

## Krīzes komunikācijas vadības plāns (1. pielikums)

Kopīgo noteikumu regulā ietvertu fondu, AF un Kopējās lauksaimniecības politikas fondu krīzes komunikācijas vadības plāns ir izstrādāts, lai noteiktu šo fondu vadībā iesaistīto institūciju nepieciešamās darbības gadījumos, kad konkrētā situācija identificējama kā krīze. Ar krīzi tiek saprasts notikums vai situācija, kas negatīvi ietekmē ES fondu, AF vadības procesu reputāciju vai apdraud veiksmīgu ES fondu investīciju ieviešanu Latvijā:

- tiek radīti šķēršļi atklātai ES fondu un AF projektu atlases izsludināšanai;
- tiek apšaubīti un apdraudēti ierobežotas ES fondu un AF projektu iesniegumu atlases gaitā izvērtētie un atbalstītie projekti;
- ES fondu un AF vadībā iesaistīto institūciju, projektu īstenotāju vai tehnisku kļūdu dēļ nav pilnvērtīgi izmantots Latvijai piešķirtais ES finansējums;
- AF vadībā iesaistīto institūciju, to kapacitātes, COVID-19 radītās ietekmes vai projektu īstenotāju dēļ AF plānā noteiktās reformas un investīciju projekti netiek īstenoti paredzētajā termiņā, apdraudot AF finansējuma saņemšanu Latvijai;
- politiskas vadības rezultātā tiek pārskatīta ES fondu vai AF vadības institucionālā shēma, t.sk. atbildīgās amatpersonas;
- tiek konstatēta būtiska sabiedrības un sabiedrības viedokļu līderu neapmierinātība ar ES fondu vai AF vadībā iesaistīto institūciju darbību fondu administrēšanas/apsaimniekošanas jomā;
- tiek apšaubīts ES fondu un AF vadībā iesaistīto institūciju darbības godīgums un darbību caurredzamība;
- tiek apdraudēts vai pārtraukts ES fondu vai AF investīciju process.

Riska un krīzes faktorus identificē ES fondu un AF vadībā iesaistīto institūciju darbinieki un komunikācijas procesā iesaistītās amatpersonas, kā arī ES fondu komunikācijas vadības grupa. Jānorāda, ka ES fondu un AF vadībā iesaistītajām institūcijām katrai savas institūcijas iekšienē ir pienākums izveidot ES fondu un AF risku reģistru, kas ietver dažāda līmeņa riskus, tai skaitā komunikācijas riskus (kas tiek identificēti, sadarbojoties ar komunikācijas speciālistiem) un kārtību, kādā tiek veikta risku pārvaldība 2021.–2027. gada plānošanas periodā. Katrai iestādei ir būtiski apzināt, kuri ir tās prioritārie riski, jo krīze ir risku stāšanās spēkā. Krīzi raksturo tas, ka tā pārsteidz, apdraud un pieprasa tūlītēju rīcību, kā arī izraisa masu mediju interesi – kas arī ir galvenie indikatori, kā atšķirt krīzi no parastas saspīlētas situācijas.

Ņemot vērā ES fondu un AF ieguldījumu īstenošanas specifiku un rīcības plānošanu potenciālajās krīzes situācijās, tiek nodalīti šādi darbības līmeņi:

1. institūcijas līmenis – kad risks un/vai krīze skar vienu institūciju;
2. starpinstitucionālais līmenis – kad risks un/vai krīze skar vairākas institūcijas;
3. sistēmas līmenis – kad risks un/vai krīze skar ES fondu vai AF vadības sistēmu kopumā.

Mērķis un Atbildība	Institūcijas līmenis	Starpinstitucionālais līmenis	Sistēmas līmenis
<b>Krīzes komunikācijas mērķis →</b>	Realizējot ikdienas aktivitātes vienas institūcijas līmenī, mērķtiecīgi novērst iespējamo riska faktoru pāraugšanu krīzē tiktāl, cik tas iespējams.	Realizējot ikdienas aktivitātes un savlaicīgi identificējot iespējamus riska faktorus, mērķtiecīgi novērst to pāraugšanu krīzē, kā arī efektīvi rīkoties krīzes laikā tiktāl, cik tas iespējams komunikācijas jomā.	Mērķtiecīgi novērst krīzes attīstību, ierobežot tās sekas, iekams krīze nav pārsniegusi komunikācijas līmeni un pāraugusi finanšu, politiskā, juridiskā, sociālā vai citā līmenī.  ! Krīzes komunikācija ES fondu vai AF vadības sistēmas līmenī tiek realizēta tikai tad, kad riska faktori pārauguši visaptverošā krīzē, kas apdraud ES fondu vai AF investīciju procesus kopumā.
<b>Atbildības līmenis →</b>	1) Institūcijas komunikācijas speciālists/i	1)ES fondu un Atvēršanas fonda vadībā iesaistīto institūciju komunikācijas speciālisti vai darbinieki 2)ES fondu vadošo iestāžu (FM, IeM, VARAM, ZM) komunikācijas speciālisti 3)AF koordinējošās iestādes (FM) komunikācijas speciālisti 4)ES fondu un AF komunikācijas vadības grupa	1)ES fondu un AF komunikācijas vadības grupa 2)ES fondu uzraudzības komiteja
Veicamā darbība	Institūcijas līmenis	Starpinstitucionālais līmenis	Sistēmas līmenis
<b>Identificēt riska un/vai krīzes vēstnešus →</b>	Potenciāli krīzi izraisošas informācijas identificēšana: 1) mediju publikācijās (ziņu aģentūras, nacionālie un reģionālie laikraksti, TV, radio); 2) sociālajos tīklos; 3) sabiedrisko un profesionālo organizāciju publiski paustos izteikumos, sūdzībās, ierosinājumos par jautājumiem, kas skar sabiedrības intereses ES fondu un AF jautājumos; 4) publiski paustos sabiedrības viedokļu līderu vai ekspertu viedokļos; 5) noraidīto ES fondu vai AF projektu pieteicēju pretenzijās;		

	<p>6) ES fondu un AF vadībā iesaistīto institūciju savstarpējā korespondencē;</p> <p>7) ES fondu vadībā iesaistīto institūciju darbinieku un komunikācijas procesā iesaistīto amatpersonu ziņojumos u.c.</p>		
<b>Analizēt situāciju un pieņemt lēmumu →</b>	<p>1)Komunikācijas speciālists apkopo un izanalizē visu pieejamo informāciju un sniedz informāciju konkrētās iestādes vadībai, lai pieņemtu lēmumu par tālāko rīcību. Nepieciešamības gadījumā sasauca krīzes komunikācijas komandu institūcijas ietvaros.</p> <p>2)Vienlaikus informē procesā iesaistītās amatpersonas, kā arī ES fondu vadošās (AF gadījumā koordinējošo iestādes) komunikācijas speciālistus.</p>	<p>Vadošo iestāžu (FM, IeM, VARAM, ZM) vai AF gadījumā koordinējošās iestādes (FM) un iesaistīto iestāžu komunikācijas speciālisti apkopo un izanalizē visu pieejamo informāciju un sniedz informāciju savas iestādes vadībai.</p> <p>2)Komunikācijas speciālisti nodrošina informācijas apmaiņu starp iesaistītajām institūcijām un vienojas par savstarpēji saskaņotas informācijas sniegšanu medijiem, kā arī citiem informatīvajiem starpniekiem.</p> <p>3)Nepieciešamības gadījumā izveido krīzes komunikācijas komandu rīcības un komunikācijas koordinēšanai.</p> <p>! Operatīvai viedokļu apmaiņai vai informācijas saskaņošanai starp ES fondu un AF vadībā iesaistītajām institūcijām izveidota komunikatoru grupa <i>MS Teams</i> programmā.</p>	<p>Vadošo iestāžu (FM, IeM, VARAM, ZM) vai AF gadījumā koordinējošās iestādes (FM) komunikācijas speciālisti identificē krīzi, informē ES fondu vadošās iestādes vadību (AF gadījumā - koordinējošās iestādes vadību), analizē situāciju un pieņem lēmumu par krīzes specifikai atbilstošas krīzes komunikācijas komandas sasaukšanu.</p>
<b>Veikt konkrētu rīcību →</b>	<p>Pēc situācijas analīzes iestādes komunikācijas speciālisti vai izveidotā krīzes komunikācijas komanda nodrošina ātru un tiesiski pareizu komunikāciju ar mērķauditoriju un darbību, kas var ietvert:</p> <p>1)operatīvas un koordinētas komunikācijas nodrošināšanu mērķgrupām un medijiem (informācijas precizēšanu, informatīvu pasākumu organizēšanu, nepieciešamības gadījumā piesaistot citus ekspertus u.c.);</p> <p>2)liela apjoma komunikācijas nodrošināšanu;</p> <p>3)daudzkanālu komunikācijas nodrošināšanu;</p> <p>4)nepārtraukta publiskās telpas monitoringa veikšanu u.c.</p>		
<b>Ziņot par rezultātiem →</b>	<p>Par rīcību, veiktajiem pasākumiem un krīzes situācijas statusu institūcija informē vadošās iestādes (FM, IeM, VARAM,</p>	<p>Informē ES fondu un AF komunikācijas vadības grupu.</p>	<p>Vadošā iestāde informē ES fondu uzraudzības komiteju. Ja nepieciešams, informē MK, Saeimu.</p>

	ZM) vai AF gadījumā – koordinējošās iestādes komunikācijas speciālistus.		
<b>Novērtēt* →</b>	<p>Tiek veikts darbību pašnovērtējums, analizējot publikācijas medijos, notikumu attīstības atspoguļojumu, sabiedrisko domu, ekspertu vērtējumu, kopējo komunikācijas efektivitāti un sasniegtos rezultātus.</p> <p>Veicot secinājumus, var tikt pieņemts lēmums veikt korekcijas/uzlabojumus iestādes un/vai ES fondu un AF krīzes komunikācijas vadības plānā.</p>	<p>Iesaistīto institūciju komunikācijas speciālisti vai izveidotā krīzes komunikācijas komanda novērtē rezultātu – analizē publikācijas medijos, notikumu attīstības atspoguļojumu, sabiedrisko domu, ekspertu vērtējumu, kopējo komunikācijas efektivitāti un sasniegtos rezultātus.</p> <p>Veicot secinājumus, var tikt pieņemts lēmums veikt korekcijas/uzlabojumus iestādes un/vai ES fondu un AF krīzes komunikācijas plānā.</p>	<p>Izveidotās krīzes komunikācijas komanda novērtē rezultātu – publikācijas medijos, notikumu attīstības atspoguļojumu, sabiedrisko domu, ekspertu vērtējumu, starptautisko institūciju reakciju, kopējo komunikācijas efektivitāti un sasniegtos rezultātus.</p> <p>Veicot secinājumus, var tikt pieņemts lēmums veikt korekcijas/uzlabojumus iestāžu un/vai ES fondu un AF krīzes komunikācijas plānā.</p>
<b>Reaģēt pirmajās 24 h →</b>	<p>Lēmuma pieņemšanai un rīcības uzsākšanai svarīgas ir pirmās 24 h no brīža, kad tiek identificēts konkrētais krīzes vēstnesis.</p> <p>Ja reakcija nav savlaicīga vai vispār neseko, tad paredzama informācijas un problēmas difūzija - problēma informācijas telpā attīstās / kļūst populārāka, mediji aktivizējas, problēmas apspriešanā iesaistās aizvien jaunas sabiedrības grupas un auditorijas.</p>		

**Krīzes komunikācijas pamatprincipi jeb ko ņemt vērā:**

1. vienots viedoklis par problēmu, procesu, notikumu;
2. mērķtiecīga un koordinēta informācijas plūsma konkrētām mērķauditorijām, medijiem u.c.;
3. plaša un skaidrojoša informācija par ES fondu vai AF investīciju procesu, tā attīstību;
4. sadarbība ar ES fondu vai AF vadībā iesaistītajām institūcijām;
5. atklātība informācijas sniegšanā par ES fondu vai AF investīciju iespējām un principiem;
6. pārliecināšanās, vai krīzes komunikācija ir juridiski korekta, piesaistot juristus un tādējādi izvairoties no domino efekta;
7. problēmas apzināšana, ja nepieciešams vainas un kļūdas atzīšana;
8. reālas problēmas risinājuma iespējas un to izklāsts;
9. pirms krīzes, tās laikā un pēc tās ieteicams noteikt – ko, kā, par ko informēt sabiedrību/mērķauditoriju (ziņu izlaidumi, web lapas, sociālie tīkli, vēstules partneriem/ ieinteresētajām personām u.c.);
10. pārliecināšanās, vai iestādes darbinieki zina, kā rīkoties, ja par situāciju interesējas mediji.

**Krīzes komunikācijas pamatprincipi jeb ko ņemt vērā attiecībās ar mediju pārstāvjiem:**

Paaugstināta riska vai krīzes situācijā ir jāreķinās ar pastiprinātu mediju ieinteresētību un klātbūtni procesos. Iestādei ir jābūt atvērtai mediju jautājumiem. Bieži vien žurnālisti var kļūt par sabiedrotajiem krīzes risinājumā, tajā pašā laikā, baidoties un neadekvāti rīkojoties, žurnālistus var nostādīt pret iestādi, procesu vai personālijām (amatpersonām, darbiniekiem, politiķiem utt.) Turklāt reizēm tieši mediji ir tie, kuri identificē riska faktoros (nepietiekama, sagrozīta vai pretrunīga informācija). Kopumā mediji riska identificēšana procesā un krīzes situācijā ir nozīmīgi un, pareizi izmantojot informācijas iespējas, var novērst krīzi, kā arī mazināt tās potenciālo ietekmi uz procesu un attīstību.

**Līdz ar to var identificēt pamatprincipus, kurus nepieciešams ievērot, veidojot veiksmīgas attiecības ar medijiem:**

1. censties, lai iestāde ir pirmā, kura sniedz informāciju medijiem. Pirmajai ziņai vienmēr ir lielāks iespaids;
2. vienmēr atbildēt uz žurnālistu jautājumiem. Ja žurnālists meklē informāciju, tātad ir lietderīgi viņam to sniegt, saglabājot labas darba attiecības. Šajā situācijā neko nevar zaudēt, var tikai iegūt, īpaši, ja ir labas attiecības ar žurnālistiem;
3. ja uz žurnālistu jautājumiem nav iespējams atbildēt uzreiz, tad palūgt laiku sagatavot pēc iespējas vispusīgāku informāciju;
4. nodrošināt medijus ar nepārtrauktu un mērķtiecīgu informācijas plūsmu;

5. nepieciešamības gadījumā iesaistīt medijus krīzes atrisināšanā;
6. informācijas sniegšanas procesā būt godīgiem un atklātiem, nemelot;
7. nelietot profesionālo žargonu;
8. nesniegt pretrunīgus, nesagatavotus un ar atbildīgajām personām nesaskaņotus paziņojumus;
9. nevainot problēmās un krīzē žurnālistus.

**\*Ko nemt vērā, izvērtējot krīzes komunikācijas efektivitāti:**

1. krīzes faktoru identifikācijas savlaicīgumu (laiku, kad identificēti riska faktori, cik tālu notikumi attīstījušies, cik medijos parādījušies informācija utt.);
2. krīzes faktoru novēršanas/ierobežošanas mērķtiecību (cik efektīvi identificētas iesaistītās mērķauditorijas, kā sagatavoti ziņojumi, kāda rīcības metodes izmantotas u.tml.);
3. krīzes komunikācijas precizitāti un koordināciju (cik koordinēta ir bijusi ES fondu vai AF vadībā iesaistīto institūciju komunikācija, ziņojuma saskaņošanas un institūciju darbību saskaņošanas ilgums);
4. krīzes monitoringu (krīzes attīstību, tās apzināšanu un ierobežošanu, laika faktoru).

