

Sicurezza alimentare

Comprendere, accrescere e misurarne la cultura

Indispensabile che i leader aziendali la posseggano e promuovano

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

Produttori e trasformatori dovrebbero verificare il proprio livello culturale utilizzando sia metodi di valutazione delle prestazioni sia l'evoluzione del comportamento interno tramite il "Modello di misurazione della maturità culturale"

La Cultura della sicurezza alimentare (Csa) si basa su un insieme di presupposti condivisi, comportamenti e valori che le organizzazioni ed i loro dipendenti adottano per produrre e fornire alimenti sicuri. Le aziende ed i loro dipendenti devono conoscere i rischi ed i pericoli connessi con i loro prodotti specifici: una gestione proattiva ed efficace di questi è importante per raggiungere l'obiettivo della sicurezza dei prodotti stessi. Utilizzando una varietà ampia di strumenti basati sull'analisi dei risultati ed incentivi sui traguardi raggiunti, i leader aziendali possono dimostrare ai

loro dipendenti e clienti finali che sono consapevoli delle problematiche attinenti alla sicurezza alimentare, che imparano dagli errori propri e degli altri e che la sicurezza alimentare è importante in tutta l'organizzazione, dal Ceo all'operaio impegnato nella linea di produzione.

Il concetto di "cultura"

La creazione di una Cultura della sicurezza alimentare richiede un ampio *know how*, basato sull'aggiornamento scientifico, sulla conoscenza di moderni sistemi di gestione aziendale, di standard internazionali e soprattutto di adeguati, interessanti, rapidi, pertinenti e affidabili sistemi di comunicazione. Trasformatori e produttori sono sempre alla ricerca di parametri e sistemi di misurazione utili alla valutazione del proprio livello di cultura rispetto ai diretti competitor del mercato. Tali valutazioni non si basano solo su fondamenti scientifici e manageriali legati a standard (Brc/Sqf, Haccp, Fsma), ma, cosa ancora più importante, sui principi della cultura organizzativa trattata nelle scienze sociali, cognitive e comportamentali.

Il concetto moderno di "Cultura" si può intendere come quell'insieme di conoscenze e di pratiche ac-



Operai impegnati sulla linea di produzione: il raggiungimento dei risultati, l'incentivo, un sereno ambiente di lavoro, rafforzano l'impegno per la sicurezza alimentare.

28

quisite, che vengono trasmesse di generazione in generazione. Il termine cultura deriva dal verbo latino "colere", "coltivare". L'utilizzo di tale termine è stato poi utilizzato per indicare un insieme di conoscenze. Oggi si può dare una definizione generale di cultura, intendendola come un sistema di saperi, opinioni, credenze, costumi e comportamenti che caratterizzano un gruppo umano particolare. Una concezione pragmatica presenta la cultura come formazione individuale, volta all'esercizio di acquisizione di conoscenze "pratiche"; una concezione metafisica presenta la cultura come un processo di sedimentazione dell'insieme delle esperienze condivise da ciascuno all'interno delle società di appartenenza; una concezione di senso comune è il potere intellettuale o "status", che vede la cultura come luogo privilegiato dei "saperi" locali e globali, tipico delle istituzioni "superiori", come le "conoscenze specializzate"; una concezione di tipo istituzionale, che vede la cultura come strumento di formazione di base e di preparazione al lavoro.

La cultura si modella sul pensiero e comportamento che caratterizza un gruppo sociale, venendo appresa attraverso processi di socializzazione e persistendo nel tempo. È un modello di ipotesi condivise apprese, il modo di percepire, pensare, sentire e agire in relazione ad un problema, che viene convalidato e insegnato a sua volta ad un nuovo individuo.

La Cultura della sicurezza alimentare

La Cultura della sicurezza alimentare viene anche definita come l'insieme di pratiche utilizzate all'interno di un'organizzazione, tenendo conto del livello culturale collettivo, della tipologia di alimenti trattati, dei sistemi di gestione in uso, dell'aggregazione di valori, credenze ed atteggiamenti prevalenti, imparati e condivisi, che contribuiscono ai comportamenti in un particolare ambiente adibito alla manipolazione, lavorazione e trasformazione degli alimenti.

La Cultura della sicurezza alimentare è l'insieme di pratiche utilizzate all'interno di un'organizzazione, tenendo conto del livello culturale collettivo, della tipologia di alimenti trattati...

La cultura si riflette, quindi, nei comportamenti che i dipendenti regolarmente mettono in atto.

Idealmente, i lavoratori, soprattutto tra coetanei, possono imparare in modo costruttivo a gestire, con atteggiamenti comportamentali corretti, procedure critiche della sicurezza alimentare, trasmettendo questi atteggiamenti positivi a cascata all'interno di tutta l'organizzazione, influenzando le prestazioni di tutti i dipendenti.

Fattori

Le imprese riflettono la loro Cultura della sicurezza alimentare attraverso una varietà di fattori, tra cui:

- le priorità e atteggiamenti;
- le percezioni e le conoscenze dei rischi alimentari;
- la fiducia nei requisiti di sicurezza alimentare;
- la chiara assunzione di responsabilità per la sicurezza alimentare;
- la competenza;
- la leadership interna;
- il coinvolgimento dei dipendenti;
- la comunicazione interna.

Sistemi di verifica

Produttori e trasformatori dovrebbero essere disposti a verificare il proprio livello culturale utiliz-

zando sia metodi di valutazione delle prestazioni sia l'evoluzione del comportamento interno tramite il "Modello di misurazione della maturità culturale", il quale valuta nell'insieme la progressione nel tempo dei valori percepiti, le dinamiche di gruppo interne all'azienda, l'approccio ed il pensiero sui singoli processi, la tecnologia in uso, gli strumenti e le infrastrutture a disposizione (Figura 1).

...dei sistemi di gestione in uso, dell'aggregazione di valori, credenze e atteggiamenti prevalenti, imparati e condivisi, che contribuiscono ai comportamenti in un particolare ambiente adibito alla manipolazione, lavorazione e trasformazione degli alimenti

In conclusione, l'approccio da utilizzare è di tipo collaborativo, simile alla valutazione dei pericoli

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	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9	0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9
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 incendi (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.	Il verificarsi dei problemi di sicurezza alimentare è prevenuto 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 la 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 spiacevoli conseguenze. Gli strumenti utilizzati sono inventati al sorgere dei problemi e raramente messi a sistema per essere utilizzati in future evenienze.	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 risoluzione dei problemi e la gestione delle sofferenze.	Plan, Do, Check, Act, con enfasi nei controlli routinari e l'aspettativa 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. La risoluzione dei problemi è accettata come un processo iterativo.	Le ampie vedute ed il continuo miglioramento sono alla base dell'identificazione 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.	La responsabilità è lasciata all'individuo; questo con molta fiducia in se stesso ricerca dati necessari.	Utilizzo di una tecnologia standard con percorsi formativi standardizzati per il personale. Inversamente i problemi vengono gestiti tramite flussi 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 dei flussi di lavoro automatici, estremamente rapidi.
Attrezzature ed infrastrutture	Pochi strumenti in mano a poche persone.	Ci sono problemi nel trovare gli strumenti giusti. Quelli giusti vengono cercati in modo frettoso causando ritardi.	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 insieme ad altri investimenti aziendali.

Fig. 1. Il modello di Maturità della sicurezza alimentare è stato creato da Lone Jespersen in collaborazione con il 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.



Lo scambio di idee ed il libero confronto tra Ceo e manager è un momento cruciale per la diffusione della cultura a tutti i livelli aziendali.

e tale da consentire all'azienda il raggiungimento dell'obiettivo di ridurre la pericolosità e diffusione di un'errata cultura a zero o quanto meno di mitigarla il più possibile.

Grande l'attenzione ai sistemi di valutazione dei pericoli nel tempo.

Si è partiti con l'Haccp, si è passati nella fase di boom degli standard di qualità all'Haqcp (inserendo il *Quality Control Point*); successivamente, con le crisi economiche è arrivato il Taccp (*Threat Analysis*, analisi delle minacce) e con il terrorismo internazionale il Vaccp (*Vulnerability Analysis*, analisi delle vulnerabilità), per concludere con l'Harpc (*Hazard Analysis and Risk Based Preventive Control*), sistema di pianificazione di misure preventive introdotto per legge nella recentissima normativa americana sulla sicurezza alimentare, il *Food Safety Modernization Act* e le *Final Rules* collegate.

Guardando al nostro Paese, bisognerebbe proporre una ulteriore *upgrade* all'Harpc, che vada nella direzione di prevedere e ridurre molte delle farraginose procedure burocratiche a carico del-

le imprese e l'azzeramento di quei sistemi paralleli presenti sul territorio, quali le corruttele.

Secondo un'indagine dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico internazionale (Ocse) pubblicata nel 2015 su "Il Sole 24 Ore", in Italia la corruzione percepita è al 90% (prima tra i Paesi Ocse)!

Tuttavia, vincere la sfida del miglioramento continuo è possibile! L'investimento in cultura viene riscoperto come fondamentale. La cultura dell'organizzazione influenzerà come gli individui all'interno del gruppo pensano, vedono e percepiscono l'ambiente interno ed esterno, con riflessi diretti sul proprio comportamento. Fondamentale per ogni manager aziendale il "mantra" di uno dei massimi esperti di Csa:

"Per creare con successo, rafforzare e sostenere la Csa all'interno di un'azienda, è indispensabile che i leader della stessa la posseggano e promuovano al suo interno" (Frank Yiannas, vice direttore Sicurezza alimentare, Walmart Usa).