

خلاصة تنفيذية

تشتمل هذه الخلاصة التنفيذية على بعض النقاط المختارة التي تمت مناقشتها في الفصول (1) الى (2) من تقرير البحث (وملحقاته). وكما تم الشرح في الفصل (1) بخصوص الشؤون المعقدة واي خلاصة مبسطة ذات علاقة، وهذه الخلاصة تقع ضمن ذلك دون استثناء. بالإضافة لما تقدم وكما تم شرحه في المقدمة فان اي استفسار رئيسي سيكون شاملا لبعض النقاط السلبية. ان ذلك الجهد يستلزم اجراء موازنة بخصوص العديد من المواضيع الايجابية وذلك يشمل نوعية العاملين في فونتييرا وكذلك المعدات والالتزامات السابقة والمتعلقة بسلامة الاغذية ونوعية التطوير المستمر في المؤسسة برمتها.

التذكير بالاجراءات الاحترازية الخاصة بـ (WPC80)

1×: قامت فونتييرا في ساعة مبكرة من يوم 3 اغسطس 2013 باصدار بيان صحفي بعنوان "فونتييرا تعلن موضوعا خاصا بالنوعية" تضمن البيان ان فونتييرا قامت بابلاغ ثمانية من عملاء الجملة لديها بخصوص موضوع تلوث في تصنيعها بكمية قليلة نسبيا متعلق باستعمال البروتين المركز (WPC80) وهو مكون يستخدم في العديد من المنتجات الغذائية وقسم منه مصمم للاطفال والرضع. وذلك البيان متعلق بالوجود المحتمل لـ (WPC80) وبالمنتجات الغذائية الخاصة به، لجسيمات دقيقة، الكلوستريدي بوتولينم (سي.بوتولينم)، المرتبط بالتسمم في حالات نادرة باسم بوتولينم.

2×: ان الارتباط المحتمل لـ (سي. بوتولينم) السمي مع (WPC80) وما يتفرع عنه من منتجات وخاصة تلك المخصصة للرضع سبب هلعا بين المستهلكين وعملاء فونتييرا ووكالات السلامة الصحية في نيوزيلندا والدول الاخرى حيث اتخذت العديد من الدول مواقف محددة ازاء الاستيراد والمبيعات واتخاذ الحيطة من قبل المصنعين.

3×: حظيت تلك المواضيع والنتائج بتغطية كبيرة وواسعة في نيوزيلندا والعالم في وسائل الاعلام وقنوات التواصل الاجتماعي وقد بقيت فاعلة ومكثفة وخاصة في شهر اغسطس. الا انها بدأت بالتناقص والتراجع بعد البيان الصادر من الحكومة النيوزيلندية في 28 اغسطس 2013 حيث تم اجراء فحص لعينات من لوستريديم وتبين انه ليس سي بوتولينم وانه ليس مورث سام. وبمعنى اخر فان الفحص السابق (قبل اغسطس والذي نجم عنه بيان التحذير الصادر من فونتييرا والحكومة النيوزيلندية) تضمن "ايجابا وهميا"، ومع الادراك المؤخر فان مستهلكي المنتجات التي تشتمل على (WPC80) ليسوا في خطر على الاطلاق من سي بوتولينم.

البحث والاستفسار

4×: قام مجلس ادارة فونتييرا على الفور باجراء بحث مستقل (البحث) في واقعة (WPC80) وقد اشتمل البحث تحديد تسلسل الاحداث (السرد) وتحديد وتعريف المراحل في داخل فونتييرا والتي تشتمل على تقييم الاحداث ومدى فعالية الاجراءات (القرارات)، والاهم من ذلك فان البحث والاستفسار تطلب اعداد تقرير يستهدف استخلاص الدروس من السرد ونقاط صنع القرار فيما يخص الادارة، الاجراءات، المحاسبة، الاجراءات والتدريب ونواح اخرى (مثل نوعية الغذاء والسلامة، ادارة الازمات، الاتصالات والعلاقات الحكومية).

5×: ولضمان الاستقلالية فان البحث اشتمل على مراجعة شاملة لاحداث (WPC80) والاستجابات وبضمنها اجراءات مجلس الادارة، الادارات الاخرى في المؤسسة، العاملين في فرق العمل ومعظم لجان المراقبة لم يكونوا من بين العاملين وليسوا من مدرء فونتييرا، كما ان البحث والاستفسار تم دون توجيهات، مراقبة او قيود من الادارة العليا في فونتييرا.

البحث والاستفسار تركز على المؤسسة وليس الافراد

6×: كما في معظم الحوادث المعقدة فانه لا حادثا مفردا ولا شخصا بذاته يمكن تحميله كامل المسؤولية فيما يخص الاجراءات الاحترازية الخاصة بـ (WPC80). ان الازمات عادة ماتكون سلسلة من الاجراءات والقرارات والتزامات جميعها تشكل المنبه المتميز لتهديدات تتعلق بالامن والسلامة.

وبناء على مناقشات متينة توصل البحث الى قرار واع ولم يسمي اشخاصا باسمائهم في التقرير، وقد ركز البحث على الموضوع بشكل عام بما يشمل بشكل اوسع للمواضيع بدلا من اداء بعض الاشخاص. ان العاملين لدى فونتييرا يعملون بناء

على اجراءات المؤسسة وتوجيهاتها بالاضافة لذلك فان تسمية اشخاص باسمائهم من الذين ربما ارتكبوا اخطاء كان من شأنه ان يخلق صعوبات اخرى لاولئك الذين يواجهون ضغوطا خاصة باجراءات (WPC80).

7×: ان البحث والاستفسار لم يوص بادانة البعض في فونتييرا ممن لهم علاقة بـ (WPC80) وذلك لعدة اسباب :

اولا: ان الادانة تتضمن انتهاء الخدمات وان قانون العمل ينظم المسؤولية ويتضمن مواضيع تتعلق بالثقة ، الخصوصية والاجراءات المنصفة وهي خارج موضوع البحث والاستفسار (وكما حدث ، فان البحث والاستفسار لم يحدد اتخاذ اي اجراء يخص العاملين لدى فونتييرا والذين يفترض ان يعملوا لما فيه مصلحة فونتييرا) . ثانيا: لم يجد البحث والاستفسار اساسا لمناقشة عمل الرئيس التنفيذي . ثالثا: بسبب الاخطاء في اصدار الاحكام والمتعلقة ربما بالعاملين فان ذلك عائد وبشكل رئيسي لاجراءات فونتييرا والتدريب المعتمد لديها. رابعا: بسبب طول الفترة الزمنية ونتائج الاحكام الخاطئة للعاملين كان من الضروري تحديد واصلاح اجراءات فونتييرا والتدريب والهيكلة.

النتائج المبكرة : "ماكان يتم خطأ"

8×: عند الاخذ بنظر الاعتبار ماورد اعلاه بخصوص تبسيط التعقيدات المشار اليها اعلاه وانجازات فونتييرا ونوعية منتجاتها فان البحث والاستفسار طرح سؤالين محوريين هما:

- اين يكمن الخطأ (حالات التلوث واستجابات فونتييرا) ؟
- مالذي يجب عمله لتجنب تكرار مواقع ؟

9×: طرح التقرير هذين السؤالين بتفصيل مع الاشارة الى "سرد" الاحداث و "نقاط صنع القرار" (مثل اتخاذ الخيارات داخل فونتييرا وتقييم الاحداث ومدى فاعلية الاستجابات).

10×: وجد البحث والاستفسار ان الشؤون الرئيسية التي كانت خاطئة هي كمايلي:

- 1) لم تجر فونتييرا فحوصات (SRC) فيما يخص اي من منتجاتها ذات العلاقة بـ (WPC80) وبضمنها قبول فحوصات (SRC) في عقد واحد على الاقل لدى عميل رئيسي لتصنيع المنتجات المستخدمة لـ (WPC80).
- 2) تم حصول بعض الاخطاء في الاحكام الخاصة باعداد الاجراءات الخاصة بـ (WPC80).
- 3) نظم التنظيف الآلي القياسية المستخدمة في مكائن فونتييرا بحاجة الى تطوير.
- 4) عدم وجود مراقبين بعدد كاف في نقاط القرار لاجراء بحث Ag لفحص سي بوتولينم .
- 5) التشغيل، التصميم وحدود فحص سي بوتولينم غير كافية
- 6) لم تكن فونتييرا قادرة على الوصول الفوري الى الكمية المعدة من (WPC80)
- 7) كان هناك تأخير اعتراف متأخر (ابلاغ متأخر للادارة العليا ومجلس الادارة) فيما يخص المخاطر المحيطة بالسمعة ، العجر في رأب الصدع بين:
- أ) سي بوتولينم ب) منتجات الرضع ج) حساسية المستهلك د) سمعة فونتييرا عالميا.
- 8) خطط ادارة الازمات في فونتييرا وبضمن ذلك الاتصالات الخارجية كانت غير كافية لازمات من هذا النوع.
- 9) ادارة الازمات في فونتييرا في المرحلة المبكرة للازمة وبضمن ذلك الاتصالات الخارجية لم يتم تنفيذها بشكل جيد.
- 10) كان هناك عدم اتساق وثقة بين فونتييرا والحكومة النيوزيلندية في بداية الازمة بعد وقوع التلوث حيث تم ابلاغ الحكومة فاصبح الموضوع عاما.

توصيات العمليات

11x: كان من الضروري لتجنب تلك الأحداث والردود التي تم تحديدها فيما يخص "الخطاء" المتعلقة بـ (WPC80) اعداد جدول بما يجب اجراءه على المستوى العملي واتخاذ القرار ، مع الاخذ بنظر الاعتبار التبسيط الذي يجب الاقرار به والذي ذكر آنفا.

12x: وتشتمل توصيات العمليات من حيث المبدأ مايلي:

اولا: مراجعة مواصفات وفحوصات فوننتيرا فيما يخص النوعية والسلامة لضمان كونها في "افضل احوالها" والتي تشتمل على المتطلبات الصارمة للعملاء وفضل الممارسات العالمية بهذا الصدد.

ثانيا: تقوية ادارة الازمات واجراءاتها وبضمن ذلك استخدام فريق عمل مدرب بشكل خاص مع المحافظة على التدريب المنتظم بناء على افضل الاسس العالمية مع وجود لجنة جديدة للمخاطر.

ثالثا: اعتبار تقسيم مخاطر السمعة جزءا من معايير التصعيد والتقييم للفحوصات العلمية.

رابعا: تعديل برامج تنظيف المكائن والمعدات.

خامسا: الاستمرار في تعزيز كادر متخصص وقوي للاتصالات له علاقة وارتباط بالاسواق العالمية وتطعيمه بالكادر المحلي حسب الضرورة.

سادسا: تعزيز جهود دعم فوننتيرا ودعم علاقتها بالمساهمين وارتباطها بهم.

سابعا: اعادة النظر في البحث بعد تسعة اشهر وبعد 18 شهرا للتعرف على مدى التقدم الذي تم احرازه بناء على هذه التوصيات.

(تم ادراج جميع التوصيات في حق "توصيات" ومع السياق في القسم -1- من التقرير . عدد من توصيات العمليات هذه والمتعلقة بالعمل هي قيد الانجاز في فوننتيرا وضمن ذلك مراجعة العمليات في اغسطس 2013 ، انظر الملحق -ي-).

توصيات متعلقة بمجلس الادارة

134x: تتضمن توصيات مجلس ادارة فوننتيرا مايلي:

اولا: يتوجب على المجلس الاشارة وبشكل صريح ان فوننتيرا "شركة واحدة" تعمل باخلاص بتقديم الافضل في قيادة مؤسسات المواد الغذائية عالميا.

ثانيا: كما يتوجب على المجلس ان يشير صراحة الى اهمية المستوى النوعي لاغذية فوننتيرا والسلامة عالميا ومحليا.

ثالثا: "المخاطر" المشتملة على تدقيق المجلس ، التمويل ولجنة المخاطر يجب تحويلها وتطويرها من قبل لجنة مخاطر مستقلة.

رابعا: على المجلس ان يتحمل المزيد من المسؤوليات لتطوير والمحافظة على العلاقات في اعلى المستويات مع المساهمين الخارجيين في فوننتيرا وبضمن ذلك الحكومة والاعلام داخل وخارج نيوزيلنדה.

خامسا: يتوجب على المجلس العمل بفاعلية لمراجعة التطورات وحماية فوننتيرا.

شؤون محددة

المستوى القياسي لتشغيل مكائن ومعدات فوننتيرا

14x: حيث ان احداث التلوث (WPC80) اثناء المعالجات قد وقعت في احدى مكائن التشغيل الخاصة بفوننتيرا فانه من الملائم تسجيل خلاصة تقرير فريق البحث الدولي الذي قام بفحص 8 مكائن تشغيل خاصة بفوننتيرا في الجزيرتين الشمالية والجنوبية وفكتوريا وقد استخلص ان فوننتيرا بالشكل المتوقع لمنتج جيد لمنتجات غذائية ذات مستوى عال مع امكانية وجود مجال للتطوير

غياب الفحص "الروتيني" لـ سي بوتولينوم

15×: عدم وجود فحص روتيني لتحديد وجود سي بوتولينوم أثناء معالجة منتجات الحليب كان يمكن (وهو موجود) توسيع الفحص الروتيني لمعدلات SRC ولكن تحديد وجود سي بوتولينوم صعب جدا وان الفحوصات المحددة سوف تتضمن حقن فئران الاختبار بامصال ثنائية . وقد اوضح تقرير اغسطس 2013 المعد من قبل اتحاد جمعيات الميكروبيولوجي ان الكشف عن سي بوتولينوم صعب جزئيا بسبب عدة قيود تحتاج الى طرق مختلفة للكشف ، بالإضافة لذلك فان اثبات وجود منتجات سامة بحاجة الى فئران اختبار محفونة بامصال ثنائية مما يؤثر مواضيع اخلاقية، كما ان ذلك ليس من اختصاص مختبرات الميكروبيولوجي الغذائية حيث ان ذلك بحاجة الى نظام امن وسلامة ثنائي. وهناك عدد ضئيل من الاخصائيين المختبريين في العالم القادرين على انجاز مثل هذا العمل. ومع ذلك هناك احتمال موت فأر الاختبار لسبب اخر غير سي بوتولينوم.

القصور في التصعيد والابلاغ

16×: استلم البحث ملاحظات جوهرية بخصوص التصعيد والابلاغ في المؤسسة فيما يخص ويتعلق باتخاذ القرارات وعلى وجه الخصوص تلك الملاحظات التي تتعلق بـ (WPC80) والتي وصلت الى الادارة العليا متأخرة وهذا يطرح موضوع سلامة الغذاء او عدم قياسية الفحوصات وبضمن ذلك الاستفسار من المسؤولين الكبار ، وقد بين البحث ان ذلك مهم وان على جميع العاملين في فونتييرا التحلي بالتشجيع والنظر الى عملهم بشكل اوسع.

17×: من ناحية اخرى فان التركيز المبسط على التصعيد والابلاغ ربما يكون لتجنب القرارات ومسؤولية المدراء على اتخاذ القرار وليس عمليا ان تكون شخصا بخصوص اي موازنة بين هذه العناصر وعناصر اخرى (وبضمنها الفاعلية) . ان الموضوعية تكون دوما موضع تقدير سوية مع القرار العقلاني والمناقشات (وبضمنها التصعيد والابلاغ) عندما يكون هناك شك ما.

الاهتمام بالعلاقة مع اصحاب الحصص

18×: ان حصة فونتييرا في الاقتصاد كافية لاتخاذ اجراءات تدقيق غير عادية . ولكن ذلك رهن بالاسس القانونية (ادماج عام 2001 والذي جعل فونتييرا بحاجة الى تشريع) تلك الحصة اصبحت كبيرة في اقتصاد نيوزيلندا مما جعلها شركة رائدة في الاقتصاد الوطني. ان تلك العوامل اغرت وسائل الاعلام لاجراء المزيد من التحري للجمهور باعتبارهم مساهمين اكثر من بقية المؤسسات في نيوزيلندا.

19×: ان العلم بان فونتييرا قد انتقلت الى مرحلة التحري والبحث وخاصة من قبل اولئك من خارج المؤسسة كان من قبيل التمركز من ان فونتييرا تركز على منافعها المباشرة وغير معنية بشكل كاف بمنافع الاخرين . وفي كل عمل فان الادراك يهمل اشكاليات الاخرين وبالنسبة لفونتييرا التي تعتبر "بطلا قوميا" فان ذلك الادراك يهمل الكثير من العلاجات الخاصة بالاخرين.

20×: وكلما كبرت المؤسسة اصبح من الصعب عليها ضمان العلاقة مع اولئك الشركاء حيث تعمل بشفافية وموثوقية ولاتعاني من فقدان الردود والاتهامات بانها اصبحت "قلعة" واستنادا الى البحث والتحري فان فونتييرا ليست بمنأى عن هذا المتطلب.

21×: ان تلك الاراء ثابتة في بعض المواقع ، ومع ذلك فان جهود فونتييرا جادة لبناء علاقات مع اصحاب الحصص، على سبيل المثال برنامج فونتييرا الحالي "الحليب في المدارس" كان مسؤولية اجتماعية في تاريخ نيوزيلندا ورغم ذلك فان البحث والتحري بين ان الخطوات التي يتوجب على فونتييرا اتخاذها الان تكمن في استغلال الفرصة لمراجعة وتعزيز ارتباطاتها مع الناس ، المؤسسات المهمة لديها لاعادة بناء الثقة (عند الضرورة) وضمان استمرار العلاقات والمنافع.

برامج وانجازات ادارة الازمات

22×: ان الحاجة للاعداد للازمات وبضمن ذلك الموثوقية وبشكل نسبي الحوافز هو مفهوم جيدا في الاعمال الدولية ومن الامثلة القريبة لجوء طيران نيوزيلندا الى البحث والتحري في عدة مناسبات وهو مثال جيد في هذا المجال. وهو جانب هام في انتاج الغذاء وكما تمت ملاحظته سابقا فعندما كانت احدث (WPC80) معقدة بسبب التأثير الفوري للمنتجات فان التحري والبحث اقتنع بفاعلية التخطيط والمعالجة في فونتييرا وبضمن ذلك عمل فريق ادارة الازمات والممارسات لازمات افتراضية.

23×: وفي الايام الاول بعد حادثة (WPC80) وكونها اصبحت عامة ، فان فونتييرا لم توضح ولم تعتذر وحاولت التخفيف وان الاستمرار في تعديل التقديرات للمنتجات المتضررة اضر بمصداقية فونتييرا لدى الوزارات والمسؤولين. وكانت هناك هيئة من الباحثين "وافضل الممارسات" والمعرفة الخاصة بتطوير علاقات قوية خلال واثناء الاوقات الاعتيادية وفي اوقات المخاطر والازمات لغرض الوصول الى الحد الاقصى من الائتمان والمصداقية ، ان نمط علاقات فونتييرا لا يستعرض مواصفات تلك المعرفة .

الاطر المنظمة

24x: ان نمط الاطر هو موضوع خاص بالحكومة النيوزيلندية وحيث ان هذا البحث والتحري لايحتاج الى معلومات وحضور لمؤسسات حكومية ، لذا فان ذلك الموضوع قدم بالتفصيل من قبل البحث الوزاري (له صلاحيات قانونية) ، رغم ذلك، وفي التحليل وبالمقارنة بالنظام في الدول الاخرى فان الحث والتحري اعتبر النظام في نيوزيلندا صلد ، بالاضافة لذلك فان البحث والتحري لم يجد عناصر تراكمية في موضوع (WPC80) ذات قصور في الاطر المنظمة. وقد وجد البحث والتحري استثمرا في العلاقات العميقة وثقة بين فوننتيرا ومختلف المؤسسات والحكومة النيوزيلندية بشكل عام.

عدم تقييم للمؤسسات الحكومية

25x: لم يتم البحث والتحري باجراء تقييم لاداء المؤسسات الحكومية والاشخاص اثناء احداث (WPC80) لعدة اسباب :

اولا: المبدأ الاساسي للعدالة الطبيعية ازاء اي تقييم حيث ان الطرف الذي يتم تقييمه لايمكنه الارتباط كاملا بالمقيم. وهذا هو الوضع مع الجهات الحكومية والاشخاص الذين وبشكل عام ليس لديهم التزامات مباشرة مع فوننتيرا ولكن لديهم التزاماتهم ومصداقيتهم بموجب القوانين او الوزارات . ثانيا: هناك حاجة لان تقوم فوننتيرا والجهات الحكومية بالاستثمار في علاقاتهم ، وان هذا الهدف يتأثر ببحث يهدف الى الادانة الحكومية ازاء عدم كفاية المعلومات ومن ثم تقديم تلك الادانة على مجلس الادارة . ثالثا: هذا موضوع مناسب للبحث الوزاري.

هل فعلا تغير شيء؟

26x: نعم، ان البحث واثق من ان كلا من المجلس والمدراء الرئيسيين في فوننتيرا لديهم قناعة اصيلة بان فوننتيرا يجب ان تتغير (من خلال تطويرات واصلاحات للعمليات وتقييم للعلاقات مع الشركاء واصحاب الحصص) على ضوء الدروس المستخلصة من وقائع (WPC80).

