

**Auditul culturii organizaționale
a siguranței alimentului sau integrat al calității și siguranței alimentului**

**Capitolul 1 – "Fiecare organizație funcționează în realitate ca două organizații,
organizația vizibilă public și organizația din umbră."**

1.1 Cu mult înainte ca Organizația Internațională de Standardizare să publice prima versiune a ISO 9000, în anul 1973, într-o publicație absolut remarcabilă intitulată "Organizational Dynamics" (1), a fost dezvăluit faptul că fiecare organizație funcționează în realitate ca două organizații.

1.2. Prima organizație, este cea vizibilă, exprimată prin organigramă, politici, proceduri și manuale și este un efect al culturii scrise. Această organizație este ușor de descris și apare ca fiind evidentă pentru exterior, indiferent dacă sunt acționari, clienți, consultanți sau, adăugăm noi, auditori, etc.

1.3 Dar, la fel ca în cazul unui ghețar, această parte vizibilă, ușor de văzut, este doar o mica porțiune din ceea ce este organizația în întregul său. Partea din umbră a organizației, invizibilă pentru străini, rar asumată în scris, este uzual aceea care determină direct felul în care se fac activitățile. Organizația din umbră este vizibilă prin comportamentul informal de zi cu zi, în numele tradiției, obiceiurilor și așteptărilor și explică ceea ce oamenii fac în realitate, indiferent de ce spun.

1.4 Autorii publicației au considerat că organizația din umbră este mai ușor de înțeles conceptual, dacă este privită ca o plasă complexă de forțe sociale, care influențează comportamentul fiecărui membru al organizației. Această "plasă de forțe" constituie adevăratul sistem normativ și nu politicile, procedurile și manualele. S-a observat că "normele" operează peste tot și că în fapt, reprezintă "țesutul" care unește grupul organizațional. Unitatea de lucru a sistemului normativ a fost considerată "norma", definită ca fiind acel comportament care este anticipat și așteptat de grup, de la membrii săi.

1.5 Primul efect negativ al organizației din umbra este asupra profitului și a productivității. și conduce în cele din urmă la eșecul organizației, prin sistematica sabotare a obiectivelor părții vizibile și prin nerezolvarea problemelor.

1.6 Al doilea efect negativ este asupra moralei angajaților.

16.1 S-a observat că alegerea de a acționa în afara grupului în activitatea de zi cu zi, luând în considerare de exemplu ca reper politicile, procedurile și manualele părții vizibile a organizației, în locul "sistemului de norme" ale părții din umbră a organizației, conduce la apariția hărțurii morale la locul de muncă.

16.2 În Codul Penal valabil în România, hărțuirea la modul general și în special intimidarea și hărțuirea morală la locul de muncă nu se bucură de un temei juridic complex care să ajute o victimă în instanță sau în fața unei instituții de control. Hărțuirea este considerată infracțiune de Codul Penal în vigoare, însă prevederile sunt atât de vagi încât cu greu o plângere prealabilă va fi luată în considerare de o instanță. Pe de altă parte, Codul Penal valabil în prezent în România nu face nicio referire explicită la hărțuirea la locul de muncă și nu face diferențe între hărțuirea morală, sexuală, psihologică sau de altă natură. Codul Muncii prevede printre cele mai importante drepturi că „relațiile de muncă se bazează pe principiul consensualității și al bune-credințe”, ceea ce arată clar prin aceste cuvinte total neadecvate pentru un subiect atât de important, că legal nu există încă nicio prevedere care să protejeze eficace angajatul de bună-credință, dacă normele organizației din umbră sunt de rea-credință. Singura posibilitate, în cazul în care nu se dorește să se ajungă în instanță, dar se dorește ca hărțuitorul să fie sancționat, este adresarea către Consiliul Național de Combatere a Discriminării (3).

16.3 Abia în 2018, deputata independentă Bîzgan-Gayral Oana Mioara a depus un proiect legislativ (2), potrivit căruia hărțuirea s-ar sancționa disciplinar, contravențional sau penal, după caz. Conduită ostilă sau nedorită ar însemna comentariile verbale, acțiunile sau gesturile angajatorului, ale superiorului sau ale colegilor care ar duce la o deteriorare a condițiilor de muncă prin lezarea drepturilor sau demnității, prin afectarea sănătății fizice sau mentale sau prin compromiterea viitorului profesional. În proiect se mai arată că inclusiv stresul și epuizarea fizică la serviciu ar intra sub incidența hărțurii morale. Proiectul legislativ a fost adoptat de Camera Deputaților, iar derularea procedurii legislative menționează trimiterea la Președintele României pentru promulgare în 16.07.2018 (4). Astfel, după alineatul 1 al articolului 6 din actuala lege 202/2002 s-a adăugat următoarea prevedere: "Este interzis orice comportament de hărțuire, hărțuire sexuală sau hărțuire psihologică definite conform prezentei legi, atât în public, cât și în privat".

1.7 Al treilea efect negativ este asupra clienților, deoarece organizația poate ajunge să livreze produse din ce în ce mai slabe calitativ, cu neconformități și chiar nesigure pentru consum.

Capitolul 2 – ”Auditul culturii organizaționale este un audit al unui sistem de management bazat pe comportament”

2.1 În cazul în care distanța dintre organizația vizibilă și organizația din umbră este ne semnificativă, avem o situație în care auditul conform unui standard cu cerințe fixe are rezultate credibile, confirmate de faptul că organizația ține sub control produsele neconforme, care nu ajung la client.

2.2 În cazul în care distanța dintre organizația vizibilă și organizația din umbră este semnificativă, avem o situație în care auditul conform unui standard cu cerințe fixe are ca obiect un sistem formal, existent doar la nivelul organizației vizibile, fapt care va crește probabilitatea ca organizația să livreze produse neconforme sau nesigure pentru consum.

2.3 De aceea, pentru aducerea la lumină a organizației din umbră unde să poată fi examinată și controlată conștient, s-a dovedit a fi atât de importantă crearea unei alte abordări, numită astăzi ”audit al culturii organizaționale”.

2.4 În situația identificării la recepție, a unor produse neconforme, logica clasică duce invariabil din punctul de vedere al organizației care recepționează, către măsura unei evaluări suplimentare a sistemului de management, ca metodă cotate cu cea mai mare probabilitate de a identifica acele cauze rădăcină, care au determinat livrarea de produse neconforme.

2.5 Aceeași secvență logică, duce către utilizarea ca referențial pentru această evaluare a aceluiași standarde / scheme de verificare implementate de furnizor sau referențiale comparabile structural, ignorându-se faptul că acea livrare de produs neconform indică în afara oricărui dubiu eșecul interfeței implementate de furnizor, cunoscută sub denumirea de sistem de management. Astfel, la nivelul întregului lanț alimentară, se efectuează un număr considerabil de audituri de secundă parte, care în fapt nu au capacitatea de a identifica acele cauze rădăcină, care au avut ca efect livrarea de produs neconform, deoarece acestea sunt dincolo de criteriile de evaluare luate în considerare.

2.6 Evaluările (interne sau de terță parte), de conformitate cu standardele / schemele de verificare a sistemelor de management al siguranței alimentului și al calității promovate de ISO sau recunoscute de GFSI, urmăresc pentru fiecare clauză (scheme care necesită acreditare conform ISO 17065) sau lanț causal de clauze (scheme care necesită acreditare conform ISO 17021, ISO 22003) o logică clasică de tipul ”adevărat” sau ”fals”, care conduce la concluzii privind neconformitatea sau conformitatea. Dar dacă organizația a livrat deja un produs neconform / nesigur pentru consum, faptul în sine dovedește ireversibil eșecul rezultatelor evaluării după logica clasică.

2.7 În aceste condiții nu mai prezintă interes ce este adevărat și ce este fals, ci ce ar trebui sau nu să fie făcut, fapt care necesită o logică fundamental diferită, care să ia în considerare preponderent aspectele umane scrise sau practicate (așteptările, obligațiile, interdicțiile etc), aspecte care să permită în afara oricărui dubiu stabilirea capacității sau incapacității organizației de a mai livra produse conforme. O astfel de evaluare a comportamentului – ca bază a sistemului de management, presupune o evaluare a ceea ce este cunoscut sub denumirea de cultură organizațională. Astfel, simpla existență a recepției produsului neconform sau nesigur, crează din motive de eficacitate, nevoia schimbării logicii de evaluare, prin înlocuirea auditului clasic de secundă parte cu auditul culturii organizaționale a siguranței alimentului sau a calității și siguranței alimentului.

2.8 Evaluarea culturii siguranței alimentului are ca punct de plecare ecuația ”siguranța alimentului = comportament”, iar sistemul care se evaluează având în considerare criterii integrate din știința alimentelor și din știința comportamentului este un ”sistem de management al siguranței alimentelor bazat pe comportament” [F. Yiannas, Food Safety Culture / fig 1.1].

2.9 Criteriile evaluării se mută de la documentarea SM, de la planurile și programele siguranței alimentului, la felul în care angajații din companie gândesc despre siguranța alimentului și la cum o aplică efectiv, precum și de la analizele de management prezentate la o evaluare clasică, la felul în care implicarea în siguranța alimentului este reinterpretată prin indicatorii cheie de business, care pot determina o toleranță inacceptabilă la riscul de a produce produse nesigure pentru consum.

2.10 Orice organizație, care conștientizează riscurile existenței unei rupturi între organizația vizibilă public și organizația din umbră, este interesată de crearea unei culturi a calității și siguranței alimentului.

2.11 Abia în anul 2009 a apărut public prin lansarea publicației ”Food Safety Culture - Creating a Behavior - Based Food Safety Management System”(5) prima contribuție semnificativă asupra modului în care o organizație poate să își creeze un sistem de management al siguranței alimentului pe bază de comportament.

2.12 În aceeași perioadă a devenit vizibil și interesul pentru corelarea dintre elementele culturii organizaționale și cadrul teoretic oferit de ISO 9001 (6).

Capitolul 3 – ”Probabil cea mai recentă direcție de interes la nivel global în domeniul evaluării dinamicii organizațiilor, este perfecționarea auditului culturii organizaționale, ca instrument de evaluare a dimensiunilor umane și de business, marile părți absente din structura tuturor edițiilor standardelor pentru sisteme de management”

3.1 Prima abordare a evaluării culturii organizaționale, care a avut un succes important în piață, a fost **The Culture Excellence Program**. Calea Excelenței Culturale a început încă din anii 1990. Realizând cercetări psihologice în industrie, dr. Joanne a început să adune observații asupra factorilor care au afectat probabilitatea ca oamenii să facă ceea ce trebuie atunci când vine vorba de siguranță și calitate. În anii care au urmat, această cercetare a condus la mai multe misiuni cu guvernul britanic, la realizarea unui doctorat, la prezentări de conferințe internaționale și la publicații academice apreciate și în cele din urmă la crearea unei evaluări unice și aprofundate a culturii organizaționale în trei direcții: a calității, a siguranței alimentului și a sănătății și securității ocupaționale (7).

3.1.1 În contextul calității și siguranței, cultura reprezintă "atitudinile și practicile predominante legate de calitate și siguranță care sunt predate, direct și indirect, angajaților". Cu alte cuvinte, fundamentele a tot ceea ce se întâmplă, fie dorit, fie altfel.

3.1.2 În cadrul companiei, în vederea evaluării, angajații primesc ancheta lor anonimă prin computere și tablete, telefoane mobile sau chiar pe hârtie. După selectarea limbii preferate, este nevoie de aproximativ 15-20 de minute pentru a fi finalizate (în funcție de opțiunile selectate). Cu urmărirea live a numerelor de finalizare, managerii pot vedea când ating țintele minime și apoi solicită închiderea sondajului atunci când sunt mulțumiți de absorbția lor. După completare sunt accesate și prelucrate datele.

3.1.3 Evaluarea culturii organizaționale. O mare parte a culturii este invizibilă, unele elemente sunt greu de explicat, nu toată lumea într-o companie va avea exact aceeași experiență, iar unii oameni ar putea să nu se simtă confortabil să-și împărtășească opiniile.

3.1.5 Evaluarea generează o mulțime de date valoroase și, pentru a face acest lucru ușor de gestionat, a fost creată o platformă de date online. Dezvoltată de ingineri de software cu experiență și specialiști în domeniul datelor, platforma prezintă o gamă largă de interpretări ale datelor, inclusiv cele 20 de dimensiuni ale culturii, scorurile la întrebări, puncte pozitive, bariere, priorități, comparații interne, hotspoturi, comentarii. Toate vizualizările pot fi filtrate (de exemplu, prin site, rol sau departament), iar managerilor li se permite accesul la diferite sub-seturi de date în funcție de rolul lor.

3.1.6 După ce evaluarea și raportarea au fost finalizate, experții companiei scriu un rezumat al datelor și găzduiesc un webinar de urmărire cu campioni de cultură din întreaga companie. Analizează modelele și tendințele și ceea ce dezvăluie acest lucru și este susținută elaborarea planurilor de acțiune. Este oferit suport continuu, sub forma unor seminarii web, articole și Q & A, care să încurajeze discuțiile, schimbul de cunoștințe și învățarea continuă. De asemenea, pot fi furnizate opțiuni de formare suplimentară. În cele din urmă, se recomandă evaluarea anuală, astfel încât îmbunătățirile culturale să poată fi demonstrate în mod măsurabil.

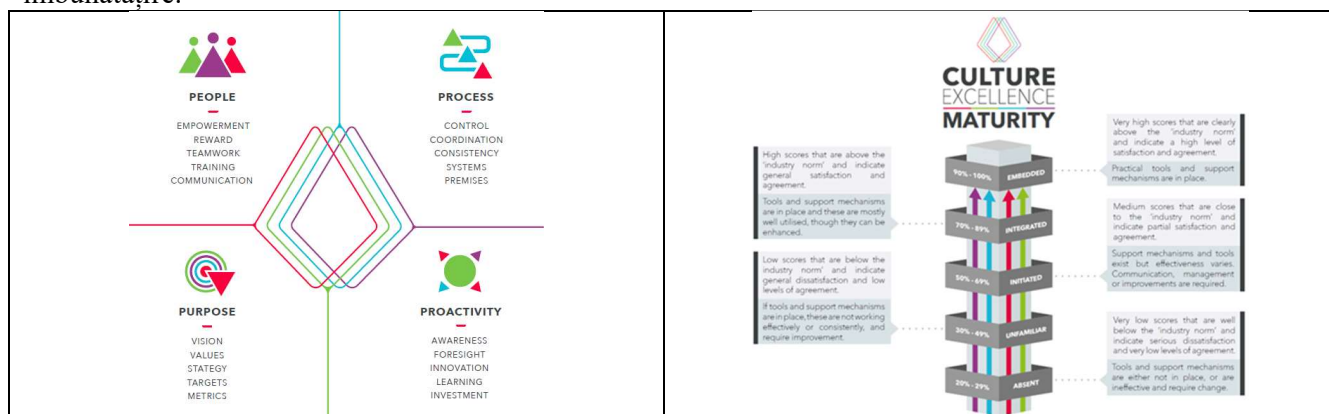
3.1.7 Modelul. Obiectivul a fost acela de a crea un model simplu și structurat fără a compromite rigurozitatea academică. A fost împărțit conceptul de cultură în patru categorii cheie: Oameni, Proces, Scop și Proactivitate.

3.1.7.1 Categoria ”Oameni” se referă la toate nivelurile de angajați dintr-o companie și dacă sunt împuterniciți, recompensați, dacă fac parte dintr-o echipă, dacă sunt instruiți și dacă se comunică cu ei.

3.1.7.2 Categoria ”Procesul” se referă la mecanismele interne ale unei companii, inclusiv implicarea managementului în control, utilizarea sistemelor, coordonarea între departamente și situri, coerența standardelor și caracterul adecvat al spațiilor fizice.

3.1.7.3 Categoria ”Scopul” se referă la viziunea, strategia și valorile companiei și modul în care acestea se traduc în obiective și măsurători.

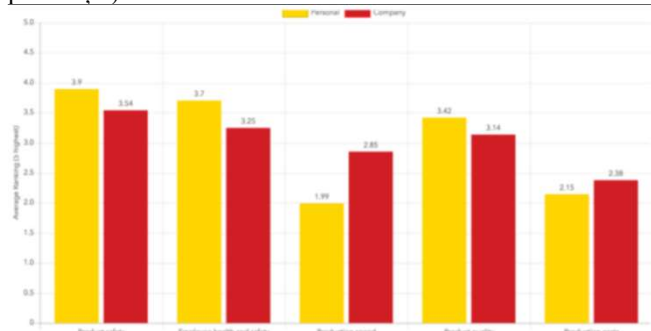
3.1.7.4 Categoria ”Proactivitatea” se referă la faptul dacă societatea știe unde sunt riscurile, rămâne la curent cu starea clienților și furnizorilor, observând dacă inovează, investesc în învățarea continuă și în îmbunătățire.



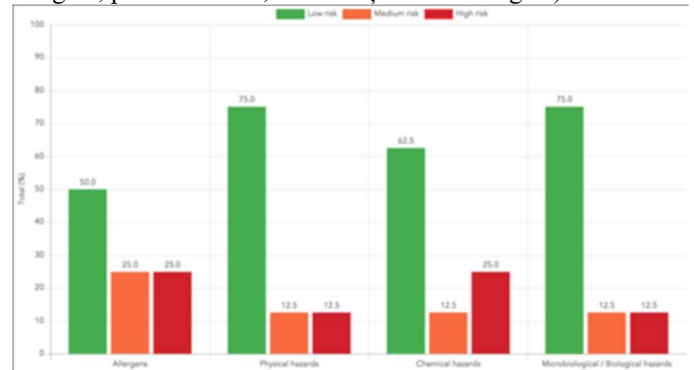
3.1.8 Platforma de raportare oferă următoarele informații:



Priorități: prioritățile angajaților față de prioritățile companiei (siguranța produsului, sănătatea și siguranța angajaților, viteza de producție, calitatea produselor, costurile de producție)



Riscuri percepute de angajați (scăzute, medii și ridicate, pentru alergeni, pericole fizice, chimice și microbiologice)



Comparații și clasificări demografice (de exemplu, rol / site).



Punctele forte și punctele slabe:

Elementele cu cel mai mare și cel mai mic punctaj (în corelație cu întrebările)

CATEGORY	ELEMENT	SCORE (%)
Process	Having an appropriate amount of food safety paperwork	82.4
Proactivity	Personal perception that food safety is a top priority	81.4
Proactivity	Position of food safety when compared to other personal priorities	78.0
People	Having authority to take action in the event of a food safety problem	76.5
People	Working better as a team than individually	76.5
Proactivity	Customer and consumer suggestions and complaints being taken seriously	76.1
Purpose	Food safety excellence being part of company vision	75.0
Purpose	Inclusion of food safety in departmental goals and targets	74.4
Purpose	Successful achievement of departmental goals and targets	73.6
Purpose	Perception that senior managers value food safety very highly	73.6
Process	Understanding how an individual role affects food safety	73.5
Process	Being quickly reminded for a lack of hygienic practice	72.9
People	Feeling trusted and valued by managers	72.8
Purpose	Provision of clear departmental goals and targets	72.7

3.1.9 Programul Cultura Campden BRI. În 2015, modelul de cultură organizațională a fost adoptată de Campden BRI pentru membrii industriei alimentare. Înființată în 1919, Campden BRI este cea mai mare organizație de cercetare și tehnologie a produselor alimentare din lume care deservește peste 2.500 de companii din 80 de țări din întreaga lume și acoperă întregul lanț de aprovizionare cu alimente.

3.1.10 În 2016, o versiune mai mică a modelului de cultură organizațională, axată exclusiv pe siguranța alimentului, a fost adoptată de BRC Global Standards ca un modul voluntar. Poate fi folosit de orice companie alimentară (chiar și cele care nu sunt certificate conform standardelor BRC) și este o opțiune rapidă și ieftină pentru a obține o imagine de ansamblu asupra culturii siguranței alimentului.

3.2 Modelul de cultură a siguranței alimentului adoptat de BRC.



3.2.1 Ca parte a auditului conform BRC Global Standards, auditorul completeaza un chestionar, răspunsurile primite fiind convertite într-un scor al culturii de siguranță a alimentului în raportul de evaluare.

Exemplu raport de evaluare - score site:						Scor al culturii de siguranță a alimentului:		
TOTAL	PREVIOUS	CHANGE	GRADE	PREVIOUS	CHANGE	THE MODULE DELIVERS A SCORE AND ASSESSMENT FOR FOOD SAFETY CULTURE, WITH AN EXPLANATION PROVIDED		
71	70	↑	B	B	—	SCORE	GRADE	BASIC EXPLANATION
CATEGORY	DIMENSION	SCORE	TOTAL	PREVIOUS	CHANGE	90-100	A+	Very high scores that are clearly above the 'industry norm' (60) and indicate a high level of satisfaction and agreement at the site. Practical tools and support mechanisms are in place.
PEOPLE	EMPOWERMENT	71	69	70	↓	85-89	A	High scores that are above the 'industry norm' and indicate general satisfaction and agreement. Tools and support mechanisms are in place, and these are mostly well utilised though there are ways in which they can be enhanced.
	REINFORCEMENT	67						
	TEAMWORK	69						
TRAINING	70							
PROCESS	CONTROL	63	67	67	—	80-84	A-	
	COORDINATION	68						
	CONSISTENCY	69						
	SYSTEMS	68						
PURPOSE	VISION	76	73	74	↓	75-79	B+	
	VALUES	73						
	STRATEGY	71						
	OBJECTIVES	71						
PROACTIVITY	AWARENESS	69	70	68	↑	70-74	B	
	FORESIGHT	68						
	CHANGE	71						
	LEARNING	73						
						65-69	B-	Medium scores that are close to the 'industry norm' and indicate partial satisfaction and agreement. Some tools and support mechanisms exist, though they vary in effectiveness. Design, management or communication improvements could be made.
						60-64	C+	
						55-59	C	

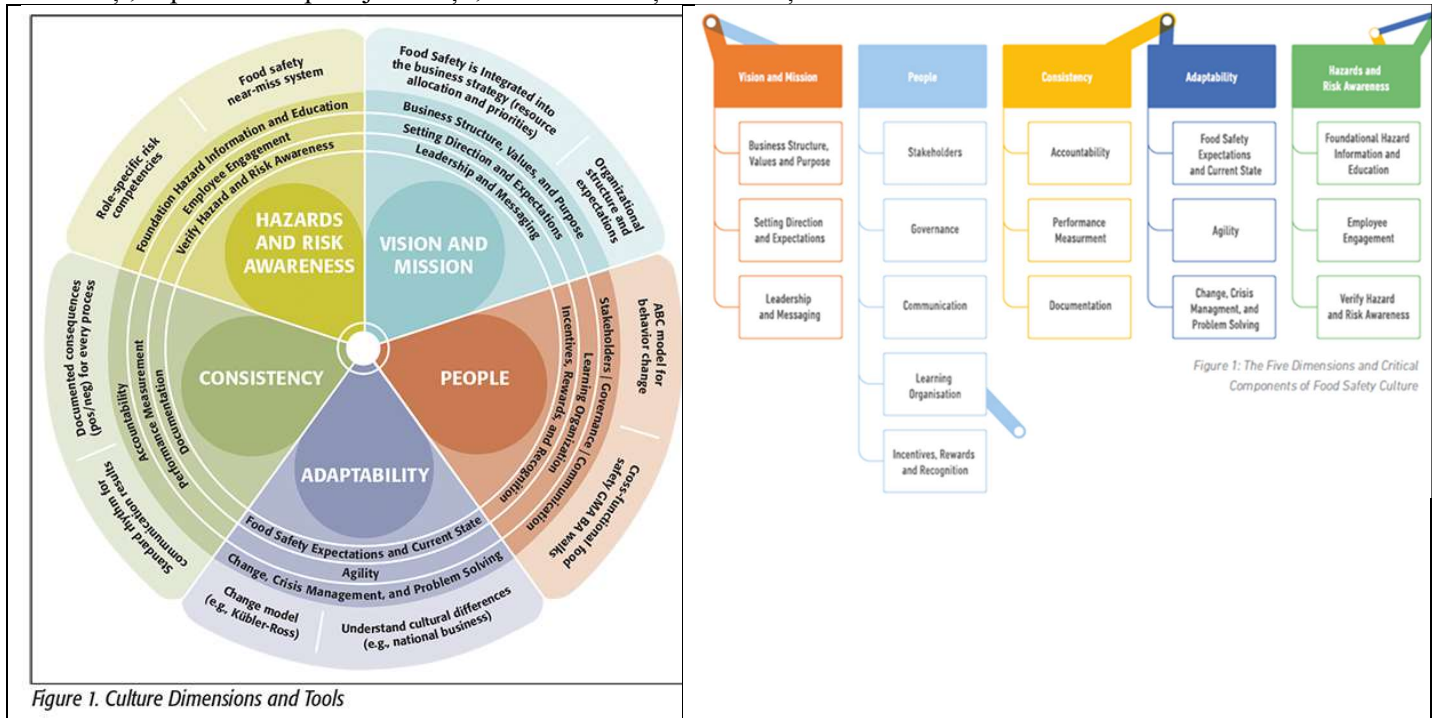
3.3 În 3 iulie 2018 The Global Food Safety Initiative (GFSI) GFSI a publicat rezultatul a 18 luni de lucru în cadrul Grupului tehnic de lucru pentru cultura siguranței alimentare (8). Acest grup multipartit cu 34 de membri, a elaborat un document practic care să ajute profesioniștii în industria alimentară să stabilească și să mențină o cultură a siguranței alimentare în cadrul organizațiilor respective. Ei, de asemenea, au rafinat o definiție a culturii siguranței alimentelor pentru a o adapta industriei alimentare. Grupul a fost selectat cu atenție pentru a asigura variabilitatea, cu reprezentare din diferite sectoare ale industriei alimentare, mediul academic, furnizori de servicii și diferite regiuni ale lumii. GFSI consideră că acest lucru a fost crucial pentru un grup care explorează în esență conceptul de cultură în organizațiile profesionale. Demersul este popularizat în reviste relevante pentru siguranța alimentului (9).

A CULTURE OF FOOD SAFETY

A POSITION PAPER FROM THE GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE (GFSI)

The World Health Organization has estimated that almost 1 in 10 people is sickened by eating food processed or prepared by others; [1] it is estimated that approximately 50 percent of cases of foodborne illness are due to failures in the culture of the organizations responsible for the safety of products. [2] In other words, much improvement is still required in understanding how culture can be improved to enhance food safety performance.

3.3.1 Conținutul documentului este împărțit în cinci capitole, fiecare abordând una dintre cele cinci dimensiuni ale culturii siguranței alimentelor. Aceste dimensiuni se bazează pe o analiză a modelelor existente utilizate pentru a evalua siguranța alimentului și cultura organizațională. Fiecare capitol definește o dimensiune specifică și explică de ce este importantă pentru avansarea unei culturi a siguranței alimentului. Scopul principal a fost de a sublinia dimensiunile și conținutul critic al siguranței alimentului în contextul unei culturi organizaționale, utilizându-se expresia "cultura siguranței alimentului". Dimensiunile sunt fondate în baza științei culturii organizaționale și a psihologiei și concepute pentru a ajuta organizațiile să mențină un nivel pozitiv și o cultură de siguranță a alimentului matură și, capabilă de a proteja clienții, consumatorii și comunitățile umane.



3.3.2 Pentru a ajuta în continuare cititorul, mai multe detalii au fost furnizate în anexe, sub forma unui model de maturitate, ordonat conform unor carduri de scor:

People Elements	Maturity Model Phases				
	1	2	3	4	5
Governance (who, what and how authority is exercised, system of management) (based on greenback and skill-soft) VISION AND MISSION PEOPLE	Consciously do not comply unless enforcement obliges them to, e.g. lack of presence within the business with no delegation of responsibility for food safety. Structure is decentralized, lacking consistent standards and controls; resulting in little to no coordination between corporate and departmental efforts, so operations are highly inefficient. The lack of coordination may hit a pain point or a clash between teams where conflict can arise. Such conflicts often remain unresolved. Since there is a lack of governance-based controls, there is duplication resulting in higher overall expenses.	Place ownership and responsibility for food safety compliance on the regulator and other third parties, e.g. just tell me what you want me to do (e.g. with regard to food safety)'. Coordination between departments (e.g. learning, talent development) starts to become more organized, beginning with the formation of some common standards and partnerships with suppliers, often facilitated by procurement. Typically, this stems from an imperative to resolve skill gaps among targeted employee groups (sales, customer service, leadership, new employee orientation, etc.). Organizations may have a learning council but participation tends to be ad-hoc. Agendas for the council meetings are often not directly connected to the business – they are more topically based or simply provide a forum for voluntary sharing.	Good hygiene requirements seen as burdensome. Businesses do not consistently exhibit ownership of food safety practices as these are believed unnecessary, e.g. we don't need to worry - the staff know what they are doing – it's common sense. A steering committee is established to provide oversight to the change management processes. The cross-functional team includes senior executives, business stakeholders, key representatives from talent and learning as well as senior sponsors from IT. Some turf-protections rise up in the early stages. The organization assembles a talent transformation plan to earmark its milestones. Accountability to the plan and adherence to the emerging controls are reported regularly to senior executives. The support of the executive team will greatly influence how difficult it is as better governance is rooted.	Understand the importance of food safety compliance and take ownership of meeting the requirements, e.g. clearly understood organizational structure and defined responsibilities for food safety. Governance is well-established with strong business and procurement stakeholders. Centralized decision making is the norm for the strategic and operational aspects of talent and learning. The infrastructure and processes are standardized across the enterprise. There are often specialized centers of excellence that stay on top of what is trending. Formal meetings (typically quarterly) include senior Human Resources, IT and business stakeholders and executive-level updates are issued after each meeting. Academy or university leads are typically in place to liaise with each business unit, geography or in support of a global portfolio	Actively check and improve food safety in absence of third party inspection or requirements. See food safety as a business risk that they must be excellent at, e.g. evidence of active management of food safety and completion of records, timely reaction to issues. The governance processes are fully mature and decisions for all aspects of talent and learning are made from a fact-base of data-driven inputs. The organization runs efficiently because the vision is well understood and controls are not difficult to maintain. There is a high degree of team consensus, often underpinned by a less hierarchical structure where all ideas for improvement are respected. Annually, a detailed plan is written by the governance team to articulate any changes in budget, staffing, program plans, and business alignment practices. The plan also highlights Human Resources' key performance indicators (KPIs) to illustrate how the current plan is tracking to expectations and what adjustments in measures are proposed for the new year.

4. Surse de documentare:

- (1) Organizational Dynamics, Volume 1, Issue 4, (Spring 1973), Confronting the shadow organization: How to detect and defeat negative norms, (Pages 3-18), Robert F. Allen, Saul Pilnick
- (2) https://adevarul.ro/news/societate/nou-proiect-lege-hartuirea-morala-locul-munca-pedepsita-1_5a3d13bbd7af743f8d9daa01/index.html
- (3) <http://cncd.org.ro/>
- (4) <https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/hartuirea-stradala-inclusiv-cea-psihiologica-sanctionata-cu-amenda-de-pana-la-10-000-lei-adoptata-de-camera-deputatilor.html>
http://www.cdep.ro/pls/proiecte/upl_pck2015.proiect?idp=17052
- (5) <http://www.foodsafetyculture.com/home-1.html>
- (6) https://www.researchgate.net/publication/268179899_The_elements_of_organizational_culture_which_influence_the_maintenance_of_ISO_9001_A_theoretical_framework
- (7) <https://www.cultureexcellence.com/>
- (8) <http://www.mygfsi.com/about-us/technical-working-groups.html>
- (9) <https://www.foodsafetymagazine.com/magazine-archive1/junejuly-2018/company-culture-and-the-path-to-improved-food-safety-setting-the-tone-to-support-a-strong-food-safety-culture/>