

# Programma voor de interne markt (SMP)

SMP-2023-TOURSME

Overgang naar een duurzamer en veerkrachtiger ecosysteem –  
versterking van kleine en middelgrote toeristische  
ondernemingen



## Te leveren resultaat 3.1 Gids voor risicobeheer, opleiding en planning

[www.inspires-tourism.eu](http://www.inspires-tourism.eu)



Co-funded by  
the European Union

Dit project heeft financiering ontvangen van het programma voor  
de interne markt van de Europese Unie in het kader van





SMP-project INSPIRES  
D3.1 Handleiding voor risicobeheer, opleiding en planning

**Naam van het project:**

Initiatieven voor duurzame innovatieve praktijken, veerkracht en empowerment in toeristische kmo's

**Acroniem:** INSPIRES

**Subsidieovereenkomst:** 101181590

**Projectduur:** 36 maanden

**Startdatum:** 1 november 2024

**Einddatum:** 31 oktober 2027

**Hoofdpartner/coördinator:**

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (EBG) (Duitsland)

**Partners:**

TOERISME PROVINCIE ANTWERPEN (BE)

KAMER VAN KOOPHANDEL EN INDUSTRIE VRATSA SDRUZHENIE (BG)

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA SERVICIOS Y NAVEGACION DE SEVILLA (ES)

PODKARPACKIE WOJEWODZTWO (PL)

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY (FI)

EUROPEES NETWERK VOOR CULTUREEL TOERISME (BE)

**Contact:**

Franziska Stenzel, Helmut Berends, Claudia Harms

**E-mail:** [INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de](mailto:INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de)

**Website:** [inspires-tourism.eu](http://inspires-tourism.eu)

**Documentcontroleformulier**

<b>Werkpakket</b>	WP3 Train de trainer-programma
<b>Te leveren</b>	D3.1 Gids voor risicobeheer, opleiding en planning
<b>Verspreidingsniveau</b>	Openbaar
<b>Type deliverable</b>	Rapport
<b>Hoofdauteur</b>	Lapland University of Applied Sciences
<b>Vervaldatum</b>	M14: december 2025
<b>Inleverdatum</b>	18 februari 2026

**Documentrevisiegeschiedenis**

<b>Versie</b>	<b>Datum</b>	<b>Redacteur/revisor</b>	<b>Opmerking</b>
V1.0	24/11/2025	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Versie voor opmerkingen
V2.0	22/01/2026	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Herziene versie op basis van opmerkingen van partners
V3.0	23/01/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Versie verzonden naar hoofdpartner
V4.0	25/01/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Laatste kruiscontrole en lay-out aangepast
V5.0	13/02/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Herziene versie op basis van opmerkingen van EISMEA
V6.0	16/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Laatste kruiscontrole en lay-out aangepast
V7.0	18/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Herziene versie op basis van opmerkingen van EISMEA



SMP-project INSPIRES  
D3.1 Handleiding voor risicobeheer, opleiding en planning

## Lijst met afkortingen

Europese Commissie	EC
Europees Agentschap voor innovatie en kmo's	EISMEA
Subsidieovereenkomst	GA
Partnerschapsovereenkomst	PA
Beschrijving van de actie	DoA
Projectcoördinator	COO
Stuurgroep	SG
Hoofdpartnerteam	LPT
Werkpakket	WP

## Disclaimer

Gefinancierd door de Europese Unie. De standpunten en meningen die hierin worden weergegeven, zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijk de standpunten van de Europese Unie of EISMEA weer. De Europese Unie en de subsidieverstrekende instantie kunnen hiervoor niet aansprakelijk worden gesteld. De INSPIRES-projectpartners zijn niet verantwoordelijk voor het gebruik dat van de hierin opgenomen informatie wordt gemaakt.

## Projectpartners



## Inhoud

INLEIDING	1
DEEL 1	1
1.1 RISICOBEBEER IN HET TOERISME	1
1.1.1 Waarom is risicobeheer belangrijk?	1
1.1.2 Risicobeheer als proces	1
1.2 CRISISBEBEER EN COMMUNICATIE	1
1.2.1 Proactieve aanpak van crisisbeheer	1
1.2.2 Crisiscommunicatie	1
DEEL 2	1
2.1 TRAININGSMETHODEN EN HULPMIDDELEN VOOR TRAINERS	1
2.1.1 Vooruitziendheid als aanpak	1
2.1.2 Een trainingssessie faciliteren	1
2.1.3 Voorbeelden van trainingssessies	1
2.2 HULPMIDDELEN EN SJABLONEN	1
2.2.1 Hulpmiddel 1: Risicobeheersings Volwassenheid Test voor kmo's	1
2.2.2 Hulpmiddel 2: Futures Wheel	1
2.2.3 Hulpmiddel 3: Checklist voor crisiscommunicatie voor kmo's	1
CONCLUSIE	1
SLEUTELWOORDEN	1
REFERENTIES	1
BIJLAGEN	1

## Tabel met afbeeldingen

Afbeelding 1. Holistische kijk op risicobeheer- .....	1
Afbeelding 2. Risicobeheer als proces .....	1
Afbeelding 3. Gemeenschapsmodel .....	1
Afbeelding 4. De rol van de facilitator in het INSPIRES Train the Trainer-programma .....	1
Afbeelding 5. Futures Wheel Tool (aangepast van Martin Börjesson) .....	1

## INLEIDING

De afgelopen jaren heeft Europa te maken gehad met een toenemend aantal crises, waaronder crises als gevolg van klimaatverandering, opkomende infectieziekten en gewapende conflicten. Met name de COVID-19-pandemie heeft de toeristische sector in de EU lamgelegd, waardoor bedrijven en gemeenschappen die afhankelijk zijn van toerisme onder ongekende druk zijn komen te staan en structurele zwakheden in het vermogen van de sector om met dergelijke verstoringen om te gaan, aan het licht zijn gekomen. In 2023 beschreef de Wereldgezondheidsorganisatie<sup>1</sup> de Europese regio als zijnde in een staat van "permacrisis".

Vijf belangrijke voorwaarden wijzen op de toekomst<sup>2</sup>

1. Crises vinden plaats op een grotere schaal dan ooit tevoren.
2. Het tijdperk van 'always on'-communicatie en livestreaming op sociale media,
3. Verkeerde informatie, desinformatie en het kwaadwillige gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) stellen het vermogen van het publiek om te onderscheiden welke verhalen, video's en beelden echt zijn en welke niet, al op de proef.
4. Consumenten verwachten snellere en meer gepersonaliseerde reacties, en
5. Als er vragen rijzen over de duurzaamheid van toerisme, kunnen inwoners bezoekers gaan beschuldigen van eventuele problemen die zich voordoen.

In een steeds meer onderling verbonden mondiale context behoort toerisme tot de sectoren die het meest blootgesteld zijn aan de gevolgen van mondiale crises. De sector heeft herhaaldelijk te maken gehad met schokken: COVID-19, natuurrampen, terrorisme en economische neergang. Bedrijven en bestemmingen met een gestructureerd risicobeheer zijn veerkrachtiger en beter in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De bijgewerkte industrie strategie van de EU<sup>3</sup> benadrukt de urgentie van het versnellen van de groene en digitale transitie in alle EU-industrieën en hun ecosystemen. Toerisme, dat het meest getroffen is door de COVID-19-crisis, is de eerste sector die een transitiepad krijgt.

Deze gids stemt risicobeheer af op duurzame toeristische praktijken en veiligheidsnormen. In de toeristische sector is veerkracht niet langer een luxe, maar een noodzaak.

Deze gids is een gebruiksvriendelijke bron voor belangrijke belanghebbenden in het toerisme om hun opleiding van kmo's op het gebied van risicobeheer en veerkracht te ondersteunen. Hij introduceert een selectie van instrumenten, evenementen en thema's die zijn ontworpen om kmo's te helpen zich voor te bereiden op en te reageren op versturende gebeurtenissen. De gids heeft tot doel een gemeenschappelijke basis van basiskennis en praktische instrumenten op te

---

<sup>1</sup> [Wereldgezondheidsorganisatie, 2023](#)

<sup>2</sup> [Europese Reiscommissie, 2024 a](#)

<sup>3</sup> [Europese Commissie, 2021](#)

bouwen en tegelijkertijd consistente beste praktijken op het gebied van risicobeheer in het toerisme in meerdere landen te bevorderen.

De doelstellingen van deze gids zijn:

6. Het bewustzijn van risicobeheer processen en soorten risico's vergroten en het belang van proactief risicobeheer voor bedrijfscontinuïteit benadrukken.
7. Een praktisch kader bieden voor risicobeheer in het toerisme, bijvoorbeeld door sjablonen, hulpmiddelen en checklists voor kmo's aan te bieden.
8. Effectieve training mogelijk maken door duidelijke instructies te geven over hoe multiplicatoren kmo's kunnen trainen, en door interactieve benaderingen voor te stellen, zoals toekomstverkenning, systeemdenken, co-creatie en casestudy's voor kennisoverdracht.
9. Europese samenwerking tussen kmo's, lokale overheden en toeristische organisaties bevorderen om de collectieve veerkracht te versterken.

## DEEL 1

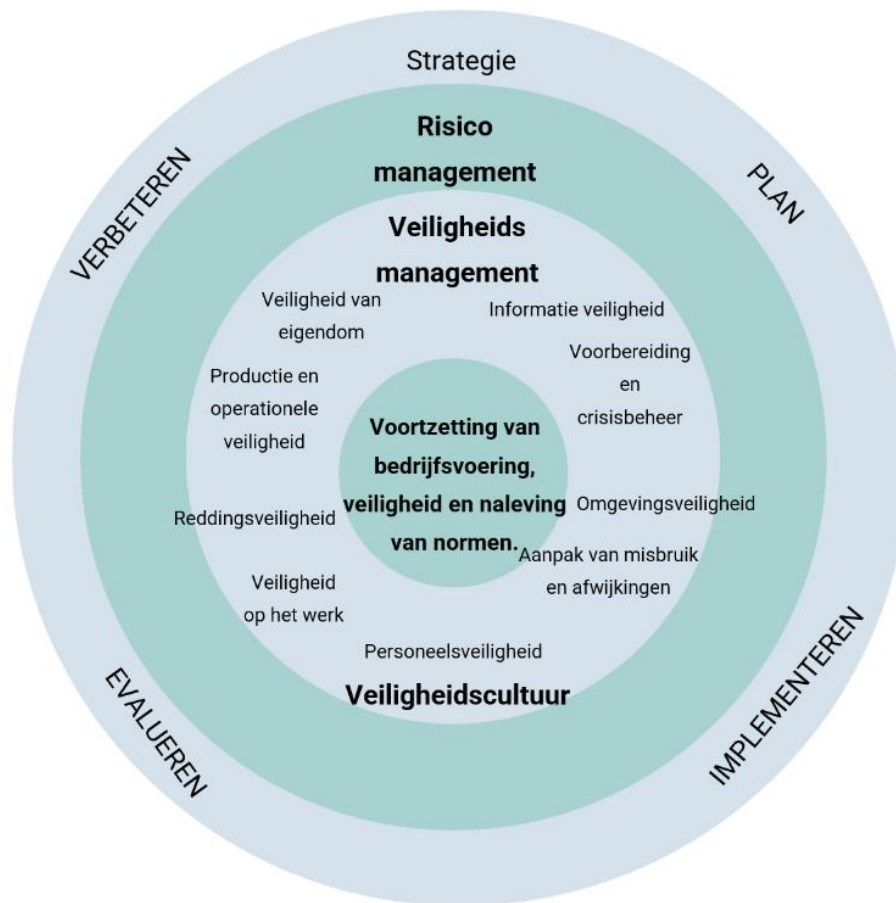
### 1.1 RISICOBEBEER IN HET TOERISME

Risicobeheer in het toerisme gaat niet alleen over het vermijden van problemen. Het bouwt ook veerkracht op, beschermt mensen en zorgt voor succes op de lange termijn. Risicobeheer is het systematische proces van het identificeren, beoordelen en aanpakken van potentiële bedreigingen of onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op een organisatie, project of activiteit. Risicobeheer draait om voorbereid zijn. Het omvat het anticiperen op het onverwachte, het minimaliseren van schade en ervoor zorgen dat het bedrijf kan blijven functioneren, zelfs wanneer er zich uitdagingen voordoen.<sup>4</sup> Het ontwikkelen van veerkracht maakt deel uit van het strategisch management van een bedrijf en vereist vooruitziendheid, risicobeheer instrumenten en expertise.

Risicobeheer moet systematisch worden uitgevoerd, waarbij zowel het management als het personeel betrokken zijn. Het maakt deel uit van het strategisch management van elk bedrijf. Het omvat een systematische aanpak om risico's op alle niveaus van een organisatie te begrijpen en te beheren, van strategische besluitvorming tot dagelijkse activiteiten. Dit betekent dat risicobeheer holistisch moet worden benaderd (afbeelding 1).

---

<sup>4</sup> [Hopkins, 2017](#)



**Afbeelding1** . Holistische kijk op risicobeheer

Er bestaan risicobeheersingsinstrumenten voor bewuste en gecontroleerde risicobereidheid, zoals [de risicomatrix](#). Risico's in het toerisme kunnen vele oorzaken hebben: financiële onzekerheid, ongevallen, natuurrampen, juridische kwesties, technologische storingen of zelfs reputatieschade. In het toerisme betekent risicobeheer vaak dat reizigers veilig worden gehouden, dat men zich voorbereidt op externe schokken of dat de reputatie van bedrijven wordt beschermd.

### 1.1.1 Waarom is risicobeheer belangrijk?

Planning helpt bedrijven om te anticiperen op veranderingen in de bedrijfsomgeving. Risicobeheerprocessen kunnen helpen bij het identificeren van mogelijke verbeterpunten en het verbeteren van de efficiëntie van het bedrijf en de kwaliteit van de dienstverlening. Proactief risicobeheer helpt om plotselinge kosten te voorkomen. Het waarborgen van de veiligheid en het welzijn van reizigers is een cruciale verantwoordelijkheid in het toerisme, aangezien toeristen zich vaak in een onbekende omgeving bevinden, waardoor ze kwetsbaarder zijn voor ongevallen, gezondheidsproblemen of criminaliteit. Bovendien is de toeristische sector sterk onderling

verbonden en vormt deze een waardeketen van diensten waarin veiligheid en beveiliging afhankelijk zijn van de prestaties van meerdere actoren.

Risicobeheer heeft invloed op het vertrouwen en de reputatie van zowel individuele bedrijven als bestemmingen. Eén enkel slecht beheerd incident kan de reputatie van een bestemming of bedrijf jarenlang schaden. Effectief risicobeheer daarentegen verhoogt de klanttevredenheid, stimuleert herhalingsbezoeken en zorgt voor positieve mond-tot-mondreclame. Goed risicobeheer toont ook aan dat een bedrijf zijn verantwoordelijkheid neemt, waardoor het vertrouwen van belangrijke stakeholders zoals klanten, medewerkers, partners en investeerders wordt versterkt. Bovendien stelt proactieve planning een bedrijf in staat om sneller en effectiever te reageren op crisissituaties, waardoor schade en verstoringen worden beperkt en een snellere terugkeer naar de normale bedrijfsvoering wordt ondersteund. Crisismanagement helpt ook om sneller terug te keren naar de normale situatie.<sup>5</sup>

Naarmate het toerisme steeds mobieler wordt en de wereldeconomie steeds meer verweven raakt, zullen de mogelijke gevolgen van crisissituaties voor het toerisme naar verwachting zowel in frequentie als in omvang toenemen<sup>6</sup>. Veel landen eisen dat touroperators voldoen aan veiligheids- en verzekeringsnormen. Risicobeheer zorgt ervoor dat wetten worden nageleefd, waardoor aansprakelijkheid wordt verminderd en boetes worden voorkomen. Veiligheidsprotocollen, noodplannen en duidelijke communicatie vormen de kern van effectief risicobeheer. Een risicobeheerplan helpt bedrijven zich voor te bereiden op verstoringen, financiële verliezen te minimaliseren en sneller te herstellen. Voor de continuïteit van toeristische bedrijven is dit van cruciaal belang. Toeristische bedrijven opereren in netwerken. Bij risicobeheer is samenwerking op lokaal, regionaal en nationaal niveau de sleutel tot succes.

### 1.1.2 Risicobeheer als proces

Risicobeheer is een systematisch en continu proces voor het identificeren, beoordelen en beheren van risico's die voortvloeien uit zowel de interne als de externe bedrijfsomgeving.<sup>7</sup> Het risicobeheerproces kan worden onderverdeeld in zes stappen: risico-identificatie, risicobeoordeling, actieplanning, implementatie, monitoring en follow-up (afbeelding 2).

Risicobeheer is altijd afhankelijk van de bedrijfsomgeving van het toeristische bedrijf, of het nu in Finland, Duitsland of Bulgarije actief is. Wettelijke en regelgevende vereisten verschillen per land en kunnen ook per regio verschillen. Het risicobeheerproces maakt vaak deel uit van het strategisch management en er moet gedurende het hele proces continu worden gecommuniceerd.

---

<sup>5</sup> [Hopkins, 2017](#)

<sup>6</sup> [Europese Commissie, 2024](#)

<sup>7</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

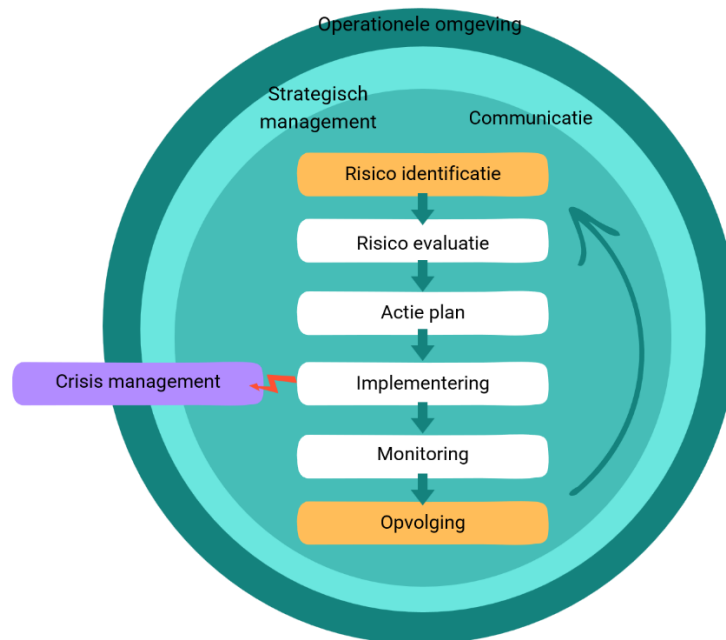
Risico-identificatie is gebaseerd op kennis van de bedrijfsomgeving, een proactieve aanpak en systemen die een effectief gebruik van gegevens en informatie van klanten, personeel en netwerken mogelijk maken. Elke organisatie moet het risicoclassificatie systeem of -systemen toepassen dat past bij haar behoeften en de aard van haar risico's. Risico's kunnen op verschillende manieren worden gecategoriseerd, bijvoorbeeld op basis van hun oorsprong, aard of impact. Een veel gebruikte classificatie is gebaseerd op de bron van het risico, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen externe en interne risico's.

Risicobeoordeling is het totale proces van risico-identificatie, risicoanalyse en risicobeoordeling. Tijdens dit proces moeten bedrijven de risico's identificeren, beschrijven, de impact en waarschijnlijkheid ervan analyseren, prioriteren, documenteren en communiceren. Hoewel bedrijven geen controle hebben over factoren zoals weersomstandigheden, kunnen ze wel bepalen hoe de bedrijfsmiddelen worden gebruikt (bijvoorbeeld door zich voor te bereiden op overstromingen of bosbranden). Bedrijven kunnen gebruikmaken van hulpmiddelen zoals risicokaarten en risicobeoordelingstabellen of risicomatrices.

Een actieplan is een instrument waarmee bedrijven doelstellingen en doelen voor risicobeheer vaststellen. De doelstellingen van risicobeheer moeten rechtstreeks aansluiten bij de strategische prioriteiten, missie en waarden van de organisatie. Organisaties moeten zich richten op de risico's die het meest cruciaal zijn voor het bereiken van hun strategische doelstellingen. De doelstellingen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het vergroten van de veerkracht, het beschermen van activa, het verbeteren van de besluitvorming of het maximaliseren van kansen. Het actieplan kan ook dienen als monitoringsinstrument.

De implementatiefase is essentieel om ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden op de hoogte zijn van het risicobeheerproces, de doelstellingen ervan en de geplande acties. Het actieplan moet worden geïmplementeerd en duidelijk worden gecommuniceerd aan medewerkers en andere belanghebbenden via geschikte kanalen, zoals het intranet, e-mail, de koffiekamer, ontwikkelingsgesprekken, partnerbijeenkomsten en onderhandelingen.

Monitoring en follow-up zijn doorlopende activiteiten. Het doel ervan is om de kwaliteit en effectiviteit van het risicobeheerproces, met inbegrip van het ontwerp, de implementatie en de resultaten ervan, te waarborgen en te verbeteren. Follow-up activiteiten moeten systematisch worden uitgevoerd.



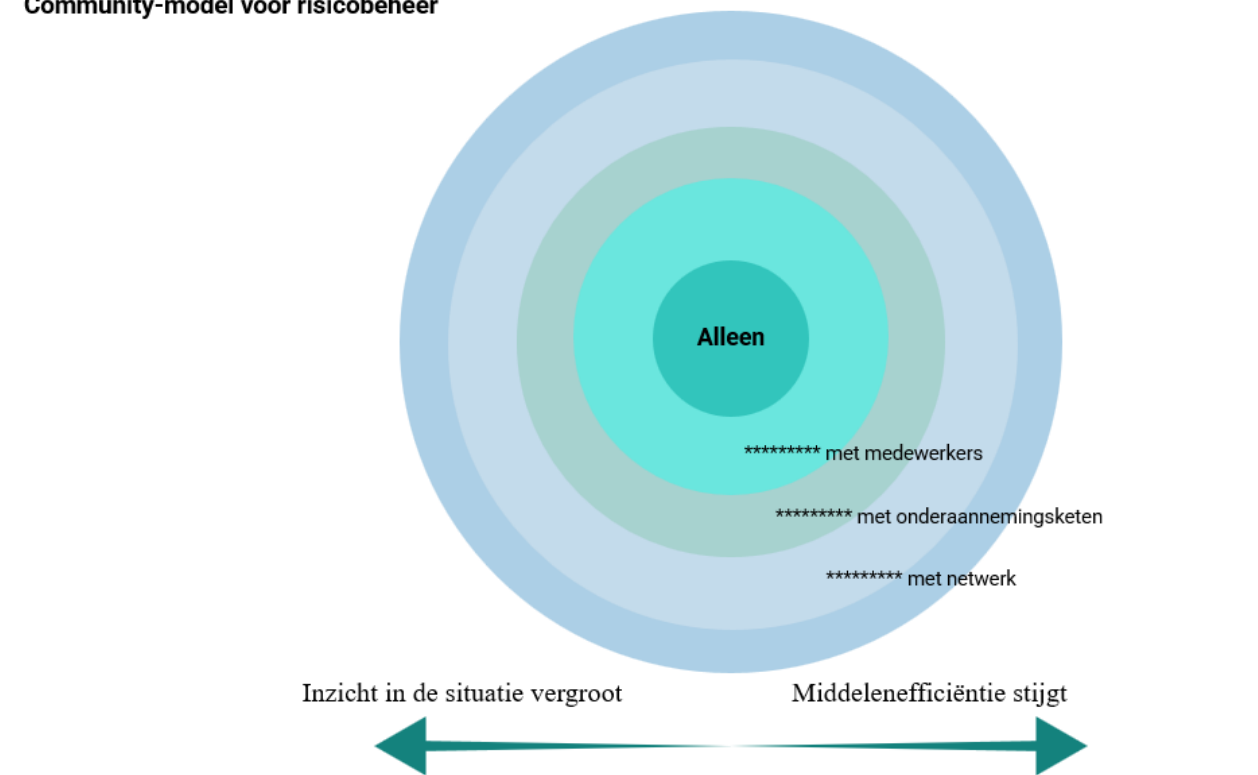
**Afbeelding2 .** Risicobeheer als proces<sup>8</sup>

Toeristische bedrijven opereren als onderdeel van een groter netwerk, een toeristisch cluster. Daarom is effectief risicobeheer vanuit het perspectief van kleine en middelgrote toeristische bedrijven gebaseerd op samenwerking met zowel particuliere als publieke actoren. Er zijn twee samenwerkingsmodellen: het individuele model en het gemeenschapsmodel. Het gemeenschapsmodel (afbeelding 3) toont de niveaus van samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, zowel intern als extern.

In het gemeenschapsmodel maakt het management van het bedrijf gebruik van de expertise en middelen van zijn personeel, waardeketen (onderaanneming keten) en netwerk (multidisciplinaire actoren). Door inzicht te krijgen in het veiligheidsnetwerk waarin ze opereren, kunnen toeristische kmo's beter gebruikmaken van partnerschappen bij risicobeheer, hun situationeel bewustzijn verbeteren en middelen efficiënter inzetten. Om deze redenen wordt het gemeenschapsmodel vaak aanbevolen.

<sup>8</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

### Community-model voor risicobeheer



**Afbeelding 3 . Gemeenschapsmodel<sup>9</sup>**

## 1.2 CRISISBEHEER EN COMMUNICATIE

Een crisis in een bedrijf ontstaat wanneer een ernstig risico zich voordoet. Crisismanagement is een onderdeel van risicomangement waarin crisiscommunicatie een cruciale rol speelt. Risicomangement heeft tot doel om op verschillende manieren voorbereid te zijn op crises.<sup>10</sup>

Crisismanagement binnen een bedrijf omvat zowel crisispreventie als crisisbeheer. Crisismanagement verwijst naar de methoden en vormen waarmee crisispreventie processen in een bedrijf worden geïmplementeerd. Crisismanagement omvat ook het vermogen om verandering te leiden, terwijl crisispreventie strategisch leiderschap en een proactieve en systematische aanpak vereist voor het analyseren en oplossen van opkomende problemen. Basisvaardigheden op het gebied van crisismanagement moeten worden opgenomen in zowel kwaliteitsmanagement- als veiligheidsmanagement tools.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

<sup>10</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

<sup>11</sup> [Iivari, 2011](#)

Een belangrijk onderdeel van crisismanagement is communicatie. Crisiscommunicatie verwijst naar communicatie in uitzonderlijke situaties die een bedreiging vormen voor mensen, het milieu of de bedrijfsomstandigheden of reputatie van de organisatie. Wanneer een crisis zich voordoet, neemt de behoefte aan informatie aanzienlijk toe.<sup>12</sup>

### 1.2.1 Proactieve benadering van crisismanagement

Bij crisismanagement moeten organisaties snel beslissingen nemen en oplossingen bedenken. Dit benadrukt het belang van vooraf geoefende procedures. Managementmodellen kunnen grofweg worden onderverdeeld in twee categorieën: proactief en reactief. Het dagelijkse veiligheidsmanagement van een bedrijf kan ook worden onderverdeeld in proactieve en corrigerende (ex-post) benaderingen.<sup>13</sup>

In een proactief managementmodel is de organisatie van tevoren voorbereid op risico's en crises door alternatieve scenario's te analyseren, plannen op te stellen, trainingen te geven en oefeningen te doen. Een reactief managementmodel daarentegen is meer gericht op *het 'blussen van brandjes'*, d.w.z. het reageren op ongewenste situaties die zich hebben voorgedaan. Bij reactief handelen is er geen voorbereiding op crises, bijvoorbeeld door procedures te documenteren of te oefenen. De aanbeveling is natuurlijk een proactieve aanpak, die ook vereist is door bijvoorbeeld de wetgeving inzake consumenten- en arbeidsveiligheid en de reddingswet.<sup>14</sup>

Het rapport van de Europese Commissie "Crisisbeheer en governance in het toerisme"<sup>15</sup> geeft een overzicht van de verstoringen en gevolgen van verschillende crisissituaties voor het toeristische ecosysteem van de EU. In het rapport worden vijf categorieën onderscheiden: natuurrampen, gezondheidsgerelateerde crises, door de mens veroorzaakte crises, financiële crises en technologische crises. Het rapport geeft een breed overzicht van verstoringen en gevolgen van crisissituaties voor het toeristische ecosysteem van de EU, met praktische richtlijnen, beste praktijken en initiatieven om de veerkracht en crisis paraatheid in het toeristische ecosysteem van de EU te vergroten. Het rapport kan zowel door opleiders als door kmo's op grote schaal worden gebruikt.

### 1.2.2 Crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie in een toeristisch bedrijf verwijst naar communicatie die plaatsvindt in uitzonderlijke of onverwachte situaties die de reputatie, klanttevredenheid of bedrijfscontinuïteit van het bedrijf in gevaar kunnen brengen. Het maakt deel uit van de strategische communicatie van een bedrijf en heeft als doel de schade te beperken, het vertrouwen te herstellen en te zorgen voor een duidelijke informatiestroom naar alle belanghebbenden.

---

<sup>12</sup> [Helameri, livari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

<sup>13</sup> [Helameri, livari, Satokangas & Nisula, 2023](#).

<sup>14</sup> [Helameri, livari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

<sup>15</sup> [Europese Commissie, 2024](#)

In toeristische bedrijven en bestemmingen is het belangrijk om mechanismen voor crisiscommunicatie in te voeren. De Europese Reiscommissie heeft een checklist voor crisisbeheer voor nationale toeristische organisaties gepubliceerd<sup>16</sup>. De checklist voor crisisbeheer is gebaseerd op een kader dat bestaat uit vier opeenvolgende fasen: paraatheid, reactie, herstel en veerkracht. Het biedt een kader op EU-niveau voor nationale toeristische organisaties.

Voor kleine en middelgrote toeristische ondernemingen zijn duidelijke procedures en sjablonen nodig om de crisiscommunicatie effectiever en proactiever te maken. In dit rapport wordt een checklist voor crisiscommunicatie (TOOL 3) geïntroduceerd, zodat kleine en middelgrote ondernemingen zich beter kunnen voorbereiden op plotselinge gebeurtenissen en crisissituaties. Deze checklist kan worden aangepast aan de behoeften van een individuele onderneming, of het nu gaat om een hotel, restaurant of activiteiten bedrijf.

## DEEL 2

### 2.1 OPLEIDINGSMETHODEN EN HULPMIDDELEN VOOR OPLEIDERS

#### 2.1.1 Vooruitziendheid als benadering

Foresight is het vermogen om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, trends of uitdagingen en zich daarop voor te bereiden voordat ze zich voordoen. Het wordt vaak gebruikt bij strategische planning, innovatie en beleidsvorming om onzekerheid te verminderen en betere beslissingen te nemen.

Foresight houdt in dat patronen van verandering worden gesignaleerd, opkomende trends worden geïdentificeerd en verrassingen en potentiële verstoringen vroegtijdig worden herkend, waardoor we meer tijd hebben om effectief te reageren. Foresight is een samenwerkingsproces dat alternatieve standpunten aanbrengt om het inzicht te verrijken. Een belangrijk onderdeel van Foresight is het creëren van een verhaal over de toekomst dat is gebaseerd op gestructureerde kaders en wordt ondersteund door bewijs.

Het betekent ook dat er meerdere versies van de toekomst worden onderzocht, aangezien er niet één vooraf bepaalde uitkomst is. De onzekerheid kegel illustreert dit idee door te laten zien dat de toekomst bestaat uit een reeks mogelijkheden ( ). Foresight-methoden helpen ons om deze mogelijkheden te doorgronden en te begrijpen. Het belang van foresight wordt benadrukt in een tijd van verrassingen en overlappende crises.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> [Europese Reiscommissie, 2024b](#)

<sup>17</sup> [Sitra, 2024](#)

Het strategisch toekomstverkenning rapport presenteert "Resilience 2.0"<sup>18</sup>, een aanpak om ervoor te zorgen dat de EU tot 2040 en daarna in turbulente tijden kan floreren. Het bouwt voort op de recente Europese paraatheid strategie en erkent de noodzaak om niet alleen proactief te scannen op opkomende risico's, maar ook op toekomstige kansen, en om onbekende of zelfs moeilijk voorstelbare scenario's in overweging te nemen. Het rapport is een nuttige bron voor opleiders om hun toekomstverkenning vaardigheden te versterken en de werkomgeving in de EU beter te begrijpen.

### 2.1.2 Een trainingssessie faciliteren

Faciliteren betekent een proces of activiteit gemakkelijker en effectiever maken door anderen te begeleiden, te ondersteunen en in staat te stellen een doel te bereiken. Een facilitator of trainer neemt het werk niet over, maar helpt de juiste omstandigheden te creëren voor samenwerking en probleemoplossing. Dit houdt vaak in dat doelstellingen worden verduidelijkt, deelname wordt aangemoedigd, discussies worden geleid en ervoor wordt gezorgd dat de groep gefocust en productief blijft.

Stel eerst duidelijke doelstellingen voor de trainingssessie vast op basis van de aard van de trainingssessie. Een goede doelstelling is concreet, duidelijk, realistisch, gezamenlijk opgesteld en aan alle deelnemers gecommuniceerd.

Ten tweede: ontwerp de inhoud voor de doelgroep. Voor wie is de training bedoeld? Waar vindt de training plaats? Wanneer vindt de training plaats? Vaak is minder materiaal beter dan te veel. Op deze manier blijven de doelstellingen en focus duidelijk en is er voldoende tijd voor discussie en gezamenlijke creatie.

Als facilitator kunt u bij het plannen van de inhoud van de trainingssessie gebruikmaken van het volgende proces: 1) afstemmen, 2) informatie, 3) taak, 4) samenvatting en 5) slotwoord. Besteed vooral aandacht aan het begin en het einde van de trainingssessie, het totaalbeeld, de verbanden tussen verschillende onderwerpen en het herhalen van belangrijke zaken.

Ten derde, kies methoden en hulpmiddelen die geschikt zijn voor de trainingssessie en de doelgroep. Methodes en hulpmiddelen zijn de sleutel tot echte samenwerking en discussies. Deze gids introduceert een selectie van nuttige hulpmiddelen.

Als facilitator hoeft u geen expert te zijn op het gebied van het onderwerp en hoeft u ook niet als coach op te treden. Als facilitator bent u een expert in het proces en de methodes. Als facilitator maakt u leren en co-creatie mogelijk. In het beste scenario kunt u de deelnemers motiveren en inspireren.

---

<sup>18</sup> [Europese Commissie, 2025](#)

Competenties van een goede trainer:

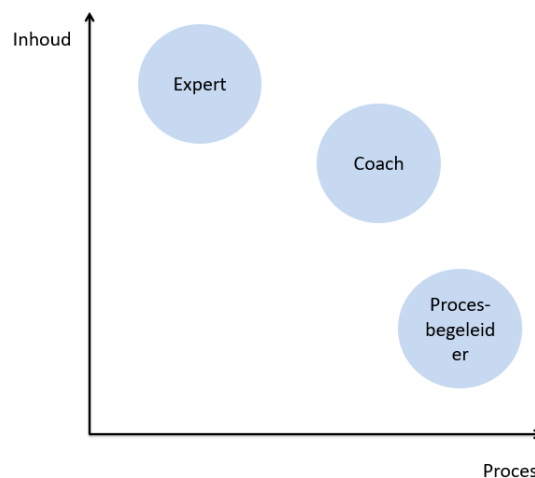
- Emotionele intelligentie bij crisis gerelateerde onderwerpen
- Omgaan met moeilijke discussies
- Neutrale houding en psychologische veiligheid
- Vaardigheden voor het omgaan met verkeerde informatie

### 2.1.3 Voorbeelden van trainingssessies

Trainingssessies kunnen zowel op locatie als online plaatsvinden. Ze kunnen ook variëren in lengte, doel en doelgroepen.

Als de deelnemers zich in dezelfde fysieke ruimte bevinden, is het vaak gemakkelijker om ad-hoc discussies toe te voegen, het schema te wijzigen of praktische oefeningen te doen. Bij online trainingen is het belangrijker om de structuur van de sessie goed vooraf te plannen, zodat de deelnemers gemotiveerd raken en actief deelnemen aan de taken van de sessie.

In dit rapport worden drie voorbeelden van trainingssessies gegeven: een trainingssessie van 2 uur op locatie (bijlage 1), een online trainingssessie van 90 minuten (bijlage 2) en een trainingssessie van 4 uur op locatie (bijlage 3). Deze voorbeelden kunnen als zodanig worden gebruikt of worden aangepast op basis van de doelstellingen, doelgroep en verwachte resultaten van de sessies. Deze voorbeelden helpen trainers bij het plannen van de sessies, vooral als de trainers geen ervaren docenten of facilitators zijn. Het is ook mogelijk om experts op het gebied van risicobeheer uit te nodigen om een korte inleiding over het onderwerp te geven.



**Afbeelding4** . De rol van de facilitator in het INSPIRES Train the Trainer-programma

**Praktische tips voor uitvoering op locatie:**

- Aanbevolen tools voor co-creatie ter plaatse (flip-overs, plakbriefjes, dot voting, canvassen) -creatie.
- Betrokkenheid Technieken (galerij wandelingen, think-pair-share, energizers)
- Overwegingen met betrekking tot toegankelijkheid (indeling van de ruimte, akoestiek, duidelijke visuele hulpmiddelen, inclusief materiaal)
- Deelnemers voorbereiden (vooraf lezen, vooraf enquêtes invullen, eigen voorbeelden meenemen)

### **Praktische tips voor online levering:**

- Aanbevolen online tools voor co-creatie (zoals Zoom whiteboard, Menti, Teams, Padlet en Google Jamboard)
- Tips voor betrokkenheid (polls, breakout rooms, korte check-ins)
- Overwegingen met betrekking tot toegankelijkheid (bandbreedte, taal, ondertiteling)
- Bereid vooraf te lezen materiaal of taken voor de deelnemers voor.

## **2.2 TOOLS EN SJABLONEN**

### **2.2.1 Tool 1: Risicobeheersings Volwassenheid Test voor kmo's**

Met de zelfbeoordelingstest voor risicomanagement kunnen toeristische bedrijven hun volwassenheid (huidige situatie) op het gebied van risicomanagement bepalen. Aan het einde van de test ontvangt u een beschrijving van het huidige risico volwassenheidsniveau van uw bedrijf en suggesties voor wat u vervolgens kunt doen om de risicovolwassenheid van uw bedrijf te verbeteren. In de test komen de volgende onderwerpen aan bod: normen en procedures, processen, naleving, planning en doelstellingen, strategie, rollen en verantwoordelijkheden, cultuur, risicocommunicatie en crisisbestendigheid.

De test is gebaseerd op het risico maturiteitsmodel dat is ontwikkeld door de Lapland University of Applied Sciences ([Risk Management Maturity - A multidimensional model 2021](#)). Het is ontwikkeld door de Lapland University of Applied Sciences in het kader van het project 'Verhoging van het risicobeheer en de veerkracht van toeristische bedrijven in Lapland als onderdeel van het strategisch management 2024-2026'.

### **2.2.2 Instrument 2: Futures Wheel**

[Het Futures Wheel](#)<sup>19</sup> is een prognosetool die wordt gebruikt om de gevolgen van een trend, gebeurtenis of beslissing te onderzoeken. Het helpt om de eerste-, tweede- en derde-orde-effecten op een gestructureerde manier te visualiseren. Het Futures Wheel ondersteunt

---

<sup>19</sup> [The Futures Wheel, 2025](#)

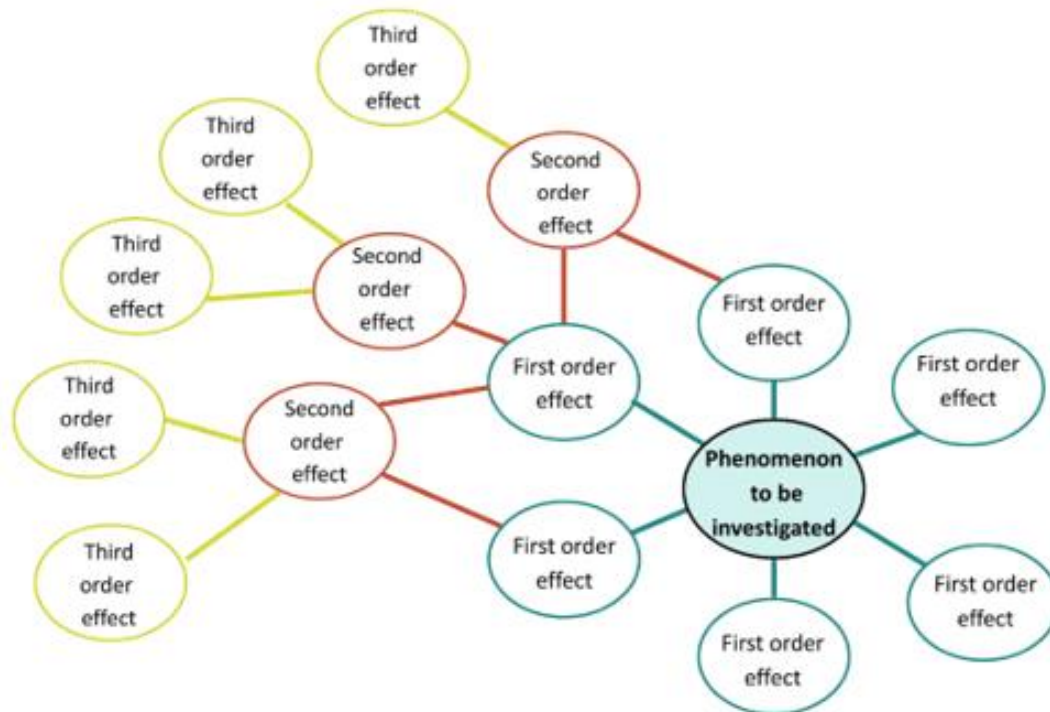
strategisch denken, anticipeert op ripple-effecten en stimuleert creatieve discussies over toekomstscenario's.

Het Futures Wheel is eenvoudig te gebruiken door de stapsgewijze instructies te volgen en kan in verschillende contexten en omgevingen worden toegepast. Bij risicobeheer kan een risico worden beschouwd als de centrale gebeurtenis, die vervolgens met behulp van de tool wordt verwerkt.

1. Bepaal het centrale onderwerp.  
Plaats de trend, gebeurtenis of beslissing in het midden van het wiel.
2. Identificeer de eerste-orde-effecten.  
Brainstorm over directe gevolgen en plaats deze in de eerste ring.
3. Breid uit naar gevolgen van de tweede en derde orde.  
Vraag voor elke consequentie: "Wat gebeurt er daarna?" en voeg lagen toe.
4. Gebruik een duidelijke oorzaak-gevolglogica.  
Zorg ervoor dat elke schakel een aannemelijke relatie laat zien.
5. Moedig diverse perspectieven aan.  
Betrek deelnemers met verschillende achtergronden voor rijkere inzichten.

#### **Praktische tips:**

- Begin breed en verfijn vervolgens: begin met veel ideeën, cluster ze vervolgens en stel prioriteiten.
- Gebruik kleurcodering: verschillende kleuren voor positieve, negatieve en onzekere effecten.
- Combineer met andere tools: combineer met SWOT of scenarioplanning voor een diepgaande analyse.
- Leg aannames vast: noteer waarom elke consequentie als waarschijnlijk wordt beschouwd.
- Digitale hulpmiddelen helpen: gebruik mindmapping software of Zoom Whiteboard om gemakkelijk te bewerken en te delen.



**Afbeelding 5 .** Futures Wheel Tool (aangepast van Martin Börjesson)

### 2.2.3 Hulpmiddel 3: Checklist voor crisiscommunicatie voor kmo's

#### 1. Crisis Voorbereiding en -planning

- Heeft u een schriftelijk crisiscommunicatieplan?
- Heeft u duidelijke rollen en verantwoordelijkheden toegewezen voor crisissituaties?
- Heeft u potentiële risico's en crisisscenario's geïdentificeerd die relevant zijn voor uw bedrijf?
- Zijn uw communicatiekanalen (telefoon, e-mail, sociale media) gereed en getest?

#### 2. Interne communicatie

- Zijn uw medewerkers op de hoogte van de procedures voor crisiscommunicatie?
- Heeft u duidelijke instructies gegeven aan uw personeel voor noodgevallen?
- Is er een aangewezen persoon of team verantwoordelijk voor interne updates?

#### 3. Externe communicatie

- Heeft u een plan om klanten te informeren tijdens een crisis?
- Zijn er vooraf opgestelde sjablonen voor persberichten en posts op sociale media?
- Zijn de contactgegevens van media en partners gemakkelijk toegankelijk?

#### **4. Snelle reactie en transparantie**

- Is er een protocol voor onmiddellijke communicatie wanneer zich een crisis voordoet?
- Is uw berichtgeving eerlijk, empathisch en rustgevend?
- Heeft u een manier om feedback van klanten te verzamelen tijdens een crisis?

#### **5. Reputatiemanagement**

- Is er een strategie om uw merk te beschermen en schade te minimaliseren?
- Bent u voorbereid om te reageren op verkeerde informatie of negatieve reacties op sociale media?
- Heeft u eerdere crises geëvalueerd en uw plan bijgewerkt op basis van de geleerde lessen?

## CONCLUSIE

Het toeristische ecosysteem in Europa opereert in een tijdperk dat wordt gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid en snelle veranderingen. Zoals in deze gids wordt benadrukt, zijn crises niet langer zeldzame, op zichzelf staande gebeurtenissen, maar overlappen ze elkaar steeds vaker, worden ze steeds complexer en krijgen ze een mondiale omvang. Voor kleine en middelgrote toeristische bedrijven, die vaak met beperkte middelen werken maar toch de ruggengraat van regionale economieën vormen, is het vermogen om te anticiperen op verstoringen, deze te weerstaan en ervan te herstellen essentieel voor hun concurrentievermogen en duurzaamheid op de lange termijn.

De gids biedt een praktische en toegankelijke basis voor het begrijpen van risicobeheer en crisis voorbereiding in de context van het toerisme. De gids schetst het belang van proactief risicobeheer, verduidelijkt belangrijke concepten en introduceert een gestructureerd proces voor multiplicatoren om kleine en middelgrote ondernemingen in diverse operationele omgevingen te trainen. Door de nadruk te leggen op zowel strategische planning als dagelijkse paraatheid, ondersteunt de gids toeristische bedrijven bij het integreren van veerkracht in hun kernactiviteiten, in plaats van dit als een externe toevoeging te behandelen.

Crisisbeheer en communicatie werden aangemerkt als cruciale componenten van veerkracht. Duidelijke rollen, tijdige informatie en transparante communicatie helpen klanten, werknemers en de reputatie van het merk te beschermen in tijden van onzekerheid. Evenzo werd samenwerking binnen bedrijven, tussen waardeketens en op gemeenschaps- en bestemmingsniveau benadrukt als een doorslaggevende factor voor effectieve paraatheid en respons. Toeristische bedrijven opereren in netwerken en daarom zijn gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke planning essentieel.

De in het rapport gepresenteerde trainingstools en -methoden bieden trainers concrete manieren om de veerkracht van kmo's te vergroten. Door middel van toekomstgerichte benaderingen, praktische co-creatietools en gestructureerde trainingsmodellen ondersteunt de gids het aanbieden van boeiende en impactvolle leerervaringen. Deze hulpmiddelen stellen trainers in staat om kennisoverdracht te faciliteren, zelfs zonder zelf risicomangement-specialisten te zijn, waardoor lokale capaciteiten worden versterkt en kmo's in staat worden gesteld proactieve maatregelen te nemen.

Uiteindelijk is het opbouwen van veerkracht een continu proces. Het vereist regelmatige beoordeling, voortdurend leren en inzet van alle actoren in het toeristische ecosysteem. Door gestructureerde risicobeheer praktijken toe te passen en een cultuur van paraatheid te bevorderen, kunnen kleine en middelgrote toeristische ondernemingen niet alleen hun kwetsbaarheid voor verstoringen verminderen, maar zich ook positioneren om kansen te grijpen die voortvloeien uit veranderingen.

Het INSPIRES-project heeft tot doel deze transitie naar een duurzamer, veerkrachtiger en toekomstgericht toeristisch ecosysteem in Europa te ondersteunen. Door middel van gedeelde tools, gezamenlijk leren en versterkte netwerken draagt deze gids bij aan dat doel door trainers en kmo's de essentiële kennis te verschaffen om met onzekerheden om te gaan en ondanks die onzekerheden te floreren.

## SLEUTELWOORDEN

<b>Crisis</b>	Het zich voordoen van een risico (ongewenst incident). Een crisis kan worden gedefinieerd als een toestand van extreme tegenstellingen binnen een organisatie en in verschillende fasen van het leven van een individu, die hun levensvatbaarheid en het milieu bedreigt. Een crisis is het deel van de noodsituatie dat voortduurt nadat een risico zich heeft voorgedaan.
<b>Crisisbeheer</b>	Systematische manier om zich voor te bereiden op risico's in een bedrijf. Het omvat crisispreventie of crisis leiderschap.
<b>Crisiscommunicatie</b>	Een cruciaal onderdeel van crisismanagement. Crisiscommunicatie is communicatie in een uitzonderlijke situatie die mensen, het milieu of het functioneren van een organisatie, of haar reputatie bedreigt.
<b>Verstoring</b>	Een situatie waarin het moeilijk is om iets op de normale manier te blijven doen.
<b>Foresight</b>	Verwijst naar de toepassing van specifieke instrumenten en methoden voor het uitvoeren van toekomstgericht werk, bijvoorbeeld horizonverkenning (het verzamelen van informatie over de toekomst) en scenario's (het beschrijven van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien).
<b>Toekomstdenken</b>	Verwijst naar systematische benaderingen om na te denken over de toekomst en factoren te onderzoeken die aanleiding kunnen geven tot mogelijke en waarschijnlijke toekomstige kenmerken, gebeurtenissen en gedragingen.
<b>Incident</b>	Gebeurtenissen of situaties die kunnen leiden tot verstoring, verlies, noodsituaties of crises.
<b>Veerkracht</b>	Het vermogen om te herstellen en zich aan te passen aan een abnormale situatie. De veerkracht van de organisatie bij externe en interne verstoringen. Veerkracht wordt versterkt door risicobeheer (vooruitziendheid), planning, netwerken, participatie, leren, communicatie, feedbacksystemen (monitoring en respons) en goed management.
<b>Risico</b>	De mogelijkheid van een ongewenst incident. Risico verwijst naar de impact van onzekerheid op doelstellingen, een afwijking van het verwachte. De impact kan positief of negatief zijn in vergelijking met wat werd verwacht.
<b>Risicobeheer</b>	Risicobeheer kan worden gezien als een proces waarbij risico's worden geïdentificeerd en beoordeeld en maatregelen worden geselecteerd en geïmplementeerd om de gevolgen ervan te beperken.
<b>SWOT</b>	SWOT-analyse is een strategisch planningsinstrument dat wordt gebruikt om de sterke punten, zwakte punten, kansen en bedreigingen van een project of bedrijf te evalueren.
<b>Veiligheid in het toerisme</b>	Verwijst naar de maatregelen, praktijken en beleidslijnen die zijn ontworpen om toeristen en werknemers te beschermen tegen schade en hun welzijn tijdens het reizen te waarborgen.

## REFERENTIES

**Europese Commissie.** 2021. Update van de industrie strategie van de EU. Geraadpleegd op 6.12.2025, beschikbaar op [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en)

**Europese Commissie.** 2022. Transitiepad naar toerisme: de EU-strategie om de groene en digitale transformatie te stimuleren. Geciteerd op 19.11.2025, beschikbaar op <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>

**Europese Commissie.** 2024. Crisisbeheer en governance. Eindverslag. Project "Crisisbeheer en governance in het toerisme". Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie. Geraadpleegd op 14.1.2026, beschikbaar op <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>

**Europese Commissie.** 2025. MEDEDELING VAN DE COMMISSIE AAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD 2025 Strategisch vooruitzicht rapport Veerkracht 2.0: De EU in staat stellen te floreren te midden van turbulentie en onzekerheid. Geciteerd op 6.12.2025, beschikbaar op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>

**Europees Innovatieraad** en Uitvoerend Agentschap voor kleine en middelgrote ondernemingen (Europese Commissie). 2024. Crisisbeheer en governance in het toerisme. Eindverslag van het Crisisbeheer en governance in het toerisme (SMP). Geciteerd op 22.12.2025, beschikbaar op <https://op.europa.eu/s/Adjv>

**Europese Reiscommissie.** 2024a. Crises in het toerisme: gevolgen en lessen van Europese bestemmingen. ETC Market Intelligence Report. Geraadpleegd op 19.11.2025, beschikbaar op [https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises\\_in\\_Tourism\\_Impacts\\_and\\_Lessons\\_from\\_European\\_Destinations-2024-ETC.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises_in_Tourism_Impacts_and_Lessons_from_European_Destinations-2024-ETC.pdf)

**Europese Reiscommissie.** 2024b. Checklist voor crisisbeheer voor nationale toeristische organisaties. Geciteerd op 4.1. Beschikbaar op [https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis\\_Management\\_Checklist\\_for\\_NTOs\\_2024-ETC.pdf](https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis_Management_Checklist_for_NTOs_2024-ETC.pdf)

**Futures wheel.** 2025. Visueel paradigma online. Geciteerd op 6.12.2025 beschikbaar op <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>

**Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. & Nisula, S.** 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa (in het Fins). Geciteerd op 11.12.2025, beschikbaar op <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>

**Hopkins, P.** 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Wrap Distribution Ltd. Geciteerd op 19.11.2025, beschikbaar op [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management\\_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%2](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%2)

[0\).pdf](#)

**Iivari P.** 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Geciteerd op 15.2.2023, beschikbaar op [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf)

**Iivari, P.** 2012. Bedrijfs crisis en het beheer daarvan. Crisisbeheer als onderdeel van veiligheids- en beveiligingsbeheer in een toeristisch bedrijf. Uitgever Rovaniemi University of Applied Sciences

**Toeristische bedrijven in Lapland** als onderdeel van het strategisch management project 2024-2026. Geciteerd op 11.12.2025, beschikbaar op [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

**Lapland University of Applied Sciences.** 2025. Verhoging van het risicobeheer en de veerkracht van toeristische bedrijven in Lapland als onderdeel van het strategisch management project 2024-2026. Geciteerd op 9.11.2025, beschikbaar op <https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

**Netwerk van Europese regio's** voor concurrerend en duurzaam toerisme. Geciteerd op 11.12.2025, beschikbaar op <https://necstour.eu/>

**Risicomatrix.** Geciteerd op 8.1.2026, beschikbaar op: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

**Sitra.** 2024. Foresight. Geciteerd op 10.11.2025, online beschikbaar op <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

**TCMI.** 2022. Nationaal initiatief voor risicopreventie en crisisbeheer. Geciteerd op 31.1.2026, beschikbaar op <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

**Wereldgezondheidsorganisatie.** 2023. Van permanente crisis naar veerkracht: niet-overdraagbare ziekten in rampenparaatheid en -respons. Geciteerd op 4.2.2026, beschikbaar op <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

## BIJLAGEN

### Bijlage 1

Sessie Voorbeeld 1: 2 uur durende workshop op locatie

Sectie	Inhoud
Type workshop	Workshop van 2 uur op locatie
Onderwerp	Inleiding tot risicobeheer voor kleine en middelgrote toeristische ondernemingen
Doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewustwording vergroten van het basisproces van risicobeheer</li> <li>• De belangrijkste interne en externe risico's identificeren</li> <li>• Een eenvoudige risicokaart opstellen</li> <li>• Een gedeeld begrip van ecosysteemrisico's opbouwen</li> </ul>
Benodigde materialen	Flip-overs, plakbriefjes (3 kleuren), stiften, afgedrukte sjabloon voor risicokaart, projector (optioneel), plakband.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welkom en introductie (10 min)</li> <li>2. Minilezing: Basisprincipes van risicobeheer (15 min)</li> <li>3. Individuele opdracht: risico-identificatie (15 min)</li> <li>4. Groepswerk: opstellen van de risicokaart (30 min)</li> <li>5. Plenaire discussie (20 min)</li> <li>6. Inleiding tot actieplanning (10 min)</li> <li>7. Reflectie en toezeggingen (10 min)</li> </ol>
Verwachte output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerste versie van de risicokaart voor het MKB</li> <li>• Gedeelde regionale risicoclusterkaart</li> <li>• Eén actieverbintenis per deelnemer</li> </ul>

### Bijlage 2

Voorbeeld van een sessie: online training van 90 minuten

Sectie	Inhoud
Type training	Online training van 90 minuten
Onderwerp	Essentiële crisiscommunicatie voor kleine en middelgrote ondernemingen
Doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De basisprincipes van crisiscommunicatie introduceren.</li> <li>• De checklist voor crisiscommunicatie toepassen aan de hand van praktijkvoorbeelden.</li> <li>• Een herbruikbaar sjabloon voor crisisberichten opstellen.</li> </ul>
Benodigde materialen	Dia's, breakout rooms, Jamboard/Padlet/Zoom Whiteboard, checklist voor crisiscommunicatie (PDF), voorbeeld van een slecht geschreven crisisbericht.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welkom &amp; technische controle (10 min)</li> <li>2. Belangrijkste concepten: crisiscommunicatie (10 min)</li> <li>3. Analyse van voorbeeld (10 min)</li> <li>4. Breakout-activiteit: Bericht herschrijven (20 min)</li> <li>5. Presentatie &amp; feedback (15 min)</li> <li>6. De checklist toepassen (10 min)</li> <li>7. Individuele reflectie (5 min)</li> </ol>

Sectie	Inhoud
	8. Vragen en antwoorden + afsluiting (5 min)
Verwachte output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeterde sjabloon voor crisiscommunicatieberichten</li> <li>• Zelfevaluatie aan de hand van de checklist</li> <li>• Duidelijke, uitvoerbare verbeteringen voor elk bedrijf</li> </ul>

### **Bijlage 3**

Voorbeeld van een sessie: Co-creatiesessie van een halve dag

Sectie	Inhoud
Type sessie	Co-creatiesessie van een halve dag (4 uur)
Onderwerp	Samen een risicokaart voor toeristische kmo's ontwikkelen
Doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht krijgen in het risicolandschap binnen het lokale toeristische ecosysteem.</li> <li>• Samen een gedeelde risicokaart op clusterniveau opstellen.</li> <li>• Identificeren van organisatieoverschrijdende risico's die samenwerking vereisen.</li> <li>• De basis leggen voor een gezamenlijke veerkrachtstrategie.</li> </ul>
Benodigde materialen	Grote ruimte met wandruimte, A1-vellen, plakbriefjes, stiften, afgedrukte sjablonen ( <a href="#">risicomatrix</a> , stakeholderkaart), projector, versnaperingen.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welkom en verwachtingen (15 min)</li> <li>2. Gedeeld begrip: wat is risicobeheer? (20 min)</li> <li>3. Risico-identificatie per bedrijf (25 min)</li> <li>4. Co-creatie ronde 1: Clustering (30 min)</li> <li>5. Co-creatie ronde 2: Impact – Waarschijnlijkheidsbeoordeling (40 min)</li> <li>6. Koffiepauze (10 min)</li> <li>7. Analyse van verschillende kmo's (25 min)</li> <li>8. Prioritering (20 min)</li> <li>9. Actietrajecten (30 min)</li> <li>10. Eindbespreking (15 min)</li> <li>11. Afsluiting (10 min)</li> </ol>
Verwachte output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volledig gezamenlijk opgestelde risicokaart</li> <li>• Prioriteitenlijst van kritieke risico's</li> <li>• Uitvoerbare acties en samenwerkingsmogelijkheden</li> <li>• Versterkte relaties met het MKB en belanghebbenden</li> </ul>