

Alimentare: quando il rischio fa bene alla qualità

I sei mesi di Expo lanceranno un nuovo modo di intendere il settore agroalimentare a livello globale, in cui la soluzione per i problemi nutrizionali si intreccia con le economie dei paesi in via di sviluppo e con gli stimoli commerciali delle imprese multinazionali. Globalizzazione e alimentazione sono concetti pienamente integrati, che danno luogo ad una serie di rischi potenziali da cui le imprese del settore non possono prescindere

Con Expo avviata, per alcuni mesi il tema dell'alimentazione sarà al centro dell'interesse globale. "Nutrire il pianeta" è una questione che va ben oltre le problematiche dell'industria alimentare ed implica un approccio in primo luogo etico e politico. Puntando l'attenzione su cibo e alimentazione, Expo 2015 sottolinea il potenziale delle specificità locali in ottica di sviluppo, ma apre la porta a temi chiave come la sostenibilità, la diffusione delle colture ogm, la qualità delle materie prime e del prodotto finito: tra business, bisogno e benessere l'attenzione alla qualità nel settore alimentare è sempre più alta. In questo panorama che si estende tra produzioni locali e distribuzione globale, quali saranno i rischi di maggiore rilevanza?

Riccardo Parretti, Chief Broking Offi-



Riccardo Parretti

cer di Aon, punta il dito sull'estremizzazione delle logiche di profitto quali potenziale vulnus alla qualità dell'alimentazione: "in un contesto di mercato sempre più globalizzato, vi è il rischio che le logiche di massimizzazione del profitto attraverso lo sfruttamento intensivo delle coltivazioni e degli allevamenti possano esporre il consumatore finale a nuove patologie, se non possibili pandemie, come ci ha già dimostrato il recente passato. Dall'altro lato, i forti cambiamenti climatici potrebbero cambiare sensibilmente l'offerta dei prodotti e la loro distribuzione geografica, esponendoci a rischi di approvvigionamento, che potrebbero mettere in crisi numerose aziende". Anche **Emanuele Cordero di Vonzo**, consigliere di Assiteca, prevede per l'industria alimentare un'evoluzione della rischiosità maggiore rispetto ad altri settori: "il cibo, come l'aria e l'acqua, costituisce uno dei rischi fondamentali. L'aumento della popolazione determina una generica carenza di cibo che induce alla produzione di materie prime a basso costo, con un aumento potenziale del rischio. La globalizzazione porta con sé una serie di rischi che cinquant'anni fa non erano contemplati e che sono connessi ai modelli di approvvigionamento a livello mondiale che riguardano tutte le fasi, dalla produzione alla trasformazione". Una tale complessità comporta un aumento esponenziale della normativa sulla produzione, a partire dalle materie prime fino alla distribuzione, con una crescente attenzione da parte delle imprese che devono spesso gestire adeguamenti alla compliance differenti da paese a paese. I rischi principali per



Emanuele Cordero Di Vonzo

Emanuele Cordero di Vonzo sono principalmente quelli legati ai cambiamenti climatici e alla contaminazione ambientale delle materie prime (si pensi, estremizzando, alle conseguenze già anni fa del disastro di Chernobyl, con il divieto di importazione di beni) e da qui i rischi legati alla *supply chain*, al *recall* prodotti e, in ultima analisi, alla reputazione aziendale, tema di importanza fondamentale oggi per le aziende. Cordero di Vonzo sottolinea poi un altro rischio legato alla reputazione aziendale, che è quello della contraffazione del brand, nelle varie forme: "soprattutto per le imprese italiane, che godono del valore del Made in Italy, la mancata tutela del marchio è un rischio reale che può determinare danni molto gravi all'immagine aziendale".



Carlo Costantini Scala

I Rischi di oggi

Una macro suddivisione nei rischi che il settore agroalimentare si trova a dover gestire tutti i giorni è quella tra i rischi relativi alla coltivazione del prodotto agricolo e i rischi più strettamente legati all'immissione del prodotto sul mercato. Carlo Costantini Scala, Agribusiness Specialty Director di Aon, li dettaglia in questo modo: "nella prima categoria si collocano i rischi da eventi atmosferici, nella seconda si collocano tutti i rischi che possono colpire il prodotto nelle varie fasi di lavorazione, trasformazione, conservazione, stoccaggio e trasporto. In questa fase i rischi che maggiormente si presentano sono il deperimento, la contaminazione, la sofisticazione e l'inquinamento". Su questa linea si trova d'accordo Autogrill, principale operatore italiano nei servizi di ristorazione autostradali: "nel quotidiano, i rischi più

significativi sono quelli tipici del settore alimentare che riguardano criticità di natura igienico sanitaria come i rischi di tipo fisico (es. corpi estranei), chimico (es. presenza di pesticidi) e biologico (presenza di batteri), ma anche i rischi legati al *packaging*, all'etichettatura e alle dichiarazioni non corrette sui prodotti. Sicuramente la globalizzazione e l'intensificarsi della circolazione di merci e prodotti nel mondo ha amplificato la frequenza di accadimento dei rischi potenziali"; per questo, secondo i referenti di Autogrill, è necessaria un'attività di controllo capillare: "le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, aggiornano costantemente le procedure e i controlli, e sviluppano tempestivamente training al personale per rendere operativi gli adeguamenti. Le attività di monitoraggio continuo e di auditing hanno in questo una grande rilevanza".

Su questo ragionamento, Emanuele Cordero di Vonzo, di Assiteca, inserisce un ulteriore aspetto: "se parliamo di industria alimentare è necessario effettuare una distinzione tra l'attività della grande multinazionale e quella delle piccole imprese. La multinazionale è maggiormente esposta ma è in grado di attuare un controllo efficace attraverso i capitolati di acquisto e controllo qualità in produzione; d'altro canto va detto che un qualsiasi danno ha per la multinazionale un'eco più vasta in termini di reputazione. L'azienda italiana che esporta deve fare i conti con livelli di adeguamento agli standard qualitativi che possono essere molto diversi da un paese all'altro: l'evoluzione della giurisprudenza è una protezione per il cittadino ma rappresenta un ambito di costante attenzione per le aziende".

L'approccio al rischio da parte delle imprese

La gestione del rischio per le imprese del settore alimentare è legata ad una molteplicità di fattori che devono essere tenuti costantemente sotto controllo e che vanno dall'approvvigionamento delle materie prime, alla produzione del lavorato, alla qualità dell'imballo, fino alla distribuzione e alla somministrazione, ambiti per i quali da Autogrill sottolineano la centralità dei sistemi di controllo aziendale: "il processo di "Assicurazione qualità" è cruciale per perseguire obiettivi di prevenzione dei rischi ed è gestito con una logica di *risk assessment* dei rischi potenziali, al quale segue una fase di monitoraggio e controllo. In particolare la valutazione di fornitori, da un lato, e di materie prime e prodotti finiti dall'altro, è basata su criteri e requisiti valutati opportunamente che permettono di definire un rating in termini di livello di rischio e probabilità di accadimento. I parametri adottati prendono a riferimento anche gli standard HACCP, la UNI 10854:99 per quanto concerne la sicurezza alimentare e la SA 8000 per quanto concerne gli aspetti di sostenibilità e rispetto dei lavoratori. La selezione dei fornitori tiene conto, oltre che dei suddetti parametri tecnici ed economici, anche di elementi quali l'analisi del mercato di riferimento, la capacità di soddisfare i volumi richiesti nei tempi e nei modi corretti, nonché l'integrabilità nella *supply chain*. I successivi sistemi di controllo si basano sul monitoraggio dei KPI e sulla verifica dell'efficacia delle azioni messe in atto attraverso audit specialistici stabiliti in funzione della classe di rischio attribuita". La potenziale area di rischio rappresentata da una rete di fornitura delle materie prime che si estende potenzial-

mente a livello globale, ha aumentato l'attenzione delle compagnie assicurative sull'argomento: "l'approvvigionamento di materie prime è un problema che viene gestito in maniera più sistematica oggi rispetto al passato, cercando d'individuare, non solo all'interno del proprio stato ma anche al di là dei confini nazionali, possibili aree alternative di coltivazione, allevamento o approvvigionamento", sostiene Riccardo Parretti di Aon, "il mercato assicurativo sta rispondendo a tale esigenza con coperture parametriche che andranno ad indennizzare l'assicurato della perdita economica subita dal mancato approvvigionamento a seguito di un evento naturale di particolare severità, senza che sia necessario provare l'effettivo danno, rendendo il risarcimento molto più snello".

Recall prodotti: prevenzione silenziosa

Una forma di difesa attuata dall'industria alimentare è rappresentata dal richiamo di prodotti già inviati sul mercato. Secondo i dati forniti da Rapid Alert System for Food and Feed e citati da **Marco Dalle Vacche**, general manager di Aig Italia, solo nell'anno 2012 si sono verificati entro i confini dell'Unione Europea oltre 900 casi di ritiro di prodotti, in buona parte avvenuti prima dell'acquisto da parte del consumatore. Dalle Vacche spiega il fenomeno: "nella grande maggioranza dei casi si tratta di recuperi cosiddetti "silenziosi", che riguardano prodotti ritirati dall'azienda non all'altezza dei canoni richiesti". Tali richiami non sono indolori, ma possono rappresentare un grave danno indiretto per l'impresa: "il *recall* comporta costi e oneri riferiti al controvalore del prodotto, alla diminuzione di fatturato, ai costi logistici necessari per ritirare e distruggere il prodotto inadeguato, ai danni le-



Marco Dalle Vacche

gati alla chiusura di una linea produttiva o dell'intero stabilimento, alla perdita di contratti stipulati con rivenditori e distributori".

Un caso di ritiro può avvenire ad esempio quando si verifichi una contaminazione reale o presunta di alimenti e bevande: "sono casi che possono verificarsi in modo accidentale o per un'azione deliberata da parte di soggetti che puntano ad ottenere dolosamente un vantaggio di tipo politico o finanziario", approfondisce Marco Dalle Vacche, "episodi di questo tipo possono compromettere irrimediabilmente la fiducia dell'opinione pubblica nel brand, nel prodotto contaminato, ma anche nel ristorante, nel nome del franchisee o del supermercato. I costi da sostenere, sia per ritirare e sostituire il prodotto contaminato che per ristabilire la fiducia dell'opinione pubblica, possono essere considerevoli". In tal senso, alcune compagnie assicu-

ative forniscono la copertura dei costi di ritiro del prodotto in tutto il mondo, ma possono tutelare anche dalle perdite di profitto e dalle spese finalizzate al ripristino dello status di partenza, inclusa l'elaborazione di strategie per prevenire o per contenere la situazione di crisi. L'attivazione del contratto assicurativo è un elemento di questo processo: "ad esempio, si va dalle soluzioni tradizionali, che riguardano la richiesta di risarcimento da parte di terzi in caso di prodotto difettoso, alle spese sostenute per il ritiro dal commercio del prodotto stesso in caso di contaminazione e rischio per la salute pubblica", spiega Dalle Vacche, "esistono poi prodotti assicurativi più evoluti, relativi alla contaminazione accidentale, o in caso di errata etichettatura nella preparazione di un bene, che coprono le spese sostenute per il ritiro dal commercio, la distruzione e la distribuzione sostitutiva del prodotto, ma anche la perdita di profitto e i costi di gestione della crisi; inoltre va sempre tenuta in considerazione l'importanza di una copertura per il rischio inquinamento".

In questa eventualità, è fondamentale per le aziende dell'agroalimentare essere in grado di fronteggiare in tempi immediati la situazione, per non incorrere in danni da interruzione del business che nel settore si manifestano in tempi brevissimi: "credo che l'industria alimentare che vende nelle grandi catene di distribuzione organizzata debba necessariamente poter contare su un piano di business continuity strutturato", chiosa Emanuele Cordero di Vonzo ricordando che proprio a questo tema è stata dedicata un'edizione del Premio Assiteca alla quale hanno partecipato importanti aziende del settore, "le grandi aziende alimentari, e in parte alcune delle medie,



si sono attrezzate per costruire un piano di continuità in caso di interruzione che include anche il rischio di *recall* prodotti”.

La valutazione del rischio da parte delle compagnie

La logica della suddivisione tra multinazionali e imprese medio-piccole vale per Cordero di Vonzo anche nelle attività che possono mettere in grado le compagnie di valutare correttamente le coperture: “chi deve acquistare materia prima nel settore alimentare non può non attuare una politica di controllo qualità molto stringente. Così come nell'*automotive* si richiede un componente fornendo le caratteristiche, allo stesso modo l'industria alimentare deve forzatamente costruire un capitolato del prodotto al quale il produttore deve attenersi. Alcune di queste indicazioni deriveranno dalla legislazione in materia, altre sono scelte dall'industria in base alle proprie necessità. Il piccolo produttore ha meno capacità di agire in questo senso, ma è anche vero che egli si rifornisce in un ambito geograficamente ristretto e ha un raggio d'azione nelle vendite più limitato”. Queste precauzioni fanno parte dell'attività propria dell'azienda, alla quale segue la valutazione del rischio da parte della compagnia: “le polizze assicurative non possono riguardare la qualità del prodotto di materia prima, la copertura viene fornita come Rc per il prodotto finito e per i prodotti acquistati già trasformati e poi usati come componenti nella produzione di altri alimenti (ne è esempio il cioccolato)”, conclude Cordero di Vonzo.

Il ruolo delle compagnie si è conseguentemente spesso ampliato, fino a fornire all'azienda un supporto consulenziale nella valutazione del rischio. Secon-

do Marco Dalle Vacche, infatti “come compagnia non possiamo più limitarci ad intervenire solo in caso di sinistro ma è necessario essere al fianco delle aziende supportandole con un'attività di prevenzione che consenta di dare la certezza del risarcimento”. Un esempio di valutazione dei rischi viene fornito da Riccardo Parretti, di Aon: “essa avviene attraverso un processo di risk management atto ad individuare le aree più critiche del processo produttivo, evidenziando processi o soluzioni che possono mitigare gli effetti negativi di un even-

to. L'analisi della *supply chain* diventa essenziale, esaminando i metodi di approvvigionamento delle materie prime, l'affidabilità dei fornitori, l'adeguatezza dei macchinari, la tracciabilità dei prodotti e il processo di qualità/controllo”.

Etica, ambiente e rischio

In epoca di *greenwashing*, l'approccio alla sostenibilità è spesso interpretato come funzionale al successo del prodotto o del brand attraverso l'approvazione morale da parte del consumatore. In ambito agroalimentare, però il tema

“Afuture” è il nome scelto da Autogrill per definire la propria filosofia di Gruppo nel mercato, una scelta di approccio globale che nasce dalla consapevolezza dell'importanza di adottare un modello di business sostenibile e duraturo, in grado di individuare e ridurre i rischi ad esso collegati. Le linee guida di Afuture identificano i tre principali ambiti in cui opera Autogrill - persone, ambiente e prodotti - e si traducono in progetti e attività. Uno degli esempi è l'area di servizio di Villorresi Est, inaugurata nel 2013: il punto vendita è stato realizzato seguendo elevati standard di sostenibilità (è costruito secondo gli standard di

efficienza energetica e d'impronta ecologica del Protocollo LEED Leadership in Energy and Environmental Design, i principi di Design For All per l'accessibilità, ed è certificato per l'ambiente Emas e ISO14001) e si caratterizza per l'elevata qualità dell'offerta di ristorazione e i numerosi servizi e comfort offerti ai viaggiatori. Per migliorare ulteriormente la gestione del business e la governance della società, Autogrill ha elaborato un modello integrato e proattivo per l'identificazione, la misurazione e la gestione del rischio che mira a rendere più efficienti i processi aziendali.





è senza dubbio di primo piano e non può limitarsi ad un'adesione di facciata ai principi ambientalistici. Tornando all'Expo, la possibilità di nutrire il pianeta passa inevitabilmente dal saper gestire le risorse alimentari in modo sostenibile e dal salvaguardare la qualità dei beni commestibili, a partire dall'acqua. Ma gli aspetti di sostenibilità si intravedono già nel boom dei prodotti biologici che in Italia, ma ancora di più in alcuni paesi europei, sono sempre più richiesti. Anche il tema dell'impatto ambientale della produzione agroalimentare è in primo piano nelle agende dei Risk manager delle imprese e lo dimostra il fatto, sottolineato da Marco Dalle Vacche, che "la probabilità che si verifichi un evento di inquinamento è almeno pari a quella del verificarsi degli eventi garantiti attraverso la polizza incendio".

In questo senso, l'adozione di una *Corporate social responsibility* può rappresentare uno stimolo e un valore per le imprese, in modo particolare per quelle che hanno una stretta attinenza alle temati-

che di qualità, sostenibilità e ambiente, come sono le aziende dell'alimentare. "La Corporate social responsibility e in senso più ampio la Sostenibilità, rappresentano per le imprese una grande opportunità ed un valore aggiunto nella gestione di tutti gli aspetti del business, dalla gestione delle risorse umane agli acquisti, dalla ricerca e sviluppo nuovi prodotti alle operations", spiegano da Autogrill, "in particolare, per le aziende che operano nel settore alimentare, sostenibilità significa prestare grande attenzione agli aspetti di qualità, salute e sicurezza a partire dalla propria catena di fornitura. La sostenibilità si focalizza sull'eccellenza della gestione e su un'attenta cura degli aspetti sociali ed ambientali, di conseguenza una strategia di questo tipo non espone a maggiori rischi, anzi, tutela l'impresa. Il rischio maggiore sarebbe quindi non approcciarsi al business in maniera sostenibile". L'importante, secondo gli esperti di Autogrill, è quindi "mantenere sempre grande coerenza e trasparenza nella co-

municazione delle informazioni, dare evidenza dei dati che si espongono e garantire le competenze necessarie per assicurare la sostenibilità delle proprie attività di business". Della stessa opinione è Riccardo Parretti, di Aon: "etica e rispetto dell'ambiente devono essere elementi distintivi e caratterizzanti di un'azienda nel settore alimentare. La possibilità di dimostrare l'attenzione a questi due aspetti e le azioni intraprese per raggiungerli, avranno effetti positivi anche nella gestione del rischio e nella copertura dei rischi. Il mercato assicurativo non potrà che giudicare positivamente tutto questo nella fase di valutazione del rischio, con riflessi positivi anche sul costo totale".

Le aziende dell'agroalimentare si trovano quindi in una situazione di grande equilibrio, dovendo garantire e mantenere la qualità dei loro prodotti destinati al consumo e la loro distribuzione costante, pur tra cambiamenti climatici ed eventi estremi, rischi di approvvigionamento della materia prima legati agli equilibri socio-politici globali, rischi di contaminazione che possono ledere l'immagine aziendale. In questo, l'applicazione concreta di azioni di responsabilità sociale da parte dell'azienda verso l'ambiente, i fornitori e i consumatori rappresentano non solo una scelta consapevole del proprio ruolo di salvaguardia, ma anche una forma concreta di prevenzione del rischio e una scelta apprezzata dalle compagnie in termini di valutazione del rischio. ■