
**Vodenje za trajno uspešnost organizacije – Pristop z vodenjem kakovosti
(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)

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

(standards.iteh.ai)

SIST EN ISO 9004:2009

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

NACIONALNI UVOD

Standard SIST EN ISO 9004 (sl, en), Vodenje za trajno uspešnost organizacije – Pristop z vodenjem kakovosti, 2009, ima status slovenskega standarda in je istoveten evropskemu standardu EN ISO 9004, Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (ISO 9004:2009), 2009.

NACIONALNI PREDGOVOR

Mednarodni standard ISO 9004:2009 je pripravil tehnični odbor Mednarodne organizacije za standardizacijo ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti. Slovenski standard SIST EN ISO 9004:2009 je prevod angleškega besedila evropskega standarda EN ISO 9004:2009, ki je istoveten mednarodnemu standardu, dodan je evropski predgovor k dokumentu. V primeru spora glede besedila slovenskega prevoda v tem standardu je odločilen izvirni evropski standard v angleškem jeziku. Slovensko-angleško izdajo standarda je pripravil in dne 8. oktobra 2009 potrdil za izdajo SIST/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti.

ZVEZE S STANDARDI

S privzemom tega evropskega standarda, ki je istoveten mednarodnemu standardu, veljajo za omejeni namen referenčnih standardov vsi standardi, navedeni v izvirniku, razen standardov, ki so že sprejeti v nacionalno standardizacijo:

SIST EN ISO 9000:2005 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
SIST EN ISO 9001:2008 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve
SIST ISO 10001:2008 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za kodeks ravnanja organizacij
SIST ISO 10002:2004 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za ravnanje s pritožbami v organizacijah
SIST ISO 10003:2008 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za reševanje nesoglasij z odjemalci s pomočjo drugih organizacij
SIST ISO 10005:2005 (en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za plane kakovosti
SIST ISO 10006:2004 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za vodenje kakovosti projektov
SIST ISO 10007:2004 (en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za vodenje konfiguracij
SIST EN ISO 10012:2003 (sl,en)	Sistemi vodenja meritev – Zahteve za procese merjenja in merilno opremo
SIST ISO/TR 10013:2002 (sl,en)	Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti
SIST ISO 10014:2006 (sl,en)	Vodenje kakovosti – Smernice za doseganje finančnih in ekonomskih koristi
SIST ISO 10015:2002 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje
SIST ISO/TR 10017:2003 (en)	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000
SIST ISO 10019:2005 (en)	Smernice za izbiro svetovalcev za sisteme vodenja kakovosti in uporabo njihovih storitev
SIST EN ISO 14001:2005 (sl,en)	Sistemi ravnanja z okoljem – Zahteve z navodili za uporabo
SIST EN ISO 14040:2006 (en)	Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje življenjskega cikla – Načela in okviri
SIST EN ISO 14044:2006 (en)	Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje življenjskega cikla – Zahteve in smernice

SIST-TP ISO/TR 14047:2008 (en,fr)	Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje vpliva življenjskega cikla – Primeri uporabe ISO 14042
SIST-TS ISO/TS 14048:2008 (en,fr)	Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje življenjskega cikla – Oblika dokumentiranja podatkov za ocenjevanje življenjskega cikla
SIST-TP ISO/TR 14049:2008 (en,fr)	Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje življenjskega cikla – Primeri uporabe ISO 14041 za opredelitev cilja in namena ter inventarizacijo
SIST-TP ISO/TR 14062:2008 (en,fr)	Ravnanje z okoljem – Vključitev okoljskih vidikov v načrtovanje in razvoj proizvodov
SIST EN ISO 19011:2003 (sl,en)	Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem
SIST EN 60300-1:2004 (en)	Vodenje zagotovljivosti – 1. del: Sistemi vodenja zagotovljivosti
SIST EN 61160:2007 (en)	Pregled zasnove.

PREDHODNA IZDAJA

- SIST EN ISO 9004:2004 (sl,en)

OSNOVA ZA IZDAJO STANDARDA

- Privzem standarda EN ISO 9004:2009.

OPOMBE

- Povsod, kjer se v besedilu standarda uporablja izraz “evropski” ali “mednarodni” standard, v SIST EN ISO 9004:2009 to pomeni “slovenski” standard.
- Nacionalni uvod in nacionalni predgovor nista sestavna dela standarda.
- Ta nacionalni dokument je istoveten EN ISO 9004:2009 in je objavljen z dovoljenjem

CEN
Rue de Stassart, 36
1050 Bruxelles
Belgija

- This national document is identical to EN ISO 9004:2009 and is published with the permission of

CEN
Rue de Stassart, 36
1050 Bruxelles
Belgium

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

SIST EN ISO 9004:2009

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

Slovenska izdaja

**Vodenje za trajno uspešnost organizacije –
Pristop z vodenjem kakovosti (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)

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

Ta evropski standard je CEN sprejel dne 1. oktobra 2009.

Članice CEN morajo izpolnjevati določila poslovnika CEN/CENELEC, s katerim je predpisano, da mora biti ta standard brez kakršnihkoli sprememb sprejet kot nacionalni standard. Seznami najnovejših izdaj teh nacionalnih standardov in njihovi bibliografski podatki so na voljo pri Centralnem sekretariatu ali članicah CEN.

[SIST EN ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02ea9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009)

Ta evropski standard obstaja v treh uradnih izdajah (nemški, angleški in francoski). Izdaje v drugih jezikih, ki jih članice CEN na lastno odgovornost prevedejo in izdajo ter prijavijo pri centralnem sekretariatu CEN, veljajo kot uradne izdaje.

Članice CEN so nacionalne ustanove za standardizacijo Avstrije, Belgije, Bolgarije, Cipra, Češke republike, Danske, Estonije, Finske, Francije, Grčije, Irske, Islandije, Italije, Latvije, Litve, Luksemburga, Madžarske, Malte, Nemčije, Nizozemske, Norveške, Poljske, Portugalske, Romunije, Slovaške, Slovenije, Španije, Švedske, Švice in Združenega kraljestva.

CEN

Evropski komite za standardizacijo
European Committee for Standardization
Europäisches Komitee für Normung
Comité Européen de Normalisation

Centralni sekretariat: Avenue Marnix 17, B-1000 Bruselj

Predgovor

Ta dokument (EN ISO 9004:2009) je pripravil tehnični odbor ISO/TC 176 "Vodenje in zagotavljanje kakovosti".

Ta evropski standard mora dobiti status nacionalnega standarda z objavo istovetnega besedila ali z razglasitvijo najpozneje do maja 2010, nacionalne standarde, ki so v nasprotju s tem standardom, pa je treba umakniti najpozneje do maja 2010.

Opozoriti je treba na možnost, da so lahko nekateri elementi tega standarda predmet patentnih pravic. CEN (in/ali CENELEC) ne prevzemata odgovornosti za identifikacijo katerih koli ali vseh takih patentnih pravic.

Ta evropski standard nadomešča EN ISO 9004:2000.

V skladu z notranjimi predpisi CEN/CENELEC morajo ta evropski standard obvezno uvesti nacionalne organizacije za standardizacijo naslednjih držav: Avstrije, Belgije, Bolgarije, Cipra, Češke republike, Danske, Estonije, Finske, Francije, Grčije, Irske, Islandije, Italije, Latvije, Litve, Luksemburga, Madžarske, Malte, Nemčije, Nizozemske, Norveške, Poljske, Portugalske, Romunije, Slovaške, Slovenije, Španije, Švedske, Švice in Združenega kraljestva.

Razglasitvena objava

Besedilo standarda ISO 9004:2009 je CEN odobril kot standard **EN ISO 9004:2009** brez kakršnihkoli sprememb.

ITeH STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2009](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

VSEBINA	Stran
Predgovor	6
Uvod	8
1 Področje uporabe	12
2 Zveza z drugimi standardi	12
3 Izrazi in definicije	12
4 Vodenje za trajno uspešnost organizacije	12
4.1 Splošno	12
4.2 Trajna uspešnost	12
4.3 Okolje organizacije	14
4.4 Zainteresirane strani, potrebe in pričakovanja	14
5 Strategija in politika	16
5.1 Splošno	16
5.2 Oblikovanje strategije in politike	16
5.3 Udejanjanje strategije in politike	18
5.4 Sporočanje strategije in politike	20
6 Vodenje virov	20
6.1 Splošno	20
6.2 Finančni viri	20
6.3 Zaposleni v organizaciji	20
6.4 Dobavitelji in partnerji	24
6.5 Infrastruktura	24
6.6 Delovno okolje	26
6.7 Znanje, informacije in tehnologija	26
6.8 Naravni viri	28
7 Vodenje procesov	30
7.1 Splošno	30
7.2 Planiranje in obvladovanje procesov	30
7.3 Odgovornosti in pooblastila za procese	32
8 Nadzorovanje, merjenje, analize in pregled	32
8.1 Splošno	32
8.2 Nadzorovanje	32
8.3 Merjenje	32
8.4 Analize	38
8.5 Pregled informacij, pridobljenih z nadzorovanjem, merjenjem in analizami	40
9 Izboljševanje, inovacije in učenje	40
9.1 Splošno	40
9.2 Izboljševanje	42
9.3 Inovacije	42
9.4 Učenje	44
Dodatek A (informativni) Orodje za samoocenjevanje	48
Dodatek B (informativni) Načela vodenja kakovosti	82
Dodatek C (informativni) Primerjava med ISO 9004:2009 in ISO 9001:2008	90
Bibliografija	94

CONTENTS	Page
Foreword.....	7
Introduction.....	9
1 Scope.....	13
2 Normative references.....	13
3 Terms and definitions.....	13
4 Managing for the sustained success of an organization.....	13
4.1 General.....	13
4.2 Sustained success.....	13
4.3 The organization's environment.....	15
4.4 Interested parties, needs and expectations.....	15
5 Strategy and policy.....	17
5.1 General.....	17
5.2 Strategy and policy formulation.....	17
5.3 Strategy and policy deployment.....	19
5.4 Strategy and policy communication.....	19
6 Resource management.....	21
6.1 General.....	21
6.2 Financial resources.....	21
6.3 People in the organization.....	21
6.4 Suppliers and partners.....	25
6.5 Infrastructure.....	25
6.6 Work environment.....	27
6.7 Knowledge, information and technology.....	27
6.8 Natural resources.....	29
7 Process management.....	31
7.1 General.....	31
7.2 Process planning and control.....	31
7.3 Process responsibility and authority.....	33
8 Monitoring, measurement, analysis and review.....	33
8.1 General.....	33
8.2 Monitoring.....	33
8.3 Measurement.....	33
8.4 Analysis.....	39
8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis.....	41
9 Improvement, innovation and learning.....	41
9.1 General.....	41
9.2 Improvement.....	43
9.3 Innovation.....	43
9.4 Learning.....	45
Annex A (informative) Self-assessment tool.....	49
Annex B (informative) Quality management principles.....	83
Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008.....	91
Bibliography.....	95

Predgovor

ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo) je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde (članov ISO). Mednarodne standarde ponavadi pripravljajo tehnični odbori ISO. Vsak član, ki želi delovati na določenem področju, za katero je bil ustanovljen tehnični odbor, ima pravico biti zastopan v tem odboru. Pri delu sodelujejo tudi mednarodne vladne in nevladne organizacije, povezane z ISO. V vseh zadevah, ki so povezane s standardizacijo na področju elektrotehnike, ISO tesno sodeluje z Mednarodno elektrotehniško komisijo (IEC).

Mednarodni standardi so pripravljani skladno s pravili, podanimi v 2. delu Direktiv ISO/IEC.

Glavna naloga tehničnih odborov je priprava mednarodnih standardov. Osnutki mednarodnih standardov, ki jih sprejmejo tehnični odbori, se pošljejo vsem članom v glasovanje. Za objavo mednarodnega standarda je treba pridobiti soglasje vsaj 75 odstotkov članov, ki se udeležijo glasovanja.

Opozarjamo na možnost, da so lahko nekateri elementi tega mednarodnega standarda predmet patentnih pravic. ISO ne prevzema odgovornosti za identifikacijo katerihkoli ali vseh takih patentnih pravic.

ISO 9004 je pripravil tehnični odbor ISO/TC 176 *Vodenje kakovosti in zagotavljanje kakovosti*, pododbor SC 2 *Sistemi kakovosti*.

Ta tretja izdaja razveljavlja in nadomešča drugo izdajo (ISO 9004:2000), ki je strokovno revidirana.

iTeh STANDARD PREVIEW

Glavna sprememba pri standardu ISO 9004 je osredotočenost na trajno uspešnost organizacije, ki vodi k bistvenim spremembam v njegovi zgradbi in vsebini.

[SIST EN ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

International Standards are drafted in accordance with the rules given in the ISO/IEC Directives, Part 2.

The main task of technical committees is to prepare International Standards. Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

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

ISO 9004 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Subcommittee SC 2, *Quality systems*.

This third edition cancels and replaces the second edition (ISO 9004:2000), which has been technically revised.

Managing for the sustained success of an organization is a major change in focus for ISO 9004, leading to substantial changes to its structure and contents.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

SIST EN ISO 9004:2009
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

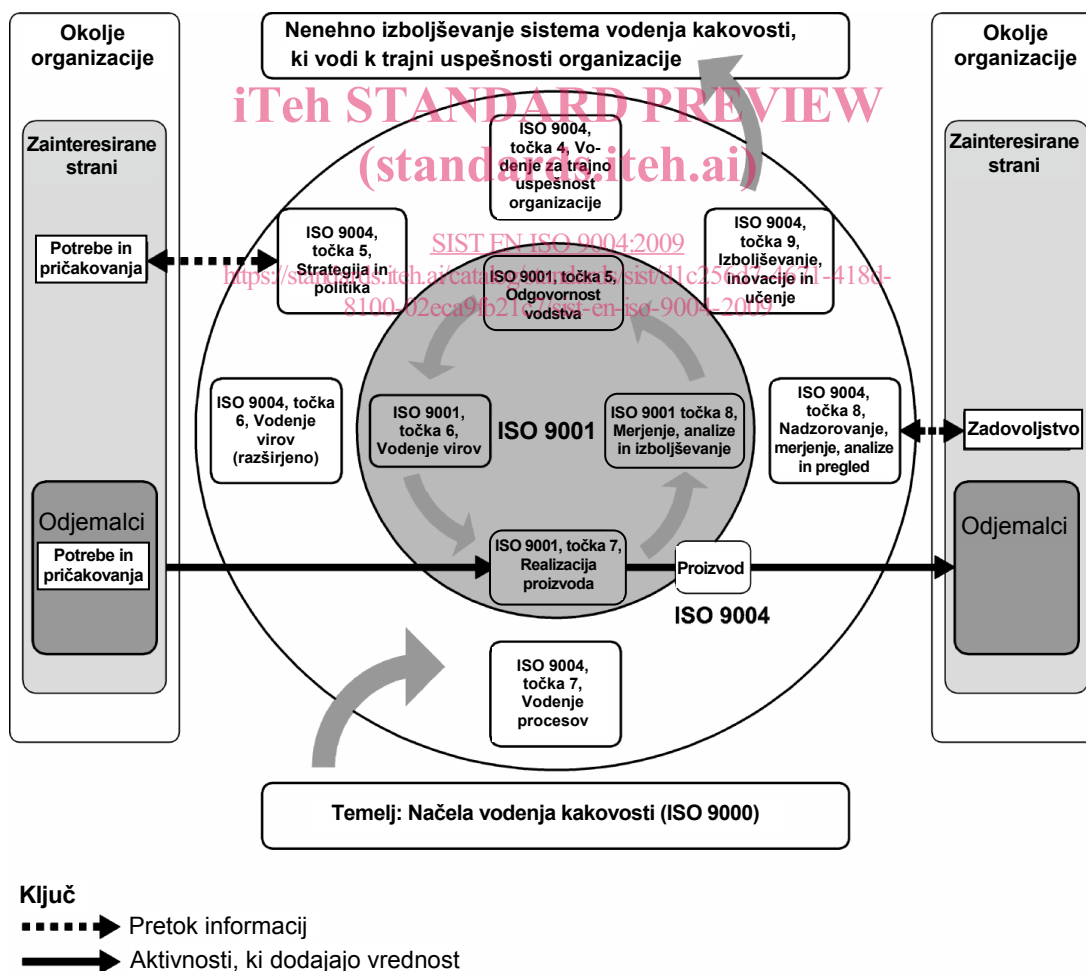
Uvod

V tem mednarodnem standardu so podani napotki, kako lahko s pomočjo pristopa vodenja kakovosti v zapletenem, zahtevnem in nenehno spreminjajočem se okolju vsaka organizacija doseže trajno uspešnost.

Trajno uspešnost doseže organizacija, ki je sposobna dolgoročno in uravnoteženo izpolnjevati potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev ter drugih zainteresiranih strani. Trajno uspešnost je mogoče doseči z uspešnim vodenjem organizacije, z zavedanjem o okolju organizacije, z učenjem ter z ustrezno uporabo izboljšav ali inovacij ali obojega.

Ta mednarodni standard spodbuja samoocenjevanje kot pomembno orodje pregleda stopnje zrelosti organizacije, ki zajema njeno voditeljstvo, strategijo, sistem vodenja, vire in procese za prepoznavanje prednosti in slabosti ter priložnosti za izboljšave ali inovacije ali oboje.

Ta mednarodni standard omogoča širšo osredotočenost na vodenje kakovosti kot ISO 9001; odziva se na potrebe in pričakovanja vseh ustreznih zainteresiranih strani in daje napotke za sistematično izboljševanje celovitega delovanja organizacije. Na sliki 1 je podan razširjen model na procesih temelječega sistema vodenja kakovosti, ki vključuje elemente ISO 9001 in ISO 9004.



Slika 1: Razširjeni model na procesih temelječega sistema vodenja kakovosti

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.

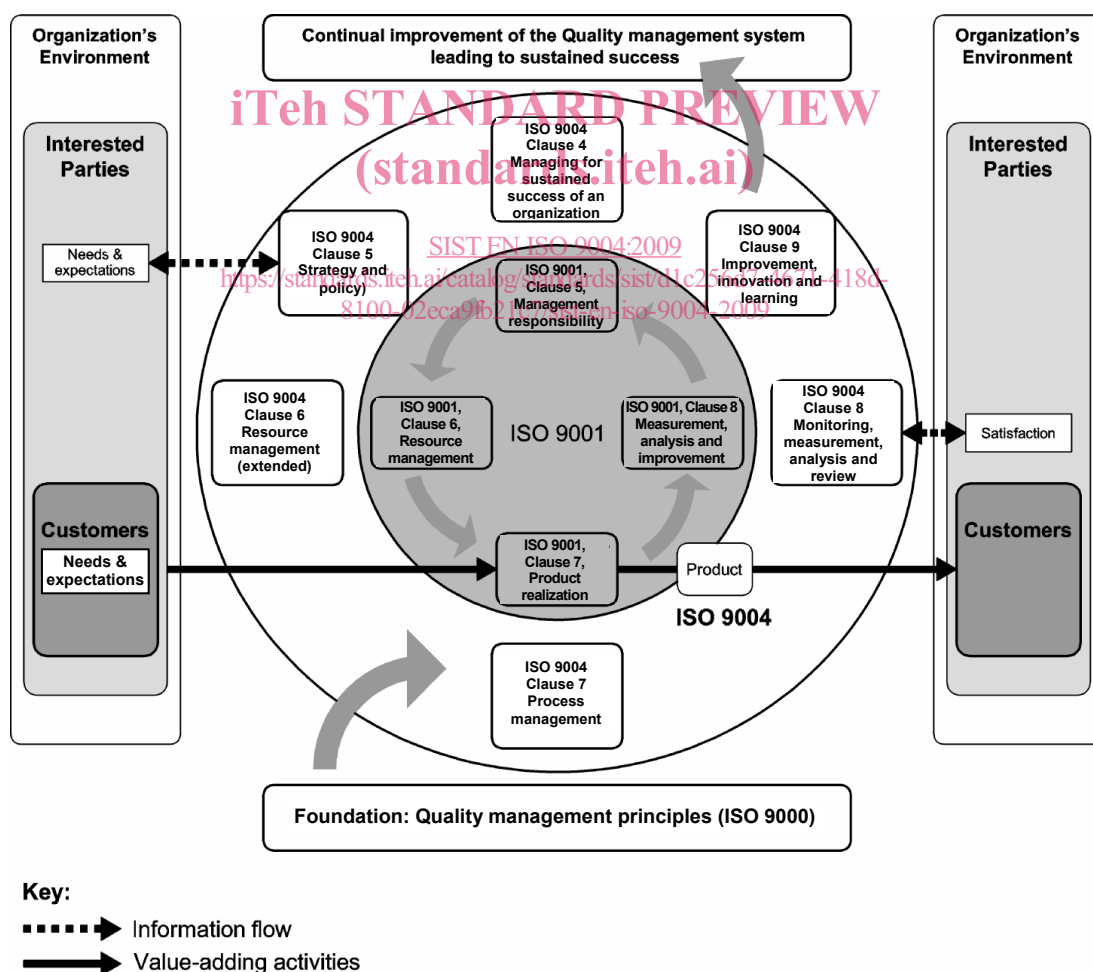


Figure 1 – Extended model of a process-based quality management system

Ta mednarodni standard je bil razvit za vzdrževanje skladnosti z ISO 9001 in združljivosti z drugimi standardi za sisteme vodenja. Taki standardi se dopolnjujejo, lahko pa se uporabljajo tudi samostojno.

Dodatek A organizacijam omogoča samoocenjevanje njihovih prednosti in slabosti, ugotavljanje njihove stopnje zrelosti in prepoznavanje priložnosti za izboljšave in inovacije.

Dodatek B opisuje načela vodenja kakovosti, ki so podlaga za standarde vodenja kakovosti, ki jih pripravlja ISO/TC 176.

Dodatek C od poglavja do poglavja navaja ujemanje med ISO 9001:2008 in tem mednarodnim standardom.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>

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.

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.

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.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2009](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d1c256d7-4671-418d-8100-02eca9fb21c7/sist-en-iso-9004-2009>