



KEOP-7.1.2.0-2008-0194
*„Bordány, Forráskút, Üllés, Zombó szennyvízcsatornázá-
sának és szennyvíztisztításának fejlesztése”*
projekt

VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS TERV

Tartalom

I. Lehetséges válságok meghatározása és elemzése	3
I.1. Kockázatok felmérése	3
I.1.1. Kockázatok az előkészítés, projektfejlesztés során	3
I.1.2. A beruházás kivitelezését veszélyeztető kockázatok:	5
I.1.3. Az üzemeltetést veszélyeztető kockázatok:	7
I.2. Lehetséges válságok bemutatása.....	8
II. A válságok kommunikációs kezelésének módja	12
II.1. Célcsoportok	12
II.2. Időzítés	12
II.3. Üzenetek meghatározása	13
II.4. Az egyes válságszituációk kommunikációjának vázlatai	13
II.4.1. Vis maior bekövetkezése	13
II.4.2. Üzemi baleset történik	14
II.4.3. A projekt jelentősebb időbeli csúszást szenved	14
II.4.4. A projekt költségei jelentősen megnövekednek	15
II.4.5. Külső finanszírozási probléma lép fel	16
II.4.6. Belső finanszírozási probléma lép fel	17
II.4.7. Nem megfelelő tervezésből/kivitelezésből fakadó műszaki problémák adódnak.....	18
II.4.8. A próbaüzem alatt, vagy azt követően műszaki probléma, meghibásodás lép fel (nem tervezői, vagy kivitelezői hiba folytán)	18
II.4.9. A projektet külső támadás éri a médiában	19
II.4.10. Nem várt környezetterhelés keletkezik a megvalósítás, működtetés során.....	20
II.4.11. A használati díjakat emelni kell	21
III. A válságok kommunikációs kezelésének szereplői	22
IV. Az értékelés módja.....	23

I. Lehetséges válságok meghatározása és elemzése

I.1. Kockázatok felmérése

A KEOP-7.1.2.0–2008–0194 sz. projekt (Bordány, Forráskút, Üllés, Zsombó szennyvízcsatornázásának és szennyvíztisztításának fejlesztése) előzetes megvalósíthatósági tanulmánya részletesen tárgyalja az előkészítés, a megvalósítás és az üzemeltetés különböző kockázatait. A fejlesztéssel kapcsolatos válság-szituációk azonosításához érdemes összefoglalóan áttekinteni a különböző kockázati tényezőket és a kockázatkezelésre vonatkozó alapvető elképzeléseket.

I.1.1. Kockázatok az előkészítés, projektfejlesztés során

A legfőbb kockázati tényezők bemutatása

Műszaki kockázatok:

Az előkészítési fázis műszaki jellegű kockázata a környezetvédelmi engedély esetleges olyan előírása lehet, amelyről jelen időszakban még nincs információ. A tervezett technológia a magyar és EU szabványoknak megfelelő.

Jogi kockázatok

Miután az Önkormányzatok nem jogalkotók, hanem jogalkalmazók, így sem a kapcsolódó jogszabályi környezetre, sem a szabványokra, kibocsátási határértékekre nincsenek ráhatással. A tervezés során a mindenkor érvényben lévő jogszabályoknak és szabványoknak megfelelő értékű és minőségű berendezéseket, létesítményeket alkotnak meg az erre jogosultsággal és kellő szakmai tapasztalattal rendelkező tervezők. A jelenleg érvényben lévő magyar szabványok és rendeletek sokszor szigorúbb előírásokat jelölnek mint az EU hasonló jogszabályai. Az előkészítés során jogi szakértőt is alkalmazunk.

A közbeszerzési eljárásoknál kiemelkedő a megtámadások kockázata, de mivel a pályázati útmutató szerint minden közbeszerzési kiírást előzetesen meg kell küldeni a Minisztériumnak jóváhagyásra, így az ebből eredő kockázatok az ottani szakértői gárdának köszönhetően kicsi. Továbbá előírás a közbeszerzési referens alkalmazása is.

Társadalmi kockázatok

A lakosság 90 % feletti támogatottsággal alapította meg a Víziközmű Társulatot, így ez kellően tükrözi a projekttel szembeni elvárásokat is. Az esetleges "0" megoldásnál az EMT megfelelő fejezetében leírtak érvényesek ennek várható hatásait illetően (az 5.1. pontban). A régi és új szolgáltatási területek közötti feszültség a jelen projektben nem releváns.

Környezeti kockázatok

A projektben résztvevő önkormányzatok érintettek a Dél – Alföldi ivóvízminőség javító programban is, amely a mélységi ivóvízkészlet minőségének javítását célozza. Ehhez kapcsolódik a jelen beruházás, amely a felszíni és felső talajvízrétegek megóvását szolgálja. A projekt elmaradása veszélyezteti a környezetet. A fogyasztók környezeti tudatosságra nevelésében is kiemelkedő szerepet tölt be a csatornahálózat kiépítése és a szennyvíztisztító telepek működése. (lásd szelektív hulladékgyűjtés, környezetkárosítás megszüntetésével egészségesebb élelmiszerek előállítását, élő környezet védelme).

Valamennyi kockázati tényező összefoglalása

Kockázat megnevezése	Valószínűség (Bekövetkezési valószínűség)	Hatás (Várható hatása)	A kockázat kezelésének módja (Méréséklésére tervezett intézkedések)
Műszaki kockázat			
A környezetvédelmi engedély esetleges olyan előírása, amelyről jelenleg még nincs információ	alacsony	A megvalósítás csúszása, költségek növekedése	A tervezett technológia a magyar és EU szabványoknak megfelelően készült.
Kedvezőtlen időjárás befolyásolja a terület előkészítő munkákat	alacsony	A terület előkészítés csúszása miatt az 1. forduló projekt megvalósulásának időbeni csúszása	Megfelelő időkeret biztosításával került megtervezésre az előkészítés ütemterve.
Szükséges engedélyek kiadásának időbeni csúszása	magas	A megvalósítás és a projektzárás időbeni csúszása.	Az engedélyezésekhez szükséges dokumentáció alapos előkészítése, szakértők alkalmazása
Jogi kockázat			
Jogszabályi változások	közepes	Műszaki tartalom módosítása, megvalósítás időbeni csúszása	A jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérésével időben tudunk reagálni az esetleges, projektet érintő jogszabályi változásokra, amit a projekt során alkalmazott jogi szakértő tevékenységével biztosítunk.
Közbeszerzési eljárások megtámadása	közepes	A megvalósítás időbeni csúszása, költségek növekedése	Közbeszerzési szakértővel készítettett, Közreműködő Szervezet által jóváhagyott dokumentáció összeállítása, közzététele.
Pénzügyi kockázat			
Az igényelt támogatás csökkentett megítélése	közepes	Önerő összegének növekedése miatt a projekt meghíúsulása	Az érintett településeken megalakították a víziközmű társulatot, ezáltal a lakosság is hozzájárul a beruházási költségek biztosításához
A projekt előzetes költségterve nem fedi pontosan a megvalósítás költségeit	alacsony	Az adott költségkeretből nem tud megvalósulni a beruházás	A költségeket árajánlatok bekérésével, tervezői költségbecslés alapján tervezzük, kalkulálva az inflációval.
Támogatási döntés időbeni csúszása	magas	A megvalósítás csúszása	Átgondolt ütemezés-tervezés, időtartalékok beépítése, feltételes (előzetes) közbeszerzési eljárás lefolytatása
Támogatás kifizetésének időbeni csúszása	magas	A megvalósítás időbeni csúszása, likviditási	Ütemezés körültekintő megtervezése, időtar-

		problémák	talékok beépítése, ha szükséges, más forrás (pl. hitel) igénybevétele.
Az ütemterv nem megfelelően tervezett	közepes	A megvalósítás időbeni csúszása	Jól átgondolt ütemterv készítése, változásmenedzsment, ha szükséges, ütemterv módosítása
Társadalmi kockázat			
A lakosság nem kap megfelelő tájékoztatást a projektről	közepes	A projekt lakosság általi támogatottsága csökken.	Nyilvánosság biztosításával megbízunk egy vállalkozást, amely feladata lesz a projekterületen érintett lakosság teljes körű tájékoztatása
Menedzsment kockázat			
Menedzsment munkatársak nem megfelelően felkészültek	közepes	Nem megfelelően működő menedzsment szervezet	A menedzsment tevékenységet Kbt. alapján kiválasztott, előzetesen rögzített kritériumoknak, elvárásoknak megfelelő humán erőforrással rendelkező szervezet végzi.
Projektkoordináció, adminisztráció széttagoltsága	alacsony	A külső szakemberek és végrehajtók közti együttműködés nem követhető, nem jól működik	A felelősök, tevékenységek definiálása, konfliktuskezelés, magas koordinációs készséggel és megfelelő referenciákkal rendelkező menedzsment szervezet kiválasztása.

I.1.2. A beruházás kivitelezését veszélyeztető kockázatok:

A legfőbb kockázati tényezők bemutatása

Műszaki kockázatok:

A homokhátság jellegéből adódóan a talajstabilitási és a homok megfolyósodásából eredő kockázatot tartjuk jelentősnek. Ezeknek a kockázatoknak a kiküszöbölésére részletes talajmechanikai szakvéleményt kell készíteni mind a csatornaépítésre, mind a szennyvíztisztító telepek alapozására és az átemelők helyének meghatározására és felúszás – süllyedés vizsgálatára.

Jogi kockázatok

Miután az Önkormányzatok nem jogalkotók, hanem jogalkalmazók, így sem a kapcsolódó jogszabályi környezetre, sem a szabványokra, kibocsátási határértékekre nincsenek ráhatással. A tervezés során a mindenkor érvényben lévő jogszabályoknak és szabványoknak megfelelő értékű és minőségű berendezéseket, létesítményeket alkotnak meg az erre jogosultsággal és kellő szakmai tapasztalattal rendelkező tervezők. A jelenleg érvényben lévő magyar szabványok és rendeletek sokszor szigorúbb előírásokat jelölnek mint az EU hasonló jogszabályai. A megvalósítás során jogi szakértőt is alkalmazunk.

Társadalmi kockázatok

A lakosság 90 % feletti támogatottsággal alapította meg a Vízközmű Társulatot, így ez kellően tükrözi a projekttel szembeni elvárásokat is. Az esetleges "0" megoldásnál az EMT megfelelő fejezetében leírtak érvényesek ennek várható hatásait illetően (az 5.1. pontban). A régi és új szolgáltatási területek közötti feszültség a jelen projektben nem releváns.

Pénzügyi kockázatok:

A beruházás megvalósítása során felmerülő kockázat az önerő biztosítása. Az érintett településeken megalkították a vízközmű társulatot, a lakosság is hozzájárul a beruházási költségek biztosításához. Összeségében a szennyvízcsatornázásban érintett települések jelentős önerőt tudnak biztosítani a beruházáshoz. A szükséges támogatási arány 85%. Ettől jelentősen eltérő támogatás esetén az Önkormányzati és területfejlesztési miniszter 28/2007. (X. 12.) ÖTM rendelete alapján forrás kiegészítésért kell folyamodniuk.

Intézményi kockázat:

A Szegedi Kistérség további településein is a jelen beruházással párhuzamosan épülnek ki a csatornák, így az ebből eredő kockázat kicsi. A tervezett üzemeltetői struktúra kialakítására a kedvezményezettek Együttműködési Megállapodást kötöttek, amely biztosítja a rövid-közép-hosszú távú üzemeltetést. E dokumentumban szabályozták azt is, ha 1 vagy több település ellehetetlenül, akkor miként állnak helyt helyettük. Időközben megjelent az Önkormányzati és területfejlesztési miniszter 28/2007. (X.12.) ÖTM rendelete az önkormányzatok és jogi személyiségű társulásaik európai uniós fejlesztési pályázatai saját forrás kiegészítése 2007. évi támogatásának rendjéről nevű jogszabály amelyik az önrész biztosításának hiányából eredő kockázatokat minimalizálja. A további önrészt a lakossági befizetésekből biztosítják a Csatornamű Társulaton keresztül.

Valamennyi kockázati tényező összefoglalása

Műszaki kockázatok

- Nem megfelelő tervezésből eredő hibák
- Kivitelezési munkákból származó kockázatok
- Gépek, berendezések meghibásodása

Jogi kockázatok

- Jogszabályi környezet változása
- Jogi problémák
- Tulajdoni viszonyokban fellépő problémák

Társadalmi kockázatok

- Lakosság ellenállás
- Hatósági támogatottság hiánya

Környezeti kockázatok

- Környezeti elemek terhelése

Pénzügyi-gazdasági fenntarthatósági kockázatok

- Díjfizetési hajlandóság hiánya
- Hitel folyósításának problémái
- Projektgazda pénzügyi stabilitásának hiánya

Intézményi kockázatok

- Társuláson belüli konfliktusok
- Konfliktushelyzet az érintettek (tulajdonos, üzemeltető) között.
- Nem megfelelő projekt menedzsment szervezet működés

A megvalósítás időszaka alatti kockázati tényezők bekövetkezését mindenekelőtt alapos, átgondolt előkészítési tevékenységek elvégzésével igyekszünk mérsékelni. Ezen kívül tapasztalt, a szükséges szakképzettséggel rendelkező szakemberek megbízásával, a PME (projekt menedzsment egység) körütekintő kiválasztásával, reális, tartalékokkal kalkulált ütemezés összeállításával és a lakosság folyamatos tájékoztatásával tervezzük kezelni a lehetséges kockázatokat.

I.1.3. Az üzemeltetést veszélyeztető kockázatok:

A legfőbb kockázati tényezők bemutatása

Műszaki kockázatok:

A csatornahálózat üzemeltetése során az esetleges szilárd szennyeződések hálózatba történő bekerülését kell megakadályozni az átemelőknél. E problémát az átemelő szivattyújának kiválasztásával és előszűréssel lehet orvosolni.

A szennyvíztisztító telepről kikerülő iszapot, sűrítés és víztelenítés után minősíteni kell és az eredménytől függően a veszélyes hulladék lerakó telepen kell elhelyezni a rácsszeméttel együtt.

A telep terhelésének biztosítására és a kihasználtság növelésére a Csatornamű Társulat alapításánál figyelemmel voltunk, mert az ingatlan tulajdonosok olyan szándéknyilatkozatot írtak alá, amely szerint a műszaki átadást követően 3 hónapon belül a belső rendszerüket rákötik a csatornára és vállalják a szennyvíz díj fizetését is.

Jogi kockázatok

Miután az Önkormányzatok nem jogalkotók, hanem jogalkalmazók, így sem a kapcsolódó jogszabályi környezetre, sem a szabványokra, kibocsátási határértékekre nincsenek ráhatással. A tervezés során a mindenkor érvényben lévő jogszabályoknak és szabványoknak megfelelő értékű és minőségű berendezéseket, létesítményeket alkotnak meg az erre jogosultsággal és kellő szakmai tapasztalattal rendelkező tervezők. A jelenleg érvényben lévő magyar szabványok és rendeletek sokszor szigorúbb előírásokat jelölnek, mint az EU hasonló jogszabályai. Az előkészítés és megvalósítás során jogi szakértőt is alkalmazunk.

Társadalmi kockázatok

A lakosság 90 % feletti támogatottsággal alapította meg a Víziközmű Társulatot, így ez kellően tükrözi a projekttel szembeni elvárásokat is. Az esetleges "0" megoldásnál az EMT megfelelő fejezetében leírtak érvényesek ennek várható hatásait illetően (az 5.1. pontban). A régi és új szolgáltatási területek közötti feszültség a jelen projektben nem releváns.

Pénzügyi kockázatok

A megvalósult művek üzemeltetése során jelentős kockázat a díjfizetési képesség és hajlandóság. A üzemeltető jelenlegi területén több éves tapasztalat alapján a díjfizetési hajlandóság 95 %-os. A díjfizetési képesség a családok reáljövedelmeinek függvénye. A Dél-Alföldi régióban 200-250 Ft/m³ díjat képesek megfizetni a háztartások. Csak olyan megoldás választható, ahol a fizetendő díjak ezen határon belül tartathatók.

Intézményi kockázat:

A Szegedi Kistérség további településein is a jelen beruházással párhuzamosan épülnek ki a csatornák, így az ebből eredő kockázat kicsi. A tervezett üzemeltetői struktúra kialakítására a kedvezményezettek

Együttműködési Megállapodást kötöttek, amely biztosítja a rövid-közép-hosszú távú üzemeltetést. E dokumentumban szabályozták azt is, ha 1 vagy több település ellehetetlenül, akkor miként állnak helyt helyettük.

Valamennyi kockázati tényező összefoglalása

Műszaki kockázatok

- Építés okozta hibák megjelenése
- Technológia nem megfelelő működése

Jogi kockázatok

- Tulajdoni viszonyokban fellépő problémák
- Hatósági kötelezések
- Üzemeltető szerződéssel kapcsolatos kockázatok

Társadalmi kockázatok

- Lakossági ellenállás

Környezeti kockázatok

- Környezeti elemek terhelése

Pénzügyi-gazdasági fenntarthatósági kockázatok

- Díjfizetési hajlandóság hiánya
- Projektgazda pénzügyi stabilitásának hiánya

Intézményi kockázatok

- Társuláson belüli konfliktusok
- Konfliktushelyzet az érintettek (tulajdonos, üzemeltető) között
- Nem megfelelő projekt menedzsment szervezet működése

I.2. Lehetséges válságok bemutatása

Az előző pontban részletesen ismertetett kockázatok közül soknak a bekövetkezési valószínűsége minimálisra csökkenthető megfelelő proaktív intézkedésekkel, kockázatkezelési megoldásokkal. Számos kockázat bekövetkezésére fel lehet készülni olyan módon, hogy az ne mélyüljön válsággá, a probléma könnyen és azonnali hatállyal kezelhető legyen. Így is megvan az esélye azonban annak, hogy egyes kockázati tényezők, akár egymással kombinálódva, válságot idéznek elő, amikor is egy helyzet, egy esemény, egy aktivitás komolyan hátráltatja a projekt megvalósítását, sőt akár a munkálatok sikeres befejezése is kétségessé válhat. A kockázatelemzés információiból kiindulva a jelen projekt esetében az alábbi válsághelyzetek azonosíthatók:

Vis maior bekövetkezése

Különböző természeti csapások és katasztrófa helyzetek jelentős befolyást gyakorolhatnak a projekt megvalósítására és az eredmények fenntartására, a beruházás eredményeinek működtetésére egyaránt. A vis maior hatásaként növekedhetnek a beruházási, fenntartási költségek, elhúzódhat a megvalósítás, átmenetileg szünetelhet, akadozhat a megvalósult szolgáltatás.

A megvalósítás időszaka alatt a kivitelező biztosítékai, ezt követően a tulajdonosok biztosításai, önkormányzati vis maior keretek, illetőleg az Önkormányzati Minisztérium ilyen jellegű támogatásai jelenthetnek garanciát a keletkezett károk kezelésére, de az időbeli csúszás, illetőleg a szolgáltatás működésében jelentkező problémák fennmaradnak, előfordulhat környezetkárosító hatás is. A kialakult helyzet kezelésénél elméletileg számítani lehet a véleményvezérek és a közvélemény megértésére, támogatására.

Üzemi baleset történi

A beruházás megvalósítása és üzemeltetése során előfordulhatnak komolyabb üzemi balesetek. Ezeknek – az esemény súlyosságától függően – akár jelentősebb hatásuk is lehet a projekt megvalósítására, működtetésére. A kivitelező, illetve a fenntartó biztosításai az anyagi kárt kezelhetővé tehetik. Azonban a média és a közvélemény megkérdőjelezheti a megfelelő kivitelező kiválasztását, az üzemeltető megbízhatóságát, a munkálatok, illetve a rendes üzem során foganatosított biztonsági intézkedéseket. Ebben az esetben is előfordulhat környezetszennyezés, annak különböző következményeivel együtt. Mindez kedvezőtlenül befolyásolhatja a beruházó, a kivitelező, illetve az üzemeltető megítélését, csökkenhet a projekt támogatottsága. Az ügyben az illetékes hatóságok is vizsgálódhatnak. Elképzelhető a munkálatok időleges leállítás, időbeli csúszás, vagy a szolgáltatás átmeneti zavara is. A megvalósítás elhúzódása kényelmetlenségeket okozhat a lakosságnak.

A projekt jelentősebb időbeli csúszást szenved

Számos ok vezethet a projekt időbeli eltolódásához. Ezek közül több olyan, amelynek kezelése ezt indokolja, külön válságszituációként említünk. Az ilyen helyzeteket leszámítva az előzetes időütemezés felborulása jellemzően történhet:

- A pályázati döntés elhúzódása miatt
- Jogi okokból, vagy hatósági előírások megváltozása miatt
- Hatósági ellenállás miatt
- A projektirányítás, vagy a kivitelező hibájából

A projekt ütemterve rendelkezik időbeli tartalékokkal, így bizonyos határok között rugalmasan alakítható; erre a pályázati eljárásrend is lehetőséget biztosít. Ez a rugalmasság azonban nem korlátlan, így szélsőséges esetben veszélybe kerülhet a projektben vállalt kötelezettségek és vállalások teljesítése. Ugyanakkor a csúszások felkelthetik az ellenérdekelteket és a média figyelmét; a megjelenő híradások pedig kedvezőtlen hatást gyakorolhatnak a projektgazdára, a projektirányításra, a kivitelező megítélésére. Egyes véleményvezérek akár kétségbe is vonhatják a fejlesztés sikeres megvalósítását. Az elhúzódó munka hosszantartóan okoz kényelmetlenségeket a lakosságnak, ami csökkentheti a projekt támogatottságát.

A projekt költségei jelentősen megnövekednek

Hasonlóan az időbeli csúszásokhoz, számos okból növekedhetnek a projekt költségei. Ezek közül több olyan, amelynek kezelése ezt indokolja, külön válságszituációként említünk. Egyes esetekben a probléma anélkül kezelhető, hogy a beruházónak, vagy a szolgáltatást igénybe vevő lakosságnak ez plusz terhet jelentene, de vannak eltérő helyzetek is. Jellemző okok, amelyek a válsághoz vezethetnek:

- Hatósági előírások megváltozása
- Külső (makro)gazdasági jellegű okok

Ha biztosítékokkal nem finanszírozható a költségnövekedés, vagy kiegészítő központi források nem vehetők igénybe, akkor a felmerülő többlet az érintett önkormányzatokat, végső soron pedig a lakosságot terhelheti. Az önkormányzatok jelenlegi helyzetében azonban kétséges, hogy fel tudják-e vállalni a megnövekedett terheket, a lakossági hozzájárulás mértékének növelése pedig legfeljebb nagyon kis mértékben képzelhető el és még így is komoly feszültségeket gerjesztene. Amennyiben ezek a megoldások nem jöhetnek szóba, felmerülhet a projekt műszaki tartalmának csökkentése, erre azonban a pályázati feltételek és az EMT alapján gyakorlatilag nincsen lehetőség. A projekttől való elállás következményei lényegében vállalhatatlannak. Ebben a szituációban a megfelelő pénzügyi megoldás megtalálása akár igen időigényes is lehet, a kivitelezés késedelme pedig számos – az előző pontban említett – probléma és kényelmetlenség forrása.

Külső finanszírozási probléma lép fel

Nem zárható ki teljességgel, hogy valamilyen okból a projekt megvalósítása folyamán a kifizetések csak jelentős csúszással történnek meg. Ez a helyzet jellemzően komoly feszültségeket generálhat a beruházó és a kivitelező közt, ami zavarokat idézhet elő a teljesítésben és veszélyeztetheti az időütemezést is. Mindemellett problémát okozhatnak a felszámított kötbérek, amelyek megnövelhetik a beruházás költségeit. A kifizetések elmaradását nehezményező szállítók esetleg demonstratívan léphetnek fel (bizonyos műszaki folyamatok megszakítása, felszerelések eltávolítása stb.), ösztönözhetik a médiaérdeklődést a válsághelyzet iránt. A probléma informális csatornákon és a médián keresztül bizalmatlanságot szülhet az érintett lakosságban és a tágabb közvéleményben nem csak a beruházóval és a konkrét pályázati projekttel, hanem akár a közösségi pályázati rendszerekkel szemben is.

Belső finanszírozási probléma lép fel

Előfordulhat, hogy bár a projekt előzetesen megállapított költségkerete elegendőnek bizonyul, az igényelt támogatást is elnyeri a kistérségi társulás és a központi kifizetések is a tervezett ütemben realizálódnak, mégis finanszírozási problémák merülnek fel. Az érintett önkormányzatok anyagi helyzete ugyanis alakulhat úgy, hogy a megfelelő mértékű önerőt egy, vagy több szereplő rövidebb, vagy hosszabb távon nem képes biztosítani. Ugyanez a helyzet előállhat úgy is, hogy a lakossági befizetésekben komolyabb hátralék keletkezik. Ebben az esetben hosszabb időt is igénybe vehet a megfelelő pénzügyi megoldás kidolgozása és alkalmazása. Mindennek következményeként a kifizetések késhetnek, aminek következtében kitolódhat a fejlesztés megvalósítása és konfliktusok adódhatnak a kivitelezőkkel. Az így kialakult helyzet érdekes téma lehet a média számára, a közvélemény bizalma pedig megrendülhet a projekt pénzügyi lebonyolításában és projektmenedzsmentjében, végeredményben pedig magában a beruházóban.

Nem megfelelő tervezésből/kivitelezésből fakadó műszaki problémák adódnak

Ugyan az ilyen eseteket a megfelelő tervezői/kivitelezői szerződés és a szerződéses biztosítékok kezelhetővé teszik, következményként mégis felmerülhet időbeli csúszás, vagy átmeneti finanszírozási problémák. Ellenérdekelt felek megragadhatják az alkalmat a kulcsszereplők elleni támadásra. Áttételesen megkérdőjeleződhet a bizalom a projektirányításban, a beruházóban, a kivitelezőben és megjelenhet a kételkedés a projekt megvalósulásában, vagy a kivitelezett fejlesztés hatékony, környezetkímélő működésében. A médián keresztül az alapvető probléma és annak következményei szélesebb nyilvánosságot kaphatnak, ráadásul az információ torzulhat. Az eset az illetékes engedélyező és felügyeleti hatóságok figyelmét is felkeltheti. Fokozottan érintett az ügyben az illetékes Közreműködő Szervezet és az Irányító Hatóság is. Ezek a szervezetek vizsgálatokat indíthatnak a probléma felmérésének és megfelelő megítélésének érdekében.

A próbaüzem alatt, vagy azt követően műszaki probléma, meghibásodás lép fel (nem tervezői, vagy kivitelezői hiba folytán)

Előfordulhat, hogy a beépített szerkezetekben, berendezésekben olyan meghibásodások történnek, amelyeket sem a tervező, sem a kivitelező nem láthatott előre. Hasonlóan a tervezői/kivitelezői hibákhoz, a szerződéses biztosítékok itt is lehetőséget nyújtanak a probléma orvoslására, ám az időbeli csúszás, vagy a szolgáltatás átmeneti, illetőleg részleges akadozása, korlátozása, leállása alighanem elkerülhetetlen. A lakossági híresztelések és a média tevékenysége nyomán a közvélemény a tervezői, vagy kivitelezői hibát sejtethet, kialakulhat az a felfogás, hogy a beruházó szándékosan „spórolta el” a megfelelő technológiát. Támadások érhetnek a projektet ellenérdekelt felek részéről is a nem megfelelő tervezésre, vagy kivitelezésre hivatkozva.

A projektet külső támadás éri a médiában

Ellenérdekelt felek vélt, vagy szándékosan kitalált aggályokat vetnek fel a médiában a projektet illetően. Jóllehet ebben az esetben tényleges válság nem áll fenn, a valótlan híresztelések csorbíthatják az érintett lakosság és a szélesebb közvélemény bizalmát és támogatását. Ilyen esetben a sajtóban megjelenő destruktív hírek rossz hatást gyakorolhatnak a beruházónak a KSZ-szel, a hatóságokkal, a tervezőkkel, a kivitelezőkkel, az érintett civil szervezetekkel fennálló viszonyára. Mi több, ezen felül az érintettek egészen tágran értelmezett köreiben is negatív hatások érvényesülhetnek. Mindez fennakadásokat eredményezhet a munkafolyamatokban egészen az ügyek tisztázásáig, ami összességében komolyabb idővesztéséget is okozhat ennek minden járulékos következményével egyetemben.

Nem várt környezetterhelés keletkezik a megvalósítás, működtetés során

Előfordulhat, hogy valamilyen előre nem látható okból a fejlesztés természetes környezetében nem kalkulált szennyezés következik be. Még ha az okot, a forrást (ez feltehetőleg valamilyen műszaki jellegű probléma) viszonylag hamar sikerül is megszüntetni, felszámolni, a következmények a környezet állapotára nézve súlyosak lehetnek. Eben az esetben legelőször és legélesebben az illetékes hatóságok és az érdekelt civil szervezetek erőteljes fellépésére, vizsgálódására kell számítani, az ennek nyomán jelentkező média érdeklődéssel egyetemben. Az előálló helyzet komoly ellenérzéseket szülhet, akár demonstratív fellépést is generálhat a civil szervezetek, a lakosság részéről. A krízist az ellenérdekelt felek kihasználhatják, eszközként felhasználva azt saját törekvéseik előmozdítására, tovább mélyítve ezzel a válságot. Tekintettel a környezeti fenntarthatóság hangsúlyozott követelményére egy ilyen probléma a KSZ-t és az IH-t is állásfoglalásra, cselekvésre készítheti. Külön problémát okozhat az, ha a műszaki probléma elhárításáig a szolgáltatást korlátozni, vagy átmenetileg szüneteltetni kell.

A használati díjakat emelni kell

Jelen gazdasági helyzetben sajnos nem zárható ki, hogy az előzetes kalkulációk és szándékok ellenére az üzemeltető kénytelen emelni a szennyvízdíjat. Egy ilyen intézkedés tiltakozó reakciókat válthat ki az érintett lakosságból, ami feltétlenül nagy sajtóvisszhanggal jár és amit az ellenérdekelt felek nem mulasztanak el kihasználni, vagy tovább szítani. Hosszabb távon ez a helyzet éppen ellenkező hatást válthat ki, mint a projekt egyik alapvető célkitűzése: a település élhetőbbé, vonzóbbá tétele és ezáltal a lakosság megtartása, vagy a lélekszám emelése.

II. A válságok kommunikációs kezelésének módja

A válsághelyzetek érdemi kezelése a projektet irányító szervezet feladata. Az alábbiakban azokkal a kommunikációs lépésekkel foglalkozunk, amelyek a válságkezelés folyamatát kísérik, egyben szerves részét is képezik a problémák megoldására szánt intézkedéscsomagnak.

II.1. Célcsoportok

A válságkommunikáció célcsoportjainak meghatározásánál alapvetően a KEOP-7.1.2.0–2008–0194 sz. projekthez készített Stakeholder analízist (érdekeltek elemzése) vettük alapul. Az alábbiakban (II.4.) közölt táblázatokban minden egyes válsághelyzet esetében meghatároztuk a specifikus célcsoportokat, amelyekhez hozzárendeltük az adott célcsoport elérésének javasolt módozatait.

A célcsoportok közül külön kiemelendő a média (elektronikus és nyomtatott sajtó), mert elsőszámú véleményvezér szereplőről van szó. Fontos, hogy az önkormányzatok és a projektgazda meglévő médiakapcsolati gyakorlatára támaszkodva a sajtó képviselőivel megfelelő, kétoldalú együttműködés alakuljon ki. A cél az, hogy bármilyen híresztelés, vagy esemény hatására elsőnek és legfontosabb partnerként a projektgazdát keressék információért.

Miután pályázati projektről van szó, mindenütt szerepel célcsoportként az illetékes Közreműködő Szervezet. A KSZ-nek minden, a projektet érintő problémáról időben tudnia kell, hogy a közösségi, központi finanszírozású fejlesztés sorsának alakításában hatékonyan részt vehessen, saját eszközeivel segíthesse a krízis szituációk felszámolását.

II.2. Időzítés

Az alábbi (II.4.) táblázatokban a célcsoportokat olyan sorrendben tüntettük fel, ahogyan megszólításuk az adott ügyben javasolt (ez helyenként egyidejűséget, párhuzamos kommunikációt is jelenthet az egymás alá rendezett szereplőkkel). A sorrend szigorúan csak az időzítést és nem a fontosságot határozza meg. A legelsőnek említett célcsoportok jellemzően a polgármesterek, a képviselőtestületek, valamint a projektgazda, a projekt menedzsment egység, a Víziközmű Társulat munkatársai. Ez azért van így, mert a vezetők és a különböző munkatársak maguk is jelentős és hiteles információ forrásnak számítanak a média képviselői szemében. Megfelelő és azonnali tájékozottságuk így kulcsfontosságú lehet. Lényeges annak meghatározása, egyeztetése, hogy ezek az elsőszámú szereplők adott esetben mit és milyen formában adhatnak tovább, amennyiben más érdekeltekkel (elsősorban a médiával és a lakossággal) a válsággal kapcsolatban kommunikálnak.

Fontos, hogy lehetőség szerint valamennyi célcsoportot a projektirányítást végző szerveződés tájékoztatása elsőként. Így torzulnak ugyanis legkevésbé az információk, így a legkevésbé a félreértés, így a legkisebb a támadási felület (gondolva az esetleges ellenérdekelt csoportokra, szervezetekre).

Több esetben – mint ezt jeleztük is – az első megkeresést követően folyamatos tájékoztatásra, vagy kétoldalú konzultációra van szükség, így a besorolás valóban csak az első kapcsolatfelvétel időzítését adja meg. Kiemeltük azt is, ha egy adott közlés, vagy interaktív kommunikáció csak az alapos feltáró, szakértői munkát, illetve a probléma megoldására irányuló tervezést követően esedékes.

II.3. Üzenetek meghatározása

A II.4. pontban található táblázatokban meghatároztuk az adott válsággal kapcsolatos kommunikáció lehetséges üzeneteit is. Ezek a példák nem feltétlenül szó szerint idézendő szövegek. Elsősorban a fő kommunikációs feladatokat, a legalapvetőbb közlendőket prezentálják (helyzet, történések ismertetése, az érintettek megnyugtatósa, felelősök megnevezése, a probléma megoldásának közlése stb.). A konkrét tartalom – amelyet kialakítását követően következetesen kell kommunikálni – az adott tényleges eseménytől függ. Valódi válság szituációban ezek a példák tehát testre szabhatók, így már megalapozhatják a sajtóközlemények gyors összeállítását és a kommunikációs tevékenység mielőbbi megkezdését.

II.4. Az egyes válságszituációk kommunikációjának vázlatai

II.4.1. Vis maior bekövetkezése

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Tűzoltók, mentők, rendőrség, katasztrófavédelem	Telefon, rendszeres konzultáció
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a károk felmérését követően személyes konzultáció, folyamatos tájékoztatás
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a károk felmérését követően tájékoztatás testületi ülésen
Érintett lakosság	Média; a károk felmérését követően lakossági fórum
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek	Telefon, e-mail, rendszeres konzultáció
Média	Sajtóközlemények, a károk felmérését követően sajtótájékoztató
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a károk felmérését követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás, helyszíni bejárás

Lehetséges üzenetek
Sajnálattal tudatjuk a szerencsétlen esemény bekövetkezését. Az illetékes hatóságok már dolgoznak a károk felmérésén, a problémák elhárításán, a következmények felszámolásán. A projekt menedzsment szervezet, a kivitelezők az üzemeltető maximálisan együttműködik a hatóságokkal a kárelhárításban és a helyreállítási munkálatokban.
A keletkezett károk elhárítása, a rendkívüli munkálatok finanszírozása megoldott, a projekt megvalósításának folytatása, a szolgáltatás folyamatos működése biztosított.
Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.
Kérjük a lakosságot, hogy segítsék az illetékeseket a károk felszámolásában, a szolgáltatás helyreállításában.

Köszönetünket fejezzük ki mindazoknak, akik áldozatos tevékenységükkel részt vállaltak a szerencsétlenség következményeinek megszüntetésében és a helyreállítási munkálatokban.

II.4.2. Üzemi baleset történik

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Tűzoltók, mentők, rendőrség, katasztrófavédelem	Telefon, rendszeres konzultáció
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a károk felmérését, a felelősség tisztázását követően személyes konzultáció, folyamatos tájékoztatás
A projektgazda szervezet, a vízközmű társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a károk felmérését, a felelősség tisztázását követően tájékoztatás testületi ülésen
Érintett lakosság	Média; a károk felmérését, a felelősség tisztázását követően lakossági fórum
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek	Telefon, e-mail, rendszeres konzultáció
Média	Sajtóközlemények, a károk felmérését, a felelősség tisztázását követően sajtótájékoztató
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a károk felmérését, a felelősség tisztázását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás, helyszíni bejárás

Lehetséges üzenetek

Sajnálattal tudatjuk a szerencsétlen esemény bekövetkezését. Az illetékes szervezetek már dolgoznak a sérültek ellátásán, a károk felmérésén, a problémák elhárításán, a következmények felszámolásán. A projekt menedzsment egység, a kivitelezők az üzemeltető maximálisan együttműködik a hatóságokkal a kárelhárításban és a helyreállítási munkálatokban.

A projektgazda/az üzemeltető vizsgálatot rendelt el a szerencsétlenség okainak és részleteinek kiderítésére a felelőségek megállapítására. Intézkedéseket hoztunk annak érdekében, hogy az eset a jövőben ne ismétlődhessen meg.

A projektirányítás megtette a szükséges intézkedéseket a felelősökkel szemben.

A keletkezett károk elhárítása, a rendkívüli munkálatok finanszírozása megoldott, a projekt megvalósításának folytatása, a szolgáltatás folyamatos működése biztosított.

Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.

II.4.3. A projekt jelentősebb időbeli csúszást szenved

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a probléma kezelésének kidolgozását követően személyes konzultáció, fo-

	lyamatos tájékoztatás
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a probléma kezelésének kidolgozását követően tájékoztatás testületi ülésen
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a probléma kezelésének kidolgozását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás
A megvalósításban résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Érintett lakosság	Média, a probléma kezelésének kidolgozását követően körlevél, lakossági fórum
Média	Sajtóközlemények, a probléma kezelésének kidolgozását követően sajtótájékoztató

Lehetséges üzenetek	
Bejelentjük, hogy a projekt megvalósításának ütemezése az eredeti elképzelésekhez képest időben kitoldódik.	
Az átütemezés oka egyes hatósági előírások idő közbeni megváltozása, ami miatt módosításokat kell fogantatosítani a tervezésben és a műszaki kivitelezésben. A változtatások egyébiránt pozitívan befolyásolják a létrejövő szolgáltatás színvonalát.	
A megvalósítás időbeni elhúzódása okozta problémákat a projektirányítás az érintett önkormányzatokkal, az illetékes hatóságokkal és a KSZ-szel együttműködve áttekintette és megoldási alternatívákat dolgozott ki.	
A munkálatok elhúzódásával kapcsolatos kellemetlenségek miatt a projekt menedzsment minden érintett szíves megértését kéri. Mindent megteszünk a probléma mielőbbi rendezése érdekében.	
A projekt megvalósítása a módosított, az érdekelt felekkel egyeztetett ütemezés szerint, rendben halad.	

II.4.4. A projekt költségei jelentősen megnövekednek

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a probléma kezelésének kidolgozását követően tájékoztatás testületi ülésen
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a probléma kezelésének kidolgozását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás
A megvalósításban résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres, személyes konzultáció
Érintett lakosság	Média, a probléma kezelésének kidolgozását követően körlevél, visszaküldendő nyilatkozat: vállalná-

	nak-e magasabb összegű hozzájárulást?, lakossági fórum
Média	Sajtóközlemények, a probléma kezelésének kidolgozását követően sajtótájékoztató

Lehetséges üzenetek	
Bejelentjük, hogy a forint árfolyamának alakulása miatt a projekt költségei a pályázatban foglaltakhoz képest jelentősen megnövekedtek.	
A projektgazda a KSZ és az illetékes minisztériumok bevonásával folyamatosan egyeztet a probléma lehetséges megoldási alternatíváiról. Elsődleges szempont, hogy a lakossági hozzájárulás mértéke ne növekedjék.	
A megfelelő megoldási alternatíva megtalálásáig a munkálatok az előzetes terveknek megfelelően tovább folynak. A tárgyaló felek fontos törekvése, hogy a projekt megvalósításában ne kelljen eltérni az érvényben lévő ütemtervtől.	
Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.	
Az illetékes IH, az önkormányzatok és minisztériumok részvételével folytatott egyeztetés támogatásához szeretnénk előzetesen felmérni a lakosság viszonyulását a hozzájárulás mértékének esetleges emeléséhez.	
Az érdekelt felek konszenzusra jutottak az előállott probléma kezelését illetően. A munkálatokban jelentős időbeli csúszások nem keletkeztek, az elszámolási folyamatok is zavartalanok.	

II.4.5. Külső finanszírozási probléma lép fel

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a probléma kezelésének kidolgozását követően tájékoztatás testületi ülésen
A megvalósításban résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres, személyes konzultáció
Érintett lakosság (kizárólag, ha a probléma veszélyezteti az ütemezést, vagy a megvalósítást)	Média, a probléma kezelésének kidolgozását követően lakossági fórum
Média (kizárólag, ha a probléma veszélyezteti az ütemezést, vagy a megvalósítást, vagy megvan a veszélye a kivitelezők, szállítók demonstratív fellépésének)	Sajtóbeszélgetések, sajtóközlemények, a probléma kezelésének kidolgozását követően sajtótájékoztató

Lehetséges üzenetek	
Tájékoztatjuk az érdekelteket, hogy a projekt végrehajtása körül kialakult feszültségek elsődleges oka az, hogy a projektgazda kifizetési kérelmeit az illetékes KSZ csak jelentős késedelemmel teljesíti.	
A projekttirányítás folyamatos egyeztetéseket folytat a Közreműködő Szervezettel a probléma megoldása érdekében.	

A projektvezetés folyamatosan egyeztet az érintett önkormányzatokkal, arról, hogy milyen áthidaló megoldások jöhetnek szóba az elhúzódó kifizetések mielőbbi rendezéséig.
Az érintettek türelmét és megértését kérjük, amíg sikerül megtalálni a megfelelő megoldást.
A probléma okozta időbeli csúszás minimális és kezelhető; az IH késedelmi kamatot fizet az eddig elmaradt kifizetések után; a munkálatok elhúzódása miatti kellemetlenségekkel kapcsolatosan az érintettek megértését kérjük.

II.4.6. Belső finanszírozási probléma lép fel

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a probléma kezelésének kidolgozását követően tájékoztatás testületi ülésen
Érintett lakosság (csak ha a lakosság a probléma okozója, vagy, ha veszélybe kerül az ütemezés, a megvalósítás)	Média, lakossági fórum, a probléma kezelésének kidolgozását követően körlevél
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a probléma kezelésének kidolgozását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás
Média (kizárólag, ha a probléma veszélyezteti az ütemezést, vagy a megvalósítást, vagy megvan a veszélye a kivitelezők, szállítók demonstratív fellépésének)	Sajtóbeszélgetések, sajtóközlemények, a probléma kezelésének kidolgozását követően sajtótájékoztató
A megvalósításban résztvevő partner cégek (kizárólag, ha a probléma zavarokat okoz a kifizetésekben)	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres, személyes konzultáció

Lehetséges üzenetek
Az elmúlt időszak gazdasági eseményei a projektben résztvevő önkormányzatokat is érzékenyen érintették, ugyanakkor jelentős hátralékok keletkeztek a lakossági hozzájárulások befizetésében is. Ezért a kifizetések teljesítése az utóbbi időben nem volt zökkenőmentes.
A projektvezetés folyamatosan egyeztet az érintett önkormányzatokkal, és az illetékes minisztériumokkal arról, hogy milyen megoldások jöhetnek szóba a kifizetések körüli problémák megoldására.
A lakossági befizetések elmaradása, mostanra már komolyan fenyegeti a projekt megvalósításának finanszírozását, ezért kérjük az érintetteket a fizetési fegyelem betartására.
Az érintettek türelmét és megértését kérjük, amíg sikerül megtalálni a megfelelő megoldást.
A kifizetések fennakadását okozó pénzügyi nehézségeken sikerült úrrá lenni. A probléma okozta időbeli csúszás minimális és kezelhető; a munkálatok elhúzódása miatti kellemetlenségekkel kapcsolatosan az érintettek megértését kérjük.

II.4.7. Nem megfelelő tervezésből/kivitelezésből fakadó műszaki problémák adódnak

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a szakértői véleményeket követően személyes konzultáció, folyamatos tájékoztatás
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a szakértői véleményeket, a felelősség megállapítását követően tájékoztatás testületi ülésen
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek	Telefon, e-mail, rendszeres konzultáció
Érintett lakosság	Média, körlevél, a probléma elhárítását követően nyílt nap
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a szakértői véleményeket, a felelősség megállapítását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás, helyszíni bejárás
Média	Sajtóközlemények, a szakértői véleményeket, a felelősség megállapítását követően sajtótájékoztatón

Lehetséges üzenetek
Tudatjuk, hogy a beruházással kapcsolatosan műszaki problémák adódtak. A projektgazda, a tervezők, a kivitelező, az üzemeltető mindent megtesz a hibák mielőbbi elhárítása, a probléma megoldása érdekében.
Az illetékes hatóságokkal konzultálva kijelenthető, hogy a felmerülő műszaki hiba következtében környezetkárosodás nem történt.
A projektgazda/az üzemeltető vizsgálja a történetek okait és a felelősség kérdését.
Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.
A projektirányítás megtette a szükséges intézkedéseket a felelősökkel szemben.
Intézkedéseket hoztunk annak érdekében, hogy az eset a jövőben ne ismétlődhessen meg.
A műszaki problémák kiküszöbölését követően a projektgazda folytatja projekt megvalósítását; a szolgáltatás zavartalan működése immár biztosított. Az időbeli csúszás és a finanszírozás problémái kezelhetők.

II.4.8. A próbaüzem alatt, vagy azt követően műszaki probléma, meghibásodás lép fel (nem tervezői, vagy kivitelezői hiba folytán)

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a szakértői véleményeket követően személyes konzultáció, folyamatos tájékoztatás

A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a szakértői véleményeket követően tájékoztatás testületi ülésen
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek	Telefon, e-mail, rendszeres konzultáció
Érintett lakosság	Média, körlevél, a probléma elhárítását követően nyílt nap
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a szakértői véleményeket követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás, helyszíni bejárás
Média	Sajtóközlemények, a szakértői véleményeket követően sajtótájékoztató

Lehetséges üzenetek	
Tudatjuk, hogy a létesítmény próbaüzeme műszaki problémákat hozott felszínre. A projektgazda, a tervezők, a kivitelező, az üzemeltető mindent megtesz a hibák mielőbbi kijavítása, a probléma megoldása érdekében.	
Az illetékes hatóságokkal konzultálva kijelenthető, hogy a felmerülő műszaki probléma következtében környezetkárosodás nem történt.	
A projektgazda/az üzemeltető vizsgálja a történetek okait és a felelősség kérdését.	
Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.	
A vizsgálatok kiderítették, hogy a meghibásodás nem tervezői, vagy kivitelezői mulasztás eredménye. Szerencsésnek mondható, hogy a probléma a próbaüzem alatt és nem a végleges üzembe helyezést követően került felszínre. Így a szükséges javítások gyorsan, komolyabb következmények nélkül elvégezhetők.	
A műszaki problémák kiküszöbölését követően a projektgazda folytatja projekt megvalósítását; a szolgáltatás zavartalan működése immár biztosított. Az időbeli csúszás és a finanszírozás problémái kezelhetők.	

II.4.9. A projektet külső támadás éri a médiában

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, személyes tájékoztatás testületi ülésen
Érintett lakosság	Média; lakossági fórum, nyílt nap
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, személyes konzultáció
Média	Sajtóközlemények, sajtótájékoztató, nyílt nap
Illetékes KSZ	Telefon, személyes tájékoztatás
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek, szükség esetén egyéb illetékes hatóságok	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
Civil szervezetek	Nyílt nap

Lehetséges üzenetek
A megjelent állítások félreértésen, a tények nem teljeskörű ismeretén alapulnak. Ennek tisztázására szakértői véleményekkel megtámogatva közöljük a felvetéssel kapcsolatos tényeket.
A megjelent állítások nem felelnek meg a valóságnak. Ennek tisztázására szakértői véleményekkel megtámogatva közöljük a felvetéssel kapcsolatos tényeket.
A tényeket alátámasztó dokumentumokat, bizonyítékokat a hírek közlője, a média képviselői (vagy bárki érdeklődő) megtekinthetik
Bármely érintett nyílt napon győződhet meg a létesítmények megfelelő működéséről

II.4.10. Nem várt környezetterhelés keletkezik a megvalósítás, működtetés során

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
A megvalósításban, üzemeltetésben résztvevő partner cégek	Telefon, írásos közlemény e-mailben, rendszeres konzultáció
Környezetvédelmi, természetvédelmi szervek, szükség esetén egyéb illetékes hatóságok	Telefon, e-mail, rendszeres konzultáció
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, legkésőbb a következmények felmérését követően személyes konzultáció, folyamatos tájékoztatás
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és a PME munkatársai	Telefon, e-mail, rendszeres, személyes tájékoztatás
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, la következmények felmérését követően személyes tájékoztatás képviselőtestületi ülésen
Érintett lakosság	Média; a következmények felmérését követően lakossági fórum
Média	Sajtóközlemények, a következmények felmérését követően sajtótájékoztató
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a következmények felmérését követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás, helyszíni bejárás

Lehetséges üzenetek
Sajnálattal tudatjuk a szerencsétlen esemény bekövetkezését. A szennyezés forrását a kivitelező, üzemeltető mostanra megszüntette. Az illetékes hatóságok már dolgoznak a károk felmérésén, a problémák elhárításán, a következmények felszámolásán. A projekt menedzsment szervezet, a kivitelezők az üzemeltető maximálisan együttműködik a hatóságokkal a kárelhárításban és a helyreállítási munkálatokban.
A projektgazda/az üzemeltető vizsgálatot rendelt el a történetek okainak és részleteinek kiderítésére a felelőségek megállapítására. Intézkedéseket hoztunk annak érdekében, hogy az eset a jövőben ne ismétlődhessen meg.
A projektirányítás a megtette a szükséges intézkedéseket a felelősökkel szemben.
A keletkezett károk elhárítását és a helyreállítási munkálatokat követően a projektgazda folytatja projekt megvalósítását; a szolgáltatás zavartalan működése immár biztosított. Az időbeli csúszás és a finanszíro-

zás problémái kezelhetők.

Az érintett lakosságot, partnereinket és a média képviselőit folyamatosan tájékoztatjuk az újabb fejleményekről.

II.4.11. A használati díjakat emelni kell

Célcsoportok (az elérés időzítésének sorrendjében)	Elérésük módja
Projektben érintett polgármesterek, SZKTT elnöke	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
A projektgazda szervezet, a Víziközmű Társulat és az üzemeltető munkatársai	Telefon, e-mail, személyes konzultáció
Érintett képviselőtestületek képviselői	Írásos közlemények e-mailben, a probléma kezelésének kidolgozását követően tájékoztatás testületi ülésen
Érintett lakosság	Média, a probléma kezelésének kidolgozását követően körlevél, lakossági fórum(ok)
Média (kizárólag, ha előreláthatólag valóban válságot okozó reakciókra lehet számítani)	Sajtóbeszélgetések, sajtóközlemények, a probléma kezelésének kidolgozását követően sajtótájékoztató
Illetékes KSZ	Telefon, e-mail, a probléma kezelésének kidolgozását követően hivatalos levél, személyes tájékoztatás

Lehetséges üzenetek

A gazdasági helyzet alakulására való tekintettel az önkormányzatok kényszerhelyzetbe kerültek. Előreláthatólag elkerülhetetlen a szennyvízdíjak jelentősebb emelése az előzetesen kalkulálthoz képest. A közműtulajdonosok a lakosság megértését kérik.

Az önkormányzatok vizsgálják olyan támogatási rendszer bevezetésének lehetőségét, amely rászorultsági alapon biztosítana kedvezményes díjfizetési lehetőséget.

A kistérségben fizetendő díjak mértéke nem tér el a másutt jellemzőktől. Gazdasági szükségszerűségből minden térségben növekednek az árak.

A díjak emelésének háttérében nem az alkalmazott műszaki megoldások állnak. A projekt előkészítésekor egyértelműen bizonyítást nyert: nincs olyan alternatív technológia, amely megfelelőbb költséghatékonyt produkálna. Ezt szakértők jelenleg is igazolják.

A 0 megoldás a megváltozott gazdasági környezetben sem lenne összességében olcsóbb, vagy praktikusabb a települések számára.

III. A válságok kommunikációs kezelésének szereplői

A KEOP-7.1.2.0–2008–0194 sz. projekt általános irányítására vonatkozóan a fejlesztés EMT-jében konkrét elképzelések fogalmazódnak meg.

A projekt gazda a Szegedi Kistérség Többcélú Társulása (SZKTT – döntéshozó szerve a polgármesterek tanácsa), amely területfejlesztési törekvéseinek érvényesítéséhez munkaszervezetet működtet. A projekt megtervezésével, előkészítésével, megpályázásával és végrehajtásával kapcsolatos operatív irányítás (projekt menedzsment) alapvetően a munkaszervezet feladata. Ugyanakkor a szerteágazó tevékenységek professzionális elvégzése érdekében a munkaszervezet a projektfejlesztés szakaszában, a Kbt. előírásainak megfelelően kiválasztott szervezetet bíz meg a projektmenedzsment feladatok továbbvitelével. E szervezet köré épül fel (szükség szerint alvállalkozók bevonásával) a fejlesztés projekt menedzsment egysége (PME), amely az egyes irányítási és kontrollig feladatkörökre külön-külön szakértőket alkalmaz. A PME vezetője a projektmenedzser. A megvalósítás szakaszában, újabb Kbt. szerinti kiválasztással, ez a szervezeti megoldás alakul meg újra. Ebben a struktúrában a SZKTT munkaszervezete továbbra is részt vesz a projektirányításban, de a szakmai munka és a felelősség nagyobb részt a PME-t illeti.

Miután a fejlesztés négy települést is érint, és ebből 3 nem a Szegedi kistérségben található, ezért a polgármesterek bevonása a projektirányításába, a folyamatok ellenőrzésébe igen lényeges. Ráadásul több válság-situáció megoldásában a helyi vezetők döntéseinek, intézkedéseinek is fontos szerep jut.

A szóban forgó projekt esetében a válságokhoz kötődő kommunikáció nem csupán kísérő jelenség, hanem több felvázolt helyzetben is a krízis leküzdésének érdemi eszköze. Mindemellett az elhibázott kommunikáció tovább mélyítheti a válságokat, vagy válsággá tehet nem valós krízishelyzeteket.

A fentiek figyelembevételével a válságkommunikációs csapat javasolt összeállítása:

- A Munkaszervezet vezetője
- A projekt menedzsment szervezet vezetője
- A projekt menedzser
- A kommunikációs alvállalkozó szakértője

A fenti szakemberek a válságkommunikáció operatív irányítói, de emellett szükség van a kommunikációs döntések és tevékenységek felsőbb szintű ellenőrzésére és összehangolására is. Ezért javasolt krízis esetén a kommunikációs kérdéseket illetően is a rendszeres egyeztetés, konzultáció az SZKTT elnökével, továbbá az érintett polgármesterekkel.

A nyilatkozati, szóvivői jogosultságot a projektgazda részéről válsághelyzetben korlátozni javallott. Ennek megfelelően csak a Munkaszervezet és a projekt menedzsment szervezet vezetője, a kijelölt projekt menedzser, valamint az SZKTT elnöke és a polgármesterek (alpolgármesterek) adhatnak információt. A beérkező kéréseket, kérdéseket hozzájuk (mindenekelőtt a projekt menedzser és a Munkaszervezet vezetője felé) kell irányítani. Amennyiben a nyilatkozati joggal rendelkezők átmenetileg nem elérhetők, a kérések, kérdések felvevőinek azt kell kommunikálniuk, hogy amint lehet, az illetékesek rendelkezésre állnak, vagy pedig írásban válaszolnak a feltett és rögzített kérdésekre.

IV. Az értékelés módja

A projekt fejlesztése és megvalósítása folyamán több okból is szükséges a válságkommunikációs terv felülvizsgálata, illetve további kidolgozása, valamint a válságkommunikációs tevékenység értékelése.

Egyfelől azért, mert a projekt még csak most kerül részletes kimunkálásra, így számos technikai, pénzügyi, gazdasági és egyéb szakmai információ kerül napvilágra az elkövetkezendő hónapokban. Ezek fényében a kockázatelemzés, a krízishelyzetek azonosítása, és a szükséges kommunikációs teendők meghatározása mind változhatnak. Az új információk birtokában sok elem jobban kidolgozhatóvá válik.

Másrészt a projekt környezete is változik idővel, ami ugyancsak azt eredményezheti, hogy a válságkommunikációs terv több elemét hozzá kell igazítani az új helyzetekhez.

Harmadrészt a projekt előrehaladása folyamán a projektgazda és a PME számos tapasztalatot szerez. Elengedhetetlen fontosságú, hogy ezek a tapasztalatok beépüljenek a kríziskommunikációs tervezésbe és gyakorlatba. A projektirányítás ezáltal válhat hatékonyabbá a válságok leküzdésében.

Javasolt minden azonosított és leküzdött válsághelyzetet követően kiértékelést tartani, emellett negyed évente – akkor is ha nem került sor krízisekre – érdemes felülvizsgálni a válságkommunikációs tervet. A terv mind a konkrét válság utáni, mind a negyedéves értékelés eredményeként módosítható.

Az értékelés alapja a projektre és annak környezetére vonatkozó információk halmaza, amely a projekt menedzsment dokumentációjában fellelhető. Kiemelten fontosak az összegyűjtött média megjelenések és a hozzájuk tartozó rendszeres értékelés. Emellett érdemes rögzíteni a nem médiában közölt visszajelzéseket, véleményeket is.

Az értékelés során:

- Vizsgálni kell, hogy egy adott, ténylegesen felmerült válság azonosítható volt-e valamely, a tervben említett válságtípussal.
 - Ha nem, indokolt a válságok felsorolásának és a kommunikációs táblázatoknak a bővítése
 - Ha igen, a tapasztalatok alapján vizsgálandó, hogy nem kell-e kibővíteni a válság jellemzését, felülvizsgálni a kommunikációs célcsoportok felsorolását és/vagy az időzítést, az alkalmazandó eszközöket, a csatolt minta tartalmakat. Szükség lehet a válságkommunikációs csapat, a nyilatkozási jogok újratervezésére is.
- A projekt előrehaladásával és a megszerzett tapasztalatok birtokában konkrét sajtóközlemény minták készíthetők, ezeknek a körét folyamatosan bővíteni lehet.
- Az összegyűjtött megjelenések és visszajelzések, a személyes tapasztalatok alapján ki kell elemezni, hogy:
 - Sikerült-e követni és megvalósítani a tervben szereplő lépéseket?
 - Átmentek-e az üzenetek? Ha nem, mi lehetett ennek az oka?
 - Sikerült-e kézben tartani az irányítást? Ha nem, miért nem?
 - Volt-e váratlan fejlemény, amit nem sikerült kezelni?

A válaszoktól függően sor kerülhet a kommunikációs terv módosítására, vagy a személyi kompetenciák fejlesztésére.