

Qualità Non un costo, ma un investimento

Come quantificare i costi generati dalla "non Qualità" alimentare

di Ferruccio Marello
Medico veterinario e Consulente

**Spesso la Qualità
viene ritenuta
un dispendio di denaro.
A ben guardare, invece,
può incrementare
notevolmente
le risorse economiche
destinate
ai controlli richiesti
per conseguirla**

I mondo della Qualità è spesso preda di numerosi equivoci ed i reparti produttivi tendono molte volte a vederla come una sorta di nemico e, quindi, come un qualcosa da combattere. Peccato perché, se presa per il verso giusto e se utilizzata come si dovrebbe, sarebbe in grado di fornire ottimi risultati e soprattutto rendere cifre più che interessanti in termini di fatturato annuo. Proprio per questo motivo lascia perplessi la determinazione con cui in molte aziende la Qualità e i suoi operatori aziendali o esterni vengono più o meno garbatamente osteggiati, tentando di relegarli nei loro uffici e di metterli in condizione di nuocere il meno possibile. Rendere

la Qualità remunerativa, inoltre, è, o dovrebbe essere, un imperativo aziendale, mentre molto spesso le imprese non possiedono dati utili per eseguire valutazioni su determinati costi oppure, più o meno consciamente, li raccolgono, ma poi non hanno strumenti per analizzarli, gestirli e, quindi, trasformarli in decisioni capaci, alla fine dell'anno, di restituire un totale "a piè di lista" del tutto ragguardevole.

Costi e contesti

La cosiddetta "Qualità" in azienda può assumere risvolti quanto mai variegati, a seconda, ad esempio, delle dimensioni dell'impresa, del tipo di alimenti prodotti e della loro destinazione di vendita o delle necessità logistiche.

Volendo affrontare la questione dal puro e semplice punto di vista contabile delle uscite apparentemente improduttive, le voci di spesa inerenti potrebbero comprendere:

- i costi per le certificazioni;
- i costi per le consulenze;
- i costi per le analisi di laboratorio;
- i costi per le verifiche metrologiche;
- i costi per gli audit interni;
- i costi per gli audit presso i fornitori;
- i costi per l'acquisto delle attrezzature;



La non Qualità genera numerosi rivoli di denaro, non sempre facili da tracciare, che fuoriescono dalle casse aziendali.

- i costi per il mantenimento di sistemi di tracciabilità e i relativi bilanci di massa.

Questo elenco non intende essere esaustivo, ma cerca di dare l'idea di alcuni degli aspetti che afferiscono alla progettazione e all'applicazione del Sistema Qualità, qualunque esso sia.

Rendere la Qualità remunerativa dovrebbe essere un imperativo aziendale

Il primo errore, per così dire "metodologico", che mediamente si commette è proprio quello di fare elenchi anche molto più lunghi di quello precedente, sommare tutte le voci e poi magari concludere che questa "Qualità" è veramente un gran costo e nulla più. L'errore può essere definito metodologico perché, in realtà, abbiamo elencato una serie di voci che rappresentano degli strumenti facenti parte del Sistema Qualità, ma di per sé incapaci di fornire risultati tangibili e adeguate rese economiche, se non opportunamente utilizzati e combinati fra di loro.

Il secondo errore, anch'esso molto diffuso, è quello di aspettarsi che il Sistema Qualità confe-

risca dei benefici in sé e per sé, quasi come se fosse dotato di una propria vita e volontà, ma in realtà sono i suoi utilizzatori che lo devono pilotare nella direzione in cui si vuole che vada ed ottenere i benefici desiderati. Solo in un caso un Sistema Qualità fornisce vantaggi in sé e per sé ed è quando si desidera ottenere una prima qualifica all'interno di un parco fornitori di una catena della grande distribuzione organizzata, che richiede una o più certificazioni come prerequisito di ingresso. In questo caso, l'ottenimento del certificato può anche aprire la porta desiderata, ma poi ciò non basta da solo a mantenere lo status di fornitore, a meno che l'impresa alimentare non si adoperi molto attivamente per conservarlo "vivo e attivo" anche in seguito.

Valutare nel merito

Misurare la non Qualità, cioè trovare uno o più metodi per inquadrare con precisione quanto costano gli errori, le rilavorazioni, le non conformità, i reclami, i ritiri, i richiami e tutti gli altri aspetti negativi tipici di un Sistema di Gestione applicabile al settore alimentare, risulta molto utile. Tutti gli elementi citati gravano pesantemente sul fatturato di un'impresa, ma soprattutto lo fanno in modo molto subdolo: generano mille rivoli di denaro che fuoriescono dalla cassa aziendale e, tuttavia, non sempre sono semplici da tracciare e abbastanza raramente sono di dimensioni tali da attirare immediatamente l'attenzione dei controllori del Sistema di Gestione. In questo modo si creano purtroppo i migliori presupposti per sottovalutare il problema nel suo complesso.

I fattori che concorrono alla non Qualità alimentare gravano in maniera subdola sul fatturato aziendale

Per poter misurare la non Qualità sarà necessario scardinare molte consuetudini come, ad esempio, la mancata registrazione delle non conformità o dei reclami oppure delle manutenzioni ordinarie e straordinarie oppure ancora dei difetti

di tracciabilità, magari noti a tutto il personale addetto. Se, invece, tali registrazioni venissero eseguite, un po' per volta si riuscirebbe ad accumulare un database importantissimo di dati, di attività svolte non correttamente e dei costi associati, che permetterebbe di dimostrare come tutte le tipiche componenti facenti parte di un normale Sistema di Gestione possano generare risparmi molto consistenti e quasi sempre inaspettati.

Vale la pena valutare alcune attività gestionali relative alla sicurezza alimentare in modo non usuale, non soltanto perché hanno un impatto economico diretto sul bilancio dell'azienda, ma anche perché esercitano influenze incrociate diverse su altri aspetti non del tutto economici, ma di sicura rilevanza nella prevenzione dei pericoli per la salute pubblica.

L'indicatore tempo

Tutte le attività svolte dagli operatori presenti in azienda comportano un impegno in termini di tempo, che, dopo essere stato impiegato e, quindi, dopo aver rappresentato un costo, dovrebbe però aver generato un risultato predefinito a monte. Nei casi in cui ciò accade regolarmente, andrebbe valutato se il risultato previsto e ottenuto sia proporzionato al costo a cui corrisponde, dato per scontato che la fase di processo a cui si fa riferimento riesca a svolgere la sua funzione e, quindi, presenti una completa efficacia. Il dato da valutare è in questo caso quello dell'efficienza e, di conseguenza, se sarebbe prefigurabile una maniera alternativa per ottenere la medesima efficacia ad un costo minore. Al contrario, nelle situazioni in cui si sono verificati reclami da parte di clienti o gli operatori di linea registrano non conformità ricorrenti o comunque si ha in qualche modo evidenza che la fase in esame non sia efficace, potrebbe essersi insediata una disfunzione nel quotidiano funzionamento dell'azienda e, pertanto, andranno misurate sia l'efficacia che l'efficienza di procedure, istruzioni e metodologie di lavoro. Non va dimenticato che la nuova ISO 9001:2015 rimarca fortemente questi aspetti dal punto di vista dell'analisi dei pericoli e della quantificazione dei rischi di errore del processo produttivo,

aspetto evidentemente di particolare rilevanza in un ambito alimentare in cui è in gioco la sicurezza del consumatore.

L'impostazione dell'indagine

Per indagare l'efficacia e l'efficienza di una o più fasi di lavoro si può partire dall'analisi del tempo impiegato per svolgerle, ma comunque ogni fase, ogni analisi, ogni fase ed ogni azienda rappresentano un caso di studio a sé stante. Per tale motivo non è possibile statuire una metodologia generale che si possa prestare per qualunque utilizzo. Ad esempio, una misurazione dedicata all'efficacia ed efficienza del Servizio Qualità aziendale è molto improbabile che vada bene per misurare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Tracciabilità.

Un approccio di base al livello più elementare

può invece essere standardizzato e può prevedere registrazioni manuali con carta e penna oppure tramite un sistema informatico, preferibile in quanto i dati cartacei dovrebbero comunque essere riportati su un foglio di calcolo elettronico, comportando un raddoppio del lavoro e del tempo necessario per svolgere la medesima attività.

Per meglio comprendere quanto affermato, riportiamo un esempio che deriva da attività di *time tracking* aziendale effettuate con un tablet iPad, un foglio di calcolo Excel ed un'app *time tracker*, ossia un'applicazione per iPad studiata per registrare periodi temporali con il metodo inizio-fine e memorizzare i dati con possibilità di esportarli in un formato leggibile da Excel.

Le misurazioni di cui stiamo parlando non prevedono l'utilizzo obbligatorio di questi specifici strumenti e possono essere condotte anche su tablet Android, con fogli di calcolo diversi da Ex-

ALIMENTI
INTERNET • ESPORTAZIONI • TECNOLOGIA
ALINORM con te per il futuro

ALINORM
FOOD SAFETY CONSULTING

LEGISLAZIONE VIGENTE
Sicurezza Alimentare
Eichettatura
Food contact material (MOCA)

CERTIFICAZIONI
Sistemi di gestione (ISO 9001, ISO 22000)
Certificazione di prodotto (BRC, IFS, Halal)
Certificazioni per l'esportazione

SISTEMI LOGISTICI
Progettazione
Ottimizzazione
Tracciabilità e rintracciabilità
Catena del freddo

E-COMMERCE
Regole
Adempimenti
Responsabilità

ALINORM Via A. Gramsci, 5 - 56029 S. Croce sull'Arno (PI) Tel. 0571 386009 / Fax 0571 386009 - www.alinorm.it - e-mail: alinorm@alinorm.it

cel e con un *time tracker* diverso usato nell'esempio, trovandosi moltissime app di questo tipo sia su Apple Store sia su Google Play.

Un esempio pratico

Supponiamo di voler indagare l'efficacia e l'efficienza del Servizio Qualità attivo nel nostro stabilimento, al momento affidato ad una società di consulenza esterna, al fine di decidere se dedicare una o più risorse interne a questo scopo. Immaginiamo, inoltre, che l'azienda "Panettoni degli Angeli" disponga di due siti produttivi non fisicamente adiacenti, ma che svolgono le medesime attività produttive con le medesime procedure ed istruzioni e che il costo del servizio esterno sia valorizzato a 40 €/ora per il sito 1 e a 30 €/ora per il sito 2.

Scopo della ricerca è appurare, partendo dal tempo effettivamente impiegato, se possiamo ottenere delle indicazioni sull'applicazione del nostro standard di qualità nei due siti, se vi sono differenze significative e, in caso, quali sono i relativi costi, e se queste eventuali differenze potrebbero impattare negativamente sulla conformità legislativa e contrattuale nonché sulla salute del consumatore.

Nel caso in cui la nostra impresa stesse già applicando programmi di individuazione della difettosità di tipo 6 Sigma, i controlli citati possono rientrare in essi.

Raccolta preliminare dei dati

Qualunque app destinata al *time tracking* che faccia al caso nostro prevederà una categorizzazione delle voci da tracciare e permetterà di avviare e fermare all'occorrenza sia singoli eventi e sia eventi multipli.

Come regola teorica generale dobbiamo tenere presente che la raccolta di questo tipo di dati ha una significatività statistica direttamente proporzionale all'ampiezza delle registrazioni. La validità massima la ha una registrazione della durata di 365 giorni, ma, poiché la raccolta dei dati è un lavoro aggiuntivo che crea un obbligo addizionale per il rilevatore e richiede la massima precisione e attenzione, possiamo pensare che periodi di 30 giorni, magari ripetuti nel corso dell'an-

no, diano comunque una fotografia valida e utile della situazione. Al massimo si avrà l'accortezza di scegliere periodi che abbiano una loro significatività intrinseca, come per esempio il mese precedente alla verifica ispettiva dell'ente di certificazione oppure il mese immediatamente precedente o coincidente con il picco delle vendite natalizie.

Queste valutazioni devono essere basate sull'obiettività e sull'imparzialità e, pertanto, andrebbero effettuate quando il Sistema Qualità è maggiormente sottoposto a stress.

Categorizzazione dei tempi

Supponiamo, quindi, di voler esaminare il nostro Servizio Qualità in un periodo di forte stress e, considerato che produciamo panettoni in entrambi i nostri siti, effettuiamo la raccolta dati nel mese di settembre, periodo in cui si registra il picco di produzione per preparare le consegne prenatalizie.

Immaginiamo, inoltre, di prendere in considerazione 6 aspetti che ci sembrano importanti e di volerli confrontare nei due siti. Per eseguire questa operazione dovremo creare nel *time tracker* 6 categorie da tracciare e moltiplicarle per i due stabilimenti, per un numero totale di 12. Le categorie sono le seguenti:

- *C: azioni correttive*: tempi dedicati a correzioni al sistema per problemi non rilevati in fase di autocontrollo e riscontrati, invece, da autorità competenti, enti di certificazione o clienti.
- *P: azioni preventive*: tempi dedicati a miglioramenti e aggiornamenti preventivi di parti del Sistema al momento ancora conformi, ma che potrebbero esitare in problemi futuri.
- *S: statistiche, monitoraggi, misurazioni*: valORIZZAZIONE DEL RAPPORTO QUALITÀ/NON-QUALITÀ, misurazione tempi/metodi, verifiche interne, simulazioni di processi e quantificazione della difettosità, mantenimento di indicatori statistici.
- *F: formazione del personale*: di gruppo o di singoli, monitoraggio e miglioramento della consapevolezza, promozione della comprensione del sistema e dell'autonomia operativa.

- *R: ricerca e sviluppo di strumenti difensivi dell'immagine aziendale: brand defense, studio della legislazione verticale e orizzontale, analisi di allarmi del Sistema di allerta rapido comunitario per gli alimenti e i mangimi, studio di normativa volontaria e standard certificabili, analisi di tendenze normative e interpretative, analisi delle necessità degli stakeholders e dei consumatori, valutazione di contratti e capitolati della grande distribuzione organizzata e altri committenti o analisi di Sistemi di qualifica dei fornitori.*
- *V: attività vicarianti effettuate per sopperire a carenze nell'autonomia operativa dell'azienda: progettazione, allestimento e installazione di nuove parti del Sistema prima non esistenti, riesami della Direzione, verifiche presso i fornitori, controllo dell'etichettatura, valutazione di dichiarazioni relative a materiali ed oggetti destinati ad entrare in contatto con gli alimenti, audit interni, presenza in corso di verifiche da parte di autorità competenti o enti di certificazione.*

Aggiungiamo ora ai 6 aspetti sopra riportati altri due fattori da analizzare: i tempi di trasferimento e il lavoro che viene svolto volontariamente a casa o sotto forma di telelavoro tramite collegamento Vpn (*Virtual private network*) al server aziendale.

I primi 6 ambiti citati riporteranno la lettera A quando riferiti al sito 1 e la lettera C quando riferiti al sito 2, mentre gli ultimi due, essendo comuni, non possiedono codifica. Per ciascun ambito, infine, verrà valorizzato il costo dell'orario

del lavoro di un consulente esterno al Servizio Qualità. Nel caso in cui siano presenti addetti diversi con differente grado di anzianità e con compenso diverso, è opportuno inserire una valutazione media che tenga conto di tutte le retribuzioni dei singoli.

Registrazione dei dati

All'inizio del mese (giorno 1 del rilevamento), l'addetto al Servizio Qualità porterà con sé il tablet e ogni volta che inizierà una nuova attività attiverà il *time tracker* con la codifica di pertinenza, svolgerà fino in fondo l'attività stessa e poi fermerà il *time tracker* prima di iniziare quella successiva.

Poiché un'applicazione molto rigida di questa regola può risultare poco pratica e considerato che quasi tutti i *time trackers* permettono di ricostruire a posteriori le tempistiche da memorizzare, può anche essere previsto di aggiornare il database delle registrazioni a fine mattina e a fine pomeriggio.

Non va trascurato, poi, che non sempre le attività sono univoche, ma possono anche intrecciarsi, rendendo di fatto complesso e macchinoso attivare e bloccare il *timer* per ciascuna di esse. Pertanto, una ricostruzione di mezza giornata in mezza giornata può rappresentare una valida soluzione.

Con una cadenza prefissata, i dati registrati sul tablet devono essere salvati in una cartella di backup, per evitare perdite accidentali e, una volta giunti a fine mese (giorno 30/31 del rilevamento), i dati finali dovranno essere nuovamen-

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Client Name	Project Name	Task Name	Start Date	Start Time	End Date	End Time	Tempo	Costo	Work Log Note	A/C
1 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CC	05/01/16	8:26:00	05/01/16	8:32:00	0:06:02	2,50 €		C
2 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CP	08/01/16	12:02:00	08/01/16	12:08:00	0:06:02	2,50 €		C
3 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CC	10/01/16	8:40:00	10/01/16	9:17:00	0:36:57	23,33 €		C
4 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	11/01/16	8:10:00	11/01/16	9:15:00	1:05:02			NF
5 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AP	11/01/16	9:15:00	11/01/16	10:30:00	1:15:00	60,00 €		A
6 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CP	11/01/16	9:23:00	11/01/16	9:27:00	0:04:01	2,50 €		C
7 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AP	11/01/16	10:30:00	11/01/16	12:00:00	1:30:01	60,00 €		A
8 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CP	11/01/16	12:18:00	11/01/16	12:20:00	0:02:02	0,00 €		C
9 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AP	11/01/16	13:00:00	11/01/16	16:00:00	3:00:01	120,00 €		A
10 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	11/01/16	16:15:00	11/01/16	17:15:00	1:00:12			NF
11 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	12/01/16	8:02:00	12/01/16	9:09:00	1:07:02			NF
12 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AC	12/01/16	9:15:00	12/01/16	12:00:00	2:45:02	110,00 €		A
13 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CP	12/01/16	12:27:00	12/01/16	12:29:00	0:02:01	0,00 €		C
14 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AF	12/01/16	13:00:00	12/01/16	13:30:00	0:30:00	20,00 €		A
15 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AC	12/01/16	13:30:00	12/01/16	16:00:00	2:30:02	100,00 €		A
16 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	CP	12/01/16	14:55:00	12/01/16	14:56:00	0:01:01	0,00 €		C
17 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	12/01/16	16:00:00	12/01/16	16:13:00	0:13:01			NF
18 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	AV	12/01/16	16:15:00	12/01/16	17:15:00	1:00:02	40,00 €		A
19 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	12/01/16	17:15:00	12/01/16	18:00:00	0:45:01			NF
20 Panettoni dagli Angoli	Efficienza Servizio Qualità	Trasferimenti	13/01/16	8:10:00	13/01/16	9:15:00	1:05:02			NF

Fig. 1 – I dati registrati tramite il *time tracker* su una tabella in formato Excell.

Analisi del tempo di lavoro			
Client Name	Project Name	AIC	Min.
Y Produttività	Y Efficienza Servizio Qualità	T-A	
		A2	8:45:18 350,00 € 8,8%
		AP	18:13:09 726,66 € 16,7%
		AP	23:30:19 940,00 € 21,9%
		AV	9:42:11 225,67 € 5,2%
		AV	11:21:11 280,00 € 6,3%
		AV	11:21:11 280,00 € 6,3%
		AV	11:21:11 280,00 € 6,3%
		AV	11:21:11 280,00 € 6,3%
		AV	11:21:11 280,00 € 6,3%
		A Somma	41:37:17 1.896,67 € 38,1%
		Y C	109:19:24 4.370,00 € 88,2%
		CIC	1:35:37 50,63 € 8,3%
		CF	6:27:45 195,00 € 8,8%
		CF	3:54:00 115,00 € 5,1%
		CB	0:20:03 10,00 € 1,9%
		CV	0:58:28 27,50 € 5,8%
		Lavoro Casa	4:42:33 128,50 € 27,4%
		T-A	17:42:28 310,00 € 18,7%
		NP	33:48:32 0,00 € 0,0%
		NP Somma	33:48:32 0,00 € 0,0%
			160:25:36 4.884,92 €
			4884,92 €

Fig. 2 – Tabella, in formato Excell, riepilogativa dei dati registrati tramite il *time tracker*.

te salvati, in un formato XLS oppure CSV, leggibili in un comune foglio di calcolo.

Analisi dei dati

All'interno del nostro foglio di calcolo imposteremo, quindi, una serie di colonne riportanti la medesima intestazione utilizzata dall'app che abbiamo scelto, in modo da permettere di importare i dati automaticamente, utilizzando la funzione di importazione da file di testo presente in Excel.

Come avvertenza generale, ricordiamo soltanto di verificare che i numeri contenuti nelle celle destinate al formato valuta, nei file CSV, riportino prima dei decimali una virgola e non un punto, altrimenti il calcolo non potrà essere effettuato.

Una volta terminata l'acquisizione dei dati dal *time tracker*, otterremo una tabella di base come quella esemplificata in *Figura 1*, su cui imposteremo una normale tabella di riepilogo pivot tramite l'apposita funzione di Excel, che ci restituirà una ricapitolazione come quella rappresentata in *Figura 2*.

A puro titolo di esemplificazione, proviamo ad elencare alcuni spunti di riflessione che la Direzione ed il gruppo di Gestione della Sicurezza alimentare potrebbero prendere in considerazione:

- Il tempo totale dedicato alla Qualità è fortemente sbilanciato sul sito 1 (68% vs 10%).

Perché?

- Gli addetti utilizzano il 21% del tempo per spostarsi da un sito all'altro. È indispensabile? Si può evitare?
- Nel sito 2 vengono effettuate più attività di formazione e informazione (37% vs 16%). Per quale motivo?
- Le attività di monitoraggio statistico della produzione sembrano prevalere nel sito 1 (10% vs 1,9%). Per quale motivo?
- Quasi 5 ore al mese sono dedicate al telelavoro tramite tunnel VPN. La linea è adeguatamente protetta da intrusioni?
- Le attività correttive sono proporzionali tra di loro in entrambi i siti (8% vs 9%), ma non lo sono rispetto a quelle preventive. Il sito 1 presenta delle potenziali criticità non presenti nel sito 2?
- Nel sito 1 le attività di *brand defense* rappresentano il 5% del tempo, mentre non compaiono nel sito 2. Qual è la causa?
- Le attività di supporto agli operatori di linea da parte della Qualità è molto sbilanciato verso il sito 1 (38% vs 5%): vi sono criticità nella formazione, informazione e consapevolezza degli operatori di linea, capi reparto e preposti di funzione?
- Il costo della società esterna è molto elevato (efficienza dubbia) e la ripartizione delle attività lascia supporre che il tempo non venga correttamente finalizzato al raggiungimento degli obiettivi espressi nella politica della qualità. L'introduzione di un operatore interno potrebbe effettivamente rendere il Servizio Qualità più efficace e più efficiente.

Si desidera ribadire che queste sono solo valutazioni esemplificative, assolutamente non vincolanti, perché, una volta padroneggiato, il metodo potrà essere plasmato e modificato per analizzare qualunque tipo di ambito aziendale e per mettere in evidenza aree di potenziale debolezza organizzativa, scarsa conformità legislativa o contrattuale e possibile danneggiamento del fatturato, ovunque siano situate.