

# - Q VIEW

Nieuwsbrief Lloyd's Register Quality Assurance België  
Februari 2011

Genencor

## Risico-analyse als basis van een bedrijfsfilosofie

LRQA

Business Assurance II

FSSC 22000

Maatschappelijk Verantwoord  
Ondernemen

# RISICO-ANALYSE ALS BASIS VAN EEN BEDRIJFSFILOSOFIE

## Risky Business?

*Allereerst wil ik u een succesvol 2011 toewensen. Het moge u en diegenen die u nabij zijn goed gaan, zowel thuis als op het werk. Het jaar dat voor ons ligt lijkt een oceaan: ontelbare mogelijkheden maar waar liggen de gevaren?*

*We bevinden ons in een "aftermath" na een uiterst moeilijke periode. LRQA is daar goed doorheen gekomen, maar hebben wél even de vinger op de knip moeten houden (zoals zovelen onder u) en elke euro tweemaal bekeken. Maar wij hebben niet bespaard op onze diensten en dienstverlening aan onze klant. Wij zijn blij dat u er ook nog steeds bent. Wij hebben geen aandeelhouders gehad die moeilijk deden, want wij hebben er géén -dat wist u nog- en onze neutraliteit en objectiviteit blijven dus onaangestast.*

*Wij willen toch niet dat dit wéér gebeurt? Mogelijk zitten alle omstandigheden tegen en dan kunnen we er weinig aan doen. Dan ware het nuttig geweest*

*dat we de alternatieven hadden gekend, in tempore non suspecto.*

*Welnu, dat is precies wat risicomangement inhoudt. Dat is precies wat onze "Business Assurance" aanpak inhoudt. Dit nummer van Q-View gaat vooral over deze thema's.*

*Wij hopen dat deze bijdragen u helpen beter te begrijpen waar de gevaren maar ook de kansen liggen. Wij kijken uit naar uw reactie(s) en indien u wil, kunnen we daar samen verder over praten.*

*Zullen wij de volgende crisis nog meemaken? Ja, waarschijnlijk! Zullen wij ze overleven? Ja, indien wij onze risico-analyse(s) goed hebben uitgevoerd.*

*Met vriendelijke groeten en dank voor uw vertrouwen in onze organisatie. ■*

Dirk van Bogaert  
Manager LRQA België

De 'gistfabriek' is een begrip voor vele Bruggelingen, maar gist maakt men er al lang niet meer.

Sinds midden de jaren '90 is de fabriek een dynamische schakel van het biotechnologiebedrijf Genencor International. De Brugse site geldt binnen Genencor als voortrekker op het vlak van managementsystemen, mede dankzij de hulp van LRQA. We hadden een gesprek met QAQC manager Emile Steijns.

**LRQA: Wie of wat is Genencor eigenlijk?**

Genencor is een onderdeel van het Deense Danisco, dat gespecialiseerd is in voeding en biotechnologie. De industriële biotechnologische tak van Danisco is ondergebracht bij Genencor, dat zich voornamelijk toespit op enzymenproductie. De fabriek in Brugge gaat terug tot 1897. Men begon er destijds met gistproductie, en later kwam daar ook nog alcoholproductie bij. Eind de jaren '70 startte men met de productie van enzymen, waarbij de site voor 1995 eigenlijk zelfs een concurrent van Genencor was. Tussen 1990 en 1995 was er een erg grote concurrentie tussen verschillende enzymenproducerende bedrijven en Genencor heeft die tussen aanhalingstekens gewonnen. De Brugse fabriek kwam daardoor onder Genencor vlag initieel in Amerikaanse handen en later (2005) in Deense handen.

Genencor Brugge produceert alleen enzymen, en dat voor onnoemelijk veel toepassingen. Gist en alcohol worden dan ook niet meer geproduceerd in Brugge.

De grootste markt voor de Brugse site is diervoeding. Het gaat dan om enzymen die men toevoegt aan diervoeding voor voornamelijk varkens en pluimvee. Die enzymen zorgen er onder andere voor dat de dieren hun voedsel efficiënter kunnen opnemen. Zonder die enzymen verdwijnt een kwart van de voedingsstoffen in de mest, waardoor er dus ook een milieuprobleem kan ontstaan. Deze activiteit maakt ongeveer de helft uit van de productiecapaciteit. Een andere grote tak is het produceren van enzymen voor menselijke voedselproductie, goed voor een kwart van de totale productiecapaciteit. De brouwerij- en "zetmeel", evenals de bakkerijbusiness zijn markten die we sterk aan het penetreren zijn, omdat deze steeds meer gebruik maken van een steeds bredere waaier aan verschillende enzymen. Kleinere, maar heel interessante markten zijn die van de biobrandstoffen, textiel, schoonmaakproducten en de farmacie.

**LRQA: Even over uzelf. Wat is uw achtergrond en functie binnen Genencor?**

Ik ben geboren en getogen in Brugge en studeerde aan de Rijksuniversiteit

van Gent af als biotechnoloog met als thesisopdracht onderzoek naar enzymetechnologie, in het bijzonder fundamenteel onderzoek naar glucose isomerasen. Het enige grootschalige biotechnologiebedrijf in Vlaanderen is hier in Brugge dus was het een grote opportuniteit voor mij dat ik in "mijn" stad "mijn" studieinteresses verder kon ontwikkelen.

Ik startte in 1990 als assistent van de kwaliteitsverantwoordelijke. Na een reorganisatie in '95 ben ik QA manager van de Brugse site geworden en werd ik tevens lid van het lokale management team. In '98 heb ik dan het labogedeelte erbij gekregen en in 2000 werd ik lid van het divisioneel strategisch quality assurance team van Genencor wereldwijd, waardoor ik voor meerdere QAQC afdelingen van Genencor International mede de strategie kon helpen vastleggen.

**LRQA: Kan u nog iets meer vertellen over de evolutie van de Brugse site sinds de overname door Genencor.**

Voor '95 waren we met zo'n 400 medewerkers een directe concurrent van Genencor. Na de eerste reorganisatie waren er dat nog 145. In '98, onder Genencorvlag, was er weer een reorganisatie. Het Brugse management heeft toen sterk gereageerd: het moest de laatste keer zijn dat Brugge een reorganisatie opgedrongen kreeg. Vanaf dan is de Brugse site zijn toekomst toch vooral zelf gaan bepalen, ook al zit ze onder een corporate paraplu. In '98 zijn we gestart met een gedetailleerde risicoanalyse uitgaande van wie onze belangrijkste klanten waren en wie dat binnen 10 tot 15 jaar gingen zijn.

**LRQA: Wat was het resultaat?**

Voor 1998 produceerden we vooral voor technische applicaties, enzymen die bijvoorbeeld in de wasmiddelen gaan. Genencor heeft enkele sites die daar zeer sterk in waren en nog steeds zijn. Op basis van de risicoanalyse hebben we geconcludeerd dat we niet wilden concurreren met deze sites, wij wensten ons te focussen op de groeimarkten.

Wij zagen deze risico-analyse als een scenarioplanning. Naar welk scenario willen we groeien als wij deze site een toekomst willen geven? De kostfactor is hierbij uiteraard erg belangrijk, maar ook het soort fabriek dat we wilden worden was van strategisch belang. We hebben toen gekozen voor een multi-purpose plant. We gingen dus niet meer voor een beperkt aantal moleculen geproduceerd als bulkproductie, maar kozen voor specialisaties. Hiermee hadden we dus bepaald in welk scenario we wensten te zitten. De volgende belangrijke stap was een SWOT-analyse, die elk jaar herhaald wordt.

**LRQA: Welke elementen hebben jullie meegenomen in die SWOT-analyse?**

We hebben de SWOT-analyse uitgevoerd in functie van waar wij naartoe wilden en willen. Dit alles werd via verschillende brainstormsessies met afgeleide prioriteitstelling uitgevoerd: welke elementen van de SWOT-analyse zijn nu echt belangrijk en welke minder? De output van deze risico-analyse werd opgelijst en diende als input voor ons strategisch plan.



**LRQA: Wat kwam nu eigenlijk als hoogste risico naar voren uit deze risico-analyse?**

Vooral opleiding van het personeel is zeer belangrijk: "High knowledge skills" en "adaptability to change" moesten twee strategisch belangrijke speerpunten zijn van onze personeelopleiding.

Een belangrijk gedeelte van de prestaties van deze fabriek wordt bepaald door het opleidingsniveau. Iedereen die hier tewerk gesteld is heeft sowieso op basis van zijn opleidingsniveau en opleidingsbehoeften een grote invloed op de resultaten. Echter, voor Genencor International zijn de Brugse Genencor mensen niet de goedkoopste. Tegenover de Finse zustersites is er een belangrijke loonhandicap van ongeveer 20%. Wij moeten dus 20% goedmaken en een groot gedeelte daarvan moet komen

van het opleidingsniveau van onze mensen. Fermentaties en biotechnologische processen in het bijzonder zijn ook niet zo gestandaardiseerd als bijvoorbeeld chemische processen, ze zijn veel meer onderhevig aan variaties in bijvoorbeeld de grondstoffen. De invloed van onze operatoren om toch een robuust en stabiel productieproces te hebben, met liefst 20 tot 30% hogere output dan onze zustersites, is bijzonder groot.

**LRQA: Is het profiel van de voornaamste risico's stabiel doorheen de risico-analyses van de voorbije jaren?** Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van ons personeel en hun competenties komen eruit als rode draad. ■





## De risico-analyse is het fundament van ons strategisch plan.

Bij de laatste twee analyses zijn we tot de vaststelling gekomen dat een deel van onze medewerkers dreigde achter te blijven. Om die reden werd elk personeelslid zonder uitzondering en inclusief het managementteam opgeleid in zelf-leiderschap. Deze opleiding was een serieuze en strategisch belangrijke investering: er werd maar liefst minimaal 40 uur per persoon uitgetrokken.

**LRQA: Welke risico's worden verder nog als belangrijk geïdentificeerd?** We moeten in staat zijn om snel en succesvol nieuwe productieprocessen te introduceren, omdat we een flexibele en multi-purpose site willen en moeten zijn. Daar hebben we voor gekozen en omdat we die verwachting creëren bij ons Corporate

hoofdkwartier, moeten we ze ook kunnen realiseren. Het was en is een sterkte, maar het blijft een continu aandachtspunt in onze risicoanalyses. Het hele kwaliteitsmanagementsysteem is trouwens gericht op het snel en kwalitatief introduceren van nieuwe productieprocessen, die vanaf de eerste grootschalige "run" onmiddellijk de budget targets dienen te realiseren.

**LRQA: We zagen bij het binnenkomen dat jullie ook een buurtrelatiecomité hebben. Komt dat ook voort uit die risicoanalyse?** Onze burens zijn dus echte burens, als we de straat oversteken dan komen we bij de gezinnen terecht. De goede nabuurschap kwam in de risicoanalyse een stuk minder hoog uit dan een tiental jaar terug, dit omdat we hebben geïnvesteerd in de relatie met onze burens. Maar toch hebben we die weerhouden als zijnde een item dat we continu moeten behartigen. Ons buurtrelatie-team organiseert daarom een jaarlijks terugkerende buurtavond waarop we onze burens uitnodigen om hen te vertellen wat we het vorige jaar zoal "uitgespookt" hebben, wat ze mogen verwachten en hoe wij hen daarin kunnen betrekken. Als onderdeel van ons goed nabuurschap stellen we ze een gratis

telefoonnummer ter beschikking waar ze naar kunnen bellen als ze een klacht of opmerking hebben. Het aantal klachten op jaarbasis ligt op 10 à 15, wat bijzonder laag is. Eén van de grote zorgen is geuroverlast. We willen dat zeer actief gaan beheersen, net als de lawaai-overlast. Beide risico's rapporteren we maandelijks in een managementreview. Daar staan alle key performance indicators van het kwaliteitsmanagementsysteem in, inclusief lawaai- en milieuklachten. Ook worden alle milieu, lawaai –en geurklachten in ons correctief en preventief actie systeem op eenzelfde manier benaderd zoals process- en kwaliteitsproblemen.

**LRQA: Als we kijken naar het kwaliteitsmanagementsysteem, dan zien we dat jullie drie certificaties lopende hebben: ISO 9000, ISO 14000 en FAMI-QS.**

ISO 9000 en ISO 14000 zijn bij iedereen wel bekend. FAMI-QS is een kwaliteitsmanagementsysteem voor veevoeding. Uniek voor deze site is dat we die drie systemen tot één geïntegreerd systeem hebben gemaakt. We waren er eigenlijk al mee begonnen in '98. Als je voor de food en feed industrie wil produceren, dan moet je kwaliteitsmanagementsysteem dat ondersteunen. Naast deze certificaties bezit de Brugse site tevens het alpha nummer registratie, een erkenning van het federaal voedselagentschap voor het manipuleren van genetisch gemodificeerde organismen.

Een operator of laborant interesseert het niet voor welk systeem ze wat moeten doen. Hij of zij moet conform de Europese en eigen wetgeving ervoor zorgen dat we de normen voor food en feed naleven. De namen van de verschillende normen zal je dan ook nergens aantreffen.

**LRQA: Welk is nu de link tussen de risico-analyse en het managementsysteem?**

Na de risico-analyse komt er jaarlijks een update van het masterplan, dat we vertalen in eigen OGSM's: objectives, goals, strategies en measurements. Die sluiten natuurlijk aan bij de divisionele objectieven, maar worden ook per afdeling en per individu gemaakt. Elke medewerker heeft dus zijn persoonlijke OGSM's.

**LRQA: Er is dus een volledige cascadering van de output van uw risico-analyse en masterplan tot en met de operator aan de lijn.**

Inderdaad. We hebben de risico-analyse als basis of fundament van ons strategisch plan. Het masterplan is een eerste output hiervan, en op het laagste niveau zijn er de functionele OGSM's. Hoe we tot die OGSM's komen is ook uniek. Elk jaar gaan we met de hele site, zonder uitzondering, de doelstellingen bekijken en vragen we aan onze medewerkers hoe we die kunnen bereiken. Die learning cafés zijn brainstormsessies met iedere keer vijf groepen, en in elke groep zit ook een lid van het management die alles probeert te coachen.

**LRQA: Dat is mooi, maar wel weer een hele investering.**

Dat is een gigantische investering qua tijd maar de beloning is navenant. Iedereen identificeert zich met de doelstellingen en iedereen weet wat zijn of haar bijdrage is door de individuele doelstellingen.

**LRQA: Er is duidelijk een heel hoog niveau van empowerment van mensen in de fabriek.**

De risicoanalyse toonde hiervan het belang aan. Als we de geprefereerde site voor food en feed enzymen wensen te blijven en als we concurrentieel willen blijven met onze zustersites, dan kan dat alleen met medewerkers die zeer geëngageerd zijn.

Een ander voorbeeld. Het labo in Brugge, waar ik verantwoordelijk voor ben, is de kleinste labo organisatie binnen Genencor, die wel instaat voor

de grootste fermentatie diversiteit en complexiteit. Dat kan alleen omdat we systemen ontwikkeld hebben die de laboranten toelaten zich te focussen op hun kerntaken, en administratie behoort daar niet echt toe. Daarom hebben we een Laboratory Information Management System (LIMS) geïmplementeerd die volledig geïntegreerd is via interfaces met laboestellen en met het ERP systeem, dat uiteindelijk binnen heel Genencor is aanvaard voor alle labo's. Je kan zulke zaken nooit realiseren zonder de medewerking en commitment van het personeel.

**LRQA: Jullie site werd dus een referentie binnen Genencor en Danisco. De site zelf is een referentie voor verschillende items binnen Genencor en Genencor wordt een referentie binnen Danisco.**

**LRQA: Een bedrijf staat of valt natuurlijk met de financiële resultaten die het behaalt. Wordt het personeel daar ook in betrokken?**

Een belangrijk onderdeel om financieel te kunnen presteren is het beheren en beheersen van de robuustheid van uw productieproces. Hiervoor hebben we een andere unieke methode ontwikkeld: het eventmanagementsysteem. De medewerkers hebben de vrijheid en verplichting om als er iets niet loopt zoals het hoort in het productieproces een zogenaamd event te creëren. Op dagelijkse basis kunnen we zo meerdere events hebben, en daar komen verschillende zaken in voor: productkwaliteit, veiligheid, communicatie, enz. Het gaat over producten, inter-persoonlijke problemen, technische problemen... Eigenlijk alles. Dat systeem is ondertussen ook verspreid binnen heel Genencor.

**LRQA: Dus alles wat niet loopt zoals het hoort komt daarin naar voor. Het zijn de near-misses.** De near-misses komen daar zeker



in voor. Het is ook de verantwoordelijkheid van het management dat we die events niet beschouwen als individuele gebeurtenissen. We evalueren dat op maandbasis en initiëren corrigerende maatregelen. Maar het uitwerken van mogelijke oplossingen die optimaal moeten aansluiten met de gewenste operationele processen is weer bij voorkeur de verantwoordelijkheid van de werknemers. Zij mogen en moeten de events creëren, wij analyseren ze en de personeelsleden mogen dan

## De resultaten van onze risico-analyse toonden het belang van empowerment aan.

zelf een oplossing ontwikkelen voor het probleem.

**LRQA: Het is eigenlijk een steeds lopende risico-inventarisatie.**

Dat is zo. Elke dag bespreken we de events in een ochtendmeeting waarin alle afdelingen samenkomen, in aanwezigheid van de managers. Maar de bedoeling is dat de managers niet actief sturen, we proberen onze operators, maintenance technicians en laboranten zelf tot een oplossing te laten komen.

**LRQA: De rol van de managers in dit bedrijf is facilitator spelen. Het zijn echte coaches.**

We moeten natuurlijk wel de technische kennis hebben om het

inhoudelijk eventueel te kunnen bijsturen. Maar het is zeer correct, de grootste rol van de managers is coaching, en dat heeft natuurlijk weer alles te maken met empowerment.

**LRQA: Jullie worden regelmatig getoetst door LRQA. Wat is de rol van de audits van LRQA in het geheel van de risico-analyse?**

Ik denk dat we nu al 14 jaar met LRQA samenwerken. De rol van de auditor in het uitbouwen van onze

empowerende organisatie en het ganse managementsysteem is zeer wezenlijk geweest. Ook naar het verkrijgen van een aantal kritische investeringen was de rol van de auditor belangrijk. Zo hebben wij de rapporten van LRQA integraal gebruikt om vanuit het corporate hoofdkwartier een nieuw afvalstation te verkrijgen. Ik denk dat we het nooit zouden gekregen hebben enkel vanuit onze eigen verantwoordelijkheid. De inbreng van LRQA was hier essentieel.

**LRQA: Wat is de bijdrage bij de ontwikkeling van het risico-managementsysteem?**

De auditor heeft een reële bijdrage geleverd in de opbouw naar een

hoogperformant systeem, waarbij er vooral meege gedacht werd in functie van de strategie van het bedrijf. Dit werd bereikt door de organisatie continu te challengen op haar strategie.

**LRQA: Wat houdt u op werkveld nog wakker 's nachts?**

Dat onze site op verschillende aspecten blijvend een voorbeeld moet zijn binnen Genencor. We hebben een bepaalde positie gekregen als zijnde een voorbeeld, en continu deze situatie behouden is voor mij iets waar ik heel frequent mee bezig ben.

**LRQA: De stress van het restaurant met de 3 sterren.**

Inderdaad. We moeten de toekomst van deze site voor onze medewerkers en zelfs voor onze kinderen kunnen garanderen. We zijn ervan overtuigd dat we een bedrijf zijn met een goede balans tussen verloning en kansen. Maar er is een "bedreiging": wij promoten zelf onze site bij onze zustersites waardoor die natuurlijk de goede dingen eruit halen en ze zelf gaan implementeren... dit is evident maar houdt ons tevens alert om steeds ons managementsysteem en medewerkers te challengen!

**LRQA: Hartelijk dank voor dit gesprek. ■**

Who sees the bigger picture?

## - BUSINESS ASSURANCE II

De toegevoegde waarde van audits die louter rond conformiteit draaien wordt algemeen in vraag gesteld. Certificatie dient immers een reële toegevoegde waarde te leveren aan het bedrijf. Audits kunnen dan ook gebruikt worden als een middel om de belangrijkste risico's van een bedrijf in kaart te brengen en algemeen als een katalysator voor continue verbetering. LRQA ontwikkelde de unieke Business Assurance aanpak, die zich vertaalt door audits uit te voeren met een grotere toegevoegde waarde, aangepast aan de verwachtingen van onze klanten. Hierdoor krijgen onze klanten de mogelijkheid om vooruit te geraken.

### WAT BETEKENT DIT NU IN DE PRAKTIJK?

#### 1. Een thematische aanpak

Om een duidelijke toegevoegde waarde te kunnen bieden volgens de behoeften van onze klanten, passen wij een thematische aanpak toe.

Concreet worden er:

- Gesprekken met de Directie gehouden om de reële uitdagingen van de organisatie te leren kennen
- Bij de audit niet de paragrafen van de norm als leidraad genomen, maar uw organisatorische uitdagingen
- Duidelijke en verhelderende afsluitende meetings gehouden en rapporteringen gemaakt, gebaseerd op feiten en in relatie tot de reële uitdagingen van uw organisatie.

#### 2. Een continue verbetering

Organisaties verwaarlozen nog te vaak de opportuniteiten voor verbetering die in hun managementsystemen huizen. Onze auditrapporten concentreren zich rond uw voornaamste risico's en identificeren verbeteringspistes.

### IMPROVE PERFORMANCE, REDUCE RISK

Uiteraard is deze reeds eerder gelanceerde Business Assurance aanpak geen statisch geheel, maar treden er hier met regelmaat evoluties op. In die zin werd er door LRQA een volgende evolutie gedaan, waarbij een risicogerichte aanpak centraal staat.

In elke organisatie zijn bepaalde risico's noodzakelijk om een verdere ontwikkeling toe te staan. Anderen dienen echter strikt bewaakt of geëlimineerd te worden. Onze aanpak helpt u het evenwicht tussen deze verschillende types van risico's te perfectioneren door uw kritische klanten, uw regulatorische en technologische risico's te helpen identificeren. Wij onderlijnen waar u uw systeem kan verbeteren door uw risicomangement te verbeteren.

Om te kunnen beantwoorden aan de vraag "Hoe beslissen wij welke de belangrijkste activiteiten en onderwerpen zijn, op dit ogenblik en in onze organisatie?" focussen wij op de meest significante risico's.

In het kader van Business Assurance betekent dit niet dat LRQA risico analyses zal uitvoeren voor zijn klanten, maar wel:

- Risicomanagement als middel beschouwt

- Risicobenadering toepast om te helpen een beslissing te nemen over de meest significante thema's voor onze klanten
- Nagaat of onze klanten hun managementsysteem kunnen verbeteren door hun risicobeheersysteem te verbeteren

### HET DOEL VAN BUSINESS ASSURANCE

is ervoor zorgen dat onze klanten:

- het vermogen hebben om hun beloften te houden. Op deze wijze verbetert hun imago en hun geloofwaardigheid, en kunnen ze zich differentiëren van de concurrentie
- tastbare voordelen van managementsystemen identificeren, waarbij deze voordelen zich manifesteren in financiële voordelen of op termijn in verbeteringen op het gebied van efficiëntie en effectiviteit
- de capaciteit ontwikkelen om een breed gamma aan risico's te ontdekken en beheren
- vertrouwen mogen hebben in het vermogen van hun managementsystemen om te beantwoorden aan de behoeften van de stakeholders

Samengevat, LRQA's Business Assurance helpt u om uw systemen en risico's te beheren zodat de huidige en toekomstige performantie van uw organisatie kan beschermd en verbeterd worden. ■



## - LRQA LANCEERT BA II

Op 15 oktober jl. lanceerde LRQA zijn nieuwe auditmethodiek, waarbij risico's centraal staan. Dit gebeurde op een officieel 'Launch Event', in het prachtige kader van het Lindner hotel in hartje Antwerpen.

De start van dit event werd gegeven met een videoboodschap van Dirk Van Bogaert, de Manager LRQA België. Er werd uiteraard ook even stilgestaan bij het 250 jarig bestaan van Lloyd's, het moederschip van LRQA. De gastspreker die op dit event uitgenodigd was,

trendwatcher Herman Konings, gaf de aanwezigen een vooruitblik op de toekomst, ter algemene inleiding van de BAII aanpak. Deze aanpak werd concreter toegelicht in de interessante workshops die plaatsvonden, en de avond werd afgesloten met

een netwerksessie op de hoogste verdieping van het Lindner hotel, met een adembenemend zicht over Antwerpen. ■

## - 250 JAAR LLOYD'S

In 2010 werd de 250e verjaardag van Lloyds, het moederschip van LRQA, gevierd.

Wanneer we even terugkijken naar het ontstaan van Lloyds, dan zien we daarin ook meteen welke wijzigingen de wereld allemaal ondergaan heeft. In 1760 was het zeilschip de veiligste en snelste wijze om goederen te transporteren. In het koffiehuis van Edward Lloyd's in Londen werd er een zogenaamd 'Register Book' bijgehouden, waar de handelaars schepen konden kiezen op basis van hun kwaliteit. Op die manier konden ze een inschatting doen van het risico dat ze liepen bij het transport.

Belangrijke evoluties volgden mekaar in snel tempo op gedurende de volgende jaren: denken we maar aan stoomboten, toenemend gebruik van staal in plaats van hout, de opening van het Suez en het Panamakanaal, of zaken die nu vanzelfsprekend lijken, maar revolutionair waren zoals electriciteit aan boord van schepen of de mogelijkheid om voedsel aan boord koel te bewaren.

Ondanks (of dankzij) de vele technologische uitdagingen die er plaatsvonden de afgelopen 250 jaar, wist Lloyds uit te groeien tot een wereldwijd gerenommeerd bedrijf, met meer dan 240 kantoren in meer dan 180 landen, 7700 werknemers en hieronder 90 verschillende nationaliteiten.



De klantenportefeuille van Lloyds is zeer breed: van grote multinationals tot kleine lokale bedrijven; van scheepseigenaren en giganten in de energiemarkt tot deze partijen die aan de winkels en huizen leveren. Veel bedrijven in verschillende bedrijven

erkennen de waarde van werken met Lloyds en rekenen op Lloyds om hen te helpen veiligheid, kwaliteit en performanties te verbeteren. ■

Improving Performance Reducing Risk



Bij de audit worden niet de paragrafen van de norm als leidraad genomen, maar de organisatorische uitdagingen van het bedrijf.

# MEER VEILIGHEID IN DE VOEDINGSMIDDELENKETEN

LRQA is een van de eerste certificerende instellingen die geaccrediteerde FSSC 22000 certificaten mag afleveren. Deze beslissing werd eind 2010 genomen door de accreditatie-instelling UKAS (het equivalent van BELAC in de UK) en betekent dat LRQA hun competentie, onafhankelijkheid en performantie heeft kunnen aantonen.



Door Vel Pillay, voedselveiligheidsexpert voor LRQA Amerika; en Cor Groenveld, Global Product Manager van LRQA en voorzitter van de Stichting Certificatie Voedselveiligheid.

EEN NIEUW TIJDPERK VAN VOEDSELVEILIGHEID wordt ingeluid dankzij de revolutie in de voedselindustrie op het vlak van certificering en audits.

De FSSC 22000 (of ondertussen ook FS 22000 genoemd) omvat een hele nieuwe aanpak met betrekking tot risicomanagement en kwaliteitsborging. De "checklist-mentaliteit" en de éénmalige momentopname behoren tot het verleden. De FSSC 22000 zal de volledige samenhang van interactieve processen evalueren en doorlichten. Deze procesmatige aanpak betekent niet alleen veiliger voeding voor de verbruikers, het zal ook leiden tot:

- Verbeteringen op het vlak van zakendoen en prestaties
- Verminderde risico's
- Een betere bescherming van bedrijfsreputaties
- Kostenverlaging.

DE NIEUWE AANPAK BEGRIJPEN FSSC 22000 kan toegepast worden door producenten van voedingsmiddelen en voedingsmiddeleningrediënten. De norm werd ontwikkeld door de Stichting Certificatie Voedselveiligheid en wordt volledig erkend door het Global Food Safety Initiative. FSSC 22000 beschrijft een volledig certificatieschema voor Managementsystemen voor Voedselveiligheid en wordt gebaseerd op ISO 22000 met de daarbij horende aanvullende vereisten om te beantwoorden aan noodzakelijke basisvoorwaarden programma's (Pre Requisite Programmes PRP) voor voedselproducenten. Aanvullende programma's ontworpen om aan

de noden van andere partijen in de supply chain te beantwoorden, zoals detailhandelaars, de voederindustrie en boerderijen, worden actief in overweging genomen en kunnen op termijn leiden tot een uitbreiding van het toepassingsgebied van FSSC 22000. Dit betekent dat de voedselindustrie nu technieken omtrent risicomanagement en kwaliteitsborging overneemt, die hun nut reeds bewezen hebben binnen een brede waaier van andere sectoren.

## BEHEERSING VAN DE GEVAREN – DE KERN VAN HET MANAGEMENT VOOR VOEDSELVEILIGHEID

Eén van de belangrijkste principes van de nieuwe aanpak is deze van de beheersing van de gevaren. Een gevaar wordt gedefinieerd als een potentiële situatie die kan leiden tot menselijke schade. Een voedselveiligheidsgevaar wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van biologische, chemische of fysische agentia in de voeding of in de organoleptische eigenschappen van de voeding, met mogelijks gevaar op menselijke schade. Ondernemingen uit de voedselindustrie bevinden zich niet allemaal op hetzelfde niveau wat betreft controle van gevaren in voeding.

Sommige ondernemingen gebruiken heel krachtige systemen die hen in staat stellen hun gevaren te verminderen en te managen. Andere ondernemingen daarentegen bevinden zich in het stadium waar ze de gevaren in hun processen nog identificeren en zullen meer geneigd zijn deze gevaren in een later stadium in de supply chain te borgen. Om de potentiële gevaren op een effectieve manier te bestrijden, moeten alle schakels van de voedingsmiddelenketen in staat zijn risico's te identificeren en te verminderen. Dit kan via het zogenoemde procesmatig managen van de voedselveiligheid..

# ACP HAALT 1<sup>ste</sup> FSSC 22000 CERTIFICAAT



Het eerste geaccrediteerde FSSC 22000 certificaat werd door LRQA op 4 januari 2011 officieel overgemaakt aan het management van de ACP-groep in hun hoofdkantoor in Heusden-Zolder.

ACP, een Europese producent van CO<sub>2</sub>, werd in 1897 opgericht

als l'Acide Carbonique Pur en is uitgegroeid tot één van de Europese topreferenties op vlak van koolzuur (koolstofdioxide of CO<sub>2</sub>).

Dat natuurlijk gas – in de volksmond ook "acide" genoemd – wordt enerzijds gebruikt in de drankenindustrie (de bubbeltjes in spuitwater, bier, frisdrank) en anderzijds vooral

## DE PROCESMATIGE AANPAK – HOE WERKT HET

De procesmatige aanpak is gebaseerd op fundamentele principes met betrekking tot kwaliteitscontrole, vastgelegd in de wereldwijd erkende ISO9001 norm. Een proces wordt gedefinieerd als elke activiteit (of groep van activiteiten) die middelen gebruikt om inputs om te zetten in outputs. Een procesaanpak wordt gedefinieerd als een systematische identificatie en management van die processen en meer bepaald de interacties tussen hen onderling. Dit laatste is van cruciaal belang. Eén van de belangrijkste tekortkomingen van de andere methodes was de checklistmentaliteit, waarbij er vooral nagegaan werd of de individuele elementen aanwezig waren. Via de procesmatige aanpak wordt er daarentegen bekeken hoe elk proces het andere beïnvloedt. Het is een netwerk of een web van interacties.

## EEN SYSTEMATISCHE AANPAK OM EEN "WEB" VAN PROCESSEN TE MANAGEN

Op basis van een systematische aanpak beheert de FSSC 22000 de verschillende processen die aanwezig zijn in om het even welk managementsysteem voor de voedselveiligheid. Bijgevolg kunnen we stellen dat de productie van elk product ook een groep van onderling gerelateerde activiteiten met zich meebrengt, die als volgt kunnen onderverdeeld worden:

- **Vereisten identificeren**  
De noden en verwachtingen van klanten, regelgevers, aandeelhouders en de organisatie zelf.
- **Productrealisatie**  
De verwerking van ruwe grondstoffen tot afgewerkte producten.

in de voedingsindustrie (als koel- of vriesmiddel).

Daarnaast wordt CO<sub>2</sub> ook gebruikt in diverse andere nijverheden, bijvoorbeeld voor reiniging door middel van droogijstralen, of voor de behandeling van afvalwater.

ACP heeft zich sinds midden de jaren '90 toegelegd op de recuperatie van CO<sub>2</sub> van hoge kwaliteit.

ACP maakt geen CO<sub>2</sub>, dat bekendstaat als een broeikasgas, maar recupereert CO<sub>2</sub> dat bij andere (industriële) processen toch zou vrijkomen.

Het hoofdkwartier en competentiecentrum van ACP is sinds 1995 gevestigd in Heusden-Zolder, waar ook de productie van droogijds plaatsvindt en CO<sub>2</sub> in cilinders wordt afgevuuld

(Eurocylinder).

Daarnaast beschikt ACP over productievestigingen voor vloeibaar CO<sub>2</sub> in Tertre, in het Nederlands-Limburgse Geleen (50 %) en in het Poolse Włocławek, en een verkooporganisatie over bijna heel Europa.

Momenteel wordt een nieuwe productievestiging gebouwd in Beinhem (Frankrijk).

De groep is met zijn CO<sub>2</sub>-activiteiten goed voor een omzet van 35 miljoen euro en telt 100 medewerkers.

ACP is volledig in handen van de Belgische familie de Murga-Dubois, een tak van dezelfde familie Dubois achter Spadel, bekend van het watermerk Spa. ■

- **Metten, analyseren en verbeteren**  
Op basis van metingen worden risico's tijdens alle processtadia gecontroleerd. Dankzij de analyse kan de organisatie prestatienormen opstellen. Uit deze analyse komen er meetgegevens voort die gebruikt worden door topmanagement om verbeteringen door te voeren.

## Managementverantwoordelijkheid

Het bewijs van de betrokkenheid van topmanagement bij de ontwikkeling en de implementatie van management voor voedselveiligheid en de continue verbetering ervan.

- **Management van middelen** - Dit impliceert personeel, werkomgeving en infrastructuur. De fundamentele vereiste

van deze aanpak is de aanwezigheid van een effectief managementsysteem. Grote organisaties zullen hierover reeds beschikken. Kleinere organisaties zullen mogelijk moeten investeren in managementsystemen, maar deze blijken heel kostenefficiënt, leveren efficiënte verbeteringen en kostenbesparingen op voor de volledige organisatie.

## GELOOFWAARDIGE AUDITPROGRAMMA'S – DE PRAKTIJK ZAL HET LEREN

De volgende stap na het invoeren van een managementsysteem voor voedselveiligheid is geloofwaardige auditing. Een intern auditprogramma is van cruciaal belang en beoordeelt het proces dat nagaat of het systeem geschikt is om bestaande en nieuwe gevaren onder controle te houden op een effectieve ■

en efficiënte manier. Externe audits door derde-partij assessoren zijn eveneens van levensbelang. De kunst van deze audits is om een onafhankelijke validatie van de effectiviteit van het proces uit te voeren, die op zijn beurt het vertrouwen herstelt bij de belanghebbenden – gaande van partners van de supply chain tot de verbruikers en regelgevers. Geaccrediteerde, onafhankelijke, derde-partij assessoren helpen ondernemingen om vertrouwen op te bouwen en te onderhouden. Deze assessoren moeten niet alleen een grondige kennis hebben van de specifieke voedingssector die ze moeten beoordelen, maar ze moeten systemen gebaseerd op processen ook uitstekend kunnen begrijpen. Wanneer aan deze vereisten wordt beantwoord, zal de audit ertoe bijdragen vertrouwen te scheppen in het risicomanagement van de organisatie. Denk eraan dat regelgevers wereldwijd de nieuwe normen bekijken op basis van hun strenge derde-partij inspecties, expert auditoren, en hun onafhankelijke status, en met deze normen rekening houden. Het leven van een regelgever zal binnenkort zo gemakkelijk lijken : ze gebruiken derde-partij beoordelingen om zichzelf gerust te stellen dat de risico's onder controle worden gehouden – en ze richten

hun inspectie op die ondernemingen die niet beschikken over een derde-partij accreditatie.

#### WAT KAN MEN VERWACHTEN – WAT IS DE VOLGENDE STAP?

Het ligt in de lijn der verwachting dat detailhandelaars en klanten hoger in de supply chain zich in de richting van de FSSC 22000-normen gaan bewegen. Ze willen dat hun klanten aan dezelfde normen beantwoorden, en dit kan soms leiden tot audits. Sommige ondernemingen zullen op maat gemaakte vereisten extra moeten toevoegen om aan de specifieke noden te voldoen, maar hierbij worden er gewoonweg een aantal items aan de standaardnormen toegevoegd.

#### WAT MOET U DOEN?

Wanneer u de nieuwe vereisten ernstig opneemt, eraan beantwoordt en aantoont dat u eraan beantwoordt, dan opent u nieuwe markten, vindt u nieuwe klanten en behoudt u deze die reeds klant zijn. U kan de beoordelingskost beperken gezien er nu maar enkel één norm is (certified once, accepted everywhere) en u zal de informatie verworven uit deze procesmatige beoordelingen kunnen gebruiken om elke activiteit te verbeteren. Het is een echte win-win situatie voor de volledige voedselindustrie

– lagere kosten, sterker vertrouwen in voedselproducten en merkbescherming. Succesvolle voedingsondernemingen zijn die ondernemingen die de nieuwe normen aannemen en die deze normen uitspelen als een commercieel voordeel. ■

#### MEER WETEN?

Vind meer informatie op de website [www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com)  
 Voor specifieke technisch-inhoudelijke vragen in verband met FSSC 22000, contacteer [jan.corluy@lr.org](mailto:jan.corluy@lr.org)  
 Voor trainingen in verband met FSSC 22000, contacteer [sarah.ivals@lr.org](mailto:sarah.ivals@lr.org)  
 Voor offertes in verband met FSSC 22000, contacteer [marleen.opsomer@lr.org](mailto:marleen.opsomer@lr.org)



## LRQA FSSC 22000 WEBINAR 24/03/2011

Een update van FSSC 22000 door Cor Groenveld, LRQA's Global Product Manager for Food. Meer info en een inschrijvingslink kan u op onze website terugvinden. [www.lrqaview.be](http://www.lrqaview.be)



## – LLOYD'S LOOPT!

In maart van 2010 lanceerde Richard Sadler als CEO van Lloyd's Register een oproep voor de medewerkers van Lloyd's om samen met hem de historische marathon van Athene te lopen. Historisch, want met deze marathon werd maar liefst de 2500ste verjaardag gevierd van de marathon.

pen op zondag 31 oktober 2010 en met succes beëindigd door Lieven in een schitterende tijd van 4 uren en 22 minuten en 46 seconden.

Tijdens deze marathon werd er voor meer dan €30.000 ingezameld voor een Grieks goed doel. ■

Foto vlnr: Kevin Tsang (Canada) – Joe Elliot (UK) – Sian Stephens (UK) – Richard Sadler – Lieven Vriens

Eén van de uitverkorenen was Lieven Vriens, lead assessor van LRQA België. De uitdagende marathon werd gelo-

## – MVO MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

#### WAT IS MVO?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.

MVO is dus ondernemen met balans tussen economische, sociale en milieubelangen, waarbij er niet alleen naar winst- en verliescijfers gekeken wordt, maar ook naar de gevolgen van de bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu. Daarbij wordt er zowel gekeken naar de huidige gevolgen als naar de toekomstige gevolgen. Vaak wordt er door bedrijven gecommuniceerd dat men aan MVO doet, maar het lukt slechts enkelen om dit te concretiseren. Dit leidt tot een uitholling van het MVO concept. De vraag is dus hoe men als organisatie kan aantonen dat MVO een belangrijk aandachtspunt is in het bedrijf.

#### MVO – WAT DOET ISO?

In eerste instantie kunnen we gaan kijken naar ISO, dewelke specifieke richtlijnen voor MVO heeft ontwikkeld, namelijk de ISO 26000. Deze werd ontwikkeld met de volgende doelstellingen:

- Een internationale consensus creëren over doel en zin van MVO en over de vraagstellingen die een bedrijf moet behandelen
- Richtlijnen aanleveren om deze principes te concretiseren
- De beste praktijken verzamelen, verfijnen en wereldwijd verdelen ten bate van de internationale gemeenschap.

ISO 26000 bevat echter richtlijnen en geen eisen, en er kan ook niet gecertificeerd worden tegen deze norm. ISO 26000 beantwoordt dus goed aan de noden die organisaties kunnen ondervinden wanneer het gaat om het ontwikkelen van een beheerssysteem rond MVO, maar kan niet gebruikt worden om een erkenning te behalen die de organisatie kan gebruiken om naar zijn stakeholders te communiceren. Deze leegte wordt ingevuld door de MVO Prestatieladder.

#### DE MVO PRESTATIELADDER

De norm van de MVO Prestatieladder is eigendom van de Nederlandse FSR « Foundation Sustained Responsibility » en werd mede door LRQA ontwikkeld. De MVO Prestatieladder kent twee belangrijke dimensies:

- *Beheer van de stakeholders*
- *Beheer van 33 MVO gerelateerde indicatoren*

Omdat niet elke organisatie reeds op dezelfde wijze bezig is met MVO en om beginnende bedrijven de kans te bieden om het systeem op een geleidelijke wijze te implementeren, werden er 5 verschillende niveaus gecreëerd. Het verschil tussen deze 5 niveaus zit hem voornamelijk in het aantal indicatoren dat behandeld moet worden en de breedte van de stakeholders. Niveaus 1 en 2 zijn opstapniveaus, waarbij men een verplichting heeft om op te stappen naar het algemeen haalbare niveau 3. Organisaties die zich verder willen onderscheiden, kunnen doorgroeien naar niveau 4 of het excellence niveau 5.

#### MVO STAKEHOLDERS

Op elk van de niveaus dient men te

## WIE IS WIE? LRQA ANTWERP OFFICE

#### Customer Service

Inge Vantichelen - [inge.vantichelen@lr.org](mailto:inge.vantichelen@lr.org) - 03/212.16.52  
 Annick Van den Eynde - [annick.vandeneynde@lr.org](mailto:annick.vandeneynde@lr.org) - 03/212.16.53  
 Christel Van Camp - [christel.vancamp@lr.org](mailto:christel.vancamp@lr.org) - 03/212.16.54

#### Training Services

Sarah Ivens - [sarah.ivals@lr.org](mailto:sarah.ivals@lr.org) - 03/202.16.20

#### Sales Administration

Eveline Stultiens - [eveline.stultiens@lr.org](mailto:eveline.stultiens@lr.org) - 03/202.16.21

#### Sales Representative

Marleen Opsomer - [marleen.opsomer@lr.org](mailto:marleen.opsomer@lr.org) - 03/212.16.51

#### Sales & Account Manager

Kris Winters - [kris.winters@lr.org](mailto:kris.winters@lr.org) - 03/212.16.69

#### Training & Marketing Manager

Yuri Cosco - [yuri.cosco@lr.org](mailto:yuri.cosco@lr.org) - 03/212.16.40

#### Manager LRQA Belgium

Dirk Van Bogaert - [dirk.vanbogaert@lr.org](mailto:dirk.vanbogaert@lr.org) - 03/212.16.40

identificeren welke de stakeholders zijn met betrekking tot MVO en deze linken aan de op dat niveau van toepassing zijnde indicatoren. Daarnaast dient geïdentificeerd te worden op welke wijze de stakeholders betrokken worden bij de de MVO aanpak, op welke wijze er met hun gecommuniceerd zal worden.

Zoals reeds eerder gezegd verandert de breedte van de stakeholders: in niveau 1 spreekt men over die stakeholders die een integraal onderdeel van de organisatie zijn en een direct belang hebben bij het economische succes. In het excellence niveau 5 is dit uitgebreid tot alle stakeholders die de samenleving representeren.

#### MVO INDICATOREN

De MVO Prestatieladder definieert 33 verschillende indicatoren. Deze indicatoren kan men onderverdelen in de ondertussen welbekende domeinen van het People – Planet – Profit principe.

In het People domein worden 22 indicatoren gedefinieerd, verdeeld over de thema's arbeidsomstandigheden,

mensenrechten, eerlijk zaken doen en consumentenaangelegenheden. Met betrekking tot Planet worden er 8 indicatoren genoemd, met betrekking tot milieu, grondstoffen, emissies en energie, en tenslotte 3 indicatoren voor Profit. ■

#### MEER WETEN?

Download gratis de norm op [www.mvoPrestatieladder.nl](http://www.mvoPrestatieladder.nl) (bij downloads) en vind meer info op de website [www.lrqaview.be/nl/mvo-Prestatieladder.htm](http://www.lrqaview.be/nl/mvo-Prestatieladder.htm)

Voor specifieke technisch-inhoudelijke vragen i.v.m. MVO, contacteer [jean-charles.deviron@lr.org](mailto:jean-charles.deviron@lr.org)  
 Voor trainingen i.v.m. MVO, contacteer [sarah.ivals@lr.org](mailto:sarah.ivals@lr.org)  
 Voor offertes in verband met MVO, contacteer [eveline.stultiens@lr.org](mailto:eveline.stultiens@lr.org)

# LRQA TRAININGSOVERZICHT 2011

BIZBIS LRQ2010-04

## IN-COMPANY TRAININGEN

Alle trainingen kunnen ook op uw bedrijf worden gegeven. Voor inlichtingen: [sarah.ivals@lr.org](mailto:sarah.ivals@lr.org) Tel: + 32 3 202 16 20

Training	Duur	Startdata 2011, o.a.	Plaats
<b>KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEMEN</b>			
Introductie cursus ISO9001	1d	31/01/2011, 28/03/2011, 23/05/2011, 05/09/2011, 14/11/2011	Antwerpen
Interne kwaliteitsaudits	2d	01+02/02/2011, 29+30/03/2011, 24+25/05/2011, 06+07/09/2011, 15+16/11/2011	Antwerpen
Optimaliseren van auditvaardigheden <b>NIEUW</b>	1d	17/03/2011, 06/10/2011	Antwerpen
IRCA Lead Auditor van kwaliteitsmanagementsystemen	5d	28/02 → 04/03/2011, 19 → 23/09/2011 02 → 06/05/2011, 21 → 25/11/2011	Antwerpen Gent
Optimaliseren van lead-auditvaardigheden <b>NIEUW</b>	2d	23+24/03/2011	Antwerpen
<b>MILIEUMANAGEMENTSYSTEMEN</b>			
Introductie ISO 14001	1d	04/04/2011, 03/10/2011	Antwerpen
Interne milieu-audits <b>NIEUW</b>	2d	05+06/04/2011, 04+05/10/2011	Antwerpen
IRCA Lead Auditor van milieumanagementsystemen	5d	14 → 18/03/2011	Lokeren
<b>MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN</b>			
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	1d	op aanvraag	
MVO Prestatieladder	1d	op aanvraag	
<b>MANAGEMENTSYSTEMEN VOOR VOEDSELVEILIGHEID</b>			
Interpretatie en toepassing van de BRC Food Safety Standard <b>NIEUW</b>	2d	11+12/05/2011	Antwerpen
Introductie cursus ISO 22000 en FSSC 22000	1d	op aanvraag	
Introductie cursus HACCP-eisen	1d	op aanvraag	
Interne HACCP-audits	2d	op aanvraag	
IRCA Lead Auditor van voedselveiligheidsystemen	5d	24 → 28/01/2011, 23 → 27/05/2011	Rotterdam
<b>MANAGEMENTSYSTEMEN VOOR VEILIGHEID EN WELZIJN</b>			
Introductie cursus OHSAS 18001	1d	Op aanvraag	
VCA-implementatie cursus <b>NIEUW</b>	1d	Op aanvraag	
<b>MANAGEMENTSYSTEMEN VOOR DE AUTOMOTIVE SECTOR</b>			
Introductie cursus ISO/TS16949 en interne audits		Op aanvraag	
<b>IT SECURITY</b>			
Introductie cursus ISO 27001 over informatiebeveiliging en interne audits		Op aanvraag	
<b>ALGEMENE TRAININGEN</b>			
Ontwerpen/vereenvoudigen van documentatie managementsystemen	1d	Op aanvraag	Rotterdam
Opstellen prestatie-indicatoren en de Balanced Scorecard	1d	Op aanvraag	Antwerpen

Schrijf u in via [www.lrqa-view.be](http://www.lrqa-view.be) of mail [sarah.ivals@lr.org](mailto:sarah.ivals@lr.org)

Het volledige overzicht vindt u ook terug op bovenstaande website. Eventuele bijkomende trainingen of updates aan geplande trainingen kan u daar raadplegen.

LRQA BELGIUM

Rijnkaai 37

B-2000 Antwerpen

Tel: +32 3 202 16 20

Fax: +32 3 212 16 49

[www.lrqa-view.be](http://www.lrqa-view.be)