üzemi baleset	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A baleset körülményeinek tisztázása, a projekt iránt táplált bizalom megőrzése, annak helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, az üzemi baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, az üzemi baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, az üzemi baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken, az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön, keresztül, a balesetet követően, majd annak kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett önkormányzat	Hivatalos értesítés levélben, és telefonon, az üzemi baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Lehetséges üzenetek	
A baleset körülményeinek kivizsgálása megkezdődött, annak lezárultáig és a szükséges módosítások megtörténtéig minden érintett munkafázist jellegükből fakadóan vagy felfüggesztenek, vagy fokozott biztosítás mellett végeznek.	
Az üzemi baleset okai kivizsgálásra kerültek és megtörténtek a szükséges óvintézkedések annak érdekében, hogy ehhez hasonló eset a jövőben ne történhessen meg.	
A baleset kivizsgálása és a jövőbeni hasonló esetek megelőzése mellett a projekt érintettjei kifejezik együttérzésüket a baleset sérültjével/áldozatával kapcsolatban.	
A baleset kivizsgálása jelenleg tart, így pontos okainak és körülményeinek ismerete nélkül az érintett intézmény képviselői nem szeretnének felelőtlen találgatásokba bocsátkozni. Ugyanakkor a baleset érintettjének állapota az alábbi:	

Kockázat	Jellemzők
Szakmaiság megkérdőjelezése (pl.: hozzáértés, szakmai háttér megkérdőjelezése - komplex projekt; esetleges szakmai hibák)	Valószínűsége közepes. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A szakmai diskurzus dominanciájának visszaszerzése, a projekt szakmaiságának helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és szakmai konzultáció a szakmaiság megkérdőjelezését követően mielőbb.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, és intézményi fórum megtartása, a szakmaiság megkérdőjelezését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, a szakmaiság megkérdőjelezését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, valamint az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön, keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, és nyílt nap/fogadóóra által, a szakmaiság megkérdőjelezését követően mielőbb.
Érintett lakosok	A helyi médián keresztül, fogadóóra és nyílt nap lehetőségének biztosításával, a szakmaiság megkérdőjelezését követően mielőbb.
Tágabb közvélemény	A médián keresztül sajtóközlemény formájában.
Lehetséges üzenetek	
A projekt szakmaiságát megkérdőjelező állításokkal szemben a valós tények az alábbiak: x, y, z.	
A projekt szakmaiságára garancia a projektben résztvevő szakemberek, x, y és z szakmai múltjai, továbbá képesítései, amelyeket ez úton adunk közre.	
A projekt szakmaiságát megkérdőjelezők tévhiteinek eloszlatása érdekében az intézmény vezetősége, valamint a projekt megvalósítását felügyelők szívesen látják vendégül a szakmaiatlanságot állítókat, hogy egy szakmai egyeztetés és bemutató során oszlassák el tévhiteiket és kétségeiket a projekttel kapcsolatban.	

Kockázat	Jellemzők
Körülmények megváltozása, mely a projekt bizonyos elemeinek áttervezését teszi szükségessé (válsághelyzet: ha az áttervezést valamely célcsoportot hátrányosan érinti)	Valószínűsége közepes. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az áttervezésben érintett célcsoport sérelmeinek csökkentése, negatív attitűd kialakulásának meggátolása**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett lakosok	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett önkormányzat	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett szolgáltatók	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Lehetséges üzenetek	
A projekt áttervezését előre nem látott körülmények tették szükségessé, azonban a projektgazda mindent megtesz annak érdekében, hogy ez az áttervezés az érintettek számára a lehető legkisebb kellemetlenséggel járjon és nyitott az érintettek ezzel kapcsolatos konstruktív javaslataira.	
A projektgazda a bekövetkezett változások ellenére is figyelembe veszi minden érintett csoport igényeit és nyitott a kialakul helyzetet érintő konstruktív párbeszédre, hogy megtalálják a mindenki számára legelőnyösebb megoldást.	

Kockázat	Jellemzők
Érintettek ellenállása, ellenérdekek felmerülése	Valószínűsége nagy. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az ellenérdekek kibékítése, az ellenérdeket tápláló esetleges tévhitek eloszlatása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos szakmai konzultáció, az ellenérdek felmerülését követően
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi fórum, az ellenérdek felmerülését követően
Érintett szolgáltatók	Nyílt nap, illetve fórum, az ellenérdek felmerülését követően
Érintett lakosok	Nyílt nap, illetve fórum, az ellenérdek felmerülését követően
Lehetséges üzenetek	
A projekt bár bizonyos változásokkal jár az érdekeltek életében, olyan össztársadalmi hasznot hajt, amelynek következtében számos szociális ellátásban részesülő embernek lesz a korábbinál sokkal magasabb színvonalú, új minőségű életben része, miközben az egyéb érintettek életminőségére a beruházás érdemi befolyással aligha lesz.	
A korábbi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a kezdeti félelmekkel ellenétben semmi olyan körülmény nem merült fel a Támogatott Lakhatás bevezetését követően, amely a felmerült ellenérdekeket tápláló vélekedéseket és véleményeket igazolná.	

KRÍZISEK KEZELÉSE A MŰKÖDTETÉSI SZAKASZBAN

Kockázat	Jellemzők
Baleset (mulasztásból bekövetkező; véletlen)	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A baleset körülményeinek tisztázása, a projekt iránt táplált bizalom megőrzése, annak helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, a baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban a balesetet követően, majd annak kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
A baleset közvetlen érintettjének hozzátartozói, gondnoka	Hivatalos értesítés telefonon rögtön a baleset bekövetkezésekor, majd később a vizsgálat és a rehabilitáció minden fázisában folyamatos tájékoztatás – függően annak mértékétől.
Érintett önkormányzat	Hivatalos telefonon, a baleset bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Lehetséges üzenetek	
A baleset egy olyan véletlen, amely bárkivel megesik, aki hasonlóan önálló életet él, így az új élethelyzet természetes velejárója, ami bárkivel megtörténhet. Ugyanakkor természetesen megtörténik teljes körű kivizsgálása és az esetlegesen szükséges további óvintézkedések bevezetése, az intézményi ellátórendszer hozzáigazítása a tanulságokhoz.	
A baleset kivizsgálása jelenleg tart, így pontos okainak és körülményeinek ismerete nélkül az érintett intézmény képviselői nem szeretnének felelőtlen találgatásokba bocsátkozni. Ugyanakkor a baleset érintettjének állapota az alábbi:	

Kockázat	Jellemzők
Atrocitás, személyes konfliktusok (egyszeri, többszöri)	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az atrocitás körülményeinek tisztázása, a projekt iránt táplált bizalom megőrzése, annak helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, az atrocitás bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, az atrocitás bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, az atrocitás bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban az atrocitást követően, majd annak kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
A atrocitás közvetlen érintettjének hozzátartozói, gondnoka	Hivatalos értesítés telefonon rögtön az atrocitás bekövetkezésekor, majd később a vizsgálat és a rehabilitáció minden fázisában folyamatos tájékoztatás – függően annak mértékétől.
Érintett önkormányzat	Hivatalos telefonon, az atrocitást majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Lehetséges üzenetek	
Az atrocitás egy olyan esemény, amely bárkivel megesik, aki hasonlóan önálló életet él, így az új élethelyzet természetes velejárója, ami bárkivel megtörténhet. Ugyanakkor természetesen megtörténik teljes körű kivizsgálása és az esetlegesen szükséges további óvintézkedések bevezetése, az intézményi ellátórendszer hozzáigazítása a tanulságokhoz.	
Az atrocitás kivizsgálása jelenleg tart, így pontos okainak és körülményeinek ismerete nélkül az érintett intézmény képviselői nem szeretnének felelőtlen találgatásokba bocsátkozni. Ugyanakkor a baleset érintettjének állapota az alábbi:	

Kockázat	Jellemzők
Szabálysértés, bűnügy	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A szabálysértés, illetve bűnügy körülményeinek tisztázása, a projekt iránt táplált bizalom megőrzése, annak helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a szabálysértés, illetve bűnügy bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, a szabálysértés, illetve bűnügy bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a szabálysértés, illetve bűnügy bekövetkeztét majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban a szabálysértést, illetve bűnügyet követően, majd annak kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
A bűncselekmény közvetlen érintettjének hozzátartozói, gondnoka	Hivatalos értesítés telefonon rögtön a szabálysértés, illetve bűnügy bekövetkezésekor, majd később a vizsgálat és a rehabilitáció minden fázisában folyamatos tájékoztatás – függően annak mértékétől.
Érintett önkormányzat	Hivatalos telefonon, a szabálysértést, illetve bűnügyet majd kivizsgálását követően – függően annak mértékétől.
Lehetséges üzenetek	
A szabálysértés, vagy bűnügy egy olyan esemény, amely bárkivel előfordulhat, aki hasonlóan önálló életet él, függetlenül attól, hogy hol, milyen körülmények között, illetve fogyatékos emberként, avagy teljesen egészségesen van erre lehetősége. Ugyanakkor természetesen megtörténik teljes körű kivizsgálása és az esetlegesen szükséges további óvintézkedések bevezetése, az intézményi ellátórendszer hozzáigazítása a tanulságokhoz.	
Az esemény kivizsgálása jelenleg tart, így pontos okainak és körülményeinek ismerete nélkül az érintett intézmény képviselői nem szeretnének felelőtlen találgatásokba bocsátkozni. Ugyanakkor a baleset érintettjének állapota az alábbi:	

Kockázat	Jellemzők
Működésbeli problémák (pl.: HR problémák; további fejlesztési igények; melyekre nincs forrás; a megfelelő működést megakasztó gondok felmerülése: vis major stb.) közvetve érintettek (pl.: helyi lakosok, önkormányzat, munkatársak, családtagok stb.).	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az intézmény működőképességének kommunikálása**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Belső fórum, a működési problémák felmerülésekor.
Érintett lakosok	Értesítés a helyi médián keresztül, a működési problémák felmerülésekor.
Érintett kiköltöző lakók	A lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, élő szóban, a működési problémák felmerülésekor.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	A lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, élő szóban, a működési problémák felmerülésekor.
Érintett önkormányzat	Hivatalos telefonon, a működési problémák felmerülésekor.
Intézmény működtetője, finanszírozója	Hivatalos levélben, a működési problémák felmerülésekor.
Lehetséges üzenetek	
Speciális üzenet a finanszírozó felé: Segítség kérése a működési problémák pontos leírásával, és a fennálló helyzet pontos bemutatásával.	
Az intézmény jelenleg előre nem látott működési nehézségekkel küzd, azonban az intézményt működtető szakemberek fel vannak készítve az ilyen és ehhez hasonló válsághelyzetek szakszerű kezelésére, ezért már meg is tették a szükséges lépéseket, amelyek minimálisra csökkentik a nehézségek hatásait egészen addig, amíg végleges megoldás nem születik a problémára. E megoldás kidolgozása pedig már megkezdődött.	

A PROJEKTFOLYAMATTÓL FÜGGETLEN KRÍZISEK KEZELÉSE

Kockázat	Jellemzők
A Támogatott Lakhatás hatékonyságának, működtethetőségének, emberiességének megkérdőjelezése (pl.: politikai okból; szakmai okokból)	Valószínűsége közepes. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A szakmai diskurzus dominanciájának visszaszerzése, a projekt szakmaiságának helyreállítása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és szakmai konzultáció az aggályok felmerülését követően mielőbb.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, és intézményi fórum megtartása, az aggályok felmerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, az aggályok felmerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, és nyílt nap/fogadóóra által, az aggályok felmerülését követően mielőbb.
Érintett lakosok	A helyi médián keresztül, fogadóóra és nyílt nap lehetőségének biztosításával, az aggályok felmerülését követően mielőbb.
Tágabb közvélemény	A médián keresztül sajtóközlemény formájában.
Lehetséges üzenetek	
A projekt szakmaiságát, emberségét és hatékonyságát megkérdőjelező állításokkal szemben a valós tények az alábbiak: x, y, z.	
A projekt szakmaiságára, emberségére és hatékonyságára garancia a projektben résztvevő szakemberek, x, y és z szakmai múltjai, továbbá képesítései, amelyeket ez úton adunk közre.	
A projekt szakmaiságát, emberségét és hatékonyságát megkérdőjelezők tévhiteinek eloszlatása érdekében az intézmény vezetősége, valamint a projekt megvalósítását felügyelők szívesen látják vendégül a szakmaiatlanságot állítókat, hogy egy szakmai egyeztetés és bemutató során oszlassák el tévhiteiket és kétségeiket a projekttel kapcsolatban.	

Kockázat	Jellemzők
Jogi környezet megváltozása, mely a projekt elemeinek, vagy a működtetésre hatással van, átszervezést, átalakítást, áttervezést igényel (*válsághelyzet:* ha az átalakítás, áttervezés bármely célcsoportot hátrányosan érint, körében ellenérdekeltséget kelt.)	Valószínűsége kicsi. Hatása nagy.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**Az áttervezésben érintett célcsoport sérelmeinek csökkentése, negatív attitűd kialakulásának meggátolása.**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett dolgozók	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett lakosok	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett szolgáltatók	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Érintett önkormányzat	Intézményvezetői és projektvezetői konzultáció az áttervezés lehetőségének megjelenésekor
Lehetséges üzenetek	
A projekt áttervezését előre nem látott körülmények tették szükségessé, azonban a projektgazda mindent megtesz annak érdekében, hogy ez az áttervezés az érintettek számára a lehető legkisebb kellemetlenséggel járjon és nyitott az érintettek ezzel kapcsolatos konstruktív javaslataira.	
A projektgazda a bekövetkezett változások ellenére is figyelembe veszi minden érintett csoport igényeit és nyitott a kialakul helyzetet érintő konstruktív párbeszédre, hogy megtalálják a mindenki számára legelőnyösebb megoldást.	

Kockázat	Jellemzők
Álhírek, félinformációk, dezinformációk megjelenése a projekttel, a megvalósítással, a működéssel kapcsolatban (pl.: médiában, helyi közösségben stb.)	Valószínűsége nagy. Hatása közepes.
VÁLSÁGSZITUÁCIÓ KEZELÉSE	
Kommunikációs cél	**A tévhitek megcáfolása, valós tényekkel és hírekkel történő lecserélése a köztudatban**
Célcsoportok	**Eszközök és időzítés**
Érintett önkormányzat	Hivatalos levél és szakmai konzultáció a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Érintett dolgozók	Hivatalos intézményi értesítés, és intézményi fórum megtartása, a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken, illetve a lakógyűlésen keresztül, a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Érintett kiköltöző lakók hozzátartozói, gondnokai	Élő szóban a lakókat segítő szakembereken és az érdekvédelmi fórum-béli képviselőjükön keresztül, továbbá hivatalos intézményi levél által, és nyílt nap/fogadóóra által, a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Érintett lakosok	A helyi médián keresztül, fogadóóra és nyílt nap lehetőségének biztosításával, a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Tágabb közvélemény	A médián keresztül sajtóközlemény formájában, a fél-, és dezinformációk felmerülését követően mielőbb.
Lehetséges üzenetek	
A félrevezető állításokkal szemben a valós tények az alábbiak: x, y, z.	
A tévhitek és hamis információk eloszlatásának érdekében az intézmény vezetősége, valamint a projekt megvalósítását felügyelők szívesen látják vendégül az érdeklődőket és a kétkedőket, hogy egy szakmai egyeztetés és bemutató során oszlassák el tévhiteiket és kétségeiket a projekttel kapcsolatban.	

ELŐRE NEM TERVEZHETŐ KRÍZISEK KEZELÉSE

Az előző alfejezetben bemutattuk az előre tervezhető válsághelyzeteket és az azokra adható, kommunikációs szempontból - jelen ismeretek szerint átgondolt - válaszokat.

Nem mehetünk el ugyanakkor szó nélkül az előre nem tervezhető krízisek mellett, hiszen ezek kezeléséről is szólnunk kell néhány szót. Bár megjegyzendő, hogy az ezekre történő reaktív kommunikáció – értelemszerűen – csak kibontakozásuk után tervezhető meg.

KRÍZISHELYZET-MONITORING

Mivel e válsághelyzetek előre nem jelezhetők, ezért csupán a krízishelyzetek monitorozására van lehetőség, amelyről már bővebben esett szó jelen dokumentum 5. fejezetében.

A VÁLSÁGHELYZET JELLEMZŐINEK FELISMERÉSE, ELEMZÉSE

Amint arról korábban már szintén értekeztünk, ahhoz, hogy az egyes válsághelyzetek kezelése igazán professzionális és hiba nélküli lehessen, elengedhetetlen a válságkezelési csoport birtokába jutott információk részletes elemzése. Az ezt megkönnyítő, illetve a folyamaton kvázi végigvezető űrlapokat az 1. és 2. sz. mellékletekként csatoltuk.

VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS STÁB FELÁLLÍTÁSA ÉS MŰKÖDÉSE

A válságkommunikációs csoport tagjait, viszonyrendszerét és működését a 6. fejezetben mutattuk be. A válsághelyzetek kezelésére felállított team-ek összetételére az, hogy a válsághelyzet előre jelezhető-e vagy sem, gyakorlatilag nincsen hatással.

KRÍZISEK ESETÉN KÁRTÉKONY LÉPÉSEK

Bár jelen dokumentum elsődleges célja és feladata azon jó gyakorlatok bemutatása, amelyek segítségével a kríziskommunikáció professzionális módon megvalósítható, érdemes áttekinteni néhány olyan alapvető hibát, destruktív lépést is, amelyeket a nem kellően gyakorlott kríziskommunikátorok elkövethetnek egy-egy esemény kapcsán. Ezek közé tartozik

A FELKÉSZÜLÉS ELMULASZTÁSA

Ebben az esetben elmarad a korábban már többször említett felkészülés, vagyis minden válsághelyzet teljesen váratlanul éri az abban érintetteket. Ez megnehezíti annak professzionális kezelését, továbbá lehetőséget ad kommunikációs hibák elkövetésére is.

Éppen ezért fontos, hogy az előre detektálható válságkommunikációs helyzetek feltárása és az azokra történő lehetséges kezelési metódusok kidolgozása semmi esetre se maradjon el.

A REAKCIÓ ELMULASZTÁSA

Gyakori tévhit, hogy amennyiben egy válsághelyzettel nem foglalkoznak, idővel önmagától megszűnik. Ez azonban – még ha néha így is tűnik – soha nem valósul meg, hiszen ha az explicit reakciók egy idő után el is maradnak, a felszín alatt felhalmozódhatnak az elkövetett hibák, a megtörtént válságok, amelyek később tovább fokozhatnak indulatokat, eszkalálhatnak újabb válságokat. Éppen ezért a válságokat minden esetben kezelni szükséges, a hallgatás pedig nem megoldás.

Reakció esetén szintén történhetnek válságkommunikációs hibák, amelyek közt megtaláljuk:

a) **A valótlan információkkal történő reakciót,** amely mindenképpen káros, hiszen egyfelől a szervezeten belüli bizalmat is alááshatja, miközben további válságok lehetőségét rejti magában, amelyek ráadásul jóval komolyabbak lehetnek az adott válságnál, hiszen több válság-réteg rakódik egymásra. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a válságkommunikáció kapcsán mindig az „óvatos őszinteség" elve legyen a mérvadó, vagyis csak és kizárólag valós információk közlése az elfogadott, és azoké is csak akkor, ha azoknál kizárásra kerültek, vagy minimálisra csökkentek a tévedések lehetőségei.

b) **A nem hivatalos csatornákon történő kommunikáció** több típussal is bír. Ez lehet a szivárogtatás, a különböző magánbeszélgetések valamint nem jóváhagyott anyagok kommunikálása. Ezek mind-mind a szervezetlenség, a belső fegyelem és egyetértés hiányának mutatói, amely újabb válságokat okozhat, tovább súlyosbítva a helyzetet. Éppen ezért a válságkommunikáció során minden esetben szigorúan be kell tartani a válságkezelési- és nyilatkozattételi rendet.

c) **A felelősség hárítása és vádaskodás** szintén gyakran elkövetett hiba, amely azonban se nem professzionális, se nem hosszútávon tartható megoldás. Lévén a felelősség hárításával az nem szűnik meg, míg a vádaskodás – még, ha alapja jogos és tényszerűen bizonyítható is – ellenérzést kelthet, mivel agresszív attitűdöt sugall az érintettek számára, miközben azt a látszatot kelti, hogy az érintettek nem a válság elhárításával, hanem a felelősség áthárításával, a diskurzus eltérítésével vannak elfoglalva. Utóbbi pedig nem keverendő a válságról szóló diskurzus tematizálásával, vezetésének megszerzésével, hiszen annak fontos ismérve, hogy az adott témán belül maradva, a válsághelyzetre fókuszál.

A REAKTÍV KOMMUNIKÁCIÓ MEGSZAKÍTÁSA

A reakcióra érkező reakciók figyelmen kívül hagyásával a reaktív kommunikáció megszakítása szintén káros lehet, hiszen ez a válsághelyzet későbbi szakaszaiban csatlakozó, vagy a még akkor is aktív érintettekben a nem kellő tájékoztatás, bizonyos tények elhallgatásának képét keltheti. Éppen ezért a válságkommunikációt – az egyes esetek egyedi jellemzőit figyelembe véve – célszerű mindig annak teljes lezárásáig végezni.

AZ UTÁNKÖVETÉSÉS ELEMZÉS ELMULASZTÁSA

Az utánkövetés és elemzés elmulasztása a válságkommunikáció végeztével szintén egy komoly hiba, hiszen nem teremti meg a válságstáb a lehetőséget arra, hogy a jövőben hasonló válság ne alakuljon ki, vagy ha mégis, akkor annak kezelése hatékonyabb és könnyebb lehessen az érintettek számára.

VÁLSÁGHELYZETEK UTÓLAGOS ÉRTÉKELÉSE

Végül, de nem utolsósorban, néhány szóban röviden ki kell térnünk a válsághelyzetek és kezelésük utólagos értékelésére, hiszen ez a lépés a kríziskommunikáció aktualizálása, folytonosan szükséges továbbfejlesztése szempontjából helyi szinten is elengedhetetlen.

Éppen ezért fontos egy olyan monitoring rendszer kiépítése, amely az egyes válsághelyzeteket és kezelésüket közös szempontok szerint értékeli, és alapot teremt a következtetések levonására.

Az ehhez szükséges űrlapot a 4. sz. mellékletként csatoltuk.

IRODALOMJEGYZÉK

- *1257/2011. (VII.21.) Kormányhatározat a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról*
- *A fogyatékossággal élő személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról szóló 2017-2036. évekre vonatkozó hosszú távú koncepcióról*
- *Fejlesztési koncepció-javaslat a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról szóló stratégia (2011-2041) végrehajtásának elősegítéséről a 2015-2020. időszak tervezéséhez*, FSZK Nonprofit Kft., 2015
- *Megvalósíthatósági tanulmány: A Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása – EFOP-1.9.1- VEKOP/15 című projekthez*, FSZK Nonprofit Kft., 2016
- *Intézményi férőhely kiváltási terv - Módszertani útmutató*, FSZK Nonprofit Kft., 2017
- *Mentorhálózat a szociális intézményi férőhely-kiváltásban Módszertani kézikönyv a mentorszolgáltatáshoz,* FSZK Nonprofit Kft., 2014
- *Támogatott lakhatási szolgáltatások, Áttekintés az intézményi férőhelykiváltás során létrejött támogatott lakhatási szolgáltatások működésének első tapasztalatiról,* FSZK Nonprofit Kft., 2017.
  Forrás: http://fszk.hu/kiadvany/tamogatott-lakhatasi-szolgaltatasok-attekintes-az-intezmenyi-ferohelykivaltas-soran-letrejott-tamogatott-lakhatasi-szolgaltatasok-mukodesenek-elso-tapasztalatairol/ (Letöltés: 2017-05-04)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Válság bejelentő űrlap

2. sz. melléklet: Média megjelenési ív

3. sz. melléklet: A válságra reagálás ellenőrző listája

4. sz. melléklet: Válsági utáni értékelést elősegítő űrlap

1. sz. melléklet

VÁLSÁG BEJELENTŐ ŰRLAP	
A válság természete:	A) Előre jelezhető B) Előre nem jelezhető
A válság leírása: **(Mi történt?)**	
A válságban érintett intézményi egységek:	
A válságban érintett intézményen kívüli csoportok:	
Válságot regisztráló neve és válságstábban betöltött titulusa:	Név: Titulus:

2. sz. melléklet

MÉDIA MEGJELENÉSI ÍV	
Médium neve:	
Médium típusa:	A) Nyomtatott lap B) Online C) Rádió D) Televízió
Médium elérhetőségei:	Cím: Telefonszám: E-mail cím:
Megjelent anyag címe:	
Megjelenés tartalma:	
Megjelent anyag attitűdje:	A) Negatív B) Semleges C) Pozitív
Megjelenés időpontja:	
Szerkesztő neve:	

3. sz. melléklet

A VÁLSÁGRA REAGÁLÁS ELLENŐRZŐ LISTÁJA

Kezdő lépés: Az első riasztás

- A válság bejelentő űrlap kitöltése
- A krízismenedzsment csoport felelős tagjainak riasztása
- A válságban érintettek tájékoztatása

Második lépés: A tények összegyűjtése

- Összegyűjteni a megismert tényeket
  - Mi történt?
  - Hol?
  - Mikor?
  - Hogyan?
  - Érintettek listája?
  - Válság okozójának kiléte?
- Sérülések listázása
- Vagyoni károk listázása
- Hatósági intézkedés történt-e
  - Hatóságok jegyzéke
  - Hatósági jegyzőkönyvek másolatai
- Külső válság esetén a válságot létrehozó információ másolata, pl. újságcikk-másolat

Harmadik lépés: A többi csoport tájékoztatása

- A kommunikációs vezető értesítése
- A közvetlenül nem érintett intézményi csoportok értesítése
- A közvetlenül nem érintett, ám a projektre nagy hatással bíró projekt-érintettek értesítése
- Hiteles tájékoztatás szervezése az intézmény és a projekt-munkatársak számára

Negyedik lépés: Felkészülni az esetleges érdeklődésekre a válság kapcsán

- Kijelölni a válság kapcsán nyilatkozattételre alkalmas személyeket
- Számba venni a válság kapcsán felmerülő kérdéseket
- A tények és a – szerencsés esetben rendelkezésre álló – kommunikációs panelek segítségével a válságkezeléshez szükséges első nyilatkozat összeállítása

Ötödik lépés: Tennivalók az érdeklődések beérkezésekor

- A meghatározott kommunikáció és üzenet szerinti tájékoztatás megtörténte
- A kommunikációs aktus utánkövetése

4. sz. melléklet

VÁLSÁG UTÁNI ÉRTÉKELÉST ELŐSEGÍTŐ ŰRLAP	
A VÁLSÁG TÉMÁJA:	**:**
A VÁLSÁG IDEJE:	
A VÁLSÁG ÉRINTETTJEI:	

A válságkommunikációs stáb illetékesei időben értesítésre kerültek-e?	Igen	Nem
A szükséges ívek és űrlapok kitöltésre kerültek-e?	Igen	Nem
A válságkommunikációs stáb tagjait tartalmazó lista friss-e?	Igen	Nem
Az egyéb érintettek elérhetőségeit tartalmazó lista naprakész-e?	Igen	Nem
Volt-e eltérés a válságra reagálás űrlapon rögzített menetétől?	Igen	Nem
Előzetesen feljegyzett kommunikációs panel használatra került-e?	Igen	Nem

Válságra történő első reakció ideje:	
Válságra történő első reakció hatása:	
A válságkezelésben javasolt módosítások:	

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE