

Geregistreeerde Belgische norm

NBN EN ISO 9004 NL

3e uitg., maart 2010

Normklasse: X 50

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

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

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

Toelating tot publicatie: 19 maart 2010

Vervangt NBN EN ISO 9004 (2000).

Deze Europese norm EN ISO 9004:2009 heeft de status van een Belgische norm.
Deze Europese norm bestaat in drie officiële versies (Duits, Engels, Frans).

De Nederlandstalige versie is uitgegeven onder de verantwoordelijkheid van het NBN. Deze NBN EN ISO 9004 NL is identiek aan de NBN EN ISO 9004 3e uitg., november 2009 en heeft dezelfde status als de officiële versies.

Hoewel de grootste zorg is besteed aan deze Nederlandstalige uitgave, kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. Het NBN kan dan ook niet aansprakelijk worden gesteld voor rechtstreekse en/of onrechtstreekse schade, ontstaan door of verband houdend met de toepassing van deze uitgave.



Bureau voor Normalisatie - Birminghamstraat 131 - 1070 Brussel - België

Tel: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be
Bank 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 BTW BE0880857592

*norme belge
enregistrée*

NBN EN ISO 9004 NL

3e éd., mars 2010

Indice de classement: X 50

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

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

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

Autorisation de publication: 19 mars 2010

Remplace NBN EN ISO 9004 (2000).

La présente norme européenne EN ISO 9004:2009 a le statut d'une norme belge.
La présente norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français).

La version en néerlandais est publiée sous la responsabilité du NBN. Cette norme NBN EN ISO 9004 NL est identique à la NBN EN ISO 9004, 3e éd., novembre 2009 et a le même statut que les versions officielles. Bien que le plus grand soin ait été apporté à la réalisation de cette édition néerlandaise, des erreurs ou omissions ne peuvent être totalement exclues. Par conséquent, le NBN décline toute responsabilité pour les dommages directs et/ou indirects dus ou liés à l'application de la présente édition.



Bureau de Normalisation - Rue de Birmingham 131 - 1070 Bruxelles - Belgique

Tél: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be
Banque 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 TVA BE0880857592

EUROPESE NORM
 EUROPÄISCHE NORM
 EUROPEAN STANDARD
 NORME EUROPÉENNE

EN ISO 9004

November 2009

ICS 03.120.10

Vervangt EN ISO 9004:2000

Nederlandstalige versie

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

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)

Deze norm is de Nederlandstalige versie van de Europese norm EN ISO 9004, november 2009. Hij is vertaald door het NEN. Hij heeft dezelfde status als de officiële versies.

Deze Europese norm is door de CEN aangenomen op 1 oktober 2009.

De CEN-leden zijn verplicht zich te houden aan het huishoudelijk reglement van de CEN/CENELEC waarin is vastgelegd onder welke voorwaarden aan deze Europese norm, zonder veranderingen, de status van nationale norm moet worden gegeven. Bijgewerkte lijsten van en bibliografische gegevens betreffende zulke nationale normen kunnen op aanvraag worden verkregen bij het centrale secretariaat en bij elk CEN-lid.

Deze Europese norm bestaat in drie officiële versies (Duits, Engels en Frans). Een versie in een andere taal, die onder verantwoordelijkheid van een CEN-lid in zijn landstaal is gemaakt en die is aangemeld bij het centrale secretariaat, heeft dezelfde status als de officiële versies.

Leden van de CEN zijn de nationale normalisatie-organisaties van België, Bulgarije, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, IJsland, Italië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Malta, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Slovenië, Slowakije, Spanje, Tsjechië, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Zwitserland.



EUROPESE COMMISSIE VOOR NORMALISATIE
 EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
 EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
 COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Managementcentrum: Marnixlaan 17, B-1000 Brussel

(blanco)

Inhoud

Voorwoord.....	4
ISO-Voorwoord	4
Inleiding.....	5
1 Onderwerp en toepassingsgebied.....	7
2 Normatieve verwijzing.....	7
3 Termen en definities.....	7
4 Managen op duurzaam succes van een organisatie.....	7
4.1 Algemeen.....	7
4.2 Duurzaam succes	8
4.3 De omgeving van de organisatie	8
4.4 Belanghebbenden, behoeften en verwachtingen.....	9
5 Strategie en beleid.....	9
5.1 Algemeen.....	9
5.2 Formulering van strategie en beleid.....	9
5.3 Uitrollen van strategie en beleid	10
5.4 Communicatie van strategie en beleid.....	11
6 Management van middelen.....	11
6.1 Algemeen.....	11
6.2 Financiële middelen	12
6.3 Medewerkers in de organisatie	12
6.4 Leveranciers en partners.....	14
6.5 Infrastructuur	15
6.6 Werkomgeving.....	15
6.7 Kennis, informatie en technologie.....	16
6.8 Natuurlijke middelen	17
7 Procesmanagement	17
7.1 Algemeen.....	17
7.2 Planning en beheersing van processen.....	17
7.3 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor processen	18
8 Monitoren, meten, analyse en beoordelen.....	18
8.1 Algemeen.....	18
8.2 Monitoren	18
8.3 Meten	19
8.4 Analyse	22
8.5 Beoordeling van informatie uit monitoren, meten en analyse.....	22
9 Verbetering, innovatie en leren	23
9.1 Algemeen.....	23
9.2 Verbetering.....	24
9.3 Innovatie	24
9.4 Leren	25
Bijlage A (informatief) Instrument voor zelfevaluatie	27
Bijlage B (informatief) Kwaliteitsmanagementprincipes.....	48
Bijlage C (informatief) Overeenkomst tussen ISO 9004:2009 en ISO 9001:2008	53
Bibliografie.....	55

Voorwoord

Dit document (EN ISO 9004:2009) werd opgesteld door Technische Commissie ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance".

Aan deze norm moet uiterlijk in mei 2010 de status van nationale norm worden gegeven, ofwel door publicatie van een identieke tekst, of door bekrachtiging, en strijdige nationale normen moeten uiterlijk in mei 2010 worden ingetrokken.

Sommige delen van dit document zijn mogelijk beschermd door patentrechten. CEN is niet verantwoordelijk voor identificatie van dergelijke patentrechten.

Dit document vervangt EN ISO 9004:2000.

Volgens het huishoudelijk reglement van de CEN/CENELEC zijn de normalisatie-instituten van de volgende landen verplicht deze Europese norm in te voeren: België, Bulgarije, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, IJsland, Italië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Malta, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Slovenië, Slowakije, Spanje, Tsjechië, het Verenigd Koninkrijk, Zweden, Zwitserland.

ISO-Voorwoord

ISO (*International Organization for Standardization*) is een wereldwijde federatie van nationale normalisatie-instituten (de ISO-leden). Het voorbereidingswerk voor internationale normen wordt doorgaans uitgevoerd door de technische commissies van de ISO. Elk lid dat interesse heeft in een onderwerp waarvoor een technische commissie is samengesteld, heeft recht op vertegenwoordiging in deze commissie. Internationale organisaties, zowel overheidsinstanties als niet-gouvernementele organisaties, nemen in samenwerking met ISO ook deel aan deze werkzaamheden. ISO werkt nauw samen met de *International Electrotechnical Commission* (IEC) inzake alle elektrotechnische normalisatie.

Internationale normen worden opgesteld overeenkomstig de voorschriften die in de ISO/IEC-richtlijnen deel 2 zijn opgenomen.

De voornaamste taak van de technische commissies is de voorbereiding van internationale normen. Ontwerpversies van internationale normen die zijn aangenomen door de technische commissies, worden ter stemming voorgelegd aan de leden. Publicatie als internationale norm vereist goedkeuring van ten minste 75 % van de stemmen die zijn uitgebracht door deelnemende leden.

Sommige delen van dit document zijn mogelijk beschermd door patentrechten. ISO is niet verantwoordelijk voor identificatie van dergelijke patentrechten.

ISO 9004 werd opgesteld door Technische Commissie ISO/TC 176 "Quality management and Quality assurance", Subcommissie SC 2 "Quality systems".

Deze derde versie vervangt de tweede versie (ISO 9004:2000), die technisch is herzien.

Met managen op duurzaam succes van een organisatie is de invalshoek voor ISO 9004 in belangrijke mate gewijzigd, hetgeen heeft geleid tot ingrijpende wijzigingen in structuur en inhoud van het document.

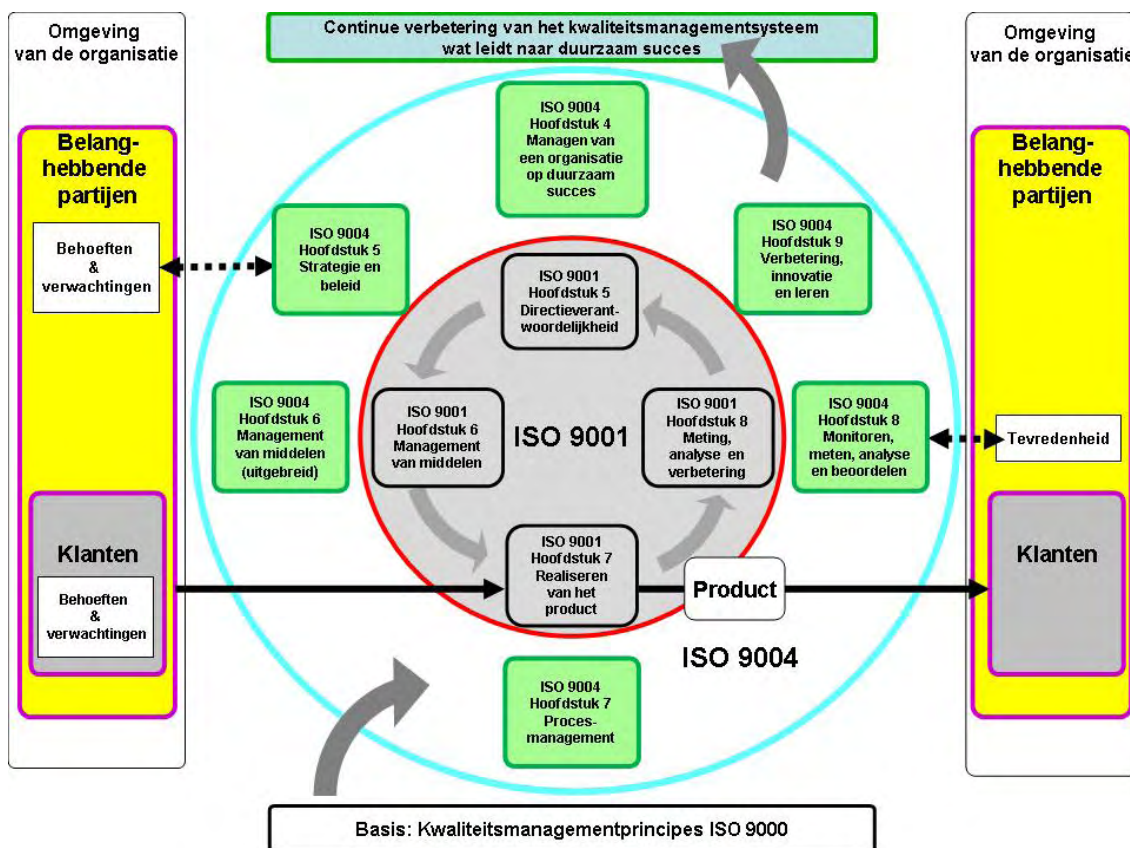
Inleiding

Deze internationale norm biedt richtlijnen aan de hand waarvan een organisatie duurzaam succes kan behalen in een complexe, veeleisende en steeds veranderende omgeving, door een benadering op basis van kwaliteitsmanagement te kiezen.

Het duurzame succes van een organisatie wordt behaald door haar vermogen om op evenwichtige manier en op lange termijn te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van haar klanten en andere belanghebbenden. Duurzaam succes kan worden behaald door het doeltreffende management van de organisatie, door bewustzijn van de omgeving van de organisatie, door leerprocessen, en door geschikte toepassing van verbeteringen of innovaties of beide.

In deze internationale norm wordt zelfevaluatie aanbevolen als belangrijk hulpmiddel voor het beoordelen van het ontwikkelingsniveau van een organisatie in termen van leiderschap, strategie, managementsysteem, middelen en processen, om sterke en zwakke punten en kansen voor verbeteringen of innovaties te identificeren of voor beide.

Deze internationale norm biedt een breder perspectief op kwaliteitsmanagement dan ISO 9001, de norm richt zich op de behoeften en verwachtingen van alle relevante belanghebbenden en biedt richtlijnen voor de systematische en continue verbetering van de algehele prestaties van de organisatie. Figuur 1 toont een uitgebreid model van een procesgericht managementsysteem waarin de elementen van ISO 9001 en ISO 9004 zijn verwerkt.



Legenda

- → informatiestroom
- activiteiten die waarde toevoegen

Figuur 1 — Uitgebreid model van een op processen gebaseerd kwaliteitsmanagementsysteem

EN ISO 9004 : 2009

Deze internationale norm is afgestemd op ISO 9001 en is compatibel met andere normen voor managementsystemen. Dergelijke normen vullen elkaar aan, maar kunnen ook afzonderlijk worden gebruikt.

Bijlage A biedt een hulpmiddel voor organisaties om hun eigen sterke en zwakke punten zelf te evalueren, hun ontwikkelingsniveau te bepalen en kansen voor verbetering en innovatie kan identificeren.

Bijlage B biedt een beschrijving van de kwaliteitsmanagementprincipes die de basis zijn van de door ISO/TC 176 voorbereide kwaliteitsmanagementsysteemnormen.

Bijlage C toont per hoofdstuk de overeenkomsten tussen ISO 9001:2008 en deze internationale norm.

Managen op duurzaam succes van een organisatie – Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement

1 Onderwerp en toepassingsgebied

Deze internationale norm biedt richtlijnen aan de hand waarvan een organisatie duurzaam succes kan behalen, door een benadering op basis van kwaliteitsmanagement te kiezen. De norm is van toepassing op elke organisatie, ongeacht de omvang, aard of activiteiten van de organisatie.

Deze internationale norm is niet bedoeld voor certificatie, regelgeving of contractuele doeleinden.

2 Normatieve verwijzing

De volgende documenten waar in de tekst naar wordt verwezen, hebben betrekking op de toepassing van dit document. Bij gedateerde verwijzingen is alleen de aangehaalde versie van toepassing. Bij ongedateerde verwijzingen is de laatste versie van het document (met inbegrip van wijzigingsbladen) waarnaar is verwezen van toepassing.

ISO 9000 Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst

3 Termen en definities

Met betrekking tot dit document zijn de termen en definities gegeven in ISO 9000 van toepassing, evenals de volgende.

3.1

duurzaam succes

<organisatie> resultaat van het vermogen van een organisatie om op de lange termijn haar doelstellingen te behalen en te handhaven

3.2

omgeving van de organisatie

combinatie van interne en externe factoren en omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het behalen van doelstellingen van de organisatie en haar gedrag ten opzichte van haar belanghebbenden

4 Managen op duurzaam succes van een organisatie

4.1 Algemeen

Om duurzaam succes te behalen, behoort de directie een benadering op basis van kwaliteitsmanagement te kiezen. Het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie behoort te zijn gebaseerd op de principes die in bijlage B zijn beschreven. Deze principes beschrijven concepten die de basis vormen voor een doeltreffend kwaliteitsmanagementsysteem. Om duurzaam succes te behalen, behoort de directie deze principes toe te passen op het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie.

De organisatie behoort haar kwaliteitsmanagementsysteem te ontwikkelen om te zorgen voor:

- efficiënt gebruik van middelen,
- besluitvorming gebaseerd op feitelijk bewijs, en
- het richten op klanttevredenheid en op de behoeften en verwachtingen van andere relevante belanghebbenden.