

BALANS

Magazine van DNV GL - Business Assurance

November | 2014



DNV GL,
EEN NIEUW
ELAN EN NOG
MEER KANSEN

OOK IN DEZE UITGAVE:

TRAINING

ROYAL HASKONINGDHV LEIDT
INTERNE AUDITORS OP MET
E-LEARNING

DUURZAAMHEID

ONDERZOEK NAAR DE DUURZAAM-
HEID VAN 'S WERELDS GROOTSTE
BEDRIJVEN

CERTIFICERING

UPDATE OVER DE NIEUWE ISO
NORMEN

DNV GL

NIEUW ELAN EN NOG MEER KANSEN

Ons huismagazine BALANS in een nieuw jasje, voorzien van een ander logo. Want DNV is eind 2013 gefuseerd met Germanischer Lloyd (GL). Met 16.000 mensen wereldwijd zet DNV GL zich in om de wereld safer, smarter & greener te maken. Een jaar na de samensmelting is de nieuwe organisatie zichtbaar. Een organisatie met nieuw elan.

„DNV GL staat bol van ambitie,” zegt Henk de Gooijer, directeur Benelux van DNV GL - Business Assurance. „Onze afdeling Business Assurance is een van de grootste certificatie instellingen ter wereld. Maar we hebben nog veel meer in huis. DNV GL levert diensten op het gebied van classificatie en technische inspectie, software en onafhankelijk, deskundig advies. De grote winst van de fusie is, dat we meer diensten kunnen aanbieden op basis van een nog sterkere internationale basis en know how. DNV streefde naar een leidende positie op wereldniveau. Die positie is er nu, met synergievoordelen. Het portfolio is aanzienlijk vergroot. We kunnen onze klanten op nog meer terreinen bedienen.”

Bredere dienstverlening

In 2015 zal DNV GL haar diensten uitbreiden. In het najaar van 2015 zullen de nieuwe ISO 9001:2015 (kwaliteitsmanagement) en ISO 14001:2015 (milieu-management) worden gepubliceerd. Voor de zorg- en welzijnssector is al een nieuwe norm gelanceerd, de EN 15224, ofwel ISO 9001 voor de Zorg. In 2016 wordt de nieuwe ISO 45001:2016 verwacht (arbo- en veiligheidsmanagement, ter vervanging van OHSAS 18001). Alle organisaties met een managementsysteem conform deze normen zullen zich gaan verdiepen in de veranderingen.

Medewerkers zullen hun kennis moeten actualiseren. Uiteraard speelt uw certificatie instelling daarop in.

Het is de verwachting dat gecertificeerde organisaties voortvarend de nieuwe normen zullen overnemen. DNV GL wil daarin een activerende rol spelen. De Gooijer: „We hebben onze relaties tijdig geïnformeerd. Nu gaan we hen bijstaan in de voorbereiding. Het trainingsaanbod is aanzienlijk uitgebreid, onder andere met e-Learning en conversietrainingen, gericht op de nieuwe norm. Er zijn reguliere trainingen en natuurlijk leveren we graag maatwerk. In deze BALANS leest u onder andere over het internationale e-Learning project dat werd ontwikkeld voor Royal HaskoningDHV. De conclusie: e-Learning stelt organisaties in staat om medewerkers te laten leren volgens een motiverend programma, onafhankelijk van tijd en plaats en daarvoor efficiënt en betaalbaar.”

Van Compliance naar Assurance

De nieuwe ISO normen zullen voor veel organisaties een uitdaging zijn. De normen veronderstellen een andere houding. Waar we voorheen spraken over compliance, verschuift de ambitie naar assurance. Wat houdt dat in? Henk de Gooijer: „We leggen de lat hoger en we gaan verder vooruit kijken. Niet alleen naar morgen en volgend jaar,



Ons nieuwe logo symboliseert onze werkgebieden, lucht, land en zee, die we vanuit onze units Maritime, Oil & Gas, Energy & Business Assurance bedienen.



maar vooral naar de langere termijn. We willen weten wat de impact is van ons handelen. We zullen anticiperen op de gevolgen voor mensen, ondernemingen en de omgeving over tien, twintig jaar."

"We leggen de lat hoger en we gaan verder vooruit kijken. Niet alleen naar morgen en volgend jaar, maar vooral naar de langere termijn."

Henk de Gooijer: „Sustainability is het thema. Dat zien we op alle fronten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt de normaalste zaak van de wereld. Socialer Ondernemen wordt gemeengoed. DNV GL is ervan overtuigd dat succes op de langere termijn is voorbehouden aan bedrijven die waarde weten te creëren door in te spelen op de economische, maatschappelijke en milieubehoefte van de wereld om hen heen. Daarom lanceren we Next Generation Risk Based Certification. DNV GL wil organisaties uitdagen om vanuit onbevangenheid een lange-termijnvisie te ontwikkelen en realiseren. Dat gaat verder dan investeren in een groen autopark of bedrijfspand. Het gaat om beleid dat nu inzet op duurzaamheid voor tientallen jaren."

Vernieuwde audit methode

Next Generation Risk Based Certification is een vernieuwde manier van auditeren. Een nieuwe inrichting van audits waarbij we verder gaan dan het toetsen van de norm. Wat zijn de belangrijkste stakeholders? Wat zijn de risico's die de lange-termijndoelstellingen beïnvloeden? Welke factoren zijn het meest bepalend voor succes? Door de audit in te richten rond de kwesties die er het meest toe doen, ontstaat een beter inzicht in het functioneren van het managementsysteem.

Wat levert Next Generation Risk Based Certification u op?

1. Meer inzicht en een bredere kijk op de meest kritische risico's. Focus op het beheersen van de risico's door een resultaatgericht managementsysteem.
2. Audits die een meerwaarde vormen. Auditrapportages die beter inzicht geven in de prestaties van het managementsysteem. Terugkoppeling per aandachtsgebied.
3. Kennis en competenties om het managementsysteem zodanig te optimaliseren dat dit positief bijdraagt aan de lange-termijndoelen en duurzame bedrijfsvoering.
4. Een goede voorbereiding op toekomstige normontwikkelingen. Het is een eerste start met ISO's nieuwe High Level Structure voor managementsystemen.
5. Het programma van de audit blijft gelijk, qua belasting en investering.



150 JAAR

In 1864 werd DNV opgericht. Dit jaar, 2014, viert DNV GL haar 150-jarig bestaan. Dit gebeurde onder andere in de Hermitage en het Scheepvaartmuseum. Rond het jubileum zijn zes thema's geformuleerd, gericht op het versterken van onze bijdrage aan een duurzame toekomst.

- **Een veilige, duurzame toekomst:** Hoe maken we de wereld veiliger, slimmer en groener? Hoe zorgen we dat 9 miljard mensen samen leven en ontwikkelen?
- **Van techniek naar toepassing.** De techniek gaat snel en dreigt ons soms voorbij te streven. Hoe gaan we om met de risico's? Nieuwe uitdagingen in de informatiesamenleving.
- **Watertransport als oplossing:** scheepvaart is een van de oudste én meest groene schakels van de handel en economie. Hoe ziet de toekomst eruit?
- **Elektriciteit in de toekomst.** Onze vraag naar elektriciteit zal niet dalen. Maar onze consumptie vergt teveel van het milieu. Er zijn oplossingen. Die moeten we meer inzetten.
- **De Noordpool.** Ontwikkelen en ontginnen versus behoud van ongerepte natuur. Het gebied is een haard van tegenstellingen tussen mensen, landen, organisaties en belangen. Hoe gaan we daarmee om?
- **Aanpassing aan klimaatverandering.** Met de verandering van het klimaat, verandert ook de wereld. We zullen ons moeten aanpassen en voorbereiden in het belang van mensen, organisaties en overheden.

De wereld ziet er totaal anders uit. Toch is onze missie in 150 jaar tijd nauwelijks veranderd: to safeguard life, property and the environment. DNV GL investeert door onderzoek te doen, informatie te delen, de discussie levendig te houden en zelf te initiëren. We practise what we preach.

Van elk thema hebben wij een Engelstalig rapport beschikbaar gesteld waarin wij vooral vooruitblikken tot 2050. Wilt u een van de rapporten ontvangen? Laat het ons weten via dnvmarketing@dnvgl.com

EN 1090: een duidelijke zaak

Sinds 1 juli zijn fabrikanten van dragende constructie delen verplicht hun producten van CE markering te voorzien.

Helaas is er veel onduidelijkheid en daardoor onzekerheid bij organisaties over deze wettelijke verplichting. Om een deel van de onzekerheid weg te nemen, besteden we graag wat aandacht aan enkele veel voorkomende vragen. Het gaat bij de EN 1090 in principe alleen om producten die na 1 juli 2014 op de markt worden gebracht. De certificering hoeft dan ook pas geregeld te zijn wanneer het product op de markt wordt gebracht. Sommige organisaties zijn in de veronderstelling dat men de certificatie per 1 juli gereed moest hebben ongeacht of men een product op de markt brengt. Er is hierdoor mogelijk meer tijd om aan de wettelijke eisen te voldoen. Er zijn vele producten te definiëren als dragende constructie onderdelen, die echter niet allen vallen binnen het werkingsgebied van de EN 1090. Er zijn diverse producten uitgesloten

zoals: leuning, bewegende delen van hijskranen, masten van windmolens en steigers. Het is dus zaak vooraf goed na te gaan of de producten onder de EN 1090 vallen. Vervolgens is het de uitdaging om de vele direct aan de EN 1090 gelieerde normen goed in kaart te krijgen en te beheren. Hier geldt dat u kritisch moet kijken naar de noodzakelijke toepassing. Hoe zou u het vinden als de leverancier van uw auto aangeeft dat het remsysteem waarschijnlijk wel veilig is, maar dat ze het zullen verbeteren om het op het wettelijk verplichte minimum niveau te krijgen? Het gaat om productveiligheid. Er bestaat dan niet zoiets als 'een beetje' veilig. Bij managementsystemen is het continu verbeteren een belangrijk uitgangspunt, bij productcertificatie is het hard voldoen aan de technische eisen het criterium.



Wilt u weten of de eisen uit de EN 1090 norm voor uw organisatie van toepassing zijn? Neem contact met ons op of kijk op www.dnvba.nl/EN1090

Tomorrow's Value Rating 2014

Onderzoek naar de duurzaamheid van 's werelds grootste bedrijven

De Tomorrow's Value Rating (TVR) is een jaarlijks onderzoek onder 's werelds grootste bedrijven naar duurzaamheid. Waarin onderscheiden ze zich en vooral: hoe duurzaam zijn ze nu echt? De TVR beoordeelt het duurzaamheidsbeleid van de bedrijven. Hierbij zijn de volgende vijf domeinen geanalyseerd en geëvalueerd: strategie, governance, innovatie, maatschappelijke betrokkenheid en de waardeketen van het bedrijf.

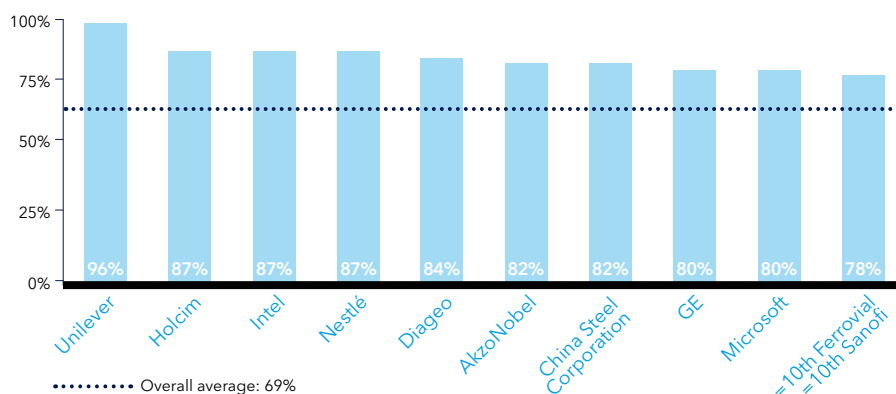
Resultaten TVR 2014

Voor het tweede jaar op rij staat Unilever op de eerste plaats. Holcim, Intel en Nestlé volgen op een gedeelde tweede plaats. Unilever heeft dit te danken aan hun aanzienlijk sterkere en ambitieuzere visie op de toekomst voor zichzelf, de sector en de wereld-economie. Holcim, onderscheidt zich door

haar commitment uit te spreken over de aanpak van een aantal van de heersende sociale en ecologische uitdagingen. Een gemiddeld percentage van < 70% laat zien dat zelfs deze vooruitstrevende organisaties nog continu kunnen verbeteren. In de rapportages leest u de

belangrijkste bevindingen en een aantal best practices.

Wilt u de TVR rapportages downloaden? Download deze via de Corporate website via www.dnvba.nl/tvr



Philips inspireert met PSO



PSO, de Prestatieladder Socialer Ondernemen, wordt in rap tempo gemeengoed in ondernemend Nederland. PSO is een meetinstrument om prestaties in arbeidsparticipatie zichtbaar te maken. Philips Electronics Nederland B.V. ontving het certificaat voor trede 1 van de Prestatieladder Socialer Ondernemen. Een mijlpaal in het Philips Werkgelegenheidsplan.

Het Philips Werkgelegenheidsplan (WGP) biedt personen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om werkervaring op te doen in een additionele functie binnen Philips. Deelnemers krijgen een kennismakingsovereenkomst voor de duur van een jaar. De doelstelling is om werkzoekenden kansrijker te maken voor de arbeidsmarkt, zodat hij/zij in staat is om een reguliere baan te

verwerven. Inmiddels zijn er bij diverse bedrijfsonderdelen positieve ervaringen opgedaan met het opleiden en begeleiden van laaggeschoolde Philips-medewerkers, alsmede van langdurig werklozen. In 2013 is aan 160 deelnemers een werkervaringsplaats aangeboden.

PSO is win-win

Het certificaat werd uitgereikt tijdens het vierde WGP congres, waar Philips zo'n 350 relaties uitnodigde om te leren, discussiëren en elkaar te inspireren over duurzaamheid in arbeid. Frank Visser, manager van het Philips Werkgelegenheidsplan: „Met PSO laat Philips zien dat we Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hoog in het vaandel hebben. Dat biedt kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook voor vergroting van de omzet en dus voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het een echte win-winsituatie.”

www.dnvba.nl/ps0

DE NIEUWE ISO NORMEN

Eind 2013 is de informatiebeveiligingsnorm vernieuwd. Het zal niet onopgemerkt zijn gebleven dat de overige ISO normen ook gaan veranderen. Als eerste zal de ISO 9001 worden vernieuwd vervolgens zal de ISO 14001 volgen. In 2016 is de verwachting dat de huidige norm voor arbo- en veiligheidsmanagement, OHSAS 18001, wordt vervangen door de ISO 45001:2016 norm. Weet u wat er van uw organisatie verwacht wordt?

Wat gaat er veranderen?

De ISO normen krijgen gemeenschappelijke eisen en een nieuwe structuur, de High Level Structure (HLS). Hierdoor wordt het eenvoudiger om verschillende normen te integreren in een managementsysteem. Per norm worden specifieke aanpassingen of uitbreidingen op de eisen geformuleerd. Hieronder leest u per norm een aantal wijzigingen en nieuwe eisen. Een volledig overzicht van alle wijzigingen van de normen kunt u vinden op www.dnvba.nl/normwijzigingen

Waar kan DNV GL u helpen in de voorbereiding naar de overstap?

- 1) Online webinars van 1,5 uur over de nieuwe ISO normen, kijk op www.dnvba.nl/webinar
- 2) Volg een 2-daagse Conversie training ISO 9001:2015. Kijk op www.dnvba.nl/nieuwelISO
- 3) Op deze webpagina vindt u ook een overzicht van alle nieuwe trainingen gericht op de nieuwe normen.

- 4) Additionele beoordeling tijdens de reguliere audit. Na afloop weet u in hoeverre uw systeem voldoet aan de nieuwe eisen van de norm.

Bereid u tijdig voor

De normen gaan ingrijpend veranderen. Gecertificeerde organisaties zullen hun managementsystemen opnieuw moeten doordenken, formuleren en toetsbaar maken. Begin tijdig met uw voorbereiding, zo is de DIS versie van de ISO 9001 en ISO 14001 norm al beschikbaar via de NEN webshop.

ISO 9001 KWALITEIT

- Risicogericht denken als basis voor het managementsysteem. De nieuwe versie van de norm bevat niet alleen een set algemene eisen, maar daagt organisaties ook uit om hun risico's te analyseren met het oog op de implementatie van een passend kwaliteitsmanagementsysteem.
- Bredere kijk op risicomanagement door de bedrijfscontext en behoeften en verwachtingen van stakeholders op systematische wijze in kaart te brengen en te monitoren. Dit biedt betere mogelijkheden om het kwaliteitsmanagementsysteem te verbeteren en de beoogde resultaten te behalen.
- Meer nadruk op leiderschap en commitment bij het topmanagement, om verantwoordelijkheid te nemen voor de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem.
- De ISO 9001 kent een overgangstermijn van 3 jaar, deze start in september 2015. Vanaf september 2018 zijn alleen nog ISO 9001:2015 certificaten geldig.

ISO 14001 MILIEU

- Niet meer de eigen bedrijfsemisatie staat centraal, maar de milieurisico's en kansen van de totale levenscyclus van het product of de dienst.
- Meer aandacht voor feitelijke beheersing van die risico's en kansen. Organisaties moeten alle externe aspecten inventariseren die van invloed kunnen zijn op het systeem. Wie zijn je stakeholders, wat zijn hun verwachtingen?
- Twee externe aspecten waarop meer nadruk komt te liggen zijn: duurzame inkoop van goederen en diensten en het beheren van processen die je aan andere partijen uitbesteedt.
- Een eis wordt dat er concrete doelstellingen zijn geformuleerd voor je managementsysteem en de termijnen zijn bepaald waarbinnen het behaald moet worden.
- Ook in deze norm wordt commitment van het topmanagement ook expliciet benoemd.
- Uitgebreidere eisen aan de interne en externe communicatie.

ISO 27001 INFORMATIEBEVEILIGING

- Het gedeelte over beheersmaatregelen en beheersdoelstellingen is gewijzigd (Appendix A - Annex A in beide versies). Het aantal beheersdoelstellingen is verminderd van 133 naar 114, verdeeld over 14 groepen.
- De eisen die gesteld worden aan de risicoanalyse zijn aangepast. Waar organisaties voorheen hun eigen methode kozen, verwijst de nieuwe ISO 27001:2013 norm naar de risicoanalyse gebaseerd op de ISO 31000.
- De ISO 27001:2013 norm legt meer nadruk op het borgen van informatiebeveiliging als integraal onderdeel van de organisatie. Waar voorheen het ISMS een expliciet Plan-Do-Check-Act (PDCA) proces was, wordt nu verwacht dat het ISMS in brede zin geïntegreerd en geborgd is in de Planning & Control cyclus van de organisatie.



Royal HaskoningDHV leidt interne auditoren op met e-Learning

E-Learning stelt mensen in staat om efficiënt te leren, onafhankelijk van tijd of locatie. Dat is interessant voor organisaties en hun medewerkers. E-Learning is plezierig, uitdagend en motiverend. Bovendien is e-Learning veel goedkoper dan de traditionele training op locatie. DNV GL ontwikkelt daarom e-Learning-programma's voor diverse kennisgebieden. Voor Royal HaskoningDHV werd een programma op maat ontworpen: e-Learning, gecombineerd met Intern Auditeren.

Royal HaskoningDHV is een toonaangevend advies-, ingenieurs- en projectmanagementbureau. Met ruim 6500 mensen, vanuit 100 kantoren in 35 landen wordt wereldwijd gewerkt aan de duurzame ontwikkeling van leef- en werkomgevingen. Ondanks (en juist vanwege) haar omvang werkt Royal HaskoningDHV met één managementsysteem. „Dat is heel efficiënt,” zegt Etienne Aalten, Manager Audits. „Maar toch merkten we dat er grote verschillen waren in de interpretatie en controle van het systeem. Om dat te veranderen, formuleerden we twee doelstellingen: een minimumeis ten aanzien van de kennis van auditoren en harmonisatie van de interne-auditingpraktijk. Maar hoe



pak je dat aan? DNV GL ontwikkelde een hybride training: e-Learning voor het vergaren van kennis en een classroomsessie, gericht op de vaardigheid.

Modern en efficiënt leren

Drie maanden na de lancering van het Learning Management System hebben wereldwijd 45 interne auditoren het programma gevolgd. Naar tevredenheid; cursisten ervaren e-Learning als een plezierige leer-methode. De reflectie met collega's tijdens de classroomsessie werd nuttig gevonden. Etienne Aalten: „Dit is een goede investering geweest. Een instrument waarmee we vooruit kunnen; voor junior auditoren om het gewenste niveau te bereiken en voor medior en senior auditoren om de kennis op niveau te houden. Royal HaskoningDHV heeft tegen relatief lage kosten een modern instrument ter beschikking om kennis te brengen, controleren en bewaken.”

www.dnvba.nl/rhdhv

Pseudonimiseer B.V. kiest voor verificatietraject

Nieuw toetsingskader voor transparantie in waarborging consumentenprivacy

Overheden, instellingen en bedrijven beschikken over grote hoeveelheden waardevolle informatie. Maar het gebruiken van die data voor commerciële doelstellingen leidt vaak tot kritiek. Toch blijkt meestal naderhand dat men zich wel aan de wet heeft gehouden. Bijvoorbeeld doordat gegevens waren geanonimiseerd of gepseudonimiseerd. Pseudonimiseer B.V. is een Trusted Third Party en is als intantie daarin gespecialiseerd. Om de werkwijze veilig te stellen, worden procedures jaarlijks geverifieerd.

In korte tijd doorliep Pseudonimiseer B.V. een intensief proces van consulting, een proefaudit, en de uiteindelijke proef op de som. Van der Sluis, security advisor van Pseudonimiseer: „De techniek kun je beheersen. Maar alles wat raakt aan informatiebeveiliging, heeft uiteindelijk te maken met processen en mensenwerk. Alertheid en bewustzijn zijn kwetsbare factoren en daardoor cruciaal. Een verificatietraject helpt om de gekozen werkwijze in de organisatie te verankeren. Dat geeft zekerheid. Onze klanten adviseren we nu ook om te kiezen voor reguliere grondige verificatie in samenwerking met een certificatie instelling zoals DNV GL.”

Lees het hele artikel over het verificatietraject op www.dnvba.nl/klantencase



DNV GL EXTRA

Wist u dat uw certificaat extern is te verifiëren? Gebruik in uw communicatie de link www.dnvba.nl/certificaat

Wilt u een online webinar volgen over de nieuwe ISO 9001 of ISO 14001 norm? www.dnvba.nl/webinar

Onze auditmethode is vernieuwd. 'Next Generation Risk Based Certification' www.dnvba.nl/certificatie

Starten met MVO? Bezoek kosteloos een van onze halfdaagse MVO Infosessies. www.dnvba.nl/mvo

Meer weten over de nieuwe ISO normen? Volg een van de nieuwe trainingen. www.dnvba.nl/nieuweISO

Wilt u vrijblijvend een voorstel ontvangen? Vraag uw offerte online aan via www.dnvba.nl/offerte

Wilt u tips ontvangen over normen? Download de whitepapers op www.dnvba.nl/whitepapers

VOLG ONS OP SOCIAL MEDIA

 @DNVGL_NL

 DNV GL - Business Assurance NL

DNV GL Adviseursdag wederom een succes!

Op 9 oktober 2014 was het weer zover: de jaarlijkse DNV GL Adviseursdag. Dit keer in het Spoorwegmuseum in Utrecht. De dag was bedoeld voor externe adviseurs van consultancy bureaus die organisaties klaarstomen voor certificering. Ruim 80 adviseurs uit heel Nederland reisden deze dag naar station Maliebaan waar de middag in het teken stond van kennis delen en netwerken. Een mooie opkomst!

Bertus Kroondijk (Compliance manager DNV GL) opende het programma en gaf de adviseurs een update over alle ontwikkelingen binnen DNV GL, zoals het nieuwe online klantenpaneel genaamd ViewPoint. Ingrid Bins (Technical Manager KEVS) sprak over EU-ETS verificatie. Vervolgens

vertelden de trainers Matthijs en Michael meer over de toekomstige ISO normen en risicomanagement. Het programma werd afgesloten met een Q&A sessie met onze auditoren. Daarna namen de enthousiaste rondleiders ons mee door het museum en het verhaal achter 175 jaar spoorwegen in Nederland. Mede dankzij alle aanwezigen was de DNV GL Adviseursdag wederom een succes, bedankt! Speciaal voor de externe adviseurs is een online groep opgezet via LinkedIn: 'Adviseursforum'. Als adviseurs kunt u zich hiervoor aanmelden via uw LinkedIn profiel.

Wilt u alle presentaties teruglezen van de DNV GL Adviseursdag 2014? www.dnvba.nl/adviseursdag



Van HKZ naar ISO 9001 voor de Zorg

EN 15224 is de nieuwste norm voor organisaties in zorg en welzijn. Een interessante leidraad voor het vormgeven van managementsystemen. Want EN 15224 geeft richting maar laat tegelijkertijd ruimte voor organisatie-eigen invulling. De verwachting is dat veel cure & care instellingen zullen overstappen van de sectorgebonden HKZ-schema's naar het universele ISO 9001 voor de Zorg.

WerkPro is een maatschappelijke organisatie voor werk en dienstverlening die recent de overstap maakte van HKZ naar EN 15224. In juni werd het hervormde managementsysteem door DNV GL gecertificeerd. De kwaliteitsmanager van Werkpro laat er geen twijfel over bestaan dat dit een goede beslissing was: „EN 15224 geeft richting op hoofdlijnen

en laat organisaties niet worstelen met dwingende details. Daardoor kun je je kernwaarden behouden. Het is prettig om te werken met deze nieuwe norm, die ruimte biedt voor de eigen cultuur en stijl. Houvast zonder de organisatie geweld aan te doen.”

www.dnvba.nl/EN15224



DNV GL
Zwolseweg 1, 2294 LB Barendrecht
+31 (0)10 2922 808
dnvmarketing@dnvgl.com
www.dnvba.nl

BALANS is een uitgave van DNV GL - Business Assurance, Nederland
Eindredactie: Myra Ferdinandus
Copywriting: Heleen Aalders, Arjen de Keizer, Daniëke Koopman
Vormgeving en productie: Waal aan de Maas