

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.

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

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute 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.

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.

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

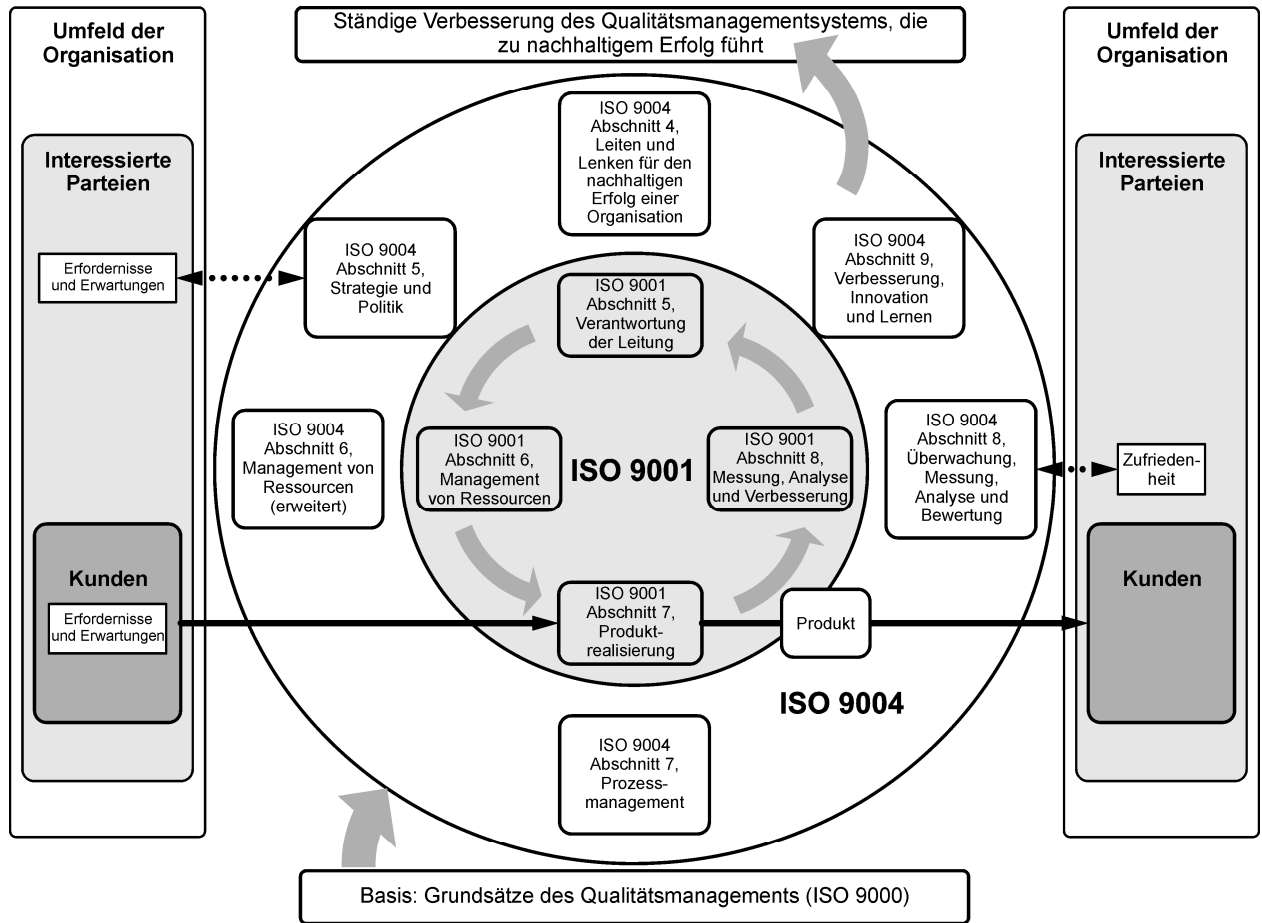
Introduction

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.

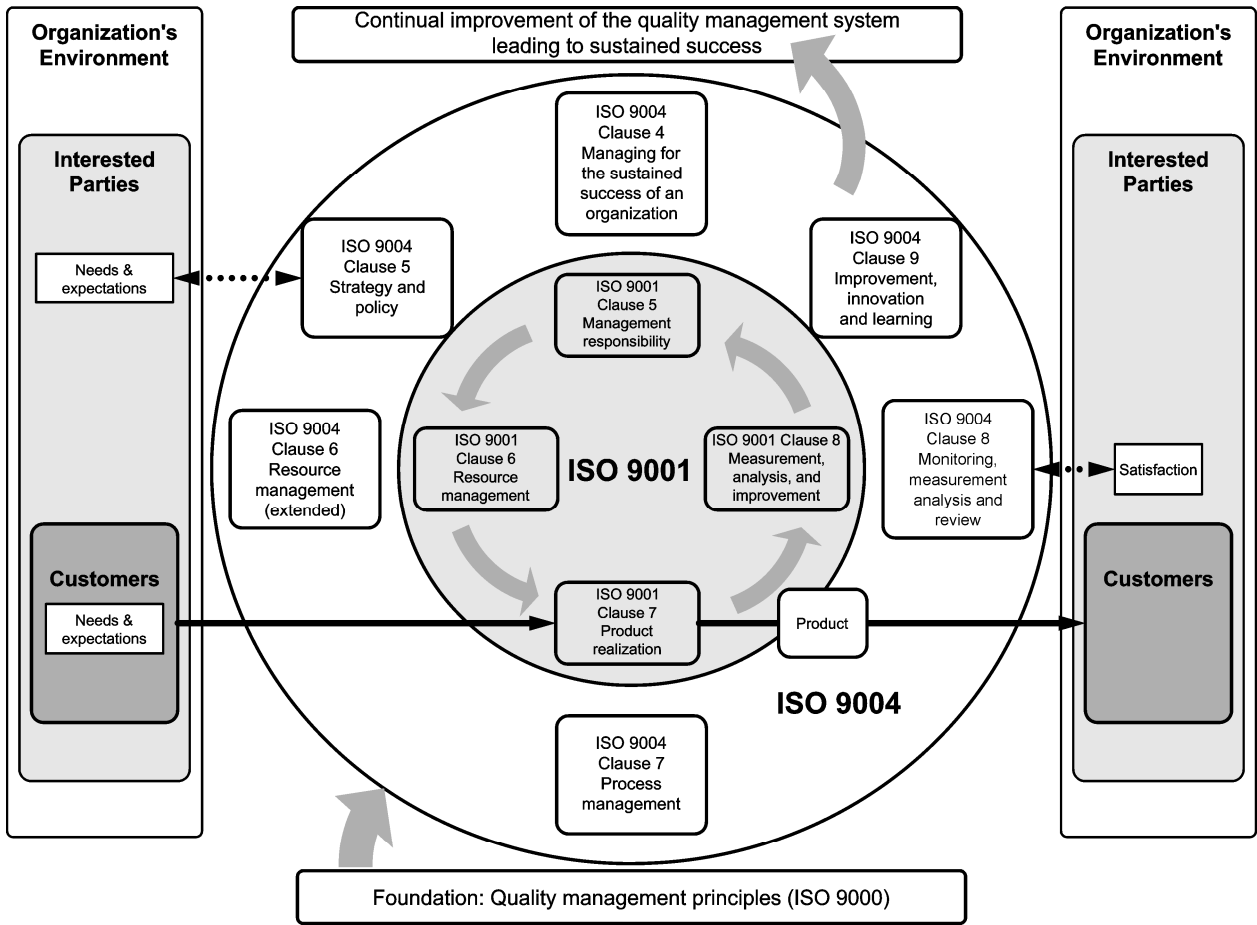
La présente Norme internationale fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées pertinentes et fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue et systématique des performances 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

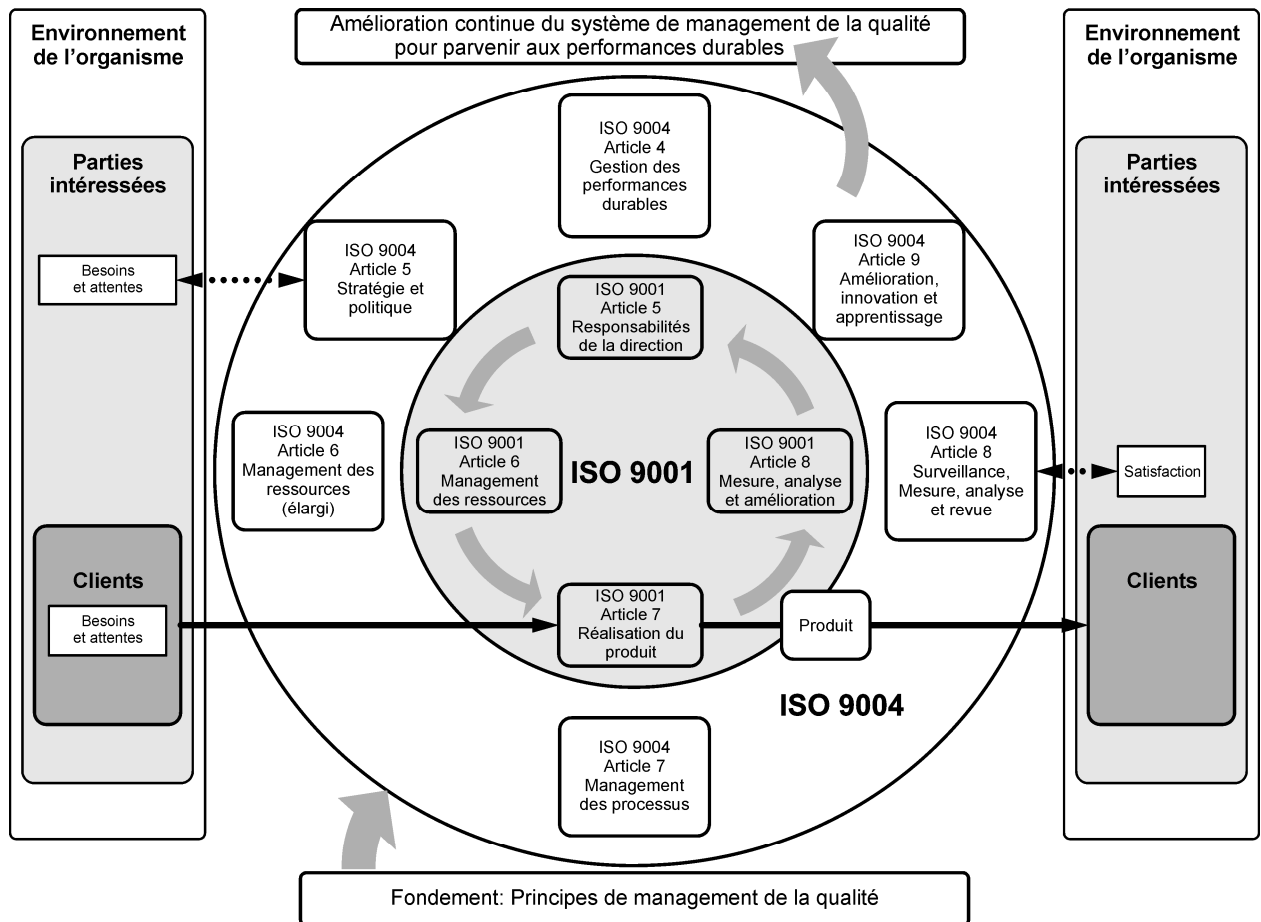
- ➔ Information
- ➔ Wertschöpfung

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 Norm 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.

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

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

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

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.

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.

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*

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

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.

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*

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

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 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 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

4.1 General

4.1 Généralités

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.

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.

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.

Die Organisation sollte das Qualitätsmanagementsystem der Organisation entwickeln, um Folgendes sicherzustellen

The organization should develop the organization's quality management system to ensure

Il convient que l'organisme élabore son système de management de la qualité afin d'assurer

- 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.

- 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.

- 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,

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — make use of a wide variety of approaches, including negotiation and mediation, to balance the often competing needs and expectations of interested parties, | <ul style="list-style-type: none"> — 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, |
| <ul style="list-style-type: none"> — zugehörige kurzfristige und langfristige Risiken ermitteln und eine Gesamtstrategie für die Organisation zu deren Abmilderung umsetzen, | <ul style="list-style-type: none"> — identify associated short and long-term risks and deploy an overall strategy for the organization to mitigate them, | <ul style="list-style-type: none"> — identifie les risques associés à court terme et à long terme et déploie une stratégie globale permettant à l'organisme de les atténuer, |
| <ul style="list-style-type: none"> — den zukünftigen Bedarf an Ressourcen (einschließlich der Kompetenzen, über die ihre Mitarbeiter verfügen müssen) vorhersehen, | <ul style="list-style-type: none"> — anticipate future resource needs (including the competences required of its people), | <ul style="list-style-type: none"> — anticipe les besoins futurs en ressources (y compris les compétences nécessaires de son personnel), |
| <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — establish processes appropriate to achieving the organization's strategy, ensuring that they are capable of responding quickly to changing circumstances, | <ul style="list-style-type: none"> — 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, |
| <ul style="list-style-type: none"> — regelmäßig bewerten, ob ihre aktuellen Pläne und Verfahren eingehalten werden, und entsprechende Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen ergreifen, | <ul style="list-style-type: none"> — regularly assess compliance with current plans and procedures, and take appropriate corrective and preventive actions, | <ul style="list-style-type: none"> — évalue régulièrement la conformité aux plans et procédures actuels et prend des mesures correctives et préventives appropriées, |
| <ul style="list-style-type: none"> — 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 | <ul style="list-style-type: none"> — 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 | <ul style="list-style-type: none"> — 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> — Prozesse für Innovation und ständige Verbesserung festlegen und aufrechterhalten. | <ul style="list-style-type: none"> — establish and maintain processes for innovation and continual improvement. | <ul style="list-style-type: none"> — 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 Lieferleistung 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 Norm 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

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — 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, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Erfordernisse und Erwartungen anderer interessierter Parteien zu ermitteln und zu bestimmen, | <ul style="list-style-type: none"> — identify and determine the needs and expectations of other interested parties, | <ul style="list-style-type: none"> — identifier et déterminer les besoins et les attentes des autres parties intéressées, |
| <ul style="list-style-type: none"> — ihre aktuellen Prozessfähigkeiten und Ressourcen zu bewerten, | <ul style="list-style-type: none"> — assess its current process capabilities and resources, | <ul style="list-style-type: none"> — évaluer ses capacités de traitement et ressources actuelles, |
| <ul style="list-style-type: none"> — den zukünftigen Bedarf an Ressourcen und Technologie zu ermitteln, | <ul style="list-style-type: none"> — identify future resource and technology needs, | <ul style="list-style-type: none"> — identifier les besoins futurs en ressources et technologies, |
| <ul style="list-style-type: none"> — ihre Strategie und Politik zu aktualisieren und | <ul style="list-style-type: none"> — update its strategy and policies, and | <ul style="list-style-type: none"> — mettre à jour sa stratégie et ses politiques, et |
| <ul style="list-style-type: none"> — die Ergebnisse zu ermitteln, die zum Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien notwendig sind. | <ul style="list-style-type: none"> — identify the outputs necessary to meet the needs and expectations of the interested parties. | <ul style="list-style-type: none"> — 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

5.3.1 General

5.3.1 Généralités

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

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

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

- 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.

- 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 countermeasures,
- provide the resources required to deploy needed activities, and
- execute the activities needed to achieve these objectives.

- 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

5.3.2 Processes and practices

5.3.2 Processus et pratiques

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

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

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

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

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

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

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — assessing and understanding the organization's current performance and the root-causes of problems in the past, in order to avoid their recurrence, | <ul style="list-style-type: none"> — évaluer et comprendre les performances actuelles de l'organisme et les causes profondes des problèmes antérieurs afin d'éviter leur récurrence, |
| <ul style="list-style-type: none"> — 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, | <ul style="list-style-type: none"> — keeping interested parties informed, gaining their commitment, keeping them aware of progress against plans, and obtaining feedback and ideas for improvement from them, | <ul style="list-style-type: none"> — 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, |
| <ul style="list-style-type: none"> — das Managementsystem und seine Prozesse zu bewerten und sie, wenn notwendig, zu aktualisieren, | <ul style="list-style-type: none"> — reviewing the management system and its processes, and updating them as necessary, | <ul style="list-style-type: none"> — revoir le système de management et ses processus, et les mettre à jour si nécessaire, |
| <ul style="list-style-type: none"> — zu überwachen, zu messen, zu analysieren, zu bewerten und zu berichten, | <ul style="list-style-type: none"> — monitoring, measuring, analysing, reviewing and reporting, | <ul style="list-style-type: none"> — surveiller, mesurer, analyser, revoir et rendre compte, |
| <ul style="list-style-type: none"> — sämtliche erforderliche Ressourcen, einschließlich derjenigen für Verbesserung, Innovation und Lernen, zur Verfügung zu stellen, | <ul style="list-style-type: none"> — providing any required resources, including those for improvement, innovation and learning, | <ul style="list-style-type: none"> — fournir toutes les ressources nécessaires, y compris celles requises pour l'amélioration, l'innovation et l'apprentissage, |
| <ul style="list-style-type: none"> — die Entwicklung, Aktualisierung und Erfüllung ihrer Ziele, einschließlich der Festlegung von Zeitrahmen für deren Erreichen, zu realisieren und | <ul style="list-style-type: none"> — the development, updating and accomplishment of its objectives, including defining timeframes for their achievement, and | <ul style="list-style-type: none"> — déterminer, actualiser et atteindre ses objectifs, y compris des calendriers d'exécution, et |
| <ul style="list-style-type: none"> — sicherzustellen, dass die Ergebnisse mit der Strategie im Einklang stehen. | <ul style="list-style-type: none"> — ensuring that the results are consistent with the strategy. | <ul style="list-style-type: none"> — 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

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — die Beziehung zwischen Organisationsstrukturen, Systemen und Prozessen aufgezeigt wird, — potenzielle Probleme in den Wechselwirkungen zwischen Prozessen ermittelt werden, — ein Mittel zum Setzen von Prioritäten bei Verbesserungs- und sonstigen Änderungsinitiativen bereitgestellt wird und — ein Rahmen für das Aufstellen, Ausrichten und Umsetzen von Zielen auf allen relevanten Ebenen der Organisation zur Verfügung gestellt wird. | <ul style="list-style-type: none"> — showing the relationship between organizational structures, systems and processes, — identifying potential problems in the interactions between processes, — providing a means for prioritizing improvement and other change initiatives, and — providing a framework for setting, aligning and deploying objectives to all relevant levels of the organization. | <ul style="list-style-type: none"> — mettant en évidence la relation qui existe entre les structures organisationnelles, les systèmes et les processus, — identifiant les problèmes potentiels dans les interactions entre processus, — fournissant un moyen de donner la priorité à l'amélioration et aux autres initiatives de changement, et — 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,
- Bewerten und Abschätzen der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die notwendigen Kompetenzen erworben wurden, und
- Erhalten der erworbenen Kompetenzen.

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

- implementing actions to improve and/or acquire competences to close the gaps,
- reviewing and evaluating the effectiveness of actions taken to ensure that the necessary competences have been acquired, and
- maintaining competences that have been acquired.

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

- mise en œuvre d'actions visant à améliorer et/ou acquérir des compétences pour combler les lacunes;
- revue et évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires; et
- maintien des compétences acquises.

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

6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter

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.

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

- Entwickeln eines Prozesses, um das Wissen der Mitarbeiter zu teilen und deren Kompetenz zu nutzen, z. B. ein Verfahren zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen,
- Einführen eines geeigneten Anerkennungs- und Belohnungssystems, das auf Einzelbewertungen der Leistung der Mitarbeiter beruht,
- Einrichten eines Weiterbildungssystems und Unterstützung bei der Karriereplanung zur persönlichen Entwicklung,

6.3.3 Involvement and motivation of people

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.

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

- developing a process to share knowledge and use the competence of people, e.g. a scheme for collecting ideas for improvement,
- introducing an appropriate recognition and reward system, that is based on individual evaluations of the accomplishments of the people,
- establishing a skills qualification system and career planning, to promote personal development,

6.3.3 Implication et motivation du personnel

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.

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

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

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,

- 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.

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,

- 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 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.

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,

- 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.

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,

- 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 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 bénéfiques,
- 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.

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.

- 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.

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.

- 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 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

7.1 Allgemeines

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.

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.

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

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.

7 Process management

7.1 General

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.

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.

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

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.

7 Management de processus

7.1 Généralités

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.

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.

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

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

7.2 Process planning and control

7.2 Planification et maîtrise du processus

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.

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.

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.

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

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

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

- 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,

- 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,

- 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,

- | | | |
|---|---|--|
| — gegenwärtige und neue Märkte und Technologien zu bewerten, | — evaluating current and emerging markets and technologies, | — évaluer les marchés actuels et émergents et les technologies en développement, |
| — gegenwärtige und zu erwartende Änderungen in den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen vorausszusehen, | — anticipating current and expected changes in statutory and regulatory requirements, | — anticiper les modifications actuelles et prévues des exigences légales et réglementaires, |
| — den Arbeitsmarkt und seine Auswirkungen auf die Loyalität der Mitarbeiter in der Organisation zu verstehen, | — understanding the labour market and its effect on the loyalty of people in the organization, | — comprendre le marché du travail et son effet sur la fidélité du personnel de l'organisme, |
| — die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Trends und die lokalen kulturellen Gesichtspunkte, die für die Tätigkeiten der Organisation von Bedeutung sind, zu verstehen, | — understanding the social, economic, ecological trends and local cultural aspects relevant to the organization's activities, | — comprendre les tendances sociales, économiques et écologiques ainsi que les aspects culturels locaux applicables aux activités de l'organisme, |
| — den Bedarf an natürlichen Ressourcen und deren langfristigen Schutz zu ermitteln und | — determining the need for natural resources, and their protection over the long term, and | — déterminer les besoins en ressources naturelles et leur préservation sur le long terme, et |
| — die gegenwärtigen organisatorischen Fähigkeiten und die Prozessfähigkeiten zu bewerten (siehe Anhang A). | — assessing current organizational and process capabilities (see Annex A). | — évaluer les capacités actuelles de l'organisation et des processus (voir Annexe A). |

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über die „Kundenorientierung“ siehe den entsprechenden Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B.

NOTE For more information about "customer focus", see the related quality management principle in Annex B.

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

8.3 Messung

8.3 Measurement

8.3 Mesurage

8.3.1 Allgemeines

8.3.1 General

8.3.1 Généralités

Die oberste Leitung sollte den Fortschritt in Bezug auf die Erreichung der geplanten Ergebnisse im Vergleich mit ihrer Vision, ihrer Mission, ihrer Politik, ihren Strategien und ihren Zielen auf allen Ebenen und in allen relevanten Prozessen und Funktionen in der Organisation bewerten. Bei der Überwachung dieses Fortschritts sollte ein Mess- und Analyseprozess angewendet werden, um die für die Leistungsbewertungen und für die wirksame Entscheidungsfindung notwendigen Informatio-

Top management should assess progress in achieving planned results against the mission, vision, policies strategies and objectives, at all levels and in all relevant processes and functions in the organization. A measurement and analysis process should be used to monitor this progress, to gather and provide the information necessary for performance evaluations and effective decision making. The selection of appropriate key performance indicators and monitoring methodology is

Il convient que la direction évalue l'avancement dans la réalisation de ses résultats planifiés en fonction de sa vision, sa mission, ses politiques, ses stratégies et ses objectifs, à tous les niveaux et pour tous les processus et fonctions pertinents dans l'organisme. Il convient d'utiliser un processus de mesure et d'analyse pour surveiller cet avancement et pour rassembler et fournir les informations nécessaires pour l'évaluation des performances et une prise de décision efficace. La sé-

nen zu erhalten und zur Verfügung zu stellen. Die Wahl geeigneter entscheidender Leistungskenngrößen und geeigneter Überwachungsmethoden ist für den Erfolg des Mess- und Analyseprozesses von entscheidender Bedeutung.

Die Methoden, die bei Sammlung der die entscheidenden Leistungskenngrößen betreffenden Informationen und Daten angewendet werden, sollten zweckmäßig und der Organisation angemessen sein. Typische Beispiele umfassen

- Risikobewertung und Risikolenkung,
- Interviews, Fragebögen und Erhebungen zur Zufriedenheit von Kunden und anderen interessierten Parteien,
- Benchmarking,
- Leistungsbewertung, auch unter Einbeziehung von Lieferanten und Partnern, und
- Überwachung und Aufzeichnung von Prozessvariablen und Produkteigenschaften.

8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen

Faktoren, die von der Organisation beeinflusst werden können und die für ihren nachhaltigen Erfolg von entscheidender Bedeutung sind, sollten einer Leistungsmessung unterzogen werden und als entscheidende Leistungskenngrößen (en: Key Performance Indicators, KPIs) ermittelt werden. Die entscheidenden Leistungskenngrößen sollten quantifizierbar sein, und sie sollten die Organisation in die Lage versetzen, messbare Ziele festzulegen, Trends zu ermitteln, zu überwachen und zu prognostizieren und wenn notwendig Korrektur-, Vorbeugungs- und Verbesserungsmaßnahmen

critical for success of the measurement and analysis process.

The methods used for collecting information regarding key performance indicators should be practicable and appropriate to the organization. Typical examples include

- risk assessments and risk controls,
- interviews, questionnaires and surveys on customer and other interested parties' satisfaction,
- benchmarking,
- performance reviews, including suppliers and partners, and
- monitoring and recording of process variables and product characteristics.

8.3.2 Key performance indicators

Factors that are within the control of the organization and critical to its sustained success should be subject to performance measurement and identified as key performance indicators (KPIs). The KPIs should be quantifiable and should enable the organization to set measurable objectives, identify, monitor and predict trends and take corrective, preventive and improvement actions when necessary. Top management should select KPIs as a basis for making strategic and tactical decisions. The KPIs should in turn be suitably cascaded as performance indicators at relevant func-

lection des indicateurs de performance clés appropriés et de la méthodologie de surveillance est cruciale pour les performances du processus de mesure et d'analyse.

Il convient que les méthodes utilisées pour recueillir les informations concernant les indicateurs de performance clés soient réalisables et adaptées à l'organisme. Des exemples types comprennent

- les évaluations des risques et les maîtrises des risques,
- les entretiens, questionnaires et enquêtes sur la satisfaction des clients et autres parties intéressées,
- le benchmarking,
- les revues des performances, y compris pour les fournisseurs, partenaires, et
- la surveillance et l'enregistrement des variables de processus et des caractéristiques des produits.

8.3.2 Indicateurs de performance clés

Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'un mesurage de performance et soient identifiés comme des indicateurs de performance clés (KPI). Il convient que ces KPI soient quantifiables et permettent à l'organisme de fixer des objectifs mesurables, d'identifier, de surveiller et de prévoir les tendances, et de prendre si nécessaire des mesures préventives et d'amélioration. Il convient que la direction sélectionne les KPI pour servir de base à des prises de décision stratégiques et tactiques.

zu ergreifen. Die oberste Leitung sollte entscheidende Leistungskenngrößen als eine Grundlage für strategische und taktische Entscheidungen auswählen. Die entscheidenden Leistungskenngrößen sollten wiederum, geeignet abgestuft, als Leistungskenngrößen in den relevanten Funktionen und Ebenen innerhalb der Organisation angewendet werden, um das Erreichen der übergeordneten Ziele zu unterstützen.

Die entscheidenden Leistungskenngrößen sollten der Art und Größe der Organisation und ihren Produkten, Prozessen und Tätigkeiten angemessen sein. Sie müssen mit den Zielen der Organisation im Einklang stehen, die ihrerseits der Strategie und Politik (siehe 5.2) entsprechen sollten. Spezifische Informationen zu Chancen und Risiken sollten bei der Auswahl der entscheidenden Leistungskenngrößen berücksichtigt werden.

Bei der Auswahl der entscheidenden Leistungskenngrößen sollte die Organisation sicherstellen, dass sie Informationen liefern, die messbar, präzise und zuverlässig sind und dazu verwendet werden können, Korrekturmaßnahmen umzusetzen, wenn die Leistung nicht mit den Zielen übereinstimmt oder um die Prozesseffizienz und -wirksamkeit zu verbessern. Diese Informationen sollten Folgendes berücksichtigen:

- die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderen interessierten Parteien,
- die Bedeutung einzelner Produkte für die Organisation, sowohl zum gegenwärtigen Zeitpunkt als auch in der Zukunft,
- die Wirksamkeit und Effizienz von Prozessen,

tions and levels within the organization to support the achievement of top level objectives.

KPIs should be appropriate to the nature and size of the organization and to its products, processes and activities. They need to be consistent with the objectives of the organization, which should, in turn, be consistent with its strategy and policies (see 5.2). Specific information relating to risks and opportunities should be considered when selecting the KPIs.

In selecting the KPIs, the organization should ensure that they provide information that is measurable, accurate and reliable, and usable to implement corrective actions when performance is not in conformity with objectives or to improve process efficiency and effectiveness. Such information should take into account

- the needs and expectations of customers and other interested parties,
- the importance of individual products to the organization, both at the present time and in the future,
- the effectiveness and efficiency of processes,

Il convient que les KPI, à leur tour, soient convenablement déclinés comme indicateurs de performances pour toutes les fonctions et à tous les niveaux appropriés au sein de l'organisme, afin de soutenir la réalisation des objectifs de la direction.

Il convient que les KPI soient adaptés à la nature et à la taille de l'organisme ainsi qu'à ses produits, processus et activités. Ils doivent être cohérents avec les objectifs de l'organisme qui, pour leur part, sont généralement cohérents avec sa stratégie et ses politiques (voir 5.2). Lors de la sélection des KPI, il convient de tenir compte des informations spécifiques relatives aux risques et aux opportunités.

Lors de la sélection des KPI, il convient que l'organisme s'assure qu'ils fournissent des informations mesurables, précises et fiables pouvant être utilisées pour mettre en œuvre des mesures correctives lorsque les performances ne sont pas conformes aux objectifs ou pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Il convient que ces informations tiennent compte

- des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées,
- de l'importance des produits individuels pour l'organisme, tant à l'heure actuelle que dans l'avenir,
- de l'efficacité et de l'efficience des processus,

- | | | |
|--|--|--|
| — die wirksame und effiziente Nutzung von Ressourcen, | — the effective and efficient use of resources, | — de l'utilisation efficace et efficiente des ressources, |
| — die Rentabilität und finanzielle Leistung und | — profitability and financial performance, and | — de la rentabilité et des performances financières, et |
| — gesetzliche und behördliche Anforderungen, falls zutreffend. | — statutory and regulatory requirements, where applicable. | — des exigences légales et réglementaires, le cas échéant. |

8.3.3 Internes Audit

Interne Audits sind ein wirksames Werkzeug, um zu bestimmen, in welchem Maße das Managementsystem der Organisation bestimmte Kriterien erfüllt und es bietet wertvolle Informationen für das Verständnis, die Analyse und die ständige Verbesserung der Organisationsleistung. Audits sollten von Personen durchgeführt werden, die nicht in die zu untersuchende Aktivität eingebunden sind, um eine unabhängige Sicht auf das zu bekommen, was ausgeführt wird.

Mithilfe interner Audits sollten die Verwirklichung und die Wirksamkeit des Managementsystems beurteilt werden. Sie können auch der Auditierung gegen mehr als eine Managementsystemnorm, wie ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement), dienen oder spezielle Anforderungen überprüfen, die sich auf Kunden, Produkte, Prozesse oder spezielle Themen beziehen.

Um wirksam zu sein, sollten interne Audits in widerspruchsfreier Art und Weise von kompetenten Personen und in Übereinstimmung mit einem Auditplan durchgeführt werden.

Die interne Auditierung ist ein wirksames Werkzeug zur Ermittlung von Problemen, Risiken und Abweichungen wie auch für das Überwachen des Fortschritts bei der Beseitigung der vorher festgestellten Abweichungen (die

8.3.3 Internal audit

Internal audits are an effective tool for determining the levels of compliance of the organization's management system against given criteria, and provide valuable information for understanding, analysing and continually improving the organization's performance. Audits should be conducted by people who are not involved in the activity being examined, in order to give an independent view on what is being performed.

Internal audits should assess the implementation and effectiveness of the management system. They can include auditing against more than one management system standard, such as ISO 9001 (quality management) and ISO 14001 (environmental management), as well as addressing specific requirements relating to customers, products, processes or specific issues.

To be effective, internal audits should be conducted in a consistent manner, by competent personnel, in accordance with an audit plan.

Internal auditing is an effective tool for identifying problems, risks and nonconformities, as well as for monitoring progress in closing previously identified nonconformities (which should have been addressed through root cause

8.3.3 Audit interne

Les audits internes constituent un outil efficace pour déterminer les niveaux de conformité du système de management de l'organisme par rapport à des critères donnés et fournissent des informations précieuses permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer continuellement les performances de l'organisme. Il convient que les audits soient menés par des personnes qui ne sont pas impliquées dans l'activité examinée afin d'avoir une opinion indépendante de ce qui est réalisé.

Il convient que les audits internes évaluent la mise en œuvre et l'efficacité du système de management. Ils peuvent comprendre des audits menés sur la base d'une ou de plusieurs normes de système de management, telle que l'ISO 9001 (management de la qualité) et l'ISO 14001 (management environnemental), et peuvent aussi concerner des exigences spécifiques relatives aux clients, aux produits, aux processus ou d'autres questions particulières.

Pour être efficaces, il convient que les audits internes soient menés de manière cohérente, par du personnel compétent, conformément à un plan d'audit.

Les audits internes constituent un outil efficace pour identifier les problèmes, les risques et les non-conformités ainsi que pour surveiller l'avancement dans le traitement de non-conformités préalablement identifiées (traitées par

durch eine Ursachenanalyse sowie die Entwicklung und Umsetzung von Plänen zu Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen behoben sein sollten). Eine Verifizierung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen kann durch eine Bewertung der verbesserten Fähigkeit der Organisation zum Erfüllen ihrer Ziele erfolgen. Die interne Auditierung kann auch auf die Ermittlung bewährter Vorgehensweisen (die für die Anwendung in anderen Bereichen der Organisation in Betracht kommen können) sowie auf Verbesserungsmöglichkeiten ausgerichtet werden.

analysis and the development and implementation of corrective and preventive action plans). Verification that the actions taken have been effective can be determined through an assessment of the improved ability of the organization to fulfil its objectives. Internal auditing can also be focused on the identification of good practices (that can be considered for use in other areas of the organization) as well as on improvement opportunities.

une analyse des causes profondes et l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions correctives et préventives). L'efficacité des actions entreprises peut être vérifiée par une évaluation de l'amélioration de l'aptitude de l'organisme à atteindre ses objectifs. Les audits internes peuvent aussi être axés sur l'identification de bonnes pratiques aussi bien que sur les opportunités d'amélioration (dont l'application peut être envisagée dans d'autres domaines de l'organisme).

Die Ergebnisse von internen Audits stellen eine nützliche Informationsquelle dar für

The outputs of internal audits provide a useful source of information for

Les éléments de sortie des audits internes fournissent une source d'informations utiles pour

- das Behandeln von Problemen und Fehlern,
- das Benchmarking,
- das Fördern bewährter Vorgehensweisen innerhalb der Organisation und
- das wachsende Verständnis der Wechselbeziehungen zwischen Prozessen.

- addressing problems and nonconformities,
- benchmarking,
- promoting good practices within the organization, and
- increasing understanding of the interactions between processes.

- traiter les problèmes et les non-conformités,
- le benchmarking,
- promouvoir de bonnes pratiques au sein de l'organisme, et
- accroître la compréhension des interactions entre les processus.

Die Ergebnisse interner Audits werden üblicherweise in Form von Berichten dargestellt, die Angaben über Übereinstimmung mit gegebenen Kriterien, über Abweichungen und über Verbesserungsmöglichkeiten enthalten. Auditberichte sind darüber hinaus eine wesentliche Eingangsgröße für Managementbewertungen. Die oberste Leitung sollte einen Prozess für die Bewertung aller internen Auditberichte festlegen, um Trends zu ermitteln, die organisationsweit Korrektur- oder Vorbeugungsmaßnahmen erfordern können.

The results of internal audits are usually presented in the form of reports containing information on compliance against the given criteria, nonconformities, and improvement opportunities. Audit reports are also an essential input for management reviews. Top management should establish a process for the review of all internal audit reports, to identify trends that can require organization-wide corrective or preventive actions.

Les résultats des audits internes sont généralement présentés sous la forme de rapports contenant des informations sur la conformité contre les critères donnés, les non-conformités et les opportunités d'amélioration. Les rapports d'audit constituent également un élément d'entrée primordial pour les revues de direction. Il convient que la direction réalise la revue de tous les rapports d'audits internes afin d'identifier les tendances pouvant nécessiter des actions correctives ou préventives à l'échelle de l'organisme.

Die Organisation sollte als Rückmeldung für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen auch die Ergebnisse anderer, wie z. B. der durch Zweite oder Dritte vorgenommenen, Audits berücksichtigen.

ANMERKUNG Für weitere Anleitung zur Auditierung siehe ISO 19011.

8.3.4 Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Bewertung der Tätigkeiten der Organisation und ihrer Leistung in Bezug auf ihren Reifegrad (siehe Anhang A).

Selbstbewertungen sollten dazu verwendet werden, die Stärken und Schwächen der Organisation in Bezug auf ihre Leistung als auch auf ihre optimalen Vorgehensweisen sowohl im Ganzen als auch auf Ebene einzelner Prozesse zu bestimmen. Sofern notwendig, kann eine Selbstbewertung die Organisation unterstützen, Prioritäten zu setzen und Verbesserungen und/oder Innovationen zu planen und umzusetzen.

Die Ergebnisse der Selbstbewertungen unterstützen

- die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation,
- den Fortschritt in Bezug auf die Erzielung und die Aufrechterhaltung nachhaltigen Erfolgs für die Organisation,
- Innovationen in den Prozessen, Produkten und in der Struktur der Organisation, falls angemessen,
- das Ermitteln optimaler Vorgehensweisen und
- das Ermitteln weiterer Verbesserungsmöglichkeiten.

The organization should also take the results of other audits, such as second and third party audits, as feedback for corrective and preventive actions.

NOTE See ISO 19011 for further guidance on auditing.

8.3.4 Self-assessment

Self-assessment is a comprehensive and systematic review of the organization's activities and its performance in relation to its degree of maturity (see Annex A).

Self-assessment should be used to determine the strengths and weaknesses of the organization in terms of its performance as well as its best practices, both at an overall level and at the level of its individual processes. Self-assessment can assist the organization to prioritize, plan and implement improvements and/or innovations, where necessary.

The results of self-assessments support

- continual improvement of the organization's overall performance,
- progress towards achieving and maintaining sustained success for the organization,
- innovation in the organization's processes, products and structure, when appropriate,
- recognition of best practices, and
- the identification of further opportunities for improvement.

Il convient que l'organisme tienne également compte des résultats d'autres audits, tels que les audits de seconde et tierce parties, comme retour d'informations pour les actions correctives et préventives.

NOTE Voir l'ISO 19011 pour de plus amples recommandations sur les audits.

8.3.4 Auto-évaluation

L'auto-évaluation est une revue exhaustive et systématique des activités de l'organisme et de ses performances en fonction de son degré de maturité (voir Annexe A).

Il convient d'utiliser l'auto-évaluation pour déterminer les forces et les faiblesses de l'organisme en termes de ses performances ainsi que de ses meilleures pratiques tant au niveau global qu'au niveau de ses processus individuels. L'auto-évaluation peut aider l'organisme à établir l'ordre de priorité, planifier et mettre en œuvre les améliorations et/ou innovations nécessaires.

Les résultats des auto-évaluations soutiennent

- l'amélioration continue des performances globales de l'organisme,
- l'avancement vers la réalisation et le maintien des performances durables de l'organisme,
- l'innovation dans les processus, les produits et la structure de l'organisme, le cas échéant,
- la reconnaissance des meilleures pratiques, et
- l'identification d'autres opportunités d'amélioration.

Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sollten relevanten Personen in der Organisation bekannt gemacht werden. Sie sollten dazu verwendet werden, zu einem gemeinsamen Verständnis der Organisation und ihrer zukünftigen Ausrichtung zu gelangen. Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sollten in die Managementbewertung einfließen.

The results of self-assessments should be communicated to relevant people in the organization. They should be used to share understanding about the organization and its future direction. The results should be an input to management review.

Il convient de communiquer les résultats des auto-évaluations au personnel concerné de l'organisme. Il convient que ces derniers les utilisent pour partager la compréhension de l'organisme et de son management futur. Il convient que les résultats constituent un élément d'entrée à la revue de direction.

ANMERKUNG 1 ISO 10014 stellt ein Werkzeug für die Selbstbewertung zur Verfügung, das insbesondere auf den finanziellen und wirtschaftlichen Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems für die Organisation ausgerichtet ist.

NOTE 1 ISO 10014 provides a self-assessment tool directed specifically towards the financial and economic benefits of a quality management system for an organization.

NOTE 1 L'ISO 10014 fournit un outil d'auto-évaluation spécifiquement orienté vers les bénéfices financiers et économiques d'un système de management de la qualité appliqué par un organisme.

ANMERKUNG 2 Für weitere Informationen zur Selbstbewertung siehe Anhang A.

NOTE 2 See Annex A for more information about self-assessment.

NOTE 2 Voir l'Annexe A pour de plus amples informations sur l'auto-évaluation.

8.3.5 Benchmarking

8.3.5 Benchmarking

8.3.5 Benchmarking

Benchmarking ist eine Mess- und Analysemethode, mit der eine Organisation nach optimalen Vorgehensweisen innerhalb und außerhalb der Organisation suchen kann, um die eigene Leistung zu verbessern. Benchmarking kann auf Strategien und Politik, den Betrieb, die Prozesse, Produkte und Organisationsstrukturen angewendet werden.

Benchmarking is a measurement and analysis methodology that an organization can use to search for the best practices inside and outside the organization, with the aim of improving its own performance. Benchmarking can be applied to strategies and policies, operations, processes, products and organizational structures.

Le benchmarking est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, avec pour objectif d'améliorer ses propres performances. Le benchmarking peut être appliqué aux stratégies et politiques, aux opérations, aux processus, aux produits et aux structures organisationnelles.

a) Es gibt verschiedene Arten von Benchmarking, wie z. B.

a) There are several types of benchmarking, such as

a) Il existe plusieurs types de benchmarking, tels que

- organisationsinternes Benchmarking,
- Wettbewerbsbenchmarking der Leistung oder der Prozesse im Vergleich mit Konkurrenten und
- allgemeines Benchmarking; Vergleich von Strategien, Betrieb oder Prozessen von Organisationen, die nicht miteinander in Beziehung stehen.

- internal benchmarking of activities within the organization,
- competitive benchmarking of performance or processes with competitors, and
- generic benchmarking; comparing strategies, operations or processes with unrelated organizations.

- le benchmarking interne des activités au sein de l'organisme,
- le benchmarking des performances ou des processus vis-à-vis des concurrents, et
- le benchmarking générique qui compare les stratégies, les opérations ou les processus avec des organismes non associés.

- | | | |
|---|---|---|
| <p>b) Der Erfolg des Benchmarkings hängt von Faktoren ab wie</p> <ul style="list-style-type: none">— der Unterstützung durch die oberste Leitung der Organisation (da dies den gemeinsamen gegenseitigen Wissensaustausch zwischen der Organisation und ihren Benchmarking-Partnern verlangt),— der für die Anwendung von Benchmarking verwendeten Methode,— dem geschätzten Kosten-Nutzen-Verhältnis und— dem Verständnis der Eigenschaften des zu untersuchenden Gegenstands, das Voraussetzung für einen ordnungsgemäßen Vergleich mit der aktuellen Situation in der Organisation ist. | <p>b) Successful benchmarking depends on factors such as</p> <ul style="list-style-type: none">— support by top management (as it involves mutual knowledge interchange between the organization and its benchmarking partners),— the methodology used to apply benchmarking,— estimation of benefits versus costs, and— understanding of the characteristics of the subject being investigated, to allow a correct comparison to the current situation in the organization. | <p>b) Les performances du benchmarking dépendent de facteurs tels que</p> <ul style="list-style-type: none">— le soutien du leadership de l'organisme (car il implique l'échange de connaissances mutuelles entre l'organisme et ses partenaires de comparaison),— la méthodologie utilisée pour appliquer le benchmarking,— l'estimation des bénéfices en fonction des coûts, et— la compréhension des caractéristiques du sujet examiné afin de pouvoir effectuer une bonne comparaison avec la situation actuelle dans l'organisme. |
| <p>c) Die Organisation sollte eine Methode für das Benchmarking erstellen und aufrechterhalten, die Regeln für Elemente festlegt wie</p> <ul style="list-style-type: none">— die Definition des Anwendungsbereiches des Benchmarking-Gegenstandes,— den Prozess für die Auswahl von Benchmarking-Partner(n), einschließlich der notwendigen Kommunikation und Politik zur Vertraulichkeit,— die Bestimmung von Kenngrößen für die zu vergleichenden Merkmale und der bei der Datensammlung anzuwendenden Methode, | <p>c) The organization should establish and maintain a methodology for benchmarking that defines rules for items such as</p> <ul style="list-style-type: none">— the definition of the scope of the subject for benchmarking,— the process for choosing benchmarking partner(s), as well as any necessary communications and confidentiality policies,— the determination of indicators for the characteristics to be compared, and the data collection methodology to be used, | <p>c) Il convient que l'organisme établisse et entretienne une méthodologie de benchmarking définissant les règles pour des éléments tels que</p> <ul style="list-style-type: none">— la définition du domaine d'application de l'objet du benchmarking,— le processus de choix du ou des partenaires de comparaison ainsi que toute communication et politique de confidentialité nécessaires,— la détermination des indicateurs applicables aux caractéristiques à comparer et la méthodologie de collecte des données à utiliser, |

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — die Sammlung und Analyse von Daten, — die Ermittlung von Leistungsmängeln und das Aufzeigen von möglichen Verbesserungsbereichen, — die Einführung und Überwachung entsprechender Verbesserungspläne und — die Aufnahme der gesammelten Erfahrungen in die Wissensbasis und in den Lernprozess der Organisation (siehe 6.7). | <ul style="list-style-type: none"> — the collection and analysis of data, — the identification of performance gaps and the indication of potential improvement areas, — the establishment and monitoring of corresponding improvement plans, and — the inclusion of gathered experience into the organization's knowledge base and learning process (see 6.7). | <ul style="list-style-type: none"> — la collecte et l'analyse des données, — l'identification des écarts de performance et l'indication des domaines d'amélioration potentiels, — l'établissement et la surveillance des plans d'amélioration correspondants, et — l'inclusion de l'expérience acquise dans la base de connaissance et le processus d'apprentissage de l'organisme (voir 6.7). |
|---|--|--|

8.4 Analyse

Die oberste Leitung sollte die bei der Überwachung des Organisationsumfeldes gesammelten Informationen analysieren, Chancen und Risiken ermitteln und Pläne zum Umgang mit diesen festlegen. Die Organisation sollte relevante Informationen überwachen und aufrechterhalten und mögliche Auswirkungen auf ihre Strategie und Politik analysieren.

Die Analyse der gesammelten Informationen sollte es ermöglichen, faktenorientierte Entscheidungen zu den die Strategie und die Politik betreffenden Themen zu treffen; zu diesen gehören

- mögliche langfristige Änderungen in den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien,
- die bestehenden Produkte und Tätigkeiten, die gegenwärtig den höchsten Wert für ihre interessierten Parteien darstellen,
- neue Produkte und Prozesse, die benötigt werden, um die sich ändernden Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien zu erfüllen,

8.4 Analysis

Top management should analyse information gathered from monitoring the organization's environment, identify risks and opportunities, and establish plans to manage them. The organization should monitor and maintain relevant information, and analyse potential impacts on its strategy and policies.

The analysis of the information gathered should enable factual decisions to be made on strategy and policy issues such as

- potential changes in the needs and expectations of interested parties in the long term,
- those existing products and activities that currently provide the most value for its interested parties,
- new products and processes needed to meet the changing needs and expectations of its interested parties,

8.4 Analyse

Il convient que la direction analyse les informations recueillies lors de la surveillance de l'environnement de l'organisme, identifie les risques et les opportunités, et établisse des plans d'actions pour les gérer. Il convient que l'organisme surveille et actualise les informations pertinentes, et analyse leurs impacts potentiels sur sa stratégie et ses politiques.

Il convient que l'analyse des informations recueillies permette de prendre des décisions factuelles en matière de stratégie et de politique, telles que

- les changements potentiels des besoins et attentes des parties intéressées sur le long terme,
- les produits et activités existants qui fournissent actuellement la plus grande valeur aux parties intéressées,
- les nouveaux produits et processus dont l'organisme nécessite pour répondre à l'évolution en termes de besoins et attentes de ses parties intéressées,

- | | | |
|--|--|--|
| — die langfristige Entwicklung der Nachfrage nach den Produkten der Organisation, | — the evolving demands for the organizations' products in the long term, | — l'évolution des demandes pour les produits de l'organisme sur le long terme, |
| — der Einfluss neu aufkommender Technologien auf die Organisation, | — the influence of emerging technologies on the organization, | — l'influence des technologies en développement sur l'organisme, |
| — neue Kompetenzen, die erforderlich werden könnten, und | — new competences that could be needed, and | — les nouvelles compétences qui pourraient s'avérer nécessaires, et |
| — Änderungen des gesetzlichen und behördlichen Umfelds oder des Arbeitsmarkts und anderer Ressourcen, die erwartet werden können und die die Organisation beeinflussen würden. | — changes that can be expected in statutory and regulatory requirements, or labour markets and other resources, which would affect the organization. | — les modifications prévues des exigences légales et réglementaires, ou du marché du travail et d'autres ressources qui pourraient affecter l'organisme. |

8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen

8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis

8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse

Die oberste Leitung sollte bei der Bewertung der zur Verfügung stehenden Informationen und bei der Sicherstellung, dass diese Informationen bei der Entscheidungsfindung verwendet werden, einen systematischen Ansatz verfolgen (siehe 4.2).

Top management should use a systematic approach to reviewing available information and for ensuring that the information is used for decision making (see 4.2).

Il convient que la direction utilise une approche systématique pour revoir les informations disponibles et s'assurer qu'elles sont utilisées pour la prise de décision (voir 4.2).

Daten können aus vielen Quellen erfasst werden wie

Data can be collected from many sources, such as

Les données peuvent provenir de nombreuses sources, telles que

- | | | |
|---|---|--|
| — Überwachung des Umfelds der Organisation, | — monitoring of the organization's environment, | — la surveillance de l'environnement de l'organisme, |
| — Messungen der Leistung der Organisation, einschließlich der entscheidenden Leistungskenngrößen, | — measurements of the organization's performance, including key performance indicators, | — les mesures de performances de l'organisme, y compris les indicateurs de performance clés, |
| — Beurteilungen der Integrität und Validität der Messprozesse, | — assessments of the integrity and validity of the measurement processes, | — les évaluations de l'intégrité et de la validité des processus de mesure, |
| — Ergebnisse interner Audits, Selbstbewertungen und Benchmarking-Tätigkeiten, | — results of internal audit, self-assessment and benchmarking activities, | — les résultats des activités d'audit interne, d'auto-évaluation et de benchmarking, |

— Risikobewertung und

— risk assessment, and

— l'appréciation du risque, et

— Rückmeldungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.

— feedback from customers and other interested parties.

— le retour d'informations des clients et des autres parties intéressées.

Bei den Bewertungen sollten die erreichten Ergebnisse unter Bezugnahme auf die dafür geltenden Ziele beurteilt werden.

The reviews should be used to evaluate the results achieved against applicable objectives.

Il convient que les revues utilisées, évaluent les résultats obtenus en fonction des objectifs applicables.

Die Bewertungen sollten in geplanten und regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt werden, um sowohl das Feststellen von Trends als auch die Beurteilung des Fortschritts zu ermöglichen, den die Organisation bei der Umsetzung ihrer Ziele erreicht hat. Sie sollten auch verwendet werden, um Möglichkeiten für Verbesserung, Innovation und weiteres Lernen zu erkennen. Die Bewertungen [reviews] sollten die Bewertungen [assessments] und Beurteilungen [evaluations] von zuvor durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen, einschließlich solcher Aspekte wie der Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit, in Bezug auf die Vision und die Ziele der Organisation umfassen.

Reviews should be performed at planned and periodic intervals, to enable trends to be determined, as well as to evaluate the organization's progress towards achieving its objectives. They should also be used to identify opportunities for improvement, innovation and learning. Reviews should address the assessment and evaluation of improvement activities performed previously, including aspects of adaptability, flexibility and responsiveness in relation to the organization's vision and objectives.

Il convient de réaliser les revues à des intervalles planifiés et périodiques pour pouvoir déterminer les tendances et évaluer les avancements de l'organisme dans la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'utiliser les revues pour identifier les opportunités d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage. Il convient que les revues concernent l'appréciation et l'évaluation des activités d'amélioration réalisées antérieurement, y compris les aspects d'adaptabilité, de flexibilité et de réactivité, par rapport à la vision et aux objectifs de l'organisme.

Wirksame Datenbewertungen können das Erreichen der geplanten Ergebnisse unterstützen.

Effective reviews of data can assist in the achievement of planned results.

Des revues efficaces des données peuvent aider à la réalisation des résultats planifiés.

Die Ergebnisse dieser Bewertungen können intern für das Benchmarking zwischen Tätigkeiten und Prozessen und zum Aufzeigen von zeitlichen Entwicklungen verwendet werden; sie können extern zum Vergleich mit den von anderen Organisationen in der gleichen oder in einer anderen Branche erreichten Ergebnissen verwendet werden.

The outputs of reviews can be used for benchmarking internally between activities and processes and to show trends over time; they can be used externally against the results achieved by other organizations, in the same or other sectors.

Les éléments de sortie des revues peuvent être utilisés pour le benchmarking interne entre les activités et les processus, ou pour indiquer les tendances dans le temps; ils peuvent être utilisés en externe en fonction des résultats obtenus par d'autres organismes dans le même secteur ou dans d'autres secteurs.

Die Ergebnisse der Bewertungen können einen Hinweis auf die Angemessenheit der bereitgestellten Ressourcen geben und darauf, wie wirksam diese Ressourcen im Sinne des Erreichens der Ziele der Organisation genutzt wurden.

The outputs of reviews can indicate the adequacy of resources provided, and how effectively resources have been used in achieving the organization's objectives.

Les éléments de sortie des revues peuvent indiquer l'adéquation des ressources fournies et si elles ont été utilisées de manière efficace dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Die Ergebnisse der Bewertungen sollten in einem Format dargestellt werden, das die Verwirklichung von Prozessverbesserungsmaßnahmen erleichtern kann.

The outputs of the reviews should be presented in a format that can facilitate the implementation of process improvement activities.

Il convient de présenter les éléments de sortie des revues dans un format qui facilite la mise en œuvre des activités d'amélioration des processus.

9 Verbesserung, Innovation und Lernen

9 Improvement, innovation and learning

9 Amélioration, innovation et apprentissage

9.1 Allgemeines

9.1 General

9.1 Généralités

In Abhängigkeit vom Umfeld der Organisation könnten Verbesserungen (ihrer derzeitigen Produkte, Prozesse usw.) und Innovation (um neue Produkte, Prozesse usw. zu entwickeln) für den nachhaltigen Erfolg notwendig sein.

Depending on the organization's environment, improvement (of its current products, processes, etc.) and innovation (to develop new products, processes, etc.) could be necessary for sustained success.

Selon l'environnement de l'organisme, l'amélioration (de ses produits courants, processus, etc.) et l'innovation (afin de développer de nouveaux produits, processus, etc.) peuvent être essentielles pour des performances durables.

Lernen ist die Grundlage für wirksame und effiziente Verbesserungen und Innovationen.

Learning provides the basis for effective and efficient improvement and innovation.

L'apprentissage sert de base à une amélioration et une innovation efficaces et efficientes.

Verbesserung, Innovation und Lernen können angewendet werden auf

Improvement, innovation and learning can be applied to

L'amélioration, l'innovation et l'apprentissage peuvent être appliqués aux/à

- Produkte,
- Prozesse und deren Schnittstellen,
- Organisationsstrukturen,
- Managementsysteme,
- menschliche Aspekte und Kultur,
- Infrastruktur, Arbeitsumgebung und Technologie und
- Beziehungen mit relevanten interessierten Parteien.

- products,
- processes and their interfaces,
- organizational structures,
- management systems,
- human aspects and culture,
- infrastructure, work environment and technology, and
- relations with relevant interested parties.

- produits,
- processus et leurs interfaces,
- structures organisationnelles,
- systèmes de management,
- aspects humains et culturels,
- l'infrastructure, l'environnement de travail et la technologie, et
- relations avec les parties intéressées pertinentes.

Die Fähigkeit und Befähigung der Mitarbeiter einer Organisation, sachkundige Beurteilungen auf der Grundlage von Datenanalysen und unter Einbeziehung des Gelernten zu treffen, ist elementar für wirksame und effiziente Verbesserungen, Innovationen und das Lernen.

Fundamental to effective and efficient improvement, innovation and learning is the ability and enablement of the people in the organization to make informed judgments on the basis of data analyses and the incorporation of lessons learned.

Une amélioration, une innovation et un apprentissage efficaces et efficientes sont fondés sur l'aptitude et la capacité du personnel de l'organisme à porter des jugements avisés sur la base d'analyses de données factuelles et de l'intégration du retour d'expérience.

9.2 Verbesserung

Die Verbesserungsmaßnahmen können von laufend stattfindenden kleinen Verbesserungen am einzelnen Arbeitsplatz bis hin zu signifikanten, die gesamte Organisation betreffenden Verbesserungen reichen.

Die Organisation sollte Ziele für die Verbesserung ihrer Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen und des Managementsystemen durch die Analyse von Daten festlegen.

Die Verbesserungsprozesse sollten einem strukturierten Ansatz folgen, wie z. B. der PDCA-Methode (en: Plan-Do-Check-Act, de: Planen-Durchführen-Bewerten-Weiterentwickeln). Diese Methode sollte in Übereinstimmung mit dem für alle Prozesse geltenden Prozessansatz angewendet werden.

Die Organisation sollte sicherstellen, dass die ständige Verbesserung als Teil der Organisationskultur eingeführt wird, indem sie

- den Mitarbeitern der Organisation durch ihre Ermächtigung die Möglichkeit gibt, an Verbesserungsmaßnahmen teilzunehmen,
- die notwendigen Ressourcen bereitstellt,
- Anerkennungs- und Belohnungssysteme für Verbesserungen einführt und
- die Wirksamkeit und Effizienz des Verbesserungsprozesses ständig verbessert.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über die „ständige Verbesserung“ siehe den entsprechenden Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B.

9.2 Improvement

Improvement activities can range from small-step continual improvements at a work place to significant improvements of the entire organization.

The organization should define objectives for the improvement of its products, processes, organizational structures and its management system through the analysis of data.

The improvement processes should follow a structured approach, such as the “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) methodology. The methodology should be applied, consistently with the process approach, for all processes.

The organization should ensure that continual improvement becomes established as a part of the organizational culture by

- providing the opportunities for people in the organization to participate in improvement activities, through their empowerment,
- providing the necessary resources,
- establishing recognition and reward systems for improvement, and
- continual improvement of the effectiveness and efficiency of the improvement process itself.

NOTE For more information about “continual improvement”, see the related quality management principle in Annex B.

9.2 Amélioration

Les activités d'amélioration peuvent aller des améliorations continues pas à pas sur le lieu de travail à des améliorations significatives portant sur l'ensemble de l'organisme.

Par l'analyse qu'il fait des données, il convient que l'organisme définisse des objectifs d'amélioration de ses produits, les processus, les structures organisationnelles et son système de management.

Il convient que les processus d'amélioration suivent une approche structurée, telle que la méthodologie de la roue de Deming («Plan-Do-Check-Act» ou PDCA). Il convient d'appliquer la méthodologie de manière cohérente pour tous les processus.

Il convient que l'organisme s'assure que l'amélioration continue est établie comme partie intégrante de la culture de l'organisme en

- donnant l'opportunité au personnel de l'organisme de participer aux activités d'amélioration, par leur habilitation,
- fournissant les ressources nécessaires,
- établissant un système de reconnaissance et de récompenses pour l'amélioration, et
- améliorant de façon continue l'efficacité et l'efficience du processus d'amélioration lui-même.

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

9.3 Innovation

9.3.1 Allgemeines

Änderungen im Umfeld der Organisation könnten Innovationen erfordern, um den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien weiterhin gerecht zu werden. Die Organisation sollte

- den Bedarf an Innovation erkennen,
- einen wirksamen und effizienten Innovationsprozess einführen und aufrechterhalten und
- die zugehörigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

9.3.2 Anwendung

Innovationen können auf Themen aller Ebenen angewendet werden, und zwar in Form von Änderungen an

- der Technologie oder dem Produkt (d. h. Innovationen, die nicht nur auf die sich ändernden Erfordernisse und Erwartungen von Kunden oder anderer interessierten Parteien abzielen, sondern auch auf das Vorwegnehmen möglicher Änderungen im Umfeld der Organisation und in den Lebenszyklen ihrer Produkte),
- den Prozessen (d. h. Innovationen bei den Methoden zur Produktrealisierung oder Innovationen zur Verbesserung der Prozessstabilität und zur Verringerung der Streuung),
- der Organisation (d. h. Innovationen an ihrer Rechtsform und ihren Organisationsstrukturen) und

9.3 Innovation

9.3.1 General

Changes in the organization's environment could require innovation in order to meet the needs and expectations of interested parties. The organization should

- identify the need for innovation,
- establish and maintain an effective and efficient innovation process, and
- provide the related resources.

9.3.2 Application

Innovation can be applied to issues at all levels, through changes in

- technology or product (i.e. innovations that not only respond to the changing needs and expectations of customers or other interested parties, but also to anticipate potential changes in the organization's environment and product lifecycles),
- processes (i.e. innovation in the methods for product realization, or innovation to improve process stability and reduce variance),
- the organization (i.e. innovation in its constitution and organizational structures), and

9.3 Innovation

9.3.1 Généralités

Les changements de l'environnement de l'organisme peuvent nécessiter de recourir à l'innovation pour pouvoir satisfaire aux besoins et aux attentes des parties intéressées. Il convient que l'organisme

- identifie le besoin d'innovation,
- établisse et entretienne un processus d'innovation efficace et efficient, et
- fournisse les ressources afférentes.

9.3.2 Application

L'innovation peut être appliquée à tous les niveaux, en apportant des modifications

- à la technologie ou au produit (c'est-à-dire des innovations qui ne répondent pas uniquement à l'évolution en termes de besoins et attentes des clients ou autres parties intéressées, mais qui anticipent également les changements potentiels de l'environnement de l'organisme et des cycles de vie des produits),
- aux processus (c'est-à-dire l'innovation dans les méthodes de réalisation du produit ou l'innovation visant à améliorer la stabilité des processus et réduire la variance),
- à l'organisme (c'est-à-dire l'innovation dans sa constitution et ses structures organisationnelles), et

- dem Managementsystem der Organisation (d. h. um sicherzustellen, dass der Wettbewerbsvorteil gehalten wird und neue Chancen genutzt werden, wenn sich Änderungen im Umfeld der Organisation abzeichnen).

- the organization's management system (i.e. to ensure that competitive advantage is maintained and new opportunities are utilized, when there are emerging changes in the organization's environment).

- au système de management de l'organisme (c'est-à-dire pour assurer le maintien de l'avantage concurrentiel et l'utilisation de nouvelles opportunités dans le cas de changements émergents dans l'environnement de l'organisme).

9.3.3 Zeitliche Planung

Die zeitliche Planung für die Einführung einer Innovation ist üblicherweise ein Abwägen zwischen der Dringlichkeit, mit der sie benötigt wird, und den zu ihrer Entwicklung zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Organisation sollte einen an der Strategie ausgerichteten Prozess anwenden, um Innovationen zu planen und deren Prioritäten zu setzen. Die Organisation sollte Innovationsinitiativen durch Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen unterstützen.

9.3.3 Timing

The timing for the introduction of an innovation is usually a balance between the urgency with which it is needed versus the resources that are made available for its development. The organization should use a process that is in alignment with its strategy to plan and prioritize innovations. The organization should support the innovation initiatives with the resources needed.

9.3.3 Calendrier

Le calendrier d'introduction d'une innovation résulte généralement de l'équilibre entre l'urgence avec laquelle elle doit être appliquée et les ressources mises à disposition pour son développement. Il convient que l'organisme utilise un processus en accord avec sa stratégie pour planifier et établir l'ordre de priorité des innovations. Il convient que l'organisme soutienne les initiatives d'innovation avec les ressources nécessaires.

9.3.4 Prozess

Die Einführung, die Aufrechterhaltung und das Leiten und Lenken von Prozessen für die Innovation innerhalb der Organisation können beeinflusst werden durch

- die Dringlichkeit des Bedarfs an Innovation,
- die Ziele der Innovation und ihre Auswirkungen auf Produkte, Prozesse und Organisationsstrukturen,
- die Selbstverpflichtung der Organisation in Bezug auf Innovationen,
- die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Status quo infrage zu stellen und ihn zu ändern, und
- das Vorhandensein oder das Aufkommen neuer Technologien.

9.3.4 Process

The establishment, maintenance and management of processes for innovation within the organization can be influenced by

- the urgency of the need for innovation,
- innovation objectives and their impact on products, processes and the organizational structures,
- the organization's commitment to innovation,
- people's willingness to challenge and change the status quo, and
- the availability or emergence of new technologies.

9.3.4 Processus

L'établissement, l'entretien et le management des processus d'innovation au sein de l'organisme peuvent être influencés par

- l'urgence du besoin d'innovation,
- les objectifs d'innovation et leur impact sur les produits, les processus et les structures organisationnelles,
- l'engagement de l'organisme pour l'innovation,
- la volonté du personnel de contester et de changer le statu quo, et
- la disponibilité ou l'émergence de nouvelles technologies.

9.3.5 Risiken

Die Organisation sollte die mit geplanten Innovationstätigkeiten verbundenen Risiken unter Berücksichtigung des möglichen Einflusses von Änderungen auf die Organisation bewerten und Vorbeugungsmaßnahmen zum Abschwächen dieser Risiken sowie wenn notwendig Notfallpläne vorbereiten.

9.4 Lernen

Die Organisation sollte Verbesserungen und Innovationen durch Lernen unterstützen.

Um einen nachhaltigen Erfolg für die Organisation zu erzielen, ist es notwendig, „organisationales Lernen“ und „Lernen, welches die Fähigkeiten der Individuen mit denen der Organisation in Einklang bringt“ anzuwenden.

- a) „organisationales Lernen“ erfordert die Berücksichtigung
- des Sammelns von Informationen aus unterschiedlichen internen und externen Ereignissen und Quellen, einschließlich Erfolgsgeschichten und Fehlern, und
 - des Gewinnens von Einblicken durch eingehende Analyse der gesammelten Informationen.
- b) Das „Lernen, welches die Fähigkeiten der Individuen mit denen der Organisation in Einklang bringt“ wird durch das Verbinden des Wissens, der Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter mit den Werten der Organisation erreicht. Dieses erfordert die Berücksichtigung

9.3.5 Risks

The organization should assess the risks related to planned innovation activities, including giving consideration to the potential impact on the organization of changes, and prepare preventive actions to mitigate those risks, including contingency plans, where necessary.

9.4 Learning

The organization should encourage improvement and innovation through learning.

For the organization to attain sustained success, it is necessary to adopt “learning as an organization” and “learning that integrates the capabilities of individuals with those of the organization”.

- a) “Learning as an organization” involves consideration of
- collecting information from various internal and external events and sources, including success stories and failures, and
 - gaining insights through in-depth analyses of the information that has been collected.
- b) “Learning that integrates the capabilities of individuals with those of the organization” is achieved by combining the knowledge, thinking patterns, and behaviour patterns of people with the values of the organization. This involves consideration of

9.3.5 Risques

Il convient que l'organisme évalue les risques associés aux activités d'innovation planifiées, en tenant compte de l'impact des changements potentiels sur l'organisme et qu'il élabore des actions préventives pour pallier à ces risques, y compris des plans d'urgence si nécessaire.

9.4 Apprentissage

Il convient que l'organisme encourage l'amélioration et l'innovation par l'apprentissage.

Pour que l'organisme obtienne des performances durables, il est nécessaire d'adopter l'«apprentissage comme une organisation» et un «apprentissage qui intègre les capacités des individus à celles de l'organisme».

- a) L'«apprentissage comme une organisation» implique de tenir compte
- de la collecte d'informations issues de différents événements et sources internes et externes, y compris les réussites et les échecs,
 - des approfondissements par l'analyse des informations recueillies.
- b) Un «apprentissage qui intègre les capacités des individus à celles de l'organisme» est obtenu en combinant les connaissances, les schémas de pensée et les modèles de comportement du personnel aux valeurs de l'organisme. Cela implique de tenir compte des éléments suivants:

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — der Werte der Organisation auf der Grundlage ihrer Mission, Vision und Strategien, | <ul style="list-style-type: none"> — the organization's values, based on its mission, vision and strategies, | <ul style="list-style-type: none"> — les valeurs de l'organisme fondées sur la mission, la vision et les stratégies; |
| <ul style="list-style-type: none"> — des Unterstützens von Lerninitiativen und Zeigens von Führungsstärke durch das Verhalten der obersten Leitung, | <ul style="list-style-type: none"> — supporting initiatives in learning, and demonstrating leadership through the behaviour of top management, | <ul style="list-style-type: none"> — le soutien aux initiatives d'apprentissage et la démonstration du leadership par le comportement de la direction; |
| <ul style="list-style-type: none"> — des Anregens von Vernetzungen, Verknüpfungen, Interaktion und gemeinsame Nutzung des Wissens sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation, | <ul style="list-style-type: none"> — stimulation of networking, connectivity, interactivity and sharing of knowledge both inside and outside the organization, | <ul style="list-style-type: none"> — l'encouragement à la constitution de réseaux, à la connectivité, à l'interactivité et au partage des connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme; |
| <ul style="list-style-type: none"> — des Bereitstellens von Systemen für das Lernen und die gemeinsame Nutzung von Wissen, | <ul style="list-style-type: none"> — maintaining systems for learning and sharing of knowledge, | <ul style="list-style-type: none"> — le maintien de systèmes d'apprentissage et de partage des connaissances; |
| <ul style="list-style-type: none"> — des Anerkennens, Unterstützens und Belohnens der Verbesserung von Kompetenzen der Mitarbeiter durch Prozesse für das Lernen und die gemeinsame Nutzung von Wissen und | <ul style="list-style-type: none"> — recognizing, supporting and rewarding the improvement of people's competence, through processes for learning and sharing of knowledge, and | <ul style="list-style-type: none"> — la reconnaissance, l'appui et la récompense de l'amélioration des compétences du personnel, par des processus d'apprentissage et de partage des connaissances; |
| <ul style="list-style-type: none"> — des Würdigens der Kreativität, des Unterstützens der Meinungsvielfalt in der Organisation. | <ul style="list-style-type: none"> — appreciation of creativity, supporting diversity of the opinions of the different people in the organization. | <ul style="list-style-type: none"> — l'appréciation de la créativité, en soutenant la diversité des opinions au sein du personnel de l'organisme. |

Der schnelle Zugriff auf dieses Wissen und dessen umgehende Nutzung können die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen und aufrechtzuerhalten, verbessern.

Rapid access to, and use of, such knowledge can enhance the organization's ability to manage and maintain its sustained success.

Un accès rapide à ces connaissances et leur utilisation peuvent améliorer l'aptitude de l'organisme à gérer et maintenir ses performances durables.

Anhang A (informativ)

Werkzeug zur Selbstbewertung

A.1 Allgemeines

Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Bewertung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation gegenüber einer selbst gewählten Referenz.

Die Selbstbewertung kann eine Gesamtdarstellung der Leistung einer Organisation und des Reifegrades des Managementsystems liefern. Sie kann auch helfen, Bereiche für Verbesserungen und/oder Innovationen zu ermitteln und Prioritäten für nachfolgende Maßnahmen festzulegen.

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, sollte eine Organisation eine Selbstbewertung durchführen, um Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu ermitteln, Prioritäten festzulegen und Maßnahmenpläne zu erstellen. Das Ergebnis der Selbstbewertung wird Stärken und Schwächen, den Reifegrad der Organisation und, bei Wiederholung, den Fortschritt der Organisation im zeitlichen Verlauf aufzeigen. Die Ergebnisse der Selbstbewertung einer Organisation können eine wertvolle Eingabegröße in Managementbewertungen darstellen. Die Selbstbewertung hat auch das Potenzial, ein Lernwerkzeug zu sein, das zu einer verbesserten Vision der Organisation führt, und die Einbeziehung interessierter Parteien fördern kann.

Das in diesem Anhang angegebene Selbstbewertungswerkzeug basiert auf den in dieser Interna-

Annex A (informative)

Self-assessment tool

A.1 General

Self-assessment is a comprehensive and systematic review of an organization's activities and results, referenced against a chosen standard.

Self-assessment can provide an overall view of the performance of an organization and degree of maturity of the management system. It can also help to identify areas for improvement and/or innovation and to determine priorities for subsequent actions.

An organization should use self-assessment to identify improvement and innovation opportunities, set priorities and establish action plans with the objective of sustained success. The output of self-assessment will show strengths and weaknesses, the maturity level of the organization and, if repeated, the organization's progress over time. The results of an organization's self-assessment can be a valuable input into management reviews. Self-assessment also has the potential to be a learning tool, which can provide an improved vision of the organization and promote the involvement of interested parties.

The self-assessment tool given in this annex is based on the guidance detailed in this International

Annexe A (informative)

Outil d'auto-évaluation

A.1 Généralités

L'auto-évaluation est une revue complète et systématique des activités et des résultats d'un organisme par rapport à un référentiel choisi.

L'auto-évaluation peut fournir un aperçu général des performances d'un organisme et du degré de maturité du système de management. Elle peut également contribuer à identifier les domaines nécessitant une amélioration et/ou une innovation et à déterminer l'ordre de priorité des actions ultérieures.

Il convient qu'un organisme utilise l'auto-évaluation pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation, pour fixer les priorités et pour établir des plans d'actions dans l'objectif de performances durables. L'élément de sortie de l'auto-évaluation montrera les forces et les faiblesses, le niveau de maturité de l'organisme et, si elle est répétée, les progrès de l'organisme dans le temps. Les résultats de l'auto-évaluation d'un organisme peuvent constituer un élément d'entrée utile pour les revues de direction. L'auto-évaluation peut également constituer un outil d'apprentissage capable de fournir une meilleure vision de l'organisme et de favoriser l'implication des parties intéressées.

L'outil d'auto-évaluation présenté dans cette annexe est fondé sur les lignes directrices détaillées

tionalen Norm im Einzelnen aufgeführten Anleitungen und umfasst getrennte Selbstbewertungstabellen für Schlüsselemente und ausführlichere Selbstbewertung der einzelnen Elemente. Die Selbstbewertungstabellen können in der vorliegenden Form verwendet oder auf die Organisation zugeschnitten werden.

ANMERKUNG Im Gegensatz zu Selbstbewertungen werden Audits angewendet, um das Ausmaß zu bestimmen, in dem die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt wurden. Erkenntnisse aus Audits werden genutzt, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu bewerten und um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.

Standard and includes separate self-assessment tables for key elements and details. The self-assessment tables can be used as given, or can be customized to suit the organization.

NOTE In contrast to self-assessments, audits are used to determine the extent to which the quality management system requirements are fulfilled. Audit findings are used to assess the effectiveness of the quality management system and to identify opportunities for improvement.

dans la présente Norm internationale et comprend des tableaux d'auto-évaluation distincts pour les éléments clés et les détails. Les tableaux d'auto-évaluation peuvent être utilisés tels quels ou peuvent être personnalisés pour s'adapter à l'organisme.

NOTE Contrairement aux auto-évaluations, les audits sont utilisés pour déterminer dans quelle mesure les exigences du système de management de la qualité sont satisfaites. Les conclusions des audits sont utilisées pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et pour identifier les opportunités d'amélioration.

A.2 Reifegradmodell

Eine Organisation mit hohem Reifegrad arbeitet wirksam und effizient und erzielt nachhaltigen Erfolg durch

- die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien verstehen und erfüllen,
- Änderungen im Umfeld der Organisation überwachen,
- mögliche Bereiche für Verbesserungen und Innovationen ermitteln,
- Strategien und Politik festlegen und umsetzen,
- relevante Ziele festlegen und umsetzen,
- ihre Prozesse und Ressourcen leiten und lenken,
- Vertrauen in ihre Mitarbeiter zeigen und so deren Motivation, Engagement und Mitwirkung verbessern und

A.2 Maturity model

A mature organization performs effectively and efficiently and achieves sustained success by

- understanding and satisfying the needs and expectations of interested parties,
- monitoring changes in the organization's environment,
- identifying possible areas for improvement and innovation,
- defining and deploying strategies and policies,
- setting and deploying relevant objectives,
- managing its processes and resources,
- demonstrating confidence in its people, leading to increased motivation, commitment and involvement, and

A.2 Modèle de maturité

Un organisme est considéré comme mature s'il réalise de manière efficace et efficiente et parvient aux performances durables en

- comprenant et satisfaisant aux besoins et aux attentes des parties intéressées,
- surveillant les évolutions de l'environnement de l'organisme,
- identifiant les éventuels domaines d'amélioration et d'innovation,
- définissant et déployant des stratégies et des politiques,
- fixant et déployant des objectifs pertinents,
- gérant ses processus et ressources,
- démontrant la confiance dans son personnel, donnant lieu à une motivation, à un engagement et à une implication accrue, et

— Lieferanten- und sonstige Partnerbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen aufbauen.

Dieses Selbstbewertungswerkzeug verwendet fünf Reifegrade, die um weitere Grade ergänzt oder anderweitig angepasst werden können. Bild A.1 gibt ein allgemeines Beispiel, wie Leistungskriterien in tabellarischer Form auf Reifegrade bezogen werden können. Die Organisation sollte ihre Leistung anhand festgelegter Kriterien bewerten, die gegenwärtigen Reifegrade ermitteln und ihre Stärken und Schwächen feststellen. Die für die höheren Reifegrade angegebenen Kriterien können der Organisation helfen, diejenigen Themenbereiche zu erkennen, die sie näher betrachten muss, und sie können dabei helfen, die Verbesserungen zu bestimmen, die zum Erreichen höherer Reifegrade nötig sind. Die Tabellen A.1 bis A.7 geben Beispiele vervollständigter Tabellen auf der Grundlage dieser Internationalen Norm.

— establishing mutually beneficial supplier and other partner relationships.

This self-assessment tool uses five maturity levels, which can be extended to include additional levels or otherwise customized as needed. Figure A.1 gives a generic example of how performance criteria can be related to the levels of maturity in a tabular format. The organization should review its performance against specified criteria, identify current maturity levels, and determine its strengths and weaknesses. The criteria given for the higher levels can assist the organization to understand the issues it needs to consider and to help it to determine the improvements needed to reach higher levels of maturity. Tables A.1 to A.7 give examples of completed tables, based on this International Standard.

— établissant des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs et autres partenaires.

Cet outil d'auto-évaluation utilise cinq niveaux de maturité qui peuvent être étendus pour inclure d'autres niveaux ou être personnalisés d'une autre manière si nécessaire. La Figure A.1 donne un exemple générique de la façon dont des critères de performance peuvent être reliés aux niveaux de maturité sous forme de tableau. Il convient que l'organisme revoie ses performances en fonction des critères spécifiés, identifie les niveaux de maturité actuels et détermine ses forces et ses faiblesses. Les critères indiqués pour les niveaux les plus élevés peuvent aider l'organisme à comprendre les questions qu'il doit étudier et l'aider à déterminer les améliorations nécessaires pour atteindre des niveaux de maturité plus élevés. Les Tableaux A.1 à A.7 donnent des exemples de tableaux achevés, fondés sur la présente Norme internationale.

Schlüssel- element	Reifegrad zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
Element 1	Kriterium 1 Basisebene				Kriterium 1 Optimale Vorgehensweise
Element 2	Kriterium 2 Basisebene				Kriterium 2 Optimale Vorgehensweise
Element 3	Kriterium 3 Basisebene				Kriterium 3 Optimale Vorgehensweise

Bild A.1 — Allgemeines Modell für Selbstbewertungselemente und -kriterien bezogen auf Reifegrade

Key element	Maturity level towards sustained success				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Element 1	Criteria 1 Base level				Criteria 1 Best practice
Element 2	Criteria 2 Base level				Criteria 2 Best practice
Element 3	Criteria 3 Base level				Criteria 3 Best practice

Figure A.1 — Generic model for self-assessment elements and criteria related to maturity levels

Élément clé	Niveau de maturité vers des performances durables				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Élément 1	Critère 1 Niveau de base				Critère 1 Meilleure pratique
Élément 2	Critère 2 Niveau de base				Critère 2 Meilleure pratique
Élément 3	Critère 3 Niveau de base				Critère 3 Meilleure pratique

Figure A.1 — Modèle générique permettant de relier les éléments et les critères d'auto-évaluation à des niveaux de maturité

A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen

Diese Selbstbewertung sollte regelmäßig von der obersten Leitung durchgeführt werden, um einen Überblick über das Verhalten der Organisation und ihre gegenwärtige Leistung zu erhalten (siehe Tabelle A.1).

A.3 Self-assessment of key elements

This self-assessment should be performed periodically by top management to obtain an overview of the organization's behaviour and its current performance (see Table A.1).

A.3 Auto-évaluation d'éléments clés

Il convient que cette auto-évaluation soit réalisée périodiquement par la direction afin d'obtenir un aperçu du comportement de l'organisme et de ses performances actuelles (voir Tableau A.1).

A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente

Es ist vorgesehen, dass diese Selbstbewertung durch die operative Ebene und Prozesseigner durchgeführt wird, um einen tiefer gehenden Überblick über das Verhalten der Organisation und ihre gegenwärtige Leistung zu erhalten.

A.4 Self-assessment of detailed elements

This self-assessment is intended to be performed by operational management and process owners to obtain an in-depth overview of the organization's behaviour and current performance.

A.4 Auto-évaluation d'éléments détaillés

Cette auto-évaluation doit être effectuée par la direction de l'exploitation et les propriétaires de processus afin d'obtenir un aperçu approfondi du comportement de l'organisme et de ses performances actuelles.

Die Elemente dieser Selbstbewertung sind in den Tabellen A.2 bis A.7 enthalten und beziehen sich auf die Abschnitte dieser Internationalen Norm; jedoch kann die Organisation zusätzliche oder abweichende Kriterien festlegen, um ihre eigenen spezifischen Erfordernisse zu erfüllen. Falls angemessen, kann die Selbstbewertung auch auf beliebige Tabellen beschränkt werden.

The elements of this self-assessment are contained in Tables A.2 to A.7 and relate to the clauses of this International Standard; however, the organization can define additional or different criteria to fulfil its own specific needs. If appropriate, the self-assessment can be limited to any of the tables in isolation.

Les éléments de cette auto-évaluation sont contenus dans les Tableaux A.2 à A.7 et se rapportent aux articles de la présente Norme internationale; toutefois, l'organisme peut définir des critères supplémentaires ou différents pour répondre à ses propres besoins spécifiques. Le cas échéant, l'auto-évaluation peut être limitée à un seul des tableaux.

A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge

Eine schrittweise Methode für eine Organisation zum Durchführen einer Selbstbewertung besteht in:

- a) der Festlegung des Anwendungsbereichs der Selbstbewertung in Form der zu bewertenden Teile der Organisation und des Bewertungstyps, wie z. B.

A.5 Using the self-assessment tools

A step-by-step methodology for an organization to conduct a self-assessment is to:

- a) define the scope of the self-assessment in terms of the parts of the organization to be assessed and the type of the assessment, such as

A.5 Utilisation des outils d'auto-évaluation

Une méthodologie pas à pas permettant à un organisme de mener une auto-évaluation consiste à

- a) définir le domaine d'application de l'auto-évaluation en termes de parties de l'organisme devant être évaluées et de type d'évaluation, par exemple

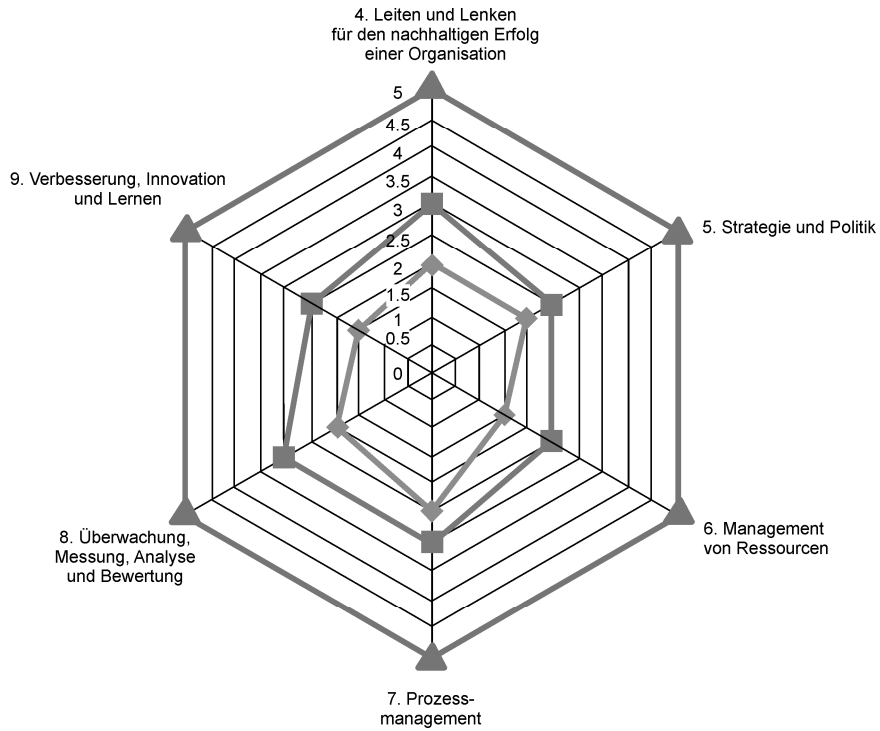
- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — einer Selbstbewertung von Schlüsselementen, — einer Selbstbewertung einzelner Elemente auf der Grundlage dieser Internationalen Norm oder — einer Selbstbewertung einzelner Elemente auf der Grundlage dieser Internationalen Norm mit zusätzlichen oder neuen Kriterien oder Reifegraden; | <ul style="list-style-type: none"> — a self-assessment of key elements, — a self-assessment of detailed elements, based on this International Standard, or — a self-assessment of detailed elements based on this International Standard, with additional or new criteria or levels. | <ul style="list-style-type: none"> — une auto-évaluation d'éléments clés, — une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur la présente Norme internationale, ou — une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur la présente Norme internationale, avec des critères ou niveaux supplémentaires ou nouveaux; |
| <p>b) dem Festlegen, wer für die Selbstbewertung verantwortlich sein wird und wann sie durchgeführt werden wird;</p> | <p>b) identify who will be responsible for the self-assessment and when it will be carried out,</p> | <p>b) identifier le responsable et la date de l'auto-évaluation,</p> |
| <p>c) dem Festlegen, wie die Selbstbewertung durchgeführt wird, entweder durch ein Team (funktionsübergreifend zusammengesetzt oder ein anderes geeignetes Team) oder durch Einzelpersonen. Die Benennung eines Förderers kann den Prozess unterstützen;</p> | <p>c) determine how the self-assessment will be carried out, either by a team (cross-functional or other appropriate team) or by individuals. The appointment of a facilitator can assist the process.</p> | <p>c) déterminer la manière dont l'auto-évaluation sera réalisée, soit par une équipe (équipe représentant le fonctionnement transverse de l'organisme ou autre équipe appropriée) soit par des individus. La désignation d'un animateur peut faciliter le processus,</p> |
| <p>d) dem Ermitteln des Reifegrades für jeden einzelnen Prozess der Organisation. Dieses sollte mithilfe eines Vergleichs der aktuellen Situation in der Organisation im Bezug auf die in den Tabellen aufgeführten Beispiele und durch das Kennzeichnen der Elemente erfolgen, die in der Organisation bereits umgesetzt sind; beginne mit Reifegrad 1 und fahre in Richtung höherer Reifegrade fort. Der gegenwärtige Reifegrad wird der höchste Reifegrad sein, der bis zu diesem Punkt lückenlos erreicht wurde;</p> | <p>d) identify the maturity level for each of the organization's individual processes. This should be done by comparing the present situation in the organization to the examples that are listed in the tables, and by marking the elements that the organization is already applying; start at level 1 and progress to the higher maturity levels. The current maturity level will be the highest maturity level achieved with no preceding gaps up to that point.</p> | <p>d) identifier le niveau de maturité pour chacun des processus individuels de l'organisme. Pour cela, il convient de comparer la situation actuelle dans l'organisme aux exemples qui sont énumérés dans les tableaux et de cocher les éléments que l'organisme applique déjà; commencer par le niveau 1 et passer aux niveaux de maturité supérieurs. Le niveau de maturité actuel sera le niveau de maturité le plus élevé atteint sans aucun écart précédent jusqu'à ce point;</p> |

- | | | |
|---|---|---|
| <p>e) dem Verdichten der Ergebnisse in einem Bericht. Dies bietet eine Aufzeichnung der zeitlichen Entwicklung des Fortschritts und kann die Informationsübermittlung sowohl intern als auch extern erleichtern. Der Einsatz grafischer Darstellungen in einem derartigen Bericht kann die Übermittlung der Ergebnisse unterstützen (siehe das Beispiel in Bild A.2);</p> <p>f) dem Bewerten der gegenwärtigen Leistung der Organisationsprozesse und dem Ermitteln von Bereichen für Verbesserungen und/oder Innovationen. Diese Möglichkeiten sollten durch den gesamten Prozess ermittelt und ein Maßnahmenplan als ein Ergebnis dieser Bewertung entwickelt werden.</p> | <p>e) consolidate the results into a report. This provides a record of progress over time and can facilitate the communication of information, both internally and externally. The use of graphics in such a report can aid the communication of the results (see the example in Figure A.2).</p> <p>f) assess the current performance of the organization's processes and identify areas for improvement and/or innovation. These opportunities should be identified through the process and an action plan developed as a result of the assessment.</p> | <p>e) fusionner les résultats dans un rapport. Cela permet d'obtenir un enregistrement de l'avancement dans le temps et peut faciliter la communication des informations, aussi bien en interne que vers l'extérieur. Dans un tel rapport, l'utilisation de graphiques peut faciliter la communication des résultats (voir l'exemple à la Figure A.2);</p> <p>f) évaluer les performances actuelles des processus de l'organisme et identifier les domaines d'amélioration et/ou d'innovation. Il convient d'identifier ces opportunités sur l'ensemble du processus et d'élaborer un plan d'action à la suite de l'évaluation.</p> |
|---|---|---|

Eine Organisation kann für die verschiedenen Elemente unterschiedliche Reifegrade erreicht haben. Eine Bewertung der Unterschiede kann der obersten Leitung helfen, die zum Anheben einzelner Elemente auf einen höheren Grad erforderlichen Verbesserungs- und/oder Innovationstätigkeiten zu planen und zu priorisieren.

An organization can be at different maturity levels for the different elements. A review of the gaps can help top management in planning and prioritizing the improvement and/or innovation activities needed to move individual elements to a higher level.

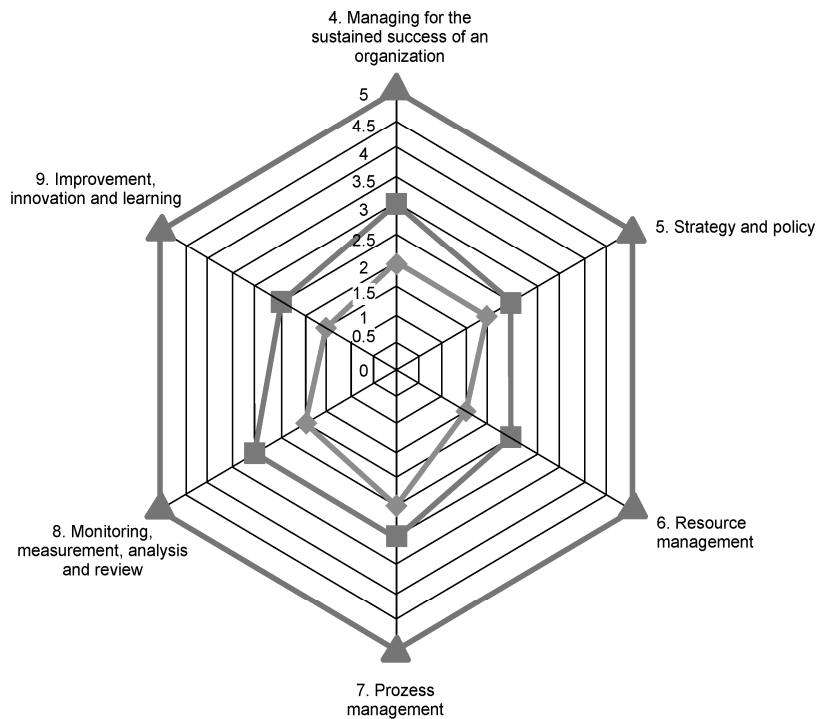
Pour les divers éléments, un organisme peut se situer à différents niveaux de maturité. Une revue des écarts peut aider la direction à planifier et établir l'ordre de priorité des activités d'amélioration et/ou d'innovation en vue de faire passer des éléments individuels à un niveau supérieur.



Legende

- ◆ Erreicht
- Ziel

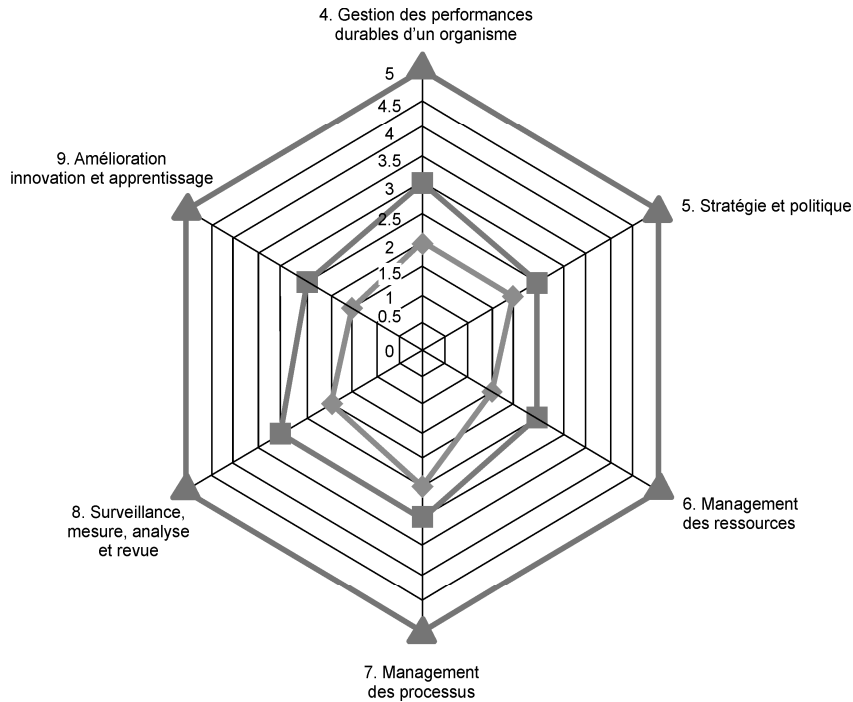
Bild A.2 — Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse einer Selbstbewertung



Key

- ◆ Achieved
- Goal

Figure A.2 — Example illustration of the results of a self-assessment



Légende

- ◆ atteint
- objectif

Figure A.2 — Illustration d'un exemple de résultats d'une auto-évaluation

A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen

Der Abschluss einer Selbstbewertung sollte zu einem Maßnahmenplan für Verbesserungen und/oder Innovationen führen, der der obersten Leitung als eine Eingangsgröße für Planung und Bewertung, gestützt auf die Elemente dieser Internationalen Norm, dienen sollte.

Die aus der Selbstbewertung gewonnenen Informationen könnten auch verwendet werden

- zur Anregung organisationsweiter Vergleiche und gemeinsamen Lernens (diese Vergleiche können zwischen den Prozessen der Organisation und, falls anwendbar, zwischen ihren verschiedenen Einheiten gezogen werden),

A.6 Self-assessment results and improvement and innovation planning

The completion of a self-assessment should result in an action plan for improvement and/or innovation that should be used as an input to top management for planning and review, based on the elements of this International Standard.

The information gained from the self-assessment could also be used to

- stimulate comparisons and share learning throughout the organization (the comparisons can be between the organization's processes and, where applicable, between its different units),

A.6 Résultats de l'auto-évaluation et planification de l'amélioration et de l'innovation

Il convient que l'achèvement d'une auto-évaluation aboutisse à un plan d'actions d'amélioration et/ou d'innovation qu'il convient d'utiliser comme un élément d'entrée de la planification et de la revue de direction, en se fondant sur les éléments de la présente Norme internationale.

Les informations obtenues lors de l'auto-évaluation pourraient aussi être utilisées pour

- encourager les comparaisons et partager l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisme (les comparaisons peuvent être faites entre les processus de l'organisme et, le cas échéant, entre ses différentes unités),

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — für Vergleiche mit anderen Organisationen, | <ul style="list-style-type: none"> — benchmark with other organizations, | <ul style="list-style-type: none"> — se positionner vis-à-vis d'autres organismes, |
| <ul style="list-style-type: none"> — zur Überwachung des Fortschritts der Organisation im Laufe der Zeit, indem regelmäßig Selbstbewertungen durchgeführt werden, und | <ul style="list-style-type: none"> — monitor progress of the organization over time, by conducting periodic self-assessments, and | <ul style="list-style-type: none"> — surveiller l'avancement de l'organisme dans le temps par des auto-évaluations périodiques, et |
| <ul style="list-style-type: none"> — für das Erkennen und Priorisieren von Bereichen für Verbesserungen. | <ul style="list-style-type: none"> — identify and prioritize areas for improvement. | <ul style="list-style-type: none"> — identifier et fixer l'ordre de priorité des domaines d'amélioration. |

In dieser Phase sollte die Organisation Verantwortlichkeiten für die gewählten Maßnahmen zuweisen, die geforderten Ressourcen abschätzen und zur Verfügung stellen sowie den erwarteten Nutzen und damit verbundene wahrgenommene Risiken erkennen.

During this step, the organization should assign responsibilities for the chosen actions, estimate and provide the resources needed, and identify the expected benefits and any perceived risks associated with them.

Au cours de cette étape, il convient que l'organisme assigne les responsabilités pour les actions choisies, estime et fournisse les ressources nécessaires et identifie les bénéfices attendus et tous les risques perçus qui leur sont associés.

Tabelle A.1 — Selbstbewertung von Schlüsselementen — Korrelation zwischen Schlüsselementen und Reifegraden

Schlüsselement	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
Was wird von der Leitung besonders beachtet? (Leiten und Lenken)	Produkte, Anteilseigner und einige Kunden, mit Ad-hoc-Reaktionen auf Änderungen, Probleme und Chancen, werden besonders beachtet.	Die Kunden und die gesetzlichen und/oder behördlichen Anforderungen, mit einigen strukturierten Reaktionen auf Probleme und Chancen, werden besonders beachtet.	Mitarbeiter und einige weitere interessierte Parteien werden besonders beachtet. Für die Reaktion auf Probleme und Chancen gibt es definierte und eingeführte Prozesse.	Das Abwägen der Erfordernisse der erkannten interessierten Parteien wird besonders beachtet. Ständige Verbesserung wird als Teil des Hauptaugenmerks der Organisation hervorgehoben.	Das Abwägen der Erfordernisse neu hinzukommender interessierter Parteien wird besonders beachtet. Die beste Leistung der Klasse wird als Hauptziel festgelegt.
Was ist der Ansatz der Führung? (Leiten und Lenken)	Der Ansatz ist reaktiv und beruht auf Entscheidungen von oben nach unten.	Der Ansatz ist reaktiv und beruht auf Entscheidungen von Führungskräften auf unterschiedlichen Ebenen.	Der Ansatz ist proaktiv und die Zuständigkeit, Entscheidungen zu treffen, wird delegiert.	Der Ansatz ist proaktiv mit starker Einbeziehung der Mitarbeiter der Organisation beim Treffen von Entscheidungen.	Der Ansatz ist proaktiv und auf das Lernen ausgerichtet, mit Ermächtigung der Mitarbeiter auf allen Ebenen.
Wie wird darüber entschieden, was wichtig ist? (Strategie und Politik)	Entscheidungen beruhen auf formlosen Eingangsgrößen des Marktes und anderer Quellen.	Entscheidungen beruhen auf Erfordernissen und Erwartungen der Kunden.	Entscheidungen beruhen auf der Strategie und sind mit den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien verbunden.	Entscheidungen beruhen auf der Umsetzung der Strategie in operative Erfordernisse und Prozesse.	Entscheidungen beruhen auf der Notwendigkeit für Flexibilität, Beweglichkeit und nachhaltiger Leistung.
Was ist erforderlich, um Ergebnisse zu erzielen? (Ressourcen)	Ressourcen werden ad hoc geleitet und gelenkt.	Ressourcen werden wirksam geleitet und gelenkt.	Ressourcen werden effizient geleitet und gelenkt.	Ressourcen werden effizient und auf eine Weise geleitet und gelenkt, die deren jeweilige Verknappung in Betracht zieht.	Das Leiten und Lenken und die Verwendung von Ressourcen sind geplant, effizient umgesetzt und befriedigen die interessierten Parteien.
Wie werden die Tätigkeiten organisiert? (Prozesse)	Es gibt einen unsystematischen Ansatz zur Organisation von Tätigkeiten unter Verwendung nur einiger grundlegender Arbeitsverfahren oder Anweisungen.	Tätigkeiten werden funktionsbezogen organisiert. Es ist ein einfaches Qualitätsmanagementsystem vorhanden.	Tätigkeiten werden in einem prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem organisiert, das wirksam und effizient ist und Flexibilität ermöglicht.	Es gibt ein Qualitätsmanagementsystem, das wirksam und effizient ist, über ein gutes Zusammenspiel zwischen den Prozessen verfügt und das Beweglichkeit und Verbesserung unterstützt. Die Prozesse sind auf die Erfordernisse der erkannten interessierten Parteien abgestimmt.	Es gibt ein Qualitätsmanagementsystem, das Innovation und Benchmarking unterstützt und auf die Erfordernisse und Erwartungen zukünftiger wie auch erkannter interessierter Parteien abgestimmt ist.

Tabelle A.1 (fortgesetzt)

Schlüsselement	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
Wie werden Ergebnisse erzielt? (Überwachung und Messung)	Ergebnisse werden zufällig erzielt. Korrekturmaßnahmen erfolgen ad hoc.	Einige vorhergesagte Ergebnisse werden erreicht. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen werden systematisch durchgeführt.	Vorhergesagte Ergebnisse werden erreicht, insbesondere für erkannte interessierte Parteien. Es gibt eine konsistente Nutzung von Überwachung, Messung und Verbesserung.	Es gibt konsistente, positive, vorhergesagte Ergebnisse mit Nachhaltigkeitstrends. Verbesserungen und Innovationen werden systematisch durchgeführt.	Die erreichten Ergebnisse liegen über dem Branchendurchschnitt der Organisation und werden langfristig gehalten. Verbesserungen und Innovationen werden in der gesamten Organisation verwirklicht.
Wie werden Ergebnisse überwacht? (Überwachung und Messung)	Finanzielle, kommerzielle und Produktivitätsindikatoren sind vorhanden.	Kundenzufriedenheit, Schlüsselprozesse für die Produktrealisierung und die Leistung der Lieferanten werden überwacht.	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter der Organisation und der interessierten Parteien wird überwacht.	Entscheidende Leistungskenngrößen werden an der Organisationsstrategie ausgerichtet und für das Überwachen genutzt.	Entscheidende Leistungskenngrößen werden in die Echtzeitüberwachung aller Prozesse einbezogen und die Leistung wird relevanten interessierten Parteien effizient übermittelt.
Wie werden Prioritäten für Verbesserungen beschlossen? (Verbesserung, Innovation und Lernen)	Prioritäten für Verbesserungen beruhen auf Fehlern, Beschwerden oder finanziellen Kriterien.	Prioritäten für Verbesserungen beruhen auf Daten der Kundenzufriedenheit oder auf Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen.	Prioritäten für Verbesserungen beruhen auf den Erfordernissen und Erwartungen einiger interessierter Parteien, wie auch auf denen der Lieferanten und Mitarbeiter der Organisation.	Prioritäten für Verbesserungen beruhen auf Trends und Eingabegrößen anderer interessierter Parteien, wie auch auf der Analyse gesellschaftlicher, ökologischer und wirtschaftlicher Veränderungen.	Prioritäten für Verbesserungen beruhen auf Eingabegrößen neu hinzukommender interessierter Parteien.
Wie kommt es zu Lerneffekten? (Verbesserung, Innovation und Lernen)	Lerneffekte treten zufällig, auf der Ebene des Einzelnen, auf.	Es gibt ein systematisches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen der Organisation.	Ein systematischer und gemeinsamer Lernprozess wird in der Organisation eingeführt.	Es gibt eine Kultur des Lernens und der Beteiligung in der Organisation, die für die ständige Verbesserung genutzt wird.	Die Prozesse der Organisation zum Lernen werden mit relevanten interessierten Parteien geteilt und unterstützen Kreativität und Innovation.
ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.					

Tabelle A.2 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 4 — Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
4.1 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation) Allgemeines	Das Managementsystem ist funktional ausgerichtet und beruht auf Verfahren.	Es besteht ein prozessbasiertes Qualitätsmanagementsystem.	Es besteht ein organisationsweites Qualitätsmanagementsystem, das auf acht Grundsätzen des Qualitätsmanagements beruht.	Das Managementsystem der Organisation wurde erweitert, um andere Bereiche aufzunehmen, z. B. Umweltmanagement, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement usw.	Das Managementsystem erreicht die vollständige Umsetzung der Politik der Organisation.
4.2 Nachhaltiger Erfolg	Die tatsächliche Leistung der Organisation wird mit dem Budget in einer regelmäßigen jährlichen Bewertung verglichen.	Es gibt regelmäßige Leistungsbewertungen in Bezug auf den Businessplan.	Die Ergebnisse zeigen eine gleichbleibende Verbesserung der Leistung in den vergangenen letzten Jahren.	Es gab eine nachhaltige Verbesserung der Leistung in der Vergangenheit mit einem Nachweis für die Planung für die kurzfristige Zukunft (z. B. die nächsten zwei Jahre).	Es gab eine nachhaltige Verbesserung der Leistung in der Vergangenheit, mit Nachweis der langfristigen Zukunftsplanung (z. B. die nächsten fünf Jahre).
4.3 Das Umfeld der Organisation	Die Organisation reagiert auf die auf sie einwirkenden Veränderungen.	Es bestehen Pläne, um das Wiederkehren früherer Probleme abzuschwächen.	Risikobewertungen werden regelmäßig durchgeführt, um potenzielle Auswirkungen auf die Organisation zu berücksichtigen.	Notfallpläne bestehen, um alle erkannten Risiken für die Organisation abzumildern.	Risikobewertung und Planung sind ständige Prozesse innerhalb der Organisation, um alle Risiken abzumildern.
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen	Der Hauptzweck der Organisation besteht darin, einen jährlichen Gewinn zu erzielen.	Die Organisation wird von den Erfordernissen und Erwartungen der Kunden angetrieben.	Sofern machbar, werden die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien erfüllt.	Die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien sind die Haupteingabegrößen für Entscheidungen der obersten Leitung.	Die Erfordernisse und Erwartungen aller relevanten interessierten Parteien wurden in den letzten (z. B. drei) Jahren erfüllt.
ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.					

Tabelle A.3 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 5 — Strategie und Politik

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>5.1 (Strategie und Politik)</p> <p>Allgemeines</p> <p>5.2 Konzeption von Strategie und Politik</p>	<p>Der Planungsprozess wird ad hoc organisiert.</p> <p>Strategie, Politik und Ziele sind nur teilweise definiert.</p> <p>Eingaben in die Konzeption von Politik und Strategie erfolgen ad hoc, und lediglich auf das Produkt und die Finanzen bezogene Aspekte werden formuliert.</p>	<p>Es gibt einen strukturierten Prozess für die Konzeption von Strategie und Politik.</p> <p>Der Prozess der Konzeption von Strategie und Politik umfasst eine Analyse der Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und parallel dazu eine Analyse der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen.</p>	<p>Der Prozess der Konzeption von Strategie und Politik wurde dahingehend weiterentwickelt, um eine Analyse der Erfordernisse und Erwartungen eines größeren Spektrums von interessierten Parteien zu umfassen.</p> <p>Pläne werden nach der Bewertung der Erfordernisse und Erwartungen der relevanten interessierten Parteien entwickelt.</p> <p>Der Planungsprozess umfasst die Berücksichtigung sich ändernder äußerer Trends und Erfordernisse interessierter Parteien; er stößt notwendige Anpassungen an, sobald erforderlich.</p> <p>Positive Ergebnisse können mit früheren strategischen Ansätzen in Verbindung gebracht werden.</p>	<p>Strategie, Politik und Ziele sind auf strukturierte Art und Weise formuliert. Strategie und Politik decken Aspekte ab, die sich auf relevante interessierte Parteien beziehen.</p> <p>Die Ergebnisse der Prozesse der Organisation für Strategie- und Politikformulierung entsprechen den Erfordernissen ihrer interessierten Parteien.</p> <p>Vor der Verabschiedung von Plänen werden Chancen, Risiken und die Verfügbarkeit von Ressourcen bewertet und berücksichtigt.</p> <p>Es gibt strukturierte und periodische Bewertungen der Planungsprozesse.</p>	<p>Es kann aufgezeigt werden, dass Strategien dazu geführt haben, dass die Ziele der Organisation erreicht wurden und es zu einer Optimierung der Erfordernisse der interessierten Parteien gekommen ist.</p> <p>Interessierte Parteien sind eingebunden und tragen zum Erfolg der Organisation bei; es besteht die Zuversicht, dass deren Beiträge erhalten bleiben.</p> <p>Es besteht die Zuversicht, dass die Erfolge nachhaltig sein werden.</p> <p>Es bestehen wirksame Überwachungs- und Berichtsmechanismen, einschließlich Rückmeldungen interessierter Parteien zum Planungsprozess.</p>

Tabelle A.3 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik	<p>Kurzfristige Ziele werden verwendet und im Tagesgeschäft umgesetzt.</p> <p>Für die Produktrealisierung werden strategische Pläne festgelegt.</p>	<p>Strategie und Politik werden in Ziele für unterschiedliche Ebenen der Organisation übersetzt.</p> <p>Pläne werden in Übereinstimmung mit der Ausgewogenheit der Erfordernisse und Erwartungen der Kunden entwickelt.</p> <p>Strategie und Politik werden weiterentwickelt; die Erfordernisse der Kunden werden in klar definierte Prozesse und Ziele umgesetzt. Sie sind die Grundlage für Leistungsbewertungen und Audits.</p>	<p>Es erfolgt die Messung des Fortschritts in Bezug auf das Erreichen der strategischen Ziele der Organisation. Positive und negative Planabweichungen werden analysiert, und es wird darauf entsprechend reagiert.</p>	<p>Messbare Ziele werden für jeden Prozess und jede Organisationsebene festgelegt und stimmen mit der Strategie überein.</p> <p>Im Anschluss an Änderungen in der Strategie wird das Managementsystem bewertet und aktualisiert.</p> <p>Messungen des Fortschritts in Bezug auf das Erreichen der Ziele zeigen auf, dass viele positive Trends bestehen.</p>	<p>Strategie, Planung und Umsetzung der Politik werden mithilfe von Daten aus der Überwachung und Analyse des Organisationsumfelds regelmäßig bewertet und aktualisiert.</p> <p>Die Analyse der früheren Leistung kann aufzeigen, dass es der Organisation gelungen ist, neu hinzukommende oder nicht vorhergesehene Herausforderungen zu bestehen.</p>
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik	<p>Die Kommunikation findet reaktiv statt.</p>	<p>Ein Prozess für die externe und interne Kommunikation ist festgelegt und verwirklicht.</p>	<p>Es gibt wirksame Systeme, um Änderungen an der Strategie und den Plänen den dafür in Frage kommenden Mitarbeitern innerhalb der Organisation mitzuteilen.</p>	<p>Änderungen von Strategie und Politik werden relevanten interessierten Parteien und allen Ebenen der Organisation vermittelt.</p>	<p>Die Wirksamkeit des Kommunikationsprozesses wird regelmäßig bewertet.</p> <p>Es liegen Nachweise dafür vor, dass die Kommunikationsprozesse die Erfordernisse der interessierten Parteien erfüllen.</p>
<p>ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.</p>					

Tabelle A.4 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 6 — Ressourcenmanagement

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
6.1 (Management von Ressourcen) Allgemeines	Die Ressourcen werden ad hoc festgelegt und zugewiesen.	Ein Prozess für die Planung von Ressourcen, einschließlich ihrer Ermittlung, Bereitstellung und Überwachung, ist verwirklicht.	Die Verfügbarkeit und die Eignung der Ressourcen werden regelmäßig bewertet. Die Ressourcenplanung umfasst kurz- und langfristige Ziele.	Die Risiken möglicher Ressourcenknappheit werden evaluiert. Es wurde nachgewiesen, dass die von der Organisation angewendeten Ansätze zum Leiten und Lenken von Ressourcen wirksam und effizient sind.	Weitere Verbesserungsmöglichkeiten für die Ressourcenplanung werden durch Benchmarking gesucht.
6.2 Finanzielle Ressourcen	Die Ressourcen werden ad hoc festgelegt und zugewiesen. Kurzfristige Finanzplanung kommt zum Einsatz.	Es ist ein Prozess für die Vorhersage, die Überwachung und die Lenkung der finanziellen Ressourcen verwirklicht. Das Finanzmanagement ist systematisch strukturiert.	Die wirksame Nutzung der finanziellen Ressourcen wird regelmäßig bewertet. Finanzielle Risiken werden ermittelt.	Finanzielle Risiken werden abgemildert. Der zukünftige Finanzbedarf wird vorhergesagt und geplant.	Die finanzielle Zuteilung von Ressourcen trägt zum Erreichen der Ziele der Organisation bei. Es besteht ein laufender Prozess, um die Zuteilung kontinuierlich neu zu bewerten.
6.3 Mitarbeiter der Organisation	Mitarbeiter werden als Ressource angesehen, es sind jedoch nur einige wenige Ziele mit der Strategie der Organisation verbunden. Schulungen erfolgen ad hoc, meistens auf Anfrage einzelner Beschäftigter. In wenigen Fällen erfolgen Kompetenzbewertungen.	Mitarbeiter werden als eine Ressource mit vorgegebenen Zielen anerkannt, die mit der Strategie der Organisation verbunden sind. Es besteht ein Programm für Kompetenzbewertungen. Kompetenzen werden als Teil eines Gesamtplans entwickelt, der mit der Strategie der Organisation verbunden ist. Verbesserungsvorschläge werden gesammelt.	Die Mitarbeiter haben klare Prozessverantwortlichkeiten und Ziele und wissen, wie sie mit der Organisation verknüpft sind. Ein Aus- bzw. Weiterbildungssystem mit Betreuung und Anleitung wurde eingerichtet.	Vernetztes Arbeiten ist weit verbreitet und bietet kollektives Wissen für die Organisation. Schulungen werden angeboten, um die Fertigkeiten für Kreativität und Verbesserungen zu entwickeln. Die Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Kompetenzen und wo sie am besten zur Verbesserung der Organisation beitragen können. Die Karriereplanung ist gut entwickelt.	Vernetztes Arbeiten schließt die Mitarbeiter der ganzen Organisation ein. Mitarbeiter der ganzen Organisation beteiligen sich an der Entwicklung neuer Prozesse. Optimale Vorgehensweisen werden anerkannt.

Tabelle A.4 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
6.4 Partner und Lieferanten	Die Kommunikation mit den Lieferanten ist auf Ausschreibung, Aufgabe von Bestellungen oder Problemlösung beschränkt.	Es gibt Prozesse zu Auswahl, Evaluierung, erneuter Evaluierung und Einstufung von Lieferanten.	Lieferanten und Partner werden entsprechend den strategischen Erfordernissen oder Risiken ermittelt. Es bestehen Prozesse zum Entwickeln, Leiten und Lenken von Beziehungen zu Lieferanten und Partnern.	Es kommt zu einer offenen Kommunikation über Erfordernisse und Strategien mit den Partnern.	Anhand von Daten lässt sich aufzeigen, dass Partner eingebunden werden und zu den Erfolgen der Organisation beitragen.
6.5 Infrastruktur	Es sind einfache Infrastrukturen vorhanden.	Die Infrastruktur der Organisation wird geplant, gelenkt und geleitet. Die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen werden berücksichtigt.	Die Infrastruktur und die damit zusammenhängenden Prozesse werden regelmäßig unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen bewertet.	Die Risiken für die Infrastruktur wurden ermittelt, und es werden Vorbeugungsmaßnahmen ergriffen.	Im Vergleich mit ähnlichen Organisationen schneidet die Leistungs- und Kostenbasis der organisationseigenen Infrastruktur besser ab. Es gibt eine Notfallplanung, um potenzielle Risiken zu mildern und Chancen zu erkunden.
6.6 Arbeitsumgebung	Die für die Arbeitsumgebung erforderlichen grundlegenden Vorkehrungen sind gegeben.	Es gibt einen Prozess, um sicherzustellen, dass die Arbeitsumgebung allen anwendbaren gesetzlichen und behördlichen Anforderungen entspricht.	Die Effizienz und die Wirksamkeit der Arbeitsumgebung werden regelmäßig bewertet.	Daten zeigen, dass die Arbeitsumgebung förderlich für die Produktivität, die Kreativität und das Wohlbefinden der Personen ist.	Die für die Entwicklung der Arbeitsumgebung wirklichen Prozesse unterstützen die Wettbewerbsfähigkeit und schneiden im Vergleich mit ähnlichen Organisationen gut ab.

Tabelle A.4 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
6.7 Wissen, Information und Technologie	Es liegen Grundkenntnisse und -informationen sowie einfache technologische Ansätze und Systeme vor.	Ein Prozess zu Ermittlung, Erfassung, Schutz, Nutzung und Evaluierung von Informationen, Wissen und Technologie ist verwirklicht. Ein grundlegendes Kommunikationssystem für das gemeinsame Nutzen von Informationen ist umgesetzt.	Informationen, Wissen und Technologie werden innerhalb der Organisation gemeinsam genutzt, und es werden regelmäßig Bewertungen durchgeführt. Wichtige Technologien werden durch Patente geschützt oder, falls erforderlich, über alternative Bezugsquellen sichergestellt.	Informationen, Wissen und Technologie werden gemeinsam mit Partnern und anderen interessierten Parteien genutzt.	Die erreichten Ergebnisse für Information, Technologie und Wissen schneiden im Vergleich mit anderen Organisationen gut ab.
6.8 Natürliche Ressourcen	Die Nutzung von natürlichen Ressourcen wird nur sehr eingeschränkt geleitet und gelenkt.	Es besteht ein Prozess für die Festlegung und Kontrolle der Nutzung der von der Organisation benötigten natürlichen Ressourcen.	Prozesse werden umgesetzt, um zu messen, wie effizient natürliche Ressourcen verwendet werden. Die Risiken einer Verknappung natürlicher Ressourcen werden beurteilt und Maßnahmen zur Absicherung zukünftiger kontinuierlicher Versorgung ergriffen.	Es bestehen Prozesse zur Optimierung der Nutzung natürlicher Ressourcen und zur Berücksichtigung alternativer Ressourcen. Die Organisation verfügt über Prozesse, um während des gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte die Anforderungen an den Umweltschutz zu berücksichtigen.	Die Organisation kann aufzeigen, dass ihr Ansatz zur Nutzung natürlicher Ressourcen den gegenwärtigen Bedarf deckt, ohne den zukünftigen Generationen zu gefährden. Es gibt Zusammenarbeit mit und Benchmarkings im Vergleich mit externen Organisationen und anderen interessierten Parteien über die Nutzung natürlicher Ressourcen.
ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.					

Tabelle A.5 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 7 — Prozessmanagement

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>7.1 (Prozessmanagement) Allgemeines</p> <p>7.2 Prozessplanung und -lenkung</p>	<p>Prozesse werden auf informelle Art und Weise und ad hoc geplant, gelenkt und geleitet.</p>	<p>Schlüsselprozesse, wie z. B. die mit Kundenzufriedenheit und Produktrealisierung verbundenen Prozesse, sind festgelegt und werden gelenkt und geleitet.</p> <p>Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Prozessen sind festgelegt, gelenkt und geleitet.</p> <p>Die Wirksamkeit der Prozesse wird systematisch gemessen, und es wird darauf reagiert.</p>	<p>Die Prozessplanung ist auf die Umsetzung der Strategie abgestimmt.</p> <p>Die Erfordernisse und Erwartungen erkannter interessierter Parteien werden als Eingangsgrößen für die Prozessplanung verwendet.</p> <p>Verbesserungen in Bezug auf die Prozesseffizienz können aufgezeigt werden.</p> <p>Die Prozesse erbringen vorhersagbare Ergebnisse.</p> <p>Die Effizienz und die Wirksamkeit der Prozesse der Organisation werden bewertet.</p>	<p>Verbesserungen in Bezug auf die Beweglichkeit, Flexibilität und die Prozessinnovation können aufgezeigt werden.</p> <p>Alle relevanten interessierten Parteien werden bei der Prozessplanung berücksichtigt.</p> <p>Konflikte in der Wechselwirkung der Prozesse werden ermittelt und auf wirksame Weise gelöst.</p>	<p>Die Prozessleistung wird mit führenden Organisationen verglichen, und die Ergebnisse werden in die Prozessplanung einbezogen.</p> <p>Die Ergebnisse von Schlüsselprozessen liegen über dem Durchschnitt der jeweiligen Branche, in der die Organisation tätig ist.</p>
<p>7.3 Prozessverantwortung und -befugnis</p>	<p>Die Prozessverantwortungen werden ad hoc festgelegt.</p>	<p>Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für das Management von Prozessen sind klar zugeordnet (z. B. durch die Vergabe an Prozesseigner).</p>	<p>Es besteht eine Politik zur Vermeidung und Lösung möglicher Streitfälle im Prozessmanagement.</p>	<p>Die Kompetenzen der Prozesseigner werden ständig verbessert.</p>	<p>Die Lernmöglichkeiten werden von den Prozesseignern und interessierten Parteien gemeinsam genutzt.</p>
<p>ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.</p>					

Tabelle A.6 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 8 — Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>8.1 (Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung)</p> <p>Allgemeines</p> <p>8.2 Überwachung</p>	<p>Es wird nur sporadisch überwacht, und es gibt keine diesbezüglichen Prozesse.</p> <p>Die Produkte werden bei der Überwachung besonders beachtet. Maßnahmen werden durch Produktprobleme oder Probleme bei der Leitung der Organisation (d. h. Krisensituationen) ausgelöst.</p> <p>Obgleich Informationen über die geltenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen gesammelt werden, werden Änderungen dieser Anforderungen nur ad hoc festgestellt.</p>	<p>Es wird regelmäßig ein Überwachungsprozess ausgeführt.</p> <p>Die Kunden werden bei der Überwachung besonders beachtet.</p> <p>Die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden werden systematisch überwacht.</p> <p>Änderungen der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen werden systematisch durch formell gestaltete Mechanismen verfolgt.</p>	<p>Der Überwachungsprozess wird regelmäßig evaluiert, um seine Wirksamkeit zu verbessern.</p> <p>Die Lieferanten und in begrenztem Ausmaß die Mitarbeiter und anderen interessierten Parteien werden bei der Überwachung besonders beachtet.</p> <p>Rückmeldungen von entscheidenden Lieferanten und Partnern werden auf geplante Art und Weise eingeholt.</p> <p>Von Personen werden Rückmeldungen nur bei Nichterfüllung eingeholt.</p> <p>Die gegenwärtigen Prozessfähigkeiten werden überwacht.</p> <p>Die Prozesse für die Verfolgung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen sind wirksam und effizient.</p>	<p>Der Überwachungsprozess wird auf systematische und geplante Art und Weise ausgeführt und umfasst unabhängige Überprüfungen unter Verwendung externer Datenquellen.</p> <p>Die Ressourcenanforderungen werden auf systematische und geplante Art und Weise in ihrem zeitlichen Verlauf beurteilt.</p> <p>Rückmeldungen von Mitarbeitern und Kunden werden durch professionell durchgeführte Erhebungen und andere Mechanismen, wie z. B. Gruppendiskussionen, eingeholt.</p>	<p>Der Überwachungsprozess zeigt Trends auf und liefert zuverlässige Daten.</p> <p>Die Trends innerhalb des Tätigkeitsfelds der Organisation sowie in den Technologien und Arbeitsbedingungen, unter Optimierung der Nutzung und Entwicklung der Ressourcen, werden bei der Überwachung besonders beachtet.</p> <p>Stattfindende oder erwartete Änderungen in der Wirtschaftspolitik, der Produktnachfrage, den Technologien, dem Umweltschutz oder im Hinblick auf soziale und kulturelle Themen, die Auswirkungen auf die Leistung der Organisation haben könnten, werden auf geplante Art und Weise überwacht.</p>

Tabelle A.6 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>8.3.1 (Messung) Allgemeines</p> <p>8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen</p>	<p>Es steht ein sehr begrenzter Satz von Daten aus Messungen und Beurteilungen zur Verfügung, um Leitungsentscheidungen zu stützen oder den Fortschritt der ergriffenen Maßnahmen zu verfolgen.</p> <p>Es werden grundlegende Kenngrößen (wie z. B. finanzielle Kriterien, pünktliche Lieferungen, Anzahl von Kundenbeanstandungen, juristische Verwarnungen und Geldbußen) verwendet.</p> <p>Daten sind nicht immer verlässlich.</p>	<p>Es gibt einen formellen Satz von Festlegungen für entscheidende Kenngrößen, die sich auf die Strategie und die Hauptprozesse der Organisation beziehen.</p> <p>Diese Kenngrößen basieren hauptsächlich auf der Verwendung interner Daten.</p> <p>Die Leitungsentscheidungen werden durch die Ergebnisse von Bewertungen des Qualitätsmanagementsystems und zusätzliche entscheidende Kenngrößen gestützt.</p>	<p>Die Ziele für die einzelnen Prozessebenen sind auf entscheidende Leistungskenngrößen bezogen.</p> <p>Daten stehen zur Verfügung, um aufzuzeigen, wie die Leistung der Organisation im Vergleich mit anderen Organisationen abschneidet.</p> <p>Die entscheidenden Bedingungen für den Erfolg werden anhand von geeigneten und zweckmäßigen Kenngrößen ermittelt und verfolgt.</p> <p>Leitungsentscheidungen werden in angemessener Weise durch zuverlässige Daten aus den Messsystemen gestützt.</p>	<p>Es stehen Daten zur Verfügung, die den Fortschritt in seinem zeitlichen Verlauf anhand von entscheidenden Leistungskenngrößen zeigen.</p> <p>Die Umsetzung der Strategie und der Ziele wird überwacht.</p> <p>Leistungskenngrößen werden aufgestellt, umfassend umgesetzt und für strategische Entscheidungen in Bezug auf Trends und langfristige Planung angewendet.</p> <p>Durch die systematische Analyse von Daten lässt sich die zukünftige Leistung vorhersagen.</p>	<p>Durch die systematische Analyse umfassender Daten lässt sich die zukünftige Leistung mit hoher Sicherheit vorhersagen.</p> <p>Kenngrößen tragen zu guten strategischen Entscheidungen bei.</p> <p>Entscheidende Leistungskenngrößen werden ausgewählt und wirken auf eine Weise ein, dass sie zuverlässige Informationen für die Vorhersage von Trends und für das Ergreifen strategischer Entscheidungen bereitstellen.</p> <p>Risikoanalyse wird als Werkzeug zur Priorisierung von Verbesserungen verwendet.</p>

Tabelle A.6 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>8.3.3 Internes Audit</p> <p>8.3.4 Selbstbewertung</p>	<p>Es werden einige Daten gesammelt, jedoch ohne Anwendung eines formellen Ansatzes.</p> <p>Audits werden auf reaktive Weise, d. h. in Reaktion auf Probleme, Kundenbeanstandungen usw., durchgeführt.</p> <p>Die gesammelten Daten werden hauptsächlich zur Lösung von Produktproblemen verwendet.</p>	<p>Einige Daten aus Schlüsselprozessen werden regelmäßig erfasst.</p> <p>Auditdaten werden systematisch zur Bewertung des Managementsystems verwendet.</p> <p>Selbstbewertungen werden in begrenztem Maße durchgeführt.</p> <p>Es wird damit begonnen, Daten und Ergebnisse von Evaluierungen zur Prävention zu verwenden.</p>	<p>Die Datenerfassung ist in einen strukturierten Prozess eingebettet.</p> <p>Wenn notwendig, werden qualifizierte Studien durchgeführt, um die Daten zu verifizieren, insbesondere wenn die Daten aus Beurteilungen, Meinungen usw. abgeleitet sind.</p> <p>Audits stellen die Genauigkeit der Daten und die Wirksamkeit des Managementsystems sicher.</p> <p>Es werden Selbstbewertungen durchgeführt und die Ergebnisse werden für die Bestimmung des Reifegrades der Organisation und zur Verbesserung ihrer Gesamtleistung verwendet.</p>	<p>Die Datenerfassungsprozesse werden ständig evaluiert und ihre Wirksamkeit und Effizienz ständig verbessert.</p> <p>Die Ergebnisse von Selbstbewertungen werden in den Prozess der strategischen Planung einbezogen.</p> <p>Erkannte Lücken aus den höheren Reifegraden werden mit der Vision und Strategie verglichen, und die Organisation ergreift Maßnahmen zur Beseitigung der Lücken in geplanter Art und Weise.</p>	<p>Die Organisation beteiligt andere interessierte Parteien an ihren Audits, um dazu beizutragen, zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.</p> <p>Selbstbewertungen werden von der Organisation auf allen Ebenen durchgeführt.</p>
<p>8.3.5 Benchmarking</p>	<p>Optimale Vorgehensweisen werden nur einzeln innerhalb der Organisation ausgetauscht. Es werden einige Produktvergleiche mit anderen Produkten auf dem Markt durchgeführt.</p>	<p>Die oberste Leitung unterstützt das Ermitteln und die Verbreitung optimaler Vorgehensweisen.</p> <p>Einige Produkte von wichtigen Mitbewerbern werden analysiert und verglichen.</p>	<p>Einige externe Benchmark-Tätigkeiten (die Produkte, Prozesse und deren Ausführung abdecken) werden von der Führung der Organisation unterstützt.</p>	<p>Eine Methode für das Benchmarking ist eingeführt.</p> <p>Die Messungen der entscheidenden Leistungen werden internem und externem Benchmarking unter Anwendung strukturierter Methoden unterzogen.</p>	<p>Benchmarking wird systematisch als ein Werkzeug zum Ermitteln von Möglichkeiten für Verbesserungen, Innovationen und Lernen verwendet.</p> <p>Die Organisation wird häufig von externen Einheiten gebeten, als Benchmarkpartner zu fungieren.</p>

Tabelle A.6 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
8.4 Analyse	<p>Vereinzelte Beispiele für Datenanalyse werden verwendet.</p> <p>Als Bezugsgrundlage der Datenanalyse wurden nur wirtschaftliche und finanzielle Ziele festgelegt.</p> <p>Kundenbeanstandungen werden in begrenztem Maße analysiert.</p>	<p>Relevante externe und interne Informationen werden regelmäßig analysiert.</p> <p>Es werden einige grundlegende statistische Hilfsmittel verwendet.</p> <p>Es werden Evaluierungen durchgeführt, um den Grad der Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der Kunden zu bestimmen. Produktverbesserungen basieren auf diesen Analysen.</p> <p>Die Auswirkungen von Änderungen der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen auf Prozesse und Produkte werden regelmäßig analysiert.</p>	<p>Durch die weit verbreitete Anwendung statistischer Hilfsmittel wird ein systematischer Analyseprozess unterstützt.</p> <p>Analysen werden dazu verwendet, die Erfordernisse und Erwartungen von relevanten interessierten Parteien zu ermitteln.</p> <p>Wirksame Entscheidungen und Maßnahmen beruhen auf der Analyse von Informationen.</p>	<p>Ein Analyseprozess wird für die Bewertung neuer Ressourcen, Materialien und Technologien verwendet.</p> <p>Die Wirksamkeit des Analyseprozesses wird durch die gemeinsame Nutzung der Analyseergebnisse mit Partnern oder anderen Wissensquellen verbessert.</p> <p>Es werden charakteristische Produktmerkmale ermittelt, und die Produkte gewinnen aufgrund von Eingaben aus der Analyse der Informationen an Wert für interessierte Parteien.</p>	<p>Die relevanten politischen, umweltschutztechnischen, sozialen, technologischen und Vergleichsdaten werden analysiert und genutzt.</p> <p>Chancen und Risiken, die Auswirkungen auf das Erreichen der kurzfristigen und der langfristigen Ziele haben könnten, werden ermittelt und analysiert.</p> <p>Entscheidungen zu Strategie und Politik beruhen auf Informationen, die geplant gesammelt und analysiert wurden.</p>

Tabelle A.6 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen</p>	<p>Es gibt einen Ad-hoc-Ansatz für Bewertungen.</p> <p>Wenn eine Bewertung durchgeführt wird, dann erfolgt dies häufig reaktiv.</p>	<p>Regelmäßige Bewertungen werden durchgeführt, um den Fortschritt beim Erreichen der Qualitätsziele und die Leistung des Qualitätsmanagementsystems zu bewerten.</p> <p>Alle aktiven Projekte und Verbesserungsmaßnahmen werden während der Bewertungen bewertet, um deren Fortschritt in Bezug auf die Pläne und Ziele zu evaluieren.</p>	<p>Regelmäßig werden systematische Bewertungen von entscheidenden Leistungskenngößen und den damit verbundenen Zielen durchgeführt.</p> <p>Falls unerwünschte Trends ermittelt werden, wird darauf reagiert.</p> <p>Die Bewertungen geben Hinweise darauf, ob die Ressourcen in adäquater Weise bereitgestellt wurden.</p>	<p>Die Ergebnisse der Bewertungen werden mit einigen der interessierten Parteien geteilt, um so die Zusammenarbeit und das Lernen zu erleichtern.</p> <p>Es werden interne Vergleiche durchgeführt, um bewährte Vorgehensweisen zu ermitteln und gemeinschaftlich zu nutzen.</p>	<p>Unterschiedliche Informationsquellen verweisen auf eine gute Leistung in allen strategischen und betrieblichen Bereichen der Organisation.</p> <p>Die Ergebnisse der Bewertungen werden mit Partnern geteilt und als eine Eingangsgröße für die Verbesserung der Produkte und Prozesse verwendet, die Einfluss auf den Grad der Leistung und Zufriedenheit haben können.</p> <p>Die aus den Bewertungen abgeleiteten Ergebnisse zeigen auf, dass die ergriffenen Maßnahmen wirksam sind.</p>
<p>ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.</p>					

Tabelle A.7 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 9 — Verbesserung, Innovation und Lernen

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>9.1 (Verbesserung, Innovation und Lernen)</p> <p>Allgemeines</p> <p>9.2 Verbesserung</p>	<p>Verbesserungsmaßnahmen erfolgen ad hoc und aufgrund von Beanstandungen durch Kunden oder Behörden.</p>	<p>Es gibt grundlegende Verbesserungsprozesse, die auf Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen basieren.</p> <p>Die Organisation bietet Schulungen zur ständigen Verbesserung.</p>	<p>Verbesserungsmaßnahmen können für die meisten Produkte und Schlüsselprozesse der Organisation aufgezeigt werden.</p> <p>Die Strategie und die Ziele werden in den Verbesserungsprozessen besonders beachtet.</p> <p>Anerkennungssysteme bestehen für Teams und Einzelpersonen und führen zu strategisch bedeutsamen Verbesserungen.</p> <p>Prozesse der ständigen Verbesserung wirken auf verschiedenen Ebenen der Organisation und mit ihren Lieferanten und Partnern.</p>	<p>Die durch die Verbesserungsprozesse erzeugten Ergebnisse verbessern die Leistung der Organisation.</p> <p>Die Verbesserungsprozesse werden systematisch bewertet.</p> <p>Die Verbesserungen werden auf Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen, das Geschäftsmodell und das Managementsystem der Organisation angewendet.</p>	<p>Es gibt Belege für eine enge Beziehung zwischen Verbesserungsaktivitäten der Organisation und dem Erreichen überdurchschnittlicher Ergebnisse im Branchenvergleich.</p> <p>Die Verbesserung ist als Routinemaßnahme sowohl in der gesamten Organisation als auch bei ihren Lieferanten und Partnern integriert.</p> <p>Die Verbesserung der Leistung der Organisation, einschließlich ihrer Lern- und Wandlungsfähigkeit, wird besonders beachtet.</p>

Tabelle A.7 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
9.3 Innovation	<p>Es gibt Innovation in begrenztem Umfang.</p> <p>Neue Produkte werden ad hoc und ohne die Planung von Innovationen eingeführt.</p>	<p>Innovationsmaßnahmen basieren auf Daten, die die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden betreffen.</p>	<p>Der Innovationsprozess für neue Produkte und Prozesse ist in der Lage, Änderungen im Geschäftsumfeld der Organisation zu ermitteln, um Innovationen zu planen.</p>	<p>Bei den Innovationen werden Prioritäten gesetzt entsprechend der Ausgewogenheit zwischen ihrer Dringlichkeit, der Verfügbarkeit der dafür erforderlichen Ressourcen und der Strategie der Organisation.</p> <p>Lieferanten und Partner werden in die Innovationsprozesse einbezogen.</p> <p>Die Wirksamkeit und Effizienz der Innovationsprozesse wird regelmäßig als Bestandteil des Lernprozesses beurteilt.</p> <p>Innovationen werden dazu verwendet, die Art und Weise, wie die Organisation funktioniert, zu verbessern.</p>	<p>Die Innovationsmaßnahmen nehmen mögliche Änderungen im Umfeld der Organisation vorweg.</p> <p>Es werden Präventivpläne entwickelt, um die ermittelten oder mit den Innovationsmaßnahmen einhergehenden Risiken zu vermeiden oder auf ein Mindestmaß zu reduzieren.</p> <p>Innovation erstreckt sich auf Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen, das Geschäftsmodell und das Managementsystem der Organisation.</p>

Tabelle A.7 (fortgesetzt)

Abschnitt	Reifegrad				
	Grad 1	Grad 2	Grad 3	Grad 4	Grad 5
<p>9.4 Lernen</p>	<p>Einige Lehren werden aus Beanstandungen gezogen.</p> <p>Das Lernen erfolgt nur individuell, und das erworbene Wissen wird nicht gemeinsam genutzt.</p>	<p>Das Lernen erfolgt reaktiv anhand der systematischen Analyse von Problemen und anderen Daten.</p> <p>Prozesse für gemeinsames Nutzen von Informationen und Wissen sind vorhanden.</p>	<p>Es gibt geplante Aktionen, Veranstaltungen und Foren für die gemeinsame Nutzung von Informationen.</p> <p>Es gibt ein System zur Anerkennung von positiven Ergebnissen zu Vorschlägen oder gewonnenen Erkenntnissen.</p> <p>In der Strategie und in der Politik wird das Lernen angesprochen.</p>	<p>Das Lernen wird als entscheidender Aspekt erkannt. Das vernetzte Arbeiten sowie die Verknüpfung und Interaktivität werden von der obersten Leitung gefördert, um das vorhandene Wissen gemeinsam nutzen zu können.</p> <p>Die oberste Leitung unterstützt Lerninitiativen und geht mit gutem Beispiel voran.</p> <p>Die Lernfähigkeit der Organisation integriert Fähigkeiten einzelner Personen in die Fähigkeiten der Organisation.</p> <p>Das Lernen ist von grundlegender Bedeutung für die Verbesserungs- und Innovationsprozesse.</p>	<p>Die Lernkultur gestattet das Eingehen von Risiken und die Akzeptanz von Fehlern, vorausgesetzt, dies führt dazu, dass aus den Fehlern gelernt wird und Verbesserungsmöglichkeiten daraus abgeleitet werden.</p> <p>Es gibt externes Engagement zu Lernzwecken.</p>
<p>ANMERKUNG Der aktuelle Reifegrad der einzelnen Elemente der Organisation ist der höchste erreichte Reifegrad ohne vorhergehende Lücken in den Kriterien bis zu diesem Punkt.</p>					

Table A.1 — Self-assessment of key elements — Correlation between key elements and maturity levels

Key element	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
What is the management focus? (Managing)	The focus is on products, shareholders and some customers, with <i>ad hoc</i> reactions to changes, problems and opportunities.	The focus is on customers and statutory/regulatory requirements, with some structured reaction to problems and opportunities.	The focus is on people and some additional interested parties. Processes are defined and implemented for reacting to problems and opportunities.	The focus is on balancing the needs of identified interested parties. Continual improvement is emphasized as a part of the organization's focus.	The focus is on balancing the needs of emerging interested parties. Best in class performance is set as a primary objective.
What is the leadership approach? (Managing)	The approach is reactive, and is based on top-down instructions.	The approach is reactive, and is based on decisions by managers at different levels.	The approach is proactive, and the authority to take decisions is delegated.	The approach is proactive, with high involvement of the organization's people in its decision making.	The approach is proactive and learning-oriented, with the empowerment of people at all levels.
How is it decided what is important? (Strategy & policy)	Decisions are based on informal inputs from the market and other sources.	Decisions are based on customer needs and expectations.	Decisions are based on the strategy and linked to needs and expectations of interested parties.	Decisions are based on the deployment of the strategy into operational needs and processes.	Decisions are based on the need for flexibility, agility and sustained performance.
What is needed to get results? (Resources)	Resources are managed in an <i>ad hoc</i> manner.	Resources are managed effectively.	Resources are managed efficiently.	Resources are managed efficiently and in a way that takes into account their individual scarcity.	The management and use of resources is planned, efficiently deployed, and satisfies the interested parties.
How are the activities organized? (Processes)	There is a non-systematic approach to the organization of activities, with only some basic working procedures or instructions in place.	Activities are organized by function, with a basic quality management system in place.	Activities are organized in a process-based quality management system that is effective and efficient, and which enables flexibility.	There is a quality management system that is effective and efficient, with good interactions between its processes, and which supports agility and improvement. The processes address the needs of identified interested parties.	There is a quality management system that supports innovation and benchmarking, and which addresses the needs and expectations of emerging, as well as identified, interested parties.

Table A.1 (continued)

Key element	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
How are results achieved? (Monitoring & measurement)	Results are achieved in a random manner. Corrective actions are ad hoc.	Some predicted results are achieved. Corrective and preventive actions are performed in a systematic way.	Predicted results are achieved, especially for identified interested parties. There is consistent use of monitoring, measurement and improvement.	There are consistent, positive, predicted results, with sustainable trends. Improvements and innovations are performed in a systematic way.	The achieved results are above the sector average for the organization, and are maintained in the long term. There is implementation of improvement and innovation throughout the organization.
How are results monitored? (Monitoring & measurement)	Financial, commercial and productivity indicators are in place.	Customer satisfaction, key realization processes and the performance of suppliers are monitored.	The satisfaction of the organization's people and its interested parties is monitored.	Key performance indicators are aligned with the organization's strategy and are used for monitoring.	Key performance indicators are integrated into the real-time monitoring of all processes, and performance is efficiently communicated to relevant interested parties.
How are improvement priorities decided? (Improvement, innovation & learning)	Improvement priorities are based on errors, complaints or financial criteria.	Improvement priorities are based on customer satisfaction data, or corrective and preventive actions.	Improvement priorities are based on the needs and expectations of some interested parties, as well as those of suppliers and the organization's people.	Improvement priorities are based on trends and inputs from other interested parties, as well as analysis of social, environmental and economic changes.	Improvement priorities are based on inputs from emerging interested parties.
How does learning occur? (Improvement, innovation & learning)	Learning occurs randomly, at an individual level.	There is systematic learning from the organization's successes and failures.	A systematic and shared learning process is implemented in the organization.	There is a culture of learning and sharing in the organization that is harnessed for continual improvement.	The organization's processes for learning are shared with relevant interested parties, and support creativity and innovation.
NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.					

Table A.2 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 4 — Managing for the sustained success of an organization

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
4.1 (Managing for the sustained success of an organization) General	The quality management system is functionally oriented, based on procedures.	There is a process-based quality management system.	There is an organization-wide quality management system based on the eight quality management principles.	The organization's management system has been extended to integrate other disciplines, e.g. environmental management, health and safety management, etc.	The management system achieves full deployment of the organization's policy.
4.2 Sustained success	The organization's actual performance is compared with the budget in a regular yearly review.	There are periodic reviews of performance against the business plan.	The results show consistent improvement of performance over the past few years.	There has been sustained improvement in performance in the past, with evidence of planning for the short-term future (e.g. the next two years).	There has been sustained improvement in performance in the past, with evidence of planning for the long-term future (e.g. the next five years).
4.3 The organization's environment	The organization reacts to changes that impact on it.	Plans exist to mitigate any recurrence of past problems.	Risk assessments are made periodically to consider potential impacts on the organization.	Contingency plans exist to mitigate all identified risks to the organization.	Risk assessment and planning are continual processes within the organization, in order to mitigate all risks.
4.4 Interested parties, needs and expectations	The organization's overriding purpose is to make an annual profit.	The organization is driven by customer needs and expectations.	The needs and expectations of interested parties are satisfied where feasible.	The needs and expectations of interested parties are the main inputs for decisions by top management.	The needs and expectations of all relevant interested parties have been satisfied over the past few (e.g. three) years.
NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.					

Table A.3 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 5 — Strategy and policy

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>5.1 (Strategy and policy) General</p> <p>5.2 Strategy and policy formulation</p>	<p>The planning process is organized in an <i>ad hoc</i> manner.</p> <p>Strategy, policies and objectives are only partly defined.</p> <p>Inputs into policy and strategy formulation are <i>ad hoc</i>, and only product and financially related aspects are formulated.</p>	<p>A structured process for the formulation of strategy and policies is in place.</p> <p>The process of strategy and policy formulation includes an analysis of the needs and expectations of customers, along with an analysis of statutory and regulatory requirements.</p>	<p>The process of strategy and policy formulation has evolved to include an analysis of the needs and expectations of a broader range of interested parties.</p> <p>Plans are developed after assessing the needs and expectations of relevant interested parties.</p> <p>The planning process includes consideration of changing external trends and the needs of interested parties; it makes necessary re-alignments when needed.</p> <p>Beneficial outcomes can be linked to past strategic approaches.</p>	<p>Strategy, policies and objectives are formulated in a structured manner. Strategy and policies cover aspects relating to relevant interested parties.</p> <p>The outcomes of the organization's processes for strategy and policy formulation are consistent with the needs of its interested parties.</p> <p>Threats, opportunities and availability of resources are evaluated and considered before plans are confirmed.</p> <p>Structured and periodic reviews of planning processes are in place.</p>	<p>It can be demonstrated that strategies have resulted in the achievement of the organization's objectives and optimization of the needs of interested parties.</p> <p>Interested parties are engaged in and contributing to the organization's success; there is confidence that the level of their contributions will be maintained.</p> <p>There is confidence that successes will be sustained.</p> <p>Effective monitoring and reporting mechanisms are in place, including feedback from interested parties for the planning process.</p>
<p>5.3 Strategy and policy deployment</p>	<p>Short-term objectives are used and deployed in daily operations.</p> <p>Strategic plans are defined for product realization.</p>	<p>Strategy and policies are translated into objectives for different levels in the organization.</p> <p>Plans are developed in accordance with the balance of the needs and expectations of customers.</p> <p>Strategy and policies are evolving; customer needs are deployed into clearly defined processes and objectives. They are the basis for performance reviews and audits.</p>	<p>Measurement of progress towards achievement of the organization's strategic objectives is undertaken. Positive and negative variances against plans are analysed and acted upon.</p>	<p>Measurable objectives are defined, for each process and level of the organization, and are consistent with the strategy.</p> <p>The management system is reviewed and updated, following changes in the strategy.</p> <p>Measurement of progress towards the achievement of objectives demonstrates that many positive trends exist.</p>	<p>Strategy, planning and policy deployment are regularly reviewed and updated using data from the monitoring and analysis of the organization's environment.</p> <p>Analysis of past performance can demonstrate that the organization has succeeded in overcoming emerging or unforeseen challenges.</p>

Table A.3 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
5.4 Strategy and policy communication	Communication takes place in a reactive way.	A process for external and internal communication is defined and implemented.	Effective systems are in place to communicate changes in strategy and plans to relevant people within the organization.	Changes in policy are communicated to relevant interested parties, and to all levels of the organization.	The effectiveness of the communication processes is reviewed periodically. There is evidence that communication processes meet the needs of interested parties.
NOTE	The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.				

Table A.4 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 6 — Resource management

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
6.1 (Resource management) General	Resources are defined and assigned in an <i>ad hoc</i> way.	A process for the planning of resources, including their identification, provision and monitoring, is implemented.	A periodic review is carried out of the availability and suitability of resources. Resource planning includes short- and long-term objectives.	The risks of the potential scarcity of resources are evaluated. The organization's approaches to managing resources are proven to be effective and efficient.	Opportunities to improve resource planning are sought through benchmarking.
6.2 Financial resources	Resources are defined and assigned in an <i>ad hoc</i> way. Short-term financial planning is used.	A process for predicting, monitoring and controlling financial resources is implemented. Financial governance is structured systematically.	There are periodic reviews of the effectiveness of the use of financial resources. Financial risks are identified.	Financial risks are mitigated. Future financial needs are forecast and planned.	Financial allocation of resources contributes to the achievement of the organization's objectives. There is an ongoing process to continually reassess the allocation.
6.3 People in the organization	People are considered to be a resource, but only a few objectives are related to the strategy of the organization. Training is provided on an <i>ad hoc</i> basis, mostly at the request of individual employees. Competence reviews are performed in a few cases.	People are recognized as a resource with given objectives, which are related to the strategy of the organization. There is a programme for competency review. Competences are developed as part of an overall plan, which is linked to the organization's strategy. Ideas for improvement are collected.	People have clear process responsibilities and targets and know how they link within the organization. A skills qualification system is established with mentoring and coaching.	Internal networking is widespread and provides collective knowledge for the organization. Training is provided to develop skills for creativity and improvement. People know their personal competences and where they can best contribute to organizational improvement. Career planning is well developed.	External networking involves people throughout the organization. People across the organization participate in the development of new processes. Best practices are recognized.

Table A.4 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
6.4 Partners and suppliers	Supplier communications are limited to tendering, order placement or problem resolution.	Processes are in place to communicate with, select, evaluate, re-evaluate and rank suppliers.	Suppliers and partners are identified in accordance with strategic needs or risks. Processes for developing and managing the relationships with suppliers and partners exist.	Open communication of needs and strategies occurs with partners.	Data demonstrates that partners are engaged in and are contributing to the organization's successes.
6.5 Infrastructure	Basic infrastructures are in place.	The organization's infrastructure is planned and managed. Statutory and regulatory requirements are considered.	The infrastructure and related processes are periodically reviewed with the future in mind.	Risks for the infrastructure are identified and preventive actions are in place.	The performance and cost base of the organization's infrastructure compares favourably with similar organizations. Contingency planning is used to mitigate potential threats and to explore opportunities.
6.6 Work environment	Basic provisions for the work environment are in place.	A process is in place to ensure that the work environment complies with all applicable statutory and regulatory requirements.	A periodic review is carried out of the efficiency and effectiveness of the work environment.	Data shows that the work environment encourages productivity, creativity and the well-being of people.	The processes implemented for the development of the work environment support competitiveness and compare well with similar organizations.
6.7 Knowledge, information and technology	Basic knowledge, information and technology approaches and systems are in place.	A process to identify, obtain, protect, use and evaluate information, knowledge and technology is implemented. A basic communication system for sharing information is implemented.	Information, knowledge and technology are shared within the organization, and periodic reviews are carried out. Critical technologies are controlled via patents and secondary sourcing, where needed.	Information, knowledge and technology are shared with partners and other interested parties.	The results achieved for information, technology and knowledge management compare well with other organizations.

Table A.4 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
6.8 Natural resources	The use of natural resources is managed in a very limited way.	A process exists to define, and control the use of, the natural resources required by the organization.	Processes are deployed to measure how efficiently natural resources are used. The risks of the scarcity of natural resources are evaluated, and actions are taken to protect the future continuity of supplies.	Processes exist to optimize the use of natural resources and to consider the use of alternative resources. The organization has processes to take into account the need for environmental protection in the total life-cycle of its products.	The organization can demonstrate that its approach to the use of natural resources meets the needs of the present, without compromising the needs of future generations of society. There is liaison with, and benchmarking against, external organizations and other interested parties over the use of natural resources.
NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.					

Table A.5 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 7 — Process management

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>7.1 (Process management) General</p> <p>7.2 Process planning and control</p>	Processes are planned and managed in an informal, <i>ad hoc</i> manner.	<p>Key processes, such as those relating to customer satisfaction and product realization, are defined and managed.</p> <p>Interactions between processes are defined and managed.</p> <p>The effectiveness of the processes is systematically measured and acted upon.</p>	<p>Process planning is integrated with strategy deployment.</p> <p>The needs and expectations of identified interested parties are used as inputs into process planning.</p> <p>Improvements in process efficiency can be demonstrated.</p> <p>Processes are delivering predictable results.</p> <p>The efficiency and effectiveness of the organization's processes is reviewed.</p>	<p>Improvements in agility, flexibility and process innovation can be demonstrated.</p> <p>All relevant interested parties are considered in process planning.</p> <p>Interaction conflicts between processes are identified and resolved in an effective way.</p>	<p>Process performance is compared to leading organizations and the results are used in process planning.</p> <p>The outcomes of key processes are above the organization's sector average.</p>
7.3 Process responsibility and authority	Process responsibilities are defined on an <i>ad hoc</i> basis.	Clear responsibility and authority for the management of processes is assigned (e.g. to "process owners").	A policy to avoid and resolve potential disputes in process management exists.	Process owners' competences are continually improved.	Learning is shared between process owners and interested parties.
NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.					

Table A.6 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 8 — Monitoring, measurement, analysis and review

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>8.1 (Monitoring, measurement, analysis and review) General</p> <p>8.2 Monitoring</p>	<p>Monitoring is performed on a sporadic basis, with no processes in place.</p> <p>The focus of monitoring is on products. Action is triggered by product problems or management problems (i.e. crisis situations).</p> <p>While information about applicable statutory and regulatory requirements is collected, changes in the requirements are only determined in an <i>ad hoc</i> way.</p>	<p>A monitoring process is performed periodically.</p> <p>The focus of monitoring is on customers.</p> <p>Customer needs and expectations are monitored systematically.</p> <p>Changes in statutory and regulatory requirements are tracked systematically through formally designed mechanisms.</p>	<p>The monitoring process is evaluated regularly to improve its effectiveness.</p> <p>The focus of monitoring is on suppliers, with a limited focus on people and other interested parties.</p> <p>Feedback from key suppliers and partners is gathered in a planned manner.</p> <p>Feedback from people is gathered by default only.</p> <p>Current process capabilities are monitored.</p> <p>The processes for tracking statutory and regulatory requirements are effective and efficient.</p>	<p>The monitoring process is performed in a systematic and planned way, and includes cross-checks with external data sources.</p> <p>Resource requirements are assessed in a systematic and planned way, over time.</p> <p>Feedback from employees and customers is gathered through professionally conducted surveys and other mechanisms, such as focus groups.</p>	<p>The monitoring process delivers reliable data and trends.</p> <p>The focus of monitoring is on trends within the organization's activity sector, technologies, and the labour situation, with optimization of the use and development of resources.</p> <p>Changes that are taking place, or are expected, in economic policies, product demands, technologies, environmental protection, or in social and cultural issues, which could have an impact on the organization's performance, are monitored in a planned way.</p>
<p>8.3.1 (Measurement) General</p> <p>8.3.2 Key performance indicators</p>	<p>A very limited set of data from measurements and assessments is available to support management decisions or tracking of the progress of actions taken.</p> <p>Basic indicators (such as financial criteria, on-time deliveries, the number of customer complaints, legal warnings and fines) are used.</p> <p>Data are not always reliable.</p>	<p>There is a formal set of definitions for key indicators related to the organization's strategy and main processes.</p> <p>Indicators are mostly based on the use of internal data.</p> <p>Management decisions are supported by the outputs from reviews of the quality management system and additional key performance indicators.</p>	<p>Process-level objectives are related to key performance indicators.</p> <p>Data is available to show how the organization's performance compares with that of other organizations.</p> <p>The main conditions for success are identified and tracked by suitable, practical indicators.</p> <p>Management decisions are adequately supported by reliable data from the measurement systems.</p>	<p>Data is available to show progress on key performance indicators over time.</p> <p>Deployment of the strategy and objectives is monitored.</p> <p>Performance indicators are established, widely deployed and used for strategic decisions regarding trends and long-term planning.</p> <p>Systematic analysis of data allows future performance to be predicted.</p>	<p>Systematic analysis of comprehensive data allows future performance to be predicted with confidence.</p> <p>Indicators contribute to good strategic decisions.</p> <p>KPIs are selected and acted upon in a way that provides reliable information for predicting trends and for taking strategic decisions.</p> <p>Risk analysis is performed as a tool for prioritizing improvement.</p>
<p>NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.</p>					

Table A.6 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>8.3.3 Internal audit</p> <p>8.3.4 Self-assessment</p>	<p>Some data is collected, but no formal approach is used.</p> <p>Audits are reactively performed in response to problems, customer complaints, etc.</p> <p>Collected data is mostly used to resolve problems with products.</p>	<p>Some data is collected from key processes on a regular basis.</p> <p>Audit data is used systematically to review the management system.</p> <p>Self-assessment is limited.</p> <p>Data and the results of evaluations are beginning to be used in a preventive way.</p>	<p>Data gathering is embedded in a structured process.</p> <p>When necessary, qualifying studies are conducted to verify the data, particularly when the data is derived from judgments, opinions, etc.</p> <p>Audits ensure the accuracy of data and the effectiveness of the management system.</p> <p>Self-assessments are conducted and the results used to determine the organization's maturity and to improve its overall performance.</p>	<p>The data gathering processes are continually evaluated and their effectiveness and efficiency improved.</p> <p>Self-assessment outcomes are integrated into the strategic planning process.</p> <p>Identified gaps from the higher maturity levels are compared with the vision and strategy, and the organization takes action to close them in a planned way.</p>	<p>The organization involves other interested parties in its audits, in order to help identify additional opportunities for improvement.</p> <p>Self-assessments are performed by the organization at all levels.</p>
<p>8.3.5 Benchmarking</p>	<p>Interchange of best practices within the organization is anecdotal. Some product comparisons are made with products on the market.</p>	<p>Top management supports the identification and promulgation of best practices.</p> <p>Some products from key competitors are analysed and compared.</p>	<p>Some external benchmark activities are supported by the organization's leadership (covering products, processes and operations).</p>	<p>A benchmarking methodology is established.</p> <p>Key performance measurements are subjected to internal and external benchmarking, using a structured methodology.</p>	<p>Benchmarking is used systematically as a tool for identifying opportunities for improvement, innovation and learning.</p> <p>The organization is frequently solicited by external entities to be a benchmark partner.</p>

Table A.6 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
8.4 Analysis	<p>Anecdotal examples of data analysis are used.</p> <p>Only economic and financial objectives have been defined as the references for data analysis.</p> <p>There is limited analysis of customer complaints.</p>	<p>Analysis of relevant external and internal information is performed periodically.</p> <p>Some basic statistical tools are used.</p> <p>Evaluations are performed to determine the level of fulfilment of customer needs and expectations. Product improvements are based on these analyses.</p> <p>The impact of changes in statutory and regulatory requirements on processes and products is analysed periodically.</p>	<p>A systematic analysis process is supported by the wide use of statistical tools.</p> <p>Analyses are utilized for the identification of the needs and expectations of relevant interested parties.</p> <p>Effective decisions and actions are based on the analysis of information.</p>	<p>An analysis process is used for the evaluation of new resources, materials and technologies.</p> <p>The effectiveness of the analysis process is enhanced by the sharing of the analysis results with partners or other sources of knowledge.</p> <p>Distinctive product features are identified and value is added to products for interested parties, based on inputs from the analysis of information.</p>	<p>Relevant political, environmental, social, technological and comparative data is analysed and used.</p> <p>Risks and opportunities that could impact the achievement of short- and long-term objectives are identified and analysed.</p> <p>Strategy and policy decisions are based on information that is gathered and analysed in a planned way.</p>
8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis	<p>There is an <i>ad hoc</i> approach to reviews.</p> <p>When a review is performed, it is often reactive.</p>	<p>Periodic reviews are conducted to assess progress in the achievement of quality objectives and to assess the performance of the quality management system.</p> <p>All active projects and improvement actions are assessed during reviews, in order to evaluate progress against their plans and objectives.</p>	<p>Systematic reviews of key performance indicators and related objectives are undertaken regularly.</p> <p>Where adverse trends are identified, they are acted upon.</p> <p>Reviews give an indication of whether adequate resources have been provided.</p>	<p>The outputs from the reviews are shared with some interested parties, as a way of facilitating collaboration and learning.</p> <p>Internal comparisons are made to identify and share good practices.</p>	<p>Differing sources of information indicate good performance in all strategic and operational areas of the organization.</p> <p>Review outputs are shared with partners, and are used as an input for the improvement of products and processes that can influence their level of performance and satisfaction.</p> <p>The results of reviews demonstrate that the actions taken are effective.</p>
NOTE	The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.				

Table A.7 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 9 — Improvement, innovation and learning

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>9.1 (Improvement, innovation and learning) General</p> <p>9.2 Improvement</p>	<p>Improvement activities are <i>ad hoc</i> and based on customer or regulatory complaints.</p>	<p>Basic improvement processes, based on corrective and preventive actions, are in place.</p> <p>The organization provides training for continual improvement.</p>	<p>Improvement efforts can be demonstrated in most of the products and key processes of the organization.</p> <p>The focus of the improvement processes is aligned with the strategy and objectives.</p> <p>Recognition systems are in place for teams and individuals generating strategically relevant improvements.</p> <p>Continual improvement processes work at some levels of the organization, and with its suppliers and partners.</p>	<p>Results generated from the improvement processes enhance the performance of the organization.</p> <p>The improvement processes are systematically reviewed.</p> <p>Improvement is applied to products, processes, organizational structures, the operating model and the organization's management system.</p>	<p>There is evidence of a strong relationship between improvement activities and the achievement of above average sector results for the organization.</p> <p>Improvement is embedded as a routine activity across the whole organization, as well as for its suppliers and partners.</p> <p>The focus is on improving the performance of the organization, including its ability to learn and change.</p>
<p>9.3 Innovation</p>	<p>There is limited innovation.</p> <p>New products are introduced on an <i>ad hoc</i> basis, with no planning for innovation in place.</p>	<p>Innovation activities are based on data concerning the needs and expectations of customers.</p>	<p>The innovation process for new products and processes is able to identify changes in the organization's environment, in order to plan innovations.</p>	<p>Innovations are prioritized, based on the balance between their urgency, the availability of resources and the organization's strategy.</p> <p>Suppliers and partners are involved in the innovation processes.</p> <p>The effectiveness and efficiency of the innovation processes are assessed regularly as a part of the learning process.</p> <p>Innovation is used to improve the way the organization operates.</p>	<p>Innovation activities anticipate possible changes in the organization's environment.</p> <p>Preventive plans are developed to avoid or minimize the identified risks accompanying innovation activities.</p> <p>Innovation is applied to products, processes, organizational structures, the operating model and the organization's management system.</p>

Table A.7 (continued)

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
9.4 Learning	<p>Some lessons are learned as a result of complaints.</p> <p>Learning is on an individual basis, without the sharing of knowledge.</p>	<p>Learning is generated in a reactive way from the systematic analysis of problems and other data.</p> <p>Processes exist for the sharing of information and knowledge.</p>	<p>There are planned activities, events and forums for sharing information.</p> <p>A system is in place for recognizing positive results from suggestions or lessons learned.</p> <p>Learning is addressed in the strategy and policies.</p>	<p>Learning is recognized as a key issue. Networking, connectivity and interactivity are stimulated by top management to share knowledge.</p> <p>Top management supports initiatives for learning, and leads by example.</p> <p>The organization's learning ability integrates personal competence and organizational competence.</p> <p>Learning is fundamental to the improvement and innovation processes.</p>	<p>The culture of learning permits the taking of risks and the acceptance of failure, provided this leads to learning from the mistakes and to opportunities for improvement.</p> <p>There are external engagements for the purpose of learning.</p>
NOTE	The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.				

Tableau A.1 — Éléments clé d'auto-évaluation — Corrélation entre les éléments clés et les niveaux de maturité

Élément clé	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Quel est le centre d'intérêt du management? (Gestion)	L'intérêt se porte sur les produits, actionnaires et certains clients, avec des réponses ponctuelles aux changements, problèmes et opportunités.	L'intérêt se porte sur les clients et les exigences légales/réglementaires, avec une réponse relativement structurée aux problèmes et opportunités.	L'intérêt se porte sur le personnel et quelques autres parties intéressées. Des processus sont définis et mis en œuvre en réponse aux problèmes et aux opportunités.	L'intérêt se porte sur l'équilibre des besoins des parties intéressées identifiées. Parmi les centres d'intérêt de l'organisme, l'accent est mis sur l'amélioration continue.	L'intérêt se porte sur l'équilibre des besoins des parties intéressées émergentes. Des performances optimales sont définies comme principal objectif.
Quelle est l'approche du leadership? (Gestion)	L'approche est réactive et fondée sur des instructions descendantes.	L'approche est réactive et fondée sur les décisions des managers à différents niveaux.	L'approche est proactive et le pouvoir décisionnel est délégué.	L'approche est proactive, avec une forte implication du personnel de l'organisme dans la prise de décision.	L'approche est proactive et orientée apprentissage, avec l'habilitation du personnel à tous les niveaux.
Comment décide-t-on de ce qui est important? (Stratégie et Politique)	Les décisions sont fondées sur des éléments d'entrée informels provenant du marché et d'autres sources.	Les décisions sont fondées sur les besoins et les attentes des clients.	Les décisions sont fondées sur la stratégie et liées aux besoins et aux attentes des parties intéressées.	Les décisions sont fondées sur le déploiement de la stratégie en besoins opérationnels et processus.	Les décisions sont fondées sur le besoin de flexibilité, de rapidité et de performances durables.
De quoi a-t-on besoin pour obtenir des résultats? (Ressources)	Les ressources sont gérées de manière ponctuelle.	Les ressources sont gérées de manière efficace.	Les ressources sont gérées de manière efficiente.	Les ressources sont gérées avec efficacité et en tenant compte de leur rareté individuelle.	Le management et l'utilisation des ressources sont planifiés, déployés avec efficacité et satisfont les parties intéressées.
Comment sont organisées les activités? (Processus)	Il n'y a pas d'approche systématique de l'organisation des activités, mais seulement la mise en place de quelques procédures ou instructions fondamentales de travail.	Les activités sont organisées par fonction, avec un système de management de la qualité de base en place.	Les activités sont organisées dans un système de management de la qualité fondé sur les processus qui est efficace et efficient et permet la flexibilité.	Il existe un système de management de la qualité efficace et efficient, avec de bonnes interactions entre ses processus, qui soutient la rapidité et l'amélioration. Les processus répondent aux besoins des parties intéressées identifiées.	Il existe un système de management de la qualité qui soutient l'innovation et le benchmarking et qui répond aux besoins et aux attentes des parties intéressées émergentes et identifiées.

Tableau A.1 (suite)

Élément clé	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Comment sont atteints les résultats? (Surveillance et mesurages)	<p>Les résultats sont atteints de manière aléatoire.</p> <p>Les actions correctives sont ponctuelles.</p>	<p>Certains résultats prévus sont atteints.</p> <p>Les actions correctives et préventives sont réalisées de manière systématique.</p>	<p>Les résultats prévus sont atteints, notamment pour les parties intéressées identifiées.</p> <p>La surveillance, le mesurage et l'amélioration sont utilisés de manière cohérente.</p>	<p>Il existe des résultats prévus, positifs et cohérents, avec des tendances durables.</p> <p>Les améliorations et les innovations sont accomplies de manière systématique.</p>	<p>Les résultats obtenus sont supérieurs à la moyenne du secteur pour l'organisme et sont maintenus sur le long terme.</p> <p>L'amélioration et l'innovation sont mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisme.</p>
Comment sont surveillés les résultats? (Surveillance et mesurages)	<p>Des indicateurs financiers, commerciaux et de productivité sont mis en place.</p>	<p>La satisfaction des clients, les processus de réalisation clé et les performances des fournisseurs sont surveillés.</p>	<p>La satisfaction du personnel de l'organisme et de ses parties intéressées est surveillée.</p>	<p>Les indicateurs de performance clés sont en accord avec la stratégie de l'organisme et sont utilisés pour la surveillance.</p>	<p>Les indicateurs de performance clés sont intégrés dans la surveillance en temps réel de tous les processus et les performances sont communiquées de manière efficiente aux parties intéressées appropriées.</p>
Comment sont fixées les priorités en termes d'amélioration? (Amélioration, innovation et apprentissage)	<p>Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les erreurs, les réclamations ou des critères financiers.</p>	<p>Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les données de satisfaction des clients ou les actions correctives et préventives.</p>	<p>Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les besoins et les attentes de certaines parties intéressées ainsi que ceux des fournisseurs et du personnel de l'organisme.</p>	<p>Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les tendances et les éléments d'entrée issus d'autres parties intéressées, ainsi que sur l'analyse des évolutions sociales, environnementales et économiques.</p>	<p>Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les éléments d'entrée issus des parties intéressées émergentes.</p>
Comment s'applique l'apprentissage? (Amélioration, innovation et apprentissage)	<p>L'apprentissage est aléatoire et intervient à un niveau individuel.</p>	<p>L'apprentissage à partir des succès et des échecs de l'organisme est systématique.</p>	<p>Un processus d'apprentissage systématique et partagé est mis en œuvre au sein de l'organisme.</p>	<p>La culture d'apprentissage et de partage au sein de l'organisme est exploitée à des fins d'amélioration continue.</p>	<p>Les processus d'apprentissage de l'organisme sont partagés avec les parties intéressées pertinentes et soutiennent la créativité et l'innovation.</p>
<p>NOTE Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.</p>					

Tableau A.2 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 4 — Gestion des performances durables d'un organisme

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
4.1 (Gestion des performances durables d'un organisme) Généralités	Le système de management de la qualité est orienté fonctionnellement en se fondant sur des procédures.	Il existe un système de management de la qualité fondé sur les processus.	Un système de management de la qualité fondé sur les huit principes de management de la qualité existe à l'échelle de l'organisme.	Le système de management de l'organisme a été étendu pour intégrer d'autres disciplines, par exemple le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité, etc.	Le système de management permet de déployer intégralement la politique de l'organisme.
4.2 Performances durables	Les performances réelles de l'organisme sont comparées au budget lors d'une revue régulière annuelle.	Des revues périodiques des performances sont réalisées en fonction du plan de développement.	Les résultats montrent une amélioration constante des performances au cours des dernières années.	Les performances ont été améliorées durablement dans le passé, avec une preuve de la planification sur le court terme (par exemple les deux années suivantes).	Les performances ont été améliorées durablement dans le passé, avec une preuve de la planification sur le long terme (par exemple les cinq années suivantes).
4.3 Environnement de l'organisme	L'organisme réagit aux changements ayant un impact sur lui.	Des plans existent pour pallier la récurrence de problèmes survenus dans le passé.	Des appréciations du risque sont réalisées périodiquement afin d'étudier leurs impacts potentiels sur l'organisme.	Des plans d'urgence existent pour pallier tous les risques identifiés pour l'organisme.	L'appréciation des risques et la planification sont des processus continus au sein de l'organisme afin de pallier tous les risques.
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	L'objectif primordial de l'organisme est de réaliser un bénéfice annuel.	L'organisme est piloté en fonction des besoins et attentes des clients.	Les besoins et les attentes des parties intéressées sont, si possible, satisfaits.	Les besoins et les attentes des parties intéressées sont les principaux éléments d'entrée pour les décisions prises par la direction.	Les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées pertinentes ont été satisfaits au cours des dernières années (par exemple trois années).
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

Tableau A.3 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 5 — Stratégie et politique

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>5.1 (Stratégie et politique) Généralités</p> <p>5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques</p>	<p>Le processus de planification est organisé de manière ponctuelle.</p> <p>La stratégie, les politiques et les objectifs ne sont définis que partiellement.</p> <p>Les éléments d'entrée de l'élaboration des politiques et de la stratégie sont ponctuels, et seuls les aspects financiers et ceux liés aux produits sont formulés.</p>	<p>Un processus structuré d'élaboration de la stratégie et des politiques est en place.</p> <p>Le processus d'élaboration de la stratégie et des politiques comprend une analyse des besoins et attentes des clients ainsi qu'une analyse des exigences légales et réglementaires.</p>	<p>Le processus d'élaboration de la stratégie et des politiques a évolué pour inclure une analyse des besoins et attentes d'une gamme plus large de parties intéressées.</p> <p>Des plans sont élaborés après évaluation des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.</p> <p>Le processus de planification comprend la prise en compte de l'évolution des tendances externes et des besoins des parties intéressées; des réajustements sont effectués si nécessaire.</p> <p>Les résultats bénéfiques peuvent être liés aux approches stratégiques antérieures.</p>	<p>La stratégie, les politiques et les objectifs sont formulés de manière structurée. La stratégie et les politiques couvrent les aspects concernant les parties intéressées pertinentes.</p> <p>Les résultats des processus de l'organisme relatifs à l'élaboration de la stratégie et des politiques sont cohérents avec les besoins de ses parties intéressées.</p> <p>Les menaces, les opportunités et la disponibilité des ressources sont évaluées et prises en compte avant confirmation des plans.</p> <p>Des revues structurées et périodiques des processus de planification sont en place.</p>	<p>Il peut être démontré que les stratégies ont permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et d'optimiser les besoins des parties intéressées.</p> <p>Les parties intéressées sont impliquées et contribuent aux performances de l'organisme; il est pratiquement certain que le niveau de leurs contributions sera maintenu.</p> <p>Il est pratiquement certain que les performances seront durables.</p> <p>Des mécanismes de surveillance et de reporting efficaces sont en place, y compris le retour d'informations des parties intéressées en vue du processus de planification.</p>

Tableau A.3 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	Des objectifs à court terme sont utilisés et déployés pour les opérations quotidiennes. Les plans stratégiques sont définis pour la réalisation du produit.	La stratégie et les politiques sont traduites en objectifs pour différents niveaux dans l'organisme. Des plans sont élaborés conformément à l'équilibre des besoins et attentes des clients. La stratégie et les politiques évoluent; les besoins des clients sont déployés dans des processus et objectifs clairement définis. Ils constituent la base pour les revues des performances et les audits.	Un mesurage de l'avancement vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme est entrepris. Les variances positives et négatives par rapport aux plans sont analysées et suivies.	Des objectifs mesurables sont définis, pour chaque processus et chaque niveau de l'organisme, et sont cohérents avec la stratégie. Le système de management est revu et mis à jour à la suite des modifications apportées à la stratégie. Le mesurage de l'avancement vers la réalisation des objectifs démontre l'existence de nombreuses tendances positives.	La stratégie, la planification et le déploiement des politiques sont revus régulièrement et actualisés en utilisant les données issues de la surveillance et de l'analyse de l'environnement de l'organisme. L'analyse des performances antérieures peut démontrer que l'organisme est parvenu à relever les défis émergents ou imprévus.
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	La communication est réalisée de manière réactive.	Un processus de communications externe et interne est défini et mis en œuvre.	Des systèmes efficaces sont en place pour communiquer les modifications apportées à la stratégie et aux plans aux personnes concernées au sein de l'organisme.	Les modifications apportées à la politique sont communiquées aux parties intéressées pertinentes et à tous les niveaux de l'organisme.	L'efficacité des processus de communication est revue périodiquement. Il est évident que les processus de communication répondent aux besoins des parties intéressées.
NOTE Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.					

Tableau A.4 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 6 — Management des ressources

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
6.1 (Management des ressources) Généralités	Les ressources sont définies et affectées de manière ponctuelle.	Un processus de planification des ressources, y compris leur identification, mise à disposition et surveillance, est mis en œuvre.	Une revue périodique de la disponibilité et de la pertinence des ressources est réalisée. La planification des ressources comprend des objectifs à court et à long termes.	Les risques de pénurie potentielle des ressources sont évalués. Les approches de l'organisme en matière de management des ressources se sont avérées efficaces et efficientes.	Des opportunités d'amélioration de la planification des ressources sont recherchées par le benchmarking.
6.2 Ressources financières	Les ressources sont définies et affectées de manière ponctuelle. Une planification financière à court terme est utilisée.	Un processus de prévision, de surveillance et de maîtrise des ressources financières est mis en œuvre. La gouvernance financière est structurée de manière systématique.	Il existe des revues périodiques de l'efficacité de l'utilisation des ressources financières. Les risques financiers sont identifiés.	Les risques financiers sont atténués. Les futurs besoins financiers sont prévus et planifiés.	L'affectation des ressources financières contribue à la réalisation des objectifs de l'organisme. Un processus continu est en place pour réévaluer continuellement l'affectation.
6.3 Personnel de l'organisme	Le personnel est considéré comme une ressource, mais seuls quelques objectifs sont liés à la stratégie de l'organisme. Une formation est assurée de manière ponctuelle, essentiellement à la demande d'employés individuels. Des revues de compétence sont réalisées dans quelques cas.	Le personnel est considéré comme une ressource avec des objectifs donnés qui sont liés à la stratégie de l'organisme. Il existe un programme de revue des compétences. Les compétences sont développées dans le cadre d'un plan global qui est lié à la stratégie de l'organisme. Les idées d'amélioration sont recueillies.	En ce qui concerne les processus, le personnel a des responsabilités et des objectifs clairs et sait comment ils sont liés au sein de l'organisme. Un système de qualification des compétences est établi avec encadrement et tutorat professionnel.	La constitution de réseaux internes est généralisée et fournit des connaissances collectives à l'organisme. Une formation est assurée pour développer les compétences à des fins de créativité et d'amélioration. Le personnel connaît ses compétences individuelles et sait où il peut le mieux contribuer à l'amélioration organisationnelle. La planification de carrière est bien développée.	La constitution de réseaux externes implique le personnel à tous les niveaux de l'organisme. Le personnel de l'organisme participe à l'élaboration de nouveaux processus. Les bonnes pratiques sont reconnues.

Tableau A.4 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
6.4 Fournisseurs et partenaires	Les communications avec les fournisseurs sont limitées aux appels d'offres, aux commandes ou à la résolution de problèmes.	Des processus de communication, de sélection, d'évaluation, de réévaluation et de classement des fournisseurs sont en place.	Les fournisseurs et les partenaires sont identifiés conformément aux besoins ou aux risques stratégiques. Il existe des processus de management et de développement des relations entre fournisseurs et partenaires.	Il existe une communication ouverte des besoins et des stratégies avec les partenaires.	Les données démontrent que les partenaires sont impliqués et contribuent aux performances de l'organisme.
6.5 Infrastructure	Des infrastructures de base sont en place.	L'infrastructure de l'organisme est planifiée et gérée. Les exigences légales et réglementaires sont prises en compte.	L'infrastructure et les processus associés sont revus périodiquement dans une perspective d'avenir.	Les risques pour l'infrastructure sont identifiés et des mesures préventives sont prises.	Les performances et la base des coûts de l'infrastructure de l'organisme sont supérieures à celles d'organismes similaires. La planification d'urgence est utilisée pour pallier les menaces potentielles et étudier les opportunités.
6.6 Environnement de travail	Des dispositions essentielles pour l'environnement de travail sont en place.	Il existe un processus permettant de s'assurer que l'environnement de travail est conforme à toutes les exigences légales et réglementaires.	Une revue périodique de l'efficacité et de l'efficacité de l'environnement de travail est réalisée.	Les données indiquent que l'environnement de travail favorise la productivité, la créativité et le bien-être du personnel.	Les processus mis en œuvre pour le développement de l'environnement de travail soutiennent la compétitivité et sont largement comparables à ceux d'organismes similaires.
6.7 Connaissances, informations et technologie	Des approches et des systèmes de base liés aux connaissances, informations et technologies sont en place.	Un processus permettant d'identifier, d'obtenir, de préserver, d'utiliser et d'évaluer les informations, les connaissances et la technologie est mis en œuvre. Un système de communication de base est mis en œuvre pour partager les informations.	Les informations, les connaissances et la technologie sont partagées au sein de l'organisme et des revues périodiques sont réalisées. Les technologies critiques sont soit maîtrisées par des brevets, soit recherchées à l'extérieur, si nécessaire.	Les informations, les connaissances et la technologie sont partagées avec les partenaires et autres parties intéressées.	Les résultats obtenus en matière de management des informations, des technologies et des connaissances sont largement comparables à ceux d'autres organismes.

Tableau A.4 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
6.8 Ressources naturelles	L'utilisation des ressources naturelles est gérée de manière très limitée.	Il existe un processus permettant de définir et de maîtriser l'utilisation des ressources naturelles nécessaires à l'organisme.	Des processus sont déployés pour mesurer l'efficacité avec laquelle les ressources naturelles sont utilisées. Les risques de pénurie des ressources naturelles sont évalués et des mesures sont prises pour préserver la continuité future des approvisionnements.	Il existe des processus permettant d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles et d'étudier l'utilisation d'autres ressources. L'organisme dispose de processus permettant de prendre en compte la nécessité de protection de l'environnement sur tout le cycle de vie de ses produits.	L'organisme peut démontrer que son approche de l'utilisation des ressources naturelles est conforme aux besoins actuels, sans compromettre les besoins des générations futures de la société. Il existe une liaison avec des organismes externes et d'autres parties intéressées, et une évaluation par rapport à ceux-ci, en ce qui concerne l'utilisation des ressources naturelles.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

Tableau A.5 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 7 — Management des processus

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>7.1 (Management des processus) Généralités</p> <p>7.2 Planification et maîtrise des processus</p>	<p>Les processus sont planifiés et gérés d'une manière informelle et ponctuelle.</p>	<p>Les processus clés, tels que ceux liés à la satisfaction du client et à la réalisation du produit, sont définis et gérés.</p> <p>Les interactions entre les processus sont définies et gérées.</p> <p>L'efficacité des processus est mesurée de manière systématique et suivie.</p>	<p>La planification des processus est intégrée au déploiement de la stratégie.</p> <p>Les besoins et les attentes des parties intéressées identifiées sont utilisés comme éléments d'entrée de la planification des processus.</p> <p>Les améliorations de l'efficacité des processus peuvent être démontrées.</p> <p>Les processus conduisent à des résultats prévisibles.</p> <p>L'efficacité et l'efficacité des processus de l'organisme sont revues.</p>	<p>Les améliorations en termes de rapidité, de flexibilité et d'innovation des processus peuvent être démontrées.</p> <p>Toutes les parties intéressées pertinentes sont prises en compte dans la planification des processus.</p> <p>Les conflits d'interaction entre les processus sont identifiés et résolus de manière efficace.</p>	<p>La performance des processus est comparée à des organismes leaders et les résultats sont utilisés dans la planification des processus.</p> <p>Les résultats des processus clés sont supérieurs à la moyenne du secteur de l'organisme.</p>
<p>7.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus</p>	<p>Les responsabilités des processus sont définies de manière ponctuelle.</p>	<p>La responsabilité et l'autorité applicables au management des processus sont clairement conférées (par exemple aux «propriétaires de processus»).</p>	<p>Il existe une politique permettant d'éviter et de résoudre les litiges éventuels liés au management des processus.</p>	<p>Les compétences des propriétaires de processus sont améliorées en permanence.</p>	<p>L'apprentissage est partagé entre les propriétaires de processus et les parties intéressées.</p>
<p>NOTE Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.</p>					

Tableau A.6 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 8 — Surveillance, mesure, analyse et revue

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>8.1 (Surveillance, mesure, analyse et revue) Généralités</p> <p>8.2 Surveillance</p>	<p>La surveillance est réalisée de manière sporadique, sans processus mis en place.</p> <p>La surveillance porte sur les produits. L'action est déclenchée par des problèmes liés aux produits ou au management (c'est-à-dire en situations de crise).</p> <p>Même si les informations relatives aux exigences légales et réglementaires applicables sont recueillies, les modifications des exigences ne sont déterminées que de manière ponctuelle.</p>	<p>Un processus de surveillance est réalisé périodiquement.</p> <p>La surveillance porte sur les clients.</p> <p>Les besoins et les attentes des clients sont surveillés de manière systématique.</p> <p>Les modifications des exigences légales et réglementaires sont suivies de manière systématique par des mécanismes formels.</p>	<p>Le processus de surveillance est évalué régulièrement pour améliorer son efficacité.</p> <p>La surveillance porte sur les fournisseurs, avec un intérêt limité porté au personnel et autres parties intéressées.</p> <p>Le retour d'informations des fournisseurs et partenaires clés est regroupé de manière planifiée.</p> <p>Le retour d'informations du personnel est regroupé par défaut uniquement.</p> <p>Les capacités actuelles des processus sont surveillées.</p> <p>Les processus de suivi des exigences légales et réglementaires sont efficaces et efficaces.</p>	<p>Le processus de surveillance est réalisé de manière systématique et planifiée, et comprend des vérifications croisées avec des sources de données externes.</p> <p>Les besoins en ressources sont évalués de manière systématique et planifiée dans le temps.</p> <p>Le retour d'informations des employés et des clients est regroupé par le biais d'enquêtes professionnelles et autres mécanismes tels que des groupes de réflexion.</p>	<p>Le processus de surveillance fournit des données et des tendances fiables.</p> <p>La surveillance porte sur les tendances au sein du secteur d'activité de l'organisme, les technologies et la situation de l'emploi, avec optimisation de l'utilisation et du développement des ressources.</p> <p>Les changements actuels ou prévus dans les politiques économiques, les demandes de produits, les technologies, la protection de l'environnement, ou dans les questions d'ordre social et culturel, susceptibles d'avoir un impact sur les performances de l'organisme, sont surveillés de manière planifiée.</p>

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>8.3.1 (Mesurage) Généralités</p> <p>8.3.2 Indicateurs de performance clés</p>	<p>Un ensemble très limité de données issues des mesurages et des évaluations est disponible pour soutenir les décisions de la direction ou pour suivre l'avancement des actions entreprises.</p> <p>Des indicateurs de base (tels que des critères financiers, des livraisons dans les temps, le nombre de réclamations client, les avertissements légaux et les pénalités) sont utilisés.</p> <p>Les données ne sont pas toujours fiables.</p>	<p>Il existe un ensemble formel de définitions des indicateurs clés associés à la stratégie de l'organisme et aux principaux processus.</p> <p>Les indicateurs sont pour la plupart fondés sur l'utilisation de données internes.</p> <p>Les décisions de la direction sont soutenues par les éléments de sortie des revues du système de management de la qualité et des indicateurs de performance clés supplémentaires.</p>	<p>Les objectifs au niveau des processus sont liés aux indicateurs de performance clés.</p> <p>Les données disponibles permettent de comparer les performances de l'organisme à celles d'autres organismes.</p> <p>Les principales conditions de performances sont identifiées et suivies par des indicateurs fiables et pratiques.</p> <p>Les décisions de la direction sont soutenues de manière appropriée par des données fiables issues des systèmes de mesure.</p>	<p>Les données disponibles indiquent l'avancement des indicateurs de performance clés dans le temps.</p> <p>Le déploiement de la stratégie et des objectifs est surveillé.</p> <p>Des indicateurs de performance sont définis, déployés largement et utilisés en vue des décisions stratégiques relatives aux tendances et à la planification à long terme.</p> <p>L'analyse systématique des données permet de prévoir les performances futures.</p>	<p>L'analyse systématique de données exhaustives permet de prévoir avec certitude les performances futures.</p> <p>Les indicateurs contribuent à la prise de décisions stratégiques adéquates.</p> <p>Les KPI sont choisis et suivis de manière à fournir des informations fiables en vue de la prévision des tendances et de la prise de décisions stratégiques.</p> <p>Une analyse des risques est réalisée afin d'établir l'ordre de priorité des améliorations.</p>
<p>8.3.3 Audit interne</p> <p>8.3.4 Auto-évaluation</p>	<p>Certaines données sont recueillies, mais sans utiliser une approche formelle.</p> <p>Les audits sont réalisés de manière réactive en réponse à des problèmes, à des réclamations client, etc.</p> <p>Les données recueillies sont pour la plupart utilisées pour résoudre des problèmes liés aux produits.</p>	<p>Certaines données issues de processus clés sont collectées de manière régulière.</p> <p>Les données d'audit sont utilisées de manière systématique pour revoir le système de management.</p> <p>L'auto-évaluation est limitée.</p> <p>Les données et les résultats des évaluations commencent à être utilisés de manière préventive.</p>	<p>La collecte des données est intégrée à un processus structuré.</p> <p>Si nécessaire, des études de qualification sont menées pour vérifier les données, notamment lorsque les données sont issues de jugements, d'opinions, etc.</p> <p>Les audits assurent l'exactitude des données et l'efficacité du système de management.</p> <p>Des auto-évaluations sont réalisées et les résultats utilisés pour déterminer la maturité de l'organisme et améliorer ses performances globales.</p>	<p>Les processus de collecte des données sont évalués en permanence et leur efficacité et efficience sont améliorées.</p> <p>Les résultats des auto-évaluations sont intégrés au processus de planification stratégique.</p> <p>Les écarts identifiés par rapport aux niveaux de maturité plus élevés sont comparés à la vision et à la stratégie, et l'organisme prend des mesures pour les corriger de manière planifiée.</p>	<p>L'organisme implique d'autres parties intéressées dans ses audits afin de faciliter l'identification d'opportunités supplémentaires d'amélioration.</p> <p>Des auto-évaluations sont réalisées par l'organisme à tous les niveaux.</p>

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
8.3.5 Benchmarking	L'échange des bonnes pratiques au sein de l'organisme est réalisé de manière anecdotique. Certaines comparaisons de produits avec des produits du marché sont réalisées.	La direction soutient l'identification et la promulgation des bonnes pratiques. Certains produits des concurrents clés sont analysés et comparés.	Certaines activités de benchmarking externe sont soutenues par le leadership de l'organisme (couvrant les produits, les processus et les opérations).	Une méthodologie de benchmarking est établie. Les mesures de performances clés font l'objet de benchmarking interne et externe, en appliquant une méthodologie structurée.	Le benchmarking est utilisé de manière systématique comme un outil permettant d'identifier les opportunités d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage. L'organisme est fréquemment sollicité par des entités externes désireuses d'être un partenaire de comparaison.
8.4 Analyse	Des exemples anecdotiques d'analyse de données sont utilisés. Seuls des objectifs économiques et financiers ont été définis comme références pour l'analyse de données. Il existe une analyse limitée des réclamations client.	L'analyse des informations pertinentes externes et internes est réalisée périodiquement. Certains outils statistiques de base sont utilisés. Des évaluations sont réalisées pour déterminer le niveau de satisfaction des besoins et des attentes des clients. Les améliorations des produits sont fondées sur ces analyses. L'impact des modifications des exigences légales et réglementaires sur les processus et les produits est analysé périodiquement.	Un processus d'analyse systématique des données est soutenu par la large utilisation d'outils statistiques. Les analyses sont utilisées pour identifier les besoins et les attentes des parties intéressées pertinentes. Les décisions et actions efficaces sont fondées sur les analyses des informations.	Un processus d'analyse est utilisé pour évaluer les nouvelles ressources, matériaux et technologies. L'efficacité du processus d'analyse est améliorée en partageant les résultats de l'analyse avec les partenaires ou d'autres sources de connaissance. Les caractéristiques distinctives des produits sont identifiées et de la valeur est ajoutée aux produits pour les parties intéressées, sur la base des éléments d'entrée de l'analyse des informations.	Les données pertinentes d'ordre politique, environnemental, social, technologique et les données comparatives sont analysées et utilisées. Les risques et les opportunités susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs à court et à long termes sont identifiés et analysés. Les décisions stratégiques et politiques sont fondées sur des informations rassemblées et analysées de manière planifiée.

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse</p>	<p>Il existe une approche ponctuelle pour les revues.</p> <p>Lorsqu'une revue est réalisée, elle est souvent menée de manière réactive.</p>	<p>Des revues périodiques sont menées pour évaluer l'avancement dans la réalisation des objectifs qualité et pour évaluer les performances du système de management de la qualité.</p> <p>Tous les projets actifs et toutes les actions d'amélioration sont évalués au cours des revues, pour évaluer l'avancement en fonction de leurs plans et objectifs.</p>	<p>Des revues systématiques des indicateurs de performance clés et des objectifs associés sont réalisées de manière régulière.</p> <p>Lorsque des tendances négatives sont identifiées, elles sont suivies.</p> <p>Les revues indiquent si des ressources appropriées ont été fournies.</p>	<p>Les éléments de sortie des revues sont partagés avec certaines parties intéressées dans le but de faciliter la collaboration et l'apprentissage.</p> <p>Des comparaisons internes sont réalisées pour identifier et partager les bonnes pratiques.</p>	<p>Différentes sources d'information indiquent de bonnes performances dans tous les domaines stratégiques et opérationnels de l'organisme.</p> <p>Les éléments de sortie des revues sont partagés avec les partenaires et sont utilisés comme un élément d'entrée pour l'amélioration des produits et des processus susceptibles d'influencer leur niveau de performance et de satisfaction.</p> <p>Les résultats des revues démontrent que les actions entreprises sont efficaces.</p>
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

Tableau A.7 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 9 — Amélioration, innovation et apprentissage

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>9.1 (Amélioration, innovation et apprentissage) Généralités</p> <p>9.2 Amélioration</p>	<p>Les activités d'amélioration sont ponctuelles et fondées sur des réclamations client ou d'ordre réglementaire.</p>	<p>Des processus d'amélioration de base, fondés sur des actions correctives et préventives, sont en place.</p> <p>L'organisme assure une formation en vue d'une amélioration continue.</p>	<p>Les efforts d'amélioration peuvent être démontrés pour la plupart des produits et processus clés de l'organisme.</p> <p>L'intérêt des processus d'amélioration est conforme à la stratégie et aux objectifs.</p> <p>Des systèmes de reconnaissance sont en place pour les équipes et les acteurs générant des améliorations stratégiquement pertinentes.</p> <p>Des processus d'amélioration continue fonctionnent à certains niveaux de l'organisme et avec ses fournisseurs et partenaires.</p>	<p>Les résultats générés par les processus d'amélioration améliorent les performances de l'organisme.</p> <p>Les processus d'amélioration sont revus de manière systématique.</p> <p>L'amélioration est appliquée aux produits, aux processus, aux structures organisationnelles, au modèle d'exploitation et au système de management de l'organisme.</p>	<p>Il existe de toute évidence une forte relation entre les activités d'amélioration et l'obtention de résultats supérieurs à la moyenne dans le secteur pour l'organisme.</p> <p>L'amélioration est intégrée comme une activité courante à tous les niveaux de l'organisme ainsi que pour tous ses fournisseurs et partenaires.</p> <p>L'intérêt est porté à l'amélioration des performances de l'organisme, y compris son aptitude à apprendre et à évoluer.</p>

Tableau A.7 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
9.3 Innovation	L'innovation est limitée. De nouveaux produits sont introduits de manière ponctuelle, en l'absence de toute planification d'innovation.	Les activités d'innovation sont fondées sur les données concernant les besoins et les attentes des clients.	Le processus d'innovation pour les nouveaux produits et processus est en mesure d'identifier les changements de l'environnement de l'organisme afin de planifier les innovations.	Les innovations sont classées par ordre de priorité, sur la base de l'équilibre entre leur urgence, la disponibilité des ressources et la stratégie de l'organisme. Les fournisseurs et les partenaires sont impliqués dans les processus d'innovation. L'efficacité et l'efficience des processus d'innovation sont évaluées régulièrement dans le cadre du processus d'apprentissage. L'innovation est utilisée pour améliorer le fonctionnement de l'organisme.	Les activités d'innovation anticipent les éventuels changements de l'environnement de l'organisme. Des plans de prévention sont élaborés pour éviter ou réduire au minimum les risques identifiés associés aux activités d'innovation. L'innovation est appliquée aux produits, aux processus, aux structures organisationnelles, au modèle d'exploitation et au système de management de l'organisme.

Tableau A.7 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
9.4 Apprentissage	<p>Certaines leçons sont tirées à la suite de réclamations.</p> <p>L'apprentissage est d'ordre individuel, sans partage des connaissances.</p>	<p>L'apprentissage est généré de manière réactive à partir de l'analyse systématique des problèmes et d'autres données.</p> <p>Des processus existent pour le partage des informations et des connaissances.</p>	<p>Il existe des activités, des événements et des forums planifiés pour partager les informations.</p> <p>Un système de reconnaissance des résultats positifs issus des suggestions ou des leçons tirées est en place.</p> <p>L'apprentissage est traité dans la stratégie et les politiques.</p>	<p>L'apprentissage est reconnu comme une question clé. La constitution de réseaux, la connectivité et l'interactivité sont encouragées par la direction pour partager les connaissances.</p> <p>La direction soutient les initiatives d'apprentissage et les pilotes par l'exemple.</p> <p>L'aptitude à l'apprentissage de l'organisme intègre les compétences individuelles et celles de l'organisme.</p> <p>L'apprentissage est fondamental pour les processus d'amélioration et d'innovation.</p>	<p>La culture d'apprentissage permet la prise de risques et l'acceptation de l'échec, à condition que cela conduise à tirer des leçons des erreurs et trouver des opportunités d'amélioration.</p> <p>Il existe des engagements externes pour les besoins de l'apprentissage.</p>
<p>NOTE Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.</p>					

Anhang B
(informativ)

**Grundsätze des
Qualitäts-
managements**

B.1 Einleitung

Dieser Anhang beschreibt die acht Qualitätsmanagementgrundsätze, die die Grundlage der Qualitätsmanagementnormen des ISO/TC 176 bilden. Diese Grundsätze können von der obersten Leitung als Rahmenwerk benutzt werden, um ihre Organisationen zu höherer Leistung zu führen.

Dieser Anhang enthält die genormten Beschreibungen der Grundsätze. Darüber hinaus gibt er Beispiele für die mit ihrer Anwendung verbundenen Vorteile und für Maßnahmen, die üblicherweise von den Führungskräften in Anwendung dieser Grundsätze ergriffen werden, um die Leistung ihrer Organisation zu verbessern.

**B.2 1. Grundsatz:
Kundenorientierung**

Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.

a) Hauptvorteile:

- Erzielung höherer Einnahmen und größerer Marktanteile durch flexible und schnelle Reaktion auf Marktchancen;

Annex B
(informative)

**Quality management
principles**

B.1 General

This annex describes the eight quality management principles which form the basis for the quality management standards prepared by ISO/TC 176. These principles can be used by top management as a framework to guide their organizations towards improved performance.

This annex gives the standardized descriptions of the principles. In addition, it provides examples of the benefits derived from their use and of actions that managers typically take in applying the principles to improve their organizations' performance.

**B.2 Principle 1: Customer
focus**

Organizations depend on their customers and therefore should understand current and future customer needs, should meet customer requirements and strive to exceed customer expectations.

a) Key benefits:

- increased revenue and market share obtained through flexible and fast responses to market opportunities,

Annexe B
(informative)

**Principes de
management de la
qualité**

B.1 Généralités

La présente annexe décrit les huit principes de management de la qualité qui servent de base aux normes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176. Ces principes peuvent être utilisés par la direction comme un cadre pour aider leurs organismes à améliorer leurs performances.

La présente annexe fournit les descriptions normalisées des principes. De plus, elle donne des exemples d'avantages obtenus par leur utilisation et par les actions que les managers entreprennent généralement lorsqu'ils appliquent les principes pour améliorer les performances de leur organisme.

**B.2 Principe 1:
Orientation client**

Les organismes dépendent de leurs clients et il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

a) Avantages clés

- augmentation des recettes et des parts de marché obtenue par des réponses flexibles et rapides aux opportunités du marché,

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — höhere Wirksamkeit bei der Nutzung der Ressourcen der Organisation mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen; — engere Kundenbindung, die zu erneuten Geschäften führt. | <ul style="list-style-type: none"> — increased effectiveness in the use of the organization's resources to enhance customer satisfaction, — improved customer loyalty leading to repeat business. | <ul style="list-style-type: none"> — augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'organisme pour améliorer la satisfaction du client, — amélioration de la fidélité des clients donnant lieu à une activité commerciale continue. |
| <p>b) Die Anwendung des Grundsatzes der Kundenorientierung führt üblicherweise zu Folgendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Untersuchen und Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der Kunden; — Sicherstellen, dass die Ziele der Organisation mit den Erfordernissen und Erwartungen der Kunden verknüpft sind; — Kommunizieren der Erfordernisse und Erwartungen des Kunden in der gesamten Organisation; — Messen der Kundenzufriedenheit und Reaktion auf die Ergebnisse; — systematischem Leiten und Lenken der Kundenbeziehungen; — Sicherstellen einer ausgewogenen Vorgehensweise beim Zufriedenstellen der Kunden und der anderen interessierten Parteien (wie z. B. der Eigentümer, Mitarbeiter, Lieferanten, Geldgeber, der örtlichen Kommunen und der Gesellschaft als Ganzes). | <p>b) Applying the principle of customer focus typically leads to</p> <ul style="list-style-type: none"> — researching and understanding customer needs and expectations, — ensuring that the objectives of the organization are linked to customer needs and expectations, — communicating customer needs and expectations throughout the organization, — measuring customer satisfaction and acting on the results, — systematically managing customer relationships, — ensuring a balanced approach between satisfying customers and other interested parties (such as owners, employees, suppliers, financiers, local communities and society as a whole). | <p>b) Application du principe d'orientation client conduisant généralement à</p> <ul style="list-style-type: none"> — rechercher et comprendre les besoins et les attentes des clients, — s'assurer que les objectifs de l'organisme sont liés aux besoins et aux attentes des clients, — communiquer les besoins et les attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme, — mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats, — gérer systématiquement les relations avec les clients, — assurer une approche équilibrée entre la satisfaction des clients et des autres parties intéressées (tels que propriétaires, employés, fournisseurs, financiers, collectivités locales et la société dans son ensemble). |

B.3 2. Grundsatz: Führung

Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

a) Hauptvorteile:

- Die Mitarbeiter verstehen die Ziele der Organisation und sind motiviert, darauf hinzuwirken;
- Tätigkeiten werden auf einheitliche Weise evaluiert, ausgerichtet und verwirklicht;
- Kommunikationsfehler zwischen den Ebenen einer Organisation werden auf ein Mindestmaß reduziert.

b) Die Anwendung des Grundsatzes der Führung führt üblicherweise zu Folgendem:

- Berücksichtigen der Bedürfnisse aller interessierten Parteien, einschließlich der Kunden, Eigentümer, Mitarbeiter, Lieferanten, Geldgeber, örtlichen Kommunen und der Gesamtgesellschaft;
- Schaffen einer klaren Vision der Zukunft der Organisation;
- Festlegen ehrgeiziger Zielvorgaben und Ziele;
- Schaffen und Bewahren von gemeinsamen Werten, Fairness und ethischen Leitbildern auf allen Ebenen der Organisation;

B.3 Principle 2: Leadership

Leaders establish unity of purpose and direction of the organization. They should create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in achieving the organization's objectives.

a) Key benefits

- people will understand and be motivated towards the organization's goals and objectives,
- activities are evaluated, aligned and implemented in a unified way,
- miscommunication between levels of an organization will be minimized.

b) Applying the principle of leadership typically leads to

- considering the needs of all interested parties including customers, owners, employees, suppliers, financiers, local communities and society as a whole,
- establishing a clear vision of the organization's future,
- setting challenging goals and targets,
- creating and sustaining shared values, fairness and ethical role models at all levels of the organization,

B.3 Principe 2: Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel le personnel peut pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

a) Avantages clés

- le personnel comprend les buts et objectifs de l'organisme et est motivé dans ce sens,
- les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de manière uniforme,
- le manque de communication entre les différents niveaux d'un organisme est réduit au minimum.

b) Application du principe de leadership conduisant généralement à

- tenir compte des besoins de toutes les parties intéressées, y compris les clients, les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble,
- établir une vision claire de l'avenir de l'organisme,
- fixer des enjeux en termes de buts et de cibles,
- créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de rôle en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme,

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — Bilden von Vertrauen und Abbau von Ängsten; | <ul style="list-style-type: none"> — establishing trust and eliminating fear, | <ul style="list-style-type: none"> — établir un climat de confiance et éliminer les craintes, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Ausstatten der Mitarbeiter mit den erforderlichen Ressourcen, Schulung und Freiheit zu Handeln mit Verantwortung und Rechenschaftspflicht; | <ul style="list-style-type: none"> — providing people with the required resources, training and freedom to act with responsibility and accountability, | <ul style="list-style-type: none"> — s'assurer que le personnel dispose des ressources et de la formation ainsi que de la liberté d'agir de façon responsable et créative, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Anregen, Ermutigen und Anerkennen der Beiträge der Mitarbeiter. | <ul style="list-style-type: none"> — inspiring, encouraging and recognizing people's contributions. | <ul style="list-style-type: none"> — motiver, encourager et reconnaître les contributions du personnel. |

**B.4 3. Grundsatz:
Einbeziehung der
Mitarbeiter**

Auf allen Ebenen machen Mitarbeiter das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.

- a) Hauptvorteile:
- motivierte, engagierte und beteiligte Mitarbeiter innerhalb der Organisation;
 - Innovation und Kreativität im Vorantreiben der Ziele der Organisation;
 - Mitarbeiter, die für ihre eigene Leistung verantwortlich sind;
 - Mitarbeiter, die an der ständigen Verbesserung teilzunehmen und ihren Beitrag zu leisten wünschen.

- b) Die Anwendung des Grundsatzes der Einbeziehung der Mitarbeiter führt üblicherweise dazu, dass die Mitarbeiter:
- die Wichtigkeit ihres Beitrags und ihrer Aufgabe innerhalb der Organisation verstehen;

**B.4 Principle 3:
Involvement of
people**

People at all levels are the essence of an organization and their full involvement enables their abilities to be used for the organization's benefit.

- a) Key benefits
- motivated, committed and involved people within the organization,
 - innovation and creativity in furthering the organization's objectives,
 - people being accountable for their own performance,
 - people eager to participate in and contribute to continual improvement.

- b) Applying the principle of involvement of people typically leads to
- people understanding the importance of their contribution and role in the organization,

**B.4 Principe 3:
Implication du
personnel**

Le personnel à tous les niveaux est l'essence même d'un organisme et une totale implication de sa part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

- a) Avantages clés
- un personnel motivé, engagé et impliqué au sein de l'organisme,
 - innovation et créativité dans l'avancement de la réalisation des objectifs de l'organisme,
 - un personnel responsable de ses propres performances,
 - un personnel désireux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

- b) Application du principe d'implication du personnel conduisant généralement à
- la compréhension par le personnel de l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme,

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — die Hemmnisse, die sie in ihrer Leistung einschränken, selbst ermitteln; | <ul style="list-style-type: none"> — people identifying constraints to their performance, | <ul style="list-style-type: none"> — l'identification par le personnel des contraintes imposées à ses performances, |
| <ul style="list-style-type: none"> — akzeptieren, dass sie für Probleme und deren Lösung selbst zuständig sind; | <ul style="list-style-type: none"> — people accepting ownership of problems and their responsibility for solving them, | <ul style="list-style-type: none"> — l'acceptation par le personnel de son implication dans les problèmes et de sa responsabilité pour les résoudre, |
| <ul style="list-style-type: none"> — ihre Leistung in Bezug auf ihre persönlichen Ziele evaluieren; | <ul style="list-style-type: none"> — people evaluating their performance against their personal goals and objectives, | <ul style="list-style-type: none"> — l'évaluation par le personnel de ses performances en fonction de ses buts et objectifs individuels, |
| <ul style="list-style-type: none"> — aktiv nach Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Kompetenz, ihres Wissens und ihrer Erfahrungen suchen; | <ul style="list-style-type: none"> — people actively seeking opportunities to enhance their competence, knowledge and experience, | <ul style="list-style-type: none"> — la recherche active par le personnel d'opportunités d'amélioration de ses compétences, connaissances et expérience, |
| <ul style="list-style-type: none"> — ihr Wissen und ihre Erfahrung ungehindert zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stellen; | <ul style="list-style-type: none"> — people freely sharing knowledge and experience, | <ul style="list-style-type: none"> — le libre partage des connaissances et de l'expérience par le personnel, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Probleme und Themen offen diskutieren. | <ul style="list-style-type: none"> — people openly discussing problems and issues. | <ul style="list-style-type: none"> — un personnel capable de discuter ouvertement des problèmes et des questions. |

**B.5 4. Grundsatz:
 Prozessorientierter
 Ansatz**

Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.

- a) Hauptvorteile:
- geringere Kosten und kürzere Durchlaufzeiten durch die wirksame Nutzung der Ressourcen;
 - bessere, konsistente und vorhersagbare Ergebnisse;
 - gezielte und priorisierte Verbesserungsmöglichkeiten.

**B.5 Principle 4: Process
 approach**

A desired result is achieved more efficiently when activities and related resources are managed as a process.

- a) Key benefits
- lower costs and shorter cycle times through effective use of resources,
 - improved, consistent and predictable results,
 - focused and prioritized improvement opportunities.

**B.5 Principe 4: Approche
 processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.

- a) Avantages clés
- coûts plus faibles et durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources,
 - résultats améliorés, cohérents et prévisibles,
 - opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité.

- | | | |
|--|--|--|
| <p>b) Die Anwendung des Grundsatzes eines prozessorientierten Ansatzes führt üblicherweise zu Folgendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> — systematisches Festlegen der Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein gewünschtes Ergebnis zu erhalten; — eindeutiges Festlegen von Verantwortung und Rechenschaftspflicht für die Leitung und Lenkung von Schlüsseltätigkeiten; — Analysieren und Messen der Fähigkeit von Schlüsseltätigkeiten; — Ermitteln der Schnittstellen für Schlüsseltätigkeiten innerhalb der einzelnen Funktionen der Organisation und zwischen ihnen; — besonderes Beachten solcher Faktoren, wie z. B. Ressourcen, Methoden und Materialien, die zur Verbesserung von Schlüsseltätigkeiten der Organisation dienen; — Bewerten der Risiken, Folgen und Auswirkungen von Tätigkeiten für und auf Kunden, Lieferanten und andere interessierte Parteien. | <p>b) Applying the principle of process approach typically leads to</p> <ul style="list-style-type: none"> — systematically defining the activities necessary to obtain a desired result, — establishing clear responsibility and accountability for managing key activities, — analysing and measuring of the capability of key activities, — identifying the interfaces of key activities within and between the functions of the organization, — focusing on the factors, such as resources, methods, and materials, that will improve key activities of the organization, — evaluating risks, consequences and impacts of activities on customers, suppliers and other interested parties. | <p>b) Application du principe d'approche processus conduisant généralement à</p> <ul style="list-style-type: none"> — définir de manière systématique les activités nécessaires pour obtenir un résultat escompté, — attribuer une responsabilité claire et être responsable pour le management des activités clé, — analyser et mesurer la capacité des activités clé, — identifier les interfaces des activités clés au sein et entre les fonctions de l'organisme, — s'intéresser aux facteurs tels que les ressources, les méthodes et les matériaux susceptibles d'améliorer les activités clés de l'organisme, — évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et les autres parties intéressées. |
|--|--|--|

**B.6 5. Grundsatz:
Systemorientierter
Managementansatz**

Ermitteln, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.

**B.6 Principle 5: System
approach to
management**

Identifying, understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the organization's effectiveness and efficiency in achieving its objectives.

**B.6 Principe 5:
Management par
approche système**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

- | | | |
|--|--|---|
| <p>a) Hauptvorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Integration und Ausrichtung der Prozesse, die die gewünschten Ergebnisse am besten erzielen; — die Fähigkeit, die Bemühungen auf die Schlüsselprozesse zu konzentrieren; — Vertrauensbildung bei den interessierten Parteien in Bezug auf die Widerspruchsfreiheit, Wirksamkeit und Effizienz der Organisation. | <p>a) Key benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> — integration and alignment of the processes that will best achieve the desired results, — ability to focus effort on the key processes, — providing confidence to interested parties as to the consistency, effectiveness and efficiency of the organization. | <p>a) Avantages clés</p> <ul style="list-style-type: none"> — intégration et alignement des processus permettant d'obtenir dans les meilleures conditions les résultats escomptés, — aptitude à porter ses efforts sur les processus clé, — s'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme. |
| <p>b) Die Anwendung des Grundsatzes des systemorientierten Managementansatzes führt üblicherweise zu Folgendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Strukturieren eines Systems, sodass die Ziele der Organisation auf die wirksamste und effizienteste Weise erreicht werden; — Verstehen der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Prozessen des Systems; — strukturierten Vorgehensweisen, die Prozesse aufeinander abstimmen und integrieren; — besserem Verständnis der Aufgaben und Verantwortungen, die notwendig sind, um gemeinsame Ziele zu erreichen und dadurch funktionsübergreifende Barrieren zu reduzieren; — Verstehen der Fähigkeiten der Organisation und der Ermittlung von Einschränkungen in Bezug auf die Ressourcen noch vor Beginn der betreffenden Maßnahme; | <p>b) Applying the principle of system approach to management typically leads to</p> <ul style="list-style-type: none"> — structuring a system to achieve the organization's objectives in the most effective and efficient way, — understanding the interdependencies between the processes of the system, — structured approaches that harmonize and integrate processes, — providing a better understanding of the roles and responsibilities necessary for achieving common objectives and thereby reducing cross-functional barriers, — understanding organizational capabilities and establishing resource constraints prior to action, | <p>b) Application du principe de management par approche système conduisant généralement à</p> <ul style="list-style-type: none"> — structurer un système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la manière la plus efficace et efficiente possible, — comprendre les interdépendances qui existent entre les processus du système, — des approches structurées qui harmonisent et intègrent les processus, — améliorer la compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour atteindre des objectifs communs et de ce fait réduire les obstacles interfonctionnels, — comprendre les capacités organisationnelles et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir, |

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Setzen von Zielen und Festlegen, wie bestimmte Tätigkeiten innerhalb eines Systems ablaufen sollten; — ständigem Verbessern des Systems durch Messung und Evaluierung. | <ul style="list-style-type: none"> — targeting and defining how specific activities within a system should operate, — continually improving the system through measurement and evaluation. | <ul style="list-style-type: none"> — cibler et définir la manière dont il convient que des activités spécifiques fonctionnent au sein d'un système, — améliorer en continu le système par le mesurage et l'évaluation. |
|---|--|--|

**B.7 6. Grundsatz:
 Ständige
 Verbesserung**

Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.

- a) Hauptvorteile:
- Leistungsvorsprung durch verbesserte Fähigkeiten der Organisation;
 - Ausrichtung der Verbesserungsmaßnahmen auf allen Ebenen auf das strategische Ziel der Organisation;
 - Flexibilität, die es ermöglicht, schnell auf sich ergebende Chancen zu reagieren.
- b) Die Anwendung des Grundsatzes der ständigen Verbesserung führt üblicherweise zu Folgendem:
- konsequentes und organisationsweites Anwenden eines Ansatzes zur ständigen Verbesserung der Leistung der Organisation;
 - Schulen der Mitarbeiter zu den Methoden und Werkzeugen der ständigen Verbesserung;

**B.7 Principle 6: Continual
 improvement**

Continual improvement of the organization's overall performance should be a permanent objective of the organization.

- a) Key benefits
- performance advantage through improved organizational capabilities,
 - alignment of improvement activities at all levels to an organization's strategic intent,
 - flexibility to react quickly to opportunities.
- b) Applying the principle of continual improvement typically leads to
- employing a consistent organization-wide approach to continual improvement of the organization's performance,
 - providing people with training in the methods and tools of continual improvement,

**B.7 Principe 6:
 Amélioration
 continue**

Il convient que l'amélioration continue des performances globales d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- a) Avantages clés
- avantage en termes de performances grâce à l'amélioration des capacités organisationnelles,
 - alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux avec les finalités stratégiques de l'organisme,
 - flexibilité à réagir rapidement aux opportunités.
- b) Application du principe d'amélioration continue conduisant généralement à
- employer une approche à l'échelle de l'organisme pour l'amélioration continue des performances de l'organisme,
 - pourvoir à la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue,

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Erheben der ständigen Verbesserung von Produkten, Prozessen und Systemen zu einem Ziel für jede einzelne Person in der Organisation; | <ul style="list-style-type: none"> — making continual improvement of products, processes and systems an objective for every individual in the organization, | <ul style="list-style-type: none"> — instaurer l'amélioration continue des produits, des processus et des systèmes comme un objectif pour chaque individu dans l'organisme, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Festlegen von Zielen für die Anleitung zur ständigen Verbesserung und für Maßnahmen zu ihrer Nachverfolgung; | <ul style="list-style-type: none"> — establishing goals to guide, and measures to track, continual improvement, | <ul style="list-style-type: none"> — fixer des buts pour aider et des mesures pour suivre l'amélioration continue, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Ermitteln und Anerkennen von Verbesserungen. | <ul style="list-style-type: none"> — recognizing and acknowledging improvements. | <ul style="list-style-type: none"> — reconnaître et accepter les améliorations. |

B.8 7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungs- findung

Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.

- a) Hauptvorteile:
- fundierte Entscheidungen;
 - verbesserte Fähigkeit, die Wirksamkeit früherer Entscheidungen durch Bezugnahme auf die Aufzeichnungen von Fakten aufzuzeigen;
 - verbesserte Fähigkeit, Meinungen und Entscheidungen zu bewerten, in Frage zu stellen und zu ändern.
- b) Die Anwendung des Grundsatzes des sachbezogenen Ansatzes zur Entscheidungsfindung führt üblicherweise zu Folgendem:
- Sicherstellen, dass Daten und Informationen ausreichend präzise und verlässlich sind;

B.8 Principle 7: Factual approach to decision making

Effective decisions are based on the analysis of data and information.

- a) Key benefits
- informed decisions,
 - an increased ability to demonstrate the effectiveness of past decisions through reference to factual records,
 - increased ability to review, challenge and change opinions and decisions.
- b) Applying the principle of factual approach to decision making typically leads to
- ensuring that data and information are sufficiently accurate and reliable,

B.8 Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

- a) Avantages clés
- décisions avisées,
 - aptitude accrue à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence aux enregistrements factuels,
 - aptitude accrue à revoir, remettre en question et modifier des opinions et des décisions.
- b) Application du principe d'approche factuelle pour la prise de décision conduisant généralement à
- s'assurer que les données et informations sont suffisamment exactes et fiables,

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — Verfügbarbarmachen der Daten für jene, die sie benötigen; | <ul style="list-style-type: none"> — making data accessible to those who need it, | <ul style="list-style-type: none"> — mettre à disposition les données aux personnes qui en ont besoin, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Analysieren der Daten und Informationen mit Hilfe valider Methoden; | <ul style="list-style-type: none"> — analysing data and information using valid methods, | <ul style="list-style-type: none"> — analyser les données et les informations en appliquant des méthodes valides, |
| <ul style="list-style-type: none"> — Finden von Entscheidungen und Durchführen von Maßnahmen basierend auf der Analyse der Fakten in ausgewogener Weise mit Erfahrung und Intuition. | <ul style="list-style-type: none"> — making decisions and taking action based on factual analysis, balanced with experience and intuition. | <ul style="list-style-type: none"> — prendre des décisions et entreprendre des actions sur la base d'une analyse factuelle, équilibrée avec l'expérience et l'intuition. |

**B.9 8. Grundsatz:
Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen**

Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.

- a) Hauptvorteile:
- verbesserte Fähigkeit zur Wertschöpfung für beide Partner;
 - Flexibilität und Geschwindigkeit der gemeinsamen Reaktion auf veränderte Markt- oder Kundenerfordernisse und -erwartungen;
 - Optimierung von Kosten und Ressourcen.
- b) Die Anwendung des Grundsatzes Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen führt üblicherweise zu Folgendem:
- Aufbauen von Beziehungen, die kurzfristige Gewinne gegen langfristige Überlegungen abwägen;

B.9 Principle 8: Mutually beneficial supplier relationships

An organization and its suppliers are interdependent and a mutually beneficial relationship enhances the ability of both to create value.

- a) Key benefits
- increased ability to create value for both parties,
 - flexibility and speed of joint responses to changing market or customer needs and expectations,
 - optimization of costs and resources.
- b) Applying the principle of mutually beneficial supplier relationships typically leads to
- establishing relationships that balance short-term gains with long-term considerations,

B.9 Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

- a) Avantages clés
- aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties,
 - flexibilité et rapidité de réaction conjointe à l'évolution du marché ou des besoins et attentes des clients,
 - optimisation des coûts et des ressources.
- b) Application du principe de relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs conduisant généralement à
- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme,

- | | | |
|--|--|--|
| — Zusammenfassen von Expertenwissen und Ressourcen mit Partnern; | — pooling of expertise and resources with partners, | — mettre en commun l'expertise et les ressources avec les partenaires, |
| — Ermitteln und Auswählen von entscheidenden Lieferanten; | — identifying and selecting key suppliers, | — identifier et sélectionner les fournisseurs clés, |
| — klare und offene Kommunikation; | — clear and open communication, | — pratiquer une communication claire et ouverte, |
| — gemeinsames Nutzen von Informationen und Aufstellen gemeinsamer Zukunftspläne; | — sharing information and future plans, | — partager les informations et les plans futurs, |
| — Festlegen und Betreiben gemeinsamer Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen; | — establishing joint development and improvement activities, | — établir des activités conjointes de développement et d'amélioration, |
| — Anregen und Ermutigen der Lieferanten zu Verbesserung und Anerkennen des Erreichten. | — inspiring, encouraging and recognizing improvements and achievements by suppliers. | — motiver, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs. |

Anhang C
(informativ)

Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008

Tabelle C.1 gibt die Entsprechungen zwischen ISO 9001:2008 und der vorliegenden Internationalen Norm wieder und zeigt, in welcher Weise diese beiden Internationalen Normen einander ergänzen.

ISO 9001 legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, das für die organisationsinterne Anwendung oder für die Zertifizierung oder zu Vertragszwecken verwendet werden kann, und beachtet besonders die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems in Bezug auf die Erfüllung der Kundenanforderungen.

Die vorliegende Internationale Norm gibt Organisationen, deren oberste Leitung über die Anforderungen von ISO 9001 hinauszu-gehen wünscht, eine Anleitung, um den Erfordernissen und Erwartungen aller interessierten Parteien zu deren Zufriedenheit durch die systematische und ständige Verbesserung der Leistung der Organisation gerecht zu werden.

Annex C
(informative)

Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008

Table C.1 gives the correspondence between ISO 9001:2008 and this International Standard, and shows how the two International Standards complement each other.

ISO 9001 specifies requirements for a quality management system that can be used for internal application by organizations, or for certification, or for contractual purposes and focuses on the effectiveness of the quality management system in meeting the customer requirements.

This International Standard gives guidance for organizations whose top management wish to move beyond the requirements of ISO 9001, to address the needs and expectations of all interested parties and their satisfaction, by systematic and continual improvement of the organization's performance.

Annexe C
(informative)

Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008

Le Tableau C.1 donne la correspondance entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001:2008, et indique comment les deux Normes internationales se complètent.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire aux exigences des clients.

La présente Norme internationale donne des lignes directrices pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, pour traiter les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées et leur satisfaction, par l'amélioration continue et systématique des performances de l'organisme.

Tabelle C.1 — Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008

Abschnitt von ISO 9004:2009	Abschnitt von ISO 9001:2008
4.1 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation) Allgemeines	4.1 (Qualitätsmanagementsystem) Allgemeine Anforderungen 5.1 Selbstverpflichtung der Leitung
—	4.2 Dokumentationsanforderungen
4.2 Nachhaltiger Erfolg	—
4.3 Das Umfeld der Organisation	7.2 Kundenbezogene Prozesse
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen	5.2 Kundenorientierung
5.1 (Strategie und Politik) Allgemeines	5.3 Qualitätspolitik
5.2 Konzeption von Strategie und Politik	5.3 Qualitätspolitik
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik	5.4 Planung
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik	5.5.3 Interne Kommunikation 7.2.3 Kommunikation mit den Kunden
6.1 (Management von Ressourcen) Allgemeines	6.1 Bereitstellung von Ressourcen
6.2 Finanzielle Ressourcen	—
6.3 Mitarbeiter der Organisation	6.2 Personelle Ressourcen
6.3.1 Mitarbeiterführung	
6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter	6.2.2 Kompetenz, Schulung und Bewusstsein
6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter	—
6.4 Lieferanten und Partner	7.4.1 Beschaffungsprozess
6.4.1 Allgemeines	
6.4.2 Auswahl, Evaluierung und Verbesserung der Fähigkeiten von Lieferanten und Partnern	7.4.1 Beschaffungsprozess
6.5 Infrastruktur	6.3 Infrastruktur
6.6 Arbeitsumgebung	6.4 Arbeitsumgebung
6.7 Wissen, Information und Technologie	—
6.8 Natürliche Ressourcen	—
7.1 (Prozessmanagement) Allgemeines	4.1 (Qualitätsmanagementsystem) Allgemeine Anforderungen
7.2 Prozessplanung und -lenkung	7.1 Planung der Produktrealisierung 7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis	5.5.1 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation ^{N1)}
8.1 (Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung) Allgemeines	8.1 Allgemeines 7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln
8.2 Überwachung	8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen 8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts

N1) Nationale Fußnote: Der Eintrag ist inkonsistent. In ISO 9001:2008 bzw. DIN EN ISO 9001:2008 gibt es die Abschnitte „5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation“ und „5.5.1 Verantwortung und Befugnis“.

Tabelle C.1 (fortgesetzt)

Abschnitt von ISO 9004:2009	Abschnitt von ISO 9001:2008
8.3.1 (Messung) Allgemeines	8.2 Überwachung und Messung 8.2.1 Kundenzufriedenheit
8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen	8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen
8.3.3 Internes Audit	8.2.2 Internes Audit
8.3.4 Selbstbewertung	—
8.3.5 Benchmarking	—
8.4 Analyse	8.4 Datenanalyse
8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen	5.6 Managementbewertung
9.1 (Verbesserung, Innovation und Lernen) Allgemeines	8.5 Verbesserung
9.2 Verbesserung	8.5 Verbesserung
9.3 Innovation	7.3 Entwicklung
9.4 Lernen	—

Table C.1 — Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008

Subclause in ISO 9004:2009	Subclause in ISO 9001:2008
4.1 (Managing for the sustained success of an organization) General	4.1 (Quality management system) General requirements 5.1 Management commitment
—	4.2 Documentation requirements
4.2 Sustained success	—
4.3 The organization's environment	7.2 Customer related processes
4.4 Interested parties, needs and expectations	5.2 Customer focus
5.1 (Strategy and policy) General	5.3 Quality policy
5.2 Strategy and policy formulation	5.3 Quality policy
5.3 Strategy and policy deployment	5.4 Planning
5.4 Strategy and policy communication	5.5.3 Internal communication 7.2.3 Customer communication
6.1 (Resource management) General	6.1 Provision of resources
6.2 Financial resources	—
6.3 People in the organization	6.2 Human resources
6.3.1 Management of people	
6.3.2 Competence of people	6.2.2 Competence, training and awareness
6.3.3 Involvement and motivation of people	—
6.4 Suppliers and partners	7.4.1 Purchasing process
6.4.1 General	
6.4.2 Selection, evaluation and improvement of the capabilities of suppliers and partners	7.4.1 Purchasing process
6.5 Infrastructure	6.3 Infrastructure
6.6 Work environment	6.4 Work environment
6.7 Knowledge, information and technology	—
6.8 Natural resources	—
7.1 (Processes management) General	4.1 (Quality management system) General requirements
7.2 Process planning and control	7.1 Planning of product realization 7.5 Production and service provision
7.3 Process responsibility and authority	5.5.1 Responsibility, authority and communication
8.1 (Monitoring, measurement, analysis and review) General	8.1 General 7.6 Control of monitoring and measuring equipment
8.2 Monitoring	8.2.3 Monitoring and measurement of processes 8.2.4 Monitoring and measurement of product

Table C.1 (continued)

Subclause in ISO 9004:2009	Subclause in ISO 9001:2008
8.3.1 (Measurement) General	8.2 Monitoring and measurement 8.2.1 Customer satisfaction
8.3.2 Key performance indicators	8.2.3 Monitoring and measurement of processes
8.3.3 Internal audit	8.2.2 Internal audit
8.3.4 Self-assessment	—
8.3.5 Benchmarking	—
8.4 Analysis	8.4 Analysis of data
8.5 Review of information from monitoring and measurement and analysis	5.6 Management review
9.1 (Improvement, innovation and learning) General	8.5 Improvement
9.2 Improvement	8.5 Improvement
9.3 Innovation	7.3 Design and development
9.4 Learning	—

Tableau C.1 — Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008

Paragraphe de l'ISO 9004:2009	Paragraphe de l'ISO 9001:2008
4.1 (Gestion des performances durables d'un organisme) Généralités	4.1 (Système de management de la qualité) Exigences générales 5.1 Engagement de la direction
—	4.2 Exigences relatives à la documentation
4.2 Performances durables	—
4.3 Environnement de l'organisme	7.2 Processus relatifs aux clients
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	5.2 Écoute client
5.1 (Élaboration, planification et déploiement de la stratégie et des politiques) Généralités	5.3 Politique qualité
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	5.3 Politique qualité
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	5.4 Planification
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	5.5.3 Communication interne 7.2.3 Communication avec les clients
6.1 (Management des ressources) Généralités	6.1 Mise à disposition des ressources
6.2 Ressources financières	—
6.3 Personnel de l'organisme	6.2 Ressources humaines
6.3.1 Management du personnel	
6.3.2 Compétences du personnel	6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation
6.3.3 Implication et motivation du personnel	—
6.4 Partenaires et fournisseurs	7.4.1 Processus d'achat
6.4.1 Généralités	
6.4.2 Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires	7.4.1 Processus d'achat
6.5 Infrastructure	6.3 Infrastructures
6.6 Environnement de travail	6.4 Environnement de travail
6.7 Connaissances, informations et technologie	—
6.8 Ressources naturelles	—
7.1 (Management des processus) Généralités	4.1 (Système de management de la qualité) Exigences générales
7.2 Planification et maîtrise des processus	7.1 Planification de la réalisation du produit 7.5 Production et préparation du service
7.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus	5.5.1 Responsabilité, autorité et communication
8.1 (Surveillance, mesure, analyse et revue) Généralités	8.1 Généralités 7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure
8.2 Surveillance	8.2.3 Surveillance et mesure des processus 8.2.4 Surveillance et mesure du produit

Tableau C.1 (suite)

Paragraphe de l'ISO 9004:2009	Paragraphe de l'ISO 9001:2008
8.3.1 (Mesurage) Généralités	8.2 Surveillance et mesurage 8.2.1 Satisfaction du client
8.3.2 Indicateurs de performance clés	8.2.3 Surveillance et mesure des processus
8.3.3 Audit interne	8.2.2 Audit interne
8.3.4 Auto-évaluation	—
8.3.5 Benchmarking	—
8.4 Analyse	8.4 Analyse des données
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse	5.6 Revue de direction
9.1 (Amélioration, innovation et apprentissage) Généralités	8.5 Amélioration
9.2 Amélioration	8.5 Amélioration
9.3 Innovation	7.3 Conception et développement
9.4 Apprentissage	—

Literaturhinweise

- [1] ISO 9001:2008, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 10001, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*
- [3] ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*
- [4] ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*
- [7] ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*
- [8] ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*
- [9] ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*
- [10] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
- [11] ISO 10014, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*
- [12] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [13] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
- [15] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [16] ISO 14040, *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*
- [17] ISO 14044, *Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines*
- [18] ISO/TR 14047, *Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 14042²⁾*
- [19] ISO/TS 14048, *Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format*
- [20] ISO/TR 14049, *Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis²⁾*

1) In Erarbeitung.

2) ISO 14041:1998 und ISO 14042:2000 wurden gemeinsam durch ISO 14040:2006 und ISO 14044:2006 ersetzt.

- [21] ISO/TR 14062, *Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development*
- [22] ISO 19011, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
- [23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility*¹⁾
- [24] ISO/IEC 27000, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary*
- [25] ISO/IEC 27001, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*
- [26] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
- [27] ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software*
- [28] IEC 60300-1, *Dependability management — Part 1: Dependability management systems*
- [29] IEC 61160, *Design review*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems — Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Quality management principles*³⁾, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 — Selection and use*³⁾, ISO, 2008
- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*⁴⁾, ISO, 2008
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 176*⁵⁾, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *ISO Management Systems*⁶⁾
- [38] Reference web sites: <http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

1) In Erarbeitung.

3) Zu beziehen bei den Webseiten: <http://www.iso.org> oder <http://www.iso.org/tc176/sc2>.

4) Zu beziehen bei der Webseite: <http://www.iso.org/tc176/sc2>.

5) Wird zwecks Angleichung an ISO 9001:2008 aktualisiert.

6) Eine zweimonatliche Veröffentlichung, die einen umfassenden Überblick über die internationalen Entwicklungen in Bezug auf Managementsystem-Normen der ISO gibt, einschließlich deren Umsetzung durch verschiedene Organisationen weltweit. Zu beziehen beim Zentralsekretariat der ISO (sales@iso.org).

Bibliography

- [1] ISO 9001:2008, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 10001, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*
- [3] ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*
- [4] ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*
- [7] ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*
- [8] ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*
- [9] ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*
- [10] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
- [11] ISO 10014, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*
- [12] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [13] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
- [15] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [16] ISO 14040, *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*
- [17] ISO 14044, *Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines*
- [18] ISO/TR 14047, *Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 14042²⁾*
- [19] ISO/TS 14048, *Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format*
- [20] ISO/TR 14049, *Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis²⁾*

1) Under preparation.

2) ISO 14041:1998 and ISO 14042:2000 have jointly been cancelled and replaced by ISO 14040:2006 and ISO 14044:2006.

- [21] ISO/TR 14062, *Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development*
- [22] ISO 19011, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
- [23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility*¹⁾
- [24] ISO/IEC 27000, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary*
- [25] ISO/IEC 27001, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*
- [26] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
- [27] ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software*
- [28] IEC 60300-1, *Dependability management — Part 1: Dependability management systems*
- [29] IEC 61160, *Design review*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems — Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Quality management principles*³⁾, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 — Selection and use*³⁾, ISO, 2008
- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*⁴⁾, ISO, 2008
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 176*⁵⁾, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *ISO Management Systems*⁶⁾
- [38] Reference web sites: <http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

1) Under preparation.

3) Available from websites: <http://www.iso.org> or <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Available from website: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) To be updated and aligned with ISO 9001:2008.

6) A bimonthly publication which provides comprehensive coverage of international developments relating to ISO's management system standards, including news of their implementation by diverse organizations around the world. Available from ISO Central Secretariat (sales@iso.org).

Bibliographie

- [1] ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*
- [2] ISO 10001, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes*
- [3] ISO 10002, *Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*
- [4] ISO 10003, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage*
- [6] ISO 10005, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité*
- [7] ISO 10006, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*
- [8] ISO 10007, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion de la configuration*
- [9] ISO 10012, *Systèmes de management de la mesure — Exigences pour les processus et les équipements de mesure*
- [10] ISO/TR 10013, *Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité*
- [11] ISO 10014, *Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques*
- [12] ISO 10015, *Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation*
- [13] ISO/TR 10017, *Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services*
- [15] ISO 14001, *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*
- [16] ISO 14040, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre*
- [17] ISO 14044, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exigences et lignes directrices*
- [18] ISO/TR 14047, *Management environnemental — Évaluation de l'impact du cycle de vie — Exemples d'application de l'ISO 14042²⁾*
- [19] ISO/TS 14048, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Format de documentation de données*

1) En cours d'élaboration.

2) L'ISO 14041:1998 et l'ISO 14042:2000 ont été conjointement annulées et remplacées par l'ISO 14040:2006 et l'ISO 14044:2006.

- [20] ISO/TR 14049, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exemples d'application de l'ISO 14041 traitant de la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire*²⁾
- [21] ISO/TR 14062, *Management environnemental — Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit*
- [22] ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*
- [23] ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*¹⁾
- [24] ISO/CEI 27000, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Vue d'ensemble et vocabulaire*
- [25] ISO/CEI 27001, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Exigences*
- [26] ISO 31000, *Management du risque — Principes et lignes directrices*
- [27] ISO/CEI 90003, *Ingénierie du logiciel — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 aux logiciels informatiques*
- [28] CEI 60300-1, *Gestion de la sûreté de fonctionnement — Partie 1: Gestion du programme de sûreté de fonctionnement*
- [29] CEI 61160, *Revue de conception*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems — Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Principes de management de la qualité*³⁾, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 — Sélection et utilisation*³⁾, ISO, 2008
- [34] *Directives sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management*⁴⁾, ISO, 2008
- [35] *Recommandations de l'ISO aux PME pour mettre en œuvre l'ISO 9001:2000; élaboré par l'ISO/TC 176*⁵⁾, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *Systèmes de management ISO*⁶⁾
- [38] Sites web de référence:
<http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

1) En cours d'élaboration.

3) Disponible sur les sites web: <http://www.iso.org> ou <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Disponible sur le site web: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) Doit être mis à jour et aligné avec l'ISO 9001:2008.

6) Publication bimestrielle offrant une vue d'ensemble des développements sur le plan international en relation avec les normes ISO sur les systèmes de management et comprenant des nouvelles relatives à leur mise en œuvre par diverses organisations dans le monde entier. Peut être obtenue auprès du Secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org).