

# Catena di fornitura

## Selezione, qualifica e monitoraggio

Stretti i rapporti tra *Supply Management* e sicurezza alimentare

di Paola Cane

Consulente aziendale, specializzata in Prevenzione e Gestione dei Rischi e delle Crisi

**Ogni Sistema di Gestione della Sicurezza e della Qualità di alimenti e bevande dovrebbe prendere le mosse dalla selezione, la qualifica e il controllo dei fornitori. Qualità e sicurezza dei prodotti finiti sono, infatti, intimamente connesse alla qualità e alla sicurezza delle materie prime. La gestione dei fornitori, tuttavia, è spesso appannaggio degli Uffici Acquisti, che rispondono a ben altre logiche**

materie prime, dei materiali di confezionamento, dei prodotti finiti e dei servizi critici, sono estremamente importanti non solo sotto profili economici e organizzativi, ma anche poiché hanno lo scopo di verificare il rispetto dei parametri di qualità richiesti dall'azienda.

Le attività che precedono e consentono l'approvvigionamento di materie prime, prodotti finiti, materiali di confezionamento e servizi nella filiera alimentare rappresentano un capitolo molto delicato per ogni operatore del settore alimentare, poiché impattano sui costi, sulla continuità aziendale, sulla capacità di produrre alimenti dalle caratteristiche distintive, su tempi e modi di produzione e consegna, ma anche sul raggiungimento degli obiettivi di qualità, igiene e sicurezza alimentare. Nonostante i numerosi punti di ricaduta, purtroppo, troppo spesso il processo di selezione, qualifica e monitoraggio dei fornitori è un punto dolente in molte imprese alimentari non solo perché, di fatto, è frammentario e poco o per nulla formalizzato, ma anche perché spesso mette in luce il contrasto tra le molteplici esigenze commerciali o contrattuali e quelle legate a qualità, igiene e sicurezza. Innanzitutto, occorre ricordare che la qualificazione dei fornitori si basa sulla conformità ai requisiti legislativi riferiti principalmente al regolamento (CE) 178/2002 e al Pacchetto Igiene, nonché alle norme speciali per determinate tipologie di prodotto (ad esempio, la normativa sui materiali ed

**L**e procedure di selezione, qualifica e monitoraggio dei fornitori nella filiera alimentare, applicate per il processo di acquisti delle

oggetti destinati ad entrare a contatto con gli alimenti, Moca), oltre alle norme volontarie che vanno ad integrare gli aspetti relativi ai requisiti gestionali ed operativi non contemplati dalla normativa cogente: tra questi, ad esempio, lo standard IFS (*International Food Standard*), lo standard BRC (*British Retail Consortium*) e le norme ISO 9000 e ISO 22000.

Garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, non solo degli ingredienti alimentari, ma anche di ogni materiale e servizio che risulti critico ai fini della qualità, richiede l'adozione di un metodo formalizzato e l'allocazione delle risorse necessarie (soprattutto in termini di tempo). Un'attività che, nel corso degli anni, ripaga perché:

- permette di controllare e mantenere elevati standard di qualità e di instaurare solidi rapporti di filiera;
- impatta direttamente sulla distintività dei prodotti;
- contribuisce a mitigare i rischi per l'igiene, la sicurezza, e la conformità dei prodotti, prevenendo ritiri e richiami;

- contribuisce ad evitare il coinvolgimento dell'azienda in eventuali scandali, anche mediatici, dovuti all'inaffidabilità delle forniture.

## Garantire la sicurezza degli approvvigionamenti richiede l'adozione di un metodo formalizzato e l'allocazione delle risorse necessarie

Veniamo, quindi, alle fasi di cui si compone l'attività.

## Individuazione e parametrizzazione dei prodotti e dei servizi critici

Preliminarmente, rispetto all'inizio della procedura, è bene che l'Osa individui i prodotti e i servizi critici tali da poter impattare sulla qualità della propria



Figura 1 – Elementi rilevanti nel processo di selezione dei fornitori.



attività e che per ciascuno di essi formalizzi i requisiti minimi richiesti, assegnando un punteggio per ciascun requisito individuato. Infatti, per poter condurre in modo proficuo la selezione dei fornitori, è essenziale che vengano formalmente definiti i parametri di selezione, a seguito di un'attenta valutazione dei rischi legati alla specifica materia prima o servizio. Va da sé, ad esempio, che, nel caso in cui l'obiettivo sia produrre un alimento privo di un determinato allergene, tra i parametri da privilegiare si considerino i fattori legati ad un'eventuale contaminazione crociata da allergeni.

## Selezione

In questa fase, innanzitutto, si raccolgono, attraverso la somministrazione di un questionario di prevallutazione, le informazioni relative alla presenza de:

- le autorizzazioni sanitarie;
- le eventuali certificazioni volontarie legate alla qualità e alla sicurezza del prodotto;
- gli adempimenti di cui al regolamento (CE) 178/2002.

Si controlla, inoltre, su base documentale l'idoneità del fornitore.

È buona prassi che, ogni qualvolta il prodotto o il servizio richieda specifiche qualitative minime individuate nella fase preliminare di selezione, il questionario di preselezione non si limiti ad una parte generica, utile alla selezione di tutti i tipi di fornitori, ma che venga completato, di volta in volta, con una sezione specifica, volta a raccogliere le informazioni più rilevanti per la valutazione dei rischi su particolari e che venga completato da tutte quelle domande volte a verificare la sussistenza dei requisiti che saranno elementi essenziali (e/o contrattuali) dell'approvvigionamento.

Ormai è prassi in molte imprese che la valutazione del rischio comprenda l'assegnazione di un punteggio per ogni categoria di rischio, non solo per poter essere condotta con scale di valutazione basate su parametri oggettivi e misurabili, ma soprattutto affinché la selezione venga conclusa con una procedura di rating del fornitore, anche per poter confrontare più potenziali fornitori, dotarsi di strumenti oggettivi su cui basare le proprie scelte e verificare nel tempo il mantenimento o il miglioramento dei requisiti essenziali.

## Qualifica

In questa fase è necessario raccogliere le prove del rispetto dei criteri di selezione e delle informazioni fornite nel questionario. Infatti, non è sufficiente sottoporre ai potenziali fornitori il questionario, riceverlo e archivarlo, ma è necessario che le informazioni in esso contenute vengano controllate, verificate e valutate, partendo dagli elementi formali più banali, perché, per quanto possano sembrare scontate, non devono essere sottovalutate (come, ad esempio, la verifica dei dati aziendali con una visura camerale).

**È bene che tutti i dati e i documenti raccolti nel corso della fase di selezione e qualifica vengano accuratamente archiviati**

– sia esso il responsabile Acquisti o della Qualità o un terzo appositamente incaricato – ha il compito di valutare che i vari elementi del Sistema di Qualità di un'azienda siano documentati, implementati, mantenuti e costantemente migliorati. Terminata la fase di qualifica, verrà aggiornato l'elenco dei fornitori.

È bene che tutti i dati e i documenti raccolti nel corso della fase di selezione e qualifica vengano accuratamente archiviati. I fornitori che per la prima volta intrattengono rapporti commerciali con un Osa possono venire inseriti in un elenco provvisorio, in attesa del completamento della loro valutazione, sulla base, ad esempio, dell'esito dei primi ordini di prova.

## Monitoraggio

La fase di monitoraggio consiste nel periodico processo di rivalutazione del fornitore attraverso:

- il controllo diretto sugli approvvigionamenti;
- le ispezioni visive sullo stato igienico-sanitario delle materie prime;
- il controllo delle temperature di trasporto per le merci deperibili;
- il tempo di evasione dell'ordine;

32

In base alle criticità dei prodotti e alle tipologie di fornitore, la qualifica potrà avvenire integralmente sulla base documentale e analitica o dovrà essere completata con verifiche ispettive. In generale, quando si conduce un audit, l'auditor

Tabella 1  
Le fasi di gestione dei fornitori

MACRO FASI	ATTIVITÀ	DOCUMENTAZIONE
Individuazione dei prodotti e dei servizi critici	Individuazione dei prodotti e dei servizi che hanno influenza sulle prestazioni qualitative dell'Osa.	Elenco dei prodotti e servizi critici
Parametrazione prodotti e servizi critici	Definizione dei requisiti minimi richiesti per ciascun prodotto e servizio critico.	Elenco dei requisiti minimi
	Assegnazione di un punteggio per ciascun requisito individuato.	Definizione di un punteggio
Selezione e Qualifica	Definizione dei criteri di valutazione dei potenziali fornitori di prodotti/servizi critici.	Questionario di preselezione del fornitore
	Valutazione dei fornitori sulla base delle loro capacità a soddisfare i requisiti definiti.	Rapporto di qualifica
	Qualifica ed inserimento nell'elenco dei fornitori accreditati.	Elenco fornitori accreditati
Monitoraggio	Riesame dello stato di qualifica del fornitore sulla scorta della conformità degli approvvigionamenti ai requisiti prestabiliti e degli audit.	Rapporti analitici
		Verbal di Audit
		Eventuale documentazione circa reclami, ritiri, richiami





- la valutazione e l'analisi dei reclami da parte dei clienti;
- periodici audit condotti presso lo stabilimento del fornitore.

Gli esiti del monitoraggio saranno indispensabili per determinare se il fornitore può mantenere il suo status di fornitore qualificato oppure se sia necessario provvedere a cercare un'alternativa. Va da sé che le precedenti fasi contribuiscono ad assegnare al fornitore una valutazione *ex ante*. Questa fase ha l'obiettivo di verificare che le performance dei fornitori rispettino gli obiettivi contrattualmente o commercialmente assegnati, verificando la qualità dell'esecuzione del fornitore del lavoro secondo i parametri condivisi di qualità, efficacia ed efficienza. Sebbene sia prassi, nelle aziende di grandi dimensioni e in Gdo, disciplinare i rapporti di fornitura con capitolati rigidissimi ed estremamente dettagliati, nelle aziende di dimensioni contenute molto spesso si sottovaluta l'importanza di formalizzare contrattualmente la necessità che il fornitore mantenga la conformità a standard di qualità nel corso del rapporto commerciale.

**Nelle aziende di dimensioni contenute molto spesso si sottovaluta l'importanza di formalizzare contrattualmente la necessità che il fornitore mantenga la conformità a standard di qualità nel corso del rapporto commerciale**

In effetti, la contrattualizzazione dei rapporti di fornitura richiede un dispendio di risorse piuttosto ingenti, sia in termini economici sia in termini di tempo. Ciò non di meno, è bene che, qualora la qualifica di un fornitore sia subordinata a determinati parametri specifici (ad esempio, specifiche qualitative di una determinata materia prima o shelf life residua), tali informazioni vengano espresse in modo

chiaro e preciso. Se ciò non può essere fatto con la predisposizione di un capitolato o con la redazione di un contratto di fornitura, è bene comunque che tali informazioni vengano inserite brevemente nella richiesta di preventivo o nella richiesta d'ordine.

Per concludere, è bene ricordare che negli ultimi anni sono entrati a far parte dei parametri considerati dal processo di qualifica e selezione dei fornitori anche requisiti di tipo ambientale, legati alla sostenibilità. Nell'ultimo decennio, l'attenzione e l'interesse dei consumatori per la sostenibilità ha reso gli operatori del settore alimentare sempre più propensi a concentrarsi su pratiche di produzione sostenibili e a comunicare tali caratteristiche ai consumatori. Non

è quindi raro che il questionario di preselezione dei fornitori possa prevedere una sezione, ad esempio, dedicata alla selezione dei fornitori sostenibili attraverso indicatori di sostenibilità ambientale o sociale, tra cui equità, salute, sicurezza, salari, istruzione, filantropia, lavoro minorile, e che il processo di rating dei potenziali fornitori utilizzi anche tali elementi per dare priorità alla scelta nella catena di fornitura. È bene, tuttavia, ricordare che, qualora l'azienda voglia enfatizzare la sostenibilità propria o dei propri fornitori, senza correre il rischio di cadere in pratiche ingannevoli e nel cosiddetto "*Green Washing*", i criteri di valutazione etica sociale o ambientale dovranno essere identificati correttamente ed essere precisi, verificabili, verificati periodicamente e rilevanti.

