

# La cultura della sicurezza alimentare

Nel comportamento dei dipendenti la vera opportunità di successo aziendale

di *Claudio Gallottini\**, *Brian Bedard\*\**, *Lone Jespersen\*\*\**

\* Medico veterinario e Consulente, Area Food Safety, Safety on Workplace and Quality, Euro Servizi Impresa

\*\* Direttore esecutivo, Grocery Manufacturers Association Science and Education Foundation

\*\*\* Direttore, Food Safety and Operations Learning Maple Leaf Foods

**Solo con la comprensione e l'accettazione, fra i lavoratori, di un comportamento corretto, condiviso e responsabile possono essere prodotti alimenti sicuri. Un modello per calcolare la cultura della sicurezza alimentare aziendale**

**L**a cultura della sicurezza alimentare (Csa) si basa su un insieme di presupposti condivisi, comportamenti e valori che le aziende ed i loro dipendenti adottano per produrre e mettere in commercio alimenti sicuri. Entrambi – aziende e dipendenti – devono conoscere i rischi ed i pericoli connessi con i propri prodotti in quanto una loro gestione proattiva ed efficace è impor-

tante per raggiungere l'obiettivo della sicurezza delle proprie produzioni. In un'organizzazione con una forte Csa, il comportamento individuale e di gruppo rappresenta ed esplicita l'impegno alla condivisione dell'insieme di valori, mettendo in conto consapevolmente e preventivamente le possibili fonti di criticità a qualsiasi livello aziendale, dal *top management* fino alla linea di produzione. Le aziende sono continuamente influenzate da diversi fattori, come ad esempio i cambiamenti dello stile di vita dei consumatori, la loro età, le patologie più frequenti, ma anche da nuovi rischi legati a diverse produzioni ed al contesto normativo emergente. Ad esempio, l'Organizzazione mondiale della sanità riporta in ricerche recenti che il numero di persone con più di 60 anni raddoppierà entro il 2035, il numero di pazienti diabetici aumenterà del 35% (fonte: *International Diabetes Federation*) e il numero di persone che vivono con demenza aumenterà del 69% (fonte: *Alzheimer Disease International*). Questo quadro pone ai produttori di alimenti un'urgente revisione e predisposizione di nuove istruzioni operative e/o linee di produzione setate al soddisfacimento dei bisogni di questi nuovi e futuri potenziali consumatori, più suscettibili alle infezioni di origine alimentare.

Molto è stato pubblicato sulla Csa a livello internazionale, poco o nulla a livello italiano. Grazie al lavoro già fatto ed ai dati in nostro possesso, oggi possiamo approfondire le conoscenze in questo settore, lavorando al rafforzamento continuo delle culture organizzative e sulla sicurezza alimentare. Un elemento comune alla maggior parte di queste pubblicazioni è il continuo riferimento all'importanza dei "comportamenti" individuali e di gruppo. Emerge, infatti, un forte riconoscimento dell'importanza sia dei comportamenti individuali specifici per la sicurezza alimentare, sia dell'autodisciplina del personale nelle organizzazioni impegnate nella trasformazione e produzione di alimenti. I dipendenti di tutta la struttura aziendale devono essere consapevoli del loro ruolo e dei comportamenti di sicurezza alimentare previsti, per la pratica dei quali sono ritenuti direttamente responsabili. L'incorporazione della Csa in un'organizzazione può richiedere un grande impegno. È necessario, prima di ogni passo, definire con precisione i comportamenti adeguati, cambiare i comportamenti appresi in precedenza, magari viziati ed errati da consuetudini precedenti, e valutare oggettivamente il proprio livello di Csa.

## Definire i comportamenti misurabili

*"Il modo di comportarsi è un elemento che, quando combinato con i risultati attesi, crea le prestazioni"* (Leslie W. Braksick).

Il comportamento, se utilizzato per misurare e rafforzare la Csa, deve essere definito con cura, in modo coerente, specifico ed osservabile. Martin Fishbein e Icek Ajzen, autori del *"Reasoned Action Approach"* (RAA), l'approccio all'Azione motivata, ci insegnano come questi fattori possano essere utilizzati per prevedere e spiegare il comportamento umano, l'atteggiamento, le norme ed il controllo percepiti. L'intenzione è la sintesi di due processi cognitivi paralleli:

- attitudine individuale verso il comportamento;
- norme sociali rilevanti (credenza, più valore della credenza stessa).

L'intenzione di un individuo deriva anche dal suo atteggiamento nei confronti di un determinato comportamento (non mangio frutta perché preferisco alimenti più saporiti), dalla percezione soggettiva nei confronti di norme o consuetudini sociali (i miei amici dicono che mangiare frutta fa bene ed io mi fido dei miei amici), dalla fiducia in sé stessi nell'esercitare un controllo su un comportamento definito (se voglio mangio frutta). Un ruolo importante è attribuito alle norme soggettive o credenze individuali. Secondo Ajzen, sul comportamento di un individuo agiscono fattori interni, quali abilità ed accesso alle informazioni, ed esterni, quali l'opportunità e la dipendenza da altri, che nell'insieme definiscono il "controllo percepito". Secondo questa definizione, la pressione dell'influenza sociale su un individuo determina sullo stesso la decisione di adottare un comportamento. Un individuo adotterà un comportamento se pensa che questo produrrà un risultato che per lui ha un valore, se crede che le persone per lui rilevanti vorrebbero che egli lo adottasse e se crede di avere le necessarie risorse ed opportunità per adottarlo. Fishbein e Ajzen ci insegnano anche che i comportamenti possono essere definiti coerentemente, includendo quattro elementi: azione, contesto, obiettivi e tempistica (*Figura 1*).

I comportamenti sono eventi osservabili e questo è vero quando un comportamento è definito oggettivamente in un linguaggio chiaro a tutti gli interessati. Può essere utile per raggiungere un livello di chiarezza elevato far scrivere e far definire a tutti, all'interno dell'organizzazione, il proprio comportamento in un linguaggio semplice, evitando l'uso di parole poco comprensibili ed attribuendo un punteggio di chiarezza massima pari a 6 (uno per ciascun campo della *Tabella 1*).

## Utilizzo del comportamento come misura della Csa

Prendendo per assunto che i comportamenti sono definiti in un modo coerente, specifico ed osservabile, come facciamo a decidere quali sono quelli critici che andranno misurati? Un metodo

ESEMPIO DIDATTICO

Operatore addetto al monitoraggio del punto critico di controllo “Cottura al forno di petti di pollo”

“Lavoro in un’azienda di trasformazione di carne di pollo e sono responsabile del monitoraggio della temperatura di cottura interna dei petti di pollo cotti al forno. Uno dei comportamenti importanti da mettere in atto per il mio ruolo è la misura della temperatura interna dei petti di pollo cotti al forno, ad intervalli di tempo predeterminati”. Questo modo di comportarsi comprende tutti e quattro gli elementi della definizione di comportamento (Figura 1). “Il contenuto del comportamento è definito in modo adeguato alla mia mansione di operatore di quel determinato punto critico di controllo, chiaro anche

rispetto alle mansioni degli altri operatori presenti nella linea di produzione”. Il comportamento è osservabile: la maggior parte delle persone sarebbe in grado di entrare nella zona di lavorazione, osservare il comportamento e valutare se esso è stato eseguito in base alle istruzioni, con un sì od un no. Se si traslascia uno qualsiasi dei quattro elementi della definizione di comportamento o se le informazioni nelle istruzioni divengono troppo generiche, si inducono comportamenti mal definiti (Tabella 1), difficili da valutare e non utilizzabili per misurare il grado di cultura della sicurezza alimentare aziendale.



Fig. 1 – I quattro componenti di un coerente e definito modello comportamentale: azione, contesto, obiettivo e tempistica.

Tabella 1  
Scenario e comportamento corretto (violetto) a confronto con altri scenari e comportamenti generici e mal definiti

SCENARIO	COMPORTAMENTO	AZIONE	CONTESTO	OBIETTIVO	TEMPISTICA
Consistenza, rilevanza ed osservabilità	Misurazione e registrazione su n. 3 petti di pollo ogni ora	Misura e registra la temperatura	All’uscita dal forno	Controllo di n. 3 petti di pollo	Ogni ora
Mancanza di definizione dell’elemento	Misura della temperatura ad intervalli predeterminati	Misura la temperatura	Non definito	Non definito	Intervallo predeterminato
Non specifico	Il prodotto cotto è controllato ogni ora	Non definito	Non definito	Non definito	Ogni ora
Non osservabile	Il prodotto è cotto e controllato per il rispetto degli standard	Controllato	Non definito	Non definito	Non definito

Nome della Fase	Fase 1 DUBBIO	Fase 2 REAZIONE	Fase 3 CONOSCENZA	Fase 4 PREVISIONE	Fase 5 IMPLEMENTAZIONE
Area di Capacità	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0
Valori Percepiti	Le attività vengono svolte in quanto se lo chiedono i controllori ufficiali. I dati relativi alla sicurezza alimentare non vengono raccolti regolarmente né forniti alle parti interessate.	Scarsi investimenti in sistemi di sicurezza alimentare e prevenzione incidenti (persone e processi). Poca comprensione delle performance della sicurezza alimentare.	I problemi di sicurezza alimentare sono risolti una alla volta andando alla radice del problema per proteggere il business. E' presente una forte comprensione delle performance di sicurezza alimentare.	Si verificano dei problemi di sicurezza alimentare e vengono grazie alla conoscenza ed uso di indicatori guida.	Gli affari migliorano permettendo la crescita continua della sicurezza alimentare.
Livello organizzativo	Le attività vengono completate solo quando un responsabile di alto livello lo richiede, senza capire le responsabilità, il compito, o perché è importante. I compiti vengono completati paura delle conseguenze negative. Il top management deve direttamente certificare l'accuratezza delle informazioni per la sicurezza alimentare.	Le responsabilità dei problemi rilevati sono stabilite quando questi sono scoperti e risolti con iterazioni conseguenti. Gli strumenti utilizzati sono inventati al sorgere dei problemi e raramente messi a sistema per essere utilizzati in future emergenze.	Profonda comprensione dell'importanza dei sistemi della sicurezza alimentare. Responsabilità chiaramente definite e comunicate, con la risoluzione di un problema alla volta. Le conseguenze sono spesso gestite quando si verificano errori, raramente con un piano definito con conseguenze positive e negative.	La conoscenza ed i dati in possesso determinano l'aggiornamento e la valutazione degli strumenti in uso. Le responsabilità ed accettabilità vengono discusse, comunicate con pazienza. I processi sono aggiornati e valutati considerando gli effetti positivi e negativi, e gestiti preventivamente dopo valutazioni ed adeguate comunicazioni.	L'andamento strategico è stabilito dall'organizzazione, che ha responsabilità definite. La sicurezza alimentare rappresenta il primo fattore ad alimentare gli affari. Sono definite azioni preventive, i comportamenti specifici sulla sicurezza alimentare e gli strumenti in uso sono continuamente migliorati.
Filosofia di pensiero	Non è strutturata la riduzione dei problemi e la gestione delle sofferenze.	Plan, Do, Check, Act, con enfasi nei controlli ricorsivi e l'aspirazione di una immediata risoluzione al 100%.	Gestione dei problemi strutturata con il rischio di super analisi.	Plan, Do, Check, Act, con enfasi sullo studio e non sui controlli. Le risoluzioni dei problemi è accettata come un processo iterativo.	Le azioni valute ed il continuo miglioramento sono alla base dell'eliminazione del rischio. Le informazioni sui rischi vengono utilizzate per migliorare ed aggiornare il piano di contenimento degli stessi. Questo piano è parte integrante del sistema globale di gestione aziendale.
Livello tecnologico	Il livello tecnologico è basso ed in pochi vedono che questo è un problema.	Le responsabilità è lasciate all'individuo/punto con molta fiducia in se stessi ricorrendo dati necessari.	Utilizzo di una tecnologia standard con persone formate/standardizzati per il personale. Inevitabilmente i problemi vengono gestiti tramite l'uso di informazioni derivanti data-driven (correttore automatico).	I dati sono raccolti in modo preciso ed appropriato ed utilizzati per aggiornare i processi. L'automazione è utilizzata in modo limitato o frammentato.	Un sistema integrato e globale di informazioni (ad es. ERP) è in uso e rende ogni adattamento e miglioramento del flusso di lavoro automatico, estremamente rapidi.
Attrezzature ed infrastrutture	Pochi strumenti in mano a poche persone.	Ci sono problemi nel trovare gli strumenti giusti. Quelli giusti vengono usati in modo frastuono causando inefficienze.	L'organizzazione investe in strumenti ed infrastrutture quando ha risolto il problema.	Strumenti di sicurezza alimentare ed infrastrutture sono presenti e continuamente migliorate per alleviare i costi di utilizzo per l'organizzazione.	Gli investimenti in attrezzature ed infrastrutture sono valutati a lungo termine ed attuati secondo priorità prima ad altri investimenti aziendali.

Fig. 2 – Il modello di Maturità della sicurezza alimentare è stato creato da Lone Jespersen, in collaborazione con J. Butts, R. Fajardo, M. Gonzalez, H. Mockus, S. Mortimore, P. Pruett, J. Weisgerber, M. Griffiths, T. Maclaurin, B. Chapman, C. Wallace e D. Conway.

proposto è l'uso del modello della Maturità della sicurezza alimentare (Figura 2). Il modello descrive cinque aree di "capacità" che un'azienda di produzione o di trasformazione alimentare può usare per misurare il suo stato attuale, individuare priorità ed eventualmente modificare il proprio andamento. Una delle aree di capacità è la "Percezione dei valori", che descrive come un'organizzazione percepisca il valore della sicurezza alimentare. Il grado di maturità va dal livello basso "Effettuo la registrazione perché me lo chiedono i controllori ufficiali" al livello alto "La sicurezza alimentare è un fattore abilitante e di miglioramento per la crescita del business". Comportamenti coerenti, specifici e osservabili possono essere definiti per ciascuna di queste fasi di maturità. Valutando le performances di questi comportamenti, possiamo aggregare i diversi punteggi ottenuti e misurare su un sito di lavoro o su un'organizzazione la maturità della sicurezza alimentare del sito o dell'organizzazione. È importante notare che il punteggio di maturità non misura la "buona o cattiva" cultura. La misura rappresenta la progressione lungo il modello della scala di maturità per la sicurezza alimentare, che può essere utilizzata per evidenziare le aree di forza e le aree prioritarie di debolezza in cui il miglioramento sarebbe di grande impatto per l'organizzazione e gli individui in essa coinvolti.

## Invito all'azione

*"La cultura di un'organizzazione, è in grado di influenzare il modo di pensare dei singoli individui in merito alla sicurezza, il loro atteggiamento verso la sicurezza, la disponibilità a discutere anche con pareri divergenti, di problemi inerenti alla sicurezza con i propri supervisori, superiori o colleghi di reparto ed in generale l'enfasi e l'impegno di questi messo in atto per la sicurezza. Tuttavia, per creare con successo, rafforzare e sostenere la Csa all'interno di un'azienda, è indispensabile che i leaders della stessa la posseggano e promuovano al suo interno"* (Frank Yannas, vice presidente della Sicurezza alimentare della multinazionale statunitense Walmart)

L'invito all'azione, *call to action*, è rivolto ai leader, controllori ufficiali e consulenti del settore alimentare, affinché facilitino la diffusione di misure anche standardizzate volte alla nascita, all'integrazione e al consolidamento della Csa nelle realtà produttive. Solo dalla comprensione e dall'accettazione di un comportamento corretto, condiviso e responsabile possono essere prodotti alimenti sicuri: l'evoluzione ed il miglioramento del comportamento degli individui rappresenta, ad oggi, per un'organizzazione, la vera opportunità di successo commerciale.