

2006 m. gegužės 30 d., Vilnius

**NACIONALINĖ MOKĖJIMO AGENTŪRA
PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS**

**“STUDIJA DĖL GALIMŲ KRIZINIŲ SITUACIJŲ ĮSISAVINANT PARAMĄ
LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIUI PAGAL BPD”**

Parengė:
UAB “Baltijos viešųjų ryšių grupė”
Mėsinių 5/2,
Vilnius
Tel. (5) 261 55 65
El.paštas: info@bvrq.lt
Kontaktinis asmuo: Anastasija Zemdiauskaitė

Turinys:

“STUDIJA DĖL GALIMŲ KRIZINIŲ SITUACIJŲ ĮSISAVINANT PARAMĄ.....	1
I. KRIZINIŲ SITUACIJŲ, SUSIJUSIŲ SU ES PARAMOS ĮSISAVINIMU APŽVALGA.....	3
1. Teoriniai krizių valdymo pagrindai. Kas yra krizė ir kaip ji yra valdoma?.....	3
2. Krizių prognozavimas ir prevencija.....	3
Deramas ir savalaikis žiėjimas bei numanymas, kur gali slėpėti potencialios krizės priežastys, yra pirmasis krizių audito žingsnis.....	3
Sudarant bręstančių ar numanomų krizių prevencijos planą, būtinas eiliškumas.....	5
Bendroji dalis.....	6
Dokumento tikslas ir paskirtis.....	6
NMA veiklos tęstinumo politika.....	6
NMA krizinių situacijų prielaidos.....	6
NMA pasirošimo krizinėms situacijoms kritinių užduočių identifikavimas ir prioritizavimas.....	10
NMA krizių valdymo komanda.....	11
Komunikavimas visoms auditorijoms.....	12
Bendravimas su žiniasklaida.....	12
Kaip norite elgtis ir kaip reikia elgtis.....	14
KRIZINIŲ SITUACIJŲ SCENARIJAI.....	16
1. FINANSINĖ KOREKCIJA.....	17
Rekomenduojami veiksmai.....	17
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	18
2. NETEISINGAS LĖŠŲ IŠMOKĖJIMAS.....	19
Rekomenduojami veiksmai.....	19
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	20
3. POLITINĖS SITUACIJOS PASIKEITIMAS IR JO SUKELTOS KRIZĖS.....	21
Rekomenduojami veiksmai.....	21
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	22
4. NEPALANKIOS NMA AUDITO IŠVADOS.....	23
Rekomenduojami veiksmai.....	23
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	23
5. TEISMINIAI SKUNDAI.....	24
Rekomenduojami veiksmai.....	24
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	24
Rekomenduojami veiksmai.....	26
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	26
7. MOKĖJIMŲ VĖLAVIMAS.....	27
Rekomenduojami veiksmai.....	27
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	27
Rekomenduojami veiksmai.....	29
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	30
9. DUOMENŲ IR INFORMACIJOS PRARADIMAS DĖL INFORMACINIŲ SISTEMŲ GEDIMO.....	31
Rekomenduojami veiksmai.....	31
Patarimai bendraujant su žiniasklaida.....	31
GREITIEJI PAGALBINIAI PATARIMAI.....	32
<i>Ko tikėtis krizinėje situacijoje.....</i>	32
KRIZINIŲ SITUACIJŲ SĄVOKOS IR PAVYZDŽIAI.....	35
<i>Kas yra krizė.....</i>	35
<i>Krizinių situacijų pavyzdžiai.....</i>	35
IŠVADOS: MOKYMAI IR PATIKRINIMAS.....	36

I. KRIZINIŲ SITUACIJŲ, SUSIJUSIŲ SU ES PARAMOS ĮSISAVINIMU APŽVALGA.

1. Teoriniai krizių valdymo pagrindai. Kas yra krizė ir kaip ji yra valdoma?

Krizių valdymas turėtų prasidėti dar gerokai prieš tai, kai pasirodo pirmieji bręstančios krizės simptomai. Krizėms būtina ruoštis ir tai geriausiai daryti ramioje, neutralioje, kasdienėje aplinkoje, kai efektyviausiai galima neskubant išanalizuoti ir susisteminti visas potencialias grėsmes ir jų sprendimo būdus.

Kas gi ištiesų yra krizė? Esminės kiekvienos **krizės charakteristikos** yra:

- nestabili būklė ar procesas, keliantys didelę grėsmę jo dalyviams ar aplinkai;
- tam tikro proceso lūžio taškas, po kurio prasideda neplanuota įvykių eiga, nenaudinga / žalinga / pavojinga proceso ar jo aplinkos dalyviams ir komponentams.

Krizių prevencija prasideda nuo kruopščios galimų pavojų analizės ir svarbiausių pavojų, galinčių sukelti rimtų problemų, identifikavimo. Krizė gali ištikti bet kurią organizaciją bet kuriuo metu. Kriziniams procesams neturi reikšmės organizacijos dydis, ji gali ištikti (ir taip dažniausiai būna) mažiausiai tikėtiniu metu.

Nesvarbu, kad krizė iš pradžių gali pasirodyti esanti maža – net ir nedidelė krizinė situacija gali virsti pretekstu dideliame skandale, problemai ar net organizacijos žlugimui. Geriausias pavyzdys – prisiminkime, nuo ko prasideda sniego lavina ...

Krizių kilmė – **kas gi dažniausiai iššaukia krizes?** Esminiai faktoriai:

- spontaniški nelaimingi atsitikimai organizacijoje;
- organizacijos terpsės veiksniai, kurių organizacija nekontroliuoja;
- technologijų klaidos organizacijos viduje ar už jos ribų;
- radikaliai besikeičiantys ekonominiai ir rinkos procesai;
- vidiniai žmoniškieji ištekliai;
- išoriniai žmoniškieji ištekliai, su kuriais organizacija tiesiogiai susijusi.

2. Krizių prognozavimas ir prevencija.

Deramas ir savalaikis žinojimas bei numanymas, kur gali slypėti potencialios krizės priežastys, yra pirmasis krizių audito žingsnis.

Sekantis žingsnis – **sistemiškai išanalizuoti galimų krizių priežastis** ir pažvelgti į šių priežasčių esmę – kas jų sudedamosios dalys? Ne visos priežastys būna vienodai reikšmingos – vienos būna rimtesnės, gilesnės, globalesnės, galiausiai – brangios eliminuoti. Kitos – dalinės, netiesioginės, nereikalaujančios daug lėšų jų pašalinimui.

Vienos krizių priežastys turi didesnę tikimybę iššaukti krizę, kitos – mažesnę. Tačiau negalima atmesti „nerimtų“ priežasčių, visada būtina pradėti nuo detalų, kaip įmanoma išsamesnio galimų krizių priežasčių sąrašo sudarymo.

Visapusiško galimų krizių priežasčių plano sudarymui **būtina pasitelkti kaip galima daugiau organizacijos ir jos aplinkoje veikiančių specialistų**. Atminkite, kad geriausiai vienos ar kitos veiklos sritį išmano tos srities specialistas – skyriaus vadovas ar darbuotojas, padalinio specialistai,

filialo darbuotojai. Siekiant identifikuoti galimas krizių šaknis, būtina įtraukti kuo daugiau darbuotojų. Tai esminė pilnaverčio krizių priežasčių identifikavimo taisyklė.

Svarbu, kad identifikuojant galimas problemas ir jų priežastis, būtinas **organizacinis atvirumas**. Tik nebijantys pasisakyti, aktualizuoti problemą darbuotojai gali tinkamai identifikuoti krizės priežastis ir apie tai pranešti krizių prevencijos specialistams. Jei darbuotojai jaus baimę, kad gali dėl to nukertėti – pamirškite apie efektyvų problemų nustatymą.

Kiek atvira darbuotojų pastaboms ir pasiūlymams yra organizacija? Ar apie problemas pranešantys darbuotojai paskatinami, pagiriami, ar tiesiog supeikiami? Tai esminiai klausimai, į kuriuos būtina atsakyti prieš pradėdami identifikuoti krizių priežastis.

Efektyviausiai nustatyti problemas galima **sistemiškai analizuojant** padolinių ir skyrių darbą. Galimų problemų nustatymas turi tapti kasdieniu darbu, problemų analizė turi būti įaugusi į organizacinę kultūrą ir tapusi neatsiejama jos dalimi. Tik kryptingai ir kritiškai vertinant kiekvieną organizacijos procesą bet kokiame lygmenyje galima laiku ir tinkamai identifikuoti bręstančių problemų priežastis.

Vertinant kiekvienos organizacijos galimas krizes, dažniausiai pasitelkiama patirtis ir galvojama apie daugiau ar mažiau „standartines problemas“, kurios jau yra nutikusios panašiai ar net tai pačiai organizacijai. Siekiant sėkmingai identifikuoti krizinę situaciją, būtina galvoti nestandartiškai, **sugebėti vertinti organizaciją „iš šono“**.

Gerai išmanant organizacijos darbą ir sugebėjus pažvelgti į ją iš šono, galima greitai išvelgti potencialias problemų priežastis. Tai vadinamoji „teroristų sistema“ – atsistokite į nusikaltėlio vietą ir pagalvokite, ką turėtumėte padaryti, kad jūsų organizacija žlugtų. Ko griežtumėtės pirmiausiai? Kur yra jūsų organizacijos silpnoji grandis? Kaip ją įtakoti? Greitai įsitikinsite, kad situacija nėra tokia gera, kaip atrodo kasdien. Problemų gali kilti pačiose netikėčiausiose jūsų organizacijos srityse.

Sekantis žingsnis – **potencialių krizių prioritizavimas**. Kai kurios krizės yra globalios, bet jų tikimybė gali būti labai menka. Milžiniškam asteroidui nukritus į žemę, žmonija gali būti visiškai sunaikinta, tačiau tikimybė, kad toks asteroidas nukris – minimali. Tai, kiekvienoje organizacijoje būtina atskirti realias krizes nuo mažiau tikėtinų, kad ir didelių. Organizacijai gali kilti labai didelė grėsmė, jei bus susitelkta ne ties realiausiomis, kad ir nedidelėmis problemomis, o ties galimomis, bet nelabai tikėtinomis krizėmis.

Vienas paprasčiausių ir labiausiai paplitusių būdų nustatyti krizės svarbą organizacijai – pritaikyti rizikos vertės formulę:

„E x Y = galima krizės žalos vertė“

Šioje formulėje „E“ yra reali nuostolio vertė, „Y“ – krizės tikimybės lygmuo. Apskaičiuokime ryklio užpuolimo padarytą žalą žmogui. Įvertinkime, kad nuostolis sveikatai sudarytų 2 mln. litų („E“). Tokio užpuolimo tikimybė – viena iš milijono arba 0,000001 („Y“). Suskaičiuokime:

$$2.000.000 \times 0,000001 = 2 \text{ lt}$$

Kaip matome, reali tokios krizinės situacijos vertė yra lygi 2 litams, tad tairami nuostoliai – minimalūs. Galima daryti išvadą, kad tokios krizinės situacijos prevencija neverta rimtai rūpinti. Paanalizuokime kitą atvejį – auto avariją. Sakykime, kad sveikatos nuostoliai siekia 2 mln. litų, tačiau reali tikimybė, kad atsitiks auto įvykis yra kur kas didesnė, nei ryklio užpuolimo atveju – vienas atvejis iš tūkstančio (arba 0,001). Suskaičiuokime:

2.000.000 x 0,001 = 2.000 lt

Kaip matyti, nuostoliai patirti avarijoje būtų 1000 kartų didesni / realesni nei užpuolus ryklio. Tai tik žaismingas pavyzdys, pailustruojantis, kad kai kurios realios problemos dažnai gali atrodyti daug mažiau baisios nei nerealios.

Tik išryškintus potencialias ir realias organizacijai krizes, pradėdamas ruošti **krizių prevencijos planas**, sudaroma **krizių valdymo komanda**.

3. Krizių prevencijos programa arba planas

Atlikus nuodugnų organizacijos krizių auditą, būtina rengti sistemingą krizių prevencijos planą. Analizuojant kiekvieną galimą krizę būtina įtraukti / sudaryti tos srities specialistų komandą, kuri padėtų efektyviausiai nustatyti galimus problemos sprendimų būdus.

Kiekvieną bręstančią krizę leidžia identifikuoti tam tikras universalus rinkinys simptomų, į kuriuos pirmiausiai būtina kreipti dėmesį. Štai keletas jų:

- Per greitas ir per sėkmingas augimas nei planuota optimistinėse prognozėse;
- Neadekvatus, nebūdingas organizacijos vienetų ar darbuotojų elgesys;
- Netipiškas organizacinio vieneto ar darbuotojo neatitikimas nusistovėjusiems pragyvenimo ar veiklos standartams;
- Nepakankamas organizacijos ar darbuotojų dėmesys detalėms, smulkmenoms ir niuansams;
- Sistemingas organizacinės kultūros ir taisyklių ignoravimas ar nepaisymas ir pan.

Sudarant bręstančių ar numanomų krizių prevencijos planą, būtinas eiliškumas:

1. Sudaroma krizių valdymo plano bei implementacijos komanda;
2. Įvertinami galimų krizių dydžiai ir svarba;
3. Sudaromas krizių valdymo planas;
4. Krizių valdymo planas visapusiškai virtualiai išbandomas ir išanalizuojamas;
5. Užtikrinamas nuolatinis krizių valdymo plano atnaujinimas ir aktualizavimas.

BENDROJI DALIS

Dokumento tikslas ir paskirtis

Šios studijos tikslas – būti veiksmingu pagalbininku MMA darbuotojams ir vadovams krizinėse situacijose, tiek priimant sprendimus, tiek juos įgyvendinant.

“Studija dėl galimų krizinių situacijų įsisavinant paramą Lietuvos žemės ūkiui pagal BPD” yra **krizių, susijusių su paramos pagal Lietuvos 2004 - 2006 m. Bendrąjį programavimo dokumentą (BPD), atveju naudotinas patarimų ir pasiūlymų šaltinis**, kuriam tikrose nenumatytose situacijose gali būti pritaikytas ir kitiems atvejams ar įvykiams, pasinaudojus bendrąja plano dalimi.

“Studija dėl galimų krizinių situacijų įsisavinant paramą Lietuvos žemės ūkiui pagal BPD” taip pat gali būti kaip **NMA darbuotojų vadovas mokymuose**, kaip elgtis krizinėse situacijose, ypač tais atvejais, kai tai susiję su tokios situacijos paviešinimu ir eskalavimu.

“Studija dėl galimų krizinių situacijų įsisavinant paramą Lietuvos žemės ūkiui pagal BPD” yra darbinis dokumentas, **skirtas vidinėms Agentūros veiklėms**, ir gali būti keičiamas ar perrašomas, prie jo gali būti pridamos papildomos potencialios krizės ir elgesio planai jų atveju.

NMA veiklos tęstinumo politika

Studija remiasi prielaida, kad pagrindinis NMA krizių valdymo **tikslas – išlaikyti stabilią veiklą** ir nenutrūkstamus jos procesus. Jiems nutrūkus, siekiama kaip galima greičiau ir efektyviau juos **atkurti**.

Kadangi krizinių situacijų studijoje ypatinga reikšmė suteikiama krizinės **komunikacijos** procesams, atsižvelgama, kad minėtais atvejais būtų galima užtikrinti efektyvią komunikaciją, kuri padėtų išlaikyti kuo mažiau pažeistą Agentūros ir jos vadovų įvaizdį.

Pažymėtina, kad ši krizinių situacijų studija dėl labiau išryškinto komunikacijos aspekto turi tik papildyti NMA **veiklos tęstinumo planavimo dokumentus**, kuriais apibūrinama tęstinumo politika ir strateginės bei taktinės jos užtikrinimo priemonės.

NMA krizinių situacijų prielaidos

Komunikacijos teoretikai sutinka, kad **daugiau kaip 70 proc. organizacijos krizių gali būti numatomos iš anksto**, likę daugiau kaip 20 proc. – neišvengiamos, kylančios dėl *force majeure*. Ypač tai svarbu kalbant apie specifines krizines situacijas, susijusias su ES paramos lėšų pagal BPD skirstymą. Šis apibrėžtumas leidžia gilintis į specifines ir iš esmės galimas numatyti krizes, apie kurių grėsmę galima spręsti tiek iš praeities pavyzdžių, tiek iš esamų prielaidų, fikslinių tų reakcijų, rizikingų veiklos sričių ir pan. Patariame dvidešimt esminių prielaidų, kurios leidžia numatyti pagrindines su BPD administravimu susijusias komunikacines krizes, kurios potencialiai gali ištikti Agentūrą.

- 1. Mokėjimų vėlavimas.** Išmokų mokėjimo procesas yra ilgas ir sudėtingas, susidedantis iš šių pagrindinių grandžių: paraiškų priėmimo, vertinimo, kontraktų, mokėjimo. Šio proceso stabilumas ir mokėjimas laiku priklauso nuo tarnautojų kontrolės, IT sistemų palaikymo ir vystymo būdų, pareiškėjų rizikingumo, lėšų kiekio, teisinių aspektų ir kitų veiksnių. Kadangi

krizinė grupė, arba žmonių, kuriuos vėlavimas potencialiai gali paveikti, grupė yra didelė – paraiškas yra teikę apie 300 tūkst. pareiškėjų, - ši prielaida gali sukelti krizę. Tokia krizė būtų iš esmės tik komunikacinė, ji nesustabdytų Agentūros veiklos, tačiau kenktų Agentūros ir jos vadovų prestižui. **Išeitis: informacinė kampanija pareiškėjams, kurios metu jie informuojami apie nelokybiskas paraiškas, paraiškų atrankos reikalavimus ir t.t**

- 2. Dideli pareiškėjų lūkesčiai.** Aktyvūs išankstinės pozityvios komunikacijos veiksmai sąlygojo pernelyg pozityvų pareiškėjų nusiteikimą, iššaukiantį nepamatuotus jų lūkesčius dėl paramos išmokėjimo terminų ir pramos dalies bendrame projekto finansavime. Dėl to, kad pareiškėjai dažnai dar priešgaudami finansavimą būna pasiėmę bankų paskolas, jų lūkesčių neišsipildymas yra dar labiau akcentuojamas. Dideli lūkesčiai skatina jautriau reaguoti į nukrypimus nuo jų ar jų neišsipildymą. Akivaizdu, kad ši situacija rodo palyginti pozityvią ir emocijas skatinusią ankstesnę komunikacijos kampaniją, kuri buvo nukreipta vien į teigiamos emocijos susijusios su ES parama žemės ūkiui, skatinimą, ne visada deramą vietą paliekant objektyviai informacijai, kurią turi žinoti pareiškėjai apie paramos administravimo tvarką, principus, reikalavimus, bei administracinę struktūrą. Neišsipildžius minėtiems lūkesčiams žiniasklaidoje situacija paaštrėja į NMA nenaudingą pusę: regioninei žiniasklaidai kalbantys su ES paramos administravimu susijusių savivaldybių skyrių darbuotojai nesiekia išsamiau paaiškinti situacijos, bet nukreipia juos į NMA kaip į krizės sukelėją.
- 3. Nenumatyti paraiškų kiekiai.** Nors paramos žemės ūkiui pagal BPD skirstymo padžioje paraiškose prašomos lėšos nevišiško skiriamų lėšų kiekio, ši situacija ilgai netruko, paraiškų kiekiai didėjo. Tikėtina, kad jie panašiais tempais didės ir toliau. Tokia situacija sąlygoja tiek mokėjimų vėlavimą, nes užtrunka vertinimo, kontrolės ir kiti procesai, tiek pareiškėjų lūkesčių nuvyliamą.
- 4. Teisinės bazės interpretacijos.** Kadangi NMA veiklą ir ES struktūrinių fondų skirstymą apskritai reglamentuoja keleto institucijų teisės aktai, neišvengiama skirtingų interpretacijų. Šiuos teisės aktus priima Europos Taryba, Europos Komisija, Lietuvos valdžios institucijos (Seimas), tam tikras taisyklės nustato Lietuvos žemės ūkio ministerija. Nors teisės aktų interpretavimas labiau domina specifinę teisininkų bendruomenę, tam tikri aspektai gali paveikti ir pareiškėjus, reiškia, ir plačiąją visuomenę, ir gali sąlygoti tiek kritinės informacijos pasirodymą žiniasklaidoje, tiek mokėjimų sutrikimus. Ši prielaida specifinė tuo, kad visuomenė nėra linkusi gilintis į specifinius įstatyminius aspektus ir dažniau pasirenka kaltųjų paiešką ir viešus kaltinimus jiems dėl nekompetencijos bei pareiškėjams kylančių problemų.
- 5. Padidėjusi darbuotojų rotacija.** Projektų vertintojai labai paklausūs rinkoje, ir dėl konkurencingų privačių struktūrų siūlomų atlyginimų jie keičia darbo vietas, kas tampa dar vienu potencialių krizių šaltiniu tiek dėl galimo mokėjimų vėlavimo, tiek dėl potencialių krizių, kylančių dėl darbuotojų neįėjimo. Pastarosios kelia grėsmę Agentūros prestižui ir siaurose tikslinėse grupėse, gaunančiose tiesioginę informaciją iš buvusių ar esamų, bet neįėjusių darbuotojų, tiek plačiojoje visuomenėje.
- 6. Lėšų trūkumas.** Dėl ankstesnės paramos žemės ūkiui skirstymo patirties susidarė įsitikinimas, kad paramos pakanka visiems pareiškėjams. Skirstant paramą pagal BPD ir sulaukus itin didelio susidomėjimo Žemės ūkio ministerijai tenka atrinkti pareiškėjus, ir parama skiriama tik praėjusiems atrankos procesą. Nors pagal šią veiklos grupę buvo priimamos paraiškos, nuspręsta neskirti paramos pareiškėjams, kurie prašė jos pagal tradicinės augalininkystės veiklos sritį, nes parama pagal šią sritį neatitinka BPD prioritetų. Šiuo atveju tai Žemės ūkio ministerijos atsakomybė, tačiau krizė gali kilti ir NMA, kuri siejama su ES lėšų skirstymu šiai sričiai. Be to, pareiškėjai, prašę paramos tradicinės augalininkystės

sričiai, yra rizikos grupė, gaunanti mažas pajamas, ir žiniasklaida potencialiai gali juos išskelti kaip nuskriaustuosius, priešingoje barikadų pusėje vaizduodama NMA ir atsakingtus Agentūros asmenis. **Lėšų trūkumas gresia ir per ateinantį finansinį periodą.** Kitas finansavimo periodas, apimantis 2007-2013 metus, reikš tam tikrą lėšų stygių visose finansuojamų veiklos sričių kryptyse. Be to, dėl ankstesnių komunikacijos veiksmy ir „sėkmės istorijų“ finansavimo paklausa artėjančiam periodui dar padidės. Todėl susidarys konkursai kiekvieni sričiai. Tai reiškia padidėjusį nepatenkintų pareiškėjų skaičių ir didesnį jų nepasitenkinimą, kas sąlygotų sustiprėti ir kitas krizių prielaidas – gandus, skundus, mokėjimų vėlavimą ir pan. Kita vertus, dalis prielaidų turėtų susilpnėti, nes dėl padidėjusių konkursų, tikėtina, bus atrenkami kokybiškesni ir stabilesni projektai.

- 7. Nepalankios NMA audito išvados.** Pagrindinė NMA misija – tinkamai apsaugoti ES finansinius interesus. NMA kasmet ataskaito už finansus, be to, vykdomi finansiniai audita. Kadangi NMA yra informuota apie auditų vykdymo laiką ir anksčiau sužino būsimas auditorių išvadas, informacijai apie nepalankias išvadas galima pasiruošti, tačiau tai neužtikrina NMA palankaus visuomenės vertinimo ir gali sąlygoti įvairių krizių bei visuomenės nepasitenkinimą institucija bei jos atstovais.
- 8. Finansinė korekcija.** Kaip įprasta daugeliui anksčiau į ES įstojusių šalių, ES Lietuvai gali skirti finansinę korekciją už netinkamą ES struktūrinių fondų (SF) paramos panaudojimą. Kitų šalių patirtis rodo, kad korekcijos dydis gali siekti iki 20-30 proc. visos gautos ES struktūrinių fondų paramos. Šią krizę stiprina tai, kad Lietuvos gyventojai nėra susipažinę su kitų šalių pavyzdžiais, be to, finansinė korekcija Lietuvoje yra nauja sąvoka, natūralu, kad žiniasklaida šiai sąvokai suteiks baudos/bausmės už netinkamą lėšų skirstymą konotacijų. Gali būti sudėtinga komunicuoti žinią apie korekcijų atveju taikomą apeliacinę sistemą, nes ši sistema dažnai nėra žinoma ir valdžios institucijoms – Seimui bei Vyriausybei, ypač naujiems šių institucijų nariams. Šios krizės tikimybė didelė, nes po pirmųjų dviejų paramos gavimo metų ES vertintojai itin griežtai vertina paramos lėšų skirstymą.
- 9. Projektų atranka.** Vienas iš visuomenę ir žiniasklaidą labiausiai dominančių NMA veiklos aspektų – kuriems pareiškėjams suteikiama parama ir kuriems – ne. Žiniasklaidoje dažniausiai pasirodo kritiniai vertinimai: parama suteikiama ne tiems, kurie jos nušelpinė (plg. politikams, „banditams“ ir pan.), o „tie, kuriems labiausiai reikia“ („paprasti žmonės“, „ūkininkai“) lieka be paramos. Taip visuomenės lieka nevertinami keli aspektai: projektų profesionalumo lygis ir pareiškėjo galimybės investuoti dalį savo lėšų.
- 10. Politiškai nepriimtinių projektų finansavimas.** Ši prielaida papildo anksčiau minėtą projektų atrankos ir to, kaip visuomenė vertina projektų atrinkimą, potencialų rizikingumą. Remiantis patirtimi, kai Valstybės kontrolė savo ataskaitoje atkreipė dėmesį į tai, kad iš NMA rankų paramą gavo su Viktoru Uspaskich susijusios įmonės, galima prognozuoti, kad tokių situacijų iškilis ir ateityje. Ypač tai apsunkina informacijos, kurios trūksta visuomenei (apie vertinimo principus, tvarką, reikalavimus pareiškėjams) nepriimtinumą plačiajai visuomenei dėl jos neemocionalaus ir nesensacingo turinio, nepakankamumas. Tai taip pat sudėtinga dėl labiau emocinio, neracionalaus politikų personalijų vertinimo.
- 11. Vyriausiojo asmens pasirodymo vengimas.** NMA savo veikloje maksimaliai vengė direktoriaus pasirodymo žurnalistams, stengdamasi nukreipti juos į kitus atsakingus asmenis. Tai sudarė vaizdą, kad organizacija uždara, vengianti bendrauti, kas stiprina įtariamų korupcija galimybę. Nors vadovas neprivalo bendrauti su visais žurnalistais ir visais klausimais, svarbu, kad su tam tikromis žiniasklaidos priemonėmis, turinčiomis didžiausią įtaką visuomenėje (pvz.

televizijomis, nacionalinėmis radijo stotimis) jis privalo bendrauti, o taip pat atsakyti į esminius klausimus, ypač didžiųjų krizinių situacijų metu. R. Luecke „Harvard business essentials“ knygoje „Crisis Management“ tikina, kad krizinėje situacijoje vadovaujantys asmenys privalo fiziškai būti matomi, ir kuo greičiau ir platesnei auditorijai, tuo geriau. Jų matomumas tokiu atveju visuomenė aiškiai parodo, kad vadovai mano, jog situacija yra rimta, ir rimtai vertina tai, kad žmonės (Agentūros atveju – pareiškėjai, susiję asmenys ir pan.) ar jų veikla gali nukentėti.

- 12. Politinės padėties nestabilumas.** Politinė situacija šalyje tiesiogiai veikia situaciją NMA, ypač Agentūros vadovybės klausimu. Šiuo atveju svarbiausia – išlaikyti Agentūros veiklos stabilumą, tęstinumą ir toliau siekti gerinti Agentūros įvaizdį. Agentūra yra palyginti didelė institucija, kurios struktūra bet koku atveju saugo nuo veiklos nutūkimo ar sustojimo ilgesniam laikui dėl politinių priežasčių, tačiau svarbu, kad procesus pavyktų išlaikyti nenutrūkusius, o naujas vadovas būtų greitai ir efektyviai įvestas į veiklas ir procedūras, už kurias turės atsakyti.
- 13. Teisminiai skundai.** Nepatenkinti paramos negavę pareiškėjai paprastai skundžia sprendimus dėl jų projektų. Nors esama patenkintų skundų ir jie pasiekia teismą, iki šiol Agentūra laimėjo absoliučią daugumą bylų. Vis dėlto net ir NMA sėkmingai pasibaigusios bylos, jei jomis dar bylos eigos metu susidomėtų žiniasklaida, taptų potencialiu krizės šaltiniu. Teisena meta šešėlį ant valstybės institucijų prestižo. NMA ir nepatenkinto pareiškėjo atveju komunikacine prasme šis šešėlis gali būti dar tamtesnis, nes žiniasklaidai atsiranda ypatingai „patraukl“ galimybė supriešinti „biurokratinį monstrą“ (NMA) su „nuskriaustu žmogeliu“ (pareiškėju). Akivaizdu, kad šiame supriešime NMA tektų „blogiečio“ vaidmuo, o minėtos etiketės institucijai ypatingai sunku atsikratyti, o atsikratyti greitai – beveik neįmanoma. Be to, jei teismas nuspręstų pareiškėją esant teisų, galima numatyti, kad NMA būtų viešai demonizuojama, kas keltų pareiškėjų nepasitikėjimą, didintų skundų kiekį, žemintų Agentūros reputaciją.
- 14. Rizika įgyvendinamiems projektams.** Dėl nestabilios rinkos situacijos, netinkamos vadybos ar kitų priežasčių projekto vykdytojas gali tapti bankrutuojančiu arba likviduojamu. Tokia situacija mestų šešėlį tiek ant Žemės ūkio ministerijos, NMA ir ES struktūrinių fondų apskritai. Ši grėsmė svarstyti tokia atveju, jei kritikos strėlės nukreipiamos į NMA, jei būtų nuspręsta, kad Agentūra skyrė paramą netinkamam pareiškėjui. Kita vertus, negalima nuneigti ir teigiamo tokios kritinės informacijos poveikio – visuomenė parodoma, kad ES parama nėra panacėja ir neišsprendžia visų verslo ar ūkio problemų ir jai valdyti reikia tam tikro profesionalumo.
- 15. Viešieji pirkimai.** NMA, kaip valstybės institucija, nuolat naudoja viešųjų pirkimų mechanizmu. Juo naudojantis gali iškilti krizė tiek dėl nesąžiningo prekių tiekėjo ar paslaugų teikėjo, tiek dėl konkurentų, kurie stambesnio sandėrio atveju ieško būdų apjuodinti konkurso nugalėtoją, taip galimai destruktiviai paveikdami ir NMA įvaizdį.
- 16. Gandai iš aplinkos.** Neteisinga informacija gali paskliesti iš projektų kūrėjų, buvusių darbuotojų, paramos negavusių pareiškėjų, opozicijos, specialiųjų tarnybų. Padėtį sunkina tai, kad yra negatyviai nusiteikusių žurnalistų, kurie itin susidomėtų tokia informacija. Gandų sklidimas yra itin sunkiai kontroliuojamas dalykas, tad šiuo atveju bus rekomenduojamos greitos, nors ir galimai „skausmingos“, bet veiksmingos priemonės.
- 17. Neteisingas lėšų išmokėjimas.** Šios krizės, reiškančios, kad lėšos išmokėtos nepatikimam, neveiksniam ir pan. pareiškėjui, realumą taip pat įrodo jau įgyta patirtis. Nors iš jos

pasimokyta ir sustiprintas kontrolės mechanizmas negalima tvirtai garantuoti, kad tokia situacija nepasikartos. Pasikartodama ji gali suduoti dar didesnį, gal net lemiamą smūgį NMA įvaizdžiui.

18. **Teisyno pasikeitimai.** Ši prielaida susijusi ir su kitomis – mokėjimų vėlavimu, kurį sąlygotų teisinės bazės pasikeitimai, informacinių sistemų veiklos sutrikimu, jei jas reiktų pritaikyti naujomis teisinėmis sąlygomis, ir pan. Ši prielaida reiškia ir sudėtingesnę komunikaciją, nes teisiniai dalykai nėra ypatingai įdomūs plačiajai visuomenei.
19. **Akreditacijos suteikimo vėlavimas.** Yra tikimybė, kad dėl biurokratinių procedūrų ir kitų priežasčių Agentūra gaus akreditaciją lėšų skirstymui vėliau, nei turėtų pradėti šias lėšas skirstyti. Tai patvirtino ir ankstesnė patirtis – nors NMA įsteigta 1999 metais, paramos lėšas ji galėjo pradėti skirstyti tik praėjus dvejiems metams.
20. **Informacinės sistemos sutrikimai.** Informacinė sistema – viena svarbiausių NMA techninės įrangos dalių. Nors ji turi atsarginę versiją, kad būtų didelė dalimi užtikrintas jos apsaugotumas nuo išorinių fizinių nelaimių, krizę sukeltų ir smulkesni sistemos sutrikimai: sistemos keitimo poreikiai pasikeitus teisei bazei (tai užvilkinų paramos skyrimo ir teikimo procedūras), sistemos informacijos nutelėjimas, ir kt.

NMA pasiruošimo krizinėms situacijoms kritinių užduočių identifikavimas ir prioritizavimas

Pagal turimus duomenis apie Agentūrai galinčias iškilti krizes, susijusias su parama žemės ūkiui pagal BPD, galima išskirti keletą potencialių krizinių situacijų. Tačiau verta nepamiršti, kad efektyvus krizių sprendimas priklauso ne vien nuo jų identifikavimo ir numatymo, bet ir nuo prioritizavimo, kuris yra itin parankus ruošiantis galimai krizei. Krizių prioritizavimui šioje studijoje naudojame paprastą matricą, kuri, nors joje nėra atsižvelgiama į organizacijos galimybes suvaldyti krizę ir į krizės ar jos padarinių kaštų priimtinumą organizacijai, yra parankus įrankis rengiantis galimoms krizėms. Matricoje spalvos intensyvumas reiškia krizės lygį.

	Nepalankios NMA audito išvados	Neteisingas lėšų išmokėjimas	FINANSINĖ KOREKCIJA
	<i>Nepasitenkinimas projektų atranka</i>	Teisminiai skundai	Politinės situacijos pasikeitimas ir jos sukeltos krizės
	Informacinių sistemų sutrikimai	<i>Mokėjimų vėlavimas</i>	<i>Teisinės bazės interpretacijos, teisyno pasikeitimai</i>

Žalos organizacijai lygis (į viršų didėja)

Įvykio tikimybė (didėja iš kairės į dešinę)

NMA krizių valdymo komanda

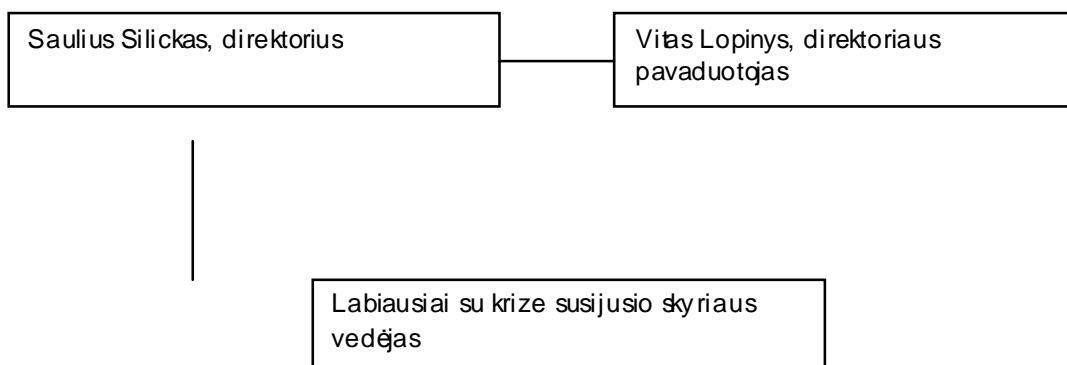
Tikslas: Krizių valdymo komanda formuojama tam, kad krizės atveju žintų principus, kaip ją spręsti, ir būtų pasirengę atsakyti. Krizinėje situacijoje organizacijoje dažnai nepageidaujama, kad atsakomybė ir už krizės sprendimą, ir už komunikaciją su įvairiomis auditorijomis kristų ant vieno asmens pečių. Krizių valdymo komandos suformavimas leidžia paskirstyti funkcijas, išvengti nesuskalbėjimo ir iracionalių atsakymų. Krizių valdymo narių pavardės ir atsakomybės laipsnis kiekvienos krizės atveju gali būti keičiamas pagal aplinkybes.

Atsakomybė: Kadangi komandos nariams paskirta tam tikra atsakomybė, kiekvienas turi iš anksto žinoti, už ką atsako, ir nuspręsti, ar gali vykdyti paskirtas užduotis. Kadangi NMA yra didelė institucija, svarbios krizės atveju pirmu ir antru kalbėtojais turėtų būti paskirti direktorius Saulius Silickas ir direktoriaus pavaduotojas Vitas Lopinys. Tam tikrais atvejais, kai krizė itin specifinė ir ją turėtų valdyti vienas iš Agentūros skyrių, kalbėtojo rolę gali perimti tokio skyriaus atstovas – vedėjas.

Krizės pobūdis: priklausomai nuo krizės pobūdžio, sudėtingumo ir esamų/galimų pasekmių, krizių valdymo komandos narių atsakomybė gali kisti. Krizės sudėtingumas ar neigiamo poveikio potencialas taip pat įtakoją komandos narių atsakomybės ribas. Tam tikrose situacijose ne visų komandos narių pagalba reikalinga. Pagrindinį sprendimą, kurie krizių valdymo komandos nariai turi būti įtraukti į krizės sprendimą ir komunikavimą, priima Agentūros direktorius, jam nesant – pavaduotojas.

Kuo sudėtingesniu principu sudaryta komanda ir kuo labiau nutolę vienas nuo kito (pagal atsakomybę, darbo pobūdį, ir kt.) jos nariai, tuo didesnė nesuskalbėjimo ir neefektyvaus krizės sprendimo tikimybė. Sėkmingas atsakas į krizę priklauso nuo to, kaip greitai ir efektyviai krizės valdymo komanda gali įvertinti situaciją, identifikuoti tikrąsias krizės dalis, užbaigti krizę ir komunicuoti situaciją skirtingoms auditorijoms

NMA krizių valdymo komandos sudėtis:



Šią krizinių situacijų studiją privalo turėti visi šios komandos nariai, t.y. direktorius, pavaduotojas ir visi skyrių vedėjai.

Komunikavimas visoms auditorijoms

Kalbant apie komunikaciją, ar ji būtų krizės, ar ne krizės atveju, visų pirma svarbu išsiaiškinti, kokioms tikslinėms grupėms ji skirta. Daugelio krizių atvejų auditorijos bus skirtingos. Vis dėlto galima nustatyti keletą pagrindinių auditorijų. Tai:

- NMA darbuotojai;
- Kitų institucijų/organizacijų, išrinktų ar susijusių su krize (savivaldybių, Žemės ūkio ministerijos ir kt.), darbuotojai;
- Nukentėjusieji;
- Auditorija, kuriai turi/turės įtakos krizės padariniai;
- Žiniasklaida.

Svarbiausia, kad šias tikslines auditorijas laiku pasiektų faktinė informacija. Net tai, kad informacija užlaikoma, auditorijoms gali sukelti nepasitikėjimą. Greitą ir efektyvią komunikaciją tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis auditorijomis turi užtikrinti krizių valdymo komandos nariai.

Pirmasis žingsnis ištikus krizei yra komandos susitikimas, kurio metu atsakoma į šiuos klausimus:

1. Kam reikia šios informacijos?
2. Kas atsakingas už bendravimą su vienomis ar kitomis tikslinėmis grupėmis?
3. Ar kiekvienas komandos narys, bendraujantis su tam tikromis tikslinėmis grupėmis, turi visus faktus ir visiškai suvokia situaciją?
4. Kas konkrečiai norima pasakyti tam tikrai auditorijai?
5. Kokie geriausi pranešimo perdavimo būdai?
6. Kada kuriai tikslinei grupei būtina žinoti informaciją?

Bendravimas su žiniasklaida

Krizinėse situacijose žiniasklaida yra svarbiausias bendravimo su masine auditorija kanalas. Įvykus krizei ir suformulavus pranešimą, turi būti susisiekiama su nacionaline žiniasklaida tiesiogiai. Už su sisekimą turi būti atsakingas Bendrųjų reikalų departamento ryšių su visuomene skyrius.

Šiam skyriui vadovaujantis asmuo kartu su direktoriumi ir direktoriaus pavaduotoju veikia kaip kalbėtojai. Pagrindinė informacija (kas, kur, kada, kodėl įvyko ir kt.) turi būti surašyta pranešime, kurį turi ir su kurio turiniu yra susipažinę visi kalbėtojai. Kalbėtojai taip pat aprūpinami krizių valdymo komandos parengtais atsakymais į galimus žurnalistų klausimus.

Bendraujant su žiniasklaida kritinėse situacijose, jokia būdu nerekomenduojama:

- daryti prielaidas ar nepagrįstas išvadas, spėlioti;
- leisti neturinčiam tam įgaliojimų personalui paskleisti informaciją;
- skleisti klaidingą informaciją;
- ieškoti kaltų ar ką nors kaltinti dėl krizės.

Krizės metu nuolat sekite ir registruokite įvykius, personalo atskaitomybę, susijusius faktus

IŠTIKUS KRIZEI

Kaip norite elgtis ir kaip reikia elgtis

Krizinę situaciją galima suvaldyti dviem būdais: teisingu ir tokiu, kokį diktuoja instinktai streso būsenoje. Tai reiškia ir skirtingas sprendimo pasekmes: teigiamas arba neigiamas. Grafiškai pateikiamame modelyje, kuris adaptuotas iš *Pauchant* ir *Mitroff* teorijos, pateiksime „norimo elgesio“ krizinėje situacijoje būdus o dešinėje jo pusėje – „reikalingo elgesio“. Šis paprastas, tačiau veiksmingas supriešinimas padės suprasti tolesnius krizinių situacijų scenarijus, efektyviai juos taikyti ir paprasčiau susidoroti su bet kurioje srityje organizacijos veiklai kylančiomis krizėmis.

KAIP NORITE ELGTIS		KAIP VERTĖTŲ ELGTIS	
Neigimas	Išreikšti atsisakymą pripažinti grėsmingą situaciją	Greitis ir ryžtas	Veikti greitai ir ryžtingai. Tai reiškia ne vien komunikaciją, bet ir realų veiksma krizės atveju: rizikingų mokėjimų nutraukimą, nusikaltusio darbuotojo atleidimą ir pan.
Nepripažinimas	Pripažinti grėsmingą situaciją, bet nepripažinti jos reikšmingumo	Žmoniškumas	Žmones vertinti kaip pagindinį prioritetą. Žmonės krizės atveju yra pirmasis interesas, svarbesnis už materialines vertybes
Fiksavimas	Atsidūrus krizinėje situacijoje atkakliai pasikliauti tik tam tikru veikimo būdu ar požiūriu	Buvimas centre	Fiziškai būti matomam kaip galima greičiau. Jei vadovo nėra krizės atveju, tai visuomenei rodo, kad jiems rūpi kiti dalykai, o ne krizės sprendimas
Visagalybė	Visagalybės jausmas. „Mūsų organizacija tokia didelė ir svarbi, kad jai nenutiks nieko blogo“	Aktyvi komunikacija	Komunikuoti. Krizinė situacija sudaro staigų komunikacijos vakuumą, kuris, jei informacija neteikiama, užpildomas gaudais, spekuliacijomis ir emocijomis
Idealizavimas	Priskirti visagalybę kitam žmogui ar organizacijai	Faktiškumas	Atremiti gaudus ir spekuliacijas faktais
Intelektualizavimas	Paruošti vieną veiksma ar mintį. Teoretikai tikina, kad krizinėje situacijoje paruoštas veiksma ar mintis paprastai apima iškreiptas schemas, kuriomis siekiama pagrįsti tą veiksma ar mintį	Vienbalsiškumas	Kalbėti vienu balsu – visiems organizacijos darbuotojams ir susijusiems asmenims
Projektavimas	Priskirti neįmanomus veiksmus ar teiginius kitiems asmenims	Instinktyvumas	Vadovautis savo išsilavinimu, vertybėmis ir instinktais

	ar organizacijoms		Jei kyla abejonių, vidinis etinis „kompasas“ tampa galingu vediu
Skaldymas	Iki kraštutinumo izoliuoti skirtingus elementus, ekstremaliai skaldyti, fragmentuoti		

KRIZINIŲ SITUACIJŲ SCENARIJAI

1. Finansinė korekcija
2. Neteisingas lėšų išmokėjimas
3. Politinės situacijos pasikeitimas ir jo sukeltos krizės
4. Nepalankios NMA audito išvados
5. Teisminiai skundai
6. Teisinės bazės interpretacijos, kritiniai teisyno pasikeitimai
7. Mokėjimų vėlavimas
8. Nepasitenkinimas projektų atranka
9. Duomenų ir informacijos praradimas dėl informacinių sistemų gedimo

1. FINANSINĖ KOREKCIJA

Šios krizės tikimybė ir poveikis NMA įvairzdžiui yra itin dideli. Neigiamas poveikis įvairzdžiui atsispindėtų ne tik plačiojoje visuomenėje – tai paveiktų ir pareiškėjų, kurie ims labiau abejoti NMA kompetencija, teiks daugiau skundų, galimai skleis daugiau neigiamos informacijos ir pan. – nuomonę, kas gali sukelti daugiau komunikacinių krizių.

Finansinės korekcijos tema yra palyginti ištempta: dar prieš pirmąjį pranešimą apie korekcijos paskyrimą žiniasklaidoje gali pasirodyti informacijos apie audito rezultatus, kurie gali būti neigiami, vėliau – apie pačią korekciją, dar vėliau, jei bus naudojama apeliacinė procedūra – apie jos eigą.

Nors finansinės korekcijos našta ir atsakomybė už ją teks visam administravimo aparatui, NMA šioje situacijoje kyla itin didelė grėsmė, nes agentūra atsakinga už palyginti nemažos paramos dalies administravimą. Nepaisant to, kad valstybinės institucijos vis profesionaliau bendrauja su žiniasklaida ir turi sukaupusios nemažą patirtį atsakydamos į provokatyvius klausimus, žurnalistai vieną ar kitą ieško atsakymo į klausimą „kas kaltas“, o jei atsakymas nenurodo į konkretų asmenį ar instituciją, o į bendrą situaciją ar visą aparatą, klausimas tampa „kas iš aparato dalių kaltas labiausiai“. Todėl NMA reputacijai kyla didelė grėsmė.

Rekomenduojami veiksmai

- Kadangi informacija apie finansinę korekciją bet koku atveju bus pavišinta, verta apie tai pradėti kalbėti jau po pirmųjų ženklų (pvz. audito išvadų), leidžiančių spręsti, koks korekcijos dydis priklausys nuo NMA veiklos. Šiuo atveju verta paaugoti trumpalaikio krizės užglaištymo (neigiamų audito išvadų) galimybę vandan didesnės krizės sušvelninimo ateityje. *Kalbant apie korekcijos grėsmę būtina pateikti aiškią ir išsamią informaciją apie tai, kas yra finansinė korekcija ir po kiek laiko ji taikoma, remiantis kitų ES šalių praktika (t.y. „teisiškai lėšas iš biudžeto išmokėti tenka tik tuo atveju, jei nepavyksta laimėti apeliacinio proceso. Graikija (ar kuri kita šalis), XXXX metais gavusi XX mln. eurų korekciją, ją išmokėjo (išmokės) tik XXXX metais“.*
- Žinia apie finansinę korekciją arba jos grėsmę yra aktuali visai visuomenei, todėl ją pranešant verta surengti spaudos konferenciją. Jei žinia būtų pranešama kartu su NMA audito išvadomis, konferenciją gali rengti tik Agentūra; jei kalbama vien apie korekcijos galimybę, verta rengti konferenciją kartu su Finansų ministerijos ir Žemės ūkio ministerijos atstovais. Siekti na, kad tokioje spaudos konferencijoje dalyvautų EK atstovybės Lietuvoje ar kitos su sijušos ES institucijos vadovas, kuris pateiktų kitų valstybių pavyzdžius, išsamiai ir populiariai paaiškintų ES politiką šiuo klausimu.
- Pranešmuose spaudai ir pokalbiuose su žiniasklaida pažymėtina, kad NMA tikėjosi didesnės korekcijos. Tai gali būti teigiama citatje: „*Planavome, kad mums bus taikoma XX mln. litų finansinė korekcija, todėl esame dėkingi Agentūros darbuotojams ir projektų vykdytojams, kurių darbo dėka mums taikoma tik XX mln. litų korekcija. Džiaugiamės, kad pavyko pralenkti kitą šalį ir tapti viena iš mažiausių finansinę korekciją gavusių ES naujokių“.*

- Korekcijos atveju, kadangi tai svarbi krizė, verta bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotomis pusėmis. Jei įmanoma, vertėtų informuoti Agentūrai palankius Seimo narius, kurie galėtų siūlyti taikyti apeliacinę procedūrą ir galėtų apie tai iš anksto pranešti žiniasklaidai.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Pranešimuose ir tiesioginio bendravimo su žiniasklaida metu akcentuoti tai, kad:
a) korekcija mažesnė, nei tikėtasi; b) korekcija mažesnė, nei moka kitos valstybės; c) korekcija bus ginčijama apeliacine tvarka; d) realus korekcijos išmokėjimo terminas gali būti tik po kelių metų.
- ✓ Tiesiogiai bendraujant su žurnalistais svarbu nesiteisinti, bet ir nemėginti nusimesti atsakomybės. „Nors mes žinome, kad tai neišvengiama, jaučiame didžią atsakomybę ir tikimės, kad korekcija bus sumažinta. Dėjome ir dėsimė visas pastangas, kad ateityje finansinės korekcijos būtų kuo mažesnės.“ ar pan.

2. NETEISINGAS LĖŠŲ IŠMOKĖJIMAS

Nors NMA veikia griežtai regamentuota, įdiegti teisiniai apsisaugojimo nuo sukčiavimo bei lėšų išmokėjimo netinkamiems projektams mechanizmai, jie negali užtikrinti absoliutaus saugumo nuo tokių atvejų. Tai parodė ir SAPARD paramos skyrimo „Šilų paukštynui“ patirtis šiuo atveju neigiamos komunikacijos strėlės iš esmės buvo nukreiptos į NMA, netiek į sukčius, apgaulės būdu bandžiusius apsinaudoti parama fiktyviam projektui.

Praktika rodo, kad žiniasklaidoje atsiranda tostemos, kurias pasiūlo vienas ar kitas informacijos šaltinis. Tikimybė, kad neteisingo lėšų išmokėjimo temos būtų eskaluojamos pačių žurnalistų iniciatyva, nėra didelė. Sudėtingiau, kai su tokia krize susijusios teisėsaugos institucijos, viešai skelbiančios dalį tuiimos informacijos

Rekomenduojami veiksmai

- Jei žiniasklaida skelbia tik nepagrįstus įtariamus neteisingu lėšų išmokėjimu, pirmiausia svarbu išsiaiškinti, kas galėtų būti nepasitenkinimo projektu šaltinis. Yra keli galimi variantai. *Tai gali būti žemės ūkio srities atstovai, tuintys motyvų kritikuoti NMA veiklą (šiam variantui didelės tikimybės nėra dėl gerosligišolinės komunikacijos su svarbiausiomis su žemės ūkiu susijusiomis organizacijomis). Kita versija – politikai, siekiantys pavišinti savo pavardę ir planuojantys karjerą kurioje nors iš su žemės ūkiu susijusių institucijų. Tokiu atveju pagrindų jų veiklai bus esamų procesų, ypač tų, į kuriuos investuojamos palyginti stambios lėšos, kritika.* Šiuos ir kitus variantus turėtų identifikuoti ir aptarti NMA krizių valdymo komanda.
- Siekiant iš anksto užkirsti kelią šiems šaltiniams, būtina operatyviai ir teigiamai informuoti visuomenę bent apie stambiausių projektų naudą, remiantis realiais pavyzdžiais. Tokia informacija tinkamiausia regioninei spaudai, regioninėms RTV stotims, taip pat ir nacionalinei žiniasklaidai, jei projekto vertė itin didelė.
- Įvykus realiam neteisingo lėšų išmokėjimo faktui, NMA turi siekti pirma apie tai paskelbti, kad galėtų bent iš dalies kontroliuoti informacijos stautą. Patekus į teisėsaugos akiratį tikėtis, kad faktus pavyks nuslėpti ar užglaistyti, neverta, tačiau verta nukreipti strėles į pažeidėjo – sukčiaus ar apsimitusio projekto vykdytoju – pusę. Nepriklausomai nuo to, kada išsiaiškinta, jog lėšos išmokėtos neteisėtam projektui, būtina imtis staigių lėšų mokėjimo nutraukimo veiksmų, komunikacijoje akcentuojant pagrindinį pranešimą: „NMA užkirta kelią sukčiams, mėginusiems pasinaudoti ES paramos lėšomis“. Pranešime verta kalbėti apie tai, kiek lėšų sustabdyta, kaip bus siekiama susigrąžinti išmokėtas lėšas ir kam bus galima jas skirti susigrąžinus, akcentuojant naudą sąžiningams projekto vykdytojui, *geramūkininkui.*
- Jei tai neprieštaruja teisės aktams ir įsipareigojimams, NMA atstovams būtų taktiškai naudinga pateikti tam tikros papildomos informacijos apie neteisėtai ES lėšomis pasinaudojusį pareiškėją ar su juo susijusius asmenis/organizacijas. Paprastai tokiais atvejais panašios informacijos būna, tačiau žiniasklaida pati jos nesuranda. Jei užmegzti

geri santykiai su vienu ar kitu spaudos žurnalistu, galima tokia informacija su juo pasidalyti tiesiogiai, bet tik gyvo susitikimo metu, kai žurnalistas nenaudoja pokalbio įrašymo įrangos.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Pranešimuose ir tiesioginio bendravimo su žiniasklaida metu, jei tam pakanka faktinės informacijos, akcentuoti sėkmingą situacijos sprendimą: sukčių su stabdymą, tai, kad suspėta sustabdyti lėšų išmokėjimą, tikimybę susigrąžinti išmokėtas lėšas.
- ✓ Atsižvelgti į tai, kad žiniasklaida nuolat ieško „juodo“ ir „balto“, dviejų konfliktuojančių pusių. Šiuo atveju tiek žiniasklaidai, tiek NMA naudinga ši skirstymą palaikyti taip, kad NMA taptu „baltuoju“ herojumi, apsaugojusiu mus nuo lėšų netekties.

3. POLITINĖS SITUACIJOS PASIKEITIMAS IR JO SUKELTOS KRIZĖS

Agentūra – viena iš kelių su žemės ūkio sritimi susijusių institucijų, įsteigta prie aukštesnės instancijos – Žemės ūkio ministerijos. Nors Agentūrai tenka svarbios funkcijos ir jų iš esmės nedubliuoja kitos institucijos, o tai mažina agentūros panaikinimo tikimybę, kitų krizinių situacijų – vadovų keitimo, reorganizavimo – tikimybė išlieka. Ypačingai ją didina nestabili situacija šalyje bei artėjantys Seimo ir savivaldybių rinkimai. Tokiu atveju pagrindinė NMA užduotis – išlaikyti reikalingos ir naudingos institucijos įvaizdį ir viešai parodyti, kad Agentūra reorganizuojama ar vadovas keičiamas ne todėl, kad iki šiol dirbo blogai, o dėl to, kad ES paramos žemės ūkiui skirstyme einama tobulėjimo linkme, sritis reikalauja vis didesnio valstybės dėmesio.

Tokios krizės atveju Agentūros darbuotojai, taip pat krizių valdymo komanda, būtų informuota anksčiau nei netikėtose katastrofos atveju. Tai suteiktų galimybę pasiruošti. Vis dėlto pagrindiniai teiginiai ir argumentai turėtų būti paruošti dar anksčiau. Į žiniasklaidą bet kuriuo metu, tam tikrais atvejais – dar net nepriėmus galutinio sprendimo dėl tolesnės Agentūros būklės, gali patekti gandai.

Rekomenduojami veiksmai

- Bendrųjų reikalų departamento ryšių su visuomene skyrius bei kiti už NMA visuomenės informavimą atsakingi asmenys nuolat informuoja visuomenę apie Agentūros vykdomą veiklą. *Siūloma publikuoti kelis pranešimus spaudoje per mėnesį, išskeliant skirtingus veiklos aspektus. Kiekvieno pranešimo pabaigoje patartina teikti bazinę informaciją apie NMA veiklą: kiek projektų vykdoma, keliose ir kokiose srityse Agentūra dirba, kokios Agentūros veiklos rezultatai ir jų nauda visuomenei.*
- Iš anksto suformuluojamas ir kiekviena tinkama proga kartojamas kiekvienai iš pagrindinių žiniasklaidos priemonių (radijas, televizija, spauda) pritaikytas aiškus NMA veiklą atspindintis teiginys: NMA siekia tinkamai apsaugoti ES finansinius interesus, kurie orientuoti į efektyvų ES gyventojų gerovės kėlimą. *Televizijai: NMA dirba, kad žmonės galėtų mokytis ir tinkamai naudotųsi galimybėmis tobulėti žemės ūkyje, nes tai pakeltų jų pragyvenimo lygį. Radijui: Agentūros veikla siekiama kurti turtingesnę ir protingesnę visuomenę, kurioje daugiau žmonių sugebėtų ir turėtų sąlygas žemės ūkyje dirbti kvalifikuotą darbą. Spaudai: NMA prižūri daugiau kaip 660 mln. litų BPD lėšų žemės ūkiui skirstymą ir įsivavinimą ir deda visas pastangas, kad šios lėšos patektų į teisingas rankas ir padėtų Lietuvos piliečių gerovei.*
- Prieš Agentūros reorganizaciją ar vadovybės pakeitimą pranešimuose ir bendraujant su žiniasklaida pranešti, kad yra planų keisti srities valdymą, akcentuojant tokių pokyčių naudą. Tokią informaciją galima skleisti tik tuo atveju, kai visiškai tvirtai žinoma, kad tokie planai bus įgyvendinti.
- Agentūros reorganizacijos ar vadovo pasikeitimo atveju nedelsiant išplatinti pranešimą spaudoje ir NMA darbuotojams, kuriame būtų atsakyta į klausimus: *kodėl reorganizuojama Agentūra/keičiama vadovybė, kokius pokyčius tikimasi paramos žemės ūkiui srityje, kokios*

perspektyvos laukia NMA darbuotojų ir vadovų (pabrėžiant, jog jie yra savo srities žinovai), kokie esminiai darbai atlikti per NMA veiklos laikotarpį.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Bendraujant su žiniasklaida tokios krizės atveju būtina pabrėžti valstybės sprendimo naudą ir NMA sutikimą su šiuo sprendimu. Visų pirma tokių atveju privalo būti iškeliami ūkininkų, valstybės ateities klausimai, po to pabrėžiamas politikos tęstinumas.
- ✓ Žurnalistai tokios krizės atveju gali užduoti provokuojančių klausimų, mėginti pateikti neigiamų atsiliepimų apie ligšiolinę Agentūros veiklą. Išgirdus tokį klausimą siūloma padaryti nedidelę pauzę, vengiant pritrimo ar prieštaravimo išreikštai nuomonei, pateikti Agentūros veiklos faktų (vykdytų projektų skaičius ir nauda, kokioms gyventojų grupėms kuo jie buvo naudingi, etc.), parodyti, kad vykdyti darbai bus tęsiami.
- ✓ Jei kalbėtojo, atstovaujant NMA, asmeninė nuomonė prieštaruja valstybės sprendimui, siūloma, jei tai neprieštaruja moralės normoms, tokios nuomonės bendraujant su žiniasklaida nereikšti. Neigiamas nusistatymas sprendimų, žmonių, valstybės politikos atžvilgiu bet kokių atveju per ilgesnį laikotarpį pakentkia jį išreiškusio asmens, o jei jis institucijos atstovas – ir tos institucijos įvaizdžiui, nors trumpam laikotarpiu užtikrina didesnę žiniasklaidos dėmesį.

4. NEPALANKIOS NMA AUDITO IŠVADOS

NMA veikla yra nuolat tikrinama, kasmet vyksta po kelis auditus, kuriais audituojamas lėšų žemės ūkiui ir žuvininkystei pagal BPD administravimas, skirstymas ir išmokėjimas. Audito išvados nėra arba ne visada yra viešinamos. Viena vertus, tai padeda apsaugoti NMA įvairių trumpuoju laikotarpiu; kita vertus, tai gali sustiprinti kitos krizės – finansinės korekcijos – poveikį ir pailginti jos komunikavimą, be to, tai leidžia būti nepasiruošus Valstybės kontrolės išvadoms ir jų viešinimo būdui.

Rekomenduojami veiksmai

- Siekiant pasiruošti galimoms krizėms ir orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą, verta viešinti auditorių išvadas. Tam turėtų būti: *išplatinamas pranešimas spaudai „NMA pradėjo viešai skelbti veiklos audito išvadas“, kurio pagrindinė žinia – kad NMA interneto svetainėje nuo šiol bus galima rasti minėtas išvadas. Akcentuotinas NMA skaidrumo siekimas, objektyvumas ir nešališkumas. Vėliau interneto svetainėje talpinamos audito ištraukų santraukos, geriausia – lentelės.*
- Pasiruošimas pirmųjų išvadų skelbimui. Prieš platinant ankstesnį pranešimą spaudai ir talpinant pirmųjų audito išvadų santrauką NMA vryšių su visuomene skyrius išanalizuoja šias išvadas ir nepalankių jų aspektų priežastis bei pasekmes. Paruošamas racionalus pagrindimas kiekvienam išvados teiginiui; šį pagrindimą turi turėti krizų valdymo komanda. Žurnalistui susisiekus šis pagrindimas tapspagrindiniu įrankiu, kuriuo galima išvengti informacijos emocionalumo ir sensacijų kūrimo: žurnalistas domėsis racionalia fakto informacija, o ne kitais aspektais.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Būkite racionalūs, logiški, susirūpinę. „Susirūpinimas“ – vienas svarbiausių aspektų, kurie žurnalsito akyse pastato kalbėtoją į „geriečio“ pusę. Susirūpinimas reiškiamas tiek intonacija, tiek tekstu, kuriame turi atsispindėti ryžtas vykdyti tam tikrus pokyčius, tačiau – vėlgi – susirūpinus, kad šie pokyčiai neturėtų nė mažiausios neigiamos įtakos pareiškėjams/projektų vykdytojams ir jų darbui.
- ✓ Nieko neslėpkite. Šiuo atveju, kadangi klausimas susijęs su finansais ir gali sukelti įvairių žurnalistų įtarimų, ypač svarbu atsakinėti į visus klausimus. Jei nesama tam tikrų faktinių duomenų, galima teikti jiems artimus, tokius, kokie būtų naudingi žurnalistui. Svarbiausia, kad žurnalistas neišgirstų atsakymo „šito mes neskelbiame“ ar „nekomentuosiu“; jis gali išgirsti ir atsakymą, kuris tiesiogiai ne visai atsakytų į jo klausimą, tačiau tai yra daug geriau nei jokių atsakymo ir šioje situacijoje naudotina.
- ✓ Valstybės interesai yra svarbiau už organizacijos interesus. Jokių būdu negalima nusimetinėti, perkėlinėti atsakomybę ar kaltinti kitą valstybės instituciją. Net jei dėl to, kuo žurnalistas imtų kaltinti NMA, turėtų būti atsakinga kita institucija, žurnalistams kreipiantis NMA atstovai turi rodyti susirūpinimą problema, pranešti, kad tokios problemos yra sprendžiamos, ir informuoti apie tai, kaip jos sprendžiamos.

5. TEISMINIAI SKUNDAI

Kol kas teismų atvejai dar nebuvo ypatingai eskaluojami plačia žiniasklaidos banga, ne to, NMA neteko pralaimėti proceso po bylinėjimosi su nepatenkintais pareiškėjais. Vis dėlto galima tikėtis, kad viena ar kita byla pasieks viešumą ir taps rezonansine, ypač tokiu atveju, jei nepatenkintas pareiškėjas turi pakankamai lėšų ir galimybių bylinėtis ir viešinti bylos eigą. Kadangi bylos trunka ilgą laiką, nepriklausomai nuo to, kokia buvo NMA komunikacija bylos pradžioje, tokiu atveju, jei teismas pripažįsta Agentūros kaltę, jai tokios pabaigos atveju lieka kelias pripažinti kaltintojo teisumą ir atsiprašyti – tai ne tik neatrodys nenatūraliai, bet, jei bus parengta laiku ir efektyviai, pagerins NMA įvaizdį. Kitu atveju vėta vadovautis rekomenduojamais veiksmais ir išlaikyti kuo neutralesnį savo įvaizdį.

Rekomenduojami veiksmai

- Prasidėjus bylai, jei ji svarbi ir susijusi su dideliu projektu, pranešti apie tai, pateikiant Agentūros argumentus. Pranešimas formuluojamas taip: „*NMA tikisi teismų objektyvumo*“, jame akcentuojama, kad iki šid nėra vienas/tik keli skundai dėl NMA veiklos buvo pasiekę teismą, primenama, dėl ko Agentūra atmetė kaltinamojo paraišką, jei byla prasidėjo dėl paraiškos atmetimo.
- Bylai baigiantis arba pasibaigus, yra dviejų krypčių veiksmai: 1). pripažinti ir atsiprašyti; 2). pripažinti problemą, bet ne savo kaltę. Tai priklauso nuo teisminės situacijos. Pirmasis veiksmas naudojamas tuo atveju, jei aišku, kad teismo sprendimas bus nepalankus NMA arba jeigu toks sprendimas jau priimtas. Šiuo atveju komunikacijos pobūdis priklauso nuo bylos dydžio, ieškovo, bylos reikšmingumo. *Jei byla svarbi, vėta imtis proaktyvios komunikacijos: NMA turėtų pirmoji paskelbti apie bylos baigtį, pripažinti savo klaidą, pranešti apie pagrindinius su byla susijusius veiksmus, kurie bus vykdomi ateityje (pareiškėjui bus išmokėta parama ar pan.). Jei byla užsitęsusi, o baigtis neaiški, bet prognozuojama, kad NMA turėtų bylą laimėti, komunikacija neturi būti proaktyvi. Šiuo atveju svarbesnėms byloms NMA turi būti pasiruošusi pranešimą su argumentais, kodėl, Agentūros manymu, ji turėtų laimėti bylą, ir pagrindimu, kodėl Agentūros laimėjimas būtų naudngas kitems, nesi bylinėjantiems pareiškėjams/projektų vykdytojams. Tokį pranešima vėta pasiruošti iš anksto, dar bylinėjantis su pareiškėju. Kritiniu atveju, jei informacija susidomi žurnalistas ir prašo komentaro, o informacija dar neparuošta, reiktų jam pažadėti atsakyti po pusvalandžio (jei yra vėliau nei 11 val.) arba po valandos (jei dar nėra 11 val.) ir per tą laiką pasiruošti tokį informacijos rinkinį.*

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Nepasiduoti kaltinimams ir nepradėti gintis. Tikslas šioje situacijoje – išdėstyti savo argumentus.
- ✓ Neįsivelti į teisinę subtilybę. Svarbu dėstyti suprantamus, aiškius faktus, byljančius Agentūros naudai; jei argumentai sudėtingi, turėti juos paruoštus ir supaprastintus.

Kalbant su žiniasklaida, nereikia pernelyg bijoti aukoti tikslumą suprantamumo ir aiškumo vardan.

6. TEISINĖS BAZĖS INTERPRETACIJOS, KRITINIAI TEISYNO PASIKEITIMAI

Šią krizinę situaciją būtų tiksliau apibūdinti kaip „prieškrizinę“, nes pati savaime ji tik iššaukia kitų rūšių krizes: mokėjimų vėlavimą, teisinius skundus, gali padidinti nepasitenkinimą projektų atranka ir pan. Teisyno pasikeitimai turi ypač didelę įtaką mokėjimų terminams, nes užtrunka pagal juos pertvarkyti tiek informacines sistemas, tiek veiklos procedūras.

Vis dėlto šiai situacija verta pasiruošti taip pat, kaip ir krizei, nes toks pasiruošimas gali užkirsti kelią daugeliui jos padarinių.

Rekomenduojami veiksmai

- Jei dėl teisinės bazės interpretacijų kyla nesusipratimai tarp projektų vykdytojų/pareiškėjų ir Agentūros, visus reikalingus išaiškinimus skelbti internete. Tokiems nesusipratimams iškilusį viešumą, verta turėti ir kuo paprastesnius savo išaiškinimų pagrindimus.
- Kadangi daugeliu šios prieškrizinės situacijos atvejų tiesioginė ir labiausiai paveikiama tikslinė grupė yra ne plačioji visuomenė (per žiniasklaidą), o pareiškėjai/projektų vykdytojai, juos reikia nuolat informuoti šiais klausimais tiek tiesiogiai (seminarų metu), tiek interneto svetainėje, tiek tiksliniuose leidiniuose – brošiūrose, lankstinukuose ir pan.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Ieškoti paprasčiausios ir konkrečiausios informacijos. Spaudos žurnalistams taip pat galima patarti, kur internete rasti argumentuotus paaiškinimus

7. MOKĖJIMŲ VĖLAVIMAS

Mokėjimų vėlavimas ir su juo susiję kaltinimai neveiknumu, nekompetencija ir nepatenkinamu institucijos darbu dažnai būna nuolatinės krizės pavyzdžiu. Kaltinimų valstybės institucijas biurokratizmu, neveikumu ir pan. dažniau linkusios verslo institucijos ar verslininkai, iškeliantys verslą kaip antagonistą tokiai situacijai. Kiek labiau specifinėje žemės ūkio srityje tokie kaltinimai gali pasigirsti iš ūkininkų, ypač jei jie bent kiek žinomi žiniasklaidai, bei iš savivaldybių darbuotojų, kurie, gindamiesi nuo kaltinimų blogu savivaldybės darbu, beda pirštą į NMA, o ne į konkrečias priežastis, kurios sukelia vėlavimus.

Tokios krizės nebūna staigios ar iš pagrindų pakertančios institucijos reputaciją, jos ne visada adresuojamos vienai konkrečiai institucijai, bet krenta ant visos srities valstybinio valdymo, tokiu būdu mažindamos pasitikėjimą valstybės institucijomis apskritai.

Mokėjimų vėlavimas paprastai priklauso nuo racionalių, objektyvių veiksnių. Tačiau jie, nors ir pateikiami žiniasklaidai, žiniasklaidos priemonių traktuojami kaip antriniai, o konkrečios institucijos kaltė – kaip pirminė priežastis. Dažnai tokia situacija susidaro dėl žiniasklaidos kalbinamų šaltinių nežinojimo, NMA atstovų nekalbumo ar nepasiruošimo atsakyti į kartais provokatyvius klausimus, faktų trūkumo.

Rekomenduojami veiksmai

- Jei neoficialiai pasigirsta skundai dėl vieno ar kito darbo ar projekto neatlikimo laiku ar mokėjimų vėlavimo, siūloma informuoti žiniasklaidą apie tai, kokiame stadijoje yra projektas ar su mokėjimais susijęs darbas. Jei įmanoma, tokią informaciją reikėtų paskleisti kaip galima greičiau po to, kai pasigirsta tokie skundai. Šios informacijos paskleidimas užkirstų kelią nepagrįstiems kaltinimams – ją gavę žurnalistai jau žinos tam tikrus faktus ir nenaudos nepagrįstų argumentų, be to, žinos, į ką kreiptis dėl „kaltintojų“ informacijos patvirtinimo ar paneigimo.
- Jei tik yra poreikis ir/ar galimybė, vykdomus darbus, vertinimo metodus ir pan. siūloma aptarti ir diskutuoti su esamais ir potencialiais pareiškėjais. Svarbu pasiekti, kad tokiuose aptarimuose dalyvautų tie jų atstovai, kurie dažniausiai kalbinami žiniasklaidos. Jei tokios galimybės nėra, siūloma elektroniniu paštu siųsti pareiškėjams informaciją apie vykdomą veiklą, suteikiant jiems galimybę atsakyme pareikšti savo nuomonę. Taip gali susiformuoti suinteresuotųjų asmenų grupė, kuri ilgainiui taptų žmonių, kuriuos kalbina žiniasklaida paramos žemės ūkiui klausimais, grupele.
- Užtikrinti nuolatinį bendravimą su žmonėmis, kurie gali būti neigamos ir vienareikšmiškai kaltinančios informacijos apie mokėjimų vėlavimą skleidėjai. Tokiam bendravimui užtikrinti pageidautina kartu su kitomis paramos skyrimo žemės ūkiui procesuose aktyviai dalyvaujančiomis institucijomis rengti kasmetinį renginį, kuris būtų naudojamas kontaktams ir jame gaunama informacija organizacijų atstovams.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Bentkartą per mėnesį platinami pranešimai spaudai apie NMA veiklą, kiti viešųjų ryšių veiksmai didele dalimi užtikrina žiniasklaidos atstovų įsitikinimą, kad Agentūra nėra neveikli institucija. Vis dėlto, kadangi kaltinimai neveiklumu dažniau būna adresuoti ne vienai institucijai, bet srities valdymo institucijoms apskritai, tokie veiksmai gali būti nepakankami. Siūloma numatyti keletą atvejų, kai tokie kaltinimai gali išskilti, ir iš anksto užkirsti jiems kelią. *Tokie atvejai būtų: kai mokėjimų vėlavimas užtrunka ilgiau didelei daliai pareiškėjų; išskylant ES paramos žemės ūkiui temoms (priėmus ar svarstant su ša sritimi susijusį teisės aktą, prieš paskelbiant paraiškų vertinimo rezultatus, per prieš susijusį renginį); prieš pasirodant žemės ūkio apžvalgoms, statistikai. Prieš šiuos įvykius siūloma parengti ir išplatinti srityje valdžios institucijų vykdomų darbų suvestinę, pabrėžiant valdžios instituciją pagalbą ūkininkams.*
- ✓ Kiekvienos žiniasklaidos priemonės nuostatas vienos ar kitos temos atžvilgiu dažniausiai formuoja redaktoriai ir apžvalgininkai (dažnai šios pozicijos sutampa). Todėl itin svarbu, kad jie taip pat būtų informuoti, bet neįkyriu ir diskretišku būdu. Siūloma tikslinių žiniasklaidos priemonių redaktoriams, prodiuseriams ir/ar apžvalgininkams kartą per metus siųsti svarbiausių atliktų darbų apžvalgą priimtina ir supaprastinta forma (pvz., lankstinukas ir pan.), paliečiant tik svarbiausius ir potencialiai galinčius susilaukti nepagrįstos kritikos aspektus.

8. NEPASITENKINIMAS PROJEKTŲ ATRANKA

NMA nuo ES SF pagal BPD įsisavinimo pradžios – 2004 metų – tapo tarpine institucija, administruojančia ES struktūrinių fondų lėšas pagal BPD kaimo plėtros ir žuvininkystės priemonę. Agentūra tapo viena iš sprendimo, kam teikti lėšas, priėmėjų. Pirmojo etapo, apėmusio 2004-2006 metus, ypač jo pabaigos paraiškų priėmimai parodė, kad daugeliui veiklos sričių prašoma daugiau paramos nei skiriama. Tai rodo, kad dalis projektų negauna lėšų projektams. Ši dalis – potencialūs krizės sukėlėjai. Kai kurie paraiškų teikėjai gali iš anksto daryti spaudimą, viešindami savo siūlomus projektus ir viešai kalbėdami apie jų naudą. Gali būti ir tokių situacijų, kai vienas pareiškėjas pateikia keletą vertų finansavimo projektų skirtingoms sritims ir ne vienam jų gauna finansavimą – toks vieno pareiškėjo laimėjimas sukeltų įtairimų visuomenėje. Patirtis parodė, kad paraiškas teikia ir su valstybėje viešai žinomais asmenimis susijusios įmonės, įstaigos ar žmonės, o tai taip pat sukelia visuomenės nepasitenkinimą.

ES fondų žemės ūkio sričiai administravimo srityje NMA nėra vienintelė institucija, atsakinga už šią veiklą. Vis dėlto projektų atrankoje Agentūra priima galutinį sprendimą, todėl klausimai, susiję su projektų atranka ir tuo, kodėl pasirinktas vienas, o ne kitas projektas, adresuojami Agentūrai.

Rekomenduojami veiksmai

- Pirmiausia svarbus išankstinis informavimas susijusiais klausimais NMA interneto svetainėje, pranešimais spaudai. Jei įmanoma, siūloma turėti pareiškėjų kontaktų sąrašą ir jiems tiesiogiai taip pat siųsti pranešimus apie situaciją – pareiškėjai šiuo atveju yra svarbiausia tikslinė grupė, su kuriais turi būti užtikrinta sklandi ir skaidri komunikacija.
- Pareiškėjams taip pat siūloma siųsti ne spaudai skirtą informaciją – vertinimų kriterijus, informaciją apie naujas galimybes teikti paraiškas ir kt. Svarbu nepamiršti, kad pareiškėjai gali būti potencialus krizės šaltinis.
- Ryšių su visuomene skyrius turi nuolat turėti informaciją apie projektų atranką: koks projektas pasirinktas, ko kie buvo konkuruojantys projektai, kokie pagrindiniai argumentai nulėmė projekto atrinkimą.
- Kaltinimai dėl šaliesko vertinimo gali būti pateikiami ne tiesiogiai NMA ar teisėsaugos institucijoms, o žiniasklaidai. Tokiu atveju pirmiausia siūloma kreiptis į tokiu kaltinimus pateikusį asmenį, jei jo pavardė yra žinoma, su reikalavimu toje pačioje žiniasklaidos priemonėje paneigti nepagrįstus kaltinimus. Kreipimasis į žiniasklaidos priemonę tiesiogiai neduos reikiamo rezultato. Vis dėlto verta žiniasklaidos priemonei taip pat išsiųsti informacinį pranešimą apie situaciją ir telefonu susisiekti su žurnalistu, paaiškinant situaciją.
- Priėmus ir patvirtinus sprendimus dėl paramos teikimo, išplatinti pranešimą spaudai ar surengti spaudos konferenciją, paskelbiant iškiliausius projektus, kuriems bus suteiktas finansavimas, ir akcentuojant jų naudą bendruomenei ir/ar visuomenei.
- Jei tarp pareiškėjų yra visuomenė žinomas asmuo ar su juo susijusios įmonės, tai vertėtų iš anksto viešinti pranešimu spaudai. Taip būtų užkirstas kelias vėlesnėms spekuliacijoms korupcijos tema, be to, Agentūra turėtų terpę ir galėtų pateikti savo argumentus, kodėl minėtas projektas tinkamas ar netinkamas gauti ES paramą.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Informaciją apie ES struktūrinių fondų paramą, atsakomybės pasiskirstymą skirstant lėšas, kitus susijusius aspektus teikti kuo tikslesnę ir kuo paprasčiau suformuluotą. Siūloma pagrindinius sakinius formuluoti kaip galima paprasčiau ir žurnalistams persiųsti arišdalinti spausdintą medžiagą su aiškiais ir tiksliais formuluotėmis, kad jie galėtų juose patikslinti savo perduodamas žinias
- ✓ Jei tik įmanoma, pasirodžius neigiamai informacijai žiniasklaidoje pirmiausia kreiptis į tokios informacijos skleidėją, o tik po to – į žiniasklaidos priemonę.
- ✓ Jei klausimas susijęs su teisiniais aspektais, viešąjoje erdvėje apie tai turi kalbėti ne teisininkas, bet NMA direktorius ar pavaduotojas. Pasaulinė krizių situacijų praktika rodo, kad teisinis diskursas dažniausiai suponuoja tolesnį krizės eskalavimą, o gilesnių teisinių žinių neturinčią auditoriją gali klaidinti.

9. DUOMENŲ IR INFORMACIJOS PRARADIMAS DĖL INFORMACINIŲ SISTEMŲ GEDIMO

Tokio pobūdžio krizė yra netikėta ir retai įvykstanti. Tai gali atsitikti dėl gaisro, viruso, valstybės komunikacijų ir IT sistemų užpuolimo ar sunaikinimo. Tokia krizė paveiktų NMA darbuotojus, parėškėjus ir projektų vykdytojus, taip pat visas su sijusias institucijas, su kuriomis bendradarbiauja Agentūra.

Rekomenduojami veiksmai

- Priklausomai nuo prarastos informacijos ir to, ar veikia informacinės sistemos, o jei neveikia, kiek laiko neveiks, darbuotojai turėtų skirti savo laiką projektams, kuriems nerėkalingi dngė dokumentai ar technologijos, kuriomis negalima pasinaudoti.
- Darbuotojams išdėstoma situacija ir pagrindiniai su krize susiję faktai.
- Išsprėndus problemą darbuotojai infomuojami apie jos išsprėndimą ir grįžimą prie įprasto darbo režimo.
- Atsarginiai duomenys patalpinami į esamą, veikiančią kompiuterinę sistemą ir peržiūrimi. Kiekvienas dokumentas turi būti patikrintas, ar įvesti jame paskutiniai pakeitimai, padaryti nuo to laiko, kai išsaugota atsarginė dokumento versija.

Patarimai bendraujant su žiniasklaida

- ✓ Žiniasklaida būtina informuojama apie krizę, nurodant pagrindnius faktus, krizės priežastis, pasekmes ir tai, kaip bus vykdoma Agentūros veikla krizės metu.
- ✓ Bendraujant su žiniasklaida akcentuotinos pastangos pakeisti situaciją ir išankstiniai veiksmai, kurių buvo imtasi, siekiant išvengti krizės.
- ✓ Su žurnalistais bendrauja tik Agentūros direktorius ar jo pavaduotojas.

GREITIEJI PAGALBINIAI PATARIMAI

Ko tikėtis krizirėje situacijoje

- a). **Staignenos.** Krizės neperspėja, prieš atsiradamos.
- b). **Nepakankamo informuotumo.** Soko banga užklups, kai nebus žinomi visi faktai, informacija, atsakymai ir klausimus.
- c). **Didėjančio įvykių srauto.** Paprastai krizinėse situacijose įvykiai eskaluojami ir seka vienas iš kito.
- d). **Kontrolės praradimo.** Krizei įsisiutėjus, kontrolė dažnai patenka į išorinės organizacijos rankas.
- e). **Gandų ir spekuliacijų.** Esant tikslių faktų trūkumui, žmonės diskutuos apie indidentą remiantis tais faktais, kurie yra.
- f). **Padidėjęs stebimumas.** Kiekvienas turės savo nuomonę.

Krizės atveju yra suformuluota keletas **bendrųjų patarimų, kurie taikytini visų krizių atvejais** ir yra svarbus įrankis bendriesiems krizių valdymo gebėjimams ugdyti. Vadovaujantis šiais principais neigiami krizės padariniai gali būti sumažinti.

1. **Kontrolė.** Jei tik įmanoma, stenkitės, kad situacija būtų kontroliuojama. Visų pirma ginkite žmones, tik tada – nuosavybę. Išanalizuokite situaciją ir įvertinkite jos vertingumą žiniasklaidos atžvilgiu (ar esama krizė – tikrai naujiena, kurią eskaluos žiniasklaida? Ne visos krizės patenka į laikraščių puslapius). Nesukurkite krizės puldami gintis – taip galite pritraukti žiniasklaidos dėmesį, kurio kitu atveju išvengtumėte.
2. **Faktai.** Surinkite visus reikalingus faktus – kas, kur, kada, kodėl, kaip, kasoliau.
3. **Greitis.** Jei tai būtina, surinkite krizių valdymo komandą ir negaiškite, išplatindami reikalingą informaciją, kurią turėtų žnoti žiniasklaida ir kitos tikslinės grupės.
4. **Informuotumas.** Suteikite žiniasklaidai kaip galima daugiau informacijos – kitaip gali kilti spekuliacijų, žurnalistai susirinks informaciją iš kitų šaltinių.
5. **Nespekuluokite.** Jei nežnate tam tikrų duomenų, informuokite žiniasklaidą, kad pateiksite juos netrukus, kai tik sužinosite.
6. **Vieningumas.** Saugokite savo organizacijos vieningumą ir reputaciją.
7. **Blogos žinios.** Savo neigiamą informaciją žiniasklaidai teikite patys, kad to nepadarytų kiti šaltiniai.
8. **Gerumas.** Įvykdyskite geros valios veiksmą krizės metu ar po jos, jei tai tinkama ir įmanoma.
9. **Pasiruošimas.** Krizės – netikėtos, tad turėkite paruoštus scenarijus galimiems atvejams ir atnaujinkite bei darbuotojams žinomus krizių valdymo principus.
10. **Teisingumas.** Elkitės teisingai. Bet kioje situacijoje visuomenės interesą iškelkite aukščiau už savo organizacijos interesus. Nenumenkite svarbios krizės ir nemėginkite jos užmaskuoti ar “praslysti” – ir taip pat nepūskite burbulo, pėmelyg sureikšmindami visuomenei mažiau svarbias ir reikšmingas krizes.
11. **Pagrindinė taisyklė.** “Tell it all, tell it fast and tell the truth” (sakykite viską, sakykite greitai, sakykite tiesą) – pagrindinė krizių komunikacijos taisyklė, kuri užkerta kelią krizės plitimui,

- didesniam jos eskalavimui, kitiems neigiamiems padariniams. Jei suteikiate visą pagrindinę informaciją, vadinas, kontroliuojate situacija – žiniasklaida faktus gauna būtent iš jūsų.
12. **Dirbkite po krizės.** Tiems, kas nukentėjo nuo krizės, atlyginkite žalą ir atstatykite savo reputaciją bendruomenėje. Pakeiskite ar papildykite organizacijos politiką, kad sumažintumėte krizės pasikartojimo galimybę. Peržiūrėkite krizių valdymo planą.
 13. **Turėkite nuostatus** krizės atveju. Organizacija privalo turėti tam tikrą politiką tam atvejui, jei ištiktu krizė. Žurnalistai būtinai paklaus, ar buvote pasirengę tokiems atvejams ir ką tokiais atvejais daro jūsų organizacija.
 14. **Krizių valdymo komanda.** Iš anksto suformuokite krizių valdymo komandą, kuri rūpintųsi krizinės situacijos valdymu. Paskirkite bent vieną žmogų, kuris būtų tokios komandos vadovas. Paskirkite vieną komandos narį, kuri bus atsakingas už informacijos rinkimą, kitą – kuris bendrautų su kitomis institucijomis (ypatingos krizės atveju – policija ar medikais), ir kuris bendrautų su darbuotojais. Nustatykite pagrindinį ir antrąjį kalbėtojus, kurie tokiose situacijose bendrautų su žiniasklaida. Paskirkite žmones, kurie stebėtų žiniasklaidą ir joje pasirodančias susijusia publikacijas.
 15. **Resursai ir šaltiniai.** Krizinėje situacijoje labai svarbu laiku turėti išsamią informaciją. Informacijos resursų ir šaltinių sąrašus turi sudaryti: krizių valdymo komandos narių sąrašas su darbo, mobiliaisiais ir jų namų telefonų numeriais (šį sąrašą turi turėti kiekvienas komandos narys); atnaujinamas žiniasklaidos sąrašas; draudimo bendrovės kontaktai; pagalbos tarybų kontaktų sąrašai; nuostatų, apibrėžiančių organizacijos veiksmus krizinėje situacijoje (13 principas), kopijos.
 16. **Dėmesio taškai.** Krizinėje situacijoje organizacija turi tris dėmesio taškus: keisti situaciją; rinkti tikslią informaciją; greitai komunikuoti.
 17. **Analizė.** Analizuokite situaciją ir rinkite informaciją iš karto po to, kai imtas pirmųjų atsargumo priemonių. Gaukite faktus iš informuotų šaltinių prieš tai, kai būsite klausiami apie tai, kas atsitiko. Jei žiniasklaida reikalauja faktų, kai jų dar neturite, paprašykite palaukti ir nustatykite tikslų laiką, kada juos galėsite suteikti. Laikykitės nustatyto laiko.
 18. **Šeimos nariai.** Ištikus krizei, kurioje kilo grėsmė žmonių sveikatai ir gyvybei, informuokite nukentėjusiųjų ar įtrauktų šeimos narius. Niekada nepranešinėkite žiniasklaidai aukų pavardžių, prieš tai nepranešę jų šeimos nariams.
 19. **Vidinė komunikacija.** Krizės metu ne tik žiniasklaida, bet ir visi susiję asmenys, ypač – organizacijos darbuotojai, turi būti informuoti anksčiau ar tuo pat metu, kaip ir žiniasklaida.
 20. **Praneškite žiniasklaidai.** Patartina paskelbti informaciją kaip galima greičiau. Kol nėra išsamios informacijos, komentarai turėtų būti bendro pobūdžio, tačiau tik atsiradus visiems faktams, turi būti pateikiama išsami informacija. Pirmiausia perskambinkite televizijos ir radijo žurnalistams, po to – spaudos.
 21. **Žiniasklaidos staigmenos.** Žurnalistai krizinėse situacijose gali pateikti keletą staigmenų. Kai kurių klausimų dažnai neįmanoma atsakyti ar krizės dieną nepakanka duomenų atsakymų pateikimui. Klausimai, kurie būtinai bus užduoti:

- Žalos materialinė vertė;

- Draudimo suma ir galimybės padengti žalą;
 - “Kaip manote, kodėl kilo krizė? Ar nemanote, kad ją galėjo sukelti...?” ir panašios spekuliacijų krizės priežasčių klausimu formuluotės;
 - Kas kaltas?
22. Jei nėra aiškių **atsakymų** į šiuos ar vieną iš šių klausimų, kalbėtojas jokių būdu neturi sakyti “be komentarų” – tokiems atvejams yra tinkamesnių atsakymų. Keli pavyzdžiai:
- “Mes ką tik sužinojome apie įvykį ir šiuo metu renkame išsamią informaciją”;
 - “Visos mūsų pastangos šiuo metu nukreiptos į situacijos kontroliavimo užtikrinimą, todėl nesiruošiamo svarstyti, kas dėl ko galėjo būti kaltas”;
 - “Aš nesu atsakingas už šią sritį. Jei leisite, ponas Jonaitis jums netrukus perskambins”;
 - “Šiuo metu rengiame pranešimą šiuo klausimu. Gal galiu jį jums atsiųsti dviejų valandų bėgyje?”
23. **Turėkite sąrašą** žiniasklaidos atstovų, kuriems reikia perskambinti ir pranešti atnaujintą informaciją ar atsakyti į juos dominančius papildomus klausimus. Taip ne tik palaikysite kontaktą su jais, bet ir žinosite, kokie klausimai kam labiausiai rūpi.
24. **Sudėtingiausia užduotis.** Svarbiausia ir rečiausiai pasisekanti užduotis krizinėje situacijoje – su kurti sąžiningą ir atvirą bendravimą su įvairiomis tikslinėmis grupėmis. Paprastai stengiamasi išvengti ar sušvelninti negatyvią patirtį. Dauguma priežasčių, dėl kurių žmonės ir/ar organizacijos krizinėmis situacijomis nėra atviri – logiškos, suprantamos ir racionalios. Vis dėlto atvirumo vengimas dažniausiai sukuria pinkles patiems krizę išgyvenantiems ir dažnai virsta kliūtimis, dėl kurių nepavyksta išspręsti krizės.
25. **Balansas.** Daugelyje krizių susipina teisiniai ir įvaizdžio, viešojo kalbėjimo klausimai. Organizacijos valdovam tenka balansuoti tarp vieno ir kito, “laimėti bylą” ne tik juridinėje institucijoje – teisme, bet ir “teisme”, kurį susikuria plačioji auditorija, sprendama apie jos veiksmus krizinėje situacijoje, atidžiau nei bet kada juos stebėdama ir priimdama “nuosprendį” organizacijai bei jos įvaizdžiui.
26. **Po krizės.** Po krizės paskelbkite apie tai, kad krizė išspręsta, atskiru pranešimu žiniasklaidai. Ir po krizės palaikykite kontaktus su bendruomene – ypač tais, kurie tiesiogiai paveikti. Krizės metu arba iš karto po krizės įvykdysite geros valios veiksmą – suteikite paramą nukentėjusiems ar kitu būdu. Su krizių valdymo komanda peržiūrėkite žiniasklaidos publikacijas, reportažus ir kt., kurie buvo publikuoti krizės tema.

KRIZINIŲ SITUACIJŲ SĄVOKOS IR PAVYZDŽIAI

Kas yra krizė

- Krizė yra bet kuris nplanuotas įvykis, galintis sukelti mirtis ar stiprius sužeidimus darbuotojams, komandos nariams ar visuomenei; įvykis, galintis nutraukti ar sutrikdyti NMA veiklą; įvykis, sukeliantis fizinę ar aplinkosauginę žalą;
- Krizė yra bet kuri situacija, galinti sugriauti NMA reputaciją ar integralumą, kurią paprastai sukelia iškreiptas ar negatyvus žiniasklaidos dėmesys (tai gali būti bet koks teisinis disputas, vagystė, nelaimingas atsitikimas, gaisras, kita nelaimė, dėl kurios gali būti apkaltinta NMA);
- Krizė yra nestabilus laikas arba situacija, kurioje neišvengiamas strateginio sprendimo reikalaujantis pokytis, kuris gali atnešti neigiamų arba teigiamų, naudingų padarinių (paprastai tokių atvejų būna 50/50) (pgl. Fink).

Krizinių situacijų pavyzdžiai

Teisėsaugos/vyriausybiniis tyrimas;
Kontroversiška juridinė byla;
Kaltinimas dėl diskriminacijos;
Rimti žmonių sužeidimai organizacijos viduje ar netoli organizacijos;
Protestas;
Streikas;
Fizinė prievarta tarp bendradarbių;
Neskaidrios prekybos/pirkimų skandalas;
Materialių dalykų ar idėjų vagystė (išorinio asmens);
Valstybės lėšų pasisavinimas/išskvojimas;
Vadovo mirtis;
Vadovo sulaukymas dėl vairavimo neblaivios būklės;
Gamtinė katastrofa;
Dokumentų sudegimas gaisro metu/dingimas;
Įstatymų pakeitimas: kažkas, kas buvo legalu, pripažįstama nelegalia ir draudžiama veikla, ir jūsų organizacija naudojama kaip anksčiau taip besielgusios pavyzdys;
Kompiuterinių sistemų gedimas, dėl kurio prarandami duomenys;
Vienas iš darbuotojų apkaltinamas nusikalstama veikla;
Seksualinio priekabiavimo byla;
Gaisras;
Sprogimas;
Didelis etatų mažinimas, dėl kurio daugelis netenka darbo;
Radiacijos nutekėjimas;
Konkuruojančią organizaciją ištinke krizė, dėl kurios ji atkreipia dėmesį į jūsų organizaciją;
Organizacija/vadovas pastebėtas meluojant;
Kaltinimai dėl klaidinančios reklamos;
Asmeninis visuomenės veikėjo – organizacijos kalbėtojo – skandalas;
Profesjonų pasipiktinimas;
Ir kt.

IŠVADOS: MOKYMAI IR PATIKRINIMAS

Kiekvieno netikėtoms krizinėms situacijoms skirto plano integralios dalys yra mokymai ir plano tikrinimas. Mokymus sudaro krizių valdymo komandos narių informavimas apie jų atsakomybę krizės atveju ir krizinių situacijų studijos peržiūrėjimas

Keičiantis krizių valdymo komandos nariams, kiekvienas naujas narys informuojamas apie jo funkcijas ir atsakomybę krizės atveju. Darbuotojai, kaip ir komandos nariai, privalo būti informuoti apie krizinių situacijų studijos egzistavimą ir turėti galimybę ją perskaityti ar gauti pagrindinius dokumento teiginius, vengiant bet kokių pranešimų, pareiškimų ar informacijos nutekėjimo iš žmonių, kurie nesusiję su strateginių sprendimų priėmimu krizinėje situacijoje.

Krizinių situacijų studija taip pat turi būti tikrinama. Bent kartą per metus privalo ją išbandyti, pritaikius bandomąjį sugalvotą krizės atvejį. Tokiu būdu būtų išsiaiškinti ir ištaisyti studijos trūkumai.

Dokumento patikrinimui krizių valdymo komandos nariai turi būti informuoti, kad bet kurią tam tikro mėnesio dieną studija bus tikrinama. Iš anksto nepranešus konkrečios dienos, simuliuojama krizinė situacija, kurios valdymui naudojama šio dokumentu.

Kasmetinis studijos patikrinimas yra viena esminių jos efektyvaus veikimo užtikrinimo dalių.

SPECIALI PASTABA: Jei krizinė situacija išslyta ne dėl klaidingų kaltinimų ar nuostatų, o dėl realios NMA ar Agentūros vadovų kaltės, institucijos direktorius privalo pranešti apie tokią situaciją, informuodamas apie veiksmus, kurių imsis NMA tam, kad pakeistų susiklosčiusią padėtį. Patirtis rodo, kad organizacija, pripažindama savo klaidas, pasiekia daug daugiau nei neigianti kaltę neatsižvelgdama į tiesą. Neigianti kaltinimus institucija paprastai sudaro auditorijoms slepiančios faktus įstaiigos įvaizdą.

Tais atvejais kai NMA neklysta, bet sudaromas įspūdis, kad dėl situacijos kalta būtent Agentūra, NMA turi labiausiai akcentuoti tai, kas daroma, kad ištaisyti padėtį, o ne nagrinėti, kas už tai atsakingas.