



Σχολή Επιστημών Τροφίμων

Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

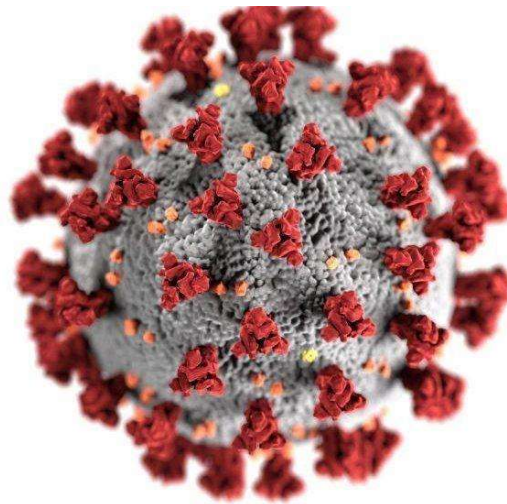
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Crisis management team σε εταιρία τροφίμων. Η αντιμετώπιση του covid 19»

«Crisis management team in the food industry. Management of covid-19»

Διευθυντής Καθ. Τμήματος Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων (ΠΑ.Δ.Α)

Ιωάννης Τσάκης



Αρετή Σπανού

Areti Spanou

Δρ. Κυριακή Λαμπροπούλου

Dr. Kyriaki Lampropoulou

ΑΙΓΑΛΕΩ / AIGALEO 2020



Faculty of Food Sciences

Department of Food Science and Technology

Master of Science

FOOF INNOVATION, QUALITY AND SAFETY

Msc THESIS

Crisis management team in the food industry. Management of covid-19 in food industry.

ARETI SPANOU

19026

aretispanou89@gmail.com

SUPERVISOR

Dr. Kyriaki Lampropoulou

ΑΙΓΑΛΕΩ / AIGALEO 2020

Έγινε δεκτή

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ:

Οι υπογράφωντες δηλώνουμε ότι έχουμε εξετάσει τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία (master thesis) με τίτλο **‘Crisis management team σε εταιρία τροφίμων. Η αντιμετώπιση του covid 19’** που παρουσιάστηκε από την **ΑΡΕΤΗ ΣΠΑΝΟΥ**, υποψηφίου για τον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στην **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ** και βεβαιώνουμε ότι γίνεται δεκτή.

Ημερομηνία

30/08/2021

Όνομα επιβλέποντος

Λαμπροπούλου Κυριακή

Ημερομηνία

30/08/2021

Όνομα επιβλέποντος

Χούγουλα Δήμητρα

Ημερομηνία

30/08/2021

Όνομα επιβλέποντος

Κανέλλου Αναστασία

Δήλωση περί λογοκλοπής/Copyright

Έχοντας πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Δηλώνω, επίσης, ότι αναλαμβάνω όλες τις συνέπειες, όπως αυτές νομίμως ορίζονται, στην περίπτωση που διαπιστωθεί διαχρονικά ότι η εργασία μου αυτή ή τμήμα αυτής αποτελεί προϊόν λογοκλοπής.

ΑΡΕΤΗ ΣΠΑΝΟΥ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με βοήθησε να πραγματοποιήσω το στόχο μου ο οποίος ήταν να παρακολουθήσω το παρόν μεταπτυχιακό. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον σύντροφο μου για την υπομονή, τη κατανόηση και τη στήριξη που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη καθηγήτρια μου κα. Λαμπροπούλου Κυριακή η οποία με καθοδήγησε έτσι ώστε να εκπονηθεί η παρούσα εργασία και έδειξε μεγάλη κατανόηση σε μία δύσκολη χρονική περίοδο για εμένα.

Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη, αναλύουμε τη δομή, το σχέδιο δράσης και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων στις επιχειρήσεις τροφίμων. Κρίσεις στις επιχειρήσεις μπορεί να έχουν χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης αλλά έχουν υψηλό αντίκτυπο. Η διαχείριση τους είναι απαραίτητη για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας σωστά δομημένης Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ).

Βάσει των συνηθέστερων κρίσεων στις επιχειρήσεις τροφίμων είναι εύκολα αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο βάρος της ΟΔΚ αναλαμβάνει το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, ενώ η ύπαρξη της ΟΔΚ είναι υποχρεωτική λόγω των προτύπων (HACCP, ISO 22000 κ.α.).

Μια πρόσφατη κρίση την οποία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τροφίμων είναι και αυτή της πανδημίας του COVID-19.

Η ομάδα αυτή αποτελείται από 3 βασικούς πυλώνες που είναι η Διασφάλιση Ποιότητας, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και το τμήμα Ασφαλείας. Είναι αυτή που θα ορίσει την ηγεσία της ομάδας και όλες τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν σε μια τέτοια κρίση όπως είναι οι διαδικασίες εξυγίανσης, ατομικής προστασίας, φυσικής απόστασης των εργαζομένων, παρακολούθηση και εφαρμογή όλων των μέτρων της κυβέρνησης όπως self test, rapid test, καταγραφή συμβάντων, ιχνηλάτηση όπου είναι απαραίτητη, βάρδιες κ.α.. Είναι υπεύθυνοι για το στήσιμο όλων των διαδικασιών, την επιλογή πρόσθετων μελών στην ομάδα, το διαμοιρασμό των εργασιών, την επίβλεψη και των έλεγχο όλων των παραπάνω.

Abstract

In the present study, we analyze the structure, action plan and procedures to be followed by a crisis management team in the food businesses.

Business crises may have a low probability of occurrence but have a high impact. Their management is necessary to reduce the negative impact on the business. For this reason, it is necessary to create a well structured Crisis Management Team (CMT).

Based on the most common crises in food businesses, it is easy to understand that most of the burden of the CMT is borne by the Quality Assurance department, while the existence of the crisis management team is a prerequisite of the food management systems (HACCP, ISO 22000 etc.).

A recent crisis that food businesses have been called upon to deal with is that of the COVID-19 pandemic.

This group consists of 3 main pillars which are Quality Assurance, Human Resources and Security representatives . The members of this team will define the leadership of the team and all the procedures that must be followed in such a crisis as the procedures of consolidation, personal protection, physical distance of employees, monitoring and implementation all government measures such as self tests, rapid tests, event logging, tracking where necessary, shifts etc. etc. They are responsible for setting up all the procedures, the selection additional team members, job sharing, supervision and control of all of the above.

Περιεχόμενα	
Δήλωση περί λογοκλοπής/Copyright	4
Ευχαριστίες	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Κεφάλαιο 1 : Crisis Management Team και Crisis	10
1.1 Ορισμός Κρίσης.....	10
1.1.1 Φάσεις μιας κρίσης.....	11
1.2 Διαχείριση κρίσεων	13
1.3 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων.....	14
1.4 Ικανότητες Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων:.....	15
1.5 Αρμοδιότητες	15
Κεφάλαιο 2 : Crisis Management team και Crisis στο κλάδο των τροφίμων.....	18
2.1 Διαχείριση κρίσεων στον κλάδο των τροφίμων.....	18
2.2 Ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον κλάδο των τροφίμων.....	18
2.3 Μέλη Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων στο Κλάδο των τροφίμων	21
2.4 Σχέδιο Διαχείρισης κρίσεων στο Κλάδο των τροφίμων.....	24
2.5 Ενδείξεις ότι υπάρχει κίνδυνος που θα φέρει κρίση	25
2.6 Τα βήματα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε περίπτωση κρίσης.....	27
2.6.1 Αξιολόγηση του κινδύνου	27
2.7 Διαχείριση του Κινδύνου	30
2.8 Εφαρμογή των Αποφάσεων για τη Διαχείριση της Κρίσης.....	30
2.9 Ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τα χαρακτηριστικά και το μέγεθος της κρίσης.....	30
2.10 Κοινοποίηση της Διατροφικής Κρίσης.....	31
Κεφάλαιο 3 : Κρίσεις σε εταιρίες τροφίμων	32
3.1 Cases of Crisis.....	32
3.1.1 Blue Bell Creameries, Listeria Crisis.....	32
3.2 Επίσημη αναφορά των RASFF της European Commission για το 2020.....	36
3.3 Τα τελευταία RASFF που εντοπίστηκαν και αφορούσαν την Ελλάδα τα οποία μπορούμε να βρούμε στη σελίδα της European Commission.....	37
Κεφάλαιο 4 : COVID – 19 και βιομηχανία τροφίμων.....	39
4.1 Γενικά	39
4.2 Τα στάδια στις επιχειρήσεις τροφίμων με μεγαλύτερη έκθεση και φόβο για τον Covid-19.	42
4.3 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων στη Βιομηχανία Τροφίμων σε περίοδο covid-19.....	43

4.4 Μέτρα της ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων στη Βιομηχανία Τροφίμων σε περίοδο covid-19.....	46
Βιβλιογραφία - Αναφορές	53

Κεφάλαιο 1 : Crisis Management Team και Crisis

1.1 Ορισμός Κρίσης

Μια κρίση είναι ένα συμβάν χαμηλής πιθανότητας και υψηλού αντίκτυπου που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων επίλυσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα, μπορεί να εμφανιστεί απροσδόκητα και σε χρονική στιγμή που δε τη περιμένει κανείς. Προσφέρει λίγο χρόνο και μερικές φορές μπορεί να εκπλήξει τα οργανωτικά μέλη και να παρουσιάσει ένα δίλημμα που χρειάζεται απόφαση ή κρίση που θα οδηγήσει σε αλλαγή προς το καλύτερο ή το χειρότερο . Στην κινεζική γλώσσα, το ιδεόγραμμα που χρησιμοποιείται για την έκφραση κρίσης περιέχει δύο λέξεις: κίνδυνος και ευκαιρία. Οι ίδιες λέξεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν το βασικά στοιχεία κάθε κρίσης.

Μια κρίση μπορεί να είναι κίνδυνος :

- Για την επωνυμία (μιας επιχείρησης)
- Για ένα συγκεκριμένο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή εργοστάσιο
- Για ένα άτομο
- Για τους Καταναλωτές
- Για την ενδιαφερόμενη εταιρεία ή τον οργανισμό, καθώς και για τους επενδυτές, τους μέτοχοι και τους ασφαλιστές της
- Για ολόκληρη η βιομηχανία.
- Για τη φήμη , τη δημόσια εικόνα , τα προϊόντα , τα στελέχη του οργανισμού
- Γιατί μπορεί να προκαλέσει αρνητική προσοχή και προβολή των μέσων μαζικής ενημέρωσης
- Γιατί μπορεί να προκαλέσει αρνητική προσοχή των εθνικών ελεγκτικών μηχανισμών και υπηρεσιών
- Για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- Προκαλώντας μεγάλη σπατάλη οικονομικών πόρων

Από την άλλη πλευρά, εάν η κρίση αντιμετωπιστεί καλά, ή εάν το πρόβλημα επηρεάζει έναν αντίπαλο, η κατάσταση μπορεί να είναι μια ευκαιρία. Μια κρίση μπορεί ακόμη και να δημιουργηθεί ή να αξιοποιηθεί προς όφελος ενός προϊόντος ή να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό όπως μια ομάδα για να διαφημιστεί, να προωθήσει μια εκστρατεία ή να προσελκύσει νέα μέλη.

Επίσης, μια κρίση μπορεί να αποδειχθεί ευκαιρία για μια εταιρεία να ενισχύσει τη δέσμευσή της προς τους καταναλωτές της. Ομοίως, μπορεί να είναι μια ευκαιρία για τους καταναλωτές να ενισχύσουν την πίστη τους στη συγκεκριμένη εταιρεία ή προϊόν.

Μια κρίση μπορεί να κοστίζει σε μια επιχείρηση τεράστια χρηματικά ποσά, υπάρχουν πολλά παραδείγματα που μπορεί κανείς να βρει από εταιρίες που έχασαν τεράστια ποσά κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από μια κρίση

1.1.1 Φάσεις μιας κρίσης

Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερις φάσεις οι οποίες αναφέρονται και αναλύονται παρακάτω. Αυτές οι φάσεις φαινομενικά μοιάζουν μεταξύ τους και δεν είναι απαραίτητο ότι όλες θα πρέπει να λάβουν χώρα σε κάθε επερχόμενη κρίση. Εάν μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε κάθε φορά ποια είναι μπορούν να μας βοηθήσουν στην επίλυση της κρίσης:



- Πρόδρομη φάση της κρίσης (Prodromal crisis stage)
- Φάση εκδήλωσης της κρίσης, κορύφωση – Οξεία φάση (Acute crisis stage)
- Φάση επιπτώσεων-Φάση χρόνιας κρίση (Chronic crisis stage)
- Φάση ύφεσης – Φάση επίλυσης (Crisis solution stage)

Η πρόδρομη φάση μιας κρίσης είναι η φάση στην οποία αρχίζει να φαίνεται η έλευση της κρίσης ή οποία θα φέρει προβλήματα σε μια επιχείρηση. Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει μία ομάδα διαχείρισης κρίσεων που έχει συσταθεί σωστά και λειτουργία άρτια μπορεί να αντιληφθεί αυτή τη φάση και να αναγνωρίσει τους κινδύνους που έρχονται και να βοηθήσει την επιχείρηση έτσι ώστε να έχει τις λιγότερες δυνατές απώλειες και να ξεπεράσει αναίμακτα και σύντομα την κρίση. Αυτή η φάση γίνεται αντιληπτή μέσω μηνυμάτων που λαμβάνει η επιχείρηση από πολλούς παράγοντες. Πολλές επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται από τη πρόδρομη φάση τη κρίση και κάποιες άλλες δε δρουν εξ αρχής ενώ την έχουν αντιληφθεί και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να φτάνουν στο σημείο η κρίση να περνάει στην οξεία φάση.

Η φάση εκδήλωσης της κρίσης - κορύφωση έρχεται στην επιφάνεια όταν η κρίση δεν αντιμετωπιστεί στη πρόδρομη φάση. Είναι δεδομένο ότι σε αυτή τη φάση της κρίσης η επιχείρηση θα έχει αρκετές απώλειες και θα δημιουργηθούν αρκετά προβλήματα. Είναι μια φάση στην οποία οι αποφάσεις θα πρέπει να παρθούν γρήγορα να υπάρχει άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων και φυσικά όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν από μια καλά στελεχωμένη και οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Όταν η ομάδα διαχείρισης κρίσεων αντιληφθεί στη πρόδρομη φάση τη κρίση και δε μπορεί να δώσει λύση σε αυτό το στάδιο προετοιμάζεται έτσι ώστε να λειτουργήσει σωστά και να βοηθήσει την επιχείρηση όντας έτοιμη και οργανωμένη στο στάδιο της εκδήλωσης.

Η φάση επιπτώσεων είναι η φάση της καταγραφής των απωλειών, της αξιολόγησης των στελεχών του οργανισμού και της εύρεσης των αιτιών, πολλές φορές ονομάζεται και φάση εκκαθάρισης. Επιπλέον, στη φάση αυτή ύστερα από μία ορθή διαχείριση της κρίσης γίνεται αξιολόγηση μιας επιτυχημένης ομάδας διαχείρισης που αντιμετώπισε γρήγορα ένα ανεπιθύμητο γεγονός και πιθανώς κατάφερε να το ανατρέψει προς όφελος της επιχείρησης.

Η φάση ύφεσης - επίλυσης είναι το στάδιο της κρίσης στο οποίο φαίνεται αν έχουν υλοποιηθεί οι στόχοι της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Είναι το τελευταίο στάδιο μιας

κρίσης στο οποίο θα φανεί αν η κρίση είχε αρνητικά αποτελέσματα, εάν επωφελήθηκε η επιχείρηση από τη κρίση έτσι ώστε να βγει κερδισμένη ή εάν έχει απώλειες και σε τι βαθμό είναι αυτές.

1.2 Διαχείριση κρίσεων

Όπως έχει προαναφερθεί οι κρίσεις είναι ένα συχνό φαινόμενο που εμφανίζεται πολλά χρόνια τώρα. Τα τελευταία χρόνια λοιπόν, για την αντιμετώπιση αυτών των κρίσεων βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν πως θα διαχειρίζονται κάθε είδους κρίση που μπορεί να εμφανιστεί και να πλήξει την επιχείρηση. Όταν λοιπόν λέμε πως δημιουργούμε ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων εννοούμε τον εντοπισμό όλων των πιθανών απειλών για μια επιχείρηση, την καταγραφή τους και έπειτα τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις απειλές, το ταχύτερο δυνατόν και με τις λιγότερες πιθανές απώλειες και ζημιές. Σύμφωνα με (Pearson, C. M., & Clair, J. A., 1998) η διαχείριση κρίσεων είναι μια συστηματική προσπάθεια από τα μέλη μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με κάποια μέλη τα οποία είναι εξωτερικοί συνεργάτες, να αποτρέψουν τις κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που συμβαίνουν. Η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής διαχείρισης κρίσεων αποδεικνύεται όταν αποφεύγονται οι πιθανές κρίσεις ή όταν οι βασικοί ενδιαφερόμενοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα επιτυχίας των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων των κρίσεων υπερτερούν των αποτελεσμάτων αποτυχίας. Στη διαχείριση μιας κρίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η ταχύτητα αντίδρασης, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις πολύ γρήγορα.

Σκεπτόμενοι ότι οι κρίσεις είναι πολυδιάστατες και μπορεί να επιφέρουν προβλήματα σε μια επιχείρηση σε διάφορα τμήματα, προϊόντα και υπηρεσίες της, θα ήταν πιο σοφό στο πέρας της κρίσης να αξιολογούνται με ρεαλιστικά κριτήρια. Το να καταφέρει μια επιχείρηση απλά να επιβιώσει μετά από μια κρίση δεν είναι απαραίτητα αρκετό και δε σημαίνει πως η διαχείριση της κρίσης στέφθηκε με επιτυχία. Θα πρέπει η διαχείριση κρίσεων να γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε μια κρίση που επαναλαμβάνεται να μπορεί να αντιμετωπιστεί καλύτερα την επόμενη φορά που θα εμφανιστεί, εάν δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί και να μην εμφανιστεί ξανά. Ενδεχομένως μια κρίση εάν διαχειριστεί σωστά ακόμα και να ωφελήσει μια επιχείρηση γιατί η έγκαιρη και σωστή αντιμετώπιση της να μπορεί να διαφημιστεί

έτσι ώστε να φανεί στο κοινό πόσο καλά προετοιμασμένη είναι η επιχείρηση και πως μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε είδους κρίση.

1.3 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων.

Η έννοια της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (Crisis Management Team - CMT) τοποθετείται κάπου στη δεκαετία του 1970 και 1980 με γεγονότα όπως το Amoco Cadiz βυθισμένο κοντά στις ακτές της Γαλλίας, χύνοντας πάνω από 68 εκατομμύρια γαλιόνια πετρελαίου και τη μερική κατάρρευση του Three Mile Island στην Ennsylvania. Κατά τη διάρκεια όλων των μετέπειτα ετών πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ) για την περίπτωση που μια κρίση χτυπήσει την εταιρεία έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπιστεί. Είναι πολύ σημαντικό μια εταιρεία να μπορεί να ξέρει πως να αντιμετωπίσει μια κρίση πριν προκύψει, κατά τη διάρκεια της έλευσης μιας κρίσης και μετά τη κρίση. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί μια εταιρεία να αντιμετωπίσει μια κρίση καθώς η αντίδραση της εταιρείας σε αυτή μπορεί να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της. Όπως προαναφέρθηκε η ομάδα διαχείρισης κρίσεων υπάρχει για να βοηθήσει έναν οργανισμό να ελαχιστοποιήσει ή ενδεχομένως να αποφύγει μια καταστροφή και σε περίπτωση καταστροφής να ανακάμψει το συντομότερο δυνατό με ελάχιστες αρνητικές επιπτώσεις. Καμία επιχείρηση δεν είναι απρόσβλητη από μια κρίση, επομένως κάθε εταιρεία πρέπει να κατανοήσει τα βασικά της διαχείρισης κρίσεων και να εφαρμόζονται από την αντίστοιχη ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

Είναι μια ποικίλη ομάδα ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο, ικανότητες και επίπεδα γνώσεων η οποία θα ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία. Τα μέλη αυτής της ομάδας εργάζονται για την επίτευξη συμφωνημένων στόχων. Το έργο θα ολοκληρωθεί από την ομάδα με τα μέλη να επικοινωνούν και να φτάνουν σε συμφωνία για το πως θα επιτευχθεί ο στόχος που επιθυμούν.

Τα μέλη της ομάδας δημιουργούν μια ταυτότητα ή εικόνα για τον εαυτό τους που γίνεται μια συνεκτική και κινητήρια δύναμη για τα μέλη της . Με άλλα λόγια, τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να παρακινήσουν άλλα μέλη της ομάδας με βάση τις ενέργειες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους.

1.4 Ικανότητες Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων:

Όλα τα μέλη της ΟΔΚ πρέπει να είναι λειτουργικά και να μπορούν να αποδώσουν τα βέλτιστα σε μια κατάσταση πίεσης. Μια κατάσταση κρίσης θα ωθήσει όλους στα όριά τους και κάποιος που δεν μπορεί να αποδώσει υπό πίεση το πιο πιθανό είναι στο τέλος της ημέρας να δημιουργήσει πρόβλημα και στην υπόλοιπη ομάδα. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι συγκεντρωμένα στο στόχο τους χωρίς να επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι μέλη με ικανότητες και δεξιότητες με έμφαση στη κριτική ικανότητα και την ηγεσία ομάδας προσόντα που θα βοηθήσουν στο καλύτερο αποτέλεσμα της επίλυσης μιας κρίσης. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι ικανά στην ανάλυση και επίλυση προβλημάτων ιδιαίτερα σε προβλήματα που χρήζουν άμεση λύση. Πρέπει όλα τα μέλη να είναι σε θέση να λύσουν ένα πρόβλημα, έτσι ώστε να μην εξαντλούνται οι πόροι. Να μπορεί να επικοινωνούν με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα. Κάθε μέλος της ομάδας πιθανότατα, σε κάποιο σημείο, να κληθεί να απευθυνθεί σε κάποιο κοινό και να μοιραστεί πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση της κρίσης. Ένα μέλος της ομάδας που δεν διαθέτει καλές δεξιότητες επικοινωνίας θα μπορούσε να βλάψει την αποστολή της ομάδας. Είναι καλύτερο η ηγεσία να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ένα ισχυρό μήνυμα και ότι όλοι στην ομάδα να καταλαβαίνουν ξεκάθαρα και με σαφήνεια ποιο είναι το μήνυμα.

Βασική ικανότητα των μελών της ομάδας είναι η συλλογικότητα.

Είναι λογικό τα μέλη της ομάδας να έχουν, ο καθένας ξεχωριστά, τις δικιές του αδυναμίες και δυνατότητες, για αυτό το λόγο προκύπτει η ανάγκη της συνεργασίας έτσι ώστε να βρεθεί το καλύτερο σχέδιο για να επέλθει η λύση. Σε περίπτωση που ένα μέλος δε μπορεί να συνεργαστεί με την ομάδα είναι λογικό και επόμενο να βρεθεί ενάντια στην ομάδα και να δημιουργήσει πρόβλημα τη κρίσιμη στιγμή της κρίσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα, όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να συνεργαστούν για να επιτύχουν τον ίδιο στόχο.

Αυτή η βασική ομάδα θα βοηθήσει στην ανάλυση των περιστάσεων, στον καθορισμό ενός σχεδίου δράσης και στην εφαρμογή του προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές ως αποτέλεσμα της κρίσης.

1.5 Αρμοδιότητες

Η ομάδα κρίσεων εξετάζει συχνά τις διαδικασίες που έχουν οριστεί για την αντιμετώπιση των διαφόρων κρίσεων που μπορεί να προκύψουν. Ορίζει τους

πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκληθούν στην επιχείρηση όπου εργάζονται τους αξιολογούν και δημιουργήσουν ένα σχέδιο που να περιλαμβάνει ενέργειες και διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα όταν προκληθεί μια κρίση, κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει δημιουργώντας ένα εγχειρίδιο στο οποίο θα διατυπώνεται αναλυτικά η κάθε διαδικασία και ενέργεια που θα γίνει και ποιος είναι αρμόδιος για κάθε απόφαση και κίνηση που θα πραγματοποιηθεί από μέρους της επιχείρησης. Απαραίτητα διεργασία είναι η πρόβλεψη των πόρων που θα χρειαστούν σε μια κατάσταση κρίσης.

Επανεξετάζεται αυτό το εγχειρίδιο σε μία συχνότητα που θα ορίσει η ΟΔΚ και να τροποποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα εάν προστεθούν νέες διαδικασίες στην επιχείρηση, νέα προϊόντα νέοι πελάτες κ.α. θα πρέπει να ελέγχει η ΟΔΚ εάν χρειάζεται αλλαγή το εγχειρίδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων ή εάν το ήδη υπάρχον μπορεί να καλύψει τις νέες τροποποιήσεις της επιχείρησης. Η ΟΔΚ έχει συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και να ζητούν τις απόψεις τους. Ζητείται από το προσωπικό να παρέχει την άποψη του για το τί σημαίνει κρίση για αυτούς στην εταιρία και ποια θεωρούν από τη πλευρά τους ότι μπορεί να είναι πιθανά αίτια κρίσης. Είναι λογικό πως ένας εργαζόμενος παραγωγής μπορεί σκεφτεί πιο εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει και να προκαλέσει μία κρίση στο τμήμα και στο προϊόν στο οποίο δουλεύει σε μία παραγωγή μιας και εργάζεται καθημερινά σε αυτό το κομμάτι. Η ΟΔΚ θα ορίσει κάποια μέλη τα οποία θα μπορούν να εμπλακούν σε μια κατάσταση κρίσης ανάλογα με την ιδιότητα τους και το τμήμα όπου εργάζονται. Όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εκπαιδεύονται έτσι ώστε να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες τους σε μια κρίση. Θα να τεθούν κρίσεις οι οποίες είναι παρόμοιες με εκείνες που έχουν δημιουργηθεί σε εταιρίες αντίστοιχου αντικειμένου. Πρέπει να αξιολογηθεί η ζημιά που μπορεί να επιφέρει μια κρίση στην επιχείρηση σε επίπεδο οικονομικό, νομικό, σε επίπεδο υπαλλήλων, καταναλωτών, στη φήμη της εταιρείας, στους πελάτες και το τρόπο αντιμετώπισης σε περίπτωση που παραπάνω από μια κρίση εμφανιστεί ταυτόχρονα στην επιχείρηση. Η ΟΔΚ μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε πιθανή κρίση και αυτό φυσικά επιτυγχάνεται με τη σωστή αξιολόγηση κάθε πιθανού προβλήματος. Θα μπορούσαμε λοιπόν να σημειώσουμε επιγραμματικά τις αρμοδιότητες της ΟΔΚ:

- Εντοπισμός επερχόμενων προβλημάτων
- Αξιολόγηση επιπτώσεων της κρίσης
- Αξιολόγηση πόρων που θα χρησιμοποιηθούν σε μια κρίση

- Εφαρμογή έκτακτων μέτρων και σχεδίων έκτακτης ανάγκης.
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Κοινοποίηση σημαντικών πληροφοριών σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Υπηρεσίες υποστήριξης, όπως πρώτες βοήθειες, πόρους ψυχικής υγείας και τρόφιμα.
- Ηθική υποστήριξη
- Συντονισμός με ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
- Συντονισμός με εξωτερικούς συμβούλους ή συνεργάτες
- Επιλογή βοηθητικού προσωπικού σε μια κρίση
- Δημιουργία εγχειρίδιου κρίσεων
- Επανεξέταση και ανανέωση εγχειρίδιου
- Ενημέρωση των ΜΜΕ σε μια κρίση
- Ενημέρωση των δημοσίων αρχών και των ελεγκτικών φορέων

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί μια κρίση η ΟΔΚ θα συγκεντρωθεί ξανά έτσι ώστε να μπορέσει να συζητήσει και να αναδομήσει διαδικασίες της εταιρείας κ.α. Πιο συγκεκριμένα θα προχωρήσουν σε μια ανασκόπηση της όλης διαδικασίας και του πως εξελίχτηκε η κρίση και τι αποτέλεσμα είχε έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν εάν το υπάρχον σχέδιο διαχείρισης κρίσης λειτούργησε σωστά. Όταν αξιολογηθεί το πως λειτούργησε το ήδη υπάρχων σχέδιο της ΟΔΚ τότε ενδεχομένως να γίνουν προσθήκες εργαζομένων στην ΟΔΚ ή να αποχωρήσουν μέλη αντίστοιχα , άρα να ανανεωθεί η ΟΔΚ. Θα εξετασθεί εάν οι διαδικασίες χρειάζεται να αλλάξουν δεδομένου ότι υπάρχουν νέα στοιχεία από τη κρίση που μόλις πέρασε. Η ΟΔΚ κοινοποιεί τα στοιχεία που χρειάζεται σε τυχόν ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι ελεγκτικές αρχές, η διοίκηση της εταιρείας, τα ΜΜΕ, οι πελάτες, οι υπάλληλοι κ.α. Η ΟΔΚ πρέπει στο πέρας της κρίσης να αξιολογήσει τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν και σε περίπτωση που χρειάζεται να καταφύγει σε αναζήτηση νέων για την κάλυψη τους. Με βάση τη κρίση που πέρασε η εταιρεία μπορεί να δημιουργηθεί μια άσκηση έχοντας την σαν πρότυπο

Κεφάλαιο 2 : Crisis Management team και Crisis στο κλάδο των τροφίμων

2.1 Διαχείριση κρίσεων στον κλάδο των τροφίμων

Η Διαχείριση Κρίσεων επιβάλλεται από τα σύγχρονα πρότυπα Διαχείρισης Ασφάλειας των Τροφίμων (FSSC, 22000, BRC, IFS) και ελέγχεται συστηματικά κατά τις επιθεωρήσεις από τις αρμόδιες κρατικές ή μη Ελεγκτικές Αρχές και τους φορείς Πιστοποίησης. Αποτελεί προτεραιότητα που έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης τροφίμων και την προετοιμασία διαχείρισης καταστάσεων βιοτρομοκρατίας στα τρόφιμα καθώς και άλλων περιπτώσεων που μπορούν να θεωρηθούν κρίσεις τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω. Διαχείριση της κρίσης ορίζεται η διαδικασία της εκτίμησης της βαρύτητας της κρίσης και η υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και η εφαρμογή μέτρων για την μείωση των επιπτώσεών της κρίσης.

2.2 Ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον κλάδο των τροφίμων

Για τη διαχείριση των κρίσεων στις επιχειρήσεις των τροφίμων απαιτείται να συσταθεί και μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Η ομάδα κρίσεων οφείλει να εξετάζει συχνά τις διαδικασίες που έχουν οριστεί για την αντιμετώπιση των διαφόρων κρίσεων που μπορεί να προκύψουν, να ορίζει τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκληθούν στην επιχείρηση όπου εργάζονται να τους αξιολογούν και να δημιουργήσουν ένα σχέδιο που να περιλαμβάνει ενέργειες και διαδικασίες οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα όταν προκληθεί μια κρίση, κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει δημιουργώντας ένα εγχειρίδιο στο οποίο θα διατυπώνεται αναλυτικά η κάθε διαδικασία και ενέργεια που πρέπει να γίνει και ποιος είναι αρμόδιος για κάθε απόφαση και κίνηση που πρέπει να γίνει από μέρους της επιχείρησης. Γίνεται πρόβλεψη των πόρων που θα χρειαστούν σε μια κατάσταση κρίσης και να υπάρχει ένα πλάνο που να εξασφαλίζει τη διάθεση των απαιτούμενων πόρων. Επανεξετάζεται αυτό το εγχειρίδιο σε μία συχνότητα που θα ορίσει η ΟΔΚ και να τροποποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα εάν προστεθούν νέες διαδικασίες στην επιχείρηση, νέα προϊόντα νέοι πελάτες κ.α. θα πρέπει να ελέγχει η ΟΔΚ εάν χρειάζεται αλλαγή το εγχειρίδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων ή εάν το ήδη υπάρχον μπορεί να καλύψει τις νέες τροποποιήσεις της επιχείρησης. Η ΟΔΚ καλό είναι να έχει συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και να ζητούν τις απόψεις τους. Είναι λογικό πως ένας εργαζόμενος παραγωγής μπορεί σκεφτεί πιο

εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει και να προκαλέσει μία κρίση στο τμήμα και στο προϊόν στο οποίο δουλεύει σε μία παραγωγή μιας και εργάζεται καθημερινά σε αυτό το κομμάτι. Πρέπει λοιπόν να οριστούν από την ΟΔΚ και κάποια μέλη τα οποία θα μπορούν να εμπλακούν σε μια κατάσταση κρίσης ανάλογα με την ιδιότητα τους και το τμήμα όπου εργάζονται. Όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να εκπαιδεύονται έτσι ώστε να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες τους σε μια κρίση. Θα πρέπει να τεθούν κρίσεις οι οποίες είναι παρόμοιες με εκείνες που έχουν δημιουργηθεί σε εταιρίες αντίστοιχου αντικειμένου, και σε κάθε κρίση που περνά η εταιρία να υπάρχει αρχείο όπου θα διατηρούνται όλες οι ενέργειες, οι κινήσεις, οι κίνδυνοι και οι αποφάσεις που πάρθηκαν από την επιχείρηση έτσι ώστε να μπορούν να ανατρέξουν στο συμβάν να το αξιολογήσουν και να δημιουργήσουν νέο πλάνο με βάση τη θετική ή αρνητική εξέλιξη που είχαν οι ενέργειες της ομάδας. Πρέπει να αξιολογηθεί η ζημιά που μπορεί να επιφέρει μια κρίση στην επιχείρηση σε επίπεδο οικονομικό, νομικό, σε επίπεδο υπαλλήλων, καταναλωτών, στη φήμη της εταιρείας, στους πελάτες και το τρόπο αντιμετώπισης σε περίπτωση που παραπάνω από μια κρίση εμφανιστεί ταυτόχρονα στην επιχείρηση. Επίσης η καταγραφή των μηχανημάτων και η αντιμετώπιση μιας απώλειας μηχανής ή η βλάβη ενός μηχανήματος παραγωγής τι προβλήματα θα δημιουργήσει και πως θα αντιμετωπιστεί έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει ομαλά η παραγωγή χωρίς να επιφέρει προβλήματα. Η ΟΔΚ πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε πιθανή κρίση και αυτό φυσικά επιτυγχάνεται με τη σωστή αξιολόγηση κάθε πιθανού προβλήματος. Θα μπορούσαμε λοιπόν να σημειώσουμε με λίγα λόγια τις αρμοδιότητες της ΟΔΚ:

- Αξιολόγηση επιπτώσεων της κρίσης
- Αξιολόγηση πόρων που θα χρησιμοποιηθούν σε μια κρίση και πλάνο για την εύρεση πόρων σε κατάσταση κρίσης
- Εφαρμογή έκτακτων μέτρων και σχεδίων έκτακτης ανάγκης.
- Εκπαίδευση προσωπικού για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης σε κατάσταση κρίσης
- Κοινοποίηση σημαντικών πληροφοριών σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Υπηρεσίες υποστήριξης, όπως πρώτες βοήθειες, πόρους ψυχικής υγείας και τρόφιμα.
- Ηθική υποστήριξη
- Καθησύχαση προσωπικού

- Συντονισμός με ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
- Συντονισμός με εξωτερικούς συμβούλους ή συνεργάτες
- Επιλογή βοηθητικού προσωπικού σε μια κρίση
- Δημιουργία εγχειρίδιου κρίσεων
- Επανεξέταση και ανανέωση εγχειρίδιου
- Ενημέρωση των ΜΜΕ σε μια κρίση
- Ενημέρωση των προμηθευτών
- Ενημέρωση των πελατών και των καταναλωτών
- Ενημέρωση των δημοσίων αρχών και των ελεγκτικών φορέων
- Αξιολόγηση του περιστατικού (κρίσης). Πρέπει να αποφασιστεί ποια μέλη θα συμμετέχουν στην ομάδα κρίσης και να γίνει μία αρχική συνεδρίαση.
- Ανάκληση ή απόσυρση προϊόντων ακόμα και προληπτικά
- Συνεχής παρακολούθηση και ανασκόπηση του σχεδίου εφαρμογής μέτρων
- Ένα μέλος, αυτό που θα οριστεί ανάλογα με τη κρίση, θα αναλάβει να προεδρεύει στις συνεδριάσεις της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
- Επιβλέπει τη διαχείριση όλων των κινδύνων και των ζητημάτων και διασφαλίζει ότι έχει προγραμματιστεί κατάλληλη δράση και έχει σημειωθεί επαρκής πρόοδος.
- Λήψη σημαντικών και καθοριστικών αποφάσεων σε συνδυασμό με τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Διασφάλιση ότι η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων ακολουθείται από όλα μέλη.
- Παρέχεται σε όλα τα επιμέρους μέλη της ομάδας κρίσης καθώς και τους εργαζόμενους της επιχείρησης σαφή κατεύθυνση και υποστήριξη.
- Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να ορίσει τις κατάλληλες διαδικασίες και ενέργειες.
- Συντονισμός για την εκτέλεση σχεδίων ανάκαμψης της επιχείρησης.
- Συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για την πορεία της κρίσης. Θα πρέπει να εγκρίνονται οι διαδικασίες και οι αποφάσεις για τη διαχείριση της κρίσης από την διοίκηση.
- Καταγραφή και διατήρηση αρχείων, συμβάντων, κινδύνων, ενεργειών κατά τη διάρκεια της κρίσης και επανεξέταση σε δεύτερο χρόνο.

- Συνεχής επικοινωνία και επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργείο Υγείας, ΕΦΕΤ, Πολιτική Προστασία, Αστυνομία). Θα πρέπει να υπάρχει μόνιμη ενημέρωση των εξελίξεων και γρήγορη μεταβολή στα νέα μέτρα.
- Επαφή με υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης σε περιόδους κρίσης. Συνήθως ορίζονται τηλέφωνα έκτακτης ανάγκης ή ενημέρωσης από την κυβέρνηση.
- Αξιολόγηση εισερχόμενων πληροφοριών, προσδιορισμός σημαντικών ειδήσεων, κινδύνων, ζητημάτων και ενεργειών.
- Όταν έχουμε ταχεία κλιμάκωση κινδύνων, ζητημάτων και ενεργειών θα πρέπει να δίνονται εντολές και να παίρνονται αποφάσεις από κάποιο άτομο της διοίκησης ή κάποιον εξουσιοδοτημένο από τη διοίκηση για να παίρνει τέτοιες αποφάσεις .
- Θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι εγκαταστάσεις είναι ασφαλείς και υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές.

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί μια κρίση η ΟΔΚ θα πρέπει να συγκεντρωθεί ξανά έτσι ώστε να μπορέσει να συζητήσει και να αναδομήσει διαδικασίες της εταιρείας κ.α. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να κάνουν μια ανασκόπηση της όλης διαδικασίας και του πως εξελίχτηκε η κρίση και τι αποτέλεσμα είχε έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν εάν το υπάρχων σχέδιο διαχείρισης κρίσης λειτούργησε σωστά. Όταν αξιολογηθεί το πως λειτούργησε το ήδη υπάρχων σχέδιο της ΟΔΚ τότε θα πρέπει ενδεχομένως να γίνουν προσθήκες εργαζομένων στην ΟΔΚ ή να αποχωρήσουν μέλη αντίστοιχα , άρα να ανανεωθεί η ΟΔΚ. Θα πρέπει να εξετασθεί εάν οι διαδικασίες χρειάζεται να αλλαχτούν δεδομένου ότι υπάρχουν νέα στοιχεία από τη κρίση που μόλις πέρασε. Θα πρέπει η ΟΔΚ να κοινοποιεί τα στοιχεία που χρειάζεται σε τυχόν ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι ελεγκτικές αρχές, η διοίκηση της εταιρείας, τα ΜΜΕ, οι πελάτες, οι υπάλληλοι κ.α. Η ΟΔΚ πρέπει στο πέρας της κρίσης να αξιολογήσει τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν και σε περίπτωση που χρειάζεται να καταφύγει σε αναζήτηση νέων για την κάλυψη τους. Με βάση τη κρίση που πέρασε η εταιρεία μπορεί να δημιουργηθεί μια άσκηση έχοντας την σαν πρότυπο.

2.3 Μέλη Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων στο Κλάδο των τροφίμων

Μια ΟΔΚ μπορεί να απαρτίζεται από διάφορα μέλη μιας επιχείρησης αλλά οι βασικοί πυλώνες αυτής της ομάδας είναι οι επικεφαλής των εξής τριών τμημάτων:

- Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού
- Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας και
- Τμήμα Ασφαλείας

Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι όλες οι αιτίες κρίσης σε μια επιχείρηση τροφίμων αφορούν άμεσα κάποιο από τα τρία τμήματα ή και τα τρία τμήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα βασικά μέλη της ΟΔΚ στις επιχειρήσεις τροφίμων να είναι τα τρία παραπάνω τμήματα , πάντα σε συνεργασία και σε διαρκή επαφή, ενημέρωση και επικοινωνία με τη διοίκηση και ανάλογα με τη κάθε κρίση να συμπεριλαμβάνονται και μέλη από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Η ηγεσία της ΟΔΚ ανάλογα με το είδος της κρίσης αναλαμβάνεται από μέλη αυτών των τριών ομάδων που αναφέραμε παραπάνω. Θα χωρίσουμε λοιπόν σε τρεις κατηγορίες τις αιτίες των κρίσεων με βάση τα τρία βασικά τμήματα της ΟΔΚ.:

- Το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας των Τροφίμων ηγείται και τα μέλη του είναι τα βασικά μέλη της ομάδας όταν στην επιχείρηση δημιουργείται μία κρίση που αφορά προϊόντα που δεν ακολουθούν τις νομοθετικές απαιτήσεις ή έχουν κάποια απόκλιση από τις απαιτούμενες προδιαγραφές διάθεσης τους προς τον καταναλωτή. Περιπτώσεις οικονομικής κατάρρευσης και μοϊκοτάζ των προϊόντων μιας επιχείρησης μπορούν να είναι περιπτώσεις όπου μπορεί να συμμετέχουν μέλη αυτού του τμήματος σε μια κρίση.

Πρέπει να προχωρήσουν σε κινήσεις ανάκλησης ή απόσυρσης του προϊόντος, ιχνηλάτισης και επικοινωνίες με τον καταναλωτή και τις δημόσιες αρχές, αποστολή δειγμάτων προς ανάλυση (αντιδειγμάτων καθώς και των δειγμάτων με τα τυχόν ευρήματα). Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που μπορεί να θεωρηθεί ένα προϊόν ακατάλληλο όπως για παράδειγμα εύρεση *Salmonella* spp. , εύρεση αντικειμένου (γυαλί, εξάρτημα μηχανήματος που μπορεί να έχει σπάσει κατά τη παραγωγή, εύρεση ακατάλληλου πρόσθετου, χημικό από μη επαρκή και σωστό καθαρισμό και απολύμανση κ.α). Σε αυτές τις περιπτώσεις μερικά από τα τμήματα που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην ΟΔΚ είναι τα εξής :

- Νομικό τμήμα για πιθανές κυρώσεις ανάλογα τη φύση του προβλήματος.
- Διοίκηση Επιχείρησης πάντα σε διαρκή επικοινωνία με την ΟΔΚ και πάντα δίνοντας την τελική έγκριση για κάθε κίνηση της ΟΔΚ.

- Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ηγείται και τα μέλη του είναι τα βασικά μέλη της ομάδας όταν στην επιχείρηση δημιουργείται μία κρίση που είναι γύρω από τον άνθρωπο είτε αυτό είναι διακρίσεις εντός της επιχείρησης, βίαιες πράξεις μεταξύ των εργαζομένων. Άλλες περιπτώσεις είναι οι απεργίες εργαζομένων, οι αποχωρήσεις στελεχών και υπαλλήλων. Ο άνθρωπος είναι ο βασικότερος παράγοντας των επιχειρήσεων για αυτό το λόγο και υπάρχουν αιτίες κρίσεων που τις αναλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο δε μπορεί να μη συμμετέχει σε κάθε περίπτωση κρίσης στις ομάδες διαχείρισης κρίσεων.
- Σε αυτού του είδους τις κρίσεις μπορούν να εμπλακούν μέλη από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης.

- Το Τμήμα Ασφάλειας ηγείται και τα μέλη του είναι τα βασικά μέλη της ομάδας όταν στην επιχείρηση δημιουργείται μία κρίση που αφορά εκβιασμούς, επιθέσεις, κακόβουλες πράξεις, ατυχήματα και φυσικές καταστροφές, παραβάσεις ασφαλείας και πληροφοριών, σαμποτάζ και τρομοκρατικές ενέργειες.

Πρωταρχικός σκοπός της εταιρίας σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων.

Τα επιμέρους τμήματα που μπορούν να λάβουν μέρος στην ΟΔΚ είναι τα εξής:

- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού γιατί μπορεί να υπάρχουν ατυχήματα στο προσωπικό εντός ή και εκτός της εταιρίας.
- Τμήμα Ασφάλειας και Διασφάλισης Ποιότητας γιατί μπορεί οι βλάβες που ενδεχομένως να έχει υποστεί η επιχείρηση να καθιστούν ακατάλληλα τα τρόφιμα για χρήση (σε περίπτωση που ένα ψυγείο χαλάσει το προϊόν μπορεί να μη μπορεί να διατεθεί στο πελάτη)
- Νομικό Τμήμα
- Διοίκηση Επιχείρησης
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Προμηθειών

- Τμήμα Marketing
- Τμήμα Διανομής και Logistics
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Διεύθυνση παραγωγής

2.4 Σχέδιο Διαχείρισης κρίσεων στο Κλάδο των τροφίμων

Πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων το οποίο θα έχει όλη τη πληροφορία για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Το σχέδιο αυτό , το οποίο θα πρέπει να είναι δομημένο από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων και να αποτελεί ένα αρχείο διαθέσιμο σε όλη την ομάδα και είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει έγγραφα και διαδικασίες που θα καλύπτουν τα παρακάτω:

- Στόχοι
- Διαδικασίες διερεύνησης του περιστατικού
- Διαδικασίες διαχείρισης του περιστατικού
- Λίστα των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και των αναπληρωτών τους
- Αρμοδιότητες και καθήκοντα των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων
- Λειτουργικές διαδικασίες για την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων
- Λειτουργικές διαδικασίες για συγκεκριμένα καθήκοντα
- Διαδικασίες απόσυρσης / ανάκληση προϊόντων
- Διαδικασίες αναφοράς του Περιστατικού
- Λίστες ελέγχου (checklists) για τις επιμέρους εργασίες/λειτουργίες
- Λίστα εσωτερικών επαφών και των στοιχείων επικοινωνίας
- Λίστα πελατών και των στοιχείων επικοινωνίας
- Λίστα προμηθευτών προϊόντων-υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων εξωτερικών εμπειρογνομόνων) και των στοιχείων επικοινωνίας
- Λίστα αρμόδιων αρχών και των στοιχείων επικοινωνίας (συμπεριλαμβανομένης της αστυνομίας)
- Λίστα λοιπών ενδιαφερομένων μερών και των στοιχείων επικοινωνίας
- Υποδείγματα κύριων εντύπων
- Διαδικασίες εκπαίδευσης
- Διαδικασίες ελέγχων και δοκιμών
- Διαδικασίες ανασκόπησης του Σχεδίου

Η πληροφορία για όλα τα παραπάνω θα ήταν επιθυμητό να ήταν εύκολα προσβάσιμη και ιδανικά να μπορεί να ανακτηθεί σε ηλεκτρονική μορφή, εύκολα και γρήγορα. Καλό θα ήταν να αποφεύγεται η έντυπη μορφή έτσι ώστε η μεταφορά των δεδομένων να είναι εύκολη και σε μορφή που να είναι διαχειρίσιμη από όλους. Για παράδειγμα ένα ‘δέντρο’ ιχνηλασιμότητας θα πρέπει να μπορεί να ανακτηθεί και να τυπωθεί άμεσα σε περίπτωση ανάκλησης, θα πρέπει άμεσα να μπορεί να εντοπιστεί η ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος, τα πρόσθετα που περιλαμβάνει, τις συσκευασίες, το που έχουν σταλεί τα παραγόμενα προϊόντα και φυσικά από που τα προμηθεύτηκε η επιχείρηση, ποιες είναι οι πληροφορίες των πρώτων υλών κλπ. Όλη αυτή η διαδικασία δεν πρέπει να είναι χρονοβόρα και θα πρέπει φυσικά να είναι αποτελεσματική και η πληροφορία να είναι σωστή.

Ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσης θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένη λίστα επαφών. Επειδή ο αριθμός των φορέων που εμπλέκονται μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος θα πρέπει να δοθούν προτεραιότητες. Είναι απαραίτητο αφενός να υπάρχει εκ των προτέρων ο κατάλληλος σχεδιασμός και αφετέρου να διασφαλίζεται η διατήρηση και συνεχής ενημέρωση του καταλόγου των επαφών. Η πρόσβαση σε κατάλογο επαφών έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να είναι διαθέσιμη συνεχώς και να επιτρέπει την επικοινωνία ολόκληρο το εικοσιτετράωρο.

Για να μπορεί να λειτουργήσει σωστά ένα σχέδιο δράσης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει όλα όσοι ενδέχεται να συμμετέχουν σε μια κρίση να εκπαιδεύονται από την ίδια την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Ασκήσεις κρίσεων όπως για παράδειγμα ανάκληση ενός προβληματικού προϊόντος θα πρέπει να πραγματοποιούνται οπωσδήποτε μια φορά το χρόνο ή και παραπάνω εάν αυτό είναι δυνατό και να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και τα μέλη της ομάδας για το πως διαχειρίστηκαν τη κατάσταση. Ενδεχομένως να χρειάζεται επανεκπαίδευση μετά από μια τέτοια άσκηση, έχοντας δει τις αδυναμίες των εργαζομένων, ακόμα και αλλαγή στη σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.

2.5 Ενδείξεις ότι υπάρχει κίνδυνος που θα φέρει κρίση

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων αξιολογεί τους κινδύνους και τις απειλές που θα μπορούσαν να βλάψουν την εταιρία. Έτσι λοιπόν οφείλουν να αναγνωρίσουν τον ερχομό μιας κρίσης όταν θα έχουν τις παρακάτω ενδείξεις:

- Καταγγελία από καταναλωτή
- Καταγγελία καταναλωτή που παραπέμπεται από κατάσταση.
- Καταγγελία από τις ρυθμιστικές αρχές.
- Ειδοποίηση από δημόσιες ή ιατρικές αρχές
- Ειδοποίηση από την αστυνομία.
- Απειλητικό μήνυμα ή απόπειρα εκβιασμού
- Έρευνα από τα ΜΜΕ
- Απειλή ή απόπειρα εκβιασμού
- Η επίπτωση ενός προβλήματος που προκλήθηκε σε άλλη χώρα με την οποία υπάρχει συνεργασία

Αφού εντοπιστούν οι κίνδυνοι, το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η συζήτηση στρατηγικών για τον περιορισμό τους ή τον περιορισμό των επιπτώσεών τους, καθώς και η μετάδοση των πληροφοριών στα μέσα ενημέρωσης, τους καταναλωτές, τις αρχές του εμπορίου, την επιβολή και άλλα σχετικά μέρη. Ανάλογα με τη σοβαρότητα του προβλήματος μπορεί ακόμη και να χρειαστεί να εξεταστεί η ενημέρωση των μετόχων.

Ορισμένες καταγγελίες θα γίνουν μέσω τηλεφωνικών κλήσεων και πολύ πιθανόν να γίνουν σε ώρες εκτός λειτουργίας της επιχείρησης. Οι μεγάλες εταιρίες διαθέτουν προσωπικό που μπορεί να κάνει εικοσιτετράωρη κάλυψη, οι μικρότεροι δεν μπορούν να δικαιολογήσουν την παροχή μιας τέτοιας υπηρεσίας, παρ' όλα αυτά μπορεί να γίνει ανάθεση των γραμμών σε μια εταιρία (εξωτερικό συνεργάτη) που παρέχει αυτή την υπηρεσία, και να ελέγχεται διαρκώς η σωστή και καλή παροχή αυτής της υπηρεσίας από κάποιον αρμόδιο της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.

Εκτός από τέτοιες ρυθμίσεις, είναι σημαντικό οι βασικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται να τεκμηριώνονται σωστά. Ένα άτομο πρέπει να οριστεί ως συντονιστής μέσω του οποίου διοχετεύονται όλες οι σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με μια πιθανή κρίση. Αυτό το άτομο θα πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση άλλων μελών της ομάδας για ένα επικείμενο πρόβλημα. Συχνά, αυτό το καθήκον ανήκει στον υπεύθυνο της εταιρείας για τις δημόσιες σχέσεις ή τον Τύπο, τον υπεύθυνο εταιρικών υποθέσεων ή ίσως τον γραμματέα της εταιρείας σε έναν μικρό οργανισμό. Σε άλλες περιπτώσεις, ο διευθύνων σύμβουλος, ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να επιμείνει στην ανάληψη προσωπικής ευθύνης. Η

σωστή επιλογή θα εξαρτηθεί από την ηθική της εταιρείας, αλλά είναι απαραίτητο να οριστεί το πιο ικανό άτομο για να αντιμετωπίσει την κατάσταση, ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία. Επίσης, η αρχή της ομάδας πρέπει να επιτρέπει την παράκαμψη της κανονικής διαχείρισης, ενώ εξακολουθεί να εμπεριέχει την ευθύνη να ενημερώνεται η διοίκηση της γραμμής το συντομότερο δυνατό.

Ο πρόεδρος της ομάδας είναι υπεύθυνος για την πρόσκληση των απαραίτητων συνεδριάσεων. Συχνά ο διευθυντής μάρκετινγκ, πωλήσεων ή εμπορικού χαρακτήρα επιλέγεται για αυτόν τον ρόλο.

Είναι ζωτικής σημασίας το εγχειρίδιο κρίσης να ενημερώνεται και να επαληθεύεται τακτικά, ιδίως οι αριθμοί τηλεφώνου. Εάν ένα τέτοιο σύστημα δεν λειτουργεί ήδη, θα πρέπει να εισαχθεί για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας κρίσης μπορούν να επικοινωνήσουν όταν βρίσκονται μακριά από τα γραφεία τους.

Το εγχειρίδιο κρίσης θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τις καθιερωμένες διαδικασίες ανάκλησης προϊόντων της εταιρείας. Το προσωπικό πωλήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με τους πελάτες ανά πάσα στιγμή εάν προκύψει πρόβλημα.

2.6 Τα βήματα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε περίπτωση κρίσης.

Υπάρχουν κάποια βασικά βήματα που η ομάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να ακολουθήσει για τη διερεύνηση και τη διαχείριση ενός περιστατικού τα οποία είναι ίδια σε κάθε κρίση και αυτά είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση του κινδύνου
- Διαχείριση του κινδύνου
- Εφαρμογή των αποφάσεων για τη διαχείριση του κινδύνου
- Ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τα χαρακτηριστικά και το μέγεθος της κρίσης

Παρακάτω θα αναφερθούμε για το κάθε βήμα ξεχωριστά.

2.6.1 Αξιολόγηση του κινδύνου

Υπάρχουν τέσσερα βήματα στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης του κινδύνου:

- i. Προσδιορισμός των πηγών του κινδύνου

- ii. Χαρακτηρισμός των πηγών του κινδύνου (προσδιορισμός της φύσης, του είδους, των επιδράσεων-αποτελεσμάτων)
- iii. Αξιολόγηση της έκθεσης στον κίνδυνο για τον καταναλωτή
- iv. Χαρακτηρισμός του κινδύνου μέσω σύγκρισης των χαρακτηριστικών των πηγών του κινδύνου και της έκθεσης σε σχέση με υφιστάμενα και αξιόπιστα δεδομένα από γνωστές πηγές.

i. Προσδιορισμός των πηγών του κινδύνου

Ο προσδιορισμός των πηγών του κινδύνου μπορεί να βασίζεται σε :

- Πληροφόρηση από τρίτους φορείς – πρόσωπα, όπως για παράδειγμα οι καταναλωτές, οι πελάτες ή οι προμηθευτές, οι κρατικές αρχές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, εξωτερικοί σύμβουλοι, επιστημονικά δημοσιεύματα κ.λπ.)
- Πληροφορίες και στοιχεία που προκύπτουν από το ίδιο το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις τροφίμων, όταν λάβουν κάποια πληροφορία, πρέπει άμεσα να ενεργοποιήσουν τον μηχανισμό ενημέρωσης των αρμόδιων προσώπων εντός της επιχείρησης και ειδικότερα των προσώπων που μπορούν να αξιολογήσουν την αξιοπιστία, τη σημασία και την βαρύτητα των όποιων πληροφοριών. Ως πληροφορία νοείται και η οποιασδήποτε μορφής καταγγελία/συμβάν και η επιχείρηση οφείλει να μελετήσει την φύση και τη σημασία της καταγγελίας/συμβάντος και να το συσχετίσει με κάποια/ες πηγή/ες κινδύνου. Στην συνέχεια είναι αναγκαίο να συλλεχθούν και να αξιολογηθούν οι απαραίτητες πληροφορίες/στοιχεία για την πλήρη κατανόηση της/ων πηγής/ών του κινδύνου.

ii. Χαρακτηρισμός των πηγών του κινδύνου

Με βάση τις πληροφορίες που συλλέγονται, πρέπει να γίνει αξιολόγηση και να κριθεί ποιές είναι οι πιθανές επιπτώσεις των πηγών των κινδύνων, ιδίως εάν υποκρύπτουν κίνδυνο για την υγεία των καταναλωτών. Είναι σημαντικό να μην ληφθούν υπόψη μόνον τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά και οι πιθανές μακροπρόθεσμες ή συσσωρευτικές επιπτώσεις.

iii. Αξιολόγηση της έκθεσης στον κίνδυνο για τον καταναλωτή

Είναι απαραίτητο να γίνει μία όσο το δυνατόν πιο ακριβής πρόβλεψη της πιθανής έκθεσης διαφόρων ομάδων καταναλωτών, στον υπό αξιολόγηση κίνδυνο. Πολλές από τις πληροφορίες που απαιτούνται για την αξιολόγηση αυτή μπορεί να είναι στην κατοχή της εταιρείας (κυρίως μέσω του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας της επιχείρησης) ή να διατίθενται από τους προμηθευτές/πελάτες της. Στην φάση αυτή πρέπει να συνυπολογιστεί η έκθεση των καταναλωτών στον συγκεκριμένο κίνδυνο, από το σύνολο των προσλαμβανόμενων τροφίμων.

iv. Χαρακτηρισμός του κινδύνου

Μέσω της διαδικασίας χαρακτηρισμού του κινδύνου, οι πληροφορίες σχετικά με την έκθεση και γνωστά δεδομένα για την επίδραση στην υγεία των καταναλωτών συσχετίζονται και αξιολογούνται. Αυτό μπορεί να απαιτήσει την εμπειρία τρίτων και την εξέταση ενός ευρύτερου πλαισίου σεναρίων, εάν το συμβάν είναι διαδεδομένο ή σχετίζεται με πολλά στάδια της τροφικής αλυσίδας.

Κατά την διεξαγωγή των τεσσάρων προαναφερθέντων και στενά συσχετιζόμενων βημάτων, η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να λάβει και να αξιολογήσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και επιστημονικά δεδομένα, ώστε να οδηγηθεί σε όσο το δυνατόν πληρέστερη και εις βάθος κατανόηση των πηγών του κινδύνου και της σοβαρότητας του κινδύνου. Η διαδικασία συσχετισμού και αξιολόγησης των πληροφοριών μπορεί να υποστηρίζεται από μία αλληλουχία ερωτήσεων. Μία τέτοια προσέγγιση υποστηρίζει την ακριβή, λογική και επιστημονική κρίση των δεδομένων, που απαιτείται για την διαχείριση του κινδύνου.

Είναι σημαντικό η προσέγγιση κάθε περιστατικού να είναι διαφορετική, ανάλογα με την φύση του και τις ιδιαίτερες συνθήκες που συνδέονται με αυτό. Κατά συνέπεια, οι τυποποιημένες λίστες ερωτήσεων (checklists) μπορούν να χρησιμοποιούνται, αλλά πρέπει σαφώς να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η μοναδικότητα της φύσης κάθε περιστατικού.

Όποτε είναι δυνατόν, οι κρίσεις και οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε επιστημονικά γεγονότα και ευρήματα. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις όπου υπάρχει αβεβαιότητα και, παρότι αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται αποφάσεις. Η εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίζει ότι μπορεί να αποδείξει ότι έχει λάβει όλα τα εύλογα και κατάλληλα μέτρα για την προστασία των

καταναλωτών και ότι συμμορφώνεται με την νομοθεσία, για παράδειγμα μέσω επαρκούς τεκμηρίωσης.

2.7 Διαχείριση του Κινδύνου

Στη φάση αυτή, η επιχείρηση εξετάζει εναλλακτικές ενέργειες – εναλλακτικούς τρόπους δράσης για να διαχειριστεί την κρίση, να μειώσει τις επιπτώσεις των πηγών του κινδύνου και, εάν χρειασθεί, να εφαρμόσει τις απαραίτητες συμπληρωματικές ενέργειες. Ως μέρος της προσχεδιασμένης διαδικασίας, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να ζητήσει συμβουλευτική υποστήριξη από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στο στάδιο της εκτίμησης του κινδύνου ή άλλων παραμέτρων.

- Οι κύριες ενέργειες που προκύπτουν στο στάδιο της διαχείρισης της επικινδυνότητας είναι: Ανασκόπηση, επικαιροποίηση και συστηματική παρακολούθηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την διαχείριση της ασφάλειας ενός τροφίμου, συμπεριλαμβάνοντας τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, τις προδιαγραφές πρώτων υλών, την επισήμανση των προϊόντων κ.λπ
- Διαδικασία απόσυρσης προϊόντων
- Διαδικασία ανάκλησης προϊόντων
- Παροχή πληροφοριών και συμβουλών στους καταναλωτές.

Η επιχείρηση θα πρέπει να καταγράφει τα πορίσματα της αρχικής αξιολόγησης του κινδύνου και να καταγράφει τους λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε να εφαρμοστεί μια δέσμη ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος.

2.8 Εφαρμογή των Αποφάσεων για τη Διαχείριση της Κρίσης

Σε περίπτωση κρίσης, οι διαδικασίες που περιγράφονται στο Σχέδιο Διαχείρισης της Κρίσης θα πρέπει να ακολουθούνται και να εφαρμόζονται. Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης θα πρέπει να διαχειρίζεται τη διαδικασία και να διασφαλίζει ότι οι ενέργειες που εφαρμόζονται είναι συμβατές με την πολιτική Διαχείρισης της Κρίσης.

2.9 Ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τα χαρακτηριστικά και το μέγεθος της κρίσης

Οι επιχειρήσεις τροφίμων έχουν τη νομική υποχρέωση να πληροφορούν και να ενημερώνουν έγκαιρα τους αρμόδιους φορείς και το καταναλωτικό κοινό. Η ενημέρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα με

καταχωρήσεις ανακοινώσεων στα ΜΜΕ, με ενημέρωση των καταναλωτών στα σημεία πώλησης, με ανακοινώσεις σε ιστοσελίδες, με ενημέρωση μέσω γραμμών εξυπηρέτησης καταναλωτή κ.ά. Είναι επίσης σημαντικό για τις επιχειρήσεις τροφίμων να διασφαλίσουν ότι οι καταναλωτές των προϊόντων τους θα έχουν πλήρη ενημέρωση και ότι θα έχουν την απαραίτητη γνώση για να εφαρμόσουν τις απαιτούμενες ενέργειες.

2.10 Κοινοποίηση της Διατροφικής Κρίσης

Σύμφωνα με τα άρθρα 19 και 20 του Κανονισμού ΕΚ 178/2002 όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων ειδοποιούν τις αρχές άμεσα :

- Όταν υπάρχει η υποψία πως κάποιο τρόφιμο μπορεί να είναι κίνδυνος για την υγεία του ανθρώπου
- Όταν οι ζωοτροφές δεν πληρούν τις απαραίτητες απαιτήσεις ποιότητας και ασφάλειας.

Πριν γίνει οποιαδήποτε επίσημη ανακοίνωση η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να μαζέψει όλα τα απαραίτητα δεδομένα κάνοντας μια αρχική εκτίμηση της κατάστασης. Εάν υπάρχει αμφιβολία για το περιστατικό, μπορεί να πραγματοποιηθεί ειδοποίηση αποκλειστικά και μόνο στους αρμόδιους φορείς για την ασφάλεια των τροφίμων και να ζητηθεί η άποψή τους. Η συλλογή και η παροχή των κατάλληλων στοιχείων και δεδομένων στις Αρμόδιες Αρχές, βοηθούν σημαντικά στην κατανόηση και τον εντοπισμό του προβλήματος.

Οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να κοινοποιούν άμεσα τα περιστατικά ανάκλησης ή απόσυρσης προϊόντων στις Αρμόδιες Αρχές για την Ασφάλεια Τροφίμων. Η ύπαρξη ειδικής αίτησης στην ιστοσελίδα της Αρμόδιας Αρχής θα διευκόλυνε την άμεση κοινοποίηση των περιστατικών ανάκλησης ή απόσυρσης προϊόντων.

Κεφάλαιο 3 : Κρίσεις σε εταιρίες τροφίμων

3.1 Cases of Crisis

3.1.1 Blue Bell Creameries, Listeria Crisis

Η εταιρία Blue Bell Creameries είναι μια εταιρία παραγωγής παγωτών και γλυκισμάτων που εδρεύει στο Τέξας της ΗΠΑ με δραστηριοποίηση στο χώρο από το 1907 έως και σήμερα. Είναι μια επιχείρηση η οποία έχει καταφέρει να κρατήσει την εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης παρ' όλο που δραστηριοποιείτε σχεδόν στις μισές πολιτείες της ΗΠΑ.

Το 2015 η φήμη και η εικόνα της εταιρίας απειλήθηκε λόγω του ξεσπάσματος λιστερίωσης που συνδέθηκε με την επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη ασθένεια είναι επικίνδυνη για τον άνθρωπο και κυρίως για ευπαθείς ομάδες με εξασθενημένο ανοσοποιητικό σύστημα, εγκύους, παιδιά και ηλικιωμένους. Η λιστερίωση μπορεί να επιφέρει μέχρι και το θάνατο εκτός από πυρετό και διάρροιες. Συνολικά 10 άτομα μολύνθηκαν με στελέχη *Listeria* στις πολιτείες της Αριζόνα, Οκλαχόμα, Κάνσας και Τέξας, όλα νοσηλεύτηκαν και τρία από αυτά δυστυχώς κατέληξαν.

Τον Φεβρουάριο του 2015 το Υπουργείο Υγείας και Περιβαλλοντικού ελέγχου της Νότιας Καρολίνα βρήκε μέσω τυχαίων δειγματοληψιών που εκτέλεσαν στέλεχος από *Listeria* σε παγωτά της εταιρίας. Το Υπουργείο Υγείας και Περιβάλλοντος του Τέξας στη συνέχεια πραγματοποίησε δειγματοληψίες στην εταιρία παραγωγής μιας και εδρεύει στο Τέξας. Μετά τις δειγματοληψίες βρέθηκαν δείγματα με το ίδιο στέλεχος *Listeria* και σε άλλα παγωτά.

Μετά την ιχνηλάτιση του Τμήματος Ποιότητας και του τμήματος Παραγωγής βρέθηκε πως το κοινό των δειγμάτων με *Listeria* είναι η γραμμή παραγωγής. Όλα τα θετικά δείγματα φτιαχόντουσαν στην ίδια μηχανή.

Τον Μάρτιο του 2015 στο Κάνσας δύο ακόμα άνθρωποι νοσηλεύτηκαν και μετά από εξετάσεις βρέθηκε πως είχαν μολυνθεί από το ίδιο στέλεχος *Listeria* με αυτό που είχε εντοπιστεί στη βιομηχανία παγωτών. Εντοπίστηκαν στη συνέχεια άλλα τρία άτομα με μόλυνση από το ίδιο στέλεχος.

Στις 13 Μαρτίου 2015 η Blue Bell Creameries πήρε την απόφαση να αποσύρει τα παγωτά τα οποία διαφαίνεται να είναι η αιτία για τις μολύνσεις.

Στις 22 Μαρτίου 2015 το Υπουργείο Υγείας και Περιβάλλοντος του Κάνσας βρήκε διαφορετικά στελέχη *Listeria* σε διαφορετικά παγωτά της ίδιας εταιρίας.

Μετά από τη συγκέντρωση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και της διοίκησης η απόφαση που πάρθηκε ήταν, στις 23 Μαρτίου 2015, να προχωρήσουν σε ανακλήσεις περισσότερων προϊόντων.

Στις 20 Απριλίου αφού συνέχιζαν να εμφανίζονται κρούσματα η επιχείρηση πήρε την απόφαση να αποσύρει τη προϊόντα της, οικειοθελώς, από την αγορά.

Η απόφαση αυτή ήταν μια δύσκολη απόφαση αλλά η συνέλευση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων μαζί με τη διοίκηση έκριναν σοφό να τη κλείσουν γιατί θα ήταν δύσκολο να αντιμετωπιστεί η κρίση να μειωθεί η διασπορά εάν δεν έπαιρναν δραστικά μέτρα. Αφού λοιπόν συγκεντρώθηκαν τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων αποφάσισαν τη γραμμή που θα ακολουθήσουν. Μοίρασαν τις αρμοδιότητες που αποφασίστηκαν και είχαν το διαρκή έλεγχο της κατάστασης. Έδωσαν μεγάλη προσοχή στον καθαρισμό και την απολύμανση της επιχείρησης καθώς και των μέσων μεταφοράς και να βεβαιωθούν με πληθώρα αναλύσεων ότι έχει γίνει επαρκείς απολύμανση για την εξάλειψη της μετάδοσης. Έπρεπε να ελεγχθούν όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούσε για τη παραγωγή των προϊόντων της καθώς και να υπάρξει επαναξιολόγηση όλων των προμηθευτών για τυχόν μόλυνση από από εκείνους. Έπρεπε να ελεγχθούν τα ήδη υπάρχοντα παραγόμενα προϊόντα και να αποσυρθούν στη συνέχεια όλα. Το προσωπικό θα έπρεπε να εκπαιδευτεί ξανά και να προχωρήσουν σε ενδεχόμενη αλλαγή διαδικασιών. Έπρεπε να επανεξετάσουν τη λειτουργία της παραγωγής και τα πλάνα καθαρισμού σε συνδυασμό με τα καθαριστικά και απολυμαντικά που χρησιμοποιούσαν. Υπήρχε μια πληθώρα διαδικασιών που έπρεπε να ακολουθήσουν. Όλα αυτά έπρεπε να αποφασιστούν, να στηθούν από την αρχή να μοιραστούν στους αρμόδιους και με τη παρακολούθηση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και της διοίκησης όταν περατωνόντουσαν να μπορούσαν να μουν ξανά στη παραγωγή.

Στις 3 Απριλίου συνεχίζουν να εμφανίζονται κρούσματα μόλυνσης από τα παγωτά και συνεπώς η εταιρία έχοντας αναλογιστεί τη ζημία που έχει ήδη υποστεί παίρνει την απόφαση να αναστείλει τη λειτουργία της όπως προαναφέραμε. Μετά από

συζήτηση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και φυσικά της διοίκησης ήρθε αυτή η απόφαση και φυσικά και οι επόμενες κινήσεις της επιχείρησης για τη λύση της επιμόλυνσης των χώρων της και την ανάκαμψη της μετά από αυτή τη κακόβουλη φήμη που είχε ήδη προκληθεί γύρω από το όνομα της.

Στις 7 Μαΐου ο FDA δημοσίευσε τα ευρήματα από τις εγκαταστάσεις της Blue Bell όπου και βρέθηκαν στελέχη από *Listeria monocytogenes* στα προϊόντα και στους χώρους / γραμμές παραγωγής.

Η έρευνα είχε σταματήσει, οι έλεγχοι είχαν δώσει τα αποτελέσματά τους. Ωστόσο, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να συνεχίσουν να αρρωσταίνουν επειδή τα ανακληθέντα προϊόντα μπορεί να βρίσκονται ακόμα στους καταψύκτες και οι καταναλωτές που δεν γνωρίζουν τις ανακλήσεις να τα καταναλώσουν. Αυτά τα προϊόντα είναι κατεψυγμένα, επομένως οι καταναλωτές, και οι λιανοπωλητές πρέπει να ελέγχουν τους καταψύκτες τους.

Εντοπίστηκε μετά από μελέτες και έρευνες πως η έναρξη των μολύνσεων των καταναλωτών από *Listeria monocytogenes* μέσω των παγωτών ξεκίνησε το 2010 και έφτασε το 2015.

Το ξέσπασμα προκάλεσε πολλούς καταναλωτές να εκφράσουν τις αντιδράσεις τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συγκεκριμένα στη σελίδα του Blue Bell Ice Cream στο Facebook. Διαπιστώθηκε ότι η απάντηση της Blue Bell στην κρίση, ιδίως η αλληλεπίδρασή της με τους καταναλωτές μέσω των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και η μακροχρόνια ισχυρή σχέση της με το εμπορικό σήμα μείωσε τον δυνητικά επιβλαβές αντίκτυπο της κρίσης στην εικόνα της εταιρείας.

Η μαζική ανάκληση των προϊόντων επέφερε ακόμα περισσότερα σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Οι καταναλωτές άρχισαν να εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τις πολλαπλές ανακλήσεις, άρχισαν να αναρωτιούνται για τα προϊόντα που είχαν στις καταψύξεις τους και για το αν μπορούν να τα καταναλώσουν.

Υπήρχε βροχή σχολίων στη σελίδα που διατηρούσε η εταιρία στο Facebook.

Μετά από σκέψη όταν λοιπόν πάρθηκε η απόφαση πως θα πρέπει να επιστρέψει στη παραγωγή η εταιρία, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων είχε αποφασίσει πως θα

αφουγκραστεί τα σχόλια των καταναλωτών και θα προσπαθήσει να επανέλθει στην αγορά. Έστησε λοιπόν όλο της το marketing πάνω στο Facebook και στα σχόλια που είχαν διαβάσει από τις 23 Μαρτίου έως και τις 31 Αυγούστου.

Οργάνωσε λοιπόν μία ομάδα η οποία ανάλογα με το παλμό των καταναλωτών έκανε αναρτήσεις έτσι ώστε να καταφέρει να κάνει τον καταναλωτή να μη νιώσει ότι βρίσκετε απέναντι στην εταιρία αλλά δίπλα της.

Η Blue Bell είχε δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα και φήμη πολύ πριν συμβεί αυτή η κρίση. Η εταιρεία είναι γνωστή ως εξαιρετικά διαφανής, ανοίγοντας ακόμη και τα εργοστάσιά της στο κοινό για δεκαετίες. Η εταιρεία ήταν επίσης διαφανής κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Πολλές από τις αναρτήσεις του στο Facebook περιλάμβαναν πληροφορίες, συνεντεύξεις με ανώτερα διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους και βίντεο με βελτιώσεις που έκανε η Blue Bell στα εργοστάσιά της για να αποφύγει μια άλλη διατροφική κρίση. Οι Van Woerkum & van Lieshout (2007) δήλωσαν ότι για να διατηρηθεί η φήμη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, μια εταιρεία πρέπει πρώτα να είναι διαφανής κατά τους κανονικούς χρόνους. Αυτή η διαφάνεια πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης μπορεί να έχει βοηθήσει σημαντικά τη Blue Bell να διατηρήσει τη φήμη της στους πελάτες της καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης.

Αυτή η επιχείρηση βγήκε σίγουρα πληγωμένη από όλη αυτή τη κατάσταση αλλά και νικήτρια γιατί συνέχισε και είναι μια βιώσιμη επιχείρηση και οι καταναλωτές συνέχισαν να την εμπιστεύονται.

Θα μπορούσε να είχε δράσει νωρίτερα και με το πρώτο κρούσμα λιστερίωσης. Θα έπρεπε να έχει κάνει ιχνηλάτιση έτσι ώστε να μπορέσει να εντοπίσει τα προϊόντα που είχαν μολυνθεί και να προχωρήσει μόνη της σε ελέγχους και αναλύσεις σε όλες τις εγκαταστάσεις και να λάβει νωρίτερα μέτρα πριν φτάσει στο κλείσιμο της εταιρείας. Παρ' όλο που αυτή η διαδικασία δε πήγε όπως θα ήταν θεμιτό η ΟΔΚ μετά την απόφαση για προσωρινό κλείσιμο διαχειρίστηκε σωστά το κομμάτι του marketing και προσπάθησε με τη διαφήμιση και τον δημόσιο διάλογο να επαναφέρει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Η ομάδες διαχείρισης κρίσεων οφείλουν να είναι πάντα προετοιμασμένες και στο πρώτο δείγμα κρίσης (όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο) να προχωράει

στις σωστές κινήσεις για τη διαχείριση της όποιας κρίσης. Σε επιχειρήσεις όπως αυτή δεν είναι σοφό να μην υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσης για τέτοιες περιπτώσεις μιας και το προϊόν τους είναι ευάλωτο σε τέτοιου είδους μολύνσεις. Είναι προτιμότερο να γίνονται πιο άμεσες κινήσεις στην αρχή μιας κρίσης κάτι που θα βοηθήσει τον καταναλωτή να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του στην εταιρία.

3.2 Επίσημη αναφορά των RASFF της European Commission για το 2020

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη ροή των πληροφοριών και την άμεση αντίδραση στις περιπτώσεις που εντοπίζονται κίνδυνοι για τη δημόσια υγεία που αφορούν την τροφική αλυσίδα. Αυτό το εργαλείο ονομάζεται RASFF. Το RASFF είναι λοιπόν ένα ηλεκτρονικό σύστημα ταχείας ειδοποίησης για τρόφιμα και ζωοτροφές που αφορά τα κράτη μέλη της Ε.Ε.. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο γιατί ενημερώνει για κρίσεις και πιθανές κρίσεις ανά την Ευρώπη και χρησιμοποιείται για ενημέρωση από όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων. Ανά έτος αξιολογεί τα περιστατικά και ανακοινώνει με μία έκθεση για αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς. Έτσι λοιπόν μπορούμε να πάρουμε κάποιες πληροφορίες για τις κρίσεις στις επιχειρήσεις τροφίμων που έλαβαν χώρα το 2020.

Σύμφωνα με την αναφορά του 2020 ο κλάδος των φρούτων και λαχανικών είχε το μεγαλύτερο πρόβλημα για μη συμμορφώσεις σε φυτοφάρμακα.

Το 2020 αναφέρθηκαν 3862 ειδοποιήσεις από τις οποίες 1430 θεωρήθηκαν επικίνδυνες, 572 αναφέρθηκαν προς παρακολούθηση, 791 ενημερώθηκαν ως γεγονότα προς προσοχή, 1056 απορρίφθηκαν γιατί ήταν πέρα από τα σύνορα και 13 αναφέρθηκαν ως απλές ειδήσεις.

Παρακάτω θα δούμε ομαδοποιημένα τους τύπους κρίσεων που εντοπίστηκαν:

➤ Τυχαία ή περιβαλλοντική μόλυνση

Παραδείγματα του 2020:

- Παρουσία μουστάρδας σε οργανική γλουτένη σίτου και προϊόντα που προήλθαν από τις Κάτω Χώρες με πρώτη ύλη την Ιταλία.
- Μόλυνση σπόρων σησαμιού από αιθυλενοξειδίο από την Ινδία.

- Λανθασμένη επισήμανση, επεξεργασία και αποθήκευση.
Οι περισσότερες ειδοποιήσεις που αφορούσαν αυτή τη κατηγορία είχαν σχέση με αλλεργιογόνα που δεν είχαν δηλωθεί στις σημάνσεις.
- Τροφογενείς μολύνσεις
 - Περίπου στα 40 περιστατικά συνδέθηκαν με Salmonella, 10 με norovirus, 5 με Listeria monocytogenes και 4 με δηλητηρίαση από ισταμίνη.
- Μόλυνση από ξένα σώματα και φυσικούς κινδύνους
- Περιστατικά εξαπάτησης
- Επικίνδυνη ή μη εξουσιοδοτημένη χρήση συστατικών
 - Προσπάθεια παράνομης εισαγωγής επιτραπέζιων σκευών από μείγμα ινών μπαμπού, μελαμίνης και αμύλου αραβοσίτου που κατασκευάστηκε στη Κίνα και προωθήθηκε από Αυστριακή εταιρία.
- Απουσία τεκμηρίωσης ή ακατάλληλη τεκμηρίωση
 - Απουσία πιστοποιητικών και ελλιπής πληροφόρηση και έλεγχοι των προϊόντων.

3.3 Τα τελευταία RASFF που εντοπίστηκαν και αφορούσαν την Ελλάδα τα οποία μπορούμε να βρούμε στη σελίδα της European Commission :

- 07/09/2021 – Μπισκότα από την Ισπανία που δεν είχαν ελληνική σήμανση των αλλεργιογόνων - Υψηλής Σοβαρότητας - Ανάκληση από την αγορά της συγκεκριμένης παρτίδας.
- 19/08/2021-100 % ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΑΛΕΙΜΜΑ ΦΡΟΥΤΩΝ ΦΡΑΟΥΛΑ Χωρίς προσθήκη ζάχαρης ,πηκτίνης και συντηρητικών - Υψηλής Σοβαρότητας - Ανάκληση από την αγορά της συγκεκριμένης παρτίδας.
- 19/08/2021 – Υπέρβαση ορίου ύπαρξης χλωρπυρίφου σε ρίγανη που τρίβεται από την Ελλάδα – Αδιευκρίνιστης σοβαρότητας - Ανάκληση από την αγορά της συγκεκριμένης παρτίδας.
- 18/08/2021 – *E.coli STEC (Stx+)* σε βόειο κρέας στο Βέλγιο – Υψηλής Σοβαρότητας - Στο Βέλγιο έγινε απλά ενημέρωση όσων το παρέλαβαν, στην Ουγγαρία έχει ανάκληση και ενημέρωση.
- 18/08/2021 – Υψηλό ποσοστό Αλοίνης σε ποτό γέλης από αλόη που προέρχεται από τηΝ Ελλάδα – Υψηλής Σοβαρότητας - Ανάκληση προϊόντος

- 11/08/2021 - Οξείδιο του αιθυλενίου σε οργανική σκόνη ginger - Υψηλής Σοβαρότητας - Ανάκληση προϊόντος.

Τα παραπάνω δεδομένα μας δείχνουν ότι οι περισσότερες κρίσεις σε επιχειρήσεις τροφίμων οφείλονται στους κινδύνους που ενέχουν τα τρόφιμα. Το βασικό τμήμα που εμπλέκεται σε αυτές τις περιπτώσεις κρίσεων είναι το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας και φέρει τη μεγαλύτερη ευθύνη σε συνδυασμό με τη διοίκηση για τη πορεία και την εξέλιξη της κρίσης. Ένα σωστά δομημένο και καλά οργανωμένο και στελεχωμένο τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να αποτρέψει τέτοιου είδους κρίσεις και να προλάβει το ξέσπασμα τους. Η τήρηση των προτύπων (HACCP, ISO 22000, ISO 9001, FSSC, IFS, BRC κ.α.) και ο έλεγχος τους μπορούν να βοηθήσουν στην ανίχνευση πιθανών κινδύνων έγκαιρα έτσι ώστε να εξαλειφθούν πριν φτάσουν να γίνουν κρίση για την επιχείρηση. Όπως είναι λογικό η ηγεσία της ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε αυτές τις περιπτώσεις κρίσεων δε μπορεί να είναι άλλη από το ανώτατο στέλεχος του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων επιβάλλεται να περιλαμβάνουν τέτοιες περιπτώσεις και να γίνονται ασκήσεις διαχείρισης των συγκεκριμένων κρίσεων. Με βάση τα ετήσια αποτελέσματα των RASFF μπορούν οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων να επιλέξουν και να ενσωματώσουν είδη κρίσεων που θα μπορούσαν να εμφανιστούν και στις δικιές τους επιχειρήσεις και να δημιουργήσουν αντίστοιχα σχέδια διαχείρισης κρίσεων. Βλέποντας το τρόπο που κάθε επιχείρηση διαχειρίστηκε τη κρίση που πέρασε μπορεί να αξιολογηθεί από κάποια ΟΔΚ και ενδεχομένως να βελτιώσει ή να ενσωματώσει τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες που έχει ορίσει για αντίστοιχες κρίσεις.

Κεφάλαιο 4 : COVID – 19 και βιομηχανία τροφίμων

4.1 Γενικά

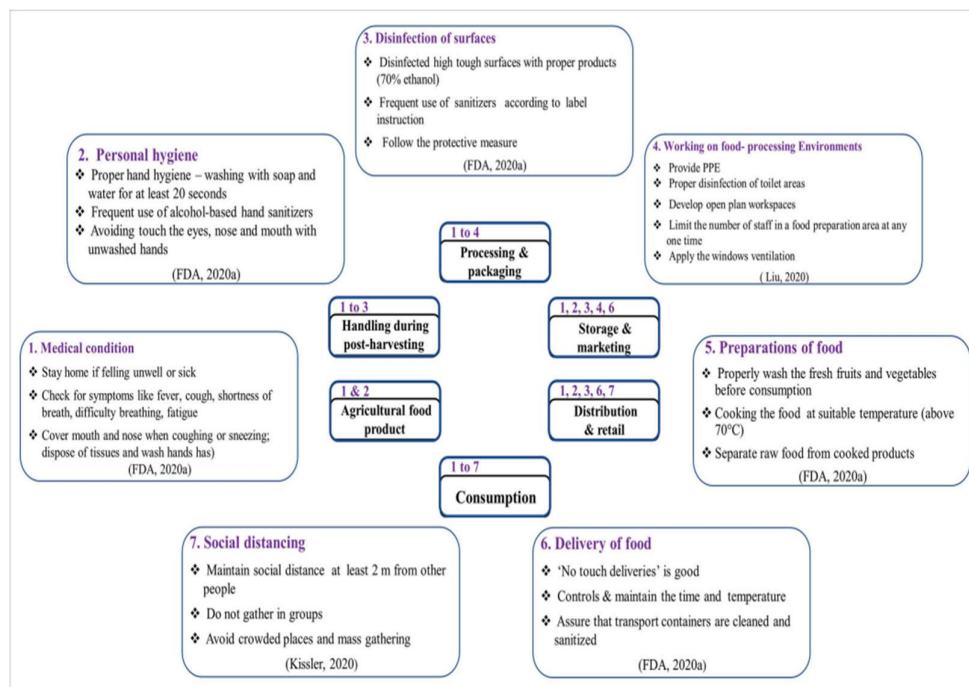
Ο covid-19 όπως όλοι γνωρίζουμε είναι μια πανδημία που πλήττει τον πλανήτη μας από το 2020. Όπως κάθε πανδημία έτσι και αυτή είναι μία κρίση και οι πανδημίες αποτελούν μια από τις πιθανές κρίσεις που μπορούν να βλάψουν μια βιομηχανία τροφίμων. Είναι μια κρίση που δε μπορεί κανείς να προβλέψει πόσο θα διαρκέσει, τι ζημιές μπορεί να προκαλέσει. Παρ' όλα αυτά είναι μία κρίση που πρέπει να έχει προβλεφθεί η διαχείριση της από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, να έχει δημιουργήσει ένα σχέδιο διαχείρισης το οποίο να περιέχει ένα βασικό σκελετό διάρθρωσης και αντιμετώπισης κάποιων καταστάσεων που αφορούν πανδημίες.

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης όπως είναι ο COVID-19 στις επιχειρήσεις τροφίμων μπορεί να είναι πολλές και ξεκινάν από τον παραγωγό και φτάνουν έως τον καταναλωτή. Σε όλα αυτά τα στάδια μπορεί να κρύβονται κίνδυνοι και προβλήματα τόσο για την υγεία των ανθρώπων όσο και των επιχειρήσεων

Για την παραγωγή και τη διάθεση τροφίμων πολλές φορές χρειάζεται η αγορά προσθέτων, α' υλών και υλικών συσκευασίας τα οποία να προέρχονται από άλλες περιοχές εντός της χώρας ή και εκτός. Για αυτό λοιπόν έχει δημιουργηθεί πρόβλημα σε πολλά επίπεδα όπως η βιομηχανία, η περιφέρεια, η πολιτεία, η χώρα και φτάνει σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας (FAO, 2020) δήλωσε ότι ο COVID-19 επηρεάζει τον επισιτιστικό κλάδο με δύο τρόπους, συγκεκριμένα από την άποψη της προσφοράς και της ζήτησης τροφίμων, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την επισιτιστική ασφάλεια, η οποία επομένως κινδυνεύει. Μια αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων είναι ένας σύνδεσμος που συνδέει τα γεωργικά συστήματα με τα τραπέζια των καταναλωτών μέσω διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγή, τη συσκευασία, τη διανομή και την αποθήκευση. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19, όλες οι κατηγορίες της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων, συμπεριλαμβανομένων φρέσκων λαχανικών, φρούτων, ειδών αρτοποιίας, ευπαθών αγαθών και σιτηρών τροφίμων, έχουν υπονομευθεί εξαιρετικά. Η ασφάλεια των τροφίμων είναι ένας από τους πυλώνες του συστήματος τροφίμων που έχει πληγεί πολύ από την πανδημία του COVID-19.

Το Σχ. 1 συνοψίζει τα προτεινόμενα μέτρα ασφαλείας για τον κλάδο των τροφίμων κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε κάθε στάδιο της τροφικής αλυσίδας από τα

αγροκτήματα έως τους καταναλωτές. Οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες θεραπείας, την προσωπική υγιεινή, την απολύμανση της επιφάνειας, την καθαριότητα του περιβάλλοντος εργασίας, την προετοιμασία και την παράδοση τροφίμων και την κοινωνική απόσταση. Παρά τα πρότυπα ασφαλείας που εφαρμόστηκαν σε όλα τα μέρη της τροφικής αλυσίδας, το τελευταίο στάδιο (κατανάλωση) χρειάζεται τα περισσότερα μέτρα ασφαλείας σε επίπεδο καταναλωτή, καθώς αυτή είναι σαφώς η κύρια πηγή μόλυνσης. Ομοίως, είναι υψίστης σημασίας ο τομέας των τροφίμων να διασφαλίσει ότι τα τρόφιμα στα πιάτα των καταναλωτών είναι ασφαλή και δεν θέτει κανέναν κίνδυνο για την υγεία των καταναλωτών σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας (ακόμη και τη στιγμή της παράδοσης). Εκτός αυτού, υπάρχουν προληπτικά μέτρα (π.χ., κατά την προετοιμασία φαγητού) που σε μεγάλο βαθμό εφαρμόζονται πριν από την κατανάλωση. Για παράδειγμα, στην αρχή της κρίσης, πολλά εστιατόρια, καφετέριες και υγειονομικές αρχές στην Κεντρική Ευρώπη σταμάτησαν να σερβίρουν συχνά μπριζόλα και κρέας ως γενική προφύλαξη από ιούς και παθογόνους παράγοντες, ακόμη και αν η τροφική μετάδοση του SARS-CoV-2 δεν υποστηρίζεται από επιστημονικά στοιχεία.



Σχήμα 1

(Sangha Han, Pantu Kumar Roy, Md Iqbal Hossain, Kye-Hwan Byun, Changsun Choi, Sang-Do Ha, 2021, COVID-19 pandemic crisis and food safety: Implications and inactivation strategies)

Επιπλέον, ορισμένες εταιρείες (όπως αυτές που εκτελούν επεξεργασία κρέατος) είχαν σταματήσει εντελώς την παραγωγή τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 μια κατάσταση που μπορεί να αποβεί μοιραία για τη ζωτικότητα μιας επιχείρησης.

Η ζήτηση τροφίμων αναφέρεται στην προθυμία και την ικανότητα των καταναλωτών να πληρώνουν για συγκεκριμένα αγαθά και υπηρεσίες μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Η ζήτηση τροφίμων έχει μειωθεί ελαφρώς στις μέρες μας λόγω της αβεβαιότητας και της μειωμένης αγοραστικής ικανότητας των ανθρώπων. Επιπλέον, αυτές οι μακροπρόθεσμες συνθήκες πανδημίας θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια επιδεινούμενη κατάσταση λόγω της έλλειψης εισοδήματος και απώλειας θέσεων εργασίας. Όμως, η αυξανόμενη ζήτηση για τρόφιμα και ποτά στο διαδίκτυο αυξάνεται καθημερινά λόγω της πανδημίας του COVID-19. Η έλλειψη ειδών διατροφής είναι αναπόφευκτη υπό τέτοιες αυστηρές συνθήκες lock-down, κατά τις οποίες οι περισσότερες δραστηριότητες logistics έχουν σταματήσει.

Η επισιτιστική ανασφάλεια αυξάνεται λόγω της οικονομικής κρίσης που προκαλείται από την πανδημία COVID-19 και ο αριθμός των ανθρώπων που αντιμετωπίζουν επισιτιστική ανασφάλεια παγκοσμίως μπορεί και να αυξηθεί. Τόσο οι αναπτυσσόμενες όσο και οι ανεπτυγμένες χώρες αντιμετωπίζουν την ίδια κατάσταση λόγω της αυξημένης επισιτιστικής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Οι κυβερνητικές αρχές πρέπει να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο στη στήριξη της πρόσβασης σε υγιεινά τρόφιμα. Η επισιτιστική ασφάλεια απαιτεί να έχουν όλοι απεριόριστη πρόσβαση σε τρόφιμα που τους επιτρέπουν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες. Η αδυναμία άμεσης δράσης συνεπάγεται επικείμενη επισιτιστική κρίση, που θα έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στις πιο ευάλωτες ομάδες πληθυσμού. Η διοίκηση πρέπει να διατηρεί σε λειτουργία τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων και να μειώνει τον αντίκτυπο της πανδημίας στα συστήματα τροφίμων. Τα κοινωνικά προγράμματα θα μπορούσαν να μετριάσουν τις επιπτώσεις των βραχυπρόθεσμων κρίσεων. Επί του παρόντος, περίπου 820 εκατομμύρια είναι από τις πιο ευάλωτες ομάδες που πάσχουν από χρόνια ασιτία. Αυτή η ομάδα ανθρώπων δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά διακοπές στον τρόπο ζωής τους ή περιορισμένη πρόσβαση σε τρόφιμα, όπως δημιουργήθηκε από μια κατάσταση όπως η πανδημία COVID-19 και οι συνέπειες θα μπορούσαν να είναι σοβαρές με την εξάπλωση του ιού σε χώρες όπου αυτοί οι άνθρωποι ζουν με περιορισμένα συστήματα υγείας και μειωμένη χωρητικότητα.

Μια δεύτερη ευάλωτη ομάδα, οι μικροί αγρότες, θα μπορούσαν να εμποδιστούν να εργαστούν στη γη τους και να έχουν πρόσβαση στις αγορές για να πουλήσουν τα προϊόντα τους ή να αγοράσουν σπόρους και άλλες βασικές εισροές.

Η τρίτη ευάλωτη ομάδα είναι παιδιά από οικογένειες χαμηλού εισοδήματος που τρέφονται κυρίως από τρόφιμα που παρέχονται από κοινωνικά προγράμματα. αναστολή αυτών των προγραμμάτων λόγω της πανδημίας θέτει σε κίνδυνο την επισιτιστική τους ασφάλεια και διατροφή, και ως εκ τούτου περιορίζει την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν ασθένειες. Έτσι, κάθε χώρα πρέπει να κατευθύνει τις ενέργειές της για τη διατήρηση κοινωνικών προγραμμάτων διατροφής λαμβάνοντας παράλληλα τις απαραίτητες προφυλάξεις για να αποφύγει τη μετάδοση του ιού.

Έχοντας λάβει υπόψιν τους κινδύνους της πανδημίας που αναφέραμε παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε πως η σημαντικότεροι κίνδυνοι στις επιχειρήσεις που αφορούν τα τρόφιμα είναι οι εξής:

- Η εμφάνιση κρούσματος που να επιφέρει οικονομική κατάρρευση της επιχείρησης σε περίπτωση που κλείσει λόγω εμφάνισης κρουσμάτων.
- Απώλεια προσωπικού, κάτι που θα μειώσει την παραγωγή, την εγκυρότητα και την ταχύτητα στις παραδόσεις και τις υποχρεώσεις προς τους πελάτες.
- Μπορεί να είναι κίνδυνος μετάδοσης και διασποράς του ιού σε πελάτες ή στο προσωπικό εάν δε ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.
- Ανικανότητα διάθεσης προϊόντων γιατί κάποιος προμηθευτής δεν μπορεί να παραδώσει λόγω κρουσμάτων που έχει.
- Κακή ποιότητα προϊόντων που διαθέτει στον καταναλωτή λόγω ξαφνικής αλλαγής προμηθευτών.
- Μετάδοση του ιού σε εργαζομένους ή πελάτες με υποκείμενα νοσήματα ή ηλικιωμένους που μπορεί να επιφέρει ακόμα και τον θάνατο
- Ανικανότητα σίτισης ομάδων με επισιτιστικά προβλήματα

4.2 Τα στάδια στις επιχειρήσεις τροφίμων με μεγαλύτερη έκθεση και φόβο για τον Covid-19.

Έχοντας λάβει υπόψιν όσα αναφέραμε παραπάνω στο κεφάλαιο μπορούμε να πούμε πως υπάρχουν ορισμένα στάδια και χώροι στην εφοδιαστική αλυσίδα και την

βιομηχανία τροφίμων με αυξημένη πιθανότητα μετάδοσης του COVID-19. Εάν για παράδειγμα στους χώρους παραγωγής μιας βιομηχανίας οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε μικρούς χώρους παραγωγής και έχουν όλοι μεταξύ τους μικρές αποστάσεις υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο μετάδοσης του ιού μεταξύ του προσωπικού. Υπάρχουν λοιπόν κάποιοι κρίσιμοι χώροι και διαδικασίες και είναι τα εξής :

- Οι χώροι παραλαβής καταστήματος ή βιομηχανίας
- Αποθήκευση και μεταφορά στο χώρο επεξεργασίας
- Χώροι επεξεργασίας
- Συσκευασία
- Αποθήκευση / Αποθήκη
- Διανομές προϊόντων
- Πωλήσεις/Πωλητές
- Προσέλευση και αποχώρηση του προσωπικού
- Προσέλευση και αποχώρηση εξωτερικών συνεργατών, επισκεπτών και πελατών
- Χώροι γραφείων
- Κοινοί χώροι συνωστισμού όπως αποχωρητήρια και χώροι διαλλείματος και χώροι αποδυτηρίων

4.3 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων στη Βιομηχανία Τροφίμων σε περίοδο covid-19

Όταν λοιπόν μια τέτοια παγκόσμια κρίση κάνει την εμφάνιση της κάθε επιχείρηση τροφίμων οφείλει να είναι προετοιμασμένη να την αντιμετωπίσει της.

Ωστόσο, οι παγκόσμιες πανδημίες, όπως η κρίση COVID-19, παρουσιάζουν πρόσθετα προβλήματα για τους διαχειριστές κρίσεων σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικούς οργανισμούς. Με βάση τη διαστατικότητα των ακραίων πλαισίων που εισάγονται , προτείνουμε ότι οι πανδημίες προκαλούν τις ακόλουθες γενικές προκλήσεις στις ΟΔΚ:

- **Χρονικός περιορισμός.**

Η πανδημία του Covid-19 είναι μια κατάσταση η οποία δε μπορεί να προβλεφθεί, μπορεί να διαρκέσει πολύ και κανείς δε γνωρίζει πότε θα περατωθεί. Αυτά τα δεδομένα δε βοηθούν στη προετοιμασία των επιχειρήσεων για την πανδημία αλλά και

την αντίδραση και την ανάκαμψη της. Θα πρέπει λοιπόν οι ομάδα διαχείρισης κρίσεων να αντιμετωπίσει μία κατάσταση δίχως όρια και με άγνωστο τέλος.

Μετά από κάθε διαδικασία που πραγματοποιείται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να γίνετε αξιολόγηση της έτσι ώστε να μαθαίνει η ομάδα από τα αποτελέσματα που λαμβάνει για τα επόμενα βήματα και την εξέλιξη της κρίσης.

➤ **Μέγεθος και πιθανότητα συνεπειών.**

Η κλιμάκωση της πανδημίας είναι ταχύτατη με πολλές επιπτώσεις και συνέπειες και με τρομερή αύξηση των κρουσμάτων, της μόλυνσης και των θανάτων. Οι πιθανές επιπτώσεις λόγω των διαφόρων μέτρων που πρέπει και οφείλουν να πάρουν οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων είναι πολλές και μπορούν να βάλουν την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης για αυτό και η απαιτήσεις που προκύπτουν για την ΟΔΚ είναι πολλές, όπως και διαχείριση της δημόσιας εικόνας και τις επικοινωνίας με τις δημόσιες υπηρεσίες, αρχές και ΜΜΕ.

➤ **Εγγύτητα.**

Η πανδημία δεν περιορίζονται σε μία τοποθεσία, επομένως οι διαχειριστές κρίσεων επηρεάζονται επίσης προσωπικά από τους κινδύνους και τα αντίμετρα. Για την πανδημία του COVID-19, μέτρα που ελήφθησαν για τη μείωση των ποσοστών μόλυνσης, όπως η χωρική απόσταση, εφαρμόστηκαν επίσης στα ίδια τα μέλη της ΟΔΚ. Έτσι, οι μέθοδοι επικοινωνίας και συνεργασίας που καθιερώθηκαν σε προηγούμενες εκπαιδεύσεις της ΟΔΚ έπρεπε να προσαρμοστούν, για παράδειγμα, όσον αφορά την ψηφιακή επικοινωνία και την εικονική συνεργασία.

➤ **Μορφή απειλής.**

Στη πανδημίας που διανύουμε οι κίνδυνοι είναι πολλοί και κερδοσκοπικοί και οι επιστημονικές γνώσεις δεν είναι αρκετές. Για αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα κατά την εκτίμηση της κατάστασης και την πρόβλεψη των εξελίξεων και τη λήψη αποφάσεων.

Για να αντιμετωπιστούν λοιπόν όλες αυτές οι προκλήσεις της πανδημίας η ομάδα που θα συσταθεί αποτελείται από επαγγελματίες οι οποίοι θα έχουν διαφορετικές γνώσεις σε διαφορετικούς τομείς με διαφορετικό υπόβαθρο.

Οι ομάδες διαχείρισης συνήθως αποτελούνται από διάφορες υποομάδες που οργανώνονται σε διαφορετικούς θεματικούς τομείς, η κάθε μία υπεύθυνη για συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως ανάλυση κατάστασης, σχεδιασμό δράσης, λειτουργίες, υλικοτεχνική υποστήριξη και προμήθεια, χρηματοδότηση και διοίκηση ή σχέσεις Τύπου και ΜΜΕ .

Οι ομάδες παρέχουν σημαντικά οφέλη για την επιτυχή αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας.

Η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντικό προσόν της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, πρέπει να υποστηρίζονται και να έχουν καλή επικοινωνία για την επίτευξη του στόχου τους.

Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια ομάδα η οποία έχει οριστεί για τέτοιου είδους κρίσης. Θα πρέπει συγκεντρωθεί και να πορευτεί με βάση το σχέδιο δράσης που έχει οριστεί και να θέσει διαδικασίες και αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης. Πρέπει πάντα να συνεργάζεται με τις δημόσιες υπηρεσίες, να έχει άμεση επαφή με κυβερνητικούς εκπροσώπους και ιατρικό προσωπικό που θα τους ενημερώνει συνεχώς για τις νέες εξελίξεις και τη τρέχουσα κατάσταση για να μπορούν να λαμβάνουν έγκαιρα μέτρα για τη προστασία του προσωπικού των συνεργατών και πελατών της καθώς και για να μπορέσει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι 3 βασικοί πυλώνες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων που είναι τα Τμήματα Ασφάλειας και Διασφάλισης Ποιότητας, το Τμήμα Προσωπικό και το Τμήμα ασφάλειας πρέπει να συγκαλέσει συνέλευση να οριστεί η ηγεσία της ομάδας και να προσαρμόσει τις διαδικασίες που λειτουργεί η επιχείρηση στα μέτρα που ορίζουν οι ειδικοί της πανδημίας και το σχέδιο δράσης κρίσης της ίδιας της επιχείρησης.

Θα οριστούν τα πρόσθετα μέλη που θα μοιραστούν ευθύνες για τη σωστή διεκπεραίωση των νέων διαδικασιών. Θα οριστούν νέες διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης. Θα γίνετε συνεχής έλεγχος από τα μέλη της ομάδας για τη σωστή πορεία των διαδικασιών και συνεχής ενημέρωση της διοίκησης. Πρέπει να λαμβάνονται άμεσα αποφάσεις και η ομάδα πρέπει πάντα να επαγρυπνά γιατί τα δεδομένα της κρίσης μπορεί ολόένα και να αλλάζουν.

4.4 Μέτρα της ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων στη Βιομηχανία Τροφίμων σε περίοδο covid-19

Η ένταση των μέτρων ορίζεται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων η οποία πρέπει να αξιολογήσει τα παρακάτω για να πάρει την τελική απόφαση:

- Εάν η επιχείρηση βρίσκεται στις λεγόμενες κόκκινες περιοχές, δηλαδή σε αυτές που έχουν μεγάλο αριθμό κρουσμάτων, τα μέτρα που θα λάβει θα είναι πιο αυστηρά.
- Εάν ο αριθμός πελατών και εργαζομένων είναι αρκετά μεγάλος θα πρέπει αντίστοιχα να λάβει περισσότερα και πιο αυστηρά μέτρα.
- Εάν μία μονάδα παραγωγής δεν είναι ιδιαίτερα αυτοματοποιημένη, όταν δηλαδή η παραγωγή προϊόντων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό τότε τα μέτρα αντιμετώπισης και πρόληψης του κορονοϊού θα πρέπει να είναι αρκετά αυστηρά.
- Επιχειρήσεις η οποίες έχουν να κάνουν με ευπαθείς ομάδες όπως για παράδειγμα ένα βιομηχανικό catering που παραδίδει γεύματα σε νοσοκομεία θα πρέπει να έχουν πολύ αυστηρά μέτρα.
- Πολύ σημαντικό είναι οι εγκαταστάσεις και η υποδομή της επιχείρησης να μπορούν να συμβάλουν στη πραγματοποίηση των όποιων μέτρων χρειαστεί να ληφθούν.

Τα βασικά μέτρα που πρέπει να λάβει άμεσα μία επιχείρηση τροφίμων είναι τα εξής:

- **Μέσα ατομικής προστασίας όπως είναι τα γάντια και οι μάσκες μίας χρήσης**
Πρέπει να υπάρχει επαρκές απόθεμα και των δύο μέσων προστασίας για τη διαρκή χρήση τους από το προσωπικό. Είναι υποχρέωση της επιχείρησης να εξασφαλίσει με κάθε τρόπο την μη μετάδοση του ιού και να διαφυλάσσει την υγεία του προσωπικού και των εξωτερικών συνεργατών/πελατών καθώς και των προϊόντων της,
- **Εξυγίανση εξοπλισμού και επιφανειών που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα**
Τα μέχρι σήμερα διαθέσιμα δεδομένα δείχνουν ότι τα προαπαιτούμενα προγράμματα εξυγίανσης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τροφίμων στα

πλαίσια του συστήματος HACCP είναι αποτελεσματικά έναντι του SARS-CoV-2. Ωστόσο, σε επιφάνειες όπου λαμβάνει χώρα πιο συχνή ανθρώπινη επαφή, η ανάγκη αύξησης της συχνότητας των προγραμμάτων εξυγίανσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις επιχειρήσεις τροφίμων. Επιπλέον, θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά τα νέα δεδομένα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των απολυμαντικών έναντι του ιού.

➤ **Εξυγίανση κοινόχρηστων χώρων**

Τα προγράμματα εξυγίανσης των κοινόχρηστων χώρων στις επιχειρήσεις τροφίμων πρέπει να αναπροσαρμοστούν για την αντιμετώπιση του SARS-CoV-2. Η συχνότητα εφαρμογής των προγραμμάτων θα πρέπει να καθορίζεται με βάση την κατάταξη των διαφόρων χώρων/σημείων σε σχέση με τη χρήση/επαφή τους. Σε χώρους (τουαλέτες, εστιατόρια, καντίνες, αποδυτήρια κλπ.) και σημεία (διακόπτες, χειρολαβές θυρών, πληκτρολόγια, κουπαστές σε σκάλες και διαδρόμους, ντουλάπια, κλπ.) με υψηλή χρήση και συχνές επαφές η συχνότητα των προγραμμάτων εξυγίανσης θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα υψηλή πάντα με βάση τους παράγοντες επικινδυνότητας.

➤ **Εξυγίανση χεριών**

Η εξυγίανση χεριών θα πρέπει να οριστεί με κάποιο πρόγραμμα καθαρισμού και απολύμανσης χεριών από την ΟΔΚ και θα πρέπει να το τηρούν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Αυτό το πρόγραμμα θα δημιουργηθεί με βάση την εργασία του κάθε εργαζομένου, την επαφή με άλλους εργαζομένους και την επαφή που έχει με τα τρόφιμα.

➤ **Μεγιστοποίηση φυσικής απόστασης μεταξύ ατόμων**

Η φυσική απόσταση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επιδρούν στη μετάδοση του ιού. Συνιστάται η αύξηση της φυσικής απόστασης μεταξύ των ατόμων, καθώς και η τήρηση του προβλεπόμενου αριθμού ατόμων ανά μονάδα επιφάνειας με βάση την κείμενη νομοθεσία, τις οδηγίες του ΕΟΔΥ και άλλων συναρμόδιων φορέων και όπως αυτές επικαιροποιούνται. Παρακάτω αναφέρεται μία λίστα οργανωτικών και λειτουργικών μέτρων που μπορούν να εξασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή φυσική απόσταση μεταξύ ατόμων στις επιχειρήσεις τροφίμων.

- Διαμόρφωση ειδικών προγραμμάτων για:
 - α) σταδιακή προσέλευση και αποχώρηση των εργαζομένων κατά ομάδες για την αποφυγή συγχρωτισμού με τήρηση φυσικής απόστασης
 - β) πρόσβαση σε κοινόχρηστους χώρους (χώροι διαλειμμάτων, ανάπαυσης, εστίασης, αποδυτήρια, τουαλέτες, κλπ.) για αποφυγή συγχρωτισμού με τήρηση φυσικής απόστασης
 - γ) προσέλευση τρίτων (π.χ. πελάτες, εξωτερικοί συνεργάτες, διανομείς, επισκέπτες) όπου αυτό είναι δυνατόν για αποφυγή συγχρωτισμού με τήρηση φυσικής απόστασης
- Αναδιάρθρωση θέσεων εργασίας σε απόσταση και αντίθετη διάταξη (όπου είναι δυνατόν)
- Αναδιάρθρωση της λειτουργίας της επιχείρησης με στόχο την ελαχιστοποίηση της κίνησης ατόμων
- Διαμόρφωση διαδρόμων μονής ροής και κίνηση με τήρηση φυσικής απόστασης
- Αποφυγή χρήσης ανελκυστήρων
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αποφύγουν τη μεταφορά από και προς την εργασία με μέσα μαζικής μεταφοράς (MMM) αν αυτό είναι εφικτό
- Κατά τη χρήση οχημάτων περιορισμός όσο το δυνατόν του αριθμού ατόμων ανά όχημα .
- Εφαρμογή εξ' αποστάσεως εργασίας όπου αυτό είναι εφικτό και πραγματοποίηση εκδηλώσεων και διασκέψεων με εναλλακτικά μέσα αξιοποιώντας τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (π.χ. τηλεδιασκέψεις)
- Δημιουργία έξτρα βάρδιας έτσι ώστε να μην έρχονται πολλοί εργαζόμενοι σε επαφή και να δημιουργηθεί μια ασπίδα προστασίας της επιχείρησης έτσι ώστε αν βρεθεί κρούσμα σε μια βάρδια να μην υπάρχει διασπορά σε όλη τη παραγωγή και η 2^η βάρδια να μπορεί να εργαστεί για την αποφυγή κλεισίματος της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση να τηρείται το πλάνο καθαρισμού και να απολυμαίνετε η επιχείρηση σε κάθε αλλαγή βάρδιας.

➤ Έλεγχος Αερισμού

Προτεινόμενα μέτρα προστασίας που αποσκοπούν στον περιορισμό της μηχανικής διάδοσης του ιού μέσω των ρευμάτων αέρα που αναπτύσσονται κατά τη λειτουργία των κλιματιστικών μονάδων. Αύξηση της ροής νωπού αέρα και αποφυγή

ανακυκλοφορίας του. Εξαερισμός με φυσικό τρόπο όπου αυτό είναι εφικτό. Όπως για παράδειγμα τα γραφεία μιας επιχείρησης.

➤ **Παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων**

Η ανάπτυξη προγράμματος παρακολούθησης της υγείας του προσωπικού αποτελεί ένα πρόσθετο μέτρο ελέγχου της μετάδοσης του ιού στις επιχειρήσεις τροφίμων. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να εφαρμόζεται κυρίως στα σημεία εισόδου της επιχείρησης. Έλεγχος θερμοκρασίας κατά την είσοδο, έλεγχος rapid και μοριακού test, έλεγχος εμβολιασμένων. Το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνει για τα ταξίδια του σε τυχόν κόκκινες περιοχές καθώς και σε περιπτώσεις αδιαθεσίας ή επαφής με κρούσμα.

➤ **Διαχείριση κρούσματος του ιού**

Οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ειδικό πρόγραμμα διαχείρισης κρούσματος του ιού που να περιλαμβάνει τα εξής.

- Οι εργαζόμενοι με συμπτώματα (π.χ. πυρετός, βήχας ή δύσπνοια) κατά την άφιξή τους στην εργασία ή κατά τη διάρκεια της ημέρας θα πρέπει αμέσως να απομονωθούν σε ειδικό χώρο και στη συνέχεια να μεταβούν στην οικία τους κατά προτίμηση με ιδιωτικό μεταφορικό μέσο
- Ενημέρωση των εργαζομένων για τις οδηγίες του ΕΟΔΥ (κατ' οίκον αυτοπεριορισμός για 14 ημέρες και ιχνηλάτηση των ατόμων που βρέθηκαν σε στενή επαφή με τον νοσούντα)
- Άμεση ενημέρωση του υπεύθυνου της επιχείρησης και επικοινωνία με ιατρό του ΕΟΔΥ
- Άμεση ενημέρωση όλων των εργαζόμενων και των επισκεπτών της επιχείρησης και προφορική δήλωσή τους για το εάν είχαν πρόσφατα επαφή με άτομο που έχει μολυνθεί
- Παροχή πληροφοριών στον εργαζόμενο σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες επιστροφής στην εργασία
- Ενημέρωση του υπεύθυνου ανθρώπινων πόρων για την αντικατάσταση του προσωπικού
- Διαχείριση των εν λόγω θεμάτων υγείας των εργαζομένων με διακριτικότητα και εμπιστευτικότητα, διαφυλάσσοντας τα προσωπικά δεδομένα

- Εφαρμογή του ειδικού προγράμματος εξυγίανσης χώρων στους οποίους έχει διαπιστωθεί κρούσμα του ιού

➤ **Εκπαίδευση του Προσωπικού**

Τα προαπαιτούμενα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τροφίμων στο πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας/ασφάλειας θα πρέπει να επικαιροποιηθούν με πρόσθετη εκπαίδευση και πληροφορίες σχετικά με το ίο SARS-CoV-2 και τη νόσο COVID-19. Είναι κάτι που πρέπει να μεριμνήσει το τμήμα προσωπικού σε συνδυασμό με το τμήμα ποιότητας/ασφάλειας. Η επιπρόσθετη εκπαίδευση έχει ως στόχο την ορθή εφαρμογή των μέτρων πρόληψης και ελέγχου της μετάδοσης του ιού στο περιβάλλον εργασίας και θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Την αναγνώριση συμπτωμάτων της νόσου
- Τις ενέργειες μετά την εμφάνιση συμπτωμάτων
- Τις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού
- Την εκπαίδευση στην τήρηση αποστάσεων
- Τις κατάλληλες πρακτικές πλυσίματος/απολύμανσης χεριών και προσωπικής υγιεινής
- Την ορθή χρήση των μέτρων ατομικής προστασίας (ΜΕΠ)
- Τη διαχείριση κρούσματος του ιού
- Τις οδηγίες του ΕΟΔΥ

➤ **Υποδομές**

Η εφαρμογή των μέτρων ελέγχου για την αντιμετώπιση του ιού SARS-CoV-2 στις επιχειρήσεις τροφίμων ενδέχεται να απαιτεί προσαρμογές ή μεταβολές στις υπάρχουσες υποδομές των επιχειρήσεων. Οι προσαρμογές/μεταβολές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Την ανάπτυξη και παροχή των απαραίτητων μέσων (π.χ. νιπτήρες, σαπούνι, τρεχούμενο ζεστό νερό, χειροπετσέτες μιας χρήσης, αντισηπτικά διαλύματα) σε κάθε είσοδο/έξοδο προς/από περιοχές παραγωγής τροφίμων, και

- τοποθέτηση κατάλληλων μηχανισμών για αντισήψια των χεριών στις εισόδους/εξόδους και στους κοινόχρηστους χώρους της βιομηχανίας
- Την αναδιάρθρωση των γραμμών παραγωγής με στόχο τη μεγιστοποίηση της φυσικής απόστασης μεταξύ προσωπικού
 - Τη δημιουργία διαχωριστικών μεταξύ των θέσεων εργασίας ή/και των θέσεων πελατών
 - Την ανάπτυξη σήμανσης για τη διατήρηση της φυσικής απόστασης μεταξύ προσωπικού/πελατών
 - Μετατροπές στα συστήματα εξαερισμού/κλιματισμού
 - Τη διαμόρφωση ειδικών χώρων για τη διαχείριση κρούσματος του ιού
- Την αναδιαμόρφωση των εισόδων για την καλύτερη παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων
- **Διαχείριση Προσωπικού σε σχέση με την ανοσία και την ευπάθεια στον ιό**
 Όλες οι επιχειρήσεις αυτή τη στιγμή ζητούν από το προσωπικό που εργάζεται σε αυτές την επίδειξη self test, rapid test μοριακό test, πιστοποιητικό ανάρρωσης ή πιστοποιητικό εμβολιασμού για να γνωρίζουν την κατάσταση του κάθε εργαζομένου. Εάν κάποιος εργαζόμενος έρθει σε επαφή με κρούσμα οφείλει να ενημερώσει και να απέχει από την εργασία για 24 ημέρες όπως ορίζει ο ΕΟΔΥ. Εάν νοσήσει, από την ημέρα που θα έχει το πρώτο θετικό τέστ οφείλει να απέχει για 10 ημέρες ή μπορεί να επιστρέψει 3 ημέρες αφότου τελειώσουν τα συμπτώματα του. Απαγορεύεται η είσοδος στην εργασία σε εργαζόμενο οποίος έχει συμπτώματα εάν δεν έχει τεστ αρνητικό. Είναι ευθύνη του κάθε εργαζομένου να τηρεί τις οδηγίες για τις οποίες έχει ενημερωθεί από το τμήμα προσωπικού της επιχείρησης.
 - **Διαχείριση μη παράδοσης προϊόντων από προμηθευτεί που έχει κλείσει λόγω κρούσματος.**
 Το τμήμα προμηθειών σε συνεργασία με το τμήμα ποιότητας μιας επιχείρησης οφείλει να δημιουργήσει ένα πλάνο σε περίπτωση που κάποιος προμηθευτής αδυνατεί να παραδώσει προϊόντα γιατί έχει κλείσει λόγω κρούσματος η επιχείρηση του.
 Θα πρέπει λοιπόν να έχουν αξιολογηθεί από το τμήμα ποιότητας όλοι οι προμηθευτές και να υπάρχει ένα αρχείο αξιολόγησης που να είναι επικαιροποιημένο έτσι ώστε όταν ένας βασικός προμηθευτής της επιχείρησης τροφίμων αδυνατεί να παραδώσει να είναι έτοιμοι να παραλάβουν από κάποιον άλλο προμηθευτή. Έχοντας λοιπόν ήδη

αξιολογήσει όλους τους πιθανούς προμηθευτές είναι εύκολο να παραλάβει η επιχείρηση αντίστοιχο προϊόν άμεσα και μάλιστα αντίστοιχης ποιότητας.

- **Πόροι για να εξασφαλίσεις της πιθανές αλλαγές στις εγκαταστάσεις, τα μέσα ατομικής προστασίας, τη κάλυψη ιατροφαρμακευτικών αναγκών του προσωπικού**

- **Αύξηση διανομών**
Για να μπορέσει να μειωθεί η προσέλευση πελατών σε φυσικά καταστήματα προς αποφυγή συγχρωτισμού καλό θα ήταν να υπήρχε αύξηση των διανομών.

Βιβλιογραφία - Αναφορές

- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters>
- <https://webgate.ec.europa.eu/rasff-window/screen/list?consumer=5015>
- <https://eody.gov.gr/neos-koronaivos-covid-19/>
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>
- <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMicm1501197>
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>
- <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMicm1501197>(<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>)
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>
- https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAIaIQobChMIq9yrtr_P6QIVBbDtCh2THgX4EAAYASAAEgIcwvD_BwE;
- <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> / COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins
- <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/need-extra-precautions/people-at-higher-risk.html>
- <https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19/information/high-risk-groups>
- https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10#:~:text=The%20virus%20that%20causes%20COVID,provisions%20and%20social%20care.
- <https://eody.gov.gr/neos-koronaivos-covid-19/>
- <https://eody.gov.gr/covid-19-odigies-gia-ti-chrisi-maskas-apo-to-koino/>

- <https://www.moh.gov.gr/articles/health/dieythynsh-dhmosias-ygieinhs/metra-prolhpshts-enanti-koronoioy-sars-cov-2/7108-lhpsh-metrwn-diasfalishs-ths-dhmosias-ygeias-apo-iogeneis-kai-alles-loimwksei-s-kata-th-xrhsh-klimatistikwn-monadwn>
- <https://www.moh.gov.gr/articles/health/dieythynsh-dhmosias-ygieinhs/metra-prolhpshts-enanti-koronoioy-sars-cov-2/7108-lhpsh-metrwn-diasfalishs-ths-dhmosias-ygeias-apo-iogeneis-kai-alles-loimwksei-s-kata-th-xrhsh-klimatistikwn-monadwn>
- https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAIaIQobChMIq9yrtr_P6QIVBbDtCh2THgX4EAAAYASAAEgIcwvD_BwE
- <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/need-extra-precautions/people-at-higher-risk.html>
- <https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19/information/high-risk-groups>
- <https://www.cdc.gov/listeria/outbreaks/ice-cream-03-15/index.html>
- <https://eody.gov.gr/neos-koronaios-covid-19/>
- <https://eody.gov.gr/covid-19-odigies-gia-ti-chrisi-maskas-apo-to-koino/>
- ISO 22000/2015, «Σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων-Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων», ΕΛΟΤ, 3-36.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998), «*Reframing Crisis Management. Academy of Management Review*», 23(1), 59–76.
- Darling R. John, (1994), «*Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*», Leadership & Organization Development Journal, 3-8.
- Charles Sennewald Curtis Baillie, (2021), «*Crisis management. Effective Security Management*», Butterworth-Heinemann, 9-169.
- Watters Jamie, (2013), *Disaster Recovery, Crisis Response, and Business Continuity: A Management Desk Reference*, Apress, 6-14
- Αρβανιτογιάννης Σ. Ι., Τζούρος Η. Ν., (2004), «*Οδηγός Καταναλωτή για Ασφαλή Μεταχείριση Τροφίμων*», Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., 30-195.
- Devlin S. Edward, (2007), «*Crisis Management Planning and Execution*», USA, Auerbach Publications, 107-158.

- Corie Lok, Douglas Powell (2000), «*The Belgian Dioxin Crisis of the Summer of 1999: a case study in crisis communications and management, Department of Food Science*», University of Guelph, Ontario, 2-16.
- William J. Rothwell, Ph.D. SPHR, Robert K. Prescott Ph.D. SPHR, (2012), «*THE ENCYCLOPEDIA OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Short Entries*», Volume 1, Pfeiffer, 324-329.
- Έργο Ομάδας Εργασίας του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος, (2009), «*ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΡΘΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ*», 25-50.
- Gundel S., (2005), «*Towards a new Typology of Crises*», Journal Compilation
- ΕΦΕΤ, (2020), «*COVID-19 Οδηγός για τη Βιομηχανία τροφίμων*», 4-13.
- Doeg Colin, (2005), «*Crisis Management in the Food and Drinks Industry - Practical Approache*», 2nd Edition, Springer, 11-34.
- Grimmelt Jochen, (2017), «*Recommendations for Crisis Management Coordinator*», Security Division, 9-29.
- Meinald T. Thielsch, Stefan Röseler, Julia Kirsch, Christoph Lamers, Guido Hertel, (2021) , «*Managing Pandemics Demands, Resources, and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams*», Wiley-Blackwell Publishing Ltd, 152-159.
- Granville King III, (2002), «*Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination*», Springer 235-246.
- Sangha Han , Pantu Kumar Roy, Md Iqbal Hossain, Kye-Hwan Byun, Changsun Choi, Sang-Do Ha, (2021), «*COVID-19 pandemic crisis and food safety: Implications and inactivation strategies*», 25-36.
- «*RASFF The Rapid Alert System for Food and Feed Annual Report*», (2020), Publications Office of the European Union, 6-14.
- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 2004/478/ΕΚ, L 160/103-113.
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 178/2002, 6-11.