

DIN EN ISO 9004

ICS 03.120.10

Ersatz für
DIN EN ISO 9004:2000-12**Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation –
Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009);
Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009**

Managing for the sustained success of an organization –
A quality management approach (ISO 9004:2009);
Trilingual version EN ISO 9004:2009

Gestion des performances durables d'un organisme –
Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009);
Version trilingue EN ISO 9004:2009

Gesamtumfang 140 Seiten

Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) im DIN

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 9004:2009) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 2, *Quality management systems* (Sekretariat CSA, Kanada), erarbeitet. Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-01 AA *Qualitätsmanagement*, im Normenausschuss *Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen* (NQSZ).

Für die im Abschnitt 2 zitierte Internationale Norm wird im Folgenden auf die entsprechende Deutsche Norm hingewiesen:

ISO 9000 siehe DIN EN ISO 9000

Änderungen

Gegenüber DIN EN ISO 9004:2000-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) die Struktur, z. B. alle Zitate aus DIN EN ISO 9001 entfernt, und alle anderen Texte wurden vollständig neu erarbeitet.

Frühere Ausgaben

DIN ISO 9004-1: 1987-05, 1990-05

DIN EN ISO 9004-1: 1994-08

DIN EN ISO 9004: 2000-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN 55350-11, *Begriffe zum Qualitätsmanagement — Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005*

DIN 55350-12, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 12: Merkmalsbezogene Begriffe*

DIN 55350-13, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 13: Begriffe zur Genauigkeit von Ermittlungsverfahren und Ermittlungsergebnissen*

DIN 55350-14, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 14: Begriffe der Probenahme*

DIN 55350-15, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 15: Begriffe zu Mustern*

DIN 55350-17, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 17: Begriffe der Qualitätsprüfungsarten*

DIN 55350-18, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik — Teil 18: Begriffe zu Bescheinigungen über die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen; Qualitätsprüf-Zertifikate*

DIN EN 60812, *Analysetechniken für die Funktionsfähigkeit von Systemen — Verfahren für die Fehlzustandsart- und -auswirkungsanalyse (FMEA)*

DIN EN ISO 9000, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe*

DIN EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN EN ISO 10012, *Messmanagementsysteme — Anforderungen an Messprozesse und Messmittel*

DIN EN ISO 19011, *Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen*

DIN ISO 10007, *Qualitätsmanagement — Leitfaden für Konfigurationsmanagement*

DIN ISO 21747, *Statistische Verfahren — Prozessleistungs- und Prozessfähigkeitskenngrößen für kontinuierliche Qualitätsmerkmale*

— Leerseite —

Dreisprachige Fassung — Trilingual version — Version trilingue

Leiten und Lenken für den
nachhaltigen Erfolg einer
Organisation — Ein
Qualitätsmanagementansatz
(ISO 9004:2009)

Managing for the sustained
success of an organization —
A quality management
approach
(ISO 9004:2009)

Gestion des performances
durables d'un organisme —
Approche de management
par la qualité
(ISO 9004:2009)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am
1. Oktober 2009 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die
CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in
der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen
dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung
der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf
dem letzten Stand befindliche Listen dieser
nationalen Normen mit ihren bibliographischen
Angaben sind beim Management-Zentrum des
CEN oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage
erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen
Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine
Fassung in einer anderen Sprache, die von einem
CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch
Übersetzung in seine Landessprache gemacht und
dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist,
hat den gleichen Status wie die offiziellen
Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungs-
institute von Belgien, Bulgarien, Dänemark,
Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich,
Griechenland, Irland, Island, Italien, Lettland,
Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden,
Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien,
Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien,
Spanien, der Tschechischen Republik, Ungarn,
dem Vereinigten Königreich und Zypern.

This European Standard was approved by CEN on
1 October 2009.

CEN members are bound to comply with the
CEN/CENELEC Internal Regulations which
stipulate the conditions for giving this European
Standard the status of a national standard without
any alteration. Up-to-date lists and bibliographical
references concerning such national standards
may be obtained on application to the CEN
Management Centre or to any CEN member.

This European Standard exists in three official
versions (English, French, German). A version in
any other language made by translation under the
responsibility of a CEN member into its own
language and notified to the CEN Management
Centre has the same status as the official versions.

CEN members are the national standards bodies
of Austria, Belgium, Bulgaria, Cyprus, Czech
Republic, Denmark, Estonia, Finland, France,
Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy,
Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands,
Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia,
Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland and United
Kingdom.

La présente Norme européenne a été adoptée par
le CEN le 1 Octobre 2009.

Les membres du CEN sont tenus de se soumettre
au Règlement Intérieur du CEN/CENELEC, qui
définit les conditions dans lesquelles doit être
attribué, sans modification, le statut de norme
nationale à la Norme européenne. Les listes mises
à jour et les références bibliographiques relatives à
ces normes nationales peuvent être obtenues
auprès du Centre de Gestion du CEN ou auprès
des membres du CEN.

La présente Norme européenne existe en trois
versions officielles (allemand, anglais, français).
Une version dans une autre langue faite par
traduction sous la responsabilité d'un membre du
CEN dans sa langue nationale et notifiée au
Centre de Gestion du CEN, a le même statut que
les versions officielles.

Les membres du CEN sont les organismes
nationaux de normalisation des pays suivants:
Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre,
Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France,
Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie,
Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas,
Pologne, Portugal, République Tchèque,
Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie,
Suède et Suisse.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brüssel
Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussels
Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Bruxelles

Inhalt

Contents

Sommaire

	Seite		Page		Page
Vorwort	5	Foreword	5	Avant-propos	5
Einleitung	6	Introduction	6	Introduction	6
1 Anwendungsbereich	11	1 Scope	11	1 Domaine d'application	11
2 Normative Verweisungen	11	2 Normative references	11	2 Références normatives	11
3 Begriffe	11	3 Terms and definitions	11	3 Termes et définitions	11
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	12	4 Managing for the sustained success of an organization	12	4 Gestion des performances durables d'un organisme	12
4.1 Allgemeines	12	4.1 General	12	4.1 Généralités	12
4.2 Nachhaltiger Erfolg	13	4.2 Sustained success	13	4.2 Performances durables	13
4.3 Das Umfeld der Organisation ..	14	4.3 The organization's environment	14	4.3 Environnement de l'organisme	14
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen	15	4.4 Interested parties, needs and expectations	15	4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	15
5 Strategie und Politik	17	5 Strategy and policy	17	5 Stratégie et politique	17
5.1 Allgemeines	17	5.1 General	17	5.1 Généralités	17
5.2 Konzeption von Strategie und Politik	17	5.2 Strategy and policy formulation	17	5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	17
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik	19	5.3 Strategy and policy deployment	19	5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	19
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik	21	5.4 Strategy and policy communication	21	5.4 Communication de la stratégie et des politiques	21
6 Management von Ressourcen	22	6 Resource management	22	6 Management des ressources	22
6.1 Allgemeines	22	6.1 General	22	6.1 Généralités	22
6.2 Finanzielle Ressourcen	23	6.2 Financial resources	23	6.2 Ressources financières	23
6.3 Mitarbeiter der Organisation	24	6.3 People in the organization	24	6.3 Personnel de l'organisme	24
6.4 Lieferanten und Partner	27	6.4 Suppliers and partners	27	6.4 Partenaires et fournisseurs	27
6.5 Infrastruktur	29	6.5 Infrastructure	29	6.5 Infrastructure	29
6.6 Arbeitsumgebung	30	6.6 Work environment	30	6.6 Environnement de travail	30
6.7 Wissen, Information und Technologie	31	6.7 Knowledge, information and technology	31	6.7 Connaissances, informations et technologie	31
6.8 Natürliche Ressourcen	34	6.8 Natural resources	34	6.8 Ressources naturelles	34
7 Prozessmanagement	35	7 Process management	35	7 Management de processus	35
7.1 Allgemeines	35	7.1 General	35	7.1 Généralités	35
7.2 Prozessplanung und -lenkung	36	7.2 Process planning and control	36	7.2 Planification et maîtrise du processus	36
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis	37	7.3 Process responsibility and authority	37	7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus	37
8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	38	8 Monitoring, measurement, analysis and review	38	8 Surveillance, mesure, analyse et revue	38
8.1 Allgemeines	38	8.1 General	38	8.1 Généralités	38
8.2 Überwachung	38	8.2 Monitoring	38	8.2 Surveillance	38
8.3 Messung	39	8.3 Measurement	39	8.3 Mesurage	39
8.4 Analyse	47	8.4 Analysis	47	8.4 Analyse	47
8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen	48	8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis	48	8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse	48
9 Verbesserung, Innovation und Lernen	50	9 Improvement, innovation and learning	50	9 Amélioration, innovation et apprentissage	50
9.1 Allgemeines	50	9.1 General	50	9.1 Généralités	50
9.2 Verbesserung	51	9.2 Improvement	51	9.2 Amélioration	51
9.3 Innovation	52	9.3 Innovation	52	9.3 Innovation	52
9.4 Lernen	54	9.4 Learning	54	9.4 Apprentissage	54

	Seite		Page		Page
Anhang A (informativ) Werk- zeug zur Selbstbewertung 56		Annex A (informative) Self- assessment tool..... 56		Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation..... 56	
A.1 Allgemeines 56		A.1 General 56		A.1 Généralités 56	
A.2 Reifegradmodell 57		A.2 Maturity model 57		A.2 Modèle de maturité 57	
A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen 60		A.3 Self-assessment of key elements 60		A.3 Auto-évaluation d'éléments clés 60	
A.4 Ausführliche Selbst- bewertung der einzelnen Elemente 60		A.4 Self-assessment of detailed elements 60		A.4 Auto-évaluation d'éléments détaillés 60	
A.5 Verwendung der Selbst- bewertungswerkzeuge 60		A.5 Using the self-assessment tools 60		A.5 Utilisation des outils d'auto- évaluation 60	
A.6 Ergebnisse der Selbst- bewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen 64		A.6 Self-assessment results and improvement and innovation planning 64		A.6 Résultats de l'auto- évaluation et planification de l'amélioration et de l'innovation 64	
Anhang B (informativ) Grund- sätze des Qualitäts- managements 113		Annex B (informative) Quality management principles..... 113		Annexe B (informative) Principes de management de la qualité 113	
B.1 Einleitung 113		B.1 General 113		B.1 Généralités 113	
B.2 1. Grundsatz: Kundenorientierung 113		B.2 Principle 1: Customer focus .. 113		B.2 Principe 1: Orientation client . 113	
B.3 2. Grundsatz: Führung 115		B.3 Principle 2: Leadership 115		B.3 Principe 2: Leadership 115	
B.4 3. Grundsatz: Einbeziehung der Mitarbeiter 116		B.4 Principle 3: Involvement of people 116		B.4 Principe 3: Implication du personnel 116	
B.5 4. Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz 117		B.5 Principle 4: Process approach 117		B.5 Principe 4: Approche processus 117	
B.6 5. Grundsatz: Systemorientierter Managementansatz 118		B.6 Principle 5: System approach to management 118		B.6 Principe 5: Management par approche système 118	
B.7 6. Grundsatz: Ständige Verbesserung 120		B.7 Principle 6: Continual improvement 120		B.7 Principe 6: Amélioration continue 120	
B.8 7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung 121		B.8 Principle 7: Factual approach to decision making 121		B.8 Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision 121	
B.9 8. Grundsatz: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen 122		B.9 Principle 8: Mutually beneficial supplier relationships 122		B.9 Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs 122	
Anhang C (informativ) Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008 124		Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008 124		Annexe C (informative) Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008 124	
Literaturhinweise 131		Bibliography 133		Bibliographie 135	
Bilder		Figures		Figures	
Bild 1 — Erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitäts- managementsystems 7		Figure 1 — Extended model of a process based quality management system 8		Figure 1 — Modèle élargi d'un système de management de la qualité fondé sur les processus 9	
Bild A.1 — Allgemeines Modell für Selbstbewertungselemente und -kriterien bezogen auf Reifegrade 59		Figure A.1 — Generic model for self-assessment elements and criteria related to maturity levels 59		Figure A.1 — Modèle générique permettant de relier les éléments et les critères d'auto-évaluation à des niveaux de maturité 59	
Bild A.2 — Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse einer Selbstbewertung 63		Figure A.2 — Example illustration of the results of a self- assessment 63		Figure A.2 — Illustration d'un exemple de résultats d'une auto-évaluation 64	

	Seite	Page	Page
Tabellen			
Tabelle 1 — Beispiele für interessierte Parteien und ihre Erfordernisse und Erwartungen.....	16		
Tabelle A.1 — Selbstbewertung von Schlüsselementen — Korrelation zwischen Schlüsselementen und Reifegraden	66		
Tabelle A.2 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 4 — Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	68		
Tabelle A.3 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 5 — Strategie und Politik	69		
Tabelle A.4 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 6 — Ressourcenmanagement	71		
Tabelle A.5 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 7 — Prozessmanagement	74		
Tabelle A.6 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 8 — Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	75		
Tabelle A.7 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 9 — Verbesserung, Innovation und Lernen	80		
Tabelle C.1 — Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008	125		
Tables			
Table 1 — Examples of interested parties and their needs and expectations	16		
Table A.1 — Self-assessment of key elements — Correlation between key elements and maturity levels	83		
Table A.2 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 4 — Managing for the sustained success of an organization.....	85		
Table A.3 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 5 — Strategy and policy	86		
Table A.4 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 6 — Resource management	88		
Table A.5 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 7 — Process management	91		
Table A.6 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 8 — Monitoring, measurement, analysis and review	92		
Table A.7 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 9 — Improvement, innovation and learning	95		
Table C.1 — Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008	127		
Tableaux			
Tableau 1 — Exemples de parties intéressées, de leurs besoins et de leurs attentes	16		
Tableau A.1 — Éléments clé d'auto-évaluation — Corrélation entre les éléments clés et les niveaux de maturité.....	97		
Tableau A.2 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 4 — Gestion des performances durables d'un organisme.....	99		
Tableau A.3 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 5 — Stratégie et politique	100		
Tableau A.4 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 6 — Management des ressources	102		
Tableau A.5 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 7 — Management des processus	105		
Tableau A.6 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 8 — Surveillance, mesure, analyse et revue	106		
Tableau A.7 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 9 — Amélioration, innovation et apprentissage..	110		
Tableau C.1 — Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008	129		

Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 9004:2009) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176 „Quality management and quality assurance“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom CSA gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Mai 2010, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Mai 2010 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Texte dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN ISO 9004:2000.

Entsprechend der CEN/CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 9004:2009 wurde vom CEN als EN ISO 9004:2009 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Foreword

This document (EN ISO 9004:2009) has been prepared by Technical Committee ISO/TC 176 “Quality management and quality assurance”.

This European Standard shall be given the status of a national standard, either by publication of an identical text or by endorsement, at the latest by May 2010, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by May 2010.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. CEN shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

This document supersedes EN ISO 9004:2000.

According to the CEN/CENELEC Internal Regulations, the national standards organizations of the following countries are bound to implement this European Standard: Austria, Belgium, Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom.

Endorsement notice

The text of ISO 9004:2009 has been approved by CEN as a EN ISO 9004:2009 without any modification.

Avant-propos

Le présent document (EN ISO 9004:2009) a été élaboré par le Comité Technique ISO/TC 176 «Management et assurance de la qualité».

Cette Norme européenne devra recevoir le statut de norme nationale, soit par publication d'un texte identique, soit par entérinement, au plus tard en mai 2010, et toutes les normes nationales en contradiction devront être retirées au plus tard en mai 2010.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. Le CEN ne saurait être tenu pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence.

Le présent document remplace l'EN ISO 9004:2000.

Selon le Règlement Intérieur du CEN/CENELEC, les instituts de normalisation nationaux des pays suivants sont tenus de mettre cette Norme européenne en application: Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède et Suisse.

Notice d'entérinement

Le texte de l'ISO 9004:2009 a été approuvé par le CEN comme EN ISO 9004:2009 sans aucune modification.

Einleitung

Diese Internationale Norm gibt der Leitung einer beliebigen Organisation Anleitung mit dem Ziel, in einem komplexen, anspruchsvollen und sich ständig ändernden Umfeld nachhaltigen Erfolg durch einen Qualitätsmanagementansatz zu erreichen.

Der nachhaltige Erfolg einer Organisation wird durch ihre Fähigkeit erreicht, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und sonstiger interessierter Parteien langfristig und in ausgewogener Weise zu erfüllen. Der nachhaltige Erfolg kann durch das wirksame Leiten und Lenken der Organisation, durch aufmerksames Beobachten des Umfeldes der Organisation, durch Lernen und durch die geeignete Umsetzung von Verbesserungen und/oder Innovationen erreicht werden.

Die vorliegende Internationale Norm fördert die Selbstbewertung als ein wichtiges Werkzeug für die Bewertung des Reifegrades der Organisation, das deren Führung, die Strategie, das Managementsystem, Ressourcen und Prozesse behandelt, um Stärken und Schwächen sowie Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zu ermitteln.

Diese Internationale Norm betrachtet Qualitätsmanagement in einem weiter gefassten Rahmen als ISO 9001; sie behandelt die Erfordernisse und Erwartungen aller relevanten interessierten Parteien und bietet eine Anleitung für die systematische und ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Bild 1 zeigt ein erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems unter Einbeziehung der Elemente von ISO 9001 und ISO 9004.

Introduction

This International Standard provides guidance to support the achievement of sustained success for any organization in a complex, demanding, and ever-changing environment, by a quality management approach.

The sustained success of an organization is achieved by its ability to meet the needs and expectations of its customers and other interested parties, over the long term and in a balanced way. Sustained success can be achieved by the effective management of the organization, through awareness of the organization's environment, by learning, and by the appropriate application of either improvements, or innovations, or both.

This International Standard promotes self-assessment as an important tool for the review of the maturity level of the organization, covering its leadership, strategy, management system, resources and processes, to identify areas of strength and weakness and opportunities for either improvements, or innovations, or both.

This International Standard provides a wider focus on quality management than ISO 9001; it addresses the needs and expectations of all relevant interested parties and provides guidance for the systematic and continual improvement of the organization's overall performance. An extended model of a process-based quality management system incorporating the elements of ISO 9001 and ISO 9004 is given in Figure 1.

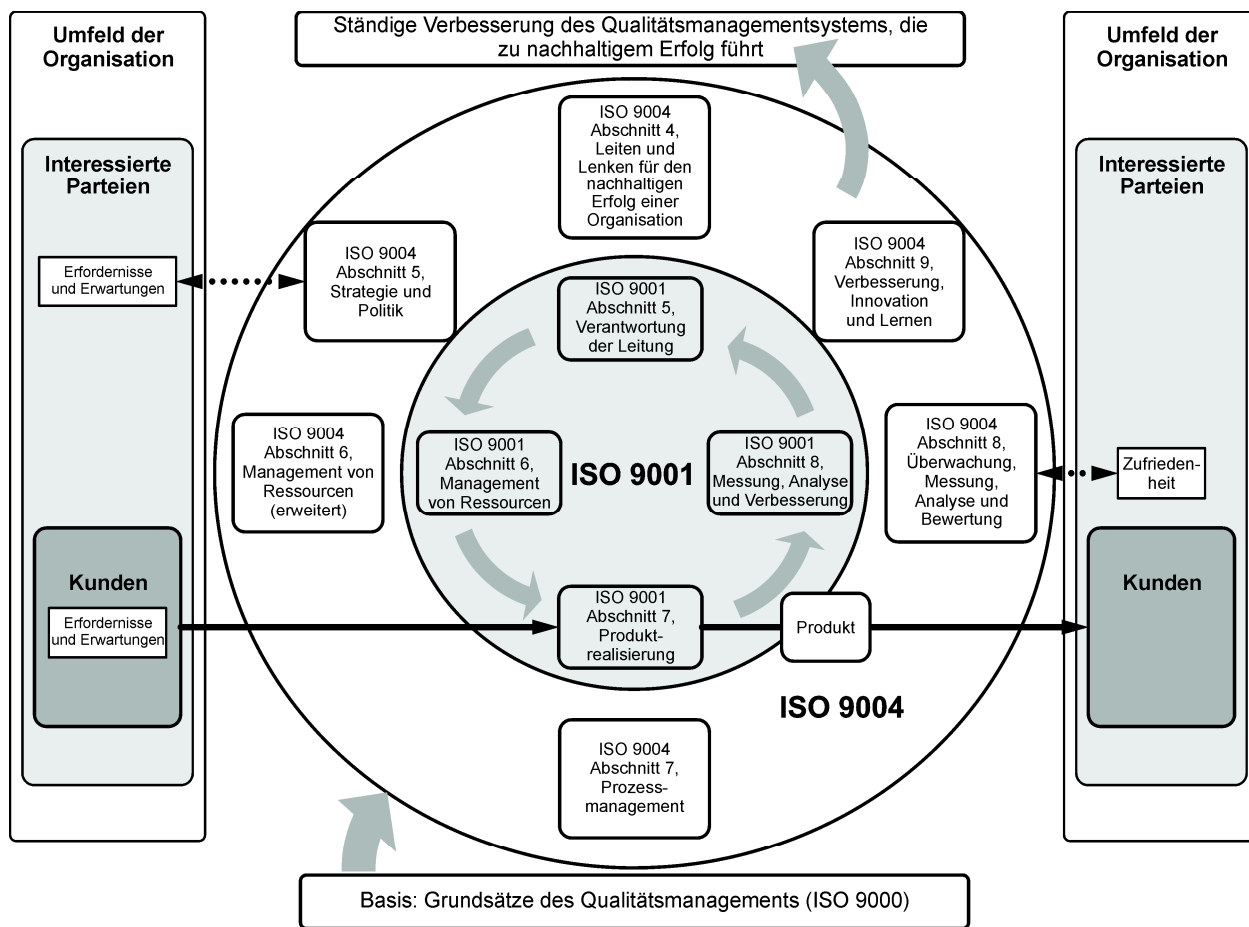
Introduction

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité.

Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire aux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée. Des performances durables peuvent être réalisées par le management efficace de l'organisme, la sensibilisation à l'environnement de l'organisme, l'apprentissage et par l'application appropriée des principes d'amélioration et/ou d'innovation.

La présente Norme internationale encourage l'auto-évaluation comme outil essentiel de la revue du niveau de maturité de l'organisme, couvrant son leadership, sa stratégie, son système de management, ses ressources et processus, afin d'identifier les points forts et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration et/ou d'innovation.

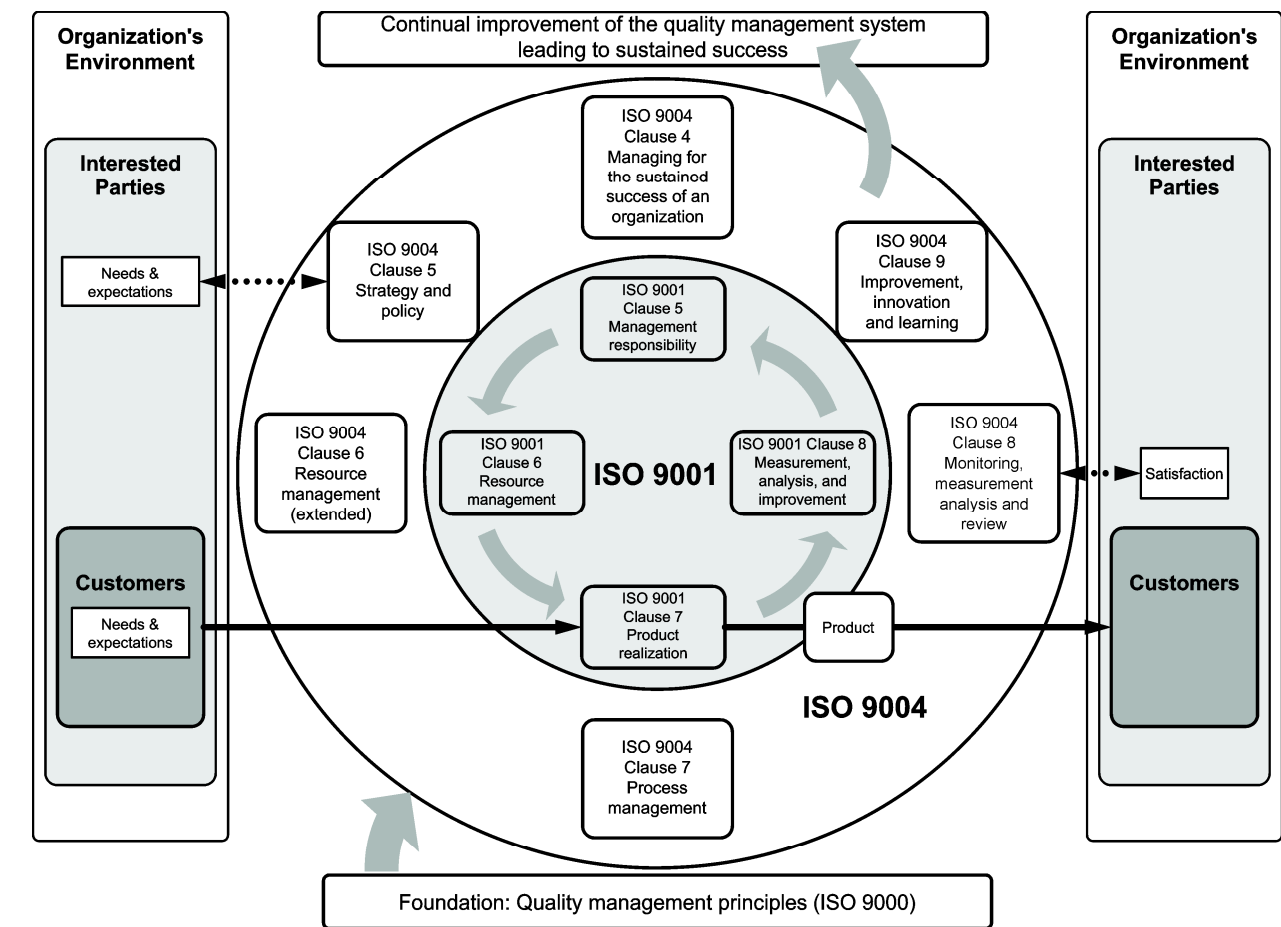
La présente Norme internationale fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées pertinentes et fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue et systématique des performances globales de l'organisme. La Figure 1 illustre un modèle élargi de système de management de la qualité fondé sur les processus, incorporant les éléments de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004.



Legende

- ➔ Information
- ➔ Wertschöpfung

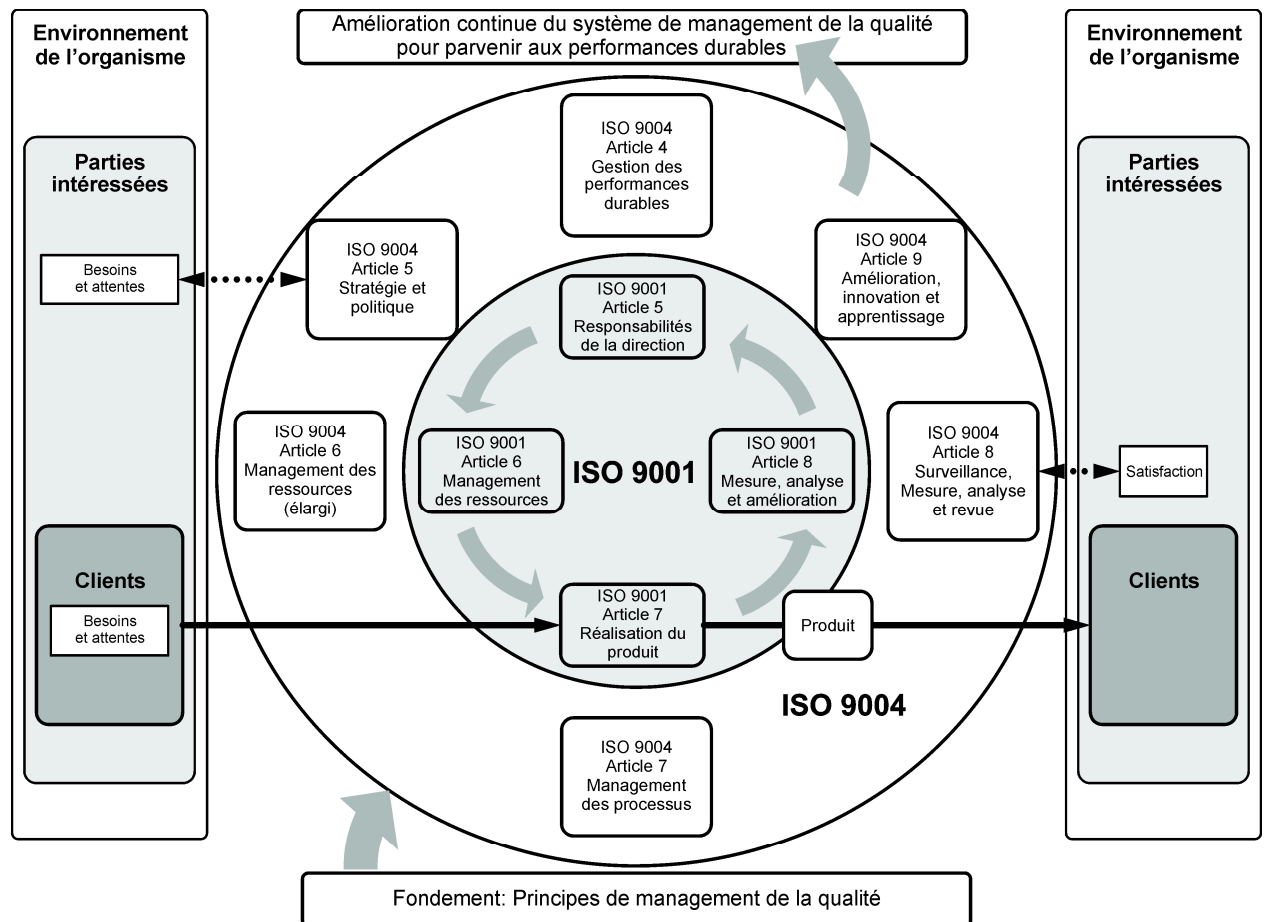
Bild 1 — Erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems



Key

-  Information flow
 Value-adding activities

Figure 1 — Extended model of a process based quality management system



Légende

- ➔ flux d'informations
- ➔ activités à valeur ajoutée

Figure 1 — Modèle élargi d'un système de management de la qualité fondé sur les processus

Diese Internationale Norm wurde so entwickelt, dass sie widerspruchsfrei zu ISO 9001 und mit anderen Managementsystemnormen verträglich ist. Diese Normen ergänzen einander, können aber auch unabhängig voneinander angewendet werden.

This International Standard has been developed to maintain consistency with ISO 9001 and be compatible with other management system standards. Such standards complement each other, but can also be used independently.

La présente Norme internationale a été élaborée pour rester cohérente avec l'ISO 9001 et compatible avec d'autres normes de système de management. Ces normes sont complémentaires, mais elles peuvent être utilisées séparément.

Anhang A stellt den Organisationen ein Werkzeug für die Selbstbewertung ihrer eigenen Stärken und Schwächen, zur Bestimmung ihres Reifegrades und zur Ermittlung von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zur Verfügung.

Annex A provides a tool for organizations to self-assess their own strengths and weaknesses, to determine their level of maturity, and to identify opportunities for improvement and innovation.

L'Annexe A fournit un outil permettant aux organismes de réaliser l'auto-évaluation de leurs propres forces et faiblesses, de déterminer leur niveau de maturité et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation.

In Anhang B werden die Grundsätze des Qualitätsmanagements beschrieben, die die Grundlage der Qualitätsmanagementnormen des ISO/TC 176 bilden.

Annex B provides a description of the quality management principles that are the basis of the quality management standards prepared by ISO/TC 176.

L'Annexe B fournit une description des principes de management de la qualité qui servent de base aux normes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176.

Anhang C legt die Entsprechungen zwischen ISO 9001:2008 und der vorliegenden Internationalen Norm abschnittsweise dar.

Annex C gives a clause by clause correspondence between ISO 9001:2008 and this International Standard.

L'Annexe C donne, article par article, la correspondance entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001:2008.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm gibt Organisationen eine Anleitung, um das Erreichen eines nachhaltigen Erfolgs durch einen Qualitätsmanagementansatz zu unterstützen. Sie ist auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Größe, Art und Tätigkeit.

Diese Internationale Norm ist nicht für Zertifizierungszwecke oder behördliche oder vertragliche Verwendung vorgesehen.

1 Scope

This International Standard provides guidance to organizations to support the achievement of sustained success by a quality management approach. It is applicable to any organization, regardless of size, type and activity.

This International Standard is not intended for certification, regulatory or contractual use.

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

La présente Norme internationale n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de certification.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 9000, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

2 Normative references

The following referenced documents relate to the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO 9000, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 9000 und die folgenden Begriffe.

3.1 nachhaltiger Erfolg

<Organisation> Ergebnis der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen und langfristig aufrechtzuerhalten

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000 and the following apply.

3.1 sustained success

<organization> result of the ability of an organization to achieve and maintain its objectives in the long term

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000, ainsi que les suivants s'appliquent.

3.1 performances durables

<organisme> résultat de l'aptitude d'un organisme à atteindre et maintenir ses performances sur le long terme

3.2 Umfeld einer Organisation Kombination interner und externer Faktoren und Bedingungen, die Einfluss auf das Erreichen der Ziele einer Organisation und ihr Verhalten gegenüber den interessierten Parteien haben kann	3.2 organization's environment combination of internal and external factors and conditions that can affect the achievement of an organization's objectives and its behaviour towards its interested parties	3.2 environnement de l'organisme combinaison de facteurs et de conditions internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisme, et son comportement vis-à-vis de ses parties intéressées
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	4 Managing for the sustained success of an organization	4 Gestion des performances durables d'un organisme
4.1 Allgemeines Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung einen Qualitätsmanagementansatz verfolgen. Das Qualitätsmanagementsystem der Organisation sollte auf den in Anhang B beschriebenen Grundsätzen beruhen. Diese Grundsätze beschreiben Konzepte, die die Grundlage eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems bilden. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung diese Grundsätze auf das Qualitätsmanagementsystem der Organisation anwenden. Die Organisation sollte das Qualitätsmanagementsystem der Organisation entwickeln, um Folgendes sicherzustellen — die effiziente Nutzung der Ressourcen, — Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Fakten und — besondere Beachtung sowohl der Kundenzufriedenheit als auch der Erfordernisse und Erwartungen der sonstigen relevanten interessierten Parteien.	4.1 General To achieve sustained success, top management should adopt a quality management approach. The organization's quality management system should be based on the principles described in Annex B. These principles describe concepts that are the foundation of an effective quality management system. To achieve sustained success, top management should apply these principles to the organization's quality management system. The organization should develop the organization's quality management system to ensure — the efficient use of resources, — decision making based on factual evidence, and — focus on customer satisfaction, as well as on the needs and expectations of other relevant interested parties.	4.1 Généralités Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction de l'organisme adopte une approche de management par la qualité. Il convient que le système de management de la qualité de l'organisme soit fondé sur les principes décrits dans l'Annexe B. Ces principes décrivent les concepts qui sont le fondement d'un système efficace de management de la qualité. Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction applique ces principes au système de management de la qualité de l'organisme. Il convient que l'organisme élabore son système de management de la qualité afin d'assurer — l'utilisation efficace des ressources, — un processus décisionnel fondé sur une évidence effective, — une orientation vers la satisfaction du client, ainsi que sur les besoins et les attentes des autres parties intéressées pertinentes.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm bezieht sich der Begriff „oberste Leitung“ auf die höchste Entscheidungsebene einer Organisation und der Begriff „die Organisation“ umfasst auch alle Mitarbeiter einer Organisation. Dieses steht im Einklang mit den Definitionen dieser Begriffe in ISO 9000.

NOTE In this International Standard, the term “top management” refers to the highest level of decision making authority in an organization and the term “the organization” covers all people in an organization. This is consistent with the definitions of these terms given in ISO 9000.

NOTE Dans la présente Norme internationale, le terme «direction» se rapporte au plus haut niveau d'autorité dans le processus décisionnel d'un organisme et le terme «organisme» couvre l'ensemble des individus d'un organisme. Ceci est cohérent avec les définitions de ces termes donnés dans l'ISO 9000.

4.2 Nachhaltiger Erfolg

Nachhaltigen Erfolg kann die Organisation erzielen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien durchgängig und langfristig in ausgewogener Weise erfüllt.

Das Umfeld einer Organisation ändert sich fortlaufend und ist ungewiss. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte ihre oberste Leitung

- über eine langfristige Planungsperspektive verfügen,
- das Umfeld der Organisation ständig überwachen und regelmäßig analysieren,
- alle relevanten interessierten Parteien ermitteln, deren jeweilige mögliche Einflüsse auf ihre Leistungsfähigkeit bewerten, wie auch ermitteln, wie deren Erfordernisse und Erwartungen auf ausgewogene Weise erfüllt werden können,
- die interessierten Parteien ständig einbeziehen und sie über die Tätigkeiten und die Pläne der Organisation auf dem Laufenden halten,
- Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen mit Lieferanten, Partnern und anderen interessierten Parteien aufbauen,

4.2 Sustained success

The organization can achieve sustained success by consistently meeting the needs and expectations of its interested parties, in a balanced way, over the long term.

An organization's environment is ever-changing and uncertain, and to achieve sustained success its top management should

- have a long-term planning perspective,
- constantly monitor and regularly analyse the organization's environment,
- identify all its relevant interested parties, assess their individual potential impacts on the organization's performance, as well as determining how to meet their needs and expectations in a balanced way,
- continually engage interested parties and keep them informed of the organization's activities and plans,
- establish mutually beneficial relationships with suppliers, partners and other interested parties,

4.2 Performances durables

L'organisme peut obtenir des performances durables par la satisfaction systématique des besoins et attentes de ses parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.

L'environnement de l'organisme est toujours fluctuant et incertain, et pour obtenir des performances durables, il convient que la direction

- ait une perspective de planification à long terme,
- surveille constamment et analyse régulièrement l'environnement de l'organisme,
- identifie toutes ses parties intéressées pertinentes, évalue leurs impacts individuels potentiels sur les performances de l'organisme, et détermine comment répondre à leurs besoins et attentes de manière équilibrée,
- implique constamment les parties intéressées et les tient informées des activités et plans de l'organisme,
- établit les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, les partenaires et les autres parties intéressées,

- | | | |
|--|--|--|
| — eine große Vielfalt von Ansätzen anwenden, zu denen auch Verhandlungen und Vermittlungen gehören, um die häufig gegenläufigen Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien gegeneinander abzuwägen, | — make use of a wide variety of approaches, including negotiation and mediation, to balance the often competing needs and expectations of interested parties, | — utilise une large gamme d'approches, y compris la négociation et la médiation, pour équilibrer les besoins et les attentes bien souvent concurrents des parties intéressées, |
| — zugehörige kurzfristige und langfristige Risiken ermitteln und eine Gesamtstrategie für die Organisation zu deren Abmilderung umsetzen, | — identify associated short and long-term risks and deploy an overall strategy for the organization to mitigate them, | — identifie les risques associés à court terme et à long terme et déploie une stratégie globale permettant à l'organisme de les atténuer, |
| — den zukünftigen Bedarf an Ressourcen (einschließlich der Kompetenzen, über die ihre Mitarbeiter verfügen müssen) vorhersehen, | — anticipate future resource needs (including the competences required of its people), | — anticipe les besoins futurs en ressources (y compris les compétences nécessaires de son personnel), |
| — geeignete Prozesse zur Umsetzung der Strategie der Organisation festlegen und dabei sicherstellen, dass diese Prozesse fähig sind, schnell auf Veränderungen der jeweiligen Umstände zu reagieren, | — establish processes appropriate to achieving the organization's strategy, ensuring that they are capable of responding quickly to changing circumstances, | — établit des processus appropriés pour réaliser la stratégie de l'organisme, en s'assurant qu'ils permettent de répondre rapidement à l'évolution de la conjoncture, |
| — regelmäßig bewerten, ob ihre aktuellen Pläne und Verfahren eingehalten werden, und entsprechende Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen ergreifen, | — regularly assess compliance with current plans and procedures, and take appropriate corrective and preventive actions, | — évalue régulièrement la conformité aux plans et procédures actuels et prend des mesures correctives et préventives appropriées, |
| — sicherstellen, dass die Mitarbeiter der Organisation die Möglichkeit haben zu lernen, und zwar sowohl zu ihrem eigenen Nutzen als auch zur Bewahrung der Vitalität der Organisation, und | — ensure that people in the organization have opportunities for learning for their own benefit, as well as for maintaining the vitality of the organization, and | — s'assure que le personnel de l'organisme a des opportunités d'apprentissage à son profit d'une part et, d'autre part, pour maintenir le dynamisme de l'organisme, et |
| — Prozesse für Innovation und ständige Verbesserung festlegen und aufrechterhalten. | — establish and maintain processes for innovation and continual improvement. | — établit et maintient des processus d'innovation et d'amélioration continue. |

4.3 Das Umfeld der Organisation

Das Umfeld einer Organisation ändert sich ständig, unabhängig von der Größe der Organisation — groß oder klein —, ihren Aktivitäten und Produkten und ihrer Art, sei sie gewinnorientiert oder nicht

4.3 The organization's environment

An organization's environment will be undergoing change continually, regardless of its size (large or small), its activities and products, or its type (for profit or not-for-profit); consequently this

4.3 Environnement de l'organisme

Les organismes, de petite ou de grande taille, à but lucratif ou non lucratif, fonctionnent dans un environnement en perpétuelle évolution. Par conséquent, il convient que l'organisme surveille et ana-

gewinnorientiert. Daher sollte die Organisation ihr Umfeld ständig überwachen. Diese Überwachung sollte es der Organisation ermöglichen, die Risiken in Bezug auf die interessierten Parteien und deren sich verändernde Erfordernisse und Erwartungen zu ermitteln, zu bewerten, zu lenken und zu handhaben.

Die oberste Leitung sollte Entscheidungen zu organisatorischen Änderungen und Innovationen rechtzeitig treffen, um den Leistungsstand der Organisation zu erhalten und zu verbessern.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über Risikomanagement siehe ISO 31000.

4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen

Die interessierten Parteien sind natürliche oder juristische Personen, die zur Wertschöpfung der Organisation beitragen oder auf andere Weise an den Tätigkeiten der Organisation interessiert oder davon betroffen sind. Das Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien trägt zum Erreichen eines nachhaltigen Erfolgs der Organisation bei.

Darüber hinaus sind die Erfordernisse und Erwartungen der einzelnen interessierten Parteien unterschiedlich, sie können im Widerspruch zu denen anderer interessierter Parteien stehen oder können sich sehr schnell ändern. Die Mittel, durch die die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien ausgedrückt und erfüllt werden, können eine große Formenvielfalt, einschließlich Zusammenarbeit, Kooperation, Verhandlung, Auslagern, annehmen oder auch das Beenden einer Tätigkeit sein.

should be monitored constantly by the organization. Such monitoring should enable the organization to identify, assess and manage the risks related to interested parties, and their changing needs and expectations.

Top management should make decisions for organizational change and innovation in a timely manner in order to maintain and improve the organization's performance.

NOTE For more information on risk management, see ISO 31000.

4.4 Interested parties, needs and expectations

Interested parties are individuals and other entities that add value to the organization, or are otherwise interested in, or affected by, the activities of the organization. Meeting the needs and expectations of interested parties contributes to the achievement of sustained success by the organization.

In addition, the needs and expectations of individual interested parties are different, can be in conflict with those of other interested parties, or can change very quickly. The means by which the needs and expectations of interested parties are expressed and met can take a wide variety of forms, including collaboration, cooperation, negotiation, outsourcing, or by terminating an activity.

lyse constamment son environnement afin d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques associés aux parties intéressées et l'évolution de leurs besoins et attentes.

Il convient que la direction prenne des décisions en temps utile en termes de changement organisationnel et d'innovation afin de maintenir et d'améliorer les performances de l'organisme.

NOTE Pour des informations complémentaires sur le management du risque, voir l'ISO 31000.

4.4 Parties intéressées, besoins et attentes

Les parties intéressées sont des individus ou d'autres entités qui créent de la valeur pour l'organisme ou sont d'une autre façon intéressées ou impactées par les activités de ce dernier. La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées contribue à la réalisation de performances durables par l'organisme.

De plus, les besoins et les attentes des parties intéressées individuelles sont différents, peuvent être contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer très rapidement. Les formes d'expression et de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées sont extrêmement diversifiées, comprenant des éléments tels que la collaboration, la coopération, la négociation, le recours à l'externalisation, voire la cessation d'une activité commune.

Tabelle 1 — Beispiele für interessierte Parteien und ihre Erfordernisse und Erwartungen

Interessierte Partei	Erfordernisse und Erwartungen
Kunden	Qualität, Preis und Liefereistung von Produkten
Eigentümer/Anteilseigner	Nachhaltige Rentabilität Transparenz
Mitarbeiter der Organisation	Gute Arbeitsumgebung Arbeitsplatzsicherheit Anerkennung und Entgelt
Lieferanten und Partner	Gegenseitiger Nutzen und Kontinuität
Gesellschaft	Umweltschutz Ethisches Verhalten Einhalten von gesetzlichen und behördlichen Anforderungen

Table 1 — Examples of interested parties and their needs and expectations

Interested party	Needs and expectations
Customers	Quality, price and delivery performance of products
Owners/shareholders	Sustained profitability Transparency
People in the organization	Good work environment Job security Recognition and reward
Suppliers and partners	Mutual benefits and continuity
Society	Environmental protection Ethical behaviour Compliance with statutory and regulatory requirements

Tableau 1 — Exemples de parties intéressées, de leurs besoins et de leurs attentes

Partie intéressée	Besoins et attentes
Clients	Performances en termes de qualité, de prix et de livraison des produits
Propriétaires/actionnaires	Rentabilité durable Transparence
Personnel de l'organisme	Bon environnement de travail Sécurité au travail Reconnaissance et récompense
Fournisseurs et partenaires	Bénéfices mutuels et pérennité
Société	Protection de l'environnement Déontologie/éthique Respect des exigences légales et réglementaires

ANMERKUNG Obgleich die meisten Organisationen ähnliche Beschreibungen für ihre interessierten Parteien verwenden (z. B. Kunden, Eigentümer/Anteilseigner, Lieferanten und Partner, Mitarbeiter der Organisation), kann sich die Zusammensetzung dieser Kategorien mit der Zeit und zwischen Organisationen, Industriezweigen, Nationen und Kulturen in erheblichem Maße unterscheiden.

NOTE Although most organizations use similar descriptions for their interested parties (e.g. customers, owners/shareholders, suppliers and partners, people in the organization), the composition of those categories can differ significantly over time and between organizations, industries, nations and cultures.

NOTE Bien que la plupart des organismes utilisent des descriptions similaires pour leurs parties intéressées (par exemple clients, propriétaires/actionnaires, fournisseurs et partenaires, personnel de l'organisme), la composition de ces catégories peut varier de manière significative dans le temps et entre les organismes, les industries, les nations et les cultures.

5 Strategie und Politik

5 Strategy and policy

5 Stratégie et politique

5.1 Allgemeines

5.1 General

5.1 Généralités

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, sollte die oberste Leitung eine Mission, eine Vision und Werte für die Organisation festlegen und beibehalten. Diese sollten von den Mitarbeitern der Organisation sowie gegebenenfalls von weiteren interessierten Parteien klar verstanden, akzeptiert und unterstützt werden.

To achieve sustained success, top management should establish and maintain a mission, a vision and values for the organization. These should be clearly understood, accepted and supported by people in the organization and, as appropriate, by other interested parties.

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction établisse et maintienne une mission, une vision et des valeurs pour l'organisme. Il convient que celles-ci soient clairement comprises, acceptées et partagées par le personnel de l'organisme et, le cas échéant, par d'autres parties intéressées.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm ist „Mission“ eine Beschreibung für den Grund, warum die Organisation existiert, während die „Vision“ den gewünschten Zustand beschreibt, d. h. sie beschreibt, was die Organisation sein will und wie sie von ihren interessierten Parteien wahrgenommen werden will.

NOTE In this International Standard, a “mission” is a description of why the organization exists, and a “vision” describes its desired state, i.e. what the organization wants to be and how it wants to be seen by its interested parties.

NOTE Dans la présente Norme internationale, une «mission» est la description de la raison même de l'existence de l'organisme et une «vision» décrit l'état qu'il souhaite atteindre, c'est-à-dire ce que l'organisme souhaite être et la perception qu'il souhaite provoquer au niveau de ses parties intéressées.

5.2 Konzeption von Strategie und Politik

5.2 Strategy and policy formulation

5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques

Die oberste Leitung sollte die Strategie und die Politik der Organisation klar zum Ausdruck bringen, sodass die Mission, die Vision und die Werte der Organisation von ihren interessierten Parteien akzeptiert und unterstützt werden. Das Umfeld der Organisation sollte regelmäßig überwacht werden, um festzustellen, ob es notwendig ist, die Strategie und die Politik zu bewerten und (gegebenenfalls) zu überarbeiten. Um eine wirksame Strategie und Politik festlegen, annehmen und beibehalten zu können, sollte die Organisation Prozesse eingeführt haben, um

Top management should set out the organization's strategy and policies clearly, in order to get the mission, vision and values accepted and supported by its interested parties. The organization's environment should be regularly monitored to determine if there is a need to review and (when appropriate) revise the strategy and policies. In order to establish, adopt and sustain an effective strategy and policy, the organization should have processes to

Afin que la mission, la vision et les valeurs soient acceptées et partagées par ses parties intéressées, il convient que la direction formule clairement la stratégie et les politiques de l'organisme. Il convient de surveiller régulièrement l'environnement de l'organisme pour déterminer l'éventuelle nécessité de revoir et (le cas échéant) de réviser la stratégie et les politiques. Afin de pouvoir élaborer, adopter et soutenir une stratégie et une politique efficaces, il convient que l'organisme dispose de processus pour

- | | | |
|--|---|--|
| — das Umfeld der Organisation, einschließlich der Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden, der Wettbewerbssituation, neuer Technologien, politischer Veränderungen, wirtschaftlicher Vorhersagen oder soziologischer Faktoren, ständig zu überwachen und regelmäßig zu analysieren, | — continually monitor and regularly analyse the organization's environment, including its customers' needs and expectations, the competitive situation, new technologies, political changes, economic forecasts, or sociological factors, | — surveiller en permanence et analyser régulièrement l'environnement de l'organisme, y compris les besoins et les attentes de ses clients, la situation concurrentielle, les nouvelles technologies, les changements de politique, les prévisions économiques ou les facteurs sociologiques, |
| — Erfordernisse und Erwartungen anderer interessierter Parteien zu ermitteln und zu bestimmen, | — identify and determine the needs and expectations of other interested parties, | — identifier et déterminer les besoins et les attentes des autres parties intéressées, |
| — ihre aktuellen Prozessfähigkeiten und Ressourcen zu bewerten, | — assess its current process capabilities and resources, | — évaluer ses capacités de traitement et ressources actuelles, |
| — den zukünftigen Bedarf an Ressourcen und Technologie zu ermitteln, | — identify future resource and technology needs, | — identifier les besoins futurs en ressources et technologies, |
| — ihre Strategie und Politik zu aktualisieren und | — update its strategy and policies, and | — mettre à jour sa stratégie et ses politiques, et |
| — die Ergebnisse zu ermitteln, die zum Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien notwendig sind. | — identify the outputs necessary to meet the needs and expectations of the interested parties. | — identifier les éléments de sortie nécessaires pour satisfaire aux besoins et aux attentes des parties intéressées. |

Diese Prozesse sollten unter Bereitstellung aller notwendigen Pläne und Ressourcen zeitnah eingerichtet werden.

These processes should be established in a timely manner, with any necessary plans and resources being provided to support them.

Il convient d'établir ces processus en temps utile, en prévoyant les plans et les ressources d'appui nécessaires.

Bei der Formulierung der Strategie einer Organisation sollte auch die Analyse gesetzlicher oder kundenspezifischer Anforderungen, ihrer Produkte, ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Betracht gezogen werden. Es sollte ein festgelegter Prozess für die Formulierung und Bewertung der Organisationsstrategie vorhanden sein.

The formulation of an organization's strategy should also consider activities such as analyses of customer or regulatory demands, its products, its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A defined process should exist for the formulation and review of the organization's strategy.

Il convient que l'élaboration de la stratégie d'un organisme tienne également compte d'activités telles que les analyses des exigences du client ou des exigences réglementaires, de ses produits, de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il convient qu'un processus défini existe pour l'élaboration et la revue de la stratégie de l'organisme.

ANMERKUNG Unter „Strategie“ ist ein logisch aufgebauter Plan oder eine Methode zum Erreichen von Zielen, insbesondere über einen langen Zeitraum, zu verstehen.

NOTE A “strategy” means a logically structured plan or method for achieving objectives, especially over a long period of time.

NOTE Une «stratégie» signifie un plan logique et structuré ou une méthode permettant d'atteindre des objectifs, notamment sur le long terme.

5.3 Umsetzung von Strategie und Politik

5.3 Strategy and policy deployment

5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques

5.3.1 Allgemeines

Um eine Strategie und Politik für nachhaltigen Erfolg umzusetzen, sollte die Organisation Prozesse und Vorgehensweisen einführen und betreiben, die

- ihre Strategie und Politik in messbare Ziele für alle davon betroffenen Ebenen der Organisation, sofern zutreffend, übersetzen,
- den zeitlichen Ablauf zur Erreichung eines jeden Ziels festlegen und Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zum Erreichen des Ziels zuweisen,
- die strategischen Risiken abschätzen und angemessene Gegenmaßnahmen festlegen,
- die erforderlichen Ressourcen bereitstellen, um die geforderten Tätigkeiten umzusetzen, und
- die Tätigkeiten ausführen, die zum Erreichen dieser Ziele erforderlich sind.

5.3.1 General

To implement a strategy and policies for sustained success, the organization should establish and maintain processes and practices that

- translate its strategy and policies into measurable objectives for all relevant levels of the organization, as appropriate,
- establish timelines for each objective and assign responsibility and authority for achieving the objective,
- evaluate strategic risks and define adequate counter measures,
- provide the resources required to deploy needed activities, and
- execute the activities needed to achieve these objectives.

5.3.1 Généralités

Pour mettre en œuvre une stratégie et des politiques en vue de performances durables, il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus et des pratiques qui permettent de

- traduire sa stratégie et ses politiques en objectifs mesurables à tous les niveaux appropriés de l'organisme, selon le cas,
- établir des calendriers pour chaque objectif et affecter la responsabilité et l'autorité pour atteindre l'objectif,
- évaluer les risques stratégiques et définir des contre-mesures adéquates,
- fournir les ressources nécessaires au déploiement des activités requises, et
- réaliser les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

5.3.2 Prozesse und Vorgehensweisen

Um sicherzustellen, dass ihre Prozesse und Vorgehensweisen wirksam und effizient sind, sollte die Organisation Tätigkeiten ausführen, um

- alle möglichen Konflikte vorherzusehen, die sich aus den unterschiedlichen Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien ergeben,

5.3.2 Processes and practices

In order to ensure that its processes and practices are effective and efficient, the organization should perform activities for

- anticipating any potential conflicts arising from the different needs and expectations of its interested parties,

5.3.2 Processus et pratiques

Pour assurer l'efficacité et l'efficience de ses processus et pratiques, il convient que l'organisme réalise des activités pour

- anticiper les contradictions potentielles pouvant survenir du fait des différents besoins et attentes de ses parties intéressées,

- | | | |
|--|--|--|
| — die der gegenwärtigen Leistung der Organisation und der möglichen zugrunde liegenden Ursachen für Probleme, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, zu bewerten und zu verstehen, um deren erneutes Auftreten zu vermeiden, | — assessing and understanding the organization's current performance and the root-causes of problems in the past, in order to avoid their recurrence, | — évaluer et comprendre les performances actuelles de l'organisme et les causes profondes des problèmes antérieurs afin d'éviter leur récurrence, |
| — interessierte Parteien fortlaufend zu informieren, Rückhalt bei ihnen zu gewinnen, sie über Fortschritte bezüglich der Pläne zu unterrichten und um Rückmeldungen sowie Verbesserungsvorschläge von ihnen zu erhalten, | — keeping interested parties informed, gaining their commitment, keeping them aware of progress against plans, and obtaining feedback and ideas for improvement from them, | — maintenir les parties intéressées informées, obtenir leur engagement, les sensibiliser à l'avancement des plans et obtenir leur retour d'informations et idées d'amélioration, |
| — das Managementsystem und seine Prozesse zu bewerten und sie, wenn notwendig, zu aktualisieren, | — reviewing the management system and its processes, and updating them as necessary, | — revoir le système de management et ses processus, et les mettre à jour si nécessaire, |
| — zu überwachen, zu messen, zu analysieren, zu bewerten und zu berichten, | — monitoring, measuring, analysing, reviewing and reporting, | — surveiller, mesurer, analyser, revoir et rendre compte, |
| — sämtliche erforderliche Ressourcen, einschließlich derjenigen für Verbesserung, Innovation und Lernen, zur Verfügung zu stellen, | — providing any required resources, including those for improvement, innovation and learning, | — fournir toutes les ressources nécessaires, y compris celles requises pour l'amélioration, l'innovation et l'apprentissage, |
| — die Entwicklung, Aktualisierung und Erfüllung ihrer Ziele, einschließlich der Festlegung von Zeitrahmen für deren Erreichen, zu realisieren und | — the development, updating and accomplishment of its objectives, including defining timeframes for their achievement, and | — déterminer, actualiser et atteindre ses objectifs, y compris des calendriers d'exécution, et |
| — sicherzustellen, dass die Ergebnisse mit der Strategie im Einklang stehen. | — ensuring that the results are consistent with the strategy. | — s'assurer que les résultats sont cohérents avec la stratégie. |

5.3.3 Umsetzung

Um ihre Strategie und Politik umzusetzen, sollte die Organisation die Beziehungen zwischen ihren Prozessen ermitteln. Eine Beschreibung der Reihenfolge und Wechselwirkung der Prozesse kann Bewertungen unterstützen, indem

5.3.3 Deployment

To deploy its strategy and policies, the organization should identify the relationships between its processes. A description of the sequence and interaction of the processes can assist review activities by

5.3.3 Déploiement

Pour déployer sa stratégie et ses politiques, il convient que l'organisme identifie les relations entre ses processus. Une description de la séquence et de l'interaction des processus peut faciliter les activités de revue en

- | | | |
|---|--|---|
| — die Beziehung zwischen Organisationsstrukturen, Systemen und Prozessen aufgezeigt wird, | — showing the relationship between organizational structures, systems and processes, | — mettant en évidence la relation qui existe entre les structures organisationnelles, les systèmes et les processus, |
| — potenzielle Probleme in den Wechselwirkungen zwischen Prozessen ermittelt werden, | — identifying potential problems in the interactions between processes, | — identifiant les problèmes potentiels dans les interactions entre processus, |
| — ein Mittel zum Setzen von Prioritäten bei Verbesserungs- und sonstigen Änderungsinitiativen bereitgestellt wird und | — providing a means for prioritizing improvement and other change initiatives, and | — fournissant un moyen de donner la priorité à l'amélioration et aux autres initiatives de changement, et |
| — ein Rahmen für das Aufstellen, Ausrichten und Umsetzen von Zielen auf allen relevanten Ebenen der Organisation zur Verfügung gestellt wird. | — providing a framework for setting, aligning and deploying objectives to all relevant levels of the organization. | — fournissant un cadre permettant d'établir, d'aligner et de déployer les objectifs à tous les niveaux appropriés de l'organisme. |

5.4 Kommunikation von Strategie und Politik

Die wirksame Kommunikation der Strategie und der Politik ist ein wesentlicher Faktor für den nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Eine derartige Kommunikation sollte aussagekräftig, zeitnah und kontinuierlich erfolgen. Die Kommunikation sollte auch die Möglichkeit für Rückmeldungen sowie einen Bewertungszyklus einschließen und sollte darauf abgestimmt sein, sich mit Veränderungen im Umfeld der Organisation proaktiv zu befassen.

Der Kommunikationsprozess der Organisation sollte sowohl vertikal als auch horizontal ablaufen und sollte auf die unterschiedlichen Anforderungen seiner Empfänger zugeschnitten sein. Zum Beispiel kann dieselbe Information den Mitarbeitern der Organisation auf eine andere Weise als den Kunden oder den sonstigen interessierten Parteien übermittelt werden.

5.4 Strategy and policy communication

The effective communication of the strategy and policies is essential to the sustained success of the organization.

Such communication should be meaningful, timely and continual. Communication should also include a feedback mechanism, a review cycle and should incorporate provisions to proactively address changes in the organization's environment.

The organization's communication process should operate both vertically and horizontally and should be tailored to the differing needs of its recipients. For example, the same information can be conveyed differently to people within the organization than to customers or other interested parties.

5.4 Communication de la stratégie et des politiques

La communication efficace de la stratégie et des politiques est essentielle aux performances durables de l'organisme.

Il convient que cette communication soit explicite, opportune et continue. Il convient également que la communication inclue un mécanisme de retour d'informations et un cycle de revue et qu'elle intègre des dispositions permettant de traiter de manière proactive les changements de l'environnement de l'organisme.

Il convient que le processus de communication de l'organisme fonctionne verticalement et horizontalement et qu'il soit adapté aux différents besoins de ses destinataires. Par exemple, la même information peut être transmise différemment au personnel de l'organisme qu'aux clients ou autres parties intéressées.

6 Management von Ressourcen

6.1 Allgemeines

Die Organisation sollte ermitteln, welche internen und externen Ressourcen zur kurz- und langfristigen Erreichung der Ziele der Organisation erforderlich sind. Die für das Ressourcenmanagement geltende Politik der Organisation und die dabei anzuwendenden Methoden sollten im Einklang mit ihrer Strategie stehen.

Um sicherzustellen, dass Ressourcen (wie z. B. Ausstattung, Gebäude, Materialien, Energie, Wissen, Finanzen und Mitarbeiter) wirksam und effizient genutzt werden, ist es notwendig, Prozesse zur Bereitstellung, Zuordnung, Überwachung, Bewertung, Optimierung, Aufrechterhaltung und zum Schutz dieser Ressourcen zu etablieren.

Um die Verfügbarkeit der Ressourcen für die zukünftige Tätigkeit sicherzustellen, sollte die Organisation die mit einer möglichen Verknappung verbundenen Risiken ermitteln und bewerten, und sie sollte die gegenwärtige Nutzung der Ressourcen ständig überwachen, um Verbesserungsmöglichkeiten für ihren Einsatz zu finden. Parallel dazu sollte sie nach neuen Ressourcen, optimierten Prozessen und neuen Technologien forschen.

Die Organisation sollte regelmäßig die Verfügbarkeit und Eignung der ermittelten Ressourcen, einschließlich der ausgelagerten Ressourcen, bewerten und wenn notwendig entsprechende Maßnahmen ergreifen. Die Ergebnisse dieser Bewertungen sollten auch als Eingangsgröße für die Bewertungen der Organisation in Bezug auf ihre Strategie, Ziele und Pläne verwendet werden.

6 Resource management

6.1 General

The organization should identify the internal and external resources that are needed for the achievement of the organization's objectives in the short and long term. The organization's policies and methods for resource management should be consistent with its strategy.

To ensure that resources (such as equipment, facilities, materials, energy, knowledge, finance and people) are used effectively and efficiently, it is necessary to have processes in place to provide, allocate, monitor, evaluate, optimize, maintain and protect those resources.

To ensure the availability of the resources for future activities, the organization should identify and assess the risks of potential scarcity, and continually monitor current use of resources to find opportunities for improvement of their use. In parallel, research for new resources, optimized processes and new technologies should take place.

The organization should periodically review the availability and suitability of the identified resources, including outsourced resources, and take action as necessary. The results of these reviews should also be used as inputs into the organization's reviews of its strategy, objectives and plans.

6 Management des ressources

6.1 Généralités

Il convient que l'organisme identifie les ressources internes et externes nécessaires à la réalisation de ses objectifs à court et à long termes. Il convient que les politiques et méthodes de management des ressources de l'organisme soient cohérentes avec sa stratégie.

Pour assurer que les ressources (tels qu'équipements, installations, matériels, énergie, connaissance, finance et personnel) sont utilisées de manière efficace et efficiente, il est nécessaire de mettre en place des processus permettant de fournir, d'affecter, de surveiller, d'évaluer, d'optimiser, de maintenir et de préserver ces ressources.

Pour assurer la disponibilité des ressources pour des activités futures, il convient que l'organisme identifie et évalue les risques de leur pénurie potentielle, et surveille en permanence l'utilisation actuelle des ressources pour trouver des opportunités d'amélioration pour leur utilisation. En parallèle, il convient de rechercher de nouvelles ressources, des processus améliorés et de nouvelles technologies.

Il convient que l'organisme revoit périodiquement la disponibilité et la pertinence des ressources identifiées, y compris les ressources externalisées, et prenne les mesures nécessaires. Il convient d'utiliser également les résultats de ces revues comme éléments d'entrée des revues de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisme.

6.2 Finanzielle Ressourcen

Die oberste Leitung sollte den Bedarf der Organisation an Finanzmitteln ermitteln und die für den gegenwärtigen und zukünftigen Betrieb notwendigen finanziellen Ressourcen festlegen. Finanzielle Ressourcen können sehr unterschiedliche Formen annehmen, wie z. B. Bargeld, Bürgschaften, Anleihen oder sonstige Finanzinstrumente.

Die Organisation sollte Prozesse zur Überwachung, Lenkung und Berichterstattung der Wirksamkeit von Zuweisung und effizienter Verwendung der finanziellen Ressourcen in Bezug auf die Ziele der Organisation einführen und aufrechterhalten.

Das Berichten derartiger Themen kann auch eine Möglichkeit bieten, um unwirksame oder ineffiziente Tätigkeiten festzustellen und um geeignete Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die Finanzberichterstattung im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit des Managementsystems und der Produktkonformität sollte bei Managementbewertungen zur Anwendung kommen.

Das Verbessern der Wirksamkeit und Effizienz des Managementsystems kann die finanziellen Ergebnisse der Organisation auf vielfältige Weise positiv beeinflussen. Beispiele sind:

- intern, das Verringern von Prozess- und Produktfehlern und das Beseitigen der Verschwendung von Material oder Zeit, und
- extern, das Verringern von Produktfehlern, der Kosten aus Garantie- und Gewährleistungsfällen, Produkthaftungsfällen und juristischen Risiken, Kosten für verlorene Kunden und Märkte.

6.2 Financial resources

Top management should determine the organization's financial needs and establish the necessary financial resources for current and future operations. Financial resources can take many different forms such as cash, securities, loans or other financial instruments.

The organization should establish and maintain processes for monitoring, controlling and reporting the effective allocation and efficient usage of financial resources related to the organization's objectives.

Reporting of such matters can also provide means for determining ineffective or inefficient activities, and initiating suitable improvement actions. Financial reporting of activities related to the performance of the management system and product conformity should be used in management reviews.

Improving the effectiveness and efficiency of the management system can positively influence the financial results of the organization in many ways. Examples include

- internally, by reducing process and product failures and eliminating the waste of materials or time, and
- externally, by reducing product failures, costs of compensation under guarantees and warranties, product liabilities and other legal exposure, costs of lost customers and markets.

6.2 Ressources financières

Il convient que la direction détermine les besoins financiers de l'organisme et établisse les ressources financières nécessaires pour ses opérations actuelles et futures. Les ressources financières peuvent prendre de nombreuses formes telles que liquidités, garanties, emprunts et autres instruments financiers.

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus de surveillance, de contrôle et de reporting de l'affectation et de l'utilisation efficaces des ressources financières en rapport avec les objectifs de l'organisme.

Le reporting sur ces questions peut également fournir un moyen de déterminer les activités inefficaces ou non efficaces et de déclencher des actions d'amélioration appropriées. Dans les revues de direction, il convient d'utiliser les rapports financiers liés aux performances du système de management et à la conformité du produit.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de management peut influencer positivement et de diverses manières sur les résultats financiers de l'organisme, par exemple

- en interne, par la réduction des défaillances de processus et de produit et l'élimination de la perte de matériaux ou de temps, et
- en externe, par la réduction des défaillances de produit, des coûts de compensation des garanties, des responsabilités du fait du produit et autres risques de responsabilité, des coûts liés à la perte de clients et de marchés.

ANMERKUNG ISO 10014 gibt Beispiele dafür, wie eine Organisation finanziellen und ökonomischen Nutzen aus der Anwendung der Qualitätsmanagementgrundsätze nach ISO 9000 ermitteln und erzielen kann.

NOTE ISO 10014 provides examples of how an organization can identify and obtain financial and economic benefits from the application of the ISO 9000 quality management principles.

NOTE L'ISO 10014 est un exemple de la manière dont un organisme peut identifier et réaliser des profits financiers et économiques par l'application des principes de management de la qualité de l'ISO 9000.

6.3 Mitarbeiter der Organisation

6.3 People in the organization

6.3 Personnel de l'organisme

6.3.1 Mitarbeiterführung

6.3.1 Management of people

6.3.1 Management du personnel

Die Mitarbeiter stellen für jede Organisation eine entscheidende Ressource dar, und ihre umfassende Einbindung verbessert ihre Fähigkeit, Wert für die interessierten Parteien zu schaffen. Die oberste Leitung sollte durch ihre Führung eine gemeinsame Vision, gemeinsame Werte sowie ein internes Umfeld schaffen und aufrechterhalten, in dem die Mitarbeiter in die Erreichung der Ziele der Organisation in vollem Umfang einbezogen werden können.

People are a significant resource of an organization and their full involvement enhances their ability to create value for interested parties. Top management should, through its leadership, create and maintain a shared vision, shared values and an internal environment in which people can become fully involved in achieving the organization's objectives.

Le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction, par son leadership, crée et maintienne une vision et des valeurs partagées et un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Da die Mitarbeiter eine sehr wertvolle und entscheidende Ressource darstellen, ist es notwendig sicherzustellen, dass ihre Arbeitsumgebung zur persönlichen Weiterentwicklung, zum Lernen, zur Weitergabe von Wissen und zur Teamarbeit ermutigt. Das Führen der Mitarbeiter sollte durch einen geplanten, transparenten, ethischen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Ansatz durchgeführt werden. Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Bedeutung ihres Beitrags und ihrer Aufgaben verstehen.

As people are a most valuable and critical resource, it is necessary to ensure that their work environment encourages personal growth, learning, knowledge transfer and teamwork. People management should be performed through a planned, transparent, ethical and socially responsible approach. The organization should ensure that the people understand the importance of their contribution and roles.

Dans la mesure où le personnel représente la ressource la plus précieuse et critique, il est nécessaire de s'assurer que son environnement de travail encourage le développement individuel, l'apprentissage, le transfert des connaissances et le travail en équipe. Il convient de fonder le management du personnel sur une approche planifiée, transparente et responsable du point de vue éthique et social. Il convient que l'organisme s'assure que le personnel comprend l'importance de sa contribution et de ses fonctions.

Die Organisation sollte Prozesse erstellen, die die Mitarbeiter ermächtigen, selbst

The organization should establish processes that empower people to

Il convient que l'organisme établisse des processus permettant au personnel

— die strategischen und die prozessbezogenen Ziele der Organisation in eigene individuelle Arbeitsziele zu übersetzen und Pläne für deren Realisierung zu erstellen,

— translate the organization's strategic and process objectives into individual job objectives, and to establish plans for their achievement,

— de traduire les objectifs stratégiques et de processus de l'organisme dans ses propres objectifs de travail individuels, et établir les plans pour leur réalisation,

- | | | |
|---|---|--|
| — Hemmnisse zu ermitteln, die ihre Leistung einschränken, | — identify constraints to their performance, | — d'identifier les contraintes à leurs performances, |
| — Zuständigkeit und Verantwortung für die Lösung von Problemen auf sich zu nehmen, | — take ownership and responsibility to solve problems, | — de prendre l'engagement et la responsabilité à résoudre les problèmes, |
| — die persönliche Leistung im Bezug auf die individuellen Arbeitsziele zu bewerten, | — assess personal performance against individual job objectives, | — d'évaluer ses performances personnelles en fonction de ses objectifs de travail individuels, |
| — aktiv nach Chancen zur Erweiterung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen zu suchen, | — actively seek opportunities to enhance their competence and experience, | — de rechercher activement des opportunités d'amélioration de ses compétences et expérience, |
| — Teamarbeit zu fördern und Synergien zwischen den Mitarbeitern zu begünstigen und | — promote teamwork and encourage synergy between people, and | — de favoriser le travail en équipe et encourager la synergie entre les personnes, et |
| — Informationen, Wissen und Erfahrung mit anderen innerhalb der Organisation gemeinsam zu teilen. | — share information, knowledge and experience within the organization. | — de partager les informations, les connaissances et l'expérience au sein de l'organisme. |

6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter

Um sicherzustellen, dass die Organisation über die notwendigen Kompetenzen verfügt, sollte sie einen „Mitarbeiterentwicklungsplan“ und zugehörige Prozesse einführen und aufrechterhalten; diese sollten die Organisation beim Identifizieren, Entwickeln und Verbessern der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch die folgenden Schritte unterstützen:

- Ermitteln der beruflichen und persönlichen Kompetenzen, die die Organisation kurz- und langfristig gemäß ihrer Mission, Vision, Strategie, Politik und Ziele benötigen könnte,
- Ermitteln der gegenwärtig innerhalb der Organisation verfügbaren Kompetenzen und der Unterschiede zwischen dem Verfügbaren und dem gegenwärtig Benötigten und dem, was in der Zukunft erforderlich sein könnte,

6.3.2 Competence of people

In order to ensure that it has the necessary competences, the organization should establish and maintain a “people development plan” and associated processes; these should assist the organization in identifying, developing and improving the competence of its people through the following steps

- identifying the professional and personal competences the organization could need in the short and long term, in accordance with its mission, vision, strategy, policies, and objectives,
- identifying the competences currently available in the organization and the gaps between what is available and what is currently needed and could be needed in the future,

6.3.2 Compétences du personnel

Pour s'assurer qu'il dispose des compétences nécessaires, il convient que l'organisme établisse et entretienne un «plan de développement du personnel» et il convient que les processus associés aient pour but d'aider l'organisme à identifier, développer et améliorer les compétences de son personnel en appliquant les étapes suivantes:

- identification des compétences professionnelles et personnelles pouvant être nécessaires à l'organisme sur les court et long termes, selon ses mission, vision, stratégie, politiques et objectifs;
- identification des compétences actuellement disponibles au sein de l'organisme et des lacunes entre les compétences disponibles et celles nécessaires au moment présent et pour l'avenir;

— Umsetzen von Maßnahmen, um zum Beseitigen dieser Unterschiede Kompetenzen zu verbessern und/oder zu erwerben,

— implementing actions to improve and/or acquire competences to close the gaps,

— mise en œuvre d'actions visant à améliorer et/ou acquérir des compétences pour combler les lacunes;

— Bewerten und Abschätzen der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die notwendigen Kompetenzen erworben wurden, und

— reviewing and evaluating the effectiveness of actions taken to ensure that the necessary competences have been acquired, and

— revue et évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires; et

— Erhalten der erworbenen Kompetenzen.

— maintaining competences that have been acquired.

— maintien des compétences acquises.

ANMERKUNG ISO 10015 enthält eine weiterführende Anleitung zu Kompetenz und Schulung.

NOTE See ISO 10015 for further guidance on competence and training.

NOTE Voir l'ISO 10015 pour de plus amples informations sur les compétences et la formation.

6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter

6.3.3 Involvement and motivation of people

6.3.3 Implication et motivation du personnel

Die Organisation sollte die Mitarbeiter motivieren, den Stellenwert und die Bedeutung ihrer Verantwortung und ihrer Tätigkeiten für die Wertschöpfung für Kunden und die anderen interessierten Parteien zu verstehen.

The organization should motivate people to understand the significance and importance of their responsibilities and activities in relation to the creation and provision of value for the customers and other interested parties.

Il convient que l'organisme incite son personnel à comprendre la pertinence et l'importance de ses responsabilités et activités en rapport avec la création et l'apport de valeur pour les clients et les autres parties intéressées.

Um die Beteiligung und Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern, sollte die Organisation u. a. die folgenden Tätigkeiten berücksichtigen:

To enhance the involvement and motivation of its people, the organization should consider activities such as

Pour renforcer l'implication et la motivation de son personnel, il convient que l'organisme envisage des activités telles que

— Entwickeln eines Prozesses, um das Wissen der Mitarbeiter zu teilen und deren Kompetenz zu nutzen, z. B. ein Verfahren zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen,

— developing a process to share knowledge and use the competence of people, e.g. a scheme for collecting ideas for improvement,

— le développement d'un processus permettant de partager et d'utiliser les compétences du personnel, par exemple un outil de collecte des idées d'amélioration,

— Einführen eines geeigneten Anerkennungs- und Belohnungssystems, das auf Einzelbewertungen der Leistung der Mitarbeiter beruht,

— introducing an appropriate recognition and reward system, that is based on individual evaluations of the accomplishments of the people,

— l'établissement d'un système de reconnaissance et de récompense approprié fondé sur les évaluations individuelles des réalisations du personnel,

— Einrichten eines Weiterbildungssystems und Unterstützung bei der Karriereplanung zur persönlichen Entwicklung,

— establishing a skills qualification system and career planning, to promote personal development,

— l'établissement d'un système de qualification des compétences et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel,

— ständiges Bewerten des Zufriedenheitsgrades und der Erfordernisse und Erwartungen der Mitarbeiter und

— Bereitstellen von Möglichkeiten zur Beratung und Betreuung durch einen Tutor.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über die „Einbeziehung der Mitarbeiter“ wird auf den zugehörigen Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B verwiesen.

— continually reviewing the level of satisfaction and needs and expectations of people, and

— providing opportunities for mentoring and coaching.

NOTE For more information about the “involvement of people”, see the related quality management principle in Annex B.

— la revue permanente du niveau de satisfaction et des besoins et attentes du personnel, et

— la proposition d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«implication du personnel», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4 Lieferanten und Partner

6.4.1 Allgemeines

Partner können Lieferanten von Produkten, Dienstleister, Technologie- und Finanzinstitutionen, staatliche und nicht-staatliche Organisationen oder sonstige interessierte Parteien sein. Partner können ihren Beitrag in Form beliebiger Arten von Ressourcen leisten, so wie es in einer Partnerschaftsvereinbarung vereinbart und festgelegt ist.

Die Organisation und ihre Partner sind voneinander abhängig, und eine Beziehung zum gegenseitigen Nutzen fördert ihre Fähigkeiten zur Wertschöpfung. Die Organisation sollte die Partnerschaft als eine spezielle Form einer Lieferantenbeziehung in Betracht ziehen, in der die Lieferanten sogar in das betreffende Tätigkeitsfeld der Organisation investieren und dann an den entsprechenden Gewinnen oder Verlusten beteiligt werden können.

Wenn eine Organisation Partnerschaften entwickelt, sollte die Organisation Themen berücksichtigen wie

— die Bereitstellung von Informationen, soweit angemessen, an die Partner, um deren Beitrag zu maximieren,

6.4 Suppliers and partners

6.4.1 General

Partners can be suppliers of products, service providers, technological and financial institutions, governmental and non-governmental organizations or other interested parties. Partners can contribute with any type of resource, as agreed and defined in a partnership agreement.

The organization and its partners are interdependent and a mutually beneficial relationship enhances their capabilities to create value. The organization should consider partnership as a specific form of relationship with suppliers, where suppliers can invest in and share the profits or losses of the organization's area of activity.

When an organization is developing partnerships, the organization should give consideration to issues such as

— the provision of information to partners, as appropriate, to maximize their contributions,

6.4 Partenaires et fournisseurs

6.4.1 Généralités

Les partenaires peuvent être des fournisseurs de produits, des prestataires de service, des institutions technologiques et financières, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ou d'autres parties intéressées. Les partenaires peuvent contribuer à tout type de ressource, tel que convenu et défini dans un accord de partenariat.

L'organisme et ses partenaires sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent leurs capacités à créer de la valeur. Il convient que l'organisme considère le partenariat comme une forme particulière de relation avec des fournisseurs, dans laquelle ces derniers peuvent s'investir et partager les profits ou les pertes du domaine d'activité de l'organisme.

Lorsqu'un organisme développe des partenariats, il convient qu'il prenne en considération des éléments tels que

— la mise à disposition d'informations aux partenaires, le cas échéant, pour optimiser leurs contributions,

— Unterstützung von Partnern in Form ihrer Versorgung mit Ressourcen (wie z. B. Informationen, Wissen, Erfahrung, Technologie, Prozesse und gemeinsame Schulung),

— Teilen von Gewinnen und Verlusten zwischen den Partnern und

— Verbesserung der Leistung der Partner.

ANMERKUNG Weitere Informationen zu den „Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen“ sind dem in Anhang B angegebenen Qualitätsmanagementgrundsatz zu entnehmen.

— supporting partners, in terms of providing them with resources (such as information, knowledge, expertise, technology, processes, and shared training),

— the sharing of profits and losses with partners, and

— improving the performance of partners.

NOTE For more information about “mutually beneficial relationships”, see the related quality management principle in Annex B.

— le soutien aux partenaires en leur fournissant des ressources (telles qu'informations, connaissances, expertise, technologie, processus et formation partagée),

— le partage des profits et des pertes avec les partenaires, et

— l'amélioration des performances des partenaires.

NOTE Pour de plus amples informations sur les «relations mutuellement bénéfiques», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4.2 Auswahl, Evaluierung und Verbesserung der Fähigkeiten von Lieferanten und Partnern

Die Organisation sollte Prozesse einführen und aufrechterhalten, die dazu dienen, ihre Lieferanten und Partner zu ermitteln, auszuwählen und zu beurteilen, um deren Fähigkeiten ständig zu verbessern und um sicherzustellen, dass die von ihnen zur Verfügung gestellten Produkte oder anderen Ressourcen den Erfordernissen und Erwartungen der Organisation gerecht werden.

Bei der Auswahl und Evaluierung von Lieferanten und Partnern sollte die Organisation Themen berücksichtigen wie

— ihr Beitrag zu den Tätigkeiten der Organisation und deren Fähigkeit, für die Organisation und ihre interessierten Parteien Wert zu schaffen,

— das Vermögen, kontinuierlich ihre Fähigkeiten zu verbessern,

6.4.2 Selection, evaluation and improvement of the capabilities of suppliers and partners

The organization should establish and maintain processes to identify, select, and evaluate its suppliers and partners, in order to continually improve their capabilities and to ensure that the products or other resources they provide meet the needs and expectations of the organization.

In selecting and evaluating suppliers and partners, the organization should consider issues such as

— their contribution to the organization's activities and ability to create value for the organization and its interested parties,

— the potential for continually improving their capabilities,

6.4.2 Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant d'identifier, de sélectionner et d'évaluer ses fournisseurs et partenaires afin d'améliorer en permanence leurs capacités et de s'assurer que les produits ou autres ressources qu'ils fournissent répondent aux besoins et attentes de l'organisme.

Dans le cadre de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme prenne en considération des éléments tels que

— leur contribution aux activités de l'organisme et leur aptitude à créer de la valeur pour l'organisme et ses parties intéressées,

— le potentiel d'amélioration continue de leurs capacités,

- die Erweiterung ihrer eigenen Fähigkeiten, die durch die Kooperation mit den Lieferanten und Partnern erreicht werden kann, und
- die mit den Beziehungen zu Lieferanten und Partnern verbundenen Risiken.

Gemeinsam mit ihren Lieferanten und Partnern sollte die Organisation versuchen, die Qualität, den Preis und die Lieferung der von den Lieferanten und Partnern zur Verfügung gestellten Produkte sowie die Wirksamkeit ihrer Managementsysteme auf der Grundlage einer regelmäßigen Bewertung und Rückmeldung über ihre Leistungsfähigkeit ständig zu verbessern.

Die Organisation sollte kontinuierlich ihre Beziehungen zu den Lieferanten und Partnern unter Berücksichtigung des gegenseitigen Abwägens zwischen ihren kurz- und langfristigen Zielen bewerten und verstärken.

6.5 Infrastruktur

Die Organisation sollte ihre Infrastruktur wirksam und effizient planen, bereitstellen und handhaben. Sie sollte die Eignung der Infrastruktur, die Ziele der Organisation zu erfüllen, regelmäßig bewerten. In angemessener Weise sollte berücksichtigt werden:

- Zuverlässigkeit der Infrastruktur (einschließlich Berücksichtigung der Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Wartungsfreundlichkeit und Wartungsunterstützung),
- Sicherheit,
- Infrastrukturelemente in Bezug auf Produkte und Prozesse,

- the enhancement of its own capabilities that can be achieved through co-operation with the suppliers and partners, and
- the risks associated in the relationships with the suppliers and partners.

Together with its suppliers and partners, the organization should seek to continually improve the quality, price and delivery of products provided by the suppliers and partners, and the effectiveness of their management systems, based on periodic evaluation and feedback of their performance.

The organization should continually review and strengthen its relationships with its suppliers and partners, while considering the balance between its short- and long-term objectives.

6.5 Infrastructure

The organization should plan, provide and manage its infrastructure effectively and efficiently. It should periodically assess the suitability of the infrastructure to meet organizational objectives. Appropriate consideration should be given to

- the dependability of the infrastructure (including consideration of availability, reliability, maintainability, and maintenance support),
- safety and security,
- infrastructure elements related to products and processes,

- l'amélioration de ses propres capacités qui peut être obtenue par la coopération avec les fournisseurs et partenaires, et
- les risques associés aux relations avec les fournisseurs et les partenaires.

En collaboration avec ses fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme cherche à améliorer en permanence la qualité, le prix et la fourniture des produits fournis par les fournisseurs et partenaires ainsi que l'efficacité de leurs systèmes de management, sur la base d'une évaluation périodique et d'un retour d'informations concernant leurs performances.

Il convient que l'organisme revoie et renforce en permanence ses relations avec ses fournisseurs et partenaires, tout en tenant dûment compte de l'équilibre entre les objectifs à court et à long termes.

6.5 Infrastructure

Il convient que l'organisme planifie, fournisse et gère son infrastructure de manière efficace et efficiente. Il convient qu'il évalue périodiquement la pertinence de l'infrastructure à satisfaire les objectifs de l'organisme. Il convient de prêter une attention particulière à

- la sûreté de fonctionnement de l'infrastructure (en considérant également la disponibilité, la fiabilité, la maintenabilité et le support de maintenance),
- la sécurité et la sûreté,
- les éléments d'infrastructure en rapport avec les produits et les processus,

— Effizienz, Kosten, Kapazität und Arbeitsumgebung und

— the efficiency, cost, capacity and work environment, and

— l'efficience, le coût, la capacité et l'environnement de travail, et

— Auswirkung der Infrastruktur auf die Arbeitsumgebung.

— the impact of the infrastructure on the work environment.

— l'impact de l'infrastructure sur l'environnement de travail.

Die Organisation sollte die mit der Infrastruktur verbundenen Risiken ermitteln und bewerten, und sie sollte Maßnahmen ergreifen, um diese Risiken abzuschwächen, wozu auch das Aufstellen angemessener Notfallpläne gehört.

The organization should identify and assess the risks associated with the infrastructure and take action to mitigate the risks, including the establishment of adequate contingency plans.

Il convient que l'organisme identifie et évalue les risques associés à l'infrastructure et prenne des mesures pour pallier les risques, y compris par l'établissement de plans d'urgence appropriés.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über Umweltauswirkungen siehe ISO 14001 und weitere Normen des ISO/TC 207.

NOTE For more information about environmental impacts, see ISO 14001 and other standards prepared by ISO/TC 207.

NOTE Pour de plus amples informations sur les impacts environnementaux, voir l'ISO 14001 et les autres normes élaborées par l'ISO/TC 207.

6.6 Arbeitsumgebung

6.6 Work environment

6.6 Environnement de travail

Die Organisation sollte eine geeignete Arbeitsumgebung bereitstellen und lenken, um den nachhaltigen Erfolg der Organisation und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Als eine Kombination aus menschlichen und physikalischen Faktoren sollten für eine geeignete Arbeitsumgebung folgende Aspekte berücksichtigt werden:

The organization should provide and manage a suitable work environment to achieve and maintain the sustained success of the organization and the competitiveness of its products. A suitable work environment, as a combination of human and physical factors, should include consideration of

Il convient que l'organisme fournisse et gère un environnement de travail adapté pour atteindre et maintenir les performances durables de l'organisme et la compétitivité de ses produits. Il convient qu'un environnement de travail adapté, considéré comme une combinaison de facteurs humains et physiques, tienne compte

— kreative Methoden und Möglichkeiten für eine intensivere Einbindung, um das Potenzial der Mitarbeiter in der Organisation zu erschließen,

— creative work methods and opportunities for greater involvement to realize the potential of people in the organization,

— des méthodes de travail créatives et des opportunités pour une implication accrue afin d'exploiter le potentiel du personnel de l'organisme,

— Sicherheitsregeln und -anleitung und der Gebrauch von Schutzausrüstungen,

— safety rules and guidance and the use of protective equipment,

— des règles et des conseils de sécurité et l'utilisation d'équipements de protection,

— Ergonomie,

— ergonomics,

— de l'ergonomie,

— psychologische Faktoren, einschließlich Arbeitsbelastung und Stress,

— psychological factors, including workload and stress,

— des facteurs psychologiques, y compris la charge de travail et le stress,

— Lage des Arbeitsplatzes,

— workplace location,

— de l'emplacement des postes de travail,

- | | | |
|---|---|--|
| — Einrichtungen für die Mitarbeiter der Organisation, | — facilities for people in the organization, | — des installations pour le personnel de l'organisme, |
| — Effizienzmaximierung und Abfallminimierung, | — maximization of efficiency and minimization of waste, | — de l'amélioration de l'efficacité et de la réduction des déchets, |
| — Wärme, Luftfeuchte, Licht, Belüftung und | — heat, humidity, light, airflow, and | — de la chaleur, de l'humidité, de l'éclairage, de la circulation d'air, et |
| — Hygiene, Sauberkeit, Lärm, Vibrationen und Verschmutzung. | — hygiene, cleanliness, noise, vibration and pollution. | — de l'hygiène, de la propreté, du bruit, des vibrations et de la pollution. |

Die Arbeitsumgebung sollte Produktivität, Kreativität und Gesundheit der Personen fördern, die in den Betriebsstätten der Organisation arbeiten oder sich zu Besuchszwecken dort aufhalten (z. B. Kunden, Lieferanten und Partner). Gleichzeitig sollte die Organisation sicherstellen, dass ihre Arbeitsumgebung alle geltenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllt und einschlägige Normen berücksichtigt (z. B. diejenigen zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit).

The work environment should encourage productivity, creativity and well-being for the people who are working in or visiting the organization's premises (e.g. customers, suppliers, and partners). At the same time, the organization should ensure that its work environment complies with applicable statutory and regulatory requirements and addresses applicable standards (such as those for environmental and occupational health and safety management).

Il convient que l'environnement de travail encourage la productivité, la créativité et le bien-être des personnes qui travaillent ou de celles qui visitent les locaux de l'organisme (par exemple les clients, les fournisseurs et les partenaires). En parallèle, il convient que l'organisme s'assure que son environnement de travail est conforme à toutes les exigences légales et réglementaires en vigueur et respecte les normes applicables (telles que celles relatives à l'environnement et à la santé et la sécurité au travail).

6.7 Wissen, Information und Technologie

6.7 Knowledge, information and technology

6.7 Connaissances, informations et technologie

6.7.1 Allgemeines

6.7.1 General

6.7.1 Généralités

Die Organisation sollte Prozesse einführen und aufrechterhalten, mit deren Hilfe Wissen, Information und Technologie als wesentliche Ressourcen gehandhabt werden können. Diese Prozesse sollen regeln, wie man den Bedarf an diesen Ressourcen ermittelt, beschafft, aufrechterhält, schützt, verwendet und beurteilt. Die Organisation sollte ihr Wissen, ihre Informationen und die Technik in angemessener Form mit ihren interessierten Parteien teilen.

The organization should establish and maintain processes to manage knowledge, information and technology as essential resources. The processes should address how to identify, obtain, maintain, protect, use and evaluate the need for these resources. The organization should share such knowledge, information and technology with its interested parties, as appropriate.

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant de gérer les connaissances, les informations et la technologie considérées comme des ressources essentielles. Il convient que les processus concernent la manière d'identifier, d'obtenir, de maintenir, de préserver, d'utiliser et d'évaluer la nécessité de ces ressources. Il convient que l'organisme partage ces connaissances, informations et technologie avec ses parties intéressées, le cas échéant.

6.7.2 Wissen

Die oberste Leitung sollte bewerten, auf welche Art und Weise die gegenwärtige Wissensbasis der Organisation ermittelt und geschützt wird. Die oberste Leitung sollte außerdem erwägen, auf welche Weise das zur Erfüllung der gegenwärtigen und der zukünftigen Erfordernisse der Organisation geforderte Wissen aus internen und externen Quellen, wie z. B. von akademischen Institutionen und Berufsverbänden, zu erhalten ist. Bei der Festlegung, wie vorhandenes Wissen zu ermitteln, aufrechtzuerhalten und zu schützen ist, sind viele Themen zu berücksichtigen, wie z. B.

- Lernen aus Fehlern, aus Beinahe-Fehlern und aus Erfolgen,
- Erfassen des Wissens und der Erfahrungen von Mitarbeitern innerhalb der Organisation,
- Sammeln von Wissen von Kunden, Lieferanten und Partnern,
- Erfassen bisher nicht dokumentierten Wissens (stillschweigend und explizit), das innerhalb der Organisation existiert,
- Sicherstellen der wirksamen Übermittlung wichtiger Informationsinhalte (insbesondere an jeder Schnittstelle in der Liefer- und Fertigungskette) und
- Leiten und Lenken von Daten und Aufzeichnungen.

6.7.2 Knowledge

Top management should assess how the organization's current knowledge base is identified and protected. Top management should also consider how to obtain the knowledge required to meet the present and future needs of the organization from internal and external sources, such as academic and professional institutions. There are many issues to consider when defining how to identify, maintain and protect knowledge, such as

- learning from failures, near miss situations and successes,
- capturing the knowledge and experience of people in the organization,
- gathering knowledge from customers, suppliers and partners,
- capturing undocumented knowledge (tacit and explicit) that exists within the organization,
- ensuring the effective communication of important information content (particularly at each interface in the supply and production chains), and
- managing data and records.

6.7.2 Connaissances

Il convient que la direction évalue la manière dont la base de connaissances actuelle de l'organisme est identifiée et protégée. Il convient également que la direction considère le mode d'obtention des connaissances requises pour satisfaire aux besoins actuels et futurs de l'organisme, issues de sources internes et externes, telles que des établissements d'enseignement supérieur et professionnels. Pour définir la manière d'identifier, de maintenir et de protéger les connaissances, de nombreux éléments doivent être pris en considération, tels que

- tirer des leçons des défaillances, des situations de demi-échec et des succès,
- recueillir les connaissances et l'expérience du personnel de l'organisme,
- regrouper les connaissances des clients, partenaires et fournisseurs,
- recueillir les connaissances non documentées (tacites et explicites) existant au sein de l'organisme,
- assurer la communication efficace du contenu informatif important (notamment au niveau de chaque interface des chaînes d'approvisionnement et de production), et
- gérer les données et les enregistrements.

6.7.3 Information

Die Organisation sollte Prozesse einführen und aufrechterhalten, um zuverlässige und nützliche Daten zu erfassen und in die zur Entscheidungsfindung notwendigen Informationen umzuwandeln.

Dies schließt auch die zur Speicherung und zum Schutz von Daten und Informationen sowie zu deren Vermittlung und Verteilung an alle dafür in Frage kommenden Parteien erforderlichen Prozesse ein. Die Informations- und Kommunikationssysteme der Organisation müssen robust und zugänglich sein, um entsprechende Fähigkeiten sicherzustellen. Die Organisation sollte die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Informationen sicherstellen, die sich auf ihre Leistung, auf Prozessverbesserungen und auf den Fortschritt im Hinblick auf das Erreichen des nachhaltigen Erfolgs beziehen.

6.7.4 Technologie

Die oberste Leitung sollte technologische Alternativen berücksichtigen, um die Leistung der Organisation in Bereichen, wie z. B. der Produktrealisierung, dem Marketing, dem Benchmarking, der Wechselbeziehung mit den Kunden, den Lieferantenbeziehungen und ausgelagerten Prozessen, zu steigern. Die Organisation sollte Prozesse einführen für die Bewertung

- des aktuellen Standes der Technik innerhalb und außerhalb der Organisation, einschließlich des Aufkommens neuer Trends,
- von Kosten und Nutzen,
- der Evaluierung von mit technologischen Veränderungen verbundenen Risiken,

6.7.3 Information

The organization should establish and maintain processes to gather reliable and useful data and for converting such data into the information necessary for decision making.

This includes the processes needed for the storage, security, protection, communication and distribution of data and information to all relevant parties. The organization's information and communication systems need to be robust and accessible, to ensure their capabilities. The organization should ensure the integrity, confidentiality and availability of information relating to its performance, process improvements, and on progress towards the achievement of sustained success.

6.7.4 Technology

Top management should consider technological options to enhance the organization's performance in areas such as product realization, marketing, benchmarking, customer interaction, supplier relations and outsourced processes. The organization should establish processes for the assessment of

- the current levels of technology inside and outside the organization, including emerging trends.
- economic costs and benefits,
- the evaluation of risks related to changes in technology,

6.7.3 Informations

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant de regrouper des données fiables et utiles et de les convertir en informations nécessaires à la prise de décision.

Ceci comprend les processus nécessaires pour le stockage, la confidentialité, la protection, la communication et la diffusion des données et informations à toutes les parties concernées. Les systèmes d'information et de communication de l'organisme doivent être robustes et accessibles pour assurer leurs capacités. Il convient que l'organisme garantisse l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des informations concernant ses performances, améliorations des processus et avancements dans la réalisation de performances durables.

6.7.4 Technologie

Il convient que la direction tienne compte des options technologiques pour améliorer les performances de l'organisme dans des domaines tels que la réalisation des produits, la commercialisation, le benchmarking, l'interaction avec les clients, les relations avec les fournisseurs et les processus externalisés. Il convient que l'organisme établisse des processus permettant d'évaluer

- les niveaux actuels de la technologie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, y compris les tendances émergentes,
- les coûts économiques et les bénéfices,
- les risques associés à l'évolution de la technologie,

— des Wettbewerbsumfelds und

— der Geschwindigkeit und Fähigkeit der Organisation, auf Kundenanforderungen unverzüglich zu reagieren, um sicherzustellen, dass sie wettbewerbsfähig bleibt.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen, wie das Wissen geschützt werden kann, siehe ISO/IEC 27000 und weitere Normen des ISO/JTC 1/SC 27 zu Sicherheitstechniken in der Informationstechnologie.

— the competitive environment, and

— its speed and ability to react to customer requirements promptly, to ensure that it remains competitive.

NOTE For more information on how to protect knowledge, see ISO/IEC 27000 and other standards prepared by ISO/JTC 1/SC 27 on information technology security techniques.

— l'environnement concurrentiel, et

— sa rapidité et son aptitude à réagir rapidement aux exigences des clients pour assurer sa compétitivité.

NOTE Pour de plus amples informations sur la manière de protéger les connaissances, voir l'ISO/CEI 27000 et les autres normes élaborées par l'ISO/JTC 1/SC 27 sur les techniques de sécurité des technologies de l'information.

6.8 Natürliche Ressourcen

Die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen ist einer der Faktoren, die die Nachhaltigkeit des Erfolgs einer Organisation und die Fähigkeit, die Anforderungen ihrer Kunden und anderer interessierter Parteien zu erfüllen, beeinflussen kann. Die Organisation sollte die mit der kurz- als auch langfristigen Verfügbarkeit und Nutzung von Energie und natürlichen Ressourcen verbundenen Chancen und Risiken abwägen.

Die Organisation sollte in angemessener Weise die Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in ihre Produktauslegung und -entwicklung als auch bei der Entwicklung ihrer Prozesse berücksichtigen, um die ermittelten Risiken zu mindern.

Die Organisation sollte danach streben, die über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte und aus ihrer Infrastruktur entstehende Umweltauswirkungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren, von der Entwicklung über die Herstellung oder die Erbringung einer Dienstleistung sowie im Hinblick auf die Produktverteilung, die Nutzung und die Entsorgung.

6.8 Natural resources

The availability of natural resources is one of the factors that can influence an organization's sustained success and ability to meet the requirements of its customers and other interested parties. The organization should consider the risks and opportunities related to the availability and use of energy and natural resources in the short and long term.

The organization should give appropriate consideration to the integration of environmental protection aspects into product design and development, as well as to the development of its processes to mitigate identified risks.

The organization should seek to minimize environmental impacts over the full life cycle of its products and its infrastructure, from design, through manufacturing or service delivery, to product distribution, use and disposal.

6.8 Ressources naturelles

La disponibilité des ressources naturelles constitue l'un des facteurs qui peut avoir une influence sur les performances durables de l'organisme et son aptitude à satisfaire aux exigences de ses clients et autres parties intéressées. Il convient que l'organisme tienne compte des risques et des opportunités associés à la disponibilité et à l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles à court terme et à long terme.

Il convient que l'organisme tienne dûment compte de l'intégration des aspects de protection de l'environnement dans la conception et le développement des produits, ainsi que pour le développement de ses processus, afin de pallier les risques identifiés.

Il convient que l'organisme s'efforce de réduire les impacts environnementaux sur tout le cycle de vie de ses produits et de son infrastructure, de la conception à l'élimination du produit, en passant par la fabrication ou la prestation de service, la distribution et l'utilisation.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen siehe ISO 14001 und weitere Normen des ISO/TC 207 zum Umweltmanagement.

NOTE For more information, see ISO 14001 and other standards prepared by ISO/TC 207 on environmental management.

NOTE Pour de plus amples informations, voir l'ISO 14001 et les autres normes élaborées par l'ISO/TC 207 sur le management environnemental.

7 Prozessmanagement

7 Process management

7 Management de processus

7.1 Allgemeines

7.1 General

7.1 Généralités

Prozesse sind organisationsspezifisch und variieren je nach Art, Größe und Reifegrad der Organisation. Die Tätigkeiten innerhalb jedes einzelnen Prozesses sollten bestimmt und an die Größe und die charakteristischen Eigenschaften der Organisation angepasst werden.

Processes are specific to an organization and vary depending on the type, size and level of maturity of the organization. The activities within each process should be determined and adapted to the size and distinctive features of the organization.

Les processus sont spécifiques à un organisme et varient selon son type, sa taille et son niveau de maturité. Au sein de chaque processus, il convient de déterminer et d'adapter les activités à la taille et aux caractéristiques distinctives de l'organisme.

Die Organisation sollte das proaktive Leiten und Lenken aller Prozesse, einschließlich der ausgelagerten Prozesse, sicherstellen, sodass sie zum Erreichen ihrer Ziele wirksam und effizient sind. Dies kann erleichtert werden durch die Anwendung eines „prozessorientierten Ansatzes“, der das Einführen von Prozessen, wechselseitigen Abhängigkeiten sowie Einschränkungen und gemeinsam genutzte Ressourcen umfasst.

The organization should ensure the proactive management of all processes, including outsourced processes, to ensure that they are effective and efficient, in order to achieve its objectives. This can be facilitated by adopting a “process approach” that includes establishing processes, interdependencies, constraints and shared resources.

Pour atteindre ses objectifs, il convient que l'organisme assure un management proactif de tous les processus, y compris les processus externalisés, pour s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients. Ceci peut être facilité en adoptant une «approche processus» comprenant l'établissement de processus, d'interdépendances, de contraintes et de ressources partagées.

Die Prozesse und ihre wechselseitigen Beziehungen sollten regelmäßig bewertet und es sollten geeignete Maßnahmen zu ihrer Verbesserung ergriffen werden.

Processes and their interrelationships should be reviewed on a regular basis and suitable actions should be taken for their improvement.

Il convient de revoir régulièrement les processus et leurs interrelations et de prendre des mesures appropriées pour leur amélioration.

Die Prozesse sollten als System gelenkt und geleitet werden, indem Netzwerke von Prozessen, ihrer Abfolge und ihrer Wechselwirkungen geschaffen und verstanden werden. Der durchgängige Einsatz dieses Systems wird häufig als der „systemorientierte Managementansatz“ bezeichnet. Das Netzwerk kann in einer Prozesslandschaft und durch die mit den Prozessen verbundenen Schnittstellen beschrieben werden.

The processes should be managed as a system by creating and understanding the networks of processes, their sequences and interactions. The consistent operation of this system is often referred to as the “systems approach to management”. The network can be described in a map of the processes and their interfaces.

Il convient de gérer les processus comme un système en créant et en comprenant les réseaux des processus, leurs séquences et leurs interactions. Le fonctionnement cohérent de ce système est souvent désigné «approche système en termes de management». Le réseau peut être décrit dans une cartographie des processus et de leurs interfaces.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über den prozessorientierten Ansatz siehe den entsprechenden Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B dieser Internationalen Norm sowie ISO 9000 und das Dokument zur Einführung in die ISO 9000-Normenreihe mit Unterstützungspaket *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach* ^[34].

NOTE For further information on the "process approach", see the related quality management principle in Annex B of this International Standard, as well as ISO 9000 and the ISO 9000 "Introduction and Support Package" document *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems* ^[34].

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«approche processus», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B de la présente Norme internationale, ainsi que dans l'ISO 9000 et le dossier d'introduction et de support relatif à l'ISO 9000 *Guide sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management* ^[34].

7.2 Prozessplanung und -lenkung

Die Organisation sollte ihre Prozesse bestimmen und planen und die Funktionen festlegen, die notwendig sind, um Produkte bereitzustellen, die fortlaufend die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und der anderen interessierten Parteien erfüllen können. Die Prozesse sollten so geplant und gelenkt werden, dass sie in Übereinstimmung mit der Strategie der Organisation sind, und sie sollten die Tätigkeiten des Managements, die Bereitstellung von Ressourcen, die Produktrealisierung, Überwachung sowie Mess- und Bewertungstätigkeiten abdecken.

Bei der Planung und Lenkung von Prozessen sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- Analysen des Umfelds der Organisation,
- kurz- und langfristige Prognosen zur Marktentwicklung,
- die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien,
- die zu erreichenden Ziele,
- gesetzliche und behördliche Anforderungen,

7.2 Process planning and control

The organization should determine and plan its processes and define the functions that are necessary for providing products that can continue to meet the needs and expectations of customers and other interested parties, on an ongoing basis. Processes should be planned and controlled to be in accordance with the organization's strategy and should address management activities, provision of resources, product realization, monitoring, measurement and reviewing activities.

In the planning and control of processes, consideration should be given to

- analyses of the organization's environment,
- short- and long-term forecasts of market developments,
- the needs and expectations of the interested parties,
- objectives to be achieved,
- statutory and regulatory requirements,

7.2 Planification et maîtrise du processus

Il convient que l'organisme détermine et planifie ses processus et définisse les fonctions nécessaires pour fournir des produits qui continuent de satisfaire aux besoins et aux attentes des clients et autres parties intéressées, de manière continue. Il convient de planifier et de vérifier les processus conformément à la stratégie de l'organisme et qu'ils concernent les activités de management, la mise à disposition des ressources, la réalisation du produit et les activités de surveillance, de mesure et de revue.

Dans le cadre de la planification et de la vérification des processus, il convient de tenir compte

- des analyses de l'environnement de l'organisme,
- des prévisions à court et à long termes de l'évolution du marché,
- des besoins et attentes des parties intéressées,
- des objectifs à atteindre,
- des exigences légales et réglementaires,

— mögliche finanzielle und sonstige Risiken,	— potential financial and other risks,	— des risques financiers et autres risques potentiels,
— Prozesseingaben und -ergebnisse,	— process inputs and outputs,	— des éléments d'entrée et de sortie des processus,
— Wechselwirkungen mit anderen Prozessen,	— interactions with other processes,	— des interactions avec d'autres processus,
— Ressourcen und Informationen,	— resources and information,	— des ressources et des informations,
— Tätigkeiten und Methoden,	— activities and methods,	— des activités et des méthodes,
— geforderte oder gewünschte Aufzeichnungen,	— records that are required or desired,	— des enregistrements requis ou souhaités,
— Messung, Überwachung und Analyse,	— measurement, monitoring and analysis,	— de la mesure, de la surveillance et de l'analyse,
— Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen und	— corrective and preventive actions, and	— des actions correctives et préventives, et
— Tätigkeiten zur Verbesserung und/oder Innovation.	— improvement and/or innovation activities.	— des activités d'amélioration et/ou d'innovation.

Die Prozessplanung sollte den Bedarf der Organisation in Bezug auf die Entwicklung oder den Erwerb neuer Technologien, auf die Entwicklung neuer Produkte oder auf die Verbreitung neuer Produktmerkmale zur Wertschöpfung ermitteln.

Process planning should include consideration of the determined needs for the organization to develop or acquire new technologies, or develop new products or product features, for added value.

Il convient que la planification des processus inclue la considération de nécessités déterminées pour l'organisme de développer ou d'acquérir de nouvelles technologies, de développer de nouveaux produits ou de faire connaître de nouvelles caractéristiques de produit, et ce pour créer de la valeur.

7.3 Prozessverantwortung und -befugnis

7.3 Process responsibility and authority

7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus

Die Organisation sollte für jeden Prozess einen Prozessverantwortlichen (häufig auch „Prozesseigner“ genannt) mit festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnissen zur Erstellung, Aufrechterhaltung, Lenkung und Verbesserung des Prozesses und seiner Wechselwirkungen mit anderen Prozessen benennen. Der Prozessverantwortliche könnte in Abhängigkeit von der Art des Prozesses und der Organisationskultur eine Person oder ein Team sein.

For each process, the organization should appoint a process manager (often referred to as the “process owner”) with defined responsibilities and authorities to establish, maintain, control and improve the process and its interaction with other processes. The process manager could be a person or a team, depending on the nature of the process and the organization's culture.

Pour chaque processus, il convient que l'organisme nomme un responsable de processus (souvent désigné en tant que «propriétaire de processus») investi de responsabilités et autorités définies pour établir, maintenir, contrôler et améliorer le processus et son interaction avec d'autres processus. Le responsable de processus peut être une personne ou une équipe selon la nature du processus et la culture de l'organisme.

Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben des Prozessverantwortlichen innerhalb der gesamten Organisation anerkannt werden und dass die den einzelnen Prozessen zugeordneten Mitarbeiter über die für die damit verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen verfügen.

The organization should ensure that the responsibilities, authorities and roles of process managers are recognized throughout the organization, and that the people associated with the individual processes have the competences needed for the tasks and activities involved.

Il convient que l'organisme s'assure que les responsabilités, autorités et rôles des responsables de processus sont reconnus à tous les niveaux de l'organisme et que le personnel associé aux processus individuels dispose des compétences nécessaires pour réaliser les tâches et activités impliquées.

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

8 Monitoring, measurement, analysis and review

8 Surveillance, mesure, analyse et revue

8.1 Allgemeines

8.1 General

8.1 Généralités

Um in einem sich ständig verändernden und unsicheren Umfeld nachhaltigen Erfolg zu erzielen, ist es für die Organisation notwendig, regelmäßig ihre Leistung zu überwachen, zu messen, zu analysieren und zu bewerten.

To achieve sustained success in an ever-changing and uncertain environment, it is necessary for the organization to regularly monitor, measure, analyse and review its performance.

Pour obtenir des performances durables dans un environnement toujours fluctuant et incertain, l'organisme doit surveiller, mesurer, analyser et revoir régulièrement ses performances.

8.2 Überwachung

8.2 Monitoring

8.2 Surveillance

Die oberste Leitung sollte Prozesse für die Überwachung des Umfelds der Organisation und zur Erfassung und Verwaltung der Informationen einführen und aufrechterhalten, die notwendig sind, um

Top management should establish and maintain processes for monitoring the organization's environment, and for collecting and managing the information that is necessary for

Il convient que la direction établisse et entretienne des processus permettant de surveiller l'environnement de l'organisme et de recueillir et gérer les informations nécessaires pour

- die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse und Erwartungen aller relevanten interessierten Parteien zu ermitteln und zu verstehen,
- Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu beurteilen,
- die Notwendigkeit für alternative, wettbewerbsfähige oder neue Produktangebote zu bestimmen,

- identifying and understanding the present and future needs and expectations of all relevant interested parties,
- assessing strengths, weaknesses, opportunities and threats,
- determining the need for alternative, competitive or new product offerings,

- identifier et comprendre les besoins et les attentes actuels et futurs de toutes les parties intéressées pertinentes,
- évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces,
- déterminer la nécessité d'offres de produits différents, concurrents ou nouveaux,