

LISTA COMPLETA DE RECOMENDACIONES

La siguiente lista de recomendaciones del Equipo de Investigación es obtenida de la Sección I del reporte (Resumen y Preguntas) la cual debe ser leída para proveer el contexto necesario a dichas recomendaciones. También se puede agregar que muchas de las recomendaciones “operativas” se traslapan con aquellas del Análisis Operativo interno de Fonterra (ver apéndice J), y ya están siendo implementadas.

Operacionales

(R1) Asegurar que las especificaciones de Fonterra y las pruebas asociadas para identificar potenciales problemas de Calidad y Seguridad de Alimentos (FQS por sus siglas en ingles) de los ingredientes utilizados en productos nutricionales fabricados por Fonterra sean del “mejor estándar en su clase”: consistentes con los requerimientos mas rigurosos de clientes y con las mejores practicas internacionales.

(R2) Desarrollar e implementar criterios y procedimientos nuevos para el reproceso de productos identificados como no aptos para los propósitos para los que fueron planeados, y que sean consistentes con las expectativas de los clientes y con las mejores prácticas internacionales.

(R3) Mejorar el entendimiento y criterios para los procedimientos de cambio de control cuando se hace uso de equipos no rutinarios en relación a productos nutricionales y sus ingredientes.

(R4) Revisar los programas operacionales de limpieza en sitio para abordar la conveniencia de lavados con acido para tuberías y equipos que no han sido utilizados por 24 horas o mas.

(R5) Evitar el uso de mangueras flexibles en procesos de producción, y particularmente en procesos que involucran productos nutricionales. Es preferible el uso de tuberías fijas de acero inoxidable porque se pueden limpiar a un estándar más alto que las mangueras flexibles.

(R6) Llevar a cabo una revisión del uso de Bactofugación en ciertas líneas de producción (por ejemplo de productos nutricionales) para ayudar con la remoción de potenciales contaminantes del producto.

(R7) Incrementar los procedimientos y el entendimiento del FQS (Calidad y Seguridad de Alimentos, por sus siglas en inglés) a los mismos altos niveles que se tienen para Salud y Seguridad (HS por sus siglas en inglés) de todo el personal de Fonterra, a través de capacitaciones actualizados, incentivos y procesos de monitoreo y con un liderazgo consistente y visible de los Directores y altos directivos.

(R8) Ajustar los procedimientos para pruebas microbiológicas no rutinarias dentro de Fonterra asegurando la supervisión por parte de altos directivos para propuestas de trabajo interno de baja probabilidad/alto riesgo, y que estas propuestas sean meticulosamente evaluadas por adelantado sobre criterios de utilidad y cobertura total de las posibles consecuencias.

(R9) Establecer un protocolo actualizado para la interacción con expertos científicos y de diagnóstico a fin de asegurar que cualquier trabajo que sea comisionado a instituciones o profesionales de talla internacional, se lleve a cabo de manera apropiada, y financiado por Fonterra (por ejemplo, preguntándose si el trabajo propuesto no sería mejor llevarlo a cabo bajo la consideración de la pan-industria) y que los análisis buscados produzcan resultados sólidos.

(R10) Mejorar los sistemas de rastreo de lotes a través de Fonterra permitiendo que se lleven a cabo retiros de producto definitivos de manera rápida a un nivel de “mejores prácticas globales” incluyendo entrenamientos frecuentes y monitoreo.

(R11) Aclarar y hacer énfasis en los protocolos de manejo de riesgos para el “escalamiento” temprano a los altos directivos de potenciales riesgos de reputación especialmente en relación a los asuntos FQS (Calidad y Seguridad de Alimentos) incluyendo entrenamiento frecuente y monitoreo. Esto incluye el establecimiento de una línea de reporte entre el Gerente Nacional de Calidad y el Director de Grupo de Seguridad y Calidad Alimentaria. (A su vez, el Director de Grupo de Seguridad y Calidad Alimentaria debe reportar directamente al Director Ejecutivo y al Presidente de la Comisión de Riesgo: ver recomendación 27.)

(R12) Modificar las disposiciones de manejo de crisis a través de la organización a aquellas que sean “mejor en su tipo”, reconociendo que los riesgos a la reputación por problemas en la Calidad y Seguridad de Alimentos, FQS, pudieran afectar cada mercado en el que Fonterra tiene presencia (y de manera diferenciada). Estas disposiciones pueden incluir simulacros reales por lo menos una vez al año (y preferentemente dos veces por año) involucrando a todas las partes interesadas tales como clientes, asociaciones industriales, científicos y reguladores, asegurando que las lecciones aprendidas de ejercicios y crisis anteriores sean aplicados e incorporados en un programa continuo de preparación de crisis. Estos simulacros deben de incluir escenarios de prueba de retiros precautorios del mercado de producto en el ámbito internacional así como interacciones de alto nivel con medios de comunicación.

(R13) Establecer un equipo Gerencial Multidisciplinario de Manejo de Riesgos, el cual sea permanente, aunque no de tiempo completo (IMT, por sus siglas en inglés), cuyos miembros puedan obtener entrenamiento adicional, un régimen regular de simulacro que incluya interacciones con las partes interesadas y experiencia especializada para poder dar recomendaciones y manejar cuestiones incipientes, posibles crisis y nuevas crisis reales (y el cual estará ligado al Consejo de Integridad Alimentaria, al Comité del Consejo pertinente y a otras partes que tengan relevancia en el asunto dentro de Fonterra).

(R14) Establecer un Plan de Manejo de Crisis (“Propiedad” del equipo Gerencial Multidisciplinario de Manejo de Riesgos, IMT por sus siglas en inglés) estableciendo Capacidad de las Mejores Practicas que incluyan: claras líneas de mando, voceros creíbles y altamente entrenados, uso de sitios dedicados para el equipo Gerencial Multidisciplinario de Manejo de Riesgos en la declaración de un incidente de crisis, preparación de formularios (incluyendo resúmenes preliminares de todas las unidades operativas y protocolos apropiados para cualquier escenario de crisis probable tales como retiro de producto, preguntas y respuestas, cronogramas), preparación de sitios Web “fantasma”, estrategia de medios sociales, patrocinadores externos, y competencias de traducción y lenguaje en todos los mercados.

(R15) Establecer y Mantener (con vigilancia del IMT) protocolos con clientes clave que permitan la respuesta mas efectiva en futuros incidentes críticos, incluyendo retiro de producto del mercado, con claras líneas de comunicación y conocimientos sólidos acerca de las interacciones con autoridades regulatorias y medios de comunicación. (Involucrando a clientes clave en ejercicios de simulacro lo cual también fortalecerá la relación de Fonterra con esos clientes).

(R16) Establecer y Mantener (con vigilancia del IMT) relaciones con un grupo de expertos científicos en seguridad y calidad alimentaria que puedan hablar con los medios y con el público en dado caso que exista un incidente.

(R17) Continuar construyendo un sólido equipo especializado y experimentado de comunicaciones, empleados de Fonterra, incluyendo en mercados clave globales, apoyados, cuando sea apropiado, por expertos locales de renombre en la materia (Esto esta en línea con las Recomendaciones realizadas en la Revision de Comunicaciones del 2012 de Fonterra, incluyendo las recomendaciones de McKinsey & Co, y con las cuales ya se está parcialmente actuando.

(R18) Desarrollar (a través del equipo de Comunicación) un Plan Maestro de Manejo de Crisis bajo un esquema de Mejores Practicas, alineado al Plan de Manejo de Crisis del IMT, así como formatos para documentar todos aquellos posibles escenarios y que sean capaces de ser adaptados por las oficinas regionales para las condiciones particulares de sus mercados asi como a los requerimientos de todas sus partes interesadas.

(R19) Desarrollar un estilo de comunicación y acercamiento que mejor refleje los valores y aspiraciones de Fonterra, así como una mejor practica en Comunicación sobre Riesgos que refuerce la confianza en Fonterra.

(R20) Conducir una revision sistematica de la calidad de las relaciones que tiene Fonterra con las partes interesadas de mayor relevancia en todos sus mercados a fin de ayudar al fortalecimiento de la confianza y con una administración efectiva en el caso de cualquier crisis futura.

(R21) En cada mercado clave considerar el nombramiento de Consejos de consulta locales que refuercen las habilidades, interactúen con un mayor numero

de fuentes de asesoramiento de alto nivel y que provean conocimientos de fondo sobre políticos, reguladores y líderes de opinión.

(R22) Establecer una estrategia, bajo mejores prácticas, para medios sociales y electrónicos, incluyendo elementos independientes que respondan a las necesidades y matices de cada mercado clave.

(R23) Mejorar y mantener programas de voluntariado y de inversión en la comunidad como una inversión de buena voluntad en la relación con Grupos de interés.

Gobernanza Corporativa

(R24) El Consejo de Administración debe respaldar explícitamente dos objetivos inequívocos como esenciales para el futuro de Fonterra, y consistentes con sus valores corporativos –

- a) una estrategia de “Una sola compañía” (con los incentivos apropiados, gobernanza corporativa y procesos gerenciales) a fin de asegurar que todas las partes de Fonterra se desempeñen de manera consistente con lo que se espera de una compañía líder en la producción de productos alimenticios, y
- (b) el reconocimiento de la primordial importancia de la reputación global de Fonterra, y la necesidad de lograr y mantener una reputación insuperable de calidad y seguridad de sus productos e ingredientes alimenticios.

(R25) El Consejo de Administración debe aceptar responsabilidad explícita de la supervisión del progreso hacia estos objetivos, incluyendo la participación adecuada con altos directivos a través de la organización, en particular con aquellos directivos y gerentes responsables de abogar por los imperativos de Seguridad y Calidad de Alimentos (FQS).

(R26) El Consejo debe desarrollar su propio protocolo para manejo de riesgos, incluyendo: las funciones de la Presidencia y del Director Ejecutivo; los medios para asegurar que esté disponible información suficientemente oportuna y suficiente para todos los directores a fin de evaluar sus obligaciones regulatorias; y las expectativas de la disponibilidad de los directores.

(R27) El Consejo de Administración debe transferir el componente de “Riesgo” de la carga de trabajo del Comité de Auditoría, Finanza y Riesgo a un Comité separado de Riesgo, el cual deberá de monitorear el trabajo del Equipo permanente de Manejo de Incidentes que se ha propuesto, con la expectativa de un contacto directo del Comité con los líderes de tal equipo.

(R28) El Consejo de Administración debe revisar el acta constitutiva de su Comité de Relaciones de la Cooperativa con la visión de asegurar que da mayor prominencia al establecimiento y mantenimiento de relaciones con las partes interesadas de mayor relevancia, sin olvidar aquellos que se

encuentran dentro de la infraestructura gubernamental del gobierno de Nueva Zelanda.

(R29) El Consejo de Administración debe considerar la mejora de un programa de desarrollo proactivo y de mantenimiento de sus relaciones con Ministros, Miembros del Parlamento, altos oficiales sénior, diplomáticos extranjeros, aliados industriales y otros líderes “NZ Inc”.

(R30) El Consejo de Administración debe desarrollar y articular una posición explícita sobre la relevancia (y de manera importante sobre los límites) del papel que juega Fonterra como “Campeón Nacional” en relación a sus aspiraciones, comportamiento y relaciones.

(R31) El Consejo de Administración debe alentar la inversión renovada de Fonterra para maximizar la colaboración constructiva con el Gobierno de Nueva Zelanda (incluyendo las agencias regulatorias), y la alineación entre las aspiraciones comerciales y de calidad de Fonterra y los objetivos y responsabilidades de materia diplomática y de calidad alimenticia del Gobierno de Nueva Zelanda.

(R32) El Consejo de Administración debe alentar la inversión de “NZ Inc” (incluyendo el gobierno de Nueva Zelanda, Fonterra por sí sola y otras compañías de productos alimenticios) en asegurar que Nueva Zelanda cuenta con recursos científicos y de diagnóstico preeminentes para propósitos de Seguridad y Calidad Alimentaria (FQS).

(R33) El Consejo de Administración debe considerar invitar a los miembros del Comité Independiente del WPC80, y a los Directores de Equipo de la Investigación a reuniones en el tercer cuarto del 2014 y en el segundo cuarto del 2015 para revisar las acciones de Fonterra a las recomendaciones de la Investigación.