



Checklist

Opstellen crisisdraaiboek

Versie 30-08-2016

Introductie

Bedrijven die groente en fruit produceren, be- en verwerken en verhandelen, passen veel (preventie)maatregelen toe om een voedselveilig en kwalitatief goed product af te leveren. Ondanks alle voorzorg, kan toch iets mis gaan; het product is kwetsbaar en het is en blijft mensenwerk. Buiten de eigen invloedssfeer kunnen zaken mis gaan die de eigen productie of afzet sterk verstoren en het bedrijf (en zijn reputatie) in korte tijd in grote problemen brengen. Voor die gevallen is het belangrijk een crisisdraaiboek paraat te hebben. Als een situatie met de normale manier van werken niet (snel genoeg) is op te pakken, biedt het draaiboek handvatten om snel in te grijpen. Daarom promoot het kernteam Risico- en crisismanagement Voedingstuinbouw het opstellen van draaiboeken en het testen ervan, waarbij deze checklist behulpzaam kan zijn¹. Suggesties voor aanvullingen en aanpassingen zijn van harte welkom.

Onderdelen draaiboek

- a. Afbakening
- b. Doelen
- c. Crisisorganisatie
- d. Opschalingscriteria
- e. Stappenplan
- f. Contactgegevens crisisteam
- g. Overig

a. Afbakening

- **Crisistypes**

Geef weer voor welke crisistypes het draaiboek van toepassing is. Bedenk: bij een echte crisis lukt het niet om met het normale werkproces het tij te keren; er is **een uitzonderlijke, acute situatie die snelle en adequate maatregelen vereist**. Bij onvoldoende ingrijpen, gaat het voortbestaan of de reputatie van het bedrijf verloren. Voorbeelden crisistypes:

- Contaminatie van je product leidt tot onveilig voedsel en zieke mensen
- Ziekte / plaag in het gewas / product die (gewas)ruiming vereist (q-organisme)
- Grote brand
- Grote (langdurige) stroomstoring
- Fraude door medewerkers
- Andere zaken die de integriteit of reputatie van het product of het bedrijf (langdurig) aantasten

- **Leidende principes**

Geef weer welke zaken leidend zijn voor het doen en laten bij de crisisaanpak. Dit sluit strategisch aan bij de ethiek en de (kern)waarden van het bedrijf. Denk aan:

- De voedselveiligheid heeft altijd de hoogste prioriteit
 - andere aspecten zijn dus ondergeschikt
- De integriteit (van het product of het bedrijf) is belangrijk
 - we zijn open en eerlijk over wat we doen
 - wat we doen en zeggen 'klopt'

¹ *TuinbouwAlert werkte bij de totstandkoming van de checklist naar beste weten en met de grootste zorg. Aan de inhoud zijn geen rechten te ontleen.*



b. Doelen

Doelen van de crisisaanpak sluiten aan op voornoemde afbakening. Het draaiboek beschrijft structuren en processen voor een aanpak (maatregelen én communicatie) om die doelen te bereiken. Het gaat bijvoorbeeld om:

- Het herstel van de voedselveiligheid
- Beperken van schade aan personen en/of omgeving
- Beperken van financiële schade
- Het herstel van de integriteit van het product en/of het bedrijf
- Het herstel of versterken van de reputatie

c. Crisisorganisatie

- **Mandaat**

Zonder mandaat is een crisisteam machteloos en krachteloos; dit verhindert een adequate crisisaanpak. Een directe link met de directie en/of het managementteam is cruciaal. Regel van te voren goed hoe ver het crisisteam kan gaan en hoe de crisisaanpak en -besluitvorming zich tot de gebruikelijke gang van zaken verhouden. Geef in het draaiboek weer wat het mandaat is in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zorg dat dit binnen het bedrijf bekend is. Onduidelijkheden of weerstand kan bij een crisis een snelle en daadkrachtige aanpak in de weg staan.

- **Structuur**

De crisisbeheersing sluit aan op de normale werkorganisatie. Risico's in beeld brengen en daarop passende maatregelen treffen behoort tot de routine van ieder bedrijf. Bij deze pro-actie en preventie hoort ook voorbereiding op incidenten en crises. Bekende risico's kunnen immers plots escaleren. Of er duiken nieuwe risico's op, die leiden tot een incident of crisis. In dat geval moet het crisisteam snel bereikbaar zijn en in actie kunnen komen.

Een of enkele vaste personen die (telefonisch) altijd bereikbaar zijn als meldpunt voor (potentiële) incidenten en crises maakt deel uit van de crisisorganisatie, die verder bestaat uit het crisisteam. In geval van crisis blijkt dat ondersteuning van dit team door experts binnen of buiten het bedrijf vaak aan te bevelen is. Leg daarom – van tevoren – het netwerk met relevante contactpersonen al vast in het draaiboek voor de verschillende crisistypen. Bijvoorbeeld na een melding van een microbiologische contaminatie van je product, wil je in korte tijd:

- o de tracking and tracing binnen je bedrijf op orde hebben en uitvoeren
- o de contaminatiebron achterhalen, evenals hoe lang en op welke producten die contaminatie kon voorkomen
- o de Meldwijzer van de NVWA invullen (eHerkenning noodzakelijk, dus ook die gegevens paraat hebben)
- o je afnemers en leveranciers informeren én medewerkers van je eigen bedrijf
- o gebruik maken van de kennis en expertise bij GroentenFruit Huis
- o etc.

- **Samenstelling crisisteam**

De samenstelling van je crisisteam houdt uiteraard verband met de aard en omvang van je bedrijf. Houd ook rekening met de afbakening en doelen van het draaiboek; dit

www.TuinbouwAlert.nl • info@TuinbouwAlert.nl • [@TuinbouwAlert](https://www.instagram.com/TuinbouwAlert)



team moet problemen met de crisistypes kunnen aanpakken. Teamleden moeten samen in staat zijn snel een analyse te maken van wat er speelt, hoe dat verder kan escaleren (scenario's), welke problemen er kunnen optreden en met welke maatregelen de (vervolg)schade is te beperken. En: wat de juiste strategie en boodschap is voor de communicatie binnen het eigen bedrijf en naar externen.

d. Opschalingscriteria

Als je de crisistypes waarvoor het draaiboek is opgesteld in ogenschouw neemt, wat is dan het ergste dat je bedrijf kan overkomen? Besteed er met het crisisteam eens een uur aan om erover te praten. Maak een opsomming van situaties die je niet wilt meemaken. En bedenk daarna welke impact ze kunnen hebben op je bedrijf en op de verkoop van je product. Op basis van de verstoring van de normale gang van zaken is te beoordelen of de situatie ernstig genoeg is om niet meer met de gebruikelijke werkwijze ('routine') af te handelen. Je krijgt dan de opschalingscriteria in beeld die kunnen bepalen of **in een acute situatie** het crisisteam in actie moet komen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Een derde van de afzet of de voornaamste afnemer dreigt weg te vallen
- De productie dreigt voor langere tijd stil te vallen; je kunt langdurig niet leveren
- De reputatie van het bedrijf raakt ernstig beschadigd

e. Stappenplan

Het stappenplan beschrijft het proces van je crisisbeheersing. Vanaf de eerste melding tot en met de afronding van de evaluatie. Logische stappen zijn:

- Ontvangst melding
- Verificatie melding
 - o Wat is de bron, is deze betrouwbaar?
 - o Wat weten we al over het geschetste probleem?
- Eerste beoordeling mogelijke impact
 - o Op basis van de eerder opgestelde opschalingscriteria wordt de vraag gesteld of de afhandeling met de 'normale werkwijze' mogelijk is of niet
- Crisisteam operationeel
 - o Waar komt het team bijeen?
 - o Welke voorzieningen zijn nodig?
 - o Overleg met vaste agenda
- Afbouw crisisteam en nazorg
 - o Zorg voor overdracht (doorlopende) maatregelen en communicatie naar de gangbare organisatie
 - o Evalueer de crisisbeheersing. Dit omvat in ieder geval:
 - De oorzaak en aanleiding van de calamiteit
 - De werkwijze met resultaten van het crisisteam
 - Lessen voor de toekomst

f. Contactgegevens crisisteam

Het overzicht van de leden van het crisisteam, met functie en contactgegevens.

www.TuinbouwAlert.nl • info@TuinbouwAlert.nl • [@TuinbouwAlert](https://www.instagram.com/TuinbouwAlert)





g. Overig

Enkele suggesties voor aanvullingen op het draaiboek.

- **Vaste agenda**
 - Welkom en opening
 - Procesafspraken crisisoverleg
 - Beeldvorming actuele situatie
 - Oplossingen benoemen
 - Besluiten nemen
 - Resultaat overleg toetsen
 - Afsluiting met eventueel afspraak volgende bijeenkomst

- **Handvatten werkwijze**
 - Procesafspraken crisisoverleg
Wat gaan we doen, welk doel heeft het overleg en hoeveel tijd hebben we?
Zorg bij de start van het overleg dat de leden van het crisisteam eensgezind met de gezamenlijke opdracht aan de slag kunnen.
 - Beeldvorming actuele situatie
Wat is er aan de hand? Welke informatie hebben we; gaat het om feiten of zijn het mogelijk geruchten? Wat weten we nog niet, maar is wel van belang om in beeld te hebben? Waartoe kan deze situatie leiden, is een aantal scenario's te bedenken? Welke problemen komen eruit voort? Maak een lijst en deel ze in naar prioriteit: welke zijn het meest urgent om op te lossen?
Is bekend hoe de omgeving (buren, klanten, leveranciers, (vak)pers of medewerkers) op jouw crisis reageren? Monitor berichtgeving op de (social) media en benut signalen voor het vaststellen van een geschikte strategie voor je communicatie.
Schrijf 'restproblemen' op om er in een volgend overleg op terug te kunnen komen. Gebruik beeldmateriaal, zoals kaarten of bijvoorbeeld stroomschema's die de in- en verkoop van je product uitbeelden. Teken een tijdslijn: wanneer speelt wat, wat zijn cruciale (beslis)momenten?
 - Oplossingen benoemen
Maak een opsomming van mogelijke oplossingen. Welke maatregelen zijn het meest effectief om de grootste en meest urgente problemen te tackelen? En wie hebben we erbij nodig en wie moet welke informatie hebben?
 - Besluiten nemen
Welke actie zetten we uit? Wie doet wat? Maak concrete afspraken, met een planning erbij. Kijk ook terug naar het doel van de bijeenkomst: is dat bereikt? Leg meteen vast wanneer het team weer bijeen komt en welke voorbereiding daarvoor gewenst is.

- **Aandachtspunten situatieanalyse en crisiscontext bij de beeldvorming**

Een goede crisisaanpak staat of valt met een goede inschatting van een situatie. Besteed er voldoende tijd aan en wacht met het vaststellen van oplossingen en besluiten totdat je als team zeker weet dat je alle **op dat moment beschikbare en relevante** informatie op tafel hebt. Denk aan:

 - De aard van het incident of crisis

www.TuinbouwAlert.nl • info@TuinbouwAlert.nl • [@TuinbouwAlert](https://www.instagram.com/TuinbouwAlert)



- De belangen die op het spel staan
- De kennis die je hebt, of nog moet vergaren
- Welke dilemma's er spelen

Noteer je informatiebronnen en benoem ook bronnen waar je informatie kunt verkrijgen die je nog mist en nodig denkt te hebben bij volgende stappen in je crisisbeheersing. Na afronding van de bespreking van de situatieanalyse en de crisiscontext heb je een goed beeld van de feiten, de (mogelijke) scenario's, en de tijdperiode waarin zaken zich (kunnen) voordoen, de personen / instanties die een rol spelen bij de situatie (de actoren) en welke informatie via (social) media al bekend is (wie weet al dat er iets speelt en hoe is het in het nieuws?). Met deze kennis zijn problemen goed te beschrijven, als opmaat naar het bespreken van (gewenste) oplossingen.

- **Vorbereiden op communicatie**

In het draaiboek is vastgelegd met welke crisistypes je rekening houdt, evenals welke leidende principes je hanteert bij de crisisaanpak. Op basis hiervan is de preparatie op crises verder uit te bouwen met de voorbereiding op je crisiscommunicatie. Zorg dat je informatievoorziening open en eerlijk is en dat je goed toegang hebt tot je eigen communicatiekanalen (e-mail, website, Facebook, Twitter, etc.). Zijn collega's te bereiken en welke afspraken maak je over hun gebruik van social media? Bij wie kunnen collega's terecht bij vragen, wie treedt op als woordvoerder voor de pers en wie is contactpersoon voor klanten, etc. en hoe en wanneer zijn ze bereikbaar? Een deel van de berichten die je gedurende crisissituaties wilt verspreiden kun je alvast uitschrijven. Denk aan basisteksten voor een recallbrief, statements, berichten aan afnemers en/of leveranciers of persberichten. Dit is in 'alle rust' en zonder de hectiek van een crisis voor te bereiden en scheelt tijd als het er echt op aankomt. Besef wel dat je tijdens die crisis steeds moet controleren of de inhoud en toonzetting van je berichten goed aansluiten bij vragen die leven bij je klanten, het publiek, je collega's, etc. Monitoring van berichtgeving is belangrijk, voor het bepalen van de juiste inhoud en toonzetting van je berichtgeving.

- **Contactgegevens netwerk**

Voorkom dat je gedurende een crisis tijd verliest aan het opzoeken van namen en contactgegevens van mensen die je wilt informeren of consulteren. Maak een lijstje van kennis en het netwerk dat je wilt kunnen raadplegen (gemeente, verzekeraar, je branchevereniging, etc.), eventueel toegespitst op specifieke problemen (bijvoorbeeld voedselveiligheid of plantgezondheid).

TuinbouwAlert

Dit is een checklist van het CBL, GroentenFruit Huis, Glastuinbouw Nederland, LTO Nederland, NFO en Plantum. Deze organisaties werken samen aan de beheersing van risico's en crises in de voedingstuinbouw en communiceren tijdens crises via TuinbouwAlert. Voor nadere informatie kijkt u op www.TuinbouwAlert.nl. De samenwerking krijgt onder meer gestalte in het gezamenlijke kernteam en het [draaiboek Risico- en crisismanagement Voedingstuinbouw](#).

www.TuinbouwAlert.nl • info@TuinbouwAlert.nl • [@TuinbouwAlert](https://twitter.com/TuinbouwAlert)

