'Een goede voorbereid

'Productieproces veroorzaakt milieuramp'. 'Medewerker omgekomen bij brand in opslagloods'. 'Vervuild diervoeder bedreigt volksgezondheid'. Dergelijke krantenkoppen zijn de nachtmerrie van elke manager. Immers, een crisis kan zelfs de sterkste reputatie in één klap vernietigen en een bedrijf op torenhoge kosten jagen. Een goede voorbereiding op een crisis is het halve werk, zo weet Manfred Hessing van diervoederfabrikant Business Unit Hendrix.

Foto's: Peter Laarakker

Relevante afdelingen krijgen bij een crisis de opdracht de benodigde informatie, bijvoorbeeld op basis van monsters uit eieren, te verstrekken aan het crisis-handling-team.

ing is het halve werk’

Mei 1999. In België wordt de kankerverwekkende stof dioxine aangetroffen in dierlijk vet, een ingrediënt van kippenvoer. Pers, politici en actiegroepen duiken er bovenop en alle producten waarin ook maar een beetje ei of kip verwerkt zit, van koekjes en eieren tot mayonaise, worden op grote schaal teruggehaald uit supermarkten in Nederland en België. Manfred Hessing, manager Voedselkwaliteit en voedselveiligheid bij Nutreco-dochter BU Hendrix, herinnert het zich nog als de dag van gisteren. “Achttien mei om drie uur ’s middags werd ik gebeld door een vertegenwoordiger van LNV. Die zei: ‘Meneer, u hebt een probleem. Mogelijk heeft uw bedrijf een aandeel in deze vervuiling’. Hoewel wij geen zaken deden met het bedrijf waar de vervuiling was aangetroffen, waren we toch verdacht. Niet lang daarna belde de pers en de volgende dagen waren we elke dag op het achtuurjournaal.”
Hendrix doorstond de crisis en moederbedrijf Nutreco leed uiteindelijk ‘alleen’ financiële schade – een slordige € 10 miljoen. “We konden binnen korte tijd aantonen dat onze productstromen niet vermengd waren met die van het bedrijf waar dioxine was aangetroffen en hebben zo bewezen dat we onze zaken goed op orde hebben. Ook hebben we op een positieve manier kunnen samenwerken met de overheid en de media”, zegt Hessing.

Kwetsbaar
Desondanks ervoeren Hessing en zijn collega’s de goede afloop meer als geluk dan wijsheid. “We realiseerden ons hoe kwetsbaar we waren. Vroeger werden grondstoffen ingekocht op basis van iemands onschuldige blauwe ogen en dat kan niet meer. Je moet weten welke producten je inkoopt en of die voldoen aan de gestelde eisen waaronder zeker de voedselveiligheidseisen. Bovendien zijn we onderdeel van de beursgenoteerde onderneming Nutreco, waardoor we meer in the picture staan dan andere bedrijven. Is er sprake van een crisis, dan willen aandeelhouders meteen weten hoe het zit. Zij verwachten dat je de zaak tot in de puntjes beheerst.”
Om voortaan nog beter voorbereid te zijn, besloot het bedrijf samen met andere Nutreco-bedrijven, waaronder Skretting (visvoer), Nanta (diervoeders in Spanje), Trouw Nutrition (Premix en speciaal voeders), Sada (pluimveevleesketen in Spanje) en toendertijd Hendrix Meat Group, Pingo Poultry en Marine harvest (aqua) een systeem voor kwaliteit- en risicomanagement op poten te zetten. Het resultaat was Nutrace, dat in 2003 Nutreco-breed werd geïntroduceerd.

Voorkomen en aanpakken
Het Nutrace-systeem rust op vier pijlers: gecertificeerde kwaliteit, monitoring, tracking & tracing, en risicomanagement. “Het bevat dus zowel maatregelen om crises te voorkomen als tools om crises snel en effectief aan te pakken. Zo waarborgt de eerste pijler de kwaliteit van onze grondstoffen, terwijl de tweede pijler voorschrijft hoe en hoe vaak kwaliteitscontroles moeten plaatsvinden. Binnen het onderdeel ‘tracking & tracing’ hebben we de hele productieketen vastgelegd, van agrarische producent tot fabrikant van dierlijke consumentenproducten. De pijler ‘risicomanagement’ tenslotte bevat een stappenplan van hoe en door wie te handelen in geval van een crisis, trainingen die mensen moeten volgen en een overzicht van de belangrijkste issues en crises waar Hendrix tegenaan kan lopen”, licht Hessing toe. Mogelijke crises voor Hendrix zijn bijvoorbeeld verontreiniging van diervoeders (inclusief bijproducten), besmettelijke dierziektes en rampen binnen het bedrijf, zoals brand, ontploffing, of een ernstig ongeval.
Er zijn issues, incidenten en crises, vertelt Hessing. “Een issue is een onderwerp van continue discussie, bijvoorbeeld in de media, met af en toe een aandachtspiek. Tijdens zo’n piek kan een issue uitgroeien tot een incident of zelfs een crisis. Voorbeelden van issues zijn voedselveiligheid, duurzaamheid en ggo’s. Het management moet er voor zorgen dat er voor elk issue een goede ‘position paper’ klaarligt.” Een incident is alweer een stapje erger: een gebeurtenis als pcb’s in eieren heeft op zich weinig impact op het bedrijf, maar kan potentieel wel uitgroeien tot een crisis.

Issue, incident of crisis?

Issue: onderwerp van continue discussie (bijvoorbeeld in de media) met af en toe een aandachtspiek. Kan uitgroeien tot een incident of zelfs een crisis. Voorbeelden: residuen van antibiotica, duurzaamheid en ggo’s.
Incident: losse gebeurtenis die op zich weinig impact heeft op het bedrijf, maar wel kan uitgroeien tot een crisis. Voorbeeld: pcb’s in biologische eieren.
Crisis: situatie of gebeurtenis met betrekking tot mensen, producten, prestatie of reputatie waarover veel in kranten en/of op radio en tv wordt bericht. Kan, mede door toedoen van de pers, de reputatie van een (deel van het) bedrijf bedreigen of beschadigen. Voorbeeld: dioxine-affaire in 1999.
Bron: Nutreco, Power Point presentatie Nutrace

Ten slotte is er de echte crisis. Hessing: “Dat is een situatie of gebeurtenis waarbij de geest al uit de fles is. Een crisis bedreigt, vooral door de negatieve media-aandacht, de reputatie van een bedrijf en belemmert het in zijn doen en laten. Een crisis kan de gezondheid en/of het welzijn van mens, dier en milieu bedreigen en heeft het vermogen binnen zeer korte tijd te groeien van lokale naar regionale, nationale of zelfs internationale schaal.”

Stappenplan

De aanpak van een incident of crisis verloopt bij Hendrix Veevoeding in vier stappen: melding, verificatie, oprichten van een crisis-handling-team en als laatste crisis-handling. “Is er mogelijk sprake van een crisis, dan kunnen mensen deze melden via ons speciale telefoonnummer 0800-crisisnu. Zij krijgen dan de corporate reputation officer van Hendrix aan de lijn, die meteen de leden van het crisis core team inseint. Overigens is de corporate reputation manager zelf ook alert op eventuele crises. Hij is aangesloten op verschillende digitale netwerken, websites en op het internationale early warning system van Nutreco”, vertelt Hessing.

Bij stap twee bepaalt het crisis core team, bestaande uit de Corporate Reputation Officer, de procesmanager Productie en Logistiek en de manager Kwaliteit en voedselveiligheid, of er inderdaad sprake is van een crisis. Het team stelt een factsheet een een Q&A-lijst op waarmee de relevante functionarissen van Nutreco en de directie van de BU Hendrix op de hoogte worden gesteld. “De factsheet geeft antwoord op vragen als: wat is er gebeurd, hoe is het gebeurd, en hoe kan herhaling worden voorkomen?”

Vijf c’s

Is er sprake van een crisis, dan wordt bij stap drie een crisis-handling-team ingesteld. Dit team bestaat uit de leden van het core-crisis-team, aangevuld met enkele relevante experts. “Alle interne en externe communicatie loopt via of in opdracht van het crisis-handling-team. Zo waarborgen we de vijf c’s die volgens ons belangrijk zijn bij het aanpakken van een crisis: care, commitment, consistency, coherence en clarity.”

Het team geeft ook opdracht tot het activeren van de crisisruimte, die in ‘vredestijd’ al is ingericht en altijd stand by staat. “In de crisisruimte staan diverse telefoons, faxen en computers – zaken die het team nodig heeft bij het afhandelen van de crisis”, illustreert Hessing.

De vierde en laatste stap is de eigenlijke aanpak van de crisis. Hierbij krijgen relevante afdelingen de opdracht de benodigde informatie te verstrekken aan het crisis-handling-team. Het crisis-handling-team informeert vervolgens alle relevante doelgroepen, zoals de VWA, klanten (veehouders), de verwerkende industrie, het Productschap Diervoeder, politici, de media, maatschappelijke organisaties en collega-bedrijven in de diervoedersector. Tegelijkertijd worden de aan dierproducten gerelateerde organisaties geïnformeerd.

Stappenplan crisis verontreiniging veevoeder

1. Melding crisis naar speciaal alarmnummer
2. Verifiëren melding, beslissing crisis ja/nee, opstellen factsheet
3. Oprichten crisis-handling-team (core-crisis-team plus relevante experts)
4. Crisis handling: contact met VWA, Productschap Diervoeder, informeren relevante interne doelgroepen, toeleveranciers en klanten, eventueel overgaan tot recall (crisis-handling-team)

Bron: Crisishandboek Nutreco, business unit Hendrix.

Communicatie met het eigen personeel is zeer belangrijk bij crisis handling.

Helder

Niemand praat met de media behalve de daarvoor aangewezen personen. “Die hebben een mediatraining gevolgd om te leren hoe je een boodschap helder en toegankelijk moet brengen en niet te veel vervalt in technische termen.”

Hessing benadrukt dat interne communicatie zeer belangrijk is bij een goede crisis-handling.. “Je moet er voor zorgen dat eigen medewerkers altijd zeer goed geïnformeerd zijn. Wij doen dat via nieuwsflitsen op intranet, personeelsbijeenkomsten en contactpersonen die de informatie doorgeven aan de rest van de medewerkers.”

Het lastigste aan het afhandelen van een crisis vindt Hessing het afbakenen welke fabrikanten, grondstoffen, stakeholders en landen erbij betrokken zijn: ” Het is zaak dat je dat al aan het begin van het crisistraject helder hebt, anders heb je achteraf een probleem. Een checklist met mogelijke stakeholders in het crisisdraaiboek helpt een eind op weg. In overleg met relevante experts binnen het bedrijf kun je deze lijst afvinken.”

Paniekacties voorkomen

De voorbereidingen op een crisis – het onderhouden van het netwerk, het bijwerken van procedures, lijsten en protocollen en het (laten) volgen van mediatrainingen – die voor een groot deel gedaan kunnen worden in ‘vredestijd’ zijn het gemakkelijkst. “Dan heb je tijd om helder na te denken over hoe je iets het beste kunt aanpakken. Dat voorkomt paniekacties en vertraging op die momenten dat het er echt op aankomt”, motiveert Hessing.

En juist die voorbereiding is ten tijde van een crisis het halve werk.

Lisette de Jong