

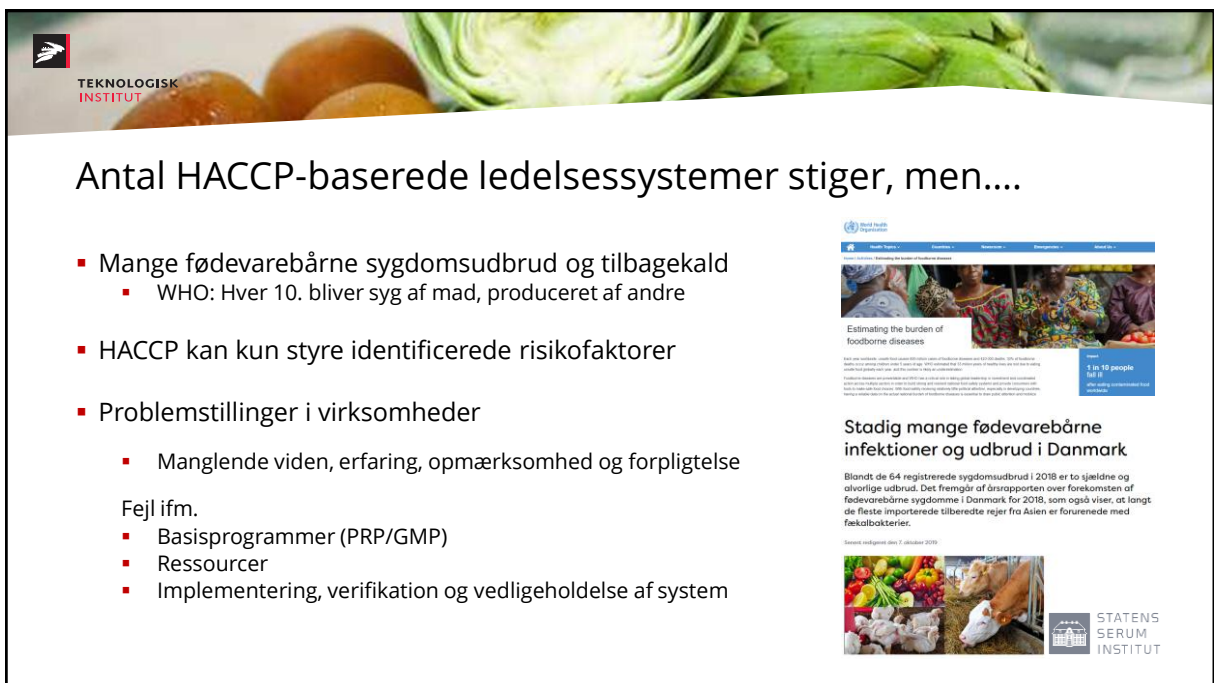


**TEKNOLOGISK INSTITUT**

# Food Safety Culture – hvorfor og hvad er det?

Lone Sass Mortensen, Teknologisk Institut

1




**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Antal HACCP-baserede ledelsessystemer stiger, men....

- Mange fødevarerborne sygdomsudbrud og tilbagekald
  - WHO: Hver 10. bliver syg af mad, produceret af andre
- HACCP kan kun styre identificerede risikofaktorer
- Problemstillinger i virksomheder
  - Manglende viden, erfaring, opmærksomhed og forpligtelse


Fejl ifm.

- Basisprogrammer (PRP/GMP)
- Ressourcer
- Implementering, verifikation og vedligeholdelse af system



**Stadig mange fødevarerborne infektioner og udbrud i Danmark**

Blant de 64 registrerede sygdomsudbrud i 2018 er to sjældne og alvorlige udbrud. Det fremgår af årsrapporten over forekomsten af fødevarerborne sygdomme i Danmark for 2018, som også viser, at langt de fleste importerede tilberedte rejer fra Asien er forurenet med fækalbakterier.



**STATENS SERUM INSTITUT**

2



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

## Food Safety Culture

“You can have the best documented food safety processes and standards in the world, but if they’re not consistently put into practice by people, they’re useless”

Frank Yiannas, 2009  
Vice President, Food Safety & Health, Walmart

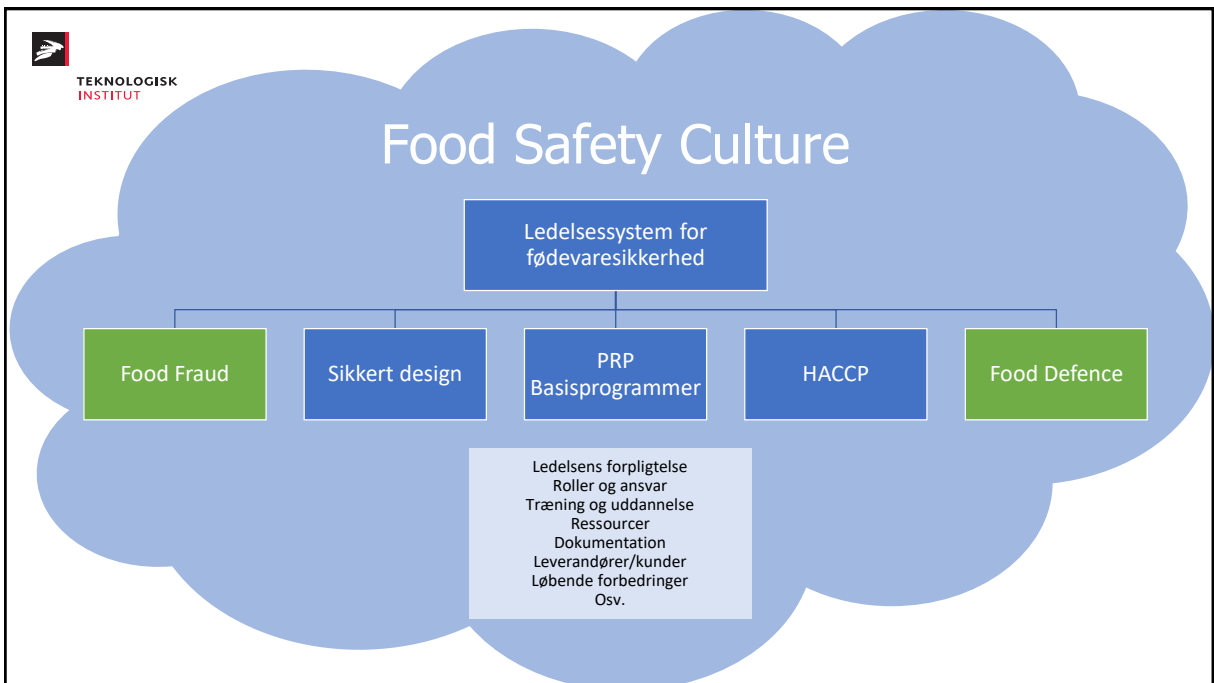
Bøger:

- Food Safety Culture, 2008
- Food Safety = Behavior, 2015



**Frank Yiannas**  
DEPUTY COMMISSIONER FOR FOOD POLICY AND RESPONSE - FOOD AND DRUG ADMINISTRATION

3



4

## Standarder - Ledelsessystemer for fødevarerikkerhed (FSMS)

DS FSSC 22000  
BRCGS Food Safety  
IFS Food  
Global Red Meat Standard  
GRMS

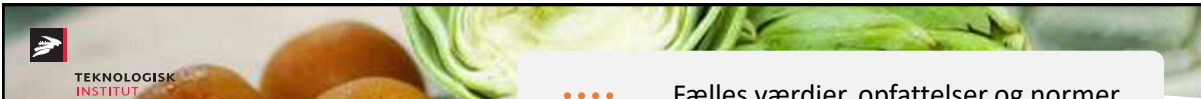
BRC  
CANADA GAP  
FSSC 22000  
FSSC 22000  
Global Aquaculture Alliance GAA  
GLOBALG.A.P.  
GRMS  
IFS  
primus GFS  
SQF  
jfsm  
ASIAGAP

5

## GFSI - Global Food Safety Initiative





PROCESS MANUAL FOR THE GFSI BENCHMARKING PROCESS v7.2  
A CULTURE OF FOOD SAFETY: A POSITION PAPER FROM THE GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE (GFSI) SUMMARY  
GFSI CONFERENCE  
25-28 FEBRUARY 2020 SEATTLE USA

6




**TEKNOLOGISK INSTITUT**

# Food Safety Culture – definition GFSI

-  Fælles værdier, opfattelser og normer, der påvirker
-  Tankegang og adfærd
-  I retning mod fødevarerikkerhed
-  I, på tværs af og gennem en organisation


7



**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Fælles værdier, opfattelser og normer

- Grupper – ikke enkeltpersoner
- Værdier deles med nye og operationaliseres i grupper gennem normer og adfærd
- Systemer vs. kultur
  - Det "skrevne" gennemgår menneskelig oversættelse i gruppen og
  - Bliver til normer – gode og dårlige – som derefter deles med og læres af nye i gruppen
- Svært at ændre kultur
  - Ikke "bare" at ændre formelle systemer, men
  - Underliggende normer og adfærd
  - Ofte uskrevne og nogle gange udtalte



8

### Synlige værdier

Rent, pænt og ordentligt, gode forhold, lokaler, udstyr, faciliteter, skiltning, dokumenter, registreringer, certifikater



### Udtalte værdier

Ledelseskommunikation, prioritering af møder og tilskyndelse  
Sådan gør vi her! Vi ved, hvad der er rigtigt!  
Medarbejderne kan svare for sig ved audits

### Uudtalte værdier

Uskrevne regler. Subtil kommunikation / belønning / afstraffelse  
De aktuelle handlinger  
Følges alle regler - også selvom der ikke er nogen til at afsløre, hvis de ikke følges?  
Bliver det anerkendt og værdsat?

9



TEKNOLOGISK  
INSTITUT



## Påvirkning af opfattelse, tankegang og adfærd



- National kultur
- Opdragelse og livserfaring
- Afdeling
- Kolleger
- Rolle og stilling
- Jobsikkerhed
- Formel og uformel autoritet
- Vaner

10





TEKNOLOGISK  
INSTITUT



## I , på tværs af og gennem organisationen

- Ikke "one size fits all"
- Kultur realiseres ved at definere betingelser og forventninger til fødevarerikkerhed for alle ansatte og afdelinger i hele organisationen – relevante og tydelige
- Fx krav til indkøbs- og vedligeholdelsesafdeling
- Vision og mission - brudt ned i detaljer med forventninger til hver enkelt afdeling og person

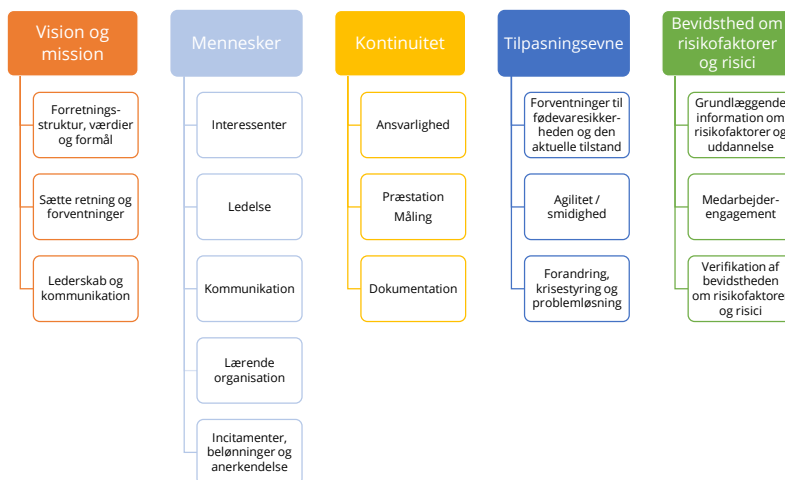


11





TEKNOLOGISK  
INSTITUT

## Fødevarerikkerhedskulturens fem dimensioner og kritiske komponenter



12

Vision og mission

- Forretningsstruktur, værdier og formål
- Strategisk retning og formulere forventninger

Vision og mission

- Forretningsstruktur, værdier og formål
- Sætte retning og forventninger
- Lederskab og kommunikation



13




## OUR MISSION

'BRINGING HEALTH THROUGH FOOD TO AS MANY PEOPLE AS POSSIBLE.'

## OUR VISION

Danone, One Planet. One Health

## OUR COMPANY CULTURE

DISTINCTIVE VALUES

Ever since the merger of DDB and Danone (Danone SA 1977), the United is a different state of company has had the challenge to change its own and others. This process led to the development of our, which includes the following principles and values. These values define the way we behave and drive the way we work and progress in our business. We are an interconnected and collaborative, and the way we behave people.






DANONE | NOVEMBER 2018



Quality and Food Safety are fundamental for Danone. We would not be able to fulfil our company mission to "Bring health through food to as many people as possible", if we did not start with safe food of the highest quality.

14

**Palsgaard®** ABOUT US PRODUCTS SERVICES RESPONSIBILITY KNOWLEDGE & INNOVATION SEARCH

## Vores Mission

Med en god arbejdsplads og avanceret teknologi som fundament producerer og sælger vi højt forædlede, kundetilpassede emulgator- og stabilisatorløsninger til det globale fødevarermarked såvel som til nonfood-markeder, såsom polymerer og personlig pleje.

**Vores vision**  
Vi vil være den foretrukne, ansvarlige samarbeidspartner og leverandør af kvalitetsprodukter, service og viden til regionale og multinationale fødevarerproducenter samt nonfood-producenter inden for polymerer og personlig pleje.

**Vores værdier**  
Loyalitet – ansvarlighed – engagement.

**Vores ry**  
Palsgaard-navnet skal altid forbindes med høje standarder for kvalitet og service. Vores produkter skal leve op til vores kunders forventninger med hensyn til funktionalitet. Og de skal leve op til de strengeste fødevarerikkerhedskrav. Dette opnår vi ved hjælp af vores kvalitetsstyringsprocedurer og gennem innovation, der som oftest udføres i tæt samarbejde med vores kunder på vores applikationscentre.

Som medarbejdere stræber vi efter at opretholde en attraktiv og innovativ

15


**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Vision og mission

- **Lederskab og kommunikation**
  - Lederskab og forpligtelse
    - Retning og tone
    - Politikker
    - Ressourcer
  - Kommunikationsværktøjer
    - E-mail, intranet, tavler, www, møder, træning mv.
    - Gå forrest – vis vejen


Vision og mission

- Forretningsstruktur, værdier og formål
- Sætte retning og forventninger
- Lederskab og kommunikation




16





**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**



## Quality & Food Safety

At Espersen we are committed to meet our customers' expectations for superior quality and safe products that comply with legal requirements.

Our Quality and Food Safety Management Systems describe the organization and procedures that are necessary to comply with our customers' specifications and standards. QMS underline that everybody in the company is responsible for the quality of their work and that quality is paramount to us. We provide training and education to enable all personnel to achieve the set standards so we can be proud of our products.

We strive to minimize defects and complaints to the lowest possible level and are prepared to react quickly should there occur any deviation. Our food safety approach is risk based following a preventative HACCP program including allergen and authenticity management. All products are tested in our internal and/or accredited external labs before they leave our production sites – following the same procedures no matter where they are produced.

All our European and Asian production sites are 3rd party certified against schemes recognized by the Global Food Safety Initiative (e.g. BRC, IFS) and we have the systems in place to produce MSC and ASC certified products. In addition we ensure to be certified against specific customer needs and we welcome our customers to audit our facilities against their specific Quality Management requirements.

We are committed to investigate any complaint and to make sure we learn and improve in order to avoid the same incident happen again. We have traceability programs, from which we are able to trace each production lot down and upwards to all raw materials/ingredients and packaging material. We regularly perform internal exercises to challenge our system.

At Espersen we collaborate with our strategic customers as partners in order to continuously learn, improve and be ready for the future.

With our quality policy we support our approach of "we say what we do, and we do what we say" to continually deliver

“

*"It's a matter of respecting others and keeping your promises. We say what we do, and we do what we say"*

—

A. Espersen A/S

17



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**





**easyfood**

## Linjeleder til nathold

Easyfood A/S 📍 Kolding

Indrykket 3. januar 2020

**Motiveres du af høj travsel med fokus på fødevarerikkerhed? Så er du måske vores nye Linjeleder til nathold.**

Kan du se dig selv i et produktionsmiljø, hvor kvaliteten er i fokus, og det gode fællesskab er i højsædet?  
Har du lyst til et stabilt job i en succesfuld virksomhed i vækst, der i sidste ende sørger for at bringe convenience ud til vores kunder? Så bliv en del af vores ledelsesteam i Kolding, hvor vi tilsammen er mere end 160 gode kolleger, der fremstiller innovativt kvalitetsbagværk og convenience produkter.

18

**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Mennesker

- Interessenter
- Ledelse af fødevarerikkerhed
  - Bemyndigelse, medarbejderkompetencer →
  - Kommunikation – fødevarerikkerhed og risiko
  - Influenser
  - Adfærd - påvirkning →
- Læring
  - Træning og uddannelse på alle niveauer
  - Kompetenceoversigt
- Incitamenter, belønninger og anerkendelse →

Mennesker

Interessenter

Ledelse

Kommunikation

Lærende organisation

Incitamenter, belønninger og anerkendelse




19

**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Medarbejderkompetencer

### – Matrix over medarbejdernes sikkerhed og forståelse (mestring)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen risiko</li> <li>• Brug som interne mestre</li> </ul>	Stor forståelse og stor sikkerhed	Stor forståelse Lille sikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching / Mentoring</li> </ul>
	Forkert forståelse og stor sikkerhed	Lille forståelse (ved, at de ikke ved)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Træningsfokus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Højeste risiko</li> <li>• Omgående ledelsesfokus</li> </ul>			



Kilde Cognisco [www.cognisco.com](http://www.cognisco.com)

20



TEKNOLOGISK  
INSTITUT



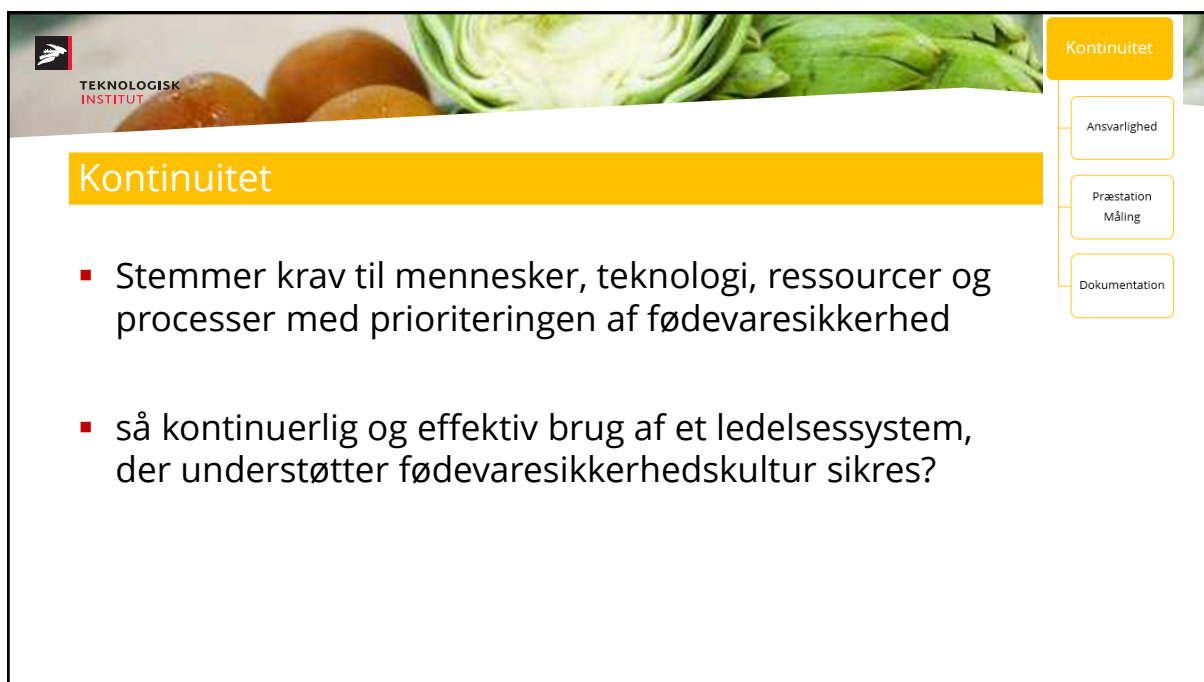
## Adfærd - påvirkning

Spotlys	<i>Jeg bliver set</i>
Flokmentalitet	<i>Alle andre gør det</i>
Pisk eller gulerod	<i>Jeg bliver belønnet eller straffet</i>
Følg min leder	<i>Sådan gør min chef</i>
Skyld og samvittighed	<i>Jeg ved, det er det rigtige at gøre</i>

21



22



TEKNOLOGISK INSTITUT

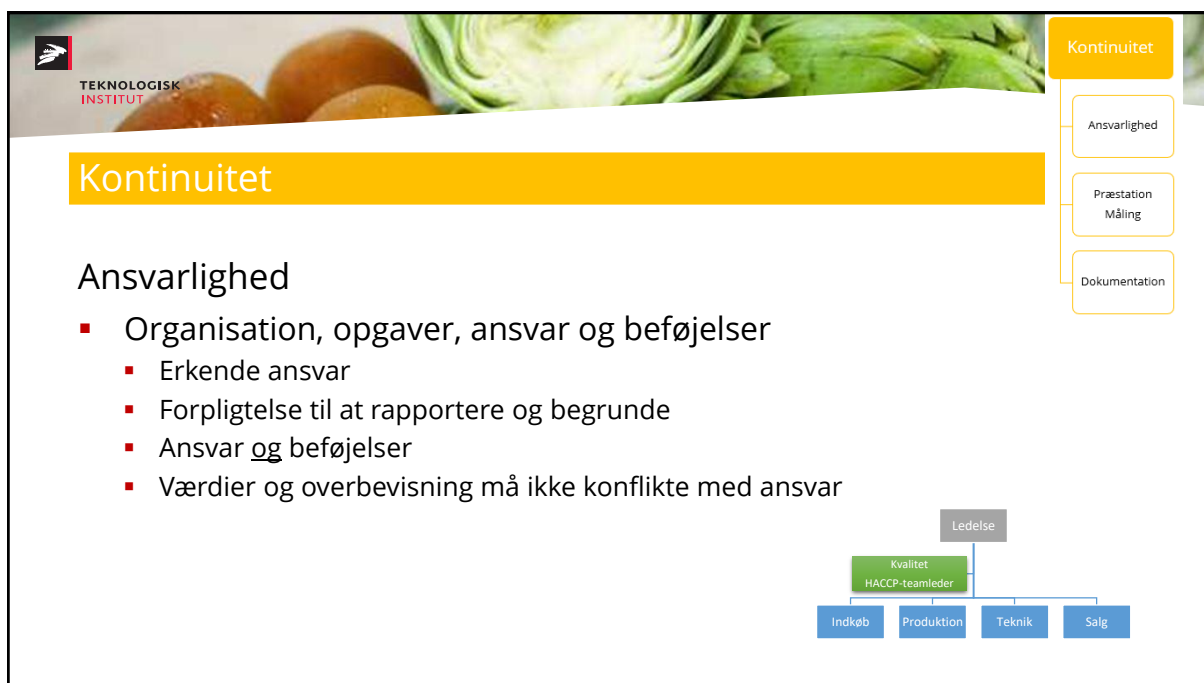
## Kontinuitet

- Stemmer krav til mennesker, teknologi, ressourcer og processer med prioriteringen af fødevarer sikkerhed
- så kontinuerlig og effektiv brug af et ledelsessystem, der understøtter fødevarer sikkerhedskultur sikres?

Kontinuitet

- Ansvarlighed
- Præstation Måling
- Dokumentation

23



TEKNOLOGISK INSTITUT

## Kontinuitet

### Ansvarlighed

- Organisation, opgaver, ansvar og beføjelser
  - Erkende ansvar
  - Forpligtelse til at rapportere og begrunde
  - Ansvar og beføjelser
  - Værdier og overbevisning må ikke konflikte med ansvar

Kontinuitet

- Ansvarlighed
- Præstation Måling
- Dokumentation

```

graph TD
    Ledelse[Ledelse] --- Kvalitet[Kvalitet  
HACCP-teamleder]
    Kvalitet --- Indkøb[Indkøb]
    Kvalitet --- Produktion[Produktion]
    Kvalitet --- Teknik[Teknik]
    Kvalitet --- Salg[Salg]
  
```

24

TEKNOLOGISK INSTITUT

## Kontinuitet

- Ansvarlighed
- Præstation Måling
- Dokumentation

### Præstationsmålinger

- Overensstemmelse med politikker, forventninger, krav
- Mulighed for forbedringer og at anerkende gode præstationer
- Hvordan påvirker det, du måler din fødevarer sikkerhedskultur?



### Dokumentation

- System, procedurer, resultater....



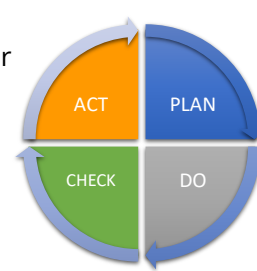
25

TEKNOLOGISK INSTITUT

## Tilpasningsevne

- Forventninger til fødevarer sikkerheden og den aktuelle tilstand
- Agilitet / smidighed
- Forandring, krisestyring og problemløsning

- Evne til at tilpasse sig ændrede påvirkninger og betingelser
- Agilitet
  - Kan ledere hurtigt vurdere og handle ifm. muligheder og trusler?
- Forandring, krisestyring og problemløsning
  - Opmærksomhed på behov for og evne til at foretage ændringer
  - Krisestyring og læring
  - Årsagsanalyse (RCA) og korrigerende handlinger
  - Forbedringer



26



TEKNOLOGISK INSTITUT

## Bevidsthed om risikofaktorer og risici

- Hvorfor gør vi, som vi gør?
  - Forståelse af risikofaktorer og styrende foranstaltninger (HACCP)
  - Træning og uddannelse af
    - Ledelse
    - HACCP-team
    - Funktionsledere
    - Produktionsfolk
    - Teknisk personale osv.

```

    graph TD
      Biologiske((Biologiske)) --> Forbrugere((Forbrugere))
      Fysiske((Fysiske)) --> Forbrugere
      Kemiske((Kemiske)) --> Forbrugere
      Allergener((Allergener)) --> Forbrugere
      Forbrugere <--> Allergener
      Forbrugere <--> Fysiske
      Forbrugere <--> Biologiske
      Forbrugere <--> Kemiske
  
```

7 HACCP-principper

1. Risikofaktoranalyse
2. Kritiske styringspunkter
3. Kritiske grænser
4. Overvågningssystem
5. Korrektioner
6. Verifikation
7. Registrering og dokumentation

Bevidsthed om risikofaktorer og risici

- Grundlæggende information om risikofaktorer og uddannelse
- Medarbejderengagement
- Verifikation af bevidstheden om risikofaktorer og risici

27

TEKNOLOGISK INSTITUT

For a fair selection everybody has to take the same exam: please climb that tree

28




Bevidsthed om risikofaktorer og risici

## Bevidsthed om risikofaktorer og risici

- Medarbejderengagement
  - Ledelse
    - Top-down engagement - "Jeg går ind for fødevarer sikkerhed"
    - "Som mester så hans svende"
    - Allokering af økonomiske ressourcer
  - Medarbejdere
    - Skærpelse af bevidsthed og forståelse - nedefra-og-op
    - Trygt miljø – rapportering af potentielle risikofaktorer eller uhensigtsmæssig adfærd

Bevidsthed om risikofaktorer og risici



Grundlæggende information om risikofaktorer og uddannelse

Medarbejderengagement

Verifikation af bevidstheden om risikofaktorer og risici




29

Bevidsthed om risikofaktorer og risici

## Bevidsthed om risikofaktorer og risici

- Verifikation af bevidsthed
  - Audit
  - Evaluering af nærvæd-fejl
  - Observation af adfærd



FOOD SUPPLY

Nyheder Køb & Salg Job Kurser Virksomheder Eventkalender

---

### Andefejl: Fødevarerstyrelsen lægger sig fladt ned

Af Henrik Kongsgaard | Tip/redaktionen om en historie  
17. januar 2020 09:10

Da Fødevarerstyrelsen kort før jul var på kontrolbesøg hos andeslagteriet Den Duck i Struer, fætslog kontrollanterne blandt andet, at håndhygiejnen på slagteriet var mangelfuld. Men nu har styrelsen erkendt, at den har begået fejl, og har derfor trukket kontrolrapporten og dermed en indskærpelse om bedre håndhygiejne tilbage.




Illustration: Colourbox



Bevidsthed om risikofaktorer og risici

Grundlæggende information om risikofaktorer og uddannelse

Medarbejderengagement

Verifikation af bevidstheden om risikofaktorer og risici

30

**1 SENIOR MANAGEMENT COMMITMENT**

**1.1 SENIOR MANAGEMENT COMMITMENT AND CONTINUAL IMPROVEMENT**

**FUNDAMENTAL**  
The site's senior management shall demonstrate they are fully committed to the implementation of the requirements of the Global Standard for Food Safety and to processes which facilitate continual improvement of food safety and quality management.

CLAUSE	REQUIREMENTS
1.1.1	The site shall have a documented policy which states the site's intention to meet its obligation to produce safe, legal and authentic products to the specified quality, and its responsibility to its customers. This shall be: <ul style="list-style-type: none"> <li>signed by the person with overall responsibility for the site</li> <li>communicated to all staff.</li> </ul>
1.1.2	The site's senior management shall define and maintain a clear plan for the development and continuing improvement of a food safety and quality culture. This shall include: <ul style="list-style-type: none"> <li>defined activities involving all sections of the site that have an impact on product safety</li> <li>an action plan indicating how the activities will be undertaken and measured, and the intended timescales</li> <li>a review of the effectiveness of completed activities.</li> </ul>


## BRC Food Issue 8

1.1.2

Virksomhedens øverste ledelse skal definere og vedligeholde en klar plan for udvikling og løbende forbedring af en fødevarer sikkerheds- og kvalitetskultur.

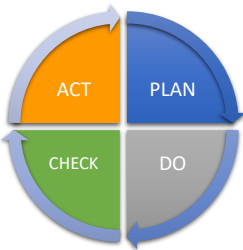

Dette skal omfatte:

- definerede aktiviteter, der involverer alle de dele af virksomheden, der har indflydelse på produksikkerheden
- en handlingsplan, der viser, hvordan aktiviteterne skal gennemføres og måles samt den tilsigtede tidshorizont
- en gennemgang af effektiviteten af afsluttede aktiviteter.



31

PLAN				DO	CHECK	ACT
<b>4. Organisationens rammer og vilkår</b>	<b>5. Lederskab</b>	<b>6. Planlægning</b>	<b>7. Støtteaktiviteter</b>	<b>8. Drift</b>	<b>9. Præstations-evaluering</b>	<b>10. Forbedring</b>
Organisation, rammer og vilkår	Lederskab og forpligtelse	Adressering af risici og muligheder	Ressourcer	Driftsplanlægning	Overvågning, måling, analyse og evaluering	Afvigelse og korrigerende handling
Interessenters behov og forventninger	Politik	Mål for FSMS, planlægning af opnåelse	Kompetencer	Basisprogrammer PRP	Intern audit	Løbende forbedring
Anvendelsesområde	Roller, ansvar og beføjelser	Planlægning af ændringer	Bevidsthed	Sporbarhedssystem	Ledelsens evaluering	Opdatering af ledelsessystemet
Ledelsessystem for fødevarer sikkerhed			Kommunikation	Kriseberedskab og afværgeforanstaltn.		
			Dokumenteret information	Styring af risikofaktorer		
				Opdatering af info til PRP'er og plan for risikofaktorstyring		
				Overvågning og måling		
				Verifikation PRP'er og plan for risikofaktorst.		
				Produkt- og procesafvigelser		

32



# Food Safety Culture - Assessments



**BRCS**  
BRCS CULTURE EXCELLENCE  
Complete BRCS

Food safety culture assessment module

**PLATFORM VIEWS (PAGE 1 OF 8)**

**Basic Data:** This shows the overall scoring (out of 100), including total score and grade, Category totals and Dimension scores

Category	Score
Overall	70
People	81
Processes	77
Purpose	75
Productivity	61



**FOOD STANDARDS**  
The Food Standards Institute has created this resource to help you assess your food safety culture.

**STEP 1: KNOW**

**FOOD SAFETY QUESTIONNAIRE**

**LEADERSHIP/VISION**

1. How important do you think Food safety is in the business? (By compared to profits, brand reputation, etc.)

**10** TECHNICAL

**CULTURE SURVEY QUESTIONS**

1. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
2. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
3. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
4. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
5. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
6. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
7. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
8. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
9. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important
10. How important is it to you to ensure that your food is safe to eat? (1) Not at all important (2) Fairly important (3) Very important

TOTAL	PREVIOUS	CHANGE	GRADE	PREVIOUS	CHANGE
74	71	↑	B	B	-

CATEGORY	DIMENSION	SCORE	TOTAL	PREVIOUS	CHANGE
PEOPLE	REWARD	80	81	77	↑
	TEAMWORK	80			
	TRAINING	78			
	COMMUNICATION	77			
PROCESSES	CONTROL	79	77	78	↓
	COORDINATION	68			
	CONSISTENCY	69			
	SYSTEMS	77			
PURPOSE	VISION	76	75	67	↑
	VALUES	77			
	STRATEGY	72			
	TARGETS	73			
PRODUCTIVITY	AWARENESS	41	61	61	-
	FORESIGHT	41			
	INNOVATION	42			
	LEARNING	41			

33



## Fælles mål og vejen derhen....



- Aktiv problemløsning og effektiv kommunikation?

34

