

Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego

GAADS1

Katarzyna Baran



Plan zajęć

- definicja,
- istota,
- zasady,
- przesłanki,
- odpowiedzialność,
- plan zarządzania kryzysowego,
- komunikacja, zespoły i procesy.

Definicja

- działalność administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nią kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz na odtworzeniu infrastruktury lub przywróceniu jej pierwotnego charakteru.

Istota zarządzania kryzysowego

- formułowanie celów działania,
- planowanie,
- pozyskiwanie,
- organizowanie zasobów (ludzkich i rzeczowych),
- dowodzenie,
- kontrola.

Istota zarządzania kryzysowego

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym,
- przygotowanie do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań,
- reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych,
- usuwanie ich skutków,
- odtwarzanie zasobów i infrastruktury krytycznej.

Zasady zarządzania kryzysowego

- zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa,
- zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej,
- zasada prymatu układu terytorialnego,
- zasada powszechności,
- zasada funkcjonalnego podejścia,
- zasada zespolenia,
- zasada ciągłości funkcjonowania państwa.

Rodzaje kryzysów

- ze względu na przedmiot,
- ze względu na miejsce,
- ze względu na czas,
- ze względu na skutki.

Przesłanki zarządzania kryzysowego

- ograniczenie standardowego funkcjonowania społeczeństwa i organów administracji publicznej,
- nieadekwatność posiadanych sił i środków do skali zagrożenia.

Odpowiedzialność

+

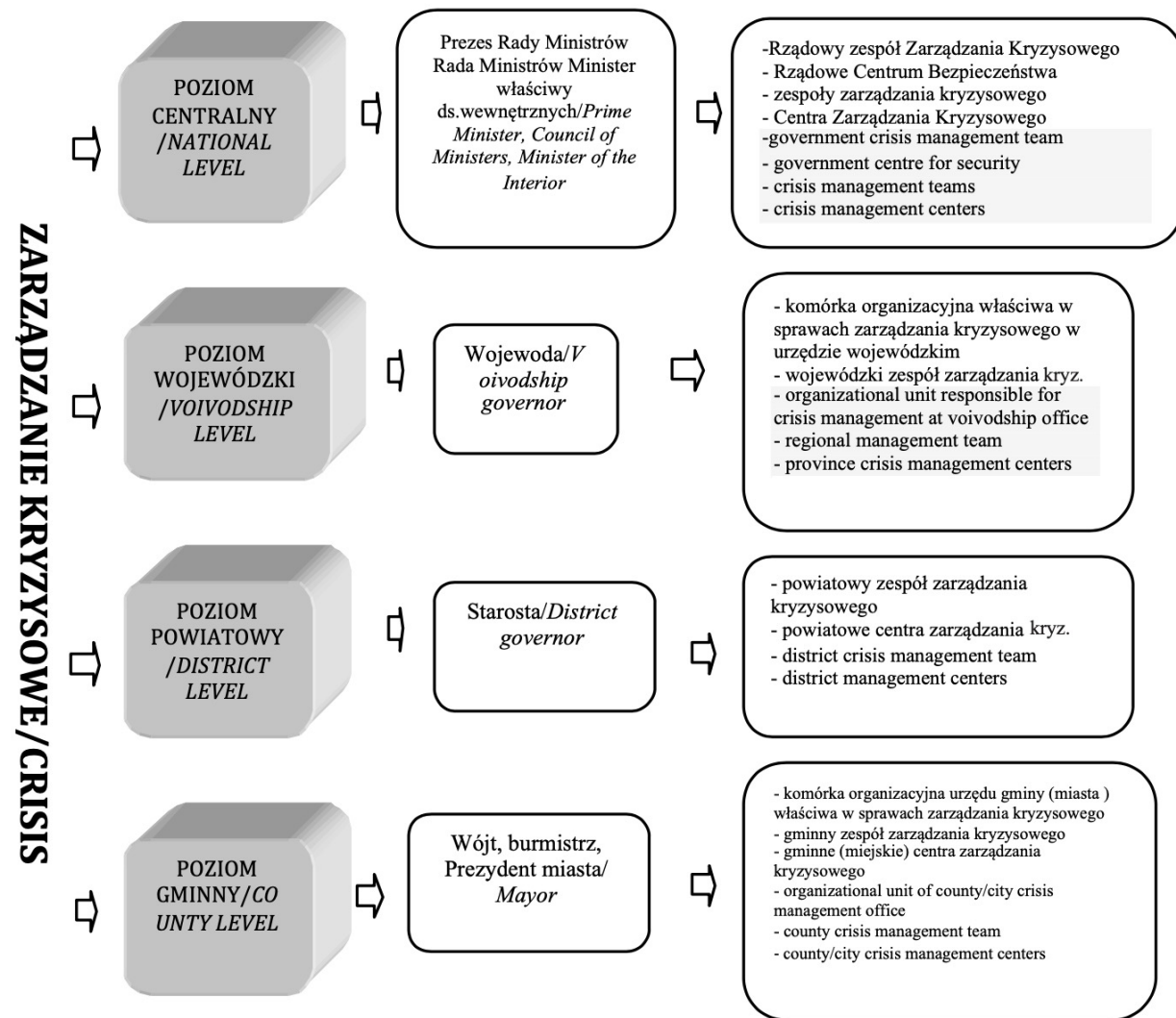
•

○

w
województwie:
wojewoda,

w powiecie:
starosta,

w gminie: wójt,
burmistrz,
prezydent.



Rysunek 1. Jednostki organizacyjne w zarządzaniu kryzysowym w Polsce

Figure 1. Crisis management organization in Poland

Źródło/Source: Sienkiewicz-Małyjurek, Niczyporuk 2010

Plan zarządzania kryzysowego

- jednym z podstawowych zadań planistycznych zarządzania kryzysowego jest tworzenie planów zarządzania kryzysowego na różnych szczeblach administracji,
- plany zarządzania kryzysowego podlegają systematycznej aktualizacji, a cykl planowania nie może być dłuższy niż dwa lata.

Plan zarządzania kryzysowego

1. Plan główny, zawiera:

- a) charakterystykę zagrożeń oraz ocenę ryzyka ich wystąpienia, w tym dotyczących infrastruktury krytycznej, oraz mapy ryzyka i mapy zagrożeń,
- b) zadania i obowiązki uczestników zarządzania kryzysowego w formie siatki bezpieczeństwa,
- c) zestawienie sił i środków planowanych do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych,
- d) zadania określone planami działań krótkoterminowych,

2) Zespół przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowych, w tym:

- a) zadania w zakresie monitorowania zagrożeń,
- b) tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków mających uczestniczyć w realizacji planowanych przedsięwzięć w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- c) procedury reagowania kryzysowego, określające sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych,
- d) zasady współdziałania między siłami,

3) Załączniki funkcjonalne planu głównego, określające:

- a) procedury realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego, w tym związane z ochroną infrastruktury krytycznej.

Zakres zarządzania kryzysowego

- wszystkie trzy rodzaje zagrożeń:
 - naturalne i nienaturalne,
 - techniczne,
 - wojenne.
- wszystkie poziomy zarządzania (związane z poziomami władzy):
 - lokalny,
 - wojewódzki,
 - centralny.
 - poziom lokalny to poziom wykonawczy. Pozostałe poziomy spełniają przede wszystkim rolę koordynującą.
- sektory:
 - publiczny,
 - prywatny,
 - ogół ludności.

Struktura zarządzania kryzysowego w administracji publicznej Rzeczypospolitej Polskiej

- Struktura zarządzania kryzysowego na poszczególnych poziomach administracji publicznej (*od najwyższego*):

1. Poziom 1:

- Prezes Rady Ministrów,
- Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego,
- Rządowe Centrum Bezpieczeństwa,
- Zespoły Zarządzania Kryzysowego Ministerstw i Centralnych Organów Administracji Rządowej,
- Centra Zarządzania Kryzysowego Ministerstw i Centralnych Organów Administracji Rządowej.

2. Poziom 2:

- Wojewoda,
- Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego,
- Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego.

Struktura zarządzania kryzysowego w administracji publicznej Rzeczypospolitej Polskiej

3. Poziom 3:

- Starosta Powiatowy,
- Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego,
- Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego.

4. Poziom 4:

- Wójt, Burmistrz, Prezydent,
- Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego,
- Gminne Centrum Zarządzania Kryzysowego.

Praktyka zarządzania kryzysowego w Polsce jest krytykowana za resortowość, upolitycznienie i nieskuteczność w przypadkach katastrof naturalnych.

Księga komunikacji kryzysowej

- kierowana przede wszystkim do komunikatorów/rzeczników prasowych, aby wspomóc ich w prowadzeniu spójnej polityki informacyjnej,
- podręcznik zarządzania informacją w kryzysie,
- ułatwia komunikowanie zwłaszcza w pierwszych godzinach kryzysu, gdy działamy pod presją czasu oraz mediów.

Komunikacja

- **komunikacja społeczna** – proces porozumiewania się jednostek, grup, instytucji, którego celem jest wymiana informacji, dzielenie się wiedzą, ideami,
- **komunikacja bezpośrednia** – obszar komunikacji społecznej prowadzony bez pośrednictwem mediów,
- **komunikacja wewnętrzna** – proces wymiany informacji wewnątrz instytucji, sposób, w jaki informacja krąży po instytucji,
- **komunikacja ryzyka** (*risk communication*) – to proces uczciwego i skutecznego informowania o czynnikach ryzyka związanych zarówno z działalnością człowieka, jak i katastrofami naturalnymi. To informowanie o czymś, co dopiero może się zdarzyć i o możliwych tego konsekwencjach,
- **dezinformacja** – umyślne przekazywanie nieprawdziwych informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd.

Kryzysy
rzeczywiste i
wizerunkowe



Kryzys rzeczywisty

- w bezpośredni sposób niosą ze sobą zagrożenie dla zdrowia, życia czy mienia obywateli (np. powódź, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, zamachy terrorystyczne).

Kryzys wizerunkowy

- odnosi się tylko do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby,
- z reguły dotyczy spraw trudnych, wrażliwych, niejednoznacznych, nierzadko wkraczając w sferę życia osobistego kierującego instytucją, pracowników,
- zarządzanie nimi jest znacznie trudniejsze od prowadzenia komunikacji np. podczas powodzi,
- wymaga pełnego zaufania pomiędzy szefem instytucji a rzecznikiem prasowym/osobą odpowiedzialną za komunikację społeczną,
- szybka reakcja jest kluczowa.

Inne przyczyny sytuacji kryzysowych

- nigdy nie mów niczego nieoficjalnie,
- brak odpowiedniej reakcji,
- zła strategia komunikacji.

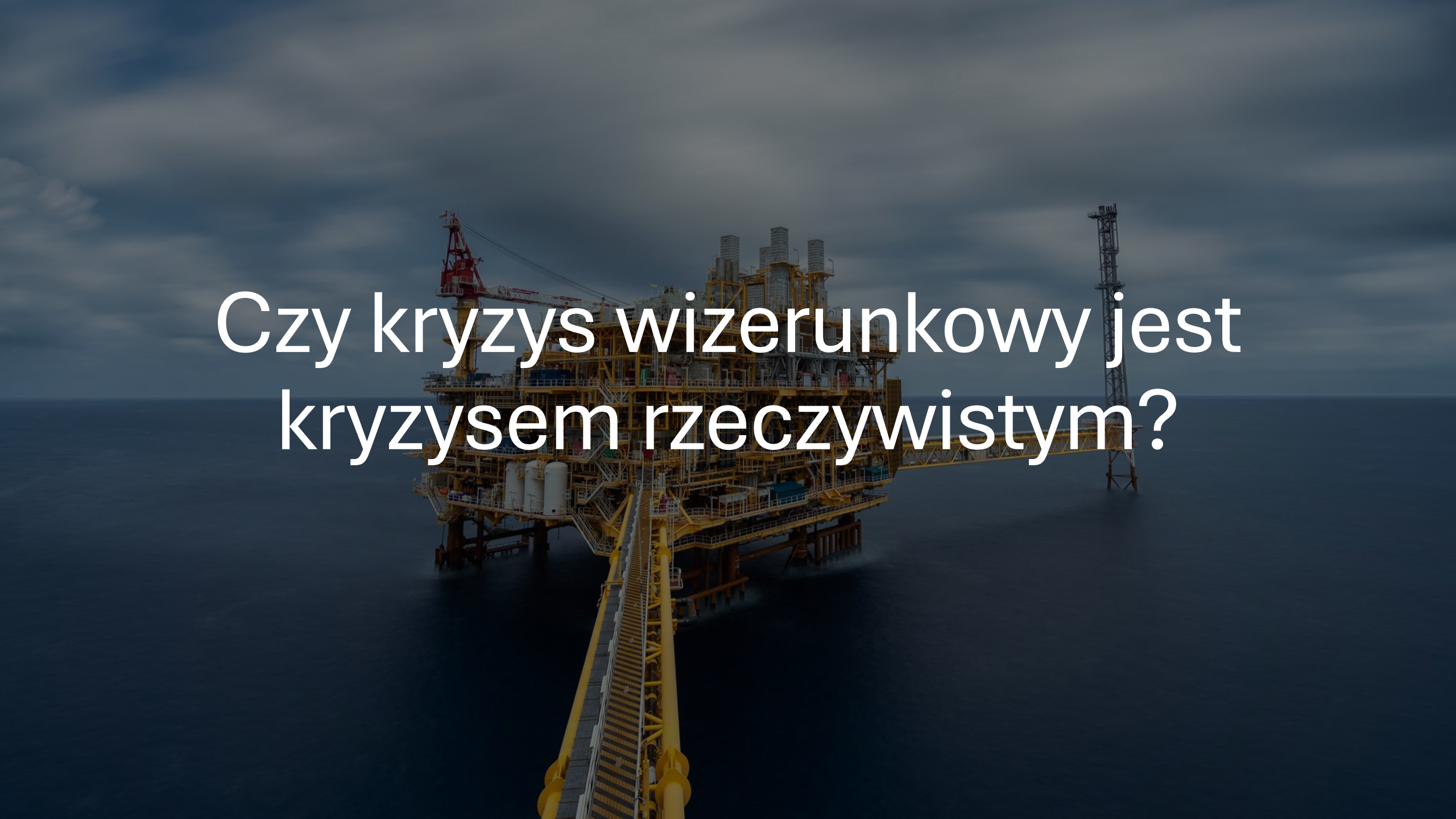


Strategia strusia



Strategia obleżonej twierdzy

mi cmo

A large, complex offshore oil platform is situated in the middle of a dark blue sea under a heavy, grey, overcast sky. The platform features a dense network of yellow structural beams, white storage tanks, and various industrial equipment. A long, yellow walkway or ramp extends from the foreground towards the platform. The overall atmosphere is somber and industrial.

Czy kryzys wizerunkowy jest
kryzysem rzeczywistym?

Komunikacja w sytuacji kryzysowej

Krok 1

Jeżeli na podstawie analizy zagrożeń został wytypowany scenariusz potencjalnej sytuacji kryzysowej, trudny z punktu widzenia komunikacji społecznej, należy przygotować krótki opis takiej sytuacji.

Krok 2

Należy wypisać wszystkie pytania (nawet te najdziwniejsze), jakie mogą zadać osoby zagrożone czy dziennikarze.

Krok 3

Należy udzielić odpowiedzi na te pytania, uwzględniając takie elementy, jak:

- **bezpieczeństwo obywateli** – jeżeli scenariusz dotyczy takiej sytuacji. Chodzi o to, aby nasze odpowiedzi nie spowodowały wybuchu paniki, poczucia zagrożenia, ale jednocześnie nie dawały fałszywego poczucia spokoju;
- **wizerunek instytucji i kierownictwa.** Odpowiadając na pytania musimy pamiętać, że to, co usłyszy opinia publiczna, ma bezpośredni wpływ na postrzeganie firmy i kierownictwa przez społeczeństwo. Nie musimy odpowiadać na pytania wprost, jednak pod żadnym pozorem nie wolno kłamać.

Krok 4

Są słowa, wyrażenia, frazy, które w danej sytuacji kryzysowej mogą sprzyjać wybuchowi paniki lub w inny sposób utrudniać zarządzanie danym kryzysem, mogą być obraźliwe lub żargonowe, a przez to niezrozumiałe. Warto mieć to na uwadze, opracowując potencjalne odpowiedzi.

Krok 5

Na podstawie odpowiedzi należy przygotować przesłania i przekazy. Dlaczego taka kolejność? Wypisując pytania i udzielając na nie odpowiedzi, następnie analizując je, możemy wyodrębnić treści, którymi w pierwszym momencie kryzysu może być zainteresowana opinia społeczna. Łącząc to z przesłaniami i treściami, na których nam zależy – budujemy przekazy. Przesłania nie powinny zawierać więcej niż trzy punkty. Przekazów może być więcej.

Komunikacja wewnętrzna w sytuacji kryzysu



stres,



zróżnicowane formy
komunikacji,



książka kryzysowa.

Media relations

- zasada trzech godzin (komunikat wstrzymujący: opis sytuacji, przedstawienie podejmowanych działań oraz pierwsze reakcje)
- taktyka adaptacji,
- taktyka zadośćuczynienia.

Media relations

- nie kłam,
- poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie,
- mów to, co już i tak inni widzą,
- nie unikaj odpowiedzi na pytania,
- każda sytuacja kryzysowa musi mieć swojego koordynatora komunikacyjnego/ rzecznika,
- fakty nie mówią same za siebie,
- dobre relacje z mediami,
- wyodrębnienie grup docelowych, do których będzie kierowana komunikacja w kryzysie

Media relations

Krok 1

Powiedz, co się stało – nawet wtedy, gdy prawda jest niewygodna dla wizerunku instytucji lub jej szefa czy innej osoby.

Krok 2

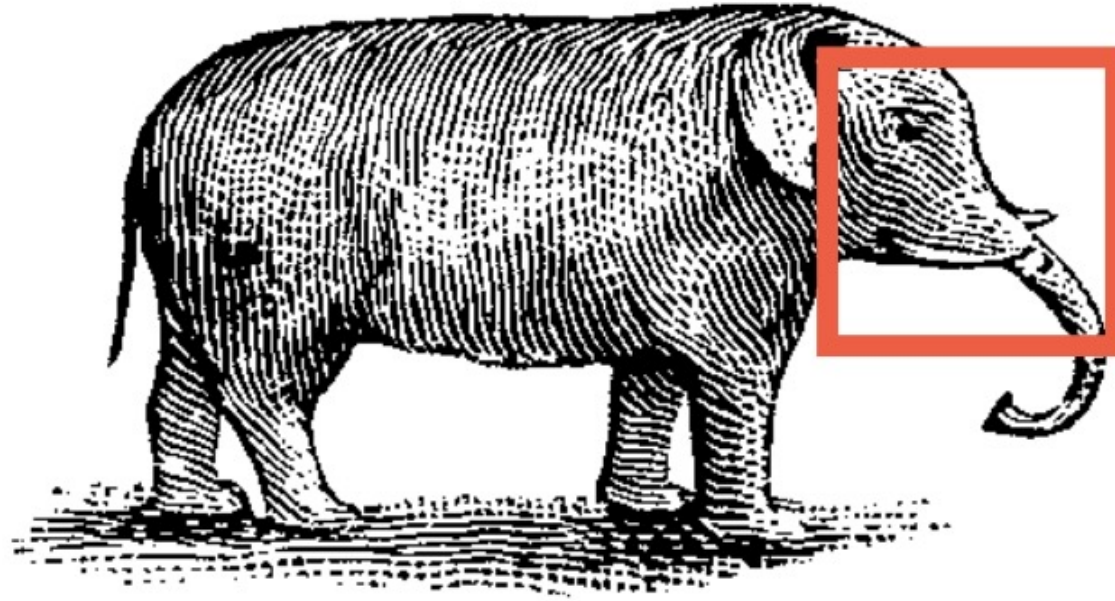
Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby wyjaśnić przyczyny zaistniałej sytuacji.

Krok 3

Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby podobna sytuacja się nie powtórzyła.

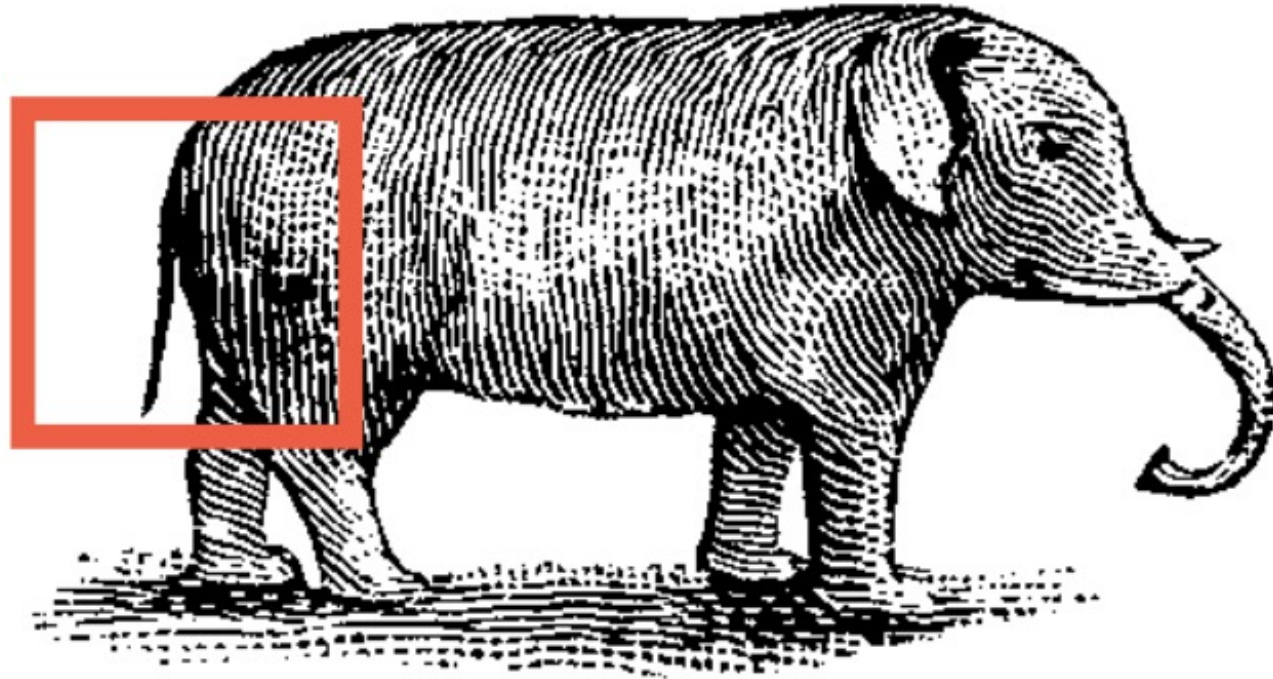
Należy pamiętać, że tylko uczciwa, transparentna komunikacja oraz przyznanie się do winy czy pomyłki (jeżeli to jest przyczyna kryzysu) gwarantuje przynajmniej częściową ochronę wizerunku i dobry krok w kierunku zażegnania/rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Ramkowanie



*Możemy skupić się na najbardziej atrakcyjnym elemencie wyglądu
– głowie i pięknych kłach zamiast...*

Ramkowanie



...na mniej atrakcyjnej części ciała.

Grupy docelowe

- grupy docelowe:-
 - poszkodowani,
 - rodzina i bliscy poszkodowanych,
 - osoby zagrożone,
 - osoby zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej:
 - » służby ratownicze, porządkowe itp.,
 - » pracownicy administracji publicznej,
 - szeroko rozumiana opinia społeczna.

Przed rozpoczęciem procesu komunikowania należy określić:

- kluczowe przesłania i przekazy,
- cel informacji prasowej/komunikatu,
- odbiorcę,
- potrzeby odbiorcy.

Przykładowe cele informacji prasowej

- poinformowanie o zdarzeniu (kto?, co?, gdzie?, kiedy?, dlaczego?, jak?),
- poinformowanie o wpływie zdarzenia na bezpieczeństwo,
- poinformowanie o pomocy, jaką mogą otrzymać poszkodowani,
- ochrona wizerunku instytucji.

Pytania dziennikarzy

- kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego, jak – to sześć najczęściej zadawanych pytań w sytuacji kryzysowej dotyczących trzech zagadnień:
- co się stało?
- co było powodem zdarzenia?
- co to oznacza/jakie są konsekwencje?

Lista kontrolna dla rzecznika prasowego instytucji wiodącej

Działanie	Uwagi
Zebranie informacji o zdarzeniu	
Kontakt z komórkami merytorycznymi/centrum zarządzania kryzysowego w celu potwierdzenia sytuacji i zebrania wstępnych danych	
Kontakt z szefem instytucji, gdy wymaga tego sytuacja, ustalenie zasad i zakresu informacji przekazywanych mediom	
Ustalenie przesłania/przesłań oraz przekazów do komunikacji i rozesłanie ich rzecznikom: głównego wykonawcy, rzecznikom instytucji współpracujących	
Kontakt z pracownikami biura prasowego – wprowadzenie trybu pracy w kryzysie, np. ewentualne zwiększenie obsady	

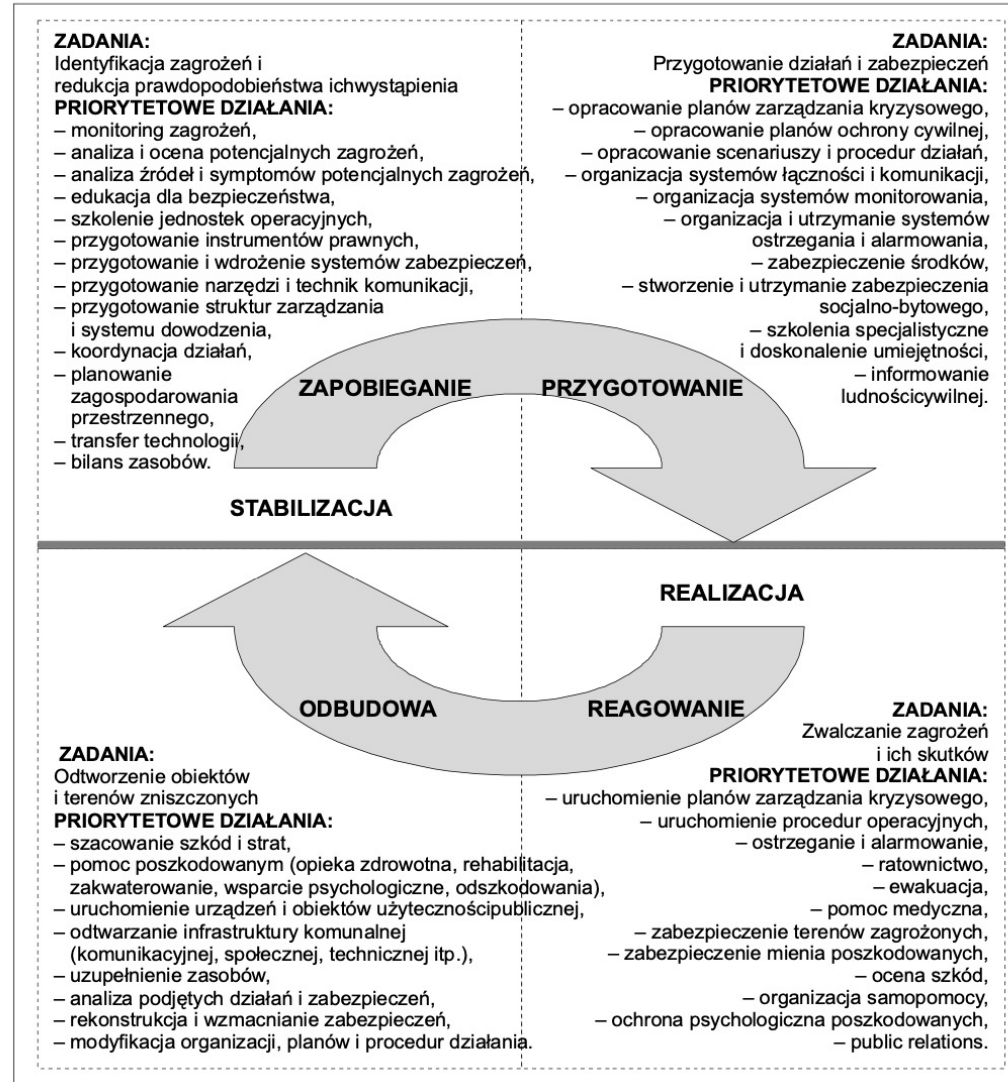
Lista kontrolna dla rzecznika prasowego instytucji wiodącej

Kontakt z ekspertami i wyznaczonymi pracownikami merytorycznymi – ustalenie, kto z nich będzie się wypowiadał dla mediów	
Wybranie narzędzi komunikacji z mediami (np. oświadczenie, komunikat na stronie internetowej itp.)	
Ustalenie miejsca na wypadek konieczności zorganizowania briefingu/konferencji prasowej	
Upewnienie się, czy jest i czy działa sprzęt konieczny do przeprowadzenia konferencji prasowej	
Bieżąca analiza mediów oraz pytań dziennikarzy – ewentualna korekta narzędzi i przekazów	
Koordinacja polityki informacyjnej prowadzonej przez komunikatorów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej	

Zespół ds. zarządzania kryzysowego

- menadżer ds. ryzyka,
- menedżerowie najwyższego i średniego szczebla oraz specjaliści ds. komunikacji,
- prawnik,
- przedstawiciele centrum prasowego (komunikat prasowy),
- pracownicy zespolonych służb, inspekcji i straży, skierowanych przez przełożonych do wykonywania zadań w tym zespole na wniosek wójta, burmistrza lub prezydenta miasta,
- przedstawiciele społecznych organizacji ratowniczych,
- inne osoby zaproszone przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta.

Rysunek 1. Proces zarządzania kryzysowego





Co po kryzysie?

- ocena,
- wnioski,
- monitoring zagrożeń.