

# - Q VIEW

Nieuwsbrief Lloyd's Register Quality Assurance Belgium  
Februari 2006



## BUSINESS ASSURANCE:

Een nieuw  
concept voor  
certificatieaudits



**LRQA**  
Measure the Difference

Managementsystemen moeten vandaag de dag in staat zijn om toegevoegde waarde te leveren aan organisaties. Management-systemen moeten daarom toekomstgericht zijn en de "stakeholders" voldoende waarde kunnen opleveren. Voor ISO 9001 zijn de primaire "stakeholders" de klanten en voor ISO 14001 is dit "het milieu". Maar ook de strategische doelstellingen van organisaties moeten voldoende aan bod komen via moderne managementsystemen. De klassieke auditmethodes moeten daarom ook mee evolueren en worden aangepast aan de werkelijke noden van alle belanghebbenden.

Daarom heeft LRQA een nieuwe aanpak ontwikkeld die tegemoet komt aan de verschillende noden en die vooral gericht is op het behalen van werkelijke resultaten.



Dit concept noemen wij "Business Assurance". Het wordt toegepast op certificatieaudits met als doel een hogere meerwaarde en tastbare resultaten te genereren. LRQA stelt op die manier de klant centraal in het certificatieproces. Naast het

nagaan of de organisatie voldoet aan de eisen van de norm kunnen we via het "Business Assurance" concept verder gaan in het leveren van tastbare resultaten. Getuigenissen daarvan kunt u vinden in de cases op pagina 5 en 6.

Deze Q-view geeft u inzicht in dit nieuwe concept dat we vanaf heden gradueel zullen invoeren. De bedoeling is om via certificatieaudits meer en meer "maatwerk" te leveren. Omdat de noden van organisaties ook in de tijd veranderen zal het Business Assurance concept geen statisch gegeven zijn. Continu zullen er aanpassingen worden gedaan, zoveel mogelijk gericht op de individuele klanteneisen.

Certificatie van managementsystemen is "volwassen" geworden. LRQA wil via Business Assurance de toekomst van uw organisatie mee verzekeren: weg van de "commodity" naar meer toegevoegde waarde.

**Daniel Frickel**  
*Assessor Manager LRQA Belgium*

## Business Assurance: een nieuw concept voor certificatieaudits met een hogere meerwaarde en tastbare resultaten.

## LRQA stelt de individuele klant centraal in het certificatieproces.

### Waarom ?

LRQA zal haar dienstenpakket van certificatie, training en onderzoek de komende jaren innoveren en uitbreiden opdat onze klanten beter in staat zullen zijn:

- **De beloftes** aan hun klanten en andere stakeholders waar te maken en hun reputatie te versterken
- **De meerwaarde** van hun management systemen te relateren aan prestatieverbetering (financieel en non financieel)

Managementsystemen worden steeds belangrijker voor organisaties. Het bereiken van business doelstellingen wordt meer en meer afhankelijk van het effectief functioneren van die systemen.

Verbetering van resultaten, innovatie, adaptief vermogen en risico beheersing zijn cruciaal om in de toekomst succesvol te kunnen blijven.

Onze nieuwe assessment aanpak volgens het Business Assurance concept zal u ondersteunen bij deze trends en onze aanpak zal daarom sterker focussen op de resultaten en verbeteringen in uw organisatie. Daarmee zal LRQA zich onderscheiden van certificeerders die er onvoldoende in slagen meerwaarde te leveren aan hun klanten en aan belanghebbenden van certificatie.

# ASSURANCE?



## Focus audit

- 1: review**  
trends in prestatiegegevens, documentatie verbeteringen,  
lessons learned uit audit resultaten
- 2: preview**  
bespreken ideeën en wensen over toekomst, nagaan hoe  
managementsysteem hierin kan ondersteunen
- 3: plannen**  
audit thema's en improvement log onderwerpen  
vaststellen, benodigde expertise auditteam bepalen

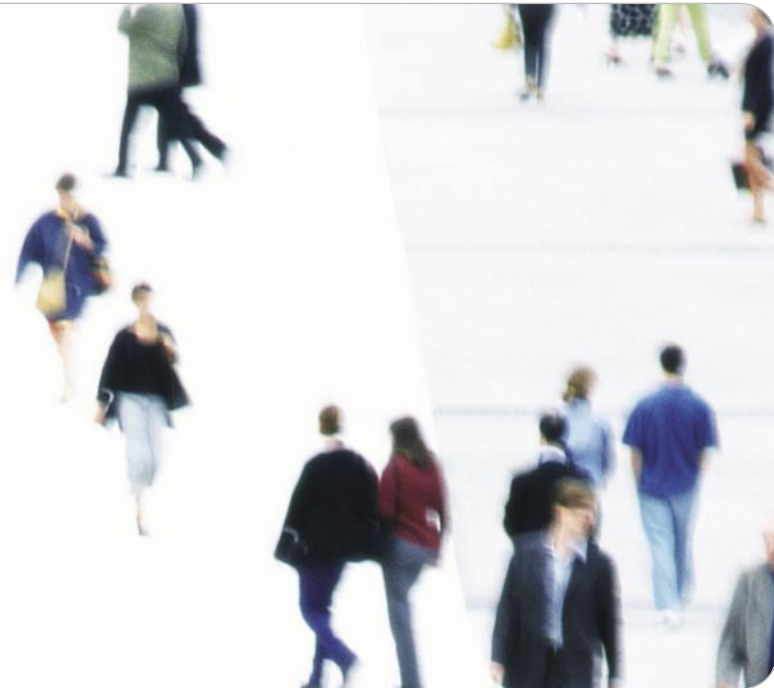
Business Assurance zal organisaties helpen om hun beloftes en afspraken tegenover de verschillende stakeholders na te komen. Managementsystemen gebaseerd op het Business Assurance principe zullen even belangrijk worden als financiële systemen. Audits gebaseerd op het Business assurance concept zullen duidelijk inzicht geven in de mogelijkheden tot verbetering en zullen organisaties helpen om hun doelstellingen en beloftes na te komen.

**Figuur 1** De "focus audit" wordt een belangrijk onderdeel van de certificatieaudits: deze wordt uitgevoerd tijdens het laatste bezoek voor de hernieuwingsaudit en heeft als doel het evalueren van

de prestatie van het managementsysteem (review), het afstemmen van belangrijke auditonderwerpen voor de toekomst (preview) en het uitwerken van een planning (plannen).

Kortom, Business Assurance zorgt voor een voortdurende integratie van visie, precisie en de wil om te verbeteren in de structuur van een organisatie, ongeacht de omvang of locatie.

# HOE WERKT BUSINESS ASSURANCE?



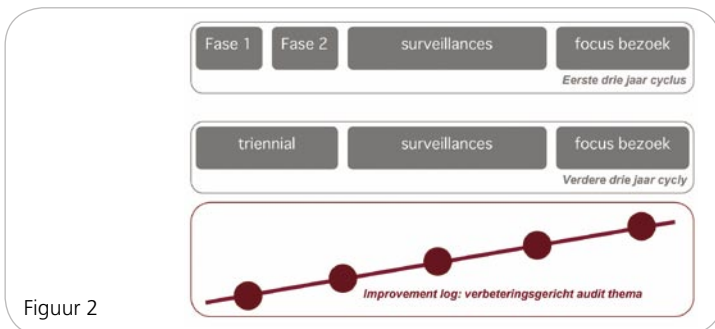
In partnership met onze klanten zullen wij afspraken maken over de invulling van de audits. Voorop blijft staan dat LRQA het systeem toetst aan de normvereisten. Maar daarnaast worden de audits afgestemd op de individuele behoeften van elke organisatie. Ook de rapportage en de ondersteunende middelen worden afgestemd op uw profiel.

**Ons auditproces zal voortdurend worden aangepast. Eerste stappen werden daartoe reeds gezet:**

Eén maal in de drie jaar zal uw assessor een focus audit (FIG 1) uitvoeren waarin samen met u

gekeken wordt naar de prestaties van de afgelopen jaren en hoe het systeem daaraan heeft bijgedragen. Ook zal samen met uw management vooruit gekeken worden op ontwikkelingen in uw sector.

Op basis van die 'review' en 'preview' kan een plan worden opgesteld voor de komende jaren. We kunnen specifieke thema's in het plan onderbrengen afgestemd op uw behoeftes, op gewenste wijzigingen in uw organisatie en op de prestaties van het systeem. Ook kunnen we specifieke expertise in het audit team inbrengen als u dat wenst.



Figuur 2

## Het improvement Log als integraal onderdeel van Business Assurance:

Vanaf 2005 is LRQA begonnen met het opnemen van de registratie van verbetertrajecten in de auditrapporten. Op die manier

wordt het voor iedereen duidelijk dat audits niet enkel conformiteit met de normen bewerkstelligen maar dat deze ook aantoonbare resultaten opleveren. Overigens wordt "continu verbeteren" in heel wat normatieve vereist. Veel organisaties hebben het moeilijk om dit "aantoonbaar" te

maken. Via deze registratie kunnen wij het management ondersteunen door regelmatig de stand van zaken weer te geven via het improvement log. De verbetering moet gericht zijn naar de stakeholders die maatgevend zijn voor de norm waartegenover wij auditeren: voor ISO 9001 is dit

uiteraard de klant. Het improvement log zal uw organisatie helpen om aandacht te geven aan langere termijn verbeteringen.

### Voorbeeld improvement log:

Start

#### Wat moet er verbeteren?

Leverbetrouwbaarheid A klanten

#### Uitgangssituatie

Op orderregel niveau nu 10% leveringen te laat

#### Gewenste situatie

Te late leveringen orderregels terugbrengen naar 3% bij A klanten met handhaving huidige performance voor B en C klanten.

#### Streefdatum:

31 - 01 - 06

#### Voortgang

juni 2006

#### Samenvatting vorderingen

Projectteam ingericht, leverbetrouwbaarheid cijfers geanalyseerd, acties opgestart.

#### Huidige situatie

Nu 8% leveringen te laat.

#### Status

Open

Voortganggegevens

## CASE 1: BUSINESS ASSURANCE TOEGEPAST



Voor een onderneming werkzaam op het gebied van medische beeldverwerkingsystemen heeft LRQA naar aanleiding van de nieuwe aanpak i.v.m. audits volgens het business assurance principe volgend audittraject uitgewerkt.

### Korte voorgeschiedenis:

Tijdens een opvolgingsbezoek voor

ISO 9001:2000 werd het duidelijk dat er heel wat voorbereidingsactiviteiten werden uitgevoerd door de onderneming in het kader van de erkenning door de FDA (Food and Drug Administration). Het was de bedoeling om binnen het jaar een aanvraag te doen voor erkenning van het productengamma voor de FDA zodat de onderneming haar producten op de Amerikaanse en Canadese markt kon brengen. Een grote bezorgdheid van het management en de kwaliteitsverantwoordelijke was dan ook om dit proces zo vlot mogelijk te laten verlopen en om zekerheid te hebben i.v.m. de status van hun vorderingen. Binnen het kader van de nieuwe aanpak volgens het business assurance principe hebben wij voorgesteld om het volgende

opvolgingsbezoek te wijden aan de aspecten van de FDA reglementering tijdens het opvolgingsbezoek om na te gaan wat de huidige status was van de vorderingen.

De focus van het opvolgingsbezoek werd dan ook in overleg met het management volledig aangepast aan de FDA vereisten die trouwens in zeer grote mate overeenkomen met de ISO 9001:2000 eisen maar die wel meer formalistisch zijn opgesteld. Ook de auditoren van FDA zijn veel meer inspectie gericht. LRQA had daarom het auditteam aangepast aan de wensen van de onderneming en meer rekening gehouden met die meer formalistische aanpak. In het kader van business assurance werd dan ook situationeel gekeken naar de verschillende formele aspecten van de FDA eisen en die werden nauwgezet

onder de loep genomen.

Het resultaat van deze audit was een rapport dat zeer goed de voortgang weergaf t.o.v. de FDA eisen en tegelijkertijd een stand van zaken opgaf t.o.v. de ISO 9001:2000 verlangens. De zwakke en sterke punten werden aangehaald en de potentiële 'observations' werden duidelijk gepresenteerd op de 'closing' meeting aan het voltallige management. Ondertussen werd met de onderneming afgesproken om na de ISO 9001:2000 audit een éénmalige verificatie van de gehele organisatie op basis van FDA vereisten uit te voeren met als doel de wat achtergebleven onderdelen bewust te maken van de situatie en om een rapportage te kunnen doen aan het management.

## CASE 2: BUSINESS ASSURANCE TOEGEPAST

Eén van onze grotere internationale klanten is actief in de air cargo. LRQA heeft bij deze organisatie in partnerschap een auditstrategie (ISO 9001) uitgewerkt waarbij de interne audits worden gesynchroniseerd met de LRQA audits.

### Een korte voorgeschiedenis:

Deze complexe organisatie was voorheen in delen gecertificeerd. In samenspraak met LRQA werd gewerkt aan implementatie van het overkoepelende en wereldwijde management systeem voor de totale organisatie. Het voordeel daarvan is dat nu juist op de kritieke interfaces van de business processen wordt getoetst waardoor voor het management relevanter onderwerpen onderzocht worden. In deze nieuwe situatie ontstond bij het topmanagement van onze klant de behoefte de audits nog scherper

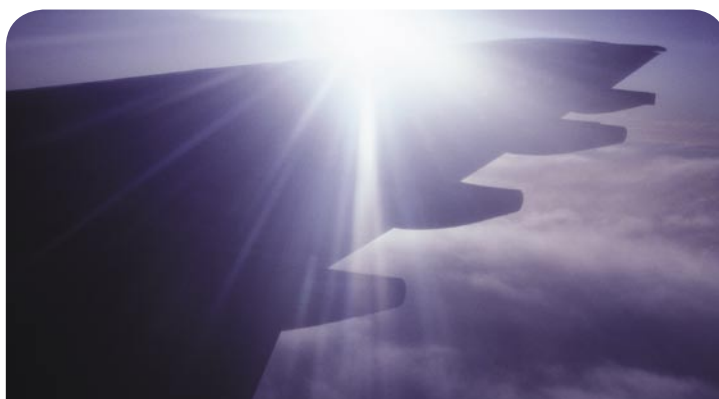
te laten focussen en daartoe heeft LRQA een nieuwe aanpak doorgevoerd.

Essentie van de nieuwe aanpak volgens het business assurance

principe is dat LRQA jaarlijks samen met het management een thema voor de audits afstemt. Dat thema heeft duidelijke relevantie in de performance naar de afnemers. Vervolgens wordt bepaald waar en hoe het thema optimaal kan worden geauditeerd. Een combinatie van externe en interne audits wordt gepland om het onderwerp uit te diepen. Vaak

wordt zelfs een specifiek team van interne auditors geselecteerd, getraind en voorbereid om deze bijzondere audit succesvol uit te voeren waarbij auditors uit alle werelddelen worden ingezet die elkaar én het management op de hoogte houden van de vorderingen. Gezamenlijk stelt het audit team vervolgens een rapportage op die aan het management wordt voorgesteld.

Deze aanpak heeft al tot een groot aantal interface overschrijdende verbeteringen geleid voor deze organisatie.



## – CASE 3: BUSINESS ASSURANCE TOEGEPAST

Een bedrijf actief in de logistieke sector met veel seizoensgebonden arbeid beschikte over een ISO 9001 certificaat. Al verschillende jaren werden op regelmatige basis certificatieaudits uitgevoerd. Naar aanleiding van een grote expansie werd een bijkomend magazijn toegevoegd aan het certificatieproces.

### Korte voorgeschiedenis:

Door de enorme expansie op zeer korte termijn en de afhankelijkheid van één klant voor deze activiteiten werd gevreesd voor mogelijke problemen. Daarenboven werden er vooral flexibele arbeiders ingeschakeld via een interimkantoor om pieken op te vangen in de uitlevering van goederen voor West Europa. In het kader van business

assurance werd besloten om de audits grotendeels te concentreren rond de manier waarop nieuwe arbeiders werden ingeschakeld in het arbeidsproces en hoe het proces van interimarbeiders werd geregeld. Tevens werd er vanuit het management gevraagd om de competentiesystematiek door te lichten en na te gaan of de strategische doelstellingen werden doorvertaald tot op het niveau

van de werkvloer. Daarnaast werd gevraagd om na te gaan of de communicatie met deze strategische klant op de verschillende managementniveau's kon worden geauditeerd.

Het resultaat van deze aanpak volgens het business assurance



principe heeft geleid tot een verbetering van de communicatiestructuur en een wijziging van de manier waarop competenties werden beoordeeld. Ook de strategische doelstellingen werden volledig anders gecommuniceerd en een trainingsprogramma voor eerstelijnsmanagers werd opgezet. Na verloop van tijd werd het managementsysteem volgens ISO 9001 en de business assurance aanpak door LRQA gebruikt als enige sturingsmechanisme voor de logistieke business.

## – CASE 4: BUSINESS ASSURANCE TOEGEPAST

Voor één van onze klanten, een dienstverlener op het gebied van document management viel de certificaatvernieuwing samen met de introductie van de Sarbanes Oxley act.

Tijdens een focus gesprek met de lead auditor van LRQA gaf het bedrijf aan dat zij de audits graag naar een ander niveau wilden tillen: duidelijk moesten klantfocus en procesdenken tot uiting komen. Dit ook omdat de organisatie wereldwijd Sarbanes Oxley Act (SOX) implementeerde waarbij procesdenken elementair is in het opsporen van financiële risico's. Financieel en klantgericht procesdenken dus. Wat nu als we hiervoor dezelfde processchema's gaan gebruiken? Wat nu als we kwaliteitsmanagement door dezelfde groep mensen laten ontwikkelen en bewaken? Wat nu als we de processchema's voor SOX

ook inrichten voor kwaliteit? En dus niet alleen de financiële risicofactoren identificeren en er controls voor inrichten, maar ook de risico's ten aanzien van klanttevredenheid identificeren? En ons zelf ook toetsen op het hebben van de juiste controls om deze risico's te dekken? Wat als we LRQA onze aanpak laten valideren en ons laten uitdagen verder te gaan met verbeteringen?

In samenspraak met de LRQA assessor is een scenario uitgewerkt voor de aankomende audits.



Daarbij is bedrijfsintern een MCD (Management Cycle Documents) methodiek ontwikkeld en daarnaast past LRQA per audit een thema toe dat vanuit de klant een financieel risico bepaalt. LRQA bewaakt daarbij natuurlijk haar onafhankelijkheid door naast het thema ook aan andere klantgerichte risico's voldoende aandacht te besteden.

**Voorafgaand aan iedere LRQA audit wordt nu een MCD opgesteld per proces;**

De betrokken lijnverantwoordelijken krijgen een kleine interne workshop waarin de essentie van het Demingdenken en het MDC wordt uitgelegd waarna zij zelf de MDC's opstellen voor hun proces. Zij stellen vast of het doel van het proces duidelijk is. Ook gaan zij na of de resultaten die gemeten worden een relatie hebben met de procesdoelstelling en of er een overlegvorm is waarin regelmatig

de resultaten geanalyseerd en besproken worden om mogelijke verbeteringen door te voeren. Het opstellen van een MDC levert meteen een procesvastlegging op waarin zowel SOX als Kwaliteit beheersing is vastgelegd. Alleen al door het in kaart brengen van de MDC worden allerlei verbeteringsmogelijkheden vastgesteld. Uiteindelijk resulteert de audit aanpak dus in verbeterde procesresultaten en transparant vastgelegde processen. Corporate audits en SOX audits zijn nu vooral de audits waarbij de basis controls van de organisatie wordt getoetst. De LRQA audits zijn degene waarbij de organisatie uitgedaagd wil worden nog verder te gaan in klanttevredenheid en procesbeheersing. Dat de lokale organisatie van deze multinational meteen tot interne benchmark van SOX & 9001 management is gebombardeerd is alvast een bewijs van effectiviteit!

# – ISO 22000: HET RECEPT VOOR VOEDSELVEILIGHEID IN DE GEHELE KETEN

Voor het effectief beheersen van voedselveiligheid dient HACCP geïntegreerd te worden in een managementsysteem en is een ketenbenadering van belang. ISO-22000 is de eerste internationaal erkende norm die hiervoor het recept én de ingrediënten biedt. De norm kan u helpen om een effectief voedselveiligheidsmanagementsysteem op te zetten en daarmee uw risico's voor voedselveiligheidsproblemen te verkleinen. LRQA kan u helpen om deze norm te implementeren en kan u tegen deze norm

certificeren.

**Wat is ISO-22000?**

- Een internationaal erkende norm voor voedselveiligheidsmanagementsystemen
- Is geschikt voor alle organisaties in de voedingsmiddelenketen (incl. toeleveranciers van niet-levensmiddelen en dienstverlenende bedrijven)
- Is een norm die bestaat uit drie hoofdonderdelen : HACCP eisen, managementsysteemeisen en eisen voor "good practices"
- Kan afzonderlijk gebruikt worden, maar ook samen met andere ISO normen om een geïntegreerd managementsysteem op te zetten (voedselveiligheid, kwaliteit, milieu, arbo)
- Past in een "risk based

management" systeembenadering

**Wat kan LRQA voor u betekenen?**

- een ééndaagse ISO-22000 workshop. Na deze workshop bent u in staat om uw bestaande voedselveiligheidssysteem te laten voldoen aan de ISO-22000 eisen.
- ISO-22000 pre-audits, GAP analysis. Hiermee krijgt u een helder beeld van de status van uw managementsysteem ten opzichte van de eisen van ISO-22000
- ISO-22000 certificatie audits ISO-22000 audits kunnen afzonderlijk plaatsvinden maar het is ook mogelijk om geïntegreerde audits tegen meerdere normen uit te voeren. (BRC/BRC loP, HACCP, GMP



Supply Chain, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, IFS, FAMI-QS). Dit bespaart onnodige overlap en kosten. Tevens wordt de tijdsbesteding voor een ISO-22000 certificatie-audit gereduceerd als een bedrijf een reeds tegen een erkende norm gecertificeerd systeem heeft.

## HEDELAB

Producent van voedingssupplementen

**Gilles Gernaey, Scientific Director:**

"Voor ons is het doel van ISO 22000 om een geharmoniseerde toepassing te bewerkstelligen – met welk product of in welk land dan ook – van de HACCP methode (Hazard Analysis and Critical Control Points), die door deskundigen algemeen wordt erkend als het best beschikbare instrument om de veiligheid in de voedselketen voor de consument te waarborgen. Na de diverse voedselcrisissen hebben

bepaalde landen, en ook bepaalde industriële voedingsgroepen en dito bedrijven, hun eigen veiligheidsnormen ontworpen, met als resultaat dat men nu meer dan 20 normen hanteert. Dankzij de internationale consensus die tot de ontwikkeling van ISO 22000 heeft geleid, is een certificatie volgens deze norm voorbestemd om de internationale maatstaf voor voedselkwaliteit te worden."



Hier ziet u de overhandiging van het certificaat door Elio Di Rupo, minister-president van de Waalse regering

## – FOODNEWS:

Lloyd's Register EMEA (LRQA) gaat voor de Belgische markt samenwerken met Integra bvba

Op 25 november 2005 hebben beide organisaties een samenwerkingsovereenkomst met elkaar getekend. Integra bvba is een controle- en certificeringsorganisatie die zich gespecialiseerd heeft in de landbouw en voeding. LRQA heeft wereldwijd een sterke voedingsactiviteit ontwikkeld. De activiteiten van beide organisaties zijn zo complementair voor de Belgische markt dat een samenwerking welhaast natuurlijk leek. Vooral op het vlak van de "lokale Belgische schema's" zoals de autocontroleplannen zal in de toekomst worden samengewerkt. De laatste jaren hebben zich enorme ontwikkelingen voorgedaan in de certificatieschema's die verband houden met "Food en

Feed". Een samenwerking leek dan ook noodzakelijk om tegemoet te



Op de foto links: Ton Holthuis, Area Manager WEA en Country Manager Belgium en rechts: Bart Maes, Directeur Integra bvba

komen aan deze ontwikkelingen. Zo kan iedere partner in de samenwerking zijn competentiedomein ter beschikking stellen van elkaars klanten.

# TRAININGSOVERZICHT VOORJAAR 2006

Schrijf u in via  
[www.lrqg-view.be](http://www.lrqg-view.be)

Training	Duur	Startdata 2006	Plaats
<b>Kwaliteitsmanagementsystemen</b> Introductie cursus ISO9001	1d	21/3 30/5 14/3 30/5	Rotterdam Antwerpen
ISO9001 / ISO9004	2d	8/3 10/5 21/6	Rotterdam
Interne kwaliteitsaudits	2d	14/2 8/3 22/3 5/4 26/4 17/5 15/3 10/5 21/6 1/2 5/7 8/2 31/5	Rotterdam Arnhem Groningen Geldrop
Optimaliseren van interne auditvaardigheden	1d	1/2 15/3 26/4 31/5 27/6 7/3 27/6	Antwerpen Rotterdam
Lead Auditor van kwaliteitsmanagementsystemen	5d	25/4 26/6 13/2 13/3 24/4 15/5 26/6	Antwerpen Rotterdam
Optimaliseren van lead auditvaardigheden	2d	3/4 12/6 8/2 31/5	Arnhem Rotterdam
<b>Milieumanagementsystemen</b> Lead auditor van milieumanagementsystemen	5d	6/2 15/5 12/6	Rotterdam
<b>Managementsystemen voor de voedselveiligheid</b> Introductie cursus HACCP	1d	14/2 16/5	Rotterdam
Introductie cursus ISO22000	1d	9/2 25/4 13/6 28/3 18/5	Rotterdam Antwerpen
Introductie cursus Supply Chain Management	2d	Op aanvraag	
Interne HACCP-audits	2d	15/2 17/5	Rotterdam
<b>Managementsystemen voor de automotive sector</b> Introductie cursus ISO/TS16949	1d	1/3 13/6	Rotterdam
Interne ISO/TS16949 en QS9000 audits	2d	2/3 9/5 14/6	Rotterdam

## Onafhankelijkheid en onpartijdigheid van LRQA op het vlak van trainingen in WEA verband:

Het is enkel toegestaan dat certificatieinstellingen vormingscursussen geven die betrekking hebben op kwaliteitsborging, management-systemen of auditing waarbij enkel adviezen mogen worden gegeven die publiekelijk beschikbaar zijn.

Omdat hierover ook internationaal nieuwe richtlijnen in de maak zijn, hebben wij het programma nogmaals nagekeken en werden er een aantal trainingen uit het aanbod gehaald omdat de perceptie ontstond dat deze niet voldeden aan de richtlijnen i.v.m. onafhankelijkheid. Ook alle "interne" trainingen worden ook in "open" formule aangeboden. Daarbij

wordt het materiaal dat publiekelijk toegankelijk is in de open training gebruikt om ook bedrijfsintern te geven. In sommige publicaties, die reeds eerder zijn verschenen, kan het gebeuren dat een aantal geschrapte trainingen nog in het aanbod zitten (audit supervisé via LRQA Frankrijk). Voor bedrijfsinterne trainingen raden wij dan ook aan om steeds contact op

te nemen met Inge Van Tichelen op het nummer: **03/212.16.52** of [inge.vantichelen@lr.org](mailto:inge.vantichelen@lr.org). Zij kan samen met u nagaan welke trainingen beschikbaar zijn in de WEA. De website [www.lrqg-view.be](http://www.lrqg-view.be) is echter steeds up to date.



**LRQA**  
Measure the Difference

Lloyd's Register EMEA  
Rijnkaai 37  
B-2000 Antwerp  
Tel.: +32 3 212 16 40  
Fax: +32 3 212 16 49  
e-mail: [inge.vantichelen@lr.org](mailto:inge.vantichelen@lr.org)  
[www.lrqg.com](http://www.lrqg.com)



