
Vodenje kakovosti – Kakovost organizacije – Napotki za doseganje trajne uspešnosti (ISO 9004:2018)

Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018)

Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018)

Management de la qualité – Qualité d'un organisme – Lignes directrices pour obtenir des performances durables (ISO 9004:2018)

[SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

NACIONALNI UVOD

Standard SIST EN ISO 9004 (sl, en), Vodenje kakovosti – Kakovost organizacije – Napotki za doseganje trajne uspešnosti (ISO 9004:2018), 2018, ima status slovenskega standarda in je istoveten evropskemu standardu EN ISO 9004, Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018), 2018.

NACIONALNI PREDGOVOR

Mednarodni standard ISO 9004:2018 je pripravil tehnični odbor Mednarodne organizacije za standardizacijo ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti. Slovenski standard SIST EN ISO 9004:2018 je prevod angleškega besedila evropskega standarda EN ISO 9004:2018, ki je istoveten mednarodnemu standardu; dodan je evropski predgovor k dokumentu. V primeru spora glede besedila slovenskega prevoda v tem standardu je odločilen izvorni evropski standard v angleškem jeziku.

Odločitev za izdajo tega dokumenta je 23. aprila 2018 sprejel 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 izvorniku, razen standardov, ki so že sprejeti v nacionalno standardizacijo:

SIST EN ISO 9000:2015 (sl,en) Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (ISO 9000:2015)

PREDHODNA IZDAJA

- SIST EN ISO 9004:2009 (sl,en)

OSNOVA ZA IZDAJO STANDARDA

- Privzem standarda EN ISO 9004:2018.

OPOMBE

- Povsod, kjer se v besedilu standarda uporablja izraz "evropski" ali "mednarodni" standard, v SIST EN ISO 9004:2018 to pomeni "slovenski" standard.
- Nacionalni uvod in nacionalni predgovor nista sestavni del standarda.
- Ta nacionalni dokument je istoveten EN ISO 9004:2018 in je objavljen z dovoljenjem

Upravni center CEN-CENELEC
Rue de la Science 23
B-1040 Bruselj
Belgija

This national document is identical with EN ISO 9004:2018 and is published with the permission of

CEN-CENELEC Management Centre
Rue de Science 23
B-1040 Brussels
Belgium

Slovenska izdaja

Vodenje kakovosti – Kakovost organizacije – Napotki za doseganje trajne uspešnosti (ISO 9004:2018)

Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018)

Management de la qualité – Qualité d'un organisme – Lignes directrices pour obtenir des performances durables (ISO 9004:2018)

Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018)

Ta evropski standard je CEN sprejel 22. marca 2018.

Člani CEN morajo izpolnjevati določila notranjih predpisov CEN/CENELEC, s katerimi je predpisano, da mora biti ta evropski standard sprejet kot nacionalni standard brez kakršnih koli sprememb. Seznami najnovejših izdaj teh nacionalnih standardov in njihovi bibliografski podatki so na voljo pri Upravnem centru CEN-CENELEC ali članih CEN. [SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40->

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

Člani CEN so nacionalni organi za standarde Avstrije, Belgije, Bolgarije, Cipra, Češke republike, Danske, Estonije, Finske, Francije, Grčije, Hrvaške, Irske, Islandije, Italije, Latvije, Litve, Luksemburga, Madžarske, Malte, Nekdanje jugoslovanske republike Makedonije, Nemčije, Nizozemske, Norveške, Poljske, Portugalske, Romunije, Srbije, Slovaške, Slovenije, Španije, Švedske, Švice, Turčije in Združenega kraljestva.

CEN

Evropski komite za standardizacijo
European committee for standardization
Comité européen de normalisation
Europäisches komitee für normung

Upravni center CEN-CENELEC: Rue de la Science 23, B-1040 Bruselj

Evropski predgovor

Ta dokument (EN ISO 9004:2018) 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 oktobra 2018, nacionalne standarde, ki so v nasprotju s tem standardom, pa je treba umakniti najpozneje do oktobra 2018.

Opozoriti je treba na možnost, da so lahko nekateri elementi tega standarda predmet patentnih pravic. CEN ne prevzema odgovornosti za identifikacijo katerihkoli ali vseh takih patentnih pravic.

Ta dokument nadomešča EN ISO 9004:2009.

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, Hrvaške, Irske, Islandije, Italije, Latvije, Litve, Luksemburga, Madžarske, Malte, Nekdanje jugoslovanske republike Makedonije, Nemčije, Nizozemske, Norveške, Poljske, Portugalske, Romunije, Srbije, Slovaške, Slovenije, Španije, Švedske, Švice, Turčije in Združenega kraljestva.

Razglasitvena objava

Besedilo ISO 9004:2018 je CEN odobril kot EN ISO 9004:2018 brez kakršnihkoli sprememb.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

European foreword

This document (EN ISO 9004:2018) 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 October 2018, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by October 2018.

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 9004:2009.

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, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, Former Yugoslav Republic of Macedonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and the United Kingdom.

Endorsement notice

The text of ISO 9004:2018 has been approved by CEN as EN ISO 9004:2018 without any modification.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

VSEBINA	Stran
Predgovor	8
Uvod	10
1 Področje uporabe	14
2 Zveza s standardi	14
3 Izrazi in definicije	14
4 Kakovost organizacije in trajna uspešnost	14
4.1 Kakovost organizacije	14
4.2 Vodenje za trajno uspešnost organizacije	16
5 Kontekst organizacije	18
5.1 Splošno	18
5.2 Relevantne zainteresirane strani	18
5.3 Zunanje in notranje zadeve	18
6 Identiteta organizacije	20
6.1 Splošno	20
6.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in kultura	20
7 Voditeljstvo	22
7.1 Splošno	22
7.2 Politika in strategija	22
7.3 Cilji	26
7.4 Komunikacija	26
8 Vodenje procesov	26
8.1 Splošno	26
8.2 Opredelitev procesov	26
8.3 Odgovornosti in pooblastila za procese	28
8.4 Vodenje procesov	30
9 Vodenje virov	32
9.1 Splošno	32
9.2 Ljudje	34
9.2.1 Splošno	34
9.2.2 Vključenost ljudi	34
9.2.3 Pooblaščenost in motiviranost ljudi	34
9.2.4 Kompetentnost ljudi	34
9.3 Organizacijsko znanje	36
9.4 Tehnologija	36
9.5 Infrastruktura in delovno okolje	36
9.5.1 Splošno	36
9.5.2 Infrastruktura	38
9.5.3 Delovno okolje	38
9.6 Viri zunanjih ponudnikov	38
9.7 Naravni viri	40
10 Analiza in ovrednotenje delovanja organizacije	40
10.1 Splošno	40
10.2 Kazalniki delovanja	40
10.3 Analiza delovanja	44
10.4 Ovrednotenje delovanja	44
10.5 Notranja presoja	46

Contents	Page
Foreword	9
Introduction	11
1 Scope	15
2 Normative references	15
3 Terms and definitions	15
4 Quality of an organization and sustained success	15
4.1 Quality of an organization	15
4.2 Managing for the sustained success of an organization	17
5 Context of an organization	19
5.1 General	19
5.2 Relevant interested parties	19
5.3 External and internal issues	19
6 Identity of an organization	21
6.1 General	21
6.2 Mission, vision, values and culture	21
7 Leadership	23
7.1 General	23
7.2 Policy and strategy	23
7.3 Objectives	27
7.4 Communication	27
8 Process management	27
8.1 General	27
8.2 Determination of processes	27
8.3 Responsibility and authority for processes	29
8.4 Managing processes	31
9 Resource management	33
9.1 General	33
9.2 People	35
9.2.1 General	35
9.2.2 Engagement of people	35
9.2.3 Empowerment and motivation of people	35
9.2.4 Competence of people	35
9.3 Organizational knowledge	37
9.4 Technology	37
9.5 Infrastructure and work environment	37
9.5.1 General	37
9.5.2 Infrastructure	39
9.5.3 Work environment	39
9.6 Externally provided resources	39
9.7 Natural resources	41
10 Analysis and evaluation of an organization's performance	41
10.1 General	41
10.2 Performance indicators	41
10.3 Performance analysis	45
10.4 Performance evaluation	45
10.5 Internal audit	47

10.6 Samooceenjevanje	48
10.7 Pregledi	48
11 Izboljševanje, učenje in inovacije	48
11.1 Splošno	48
11.2 Izboljševanje	50
11.3 Učenje	50
11.4 Inovacije	52
11.4.1 Splošno	52
11.4.2 Uporaba	52
11.4.3 Časovno načrtovanje in tveganje	52
Dodatek A (informativni): Orodje za samooceenjevanje	56
Literatura	124

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

10.6 Self-assessment	49
10.7 Reviews	49
11 Improvement, learning and innovation	49
11.1 General	49
11.2 Improvement	51
11.3 Learning	51
11.4 Innovation	53
11.4.1 General	53
11.4.2 Application	53
11.4.3 Timing and risk	53
Annex A (informative) Self-assessment tool	57
Bibliography	125

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[SIST EN ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

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).

Postopki, uporabljeni pri pripravi tega dokumenta, in predvideni postopki za njegovo vzdrževanje so opisani v Direktivah ISO/IEC, 1. del. Posebna pozornost naj se nameni različnim kriterijem odobritve, potrebnim za različne vrste dokumentov ISO. Ta dokument je bil pripravljen v skladu z uredniškimi pravili Direktiv ISO/IEC, 2. del (glej www.iso.org/directives).

Opozoriti je treba 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. Podrobnosti o morebitnih patentnih pravicah, opredeljenih med pripravo tega dokumenta, bodo navedene v uvodu in/ali na seznamu ISO s prejetimi patentnimi izjavami (glej www.iso.org/patents).

Morebitna trgovska imena, uporabljena v tem dokumentu, so informacije za uporabnike in ne pomenijo podpore blagovni znamki.

Za razlago prostovoljne narave standardov, pomena specifičnih pojmov in izrazov ISO, povezanih z ugotavljanjem skladnosti, ter informacij o tem, kako ISO spoštuje načela Svetovne trgovinske organizacije (WTO) v Tehničnih ovirah pri trgovanju (TBT), glej naslednji naslov URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Ta dokument je pripravil tehnični odbor ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti, pododbor 2, Sistemi kakovosti.

Ta četrta izdaja razveljavlja in nadomešča tretjo izdajo (ISO 9004:2009), ki je bila strokovno revidirana. Glavne spremembe glede na predhodno različico so naslednje:

- uskladitev s pojmi in terminologijo iz standardov ISO 9000:2015 in ISO 9001:2015;
- poudarek je na konceptu "kakovost organizacije";
- poudarek je na konceptu "identiteta organizacije".

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.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

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. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

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

This fourth edition cancels and replaces the third edition (ISO 9004:2009), which has been technically revised. The main changes compared to the previous edition are as follows:

- alignment with the concepts and terminology of ISO 9000:2015 and ISO 9001:2015;
- focus on the concept of "quality of an organization";
- focus of the concept of "identity of an organization".

Uvod

V tem dokumentu so podani napotki organizacijam za doseganje trajne uspešnosti v zapletenem, zahtevnem in nenehno spreminjajočem se okolju s sklicevanjem na načela vodenja kakovosti, opisana v standardu ISO 9000:2015. Kjer se napotki in načela uporabljajo skupaj, lahko načela vodenja kakovosti zagotavljajo enotno podlago za vrednote in strategije organizacije.

Medtem ko se standard ISO 9001:2015 osredotoča na zaupanje v izdelke in storitve organizacije, se ta dokument osredotoča na zaupanje v zmožnost organizacije, da doseže trajno uspešnost.

Osredotočenost najvišjega vodstva na zmožnost organizacije, da izpolni potrebe in pričakovanja odjemalcev ter drugih relevantnih zainteresiranih strani, zagotavlja zaupanje v doseganje trajne uspešnosti. Ta dokument obravnava sistematično izboljševanje splošnega delovanja organizacije. Vključuje planiranje, izvajanje, analizo, vrednotenje ter izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti sistema vodenja.

Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost organizacije, se z leti nenehno pojavljajo, razvijajo, povečujejo ali zmanjšujejo in prilagajanje tem spremembam je pomembno za trajno uspešnost. Poleg dejavnikov, ki so bili predhodno že omenjeni, kot so učinkovitost, kakovost in agilnost, primeri vključujejo še družbeno odgovornost ter okoljske in kulturne dejavnike; vsi ti dejavniki skupaj so del konteksta organizacije.

K doseganju trajne uspešnosti pripomorejo vodje na vseh ravneh, ki spoznavajo in razumejo razvijajoči se kontekst organizacije. Trajno uspešnost podpirajo tudi izboljšave in inovacije.

Ta dokument spodbuja samocenjevanje in zagotavlja orodje samocenjevanja za pregledovanje, v kolikšnem obsegu je organizacija sprejela koncepte iz tega dokumenta (glej [dodatek A](#)).

Struktura tega dokumenta, ki vključuje elemente, bistvene za doseg trajne uspešnosti organizacije, zajete v tem dokumentu, je predstavljena na [sliki 1](#).

[SIST EN ISO 9004:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>

Introduction

This document provides guidance for organizations to achieve sustained success in a complex, demanding and ever-changing environment, with reference to the quality management principles described in ISO 9000:2015. Where they are applied collectively, quality management principles can provide a unifying basis for an organization's values and strategies.

While ISO 9001:2015 focuses on providing confidence in an organization's products and services, this document focuses on providing confidence in the organization's ability to achieve sustained success.

Top management's focus on the organization's ability to meet the needs and expectations of customers and other relevant interested parties provides confidence in achieving sustained success. This document addresses the systematic improvement of the organization's overall performance. It includes the planning, implementation, analysis, evaluation and improvement of an effective and efficient management system.

Factors affecting an organization's success continually emerge, evolve, increase or diminish over the years, and adapting to these changes is important for sustained success. Examples include social responsibility, environmental and cultural factors, in addition to those that might have been previously considered, such as efficiency, quality and agility; taken together, these factors are part of the organization's context.

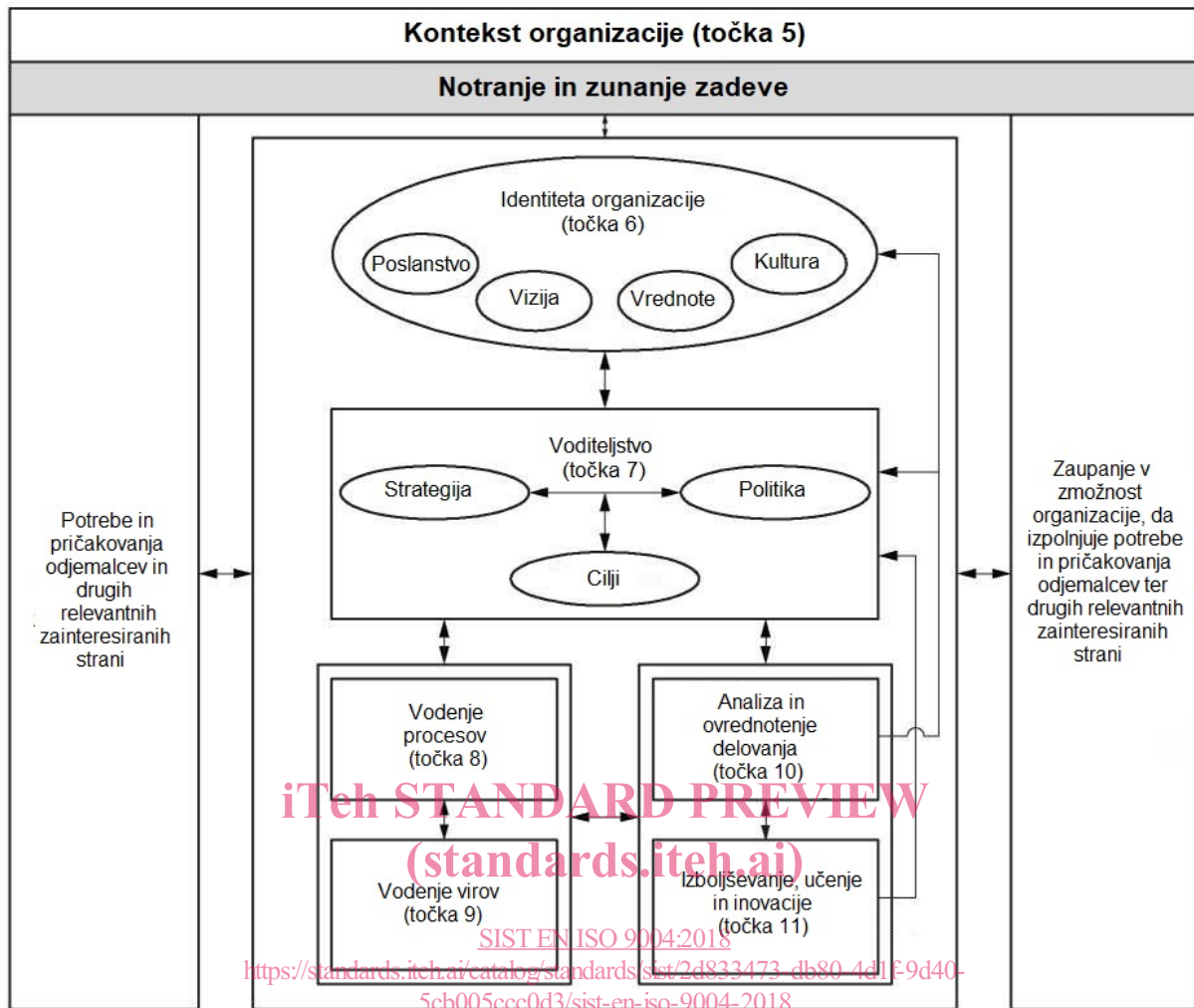
The ability to achieve sustained success is enhanced by managers at all levels learning about and understanding the organization's evolving context. Improvement and innovation also support sustained success.

This document promotes self-assessment and provides a self-assessment tool for reviewing the extent to which the organization has adopted the concepts in this document (see [Annex A](#)).

A representation of the structure of this document, incorporating the elements essential to achieve sustained success of an organization as covered in this document, is presented in [Figure 1](#).

[SIST EN ISO 9004:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2d833473-db80-4d1f-9d40-5cb005ccc0d3/sist-en-iso-9004-2018>



Slika 1: Predstavitev strukture tega dokumenta

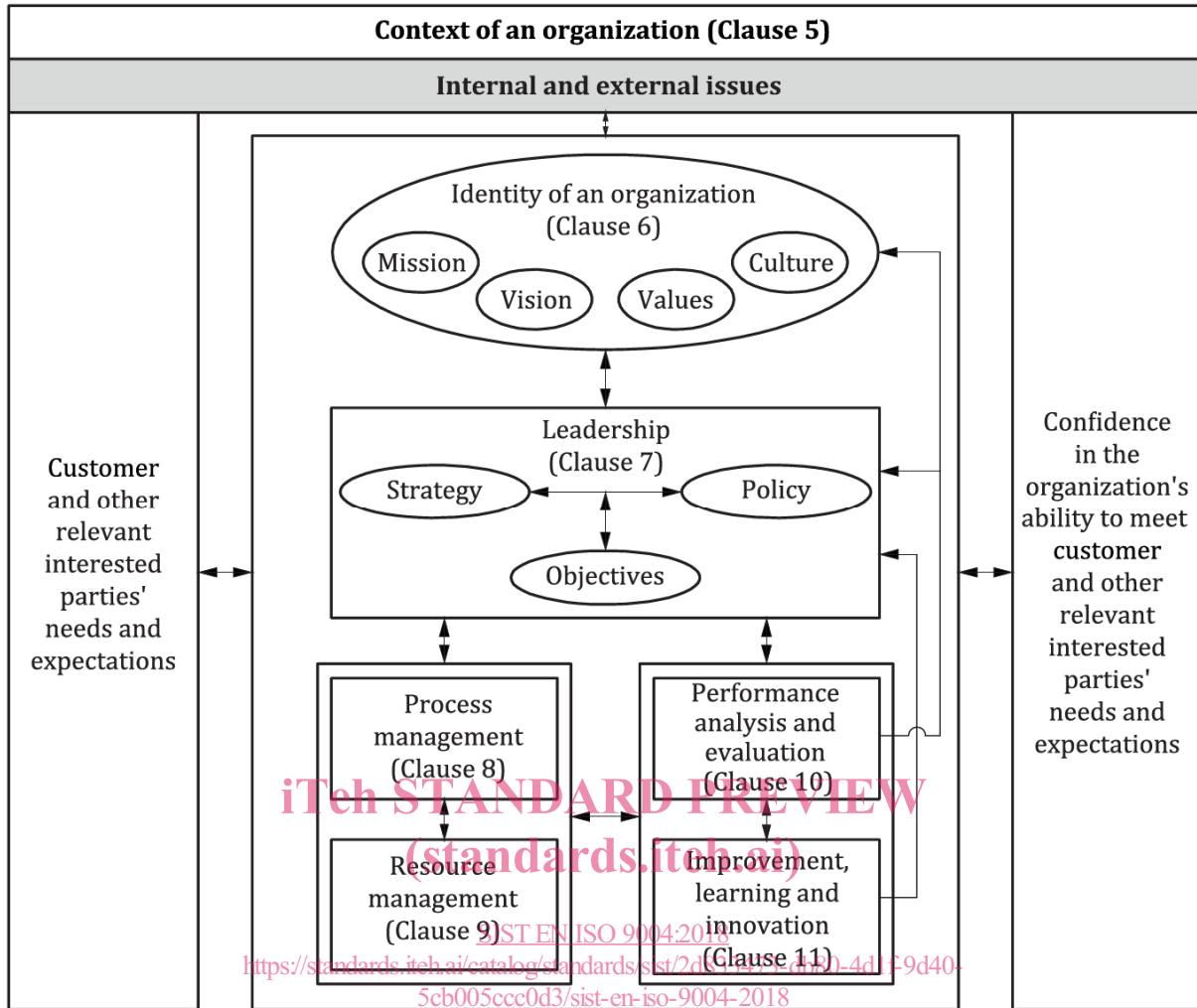


Figure 1 — Representation of the structure of this document