



Kuidas me MAAGis toiduohutuskultuuri üles ehitame?

Et õige otsus sünniks enne,
kui riskist saab probleem.

Janne Laik-Lõhmus

Maag Foodi tootearendus- ja turundusdirektor

10.09.2026



Rahastanud
Euroopa Liit

Maag Food

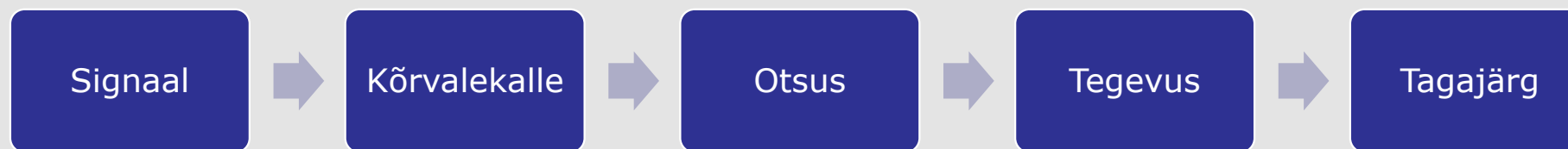
2



- ▶ Eesti suurim toiduainetööstus ning juhtiv toidutootja Baltikumis
- ▶ Peamised kaubamärgid on **Rakvere, Tallegg, Tere, Farmi** ja **Deary** (Eesti); **Rīgas Miesnieks** (Läti), **Klaipėdos Maistas** (Leedu) ja **Pouttu** (Soome)
- ▶ Tööandjaks ligikaudu **2300 inimesele**
- ▶ 2025.aasta konsolideeritud käive oli **332 miljonit eurot**
- ▶ 2025.aasta **eksporti osakaal** kogukäibest **32,8%** ja sihtriike oli 27
- ▶ 2025.aastal tootsime kokku **83,5 mln kg** lihatooteid ja **97,9 mln kg** piimatooteid
- ▶ **5 tehas Eestis** (Rakvere, Tabasalu, Jõhvi, Viljandi, Põlva), **1 tehas Lätis** (Jelgava), 1 tehas Soomes (Kannus)
- ▶ **Alates 2024 oktoobrist elutähtsa teenuse osutaja (ETO) ja Eesti toidujulgeoleku tagaja**
- ▶ **Eesti suurim põllumajandusettevõte - Maag Agro AS**
 - ▷ Igal aastal tuleb meie seakasvatussüsteemist **280 000 siga** ning broilerikasvatusest **14,5 miljonit lindu**
 - ▷ **12 seafarmi ja 8 broilerifarmi**, lisaks rendi- ja kontraktorfarmid (11), oma söödatehas Lool.
- ▶ Kõigis meie tootmisüksustes on kasutusel kvaliteedijuhtimise süsteem **FSSC 22000 v.6**. Lisaks **BRC** Jõhvis ja **Halal** Põlvas.

Risk ei muutu probleemiks ühe hetkega

3



- ▶ **Ennetuse võimalus asub enne tagajärge.**
- ▶ Toiduohutuskultuur mõjutab seda, kui vara me märkame ja kuidas me reageerime.



Toiduohutuskultuur ei ole kvaliteediosakonna projekt

4

- ▶ **MAAGi põhimõte: kvaliteet läbi kogu tarneahela – farmist lõpptarbijani.**
- ▶ **2025** | juhtkonna toiduohutuskultuuri koolitus
- ▶ **2025** | laiem rollipõhine toiduhügieeni ja -ohutuse koolitus
- ▶ **Kvaliteedifunktsioon veab süsteemi. Kultuuri loob kogu organisatsioon.**



Toiduohutuskultuur ei ole „pehme teema“ ⁵

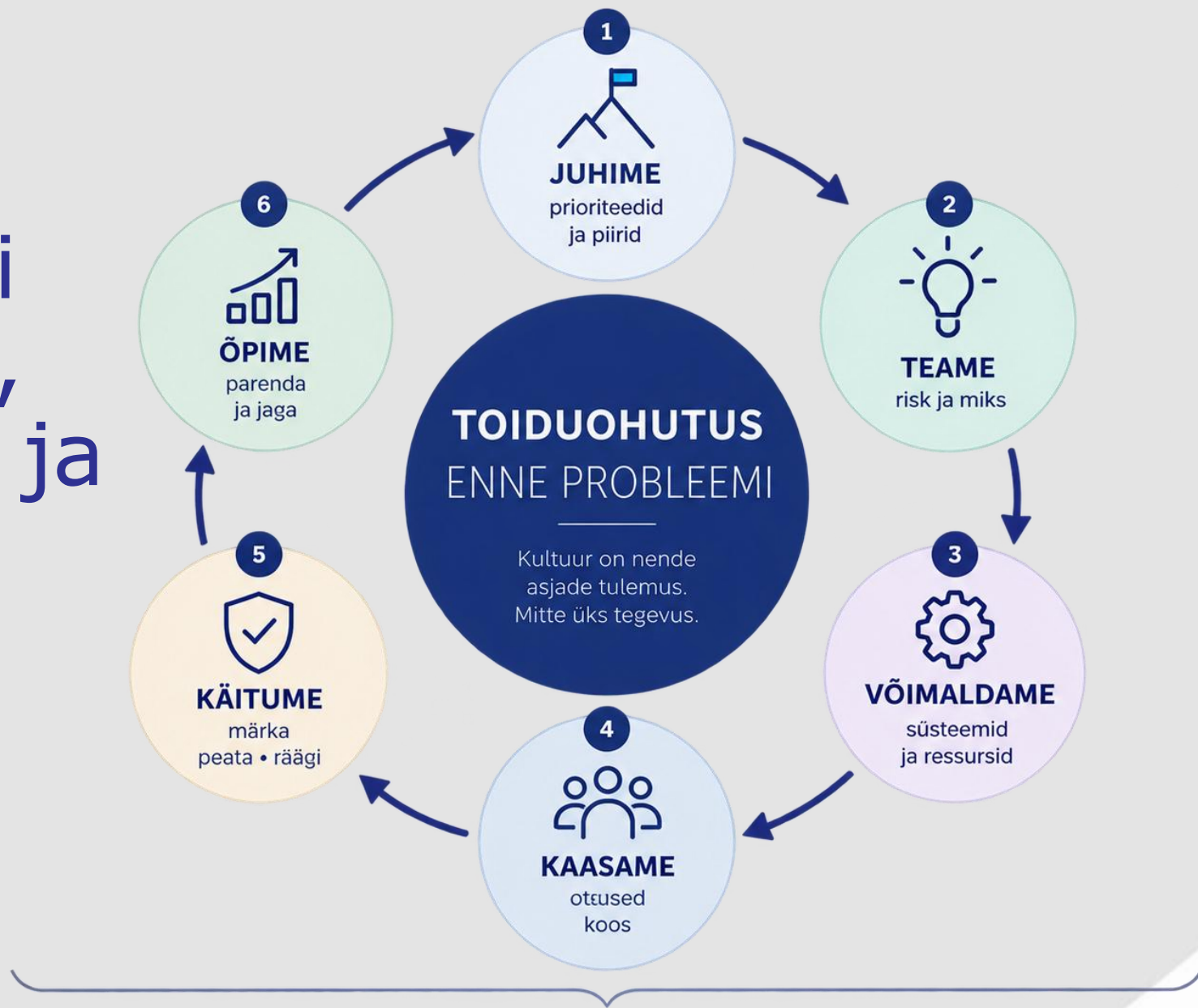
EL toob toiduohutuskultuuri põhielementidena välja:

- ▶ **JUHTKONNA JA TÖÖTAJATE PÜHENDUMISE**
- ▶ **EESTVEDAMISE**
- ▶ **RISKITEADLIKKUSE**
- ▶ **AVATUD KOMMUNIKATSIOONI**
- ▶ **PIISAVAD RESSURSID**

Määrus (EÜ) nr 852/2004, lisa II, ptk XIa



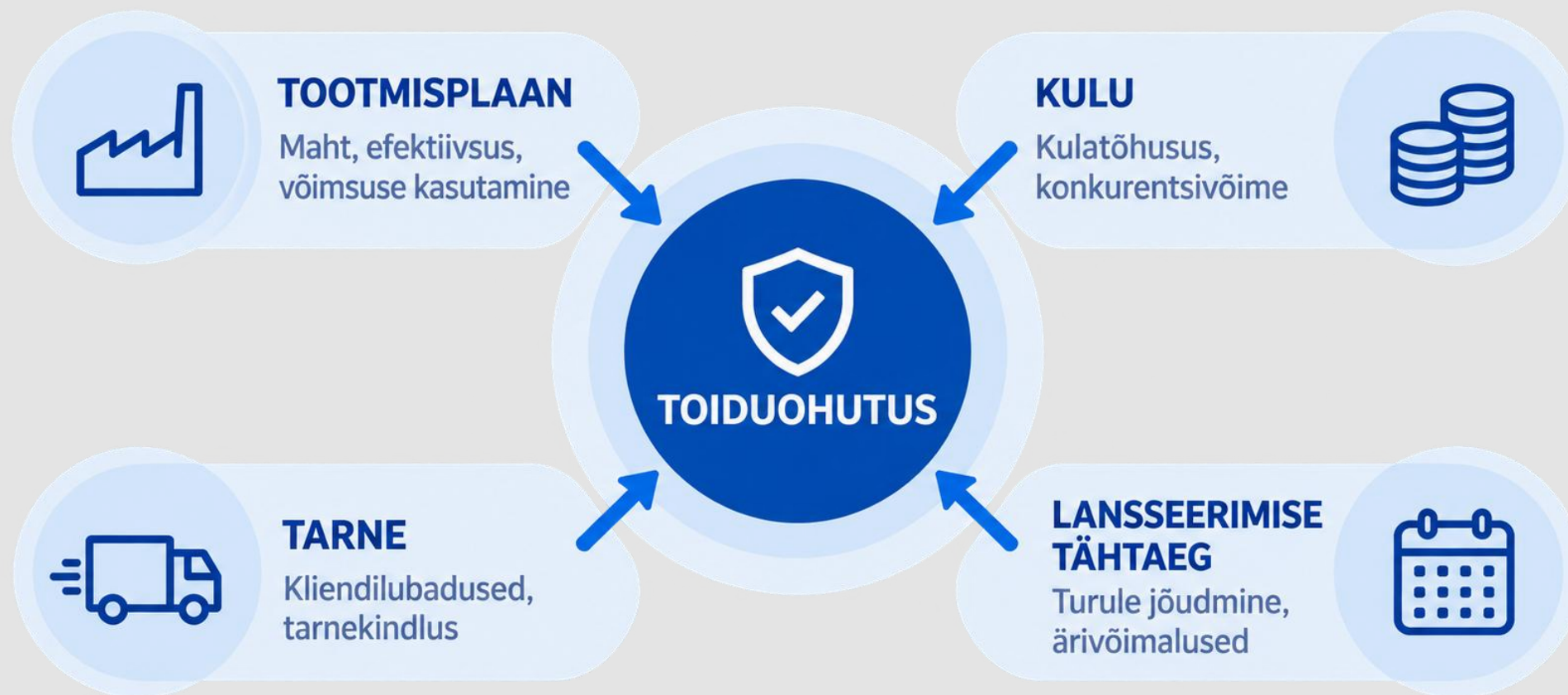
Kuidas need
kihid MAAGis
meie pilgu läbi
kokku tulevad,
koos töötavad ja
järgmisi
protsesse
suunavad?



Kvaliteet läbi kogu tarneahela – farmist lõpptarbijani.

1. JUHIME | Prioriteet on päris alles siis, kui see läheb millegagi konflikti

7



Kultuuri kvaliteet tuleb nähtavale surve all.

2. TEAME | Koolitus ei võrdu kultuur

8



Tunnistus tõendab koolitust. Kultuuri tõendab järgmine otsus.

3. VÕIMALDAME | Õige käitumine peab olema ka võimalik

9



MAAG Eesti AS labor
akrediteeritud keemiliste
analüüside ja mikrobioloogiliste
katsete alal
L294 | alates 01.09.2025

Kas inimesel on:

-  aega?
-  selge protsess?
-  vajalik info?
-  õiged töövahendid?
-  piisav otsustusõigus?



**Kui õige käitumine on kõige raskem viis
tööd teha, ei lahenda seda järgmine koolitus.**

4. KAASAME | Toiduohutus ei alga kvaliteediosakonna heakskiidust

10

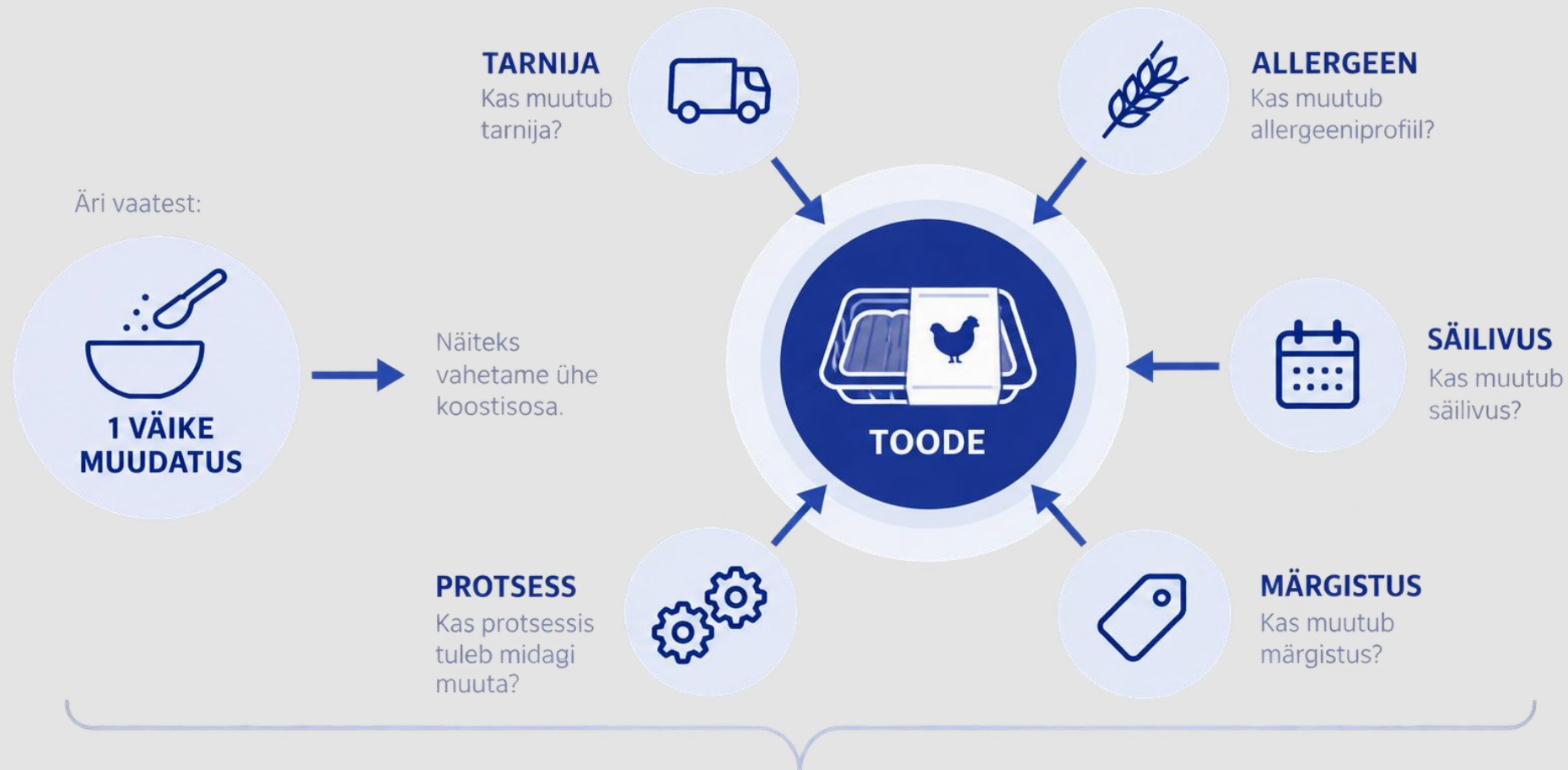


TOIDUOHUTUS – läbivalt otsustes, mitte lõpus heakskiiduna

- ▶ **Toiduohutus peab jooksuma läbi kogu otsustusahela.**
- ▶ Kui funktsioonid kohtuvad alles lõpus, oleme kohtunud liiga hilja.

Praktiline näide | „Vahetame ainult ühe koostisosa.“

11



Üks otsus võib liikuda läbi terve väärtusahela.

5. KÄITUME | Toiduohutuskultuur algab siis, kui keegi ei vaata

12

- ▶ Süsteem ütleb, mida peab tegema.
- ▶ Kultuur tuleb nähtavale selles, mida päriselt tehakse.
 - ▷ Mitte auditipäeval.
 - ▷ Mitte siis, kui juht kõrval seisab.
 - ▷ **Tavalisel tööpäeval.**



17.42 | Mida ma teen?

13

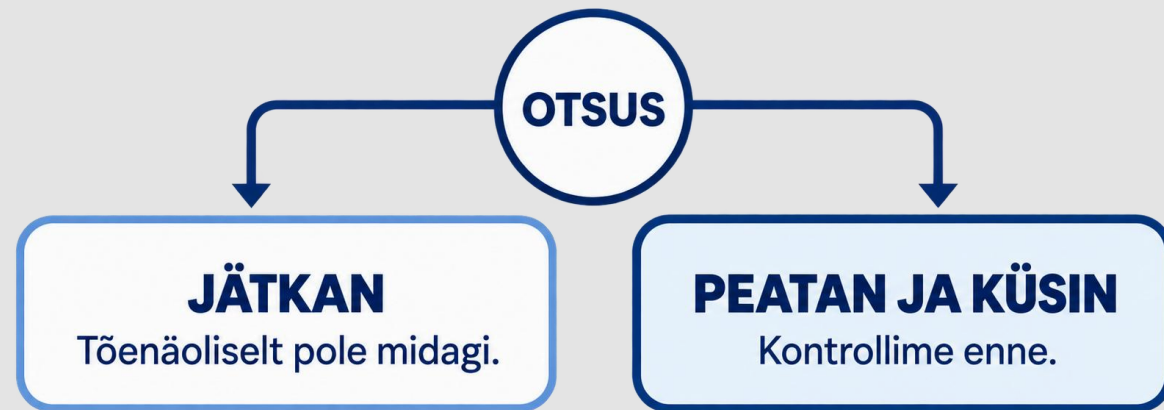
- ▶ **Plaan on maas.**
- ▶ **Vahetus hakkab lõppema.**
- ▶ **Töötaja märkab midagi, mis ei tundu õige.**

Kui keegi ei vaata — kas teen õigesti?

Kui õige otsus maksab — kas teen selle ikkagi?

Kui midagi on valesti — kas julgen öelda?

MIDA MA TEEN?



Kultuur määrab, kumb valik tundub inimesele organisatsioonis õige.

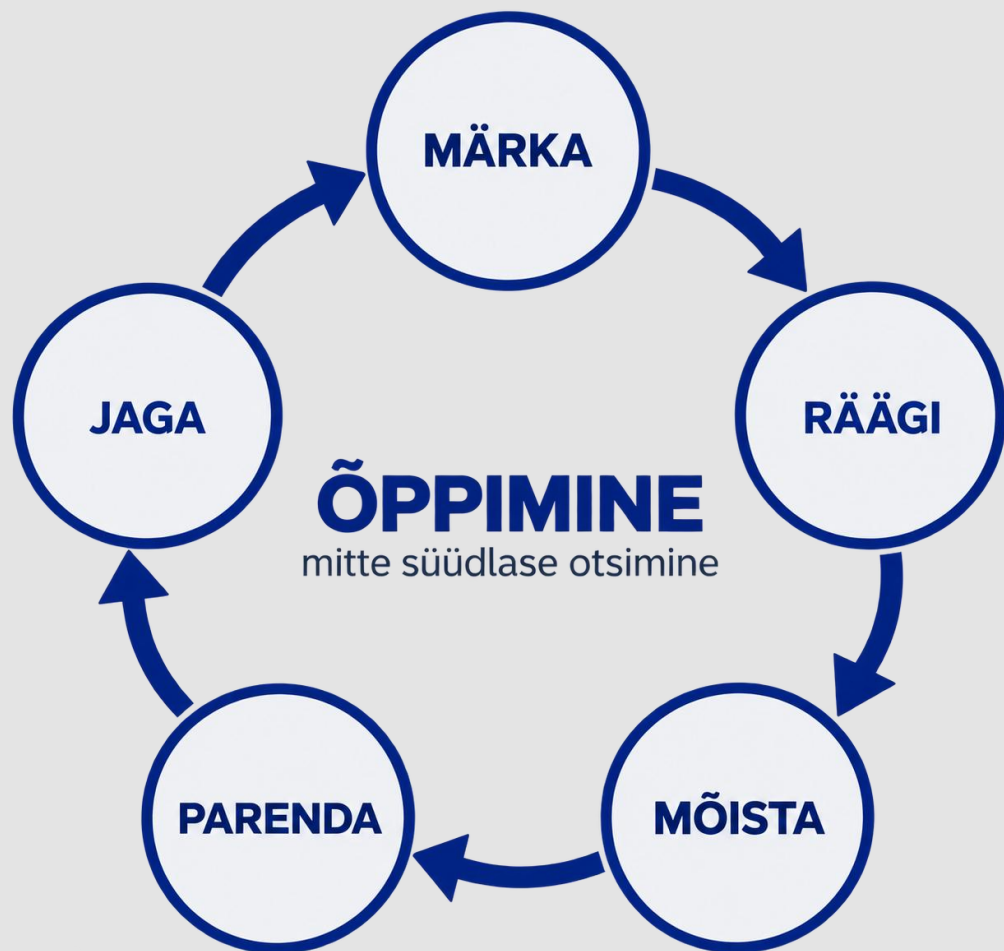
Heas kultuuris liigub halb uudis kiiresti



- ▶ **Ära ainult luba rääkida. Tunnusta rääkimist.**
- ▶ **Küsimus: Kui kahtlus ei kinnitu, kas inimesele jääb ikkagi tunne, et ta tegi õigesti?**

6. ÕPIME | Probleem, mis peaaegu juhtus, on õppetund

15



Hea kultuur ei küsi ainult „kes tegi?“.

Küsime: **Miks see sai juhtuda? Ja mida saame muuta, et järgmine signaal jõuaks meieni varem?**

Kui mõõdame ainult tagajärgi, mõõdame kultuuri liiga hilja

TAGASIVAADE



- ! intsidendid
- ! kaebused
- ! kõrvalekalded
- ! tagasikutsumised



ENNETAV VAADE



- 👁️ mida märgatakse?
- ⚡ kui kiiresti info liigub?
- 💡 kas ideid tõstatatakse?
- 📊 kas protsess muutub?

Kui keegi ei vaata — mida meie inimesed teevad?

Ja mida oleme meie neile õpetanud tegema?

Me ei saa juhtida iga inimese iga liigutust.

Me saame juhtida keskkonda, milles ta oma otsuseid teeb.

Aitäh!

MAAG
FOOD