



# Sicurezza alimentare: politiche e azioni volontarie di gestione del rischio

Esito del LABORATORIO TRA SOCI  
“Sicurezza alimentare:  
politiche e azioni volontarie di gestione del  
rischio”

Novembre 2013



## Sommario

PARTE PRIMA - INTRODUZIONE .....	5
1.1 La sicurezza alimentare: l'importanza di definire anche i costi della non qualità.....	6
1.2 Obiettivi e risultati attesi del Laboratorio.....	10
PARTE SECONDA - INDIVIDUAZIONE E ANALISI DEI COSTI DELLA NON QUALITÀ CON RIFERIMENTO ALLA SICUREZZA ALIMENTARE .....	12
2.1 Introduzione .....	13
2.2 L'importanza del processo: dall'assunzione di impegni al piano di azione.....	14
2.3 Come analizzare i processi aziendali e il loro impatto sulla sicurezza alimentare: lo strumento di analisi .....	16
3. Conclusioni e questioni aperte .....	28
APPENDICE 1 – I partecipanti.....	30
APPENDICE 2 – Strumento per l'analisi dei costi della non qualità applicati alla sicurezza	31

Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del  
**Laboratorio tra Soci di Impronta Etica dal titolo**  
**“Sicurezza alimentare:**  
**politiche e azioni volontarie di gestione del rischio”**  
conclusosi a luglio 2013

**Il documento è stato curato per Impronta Etica da:**

Elisa Petrini

Marjorie Breyton

Marco Caputo

**Con il contributo del prof. Marco dalla Rosa**

Direttore Centro Interdipartimentale per la Ricerca Industriale Agro-alimentare  
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

**Si ringraziano in particolar modo le imprese socie di Impronta Etica che hanno**  
partecipato al Laboratorio:



**NORDICONAD**



## **PARTE PRIMA - INTRODUZIONE**

## 1.1 La sicurezza alimentare: l'importanza di definire anche i costi della non qualità

di **Marco Dalla Rosa**

Nel panorama dello sviluppo del rapporto tra impresa alimentare e consumatore, il concetto di sicurezza alimentare è scaturito in modo prorompente negli anni dei grandi scandali (BSE<sup>1</sup>, diossina dei mangimi, influenza aviaria, ecc) che hanno portato alla definizione di nuovi standard di certificazione volontaria che, pur se ufficialmente non obbligatori per legge, sono ritenuti ormai indispensabili per la commercializzazione dei prodotti alimentari sui mercati esteri europei ed extra europei.

In tal senso la Commissione Europea all'inizio del terzo millennio volle dare un forte segnale a tutela dei consumatori con la pubblicazione del Libro Bianco sulla sicurezza alimentare, l'istituzione dell'European Food Safety Authority (EFSA) e la promulgazione di una serie di interventi normativi che hanno completato il percorso legislativo iniziato con la Direttiva 93/43 CEE che iniziò le aziende alimentari (includendo quelle di somministrazione e commercializzazione) alla pratica dell'autocontrollo e alla analisi e verifica dei punti critici di processo, in particolare quelli in grado di condizionare la salubrità e conservabilità dei prodotti (punti critici di controllo, CCP). Tutto questo al fine principale di tutelare i fondamenti della prevenzione e della sicurezza sociale, ma anche a tutela della posizione commerciale dell'azienda di produzione e/o di commercializzazione e della qualità sensoriale e nutrizionale dei prodotti nella necessità di incontrare i gusti e mantenere la fedeltà dei consumatori.

E' noto infatti come la **qualità** di un prodotto o di un servizio venga anche definita da una norma (ISO 8402) come "***l'insieme delle caratteristiche di un prodotto che è in grado di soddisfare la domanda espressa o non espressa***", riconoscendo così al prodotto proprietà di tipo psicologico quali il piacere, le attese, le valenze ideologiche e simboliche, o di natura oggettiva come la qualità nutrizionale, la qualità sensoriale, la sicurezza alimentare e con essa l'igiene, la salubrità, la freschezza, la conservabilità.

---

<sup>1</sup> BSE=Encefalite Spongiforme Bovina, malattia comunemente nota come "Mucca Pazza"

L'elemento "consumatore" costituisce dunque una determinante fondamentale nella definizione del concetto di qualità. La qualità può essere quindi l'insieme delle caratteristiche che differenziano un prodotto determinandone il grado di accettabilità, oppure l'attitudine ad un uso specifico del prodotto, o ancora il rapporto tra le caratteristiche di un bene e l'immagine che esso è in grado di fornire in coloro che si servono del bene medesimo e la funzione dell'azienda di produzione, commercializzazione e somministrazione dovrà garantire le prerogative compositive e procedurali che costituiscono il mantenimento della qualità, appunto la "assicurazione della qualità" o quality assurance.

Di conseguenza, divenne necessario un diverso approccio nei confronti della valutazione della qualità dei prodotti spostandosi da un sistema di monitoraggio della qualità e quindi della correttezza delle procedure ex-post ad un sistema ex-ante con la valutazione preventiva e programmata di eventuali criticità e delle modalità di azioni correttive in caso di errori che avessero portati alle cosiddette non conformità. Nascono quindi i modelli dei sistemi qualità e della qualità globale, secondo i dettami della *Total Quality Management*, dove "Total" ha il significato di coinvolgimento globale di tutti gli operatori del processo produttivo, mentre "Quality" ha il significato di rispondere alla domanda del consumatore a fronte del più efficiente utilizzo delle risorse impiegate.

I sistemi qualità, intesi come insieme sistematico di processi di esame oggettivo o valutazione di tutti i fattori implicati nel processo, sono implementati ormai largamente nelle aziende alimentari considerando i rischi (e la loro valutazione) relativi alla salubrità fino agli aspetti ambientali e di sostenibilità passando attraverso i rischi biologici, tossinfettivi, chimici e fisici.

Ovviamente, l'ideazione e la messa in opera di tali sistemi rappresenta un costo per le aziende ma che si configura più come un investimento anziché come un costo aggiuntivo, a fronte della progressiva riduzione dei costi "invisibili" dettati da sprechi, scarti, rilavorazioni, che portano all'impiego improprio delle risorse materiali ed umane per le aziende manifatturiere che potevano arrivare (in un'epoca pre-sistemi qualità) fino al 25% (AA.VV., 1998), tanto da meritarsi l'appellativo di "fabbrica invisibile" o "fabbrica nera" (Colonna, 1997). L'individuazione e la valutazione analitica dei costi della qualità e della non-qualità sono da ritenersi attività integranti dell'intero

programma di implementazione di un sistema qualità e l'approntamento di un sistema di monitoraggio dei fattori che vanno ad incidere sulla determinazione della qualità fanno parte del processo di miglioramento continuo che è uno dei principi fondamentali della formazione della qualità a livello aziendale.

Affinché tali costi possano venire contabilizzati e quindi inseriti in un ambito di aspetti economici della qualità è necessario che i costi stessi siano individuati in modo analitico e verticale in funzione dell'ambito procedurale, dai rapporti con i fornitori fino all'interfaccia con i consumatori, sia in modo orizzontale individuando le attività, gli indicatori economici di costo diretto per le attività medesime, i rischi specifici derivanti dalla mancata o insufficiente azione (reclami, non conformità, costi, scarti, difettosità; Baù, Merico, 1996)<sup>2</sup> e infine la descrizione qualitativa e la stima quantitativa dei benefici derivanti da tale procedimento di individuazione di possibili elementi di non-qualità.

Tali elementi sono presenti nella **matrice** che nel corso di questo progetto, promosso da Impronta Etica, è stata sviluppata in primo luogo per rispondere alle esigenze di alcune aziende socie e quindi per **creare un modello metodologico che avesse la duplice funzione di facilitare la rilevazione analitica di ambiti, processi, costi e benefici** ma anche per indurre il personale tecnico-gestionale delle aziende stesse a prendere **consapevolezza della problematica della non - qualità**, che potremo anche definire come il mancato raggiungimento di determinati *requirements* di efficienza e di efficacia delle risorse impiegate.

Questo nonostante siano ampiamente previsti sistemi di individuazione dei rapporti tra processo e costo e tra qualità e perdite nelle normative della famiglia delle UNI EN ISO 9000, ma che spesso vengono disattese o male interpretate nella gestione dei sistemi qualità soprattutto in aziende di media e piccola dimensione.

---

<sup>2</sup> Bibliografia:

AA. VV., Considerazioni economiche sulla Qualità, Consorzio Universitario di Ingegneria della Qualità, Nuovo Studio Tecna, Roma, 1998.

Colonna F., La Fabbrica Nera, Nuovo Studio Tecna, Roma, 1997.

Baù, C. Merico, A. Quanto costa la Qualità, ISBN 8-7187-610-5, Il Sole 24 Ore, 1996.

Infatti, per un'azienda in cui gli obiettivi siano basilamente e a breve termine l'incremento dei volumi di vendita e i profitti a breve, intraprendere la strada della individuazione e contabilizzazione dei costi della qualità (e quindi rivelazione e consapevolezza di quelli per la non-qualità), può risultare in antitesi con la *mission* aziendale, ma **con la rilevazione dei costi della qualità si inizia un percorso gestionale e procedurale che porta alla propensione per il miglioramento continuo**, ampliando enormemente l'orizzonte visivo e, in tempi di forte competitività con sistemi produttivi più efficaci, poter garantire sostenibilità alla stessa realtà aziendale.

## 1.2 Obiettivi e risultati attesi del Laboratorio

Il presente documento raccoglie e presenta gli **esiti del Laboratorio tra Soci di Impronta Etica dal titolo "Sicurezza alimentare: politiche e azioni volontarie di gestione del rischio"**, svoltosi tra aprile 2012 e luglio 2013.

Il Laboratorio ha lo scopo di coinvolgere i Soci di Impronta Etica che hanno in comune particolari esigenze organizzative e gestionali su un dato tema, nella ricerca di soluzioni innovative e responsabili attraverso un percorso di confronto, cooperazione e co-progettazione di percorsi aziendali e inter-aziendali.

L'idea di fondo del Laboratorio è quella di trovare all'interno del gruppo di lavoro le risorse necessarie per affrontare la tematica, in un ambiente tra pari, dove Impronta Etica ricopre il ruolo di facilitatore del processo e attiva, se necessario, la propria rete per portare ulteriori esperienze (nazionali o europee) sul tema per arricchire la riflessione.

Il presente Laboratorio, al quale hanno preso parte tre aziende socie di Impronta Etica - **Camst, Coop Adriatica, Nordiconad<sup>3</sup>** - , è stato sviluppato con l'obiettivo di fare emergere soluzioni concrete, adattabili e realizzabili con riferimento alle pratiche, agli strumenti, ai mezzi, alle iniziative che possono concorrere alla definizione di una strategia efficace di gestione del rischio in tema di sicurezza alimentare, in particolare favorendo lo scambio di esperienze e lo sviluppo di buone pratiche.

L'obiettivo specifico del laboratorio è stato quello di sviluppare un percorso di analisi e relativi strumenti per un'indagine sui costi e benefici della qualità e soprattutto dei costi della non qualità, in riferimento al tema della sicurezza alimentare.

Questo documento vuole essere un agile **strumento di analisi e progettazione a disposizione delle aziende del settore food/GDO** che vogliono intraprendere un percorso di analisi dei costi della non qualità nell'ambito del più ampio tema della sicurezza alimentare.

---

<sup>3</sup> Si rimanda all'appendice 1 per una breve presentazione delle aziende partecipanti

La sicurezza alimentare, come sottolineato in apertura del documento, è la prima **responsabilità** che un'azienda del settore alimentare e della grande distribuzione ha nei confronti dei clienti e dei consumatori e quindi anche l'area in cui si concentra il maggiore rischio, non solo in termini giuridico-penali, ma anche reputazionali ed economici.

Una **corretta ed efficace strategia di gestione**, è quindi fondamentale sia in termini di **prevenzione del rischio** (gestione dei processi interni e del rapporto con i fornitori, ma anche definizione di un'efficace piano di comunicazione verso l'esterno) sia sul fronte del **governo di una crisi**.

Pur essendo un ambito già ampiamente normato a livello nazionale ed internazionale, esistono dei **margini per la definizione di strumenti, politiche ed attività che permettono di migliorare ulteriormente le strategie** di controllo, prevenzione e gestione del rischio, andando oltre gli oneri normativi in vigore e i processi di gestione volontari maggiormente implementati. Adottando, cioè, un approccio basato sui principi della **Responsabilità Sociale d'Impresa**.

**PARTE SECONDA - INDIVIDUAZIONE E ANALISI DEI COSTI  
DELLA NON QUALITÀ CON RIFERIMENTO ALLA SICUREZZA  
ALIMENTARE**

## 2.1 Introduzione

È ormai largamente condivisa la percezione che operare per assicurare la qualità possa essere considerata un vero e proprio investimento per il futuro dato che permette di evitare una serie di costi che, spesso, le organizzazioni non sono in grado di quantificare perché occulti.

In generale, controllare i costi e ridurli significa accrescere la propria competitività e migliorare la capacità di reddito. Misurare i costi della qualità, nello specifico, fornisce indicazioni sul funzionamento del processo di qualità e sul suo controllo ed evidenzia gli ambiti di miglioramento.

Una ricerca americana che prosegue dal 1972, la Profit Impact of Market Strategy<sup>4</sup> evidenzia che, tra tutte le scelte strategiche operate dalle aziende, quella che paga di più è proprio l'implementazione della qualità. Le aziende che lavorano in Qualità, infatti:

- 1) hanno una *retention* dei clienti maggiore;
- 2) acquistano in maniera maggiormente ripetitiva e, quindi, controllabile;
- 3) sono meno vulnerabili alle guerre dei prezzi;
- 4) possono investire meno nel marketing.

Parlare di costi della qualità è però in realtà ingannevole, perché la qualità, alla lunga, fa risparmiare del denaro e non rappresenta, quindi, un costo fine a se stesso. Si dovrebbe, piuttosto, parlare di **costi della non qualità**, cioè di costi che rappresentano la differenza tra i costi di un prodotto/servizio e i costi dello stesso prodotto/servizio se non ci fosse alcuna possibilità di errore nell'approntarli.

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti: <http://pimsonline.com/>

## 2.2 L'importanza del processo: dall'assunzione di impegni al piano di azione

Il percorso per la definizione di una gestione strategica e responsabile della sicurezza alimentare – orientata in particolare all'ottimizzazione delle operazioni attraverso un'analisi dei costi della non qualità – prevede diversi step successivi, attraverso i quali l'azienda definisce gli obiettivi e gli impegni e sviluppa un piano di azione, muovendo da una propedeutica analisi del contesto normativo e dello status quo aziendale.



### 1. Definizione impegni ed obiettivi della strategia per la sicurezza alimentare

È il primo, fondamentale, step da compiere. La definizione di una **strategia** per la sicurezza alimentare consiste nella definizione di una **politica aziendale** orientata al raggiungimento di **specifici obiettivi** assunti dalle funzioni interessate. Molto importante è il **coinvolgimento** del **top management** dell'azienda. Tale strategia deve guidare l'azienda nell'affrontare il tema della sicurezza alimentare andando oltre il mero rispetto degli oneri normativi in vigore e i processi di gestione volontari maggiormente implementati: esistono dei margini per la definizione di strumenti, politiche ed attività che permettono di migliorare ulteriormente le strategie di controllo, prevenzione e gestione del rischio.

La definizione della strategia richiede quindi un'attenta analisi della normativa di riferimento e delle prassi già implementate dall'azienda.

## **2. Analisi dei rischi e dello status quo aziendale**

È importante che l'azienda abbia piena consapevolezza dei processi adottati a garanzia della sicurezza alimentare e dei relativi rischi. Per questo è necessario attuare una osservazione mirata dei processi produttivi/lavorativi all'interno dell'azienda, identificando al contempo quali possono essere le aree di maggior rischio. È fondamentale eseguire la ricognizione di tutte le iniziative attuate dall'azienda nell'ambito della sicurezza alimentare (sistemi di gestione, certificazioni, procedure specifiche, sanzioni registrate) al fine di individuare le aree già coperte e quelle da presidiare con maggior efficacia o ex novo.

## **3. Analisi costi/benefici della qualità e della non qualità**

L'aspetto più importante di questo processo è la vera e propria analisi dei costi/benefici della qualità, ma al tempo stesso, l'identificazione dei costi della non qualità, molto spesso occulti. Mentre l'identificazione dei costi diretti investiti dall'azienda per assicurare la qualità è relativamente semplice (anche se dipende molto dal sistema di "contabilità" e gestione adottato), molto più difficile è l'identificazione dei costi della non qualità, soprattutto per la difficoltà di selezionare gli indicatori di misurazione più efficaci.

## **4. Adozione di azioni correttive**

Gli esiti dell'analisi di cui sopra diventano dati oggettivi di **misurazione e monitoraggio** delle performance e possono essere utilizzati dall'azienda per **aggiornare la propria strategia** e i relativi obiettivi.

Nel **paragrafo che segue** viene presentato nel dettaglio lo **strumento ideato nel corso del Laboratorio per l'analisi dei costi della non qualità**.

## 2.3 Come analizzare i processi aziendali e il loro impatto sulla sicurezza alimentare: lo strumento di analisi

Lo strumento di analisi, riportato in **allegato 2**, è stato sviluppato grazie al contributo dei referenti delle aziende che hanno partecipato al Laboratorio.

Vista l'ampiezza e la complessità della tematica è stato sviluppato uno strumento generale e che necessita dei dovuti adattamenti in base alla natura aziendale e delle sue attività : detto ciò, l'esito del lavoro consiste in un agile strumento di **supporto alle imprese** che si apprestano ad intraprendere un'analisi dei costi della qualità e, in particolar modo, dei **costi della non qualità**.

Lo sviluppo della matrice ha presentato alcune **difficoltà** dovute da un lato alla definizione di un **framework** che potesse essere **adattabile a diversi contesti** aziendali e, dall'altro, **all'identificazione di indicatori significativi** per la rilevazione dei costi della non qualità.

Lo studio ha riguardato i vari processi aziendali che possono avere rilevanza sul tema della sicurezza alimentare per le aziende food/GDO: per individuarli e analizzarli è stata adottata la catena del valore di Porter<sup>5</sup>.

I **processi primari** sono quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione e nell'analisi condotta sono stati individuati in:

- **Logistica in entrata** (interna) e **relazioni con i fornitori**: comprende tutte le attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi (gestione materiali, gestione del magazzino, controllo scorte, programmazione vettori, resi a fornitori), acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore;

---

<sup>5</sup> M. E. Porter, M.R. Kaplan, Strategy & Society – The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Dicembre 2006

- **Attività operative (produzione):** produzione di beni e/o servizi, trasformazione input in output (es. preparazione ed erogazione dei pasti, produzione/confezionamento generi vari nella GDO);
- **Logistica in uscita** (esterna): comprende le attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione;
- **Gestione Vendite/ Servizi / Marketing e vendite / Gestione del cliente:** Attività legate al durante e post vendita, attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita e tutti i servizi post-vendita di supporto al cliente (es. rapporti con i consumatori a punto vendita).

I **processi di supporto** sono quelli che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto:

- **Management delle risorse umane:** insieme di attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale;
- **Sviluppo delle tecnologie:** attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi (tecnologie, know how, procedure che forniscono apparecchiature di processo);
- **Sistemi di gestione e certificazioni:** attività legate all'ottenimento e al mantenimento di certificazioni e allo sviluppo e implementazione di sistemi di gestione;
- **Tracciabilità/etichettatura:** attività legate al processo di tracciabilità/etichettatura.

Ogni processo aziendale è stato scomposto in diversi ambiti di analisi al fine di effettuare una ricognizione completa delle azioni realizzate dalle imprese per garantire la qualità e la sicurezza alimentare, controllare i relativi costi sostenuti, individuare e valutare le possibili conseguenze negative derivanti dalla non adozione

delle corrette pratiche e i relativi costi (che come vedremo sono molto spesso monetizzabili attraverso le sanzioni corrispondenti all'infrazione) (fig. 2)

Tutti questi elementi sono stati inseriti in una **matrice** che consente una lettura e una analisi della situazione aziendale.

**Di seguito** sono riportati, scomposti per processo aziendale, i principali contenuti della matrice. **Si rimanda all'appendice 2 per i contenuti completi.**

**Fig. 2 La struttura della matrice: le aree di analisi**

PROCESSO AZIENDALE	ATTIVITÀ PREVENTIVE/ OPERATIVE PER LA SICUREZZA ALIMENTARE	COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE	RISCHI LEGATI ALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE	QUANTIFICAZIONE MONETARIA	BENEFICI
<i>Attività primarie e processi di supporto della catena del valore</i>	<i>Azioni adottate per garantire qualità, riferite allo specifico processo aziendale</i>	<i>Indicatori di costo delle specifiche azioni adottate per garantire qualità, necessarie per la quantificazione dei costi della qualità</i>	<i>Costi della non qualità, espressi qualitativamente per descrivere le possibili conseguenze cui è possibile incorrere</i>	<i>Individuazione costi per sanzioni corrispondenti all'infrazione</i>	<i>Benefici qualitativi della qualità</i>

## COME SI LEGGE (E SI UTILIZZA) LA MATRICE

La matrice rappresenta un framework generale di analisi : ogni azienda può **adattarla al proprio contesto aziendale**, sia attraverso la selezione dei processi aziendali più rilevanti per l'analisi, sia integrando gli item inclusi nelle diverse aree di analisi e i relativi indicatori di costo.

Gli otto **processi aziendali** individuati costituiscono il framework di analisi. Per ciascun processo sono state identificate una serie di **attività preventive** che le aziende devono realizzare per garantire la sicurezza alimentare, ed i **relativi costi**, descritti tramite alcuni indicatori significativi. Si è ritenuto opportuno non focalizzarsi su questi costi, dato che sono costi *standard* che l'azienda sostiene comunque per garantire il funzionamento stesso delle attività aziendali (come ad esempio i costi per l'energia elettrica per l'alimentazione degli impianti frigoriferi). Sono stati identificati, quindi, i **possibili rischi derivanti dalla non corretta adozione di attività preventive**: si tratta dei costi della non qualità, ovvero le possibili conseguenze cui è possibile incorrere. È sulla quantificazione monetaria di questi rischi che si concentra l'esercizio di analisi da sviluppare con l'utilizzo della matrice, che si chiude con l'identificazione di alcuni dei **benefici della qualità** (descritti solo in maniera qualitativa).

Esempio:

PROCESSI AZIENDALI	ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE	COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE	Possibili rischi derivanti dalla non adozione di attività preventive Costi per:	C ANNO 2012	BENEFICI	
Logistica interna/relazioni con i fornitori	Valutazione e selezione fornitori	ore uomo personale per valutazione e selezione fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allungamento tempi selezione e valutazione</li> <li>- resi a fornitori</li> <li>- materie prime non conformi</li> <li>- sanzioni per inadempienze</li> <li>- perdita economica per prodotti rovinati</li> <li>- perdita materie prime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- immissione sul mercato ptt non conformi --&gt; se alterati / invasivi da parassiti, etc Art 5 L. 283/02 PENALE</li> <li>- mancanza di procedure autocontrollo (Es: ricevimento / qualifica fornitori.) - sanzione da 1000 a 6000€</li> <li>- procedure autocontrollo non adeguate --&gt; sanzione da 500 a 3000€</li> <li>- rischio di immissione sul mercato prodotti scaduti (3200€)</li> <li>- quantificazione perdita economica per prodotti rovinati e perdita materie prime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- garanzia prodotti conformi</li> <li>- disponibilità dati su fornitori</li> <li>- riduzione tempi di gestione dati</li> <li>- merci adeguate al processo</li> <li>- elevato standard qualità merci in ingresso</li> <li>- riduzione costi resi fornitori</li> <li>- riduzione costi perdite</li> <li>- allungamento vita prodotti (grazie alla qualità delle materie prime)</li> <li>- mantenimento immagine aziendale e del prodotto</li> </ul>	
	Valutazione e selezione fornitori: sistemi informatici	costi per acquisto sistemi informatici				
	Audit su fornitori	ore uomo				
	Ricevimento merci	ore uomo impiegate per controllo merci in ingresso				
	Verifica qualità prodotti finiti	costo controllo in scottazione				
	Monitoraggio fornitori	ore uomo				
	attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi (gestione materiali, gestione del magazzino, controllo scorte, programmazione vettori, resi a fornitori), acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore	Gestione magazzino materie prime: perdite visibili e non visibili interne				ore uomo impiegate per controlli e adeguamento
						costi per acquisto e gestione sistema informatico
						ore uomo per gestione emergenze
		Manutenzione macchinari, impianti, fabbricati: disinfezione e derattizzazione (magazzino)				ore uomo impiegate per controlli
						costi per effettuare operazioni
		Procedure di pulizia e conservazione magazzino materie prime				ore uomo impiegate per controlli
	costi per prodotti					

Nei box di seguito sono riportati in sintesi i principali contenuti della matrice di analisi .

## **LOGISTICA INTERNA/RELAZIONI CON I FORNITORI**

Descrizione

attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi (gestione materiali, gestione del magazzino, controllo scorte, programmazione vettori, resi a fornitori), acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore




---

### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Valutazione e selezione de fornitori
- Gestione magazzino materie prime: perdite visibili e non visibili□

### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- 
- Ore uomo per valutazione e selezione fornitori
  - Costo delle perdite (quantificazione economica)
  - Costi per adeguamento
  - Ore uomo impiegate per controlli




---

### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Allungamento tempi
- Selezione e valutazione fornitori
- Resi a fornitori
- Materie prime non conformi
- Sanzioni per inadempienze

### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- 
- Sanzioni per inadempienze
  - Quantificazione perdita economica per prodotti rovinati e perdita materie prime



---

### **5) BENEFICI**

- Garanzia prodotti conformi
- Riduzione tempi gestione dati fornitori
- Riduzione costi perdite magazzino
- Mantenimento immagine aziendale e del prodotto

## **PRODUZIONE**

### Descrizione

Attività per trasformare input in output (lavorazione, montaggio, confezionamento, manutenzione macchinari, collaudo e gestione impianti)

### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Perfezionamento del sito produttivo: disegno igienico di impianti e stabilimenti
- Manutenzione macchinari, impianti, fabbricati: procedure di pulizia e sanificazione
- Monitoraggio perdite visibili e non visibili interne
- Analisi prodotti

### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Costo sistemi di monitoraggio
- Ore uomo per verifiche/interventi
- Costo della progettazione e degli interventi di adeguamento
- Costo controlli/analisi

### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Contaminazioni batteriche
- Richiami e resi per non conformità
- Perdita produttività: fermo macchina per adeguamento
- Sanzioni per non conformità impianti/contaminazioni
- Perdita economica materiale perso

### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- Sanzioni per inadempienze igieniche
- Sanzioni per mancata predisposizione analisi / controlli ai sensi del Reg. 2073 /2005
- mancanza di procedure che garantiscano informazioni sulla catena alimentare (rintracciabilità)

### **5) BENEFICI**

- Riduzione probabilità contaminazione sito produttivo e rischi emergenze alimentari
- Ottimizzazione del processo produttivo
- Vantaggio competitivo per produttività, efficienza ed ottimizzazione produzione
- Mantenimento certificazione e accesso mercati
- Mantenimento standard qualitativo
- Mantenimento immagine aziendale

## **LOGISTICA ESTERNA**

Descrizione

Attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione



---

### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Ottimizzazione e sicurezza trasporti a punto vendita/consumo
- Gestione magazzino prodotti finiti: perdite visibili e non visibili interne
- Procedure di pulizia e conservazione magazzino prodotti finiti

### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Ore uomo per monitoraggio mezzi
- Costi miglioramento impianti (es. refrigerazione e controllo temperatura)
- Ore uomo impiegate per controlli
- Costo perdite visibili



---

### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Sanzioni per inadempienze e non conformità
- Contaminazioni
- Perdita economica per materiali persi
- Resi interni

### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- Sanzioni per inadempienze igieniche
- Sanzioni per non rispetto requisiti e igiene veicolo/contenitore
- Mancato rispetto della catena del freddo in fase di trasporto
- Errata gestione separati e nei carichi promiscui



---

### **5) BENEFICI**

- Riduzione rischi alimentari
- Riduzione reclami/resi

## **GESTIONE VENDITE/ SERVIZI / MARKETING E VENDITE / GESTIONE DEL CLIENTE**

### Descrizione

Attività legate al durante e post vendita, attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita

#### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Gestione sicurezza alimentare e HACCP
- Gestione richieste ritiro prodotto
- Gestione richieste richiamo prodotto e allerte alimentari
- Procedure di pulizia/conservazione
- Gestione eventi accidentali
- Gestione reclami
- Gestione crisi alimentari

#### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Ore uomo impiegate
- Costi di logistica
- Costi di smaltimento
- Costi per software/ attrezzature
- Spese legali
- Costo ritiro prodotti
- Costo per rimborsi prodotti/omaggi/risarcimenti
- Costi comunicazione/campagna richiamo prodotti

#### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Sanzioni per inadempienze/non conformità
- Emergenze sicurezza alimentare: richiami e ritiro prodotti, spese legali
- Emergenze sicurezza alimentare: campagne comunicazione
- Riduzione vendite/perdita economica
- Sanzioni per inadempienze
- Risarcimenti/spese legali/spese assicurative

#### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- Sanzioni per inadempienze igieniche
- Sanzioni per mancanza di procedure che garantiscano informazioni sulla catena alimentare (rintracciabilità)
- Sanzioni per esposizione prodotti scaduti
- Sanzioni per etichettatura non conforme
- Quantificazione spese legali
- Quantificazione costo unitario ritiro prodotti

#### **5) BENEFICI**

- Mantenimento reputazionale/immagine aziendale
- Competitività/ mantenimento mercato/incremento vendite
- Certificazione e accesso mercati
- Mantenimento standard qualitativo

## **MANAGEMENT DELLE RISORSE UMANE**

Descrizione

insieme di attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale

---

**1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Aggiornamento personale specializzato sicurezza alimentare/gestione qualità
- Elaborazione piani di formazione e addestramento personale e loro implementazione
- Ricorso a consulenti esterni

**2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Costo personale specifico (full time o part time)
- Ore uomo per preparazione ed erogazione delle formazioni
- Ore uomo partecipanti formazione
- Costo per consulenze

---

**3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Adeguamento competenze/aggiornamento
- Mancata formazione/assenza di personale qualificato

**4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- Rischio di prescrizioni (richieste adeguamento) o sanzioni se non è stato possibile spiegare correttamente attività messe in atto, o se le procedure previste non sono correttamente applicate
- Sanzioni per mancata formazione nei Punti vendita (HACCP)

---

**5) BENEFICI**

- Know how
- Competitività

## **SVILUPPO TECNOLOGICO**

Descrizione

tecnologie, know how, procedure che forniscono apparecchiature di processo



### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Revisione/ ideazione progetti su processi aziendali
- R&S/innovazione (Nuovi prodotti, nuove linee di produzione; miglioramento packaging, ecc)
- Banche dati
- Progetti in partnership con vari soggetti/lobbying

### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Ore uomo per scrittura e revisione progetti
- Progettazione commissionata a terzi
- Ore uomo per R&S sicurezza alimentare
- Costi attrezzature per attività di ricerca e sviluppo
- Costo per acquisto/utilizzo banche dati



### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Perdita competitività per ritardi o incapacità di innovare
- Obsolescenza processi

### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**



### **5) BENEFICI**

- Riduzione rischi emergenze alimentari
- Sviluppo nuovi prodotti
- Accesso a nuovi mercati
- Accrescimento e mantenimento competitività/ mercato



## **SISTEMI DI GESTIONE E CERTIFICAZIONI**

Descrizione

Attività legate all'ottenimento e al mantenimento di certificazioni e allo sviluppo e implementazione di sistemi di gestione

### **1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Certificazioni / attestati (acquisizione e mantenimento)
- sistemi di gestione
- Miglioramenti e implementazione azioni correttive
- Comunicazione interna e interfunzioni
- Adempimenti amministrativi , autorizzativi/ gestione organi di controllo esterni
- Copertura assicurativa

### **2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Costo per certificazioni /attestazioni
- Ore uomo per implementazione sistemi di gestione
- Ore uomo per comunicazione interna (gestione portale aziendale)
- Ore uomo per adempimenti
- Costi per sistemi informatici
- Costi per polizze assicurative

### **3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Non accesso a gare/mercati specifici
- Sanzioni amministrative e per inadempienze fiscali
- Approccio non sistemico
- Maggiori costi per premi assicurativi

### **4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- % di gare sul totale per le quali è necessario un sistema di gestione o una certificazione in materia
- Quantificazione delle gare alle quali non si è potuto accedere per mancanza di certificazioni
- Ammontare delle sanzioni per inadempienze
- Ammontare aumento premio per cattiva gestione (se pertinente)

### **5) BENEFICI**

- Accesso al mercato (esempio: bandi di gara)
- Ottimizzazione gestione documentale
- Abbattimento costi per sanzioni
- Competitività/ mantenimento mercato/incremento vendite
- Certificazione e accesso mercati
- Mantenimento standard qualitativo

## **TRACCIABILITÀ/ETICHETTATURA**

Descrizione

Attività legate al processo di tracciabilità/etichettatura

---

**1) ATTIVITÀ PREVENTIVE/OPERATIVE PER SICUREZZA ALIMENTARE**

- Etichettatura
- Tracciabilità di prodotto

**2) COSTI PER ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Costo etichettatura specifica su sicurezza alimentare /sistemi innovativi etichettatura informatizzata
- Ore uomo
- Costi per attrezzature e macchinari

---

**3) POSSIBILI RISCHI DERIVANTI DALLA NON ADOZIONE DI ATTIVITÀ PREVENTIVE**

- Sanzioni amministrative / penale se si configura frode
- Costi per richiami

**4) QUANTIFICAZIONE MONETARIA (COSTI NON QUALITÀ)**

- Sanzioni per violazioni Reg 178/02 (mancato ritiro/ mancata predisposizione)
- Sanzioni per esposizione prodotti scaduti o con etichettatura non conforme
- Sanzioni variabili a seconda della violazione
- Sanzioni D.lgs.109/1992

---

**5) BENEFICI**

### 3. Conclusioni e questioni aperte

Come affermato in apertura del documento, affrontare il tema della sicurezza alimentare e dell'analisi dei costi della non qualità non è affatto banale.

Il Laboratorio ha offerto alle imprese partecipanti di confrontarsi **concretamente e costruire uno strumento di analisi** operativa.

Lo strumento sviluppato non è privo di limiti, ma rappresenta comunque un primo importante passo grazie al quale sono stati tracciati alcuni importanti **nessi causa - effetto e obiettivo - risultato** di primaria importanza nella rappresentazione del fenomeno.

Opinione comune delle aziende coinvolte nel percorso è la difficoltà di raccogliere dati significativi rispetto agli indicatori di costo della non qualità identificati nello strumento: una buona comunicazione tra funzioni aziendali può facilitare il processo di raccolta dei dati esistenti, ma le aziende dovrebbero comunque dotarsi di sistemi di analisi e raccolta di dati molto più strutturati (ed onerosi) di quelli normalmente in uso.

Per questo, laddove non sia possibile procedere con il potenziamento dei sistemi di raccolta dati, la matrice può essere **utile per compiere un'analisi preliminare** molto importante: **dare la misura (anche economica) dei rischi** che l'azienda corre non implementando le necessarie attività preventive in ambito di qualità e sicurezza alimentare.

**Lo strumento e le evidenze cui può condurre sono importanti in primo luogo per diffondere maggiormente la cultura della qualità in azienda.**

In secondo luogo, da un punto di vista più ampio, un percorso di analisi come quello proposto **facilita la diffusione di un approccio socialmente responsabile al lavoro delle diverse aree aziendali**: la sicurezza alimentare al pari della qualità dipende da una molteplicità di soggetti, **ognuno deve essere consapevole del contributo che può dare e degli effetti che comportamenti non corretti possono determinare.**

Con questo percorso di analisi si auspica che sia possibile **inoltre rendere evidente gli sforzi ulteriori, in ottica di responsabilità sociale di impresa, attuabili dalle**

**aziende** andando oltre quelli che sono i limiti di legge, per ragionare sui benefici che un comportamento responsabile può portare.

## APPENDICE 1 – I partecipanti



**CAMST** è una delle principali imprese italiane del settore della ristorazione, dall'Emilia Romagna la sua espansione è arrivata a comprendere il Centro e Nord Italia grazie anche a numerose fusioni societarie.

Il Gruppo Camst opera con più di 20 società presenti sul territorio nazionale ed estero, studiando e proponendo un mix di prodotti e servizi che possano soddisfare al meglio la propria clientela, nel rispetto della persona e dell'ambiente.



**COOP ADRIATICA** nasce dalla volontà dei consumatori di unirsi per meglio tutelare il loro potere di acquisto e per ottenere garanzie sulla qualità e la sicurezza dei prodotti. E' una delle più grandi cooperative di consumatori del sistema Coop, che ad oggi conta circa 180 punti vendita nelle 4 regioni italiane in cui opera: Emilia Romagna, Veneto, Marche e Abruzzo. Dal 2003 elabora il Bilancio di sostenibilità consuntivo e preventivo.

### **NORDICONAD**

**NORDICONAD** è un'impresa cooperativa tra dettaglianti, che aderisce al Consorzio Nazionale Conad. Il Gruppo associa 636 imprenditori e si sviluppa attraverso una rete di vendita diretta e associata, composta da 483 punti vendita, con un fatturato di 1.302 milioni di euro (compreso il fatturato della rete di vendita) e oltre 5.900 addetti che operano in oltre 200 comuni del Nord Italia. L'attività di Nordiconad consiste nello sviluppare l'associazionismo tra dettaglianti, nell'organizzazione della rete di vendita e nell'erogazione servizi agli imprenditori associati operanti nella distribuzione commerciale alimentare al dettaglio.

Dal 2002 elabora e divulga il Bilancio Sociale e dal 2008 ha adottato il Codice Etico.

## **APPENDICE 2** – Strumento per l'analisi dei costi della non qualità applicati alla sicurezza

Il download dello **strumento** è possibile **al seguente [link](#)**.



IMPRONTA ETICA

via Marco Emilio Lepido 182/3

40132 Bologna

tel. +39 051 31 60 311

fax +39 051 31 60 399

[info@improntaetica.org](mailto:info@improntaetica.org)

<http://www.improntaetica.org>

