

SVENSK STANDARD

SS-EN ISO 9004:2009

Fastställt/Approved: 2009-11-10

Publicerad/Published: 2009-11-20

Utgåva/Edition: 2

Språk/Language: svenska/Swedish engelska/English

ICS: 03.120.10; 04.080

Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning (ISO 9004:2009)

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

This preview is downloaded from www.sis.se. Buy the entire standard via <https://www.sis.se/std-71640>

Hitta rätt produkt och ett leveranssätt som passar dig

Standarder

Genom att följa gällande standard både effektiviserar och säkrar du ditt arbete. Många standarder ingår dessutom ofta i paket.

Tjänster

Abonnemang är tjänsten där vi uppdaterar dig med aktuella standarder när förändringar sker på dem du valt att abonnera på.

På så sätt är du säker på att du alltid arbetar efter rätt utgåva.

e-nav är vår online-tjänst som ger dig och dina kollegor tillgång till standarder ni valt att abonnera på dygnet runt. Med e-nav kan samma standard användas av flera personer samtidigt.

Leveranssätt

Du väljer hur du vill ha dina standarder levererade. Vi kan erbjuda dig dem på papper och som pdf.

Andra produkter

Vi har böcker som underlättar arbetet att följa en standard. Med våra böcker får du ökad förståelse för hur standarder ska följas och vilka fördelar den ger dig i ditt arbete. Vi tar fram många egna publikationer och fungerar även som återförsäljare. Det gör att du hos oss kan hitta över 500 unika titlar. Vi har även tekniska rapporter, specifikationer och "workshop agreement".

Matriser är en översikt på standarder och handböcker som bör läsas tillsammans. De finns på sis.se och ger dig en bra bild över hur olika produkter hör ihop.

Standardiseringsprojekt

Du kan påverka innehållet i framtida standarder genom att delta i någon av SIS ca 400 Tekniska Kommittéer.

Find the right product and the type of delivery that suits you

Standards

By complying with current standards, you can make your work more efficient and ensure reliability. Also, several of the standards are often supplied in packages.

Services

Subscription is the service that keeps you up to date with current standards when changes occur in the ones you have chosen to subscribe to. This ensures that you are always working with the right edition.

e-nav is our online service that gives you and your colleagues access to the standards you subscribe to 24 hours a day. With e-nav, the same standards can be used by several people at once.

Type of delivery

You choose how you want your standards delivered. We can supply them both on paper and as PDF files.

Other products

We have books that facilitate standards compliance. They make it easier to understand how compliance works and how this benefits you in your operation. We produce many publications of our own, and also act as retailers. This means that we have more than 500 unique titles for you to choose from. We also have technical reports, specifications and workshop agreements.

Matrices, listed at sis.se, provide an overview of which publications belong together.

Standardisation project

You can influence the content of future standards by taking part in one or other of SIS's 400 or so Technical Committees.

Europastandarden EN ISO 9004:2009 gäller som svensk standard. Detta dokument innehåller den officiella engelska språkversionen av EN ISO 9004:2009 med svensk översättning.

Denna standard ersätter SS-EN ISO 9004, utgåva 1.

The European Standard EN ISO 9004:2009 has the status of a Swedish Standard. This document contains the English version of EN ISO 9004:2009 with a Swedish translation.

This standard supersedes the Swedish Standard SS-EN ISO 9004, edition 1.

! © Copyright/Upphovsrätten till denna produkt tillhör SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sverige. Användningen av denna produkt regleras av slutanvändarlicensen som återfinns i denna produkt, se standardens sista sidor.

■ © Copyright SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sweden. All rights reserved. The use of this product is governed by the end-user licence for this product. You will find the licence in the end of this document.

Upplysningar om sakinnehållet i standarden lämnas av SIS, Swedish Standards Institute, telefon 08-555 520 00. Standarder kan beställas hos SIS Förlag AB som även lämnar allmänna upplysningar om svensk och utländsk standard.

Information about the content of the standard is available from the Swedish Standards Institute (SIS), tel +46 8 555 520 00. Standards may be ordered from SIS Förlag AB, who can also provide general information about Swedish and foreign standards.

SIS Förlag AB, SE 118 80 Stockholm, Sweden. Tel: +46 8 555 523 10. Fax: +46 8 555 523 11.
E-mail: sis.sales@sis.se Internet: www.sis.se

EUROPEAN STANDARD

EN ISO 9004

NORME EUROPÉENNE

EUROPÄISCHE NORM

November 2009

ICS 03.120.10

Supersedes EN ISO 9004:2000

English Version

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)

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

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

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

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



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

Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussels

EUROPASTANDARD
EUROPEAN STANDARD
NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM

EN ISO 9004

November 2009

ICS 03.120.10

Ersätter EN ISO 9004:2000

Svensk version

Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning (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)

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

Denna standard är den officiella svenska versionen av EN ISO 9004:2009. För översättningen svarar SIS.

Denna Europastandard antogs av CEN den 1 oktober 2009.

CEN-medlemmarna är förpliktade att följa fordringarna i CEN/CENELECs interna bestämmelser som anger på vilka villkor denna Europastandard i oförändrat skick ska ges status som nationell standard. Aktuella förteckningar och bibliografiska referenser rörande sådana nationella standarder kan på begäran erhållas från CENs centralsekretariat eller från någon av CENs medlemmar.

Denna Europastandard finns i tre officiella versioner (engelsk, fransk och tysk). En version på något annat språk, översatt under ansvar av en CEN-medlem till sitt eget språk och anmäld till CENs centralsekretariat, har samma status som de officiella versionerna.

CENs medlemmar är de nationella standardiseringsorganen i Belgien, Bulgarien, Cypern, Danmark, Estland, Finland, Frankrike, Grekland, Irland, Island, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Norge, Polen, Portugal, Rumänien, Schweiz, Slovakien, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike.

CEN

European Committee for Standardization
Comité Européen de Normalisation
Europäisches Komitee für Normung

Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 BRUSSELS

SS-EN ISO 9004:2009 (E)

Contents	Page
Foreword	iv
Introduction.....	v
1 Scope	1
2 Normative references.....	1
3 Terms and definitions	1
4 Managing for the sustained success of an organization	1
4.1 General	1
4.2 Sustained success	2
4.3 The organization's environment	2
4.4 Interested parties, needs and expectations	3
5 Strategy and policy	3
5.1 General	3
5.2 Strategy and policy formulation	3
5.3 Strategy and policy deployment	4
5.4 Strategy and policy communication.....	5
6 Resource management	5
6.1 General	5
6.2 Financial resources.....	6
6.3 People in the organization.....	6
6.4 Suppliers and partners	7
6.5 Infrastructure	8
6.6 Work environment.....	9
6.7 Knowledge, information and technology.....	9
6.8 Natural resources.....	10
7 Process management	11
7.1 General	11
7.2 Process planning and control.....	11
7.3 Process responsibility and authority	12
8 Monitoring, measurement, analysis and review	12
8.1 General	12
8.2 Monitoring	12
8.3 Measurement	13
8.4 Analysis	16
8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis.....	16
9 Improvement, innovation and learning	17
9.1 General	17
9.2 Improvement.....	17
9.3 Innovation	18
9.4 Learning	19
Annex A (informative) Self-assessment tool.....	20
Annex B (informative) Quality management principles	38
Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008	43
Bibliography.....	45

Innehåll

	Sida
Förord	iv
Orientering	v
1 Omfattning	1
2 Normativa hänvisningar	1
3 Termer och definitioner	1
4 Ledning av en organisation för hållbar framgång	1
4.1 Allmänt	1
4.2 Hållbar framgång	2
4.3 Organisationens omgivning	2
4.4 Intressenter, behov och förväntningar	3
5 Strategi och policy	3
5.1 Allmänt	3
5.2 Formulering av strategi och policy	3
5.3 Tillämpning av strategi och policy	4
5.4 Kommunikation av strategi och policy	5
6 Hantering av resurser	5
6.1 Allmänt	5
6.2 Finansiella resurser	6
6.3 Organisationens personal	6
6.4 Leverantörer och samarbetspartners	7
6.5 Infrastruktur	8
6.6 Arbetsmiljö	9
6.7 Kunskap, information och teknik	9
6.8 Naturreсурser	10
7 Hantering av processer	11
7.1 Allmänt	11
7.2 Planering och styrning av processer	11
7.3 Ansvar och befogenhet i fråga om processer	12
8 Övervakning, mätning, analys och genomgång	12
8.1 Allmänt	12
8.2 Övervakning	12
8.3 Mätning	13
8.4 Analys	16
8.5 Genomgång av information från övervakning, mätning och analys	16
9 Förbättring, förnyelse och lärande	17
9.1 Allmänt	17
9.2 Förbättring	17
9.3 Förnyelse	18
9.4 Lärande	19
Bilaga A (informativ) Metod för egenbedömning	20
Bilaga B (informativ) Principer för kvalitetsledning	38
Bilaga C (informativ) Jämförelse mellan ISO 9004:2009 och ISO 9001:2008	43
Bibliography / Litteraturlista	45

SS-EN ISO 9004:2009 (E)

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 [and/or CENELEC] 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.

Förord

Detta dokument (EN ISO 9004:2009) har utarbetats av tekniska kommittén ISO/TC 176, "Quality management and quality assurance".

Denna Europastandard ska ges status av nationell standard, antingen genom publicering av en identisk text eller genom ikraftsättning senast maj 2010, och motstridande nationella standarder ska upphävas senast maj 2010.

Det bör uppmärksammas att vissa beståndsdelar i denna Europastandard möjligen kan vara föremål för patenträtter. CEN och/eller CENELEC ska inte hållas ansvarig för att identifiera någon eller alla sådana patenträtter.

Detta dokument ersätter EN ISO 9004:2000.

Enligt CEN/CENELECs interna bestämmelser ska följande länder fastställa denna Europastandard: Belgien, Bulgarien, Cypern, Danmark, Estland, Finland, Frankrike, Grekland, Irland, Island, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Norge, Polen, Portugal, Rumänien, Schweiz, Slovakien, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike.

Ikraftsättning

Texten i den internationella standarden ISO 9004:2009 har godkänts av CEN som Europastandard utan någon ändring.

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.

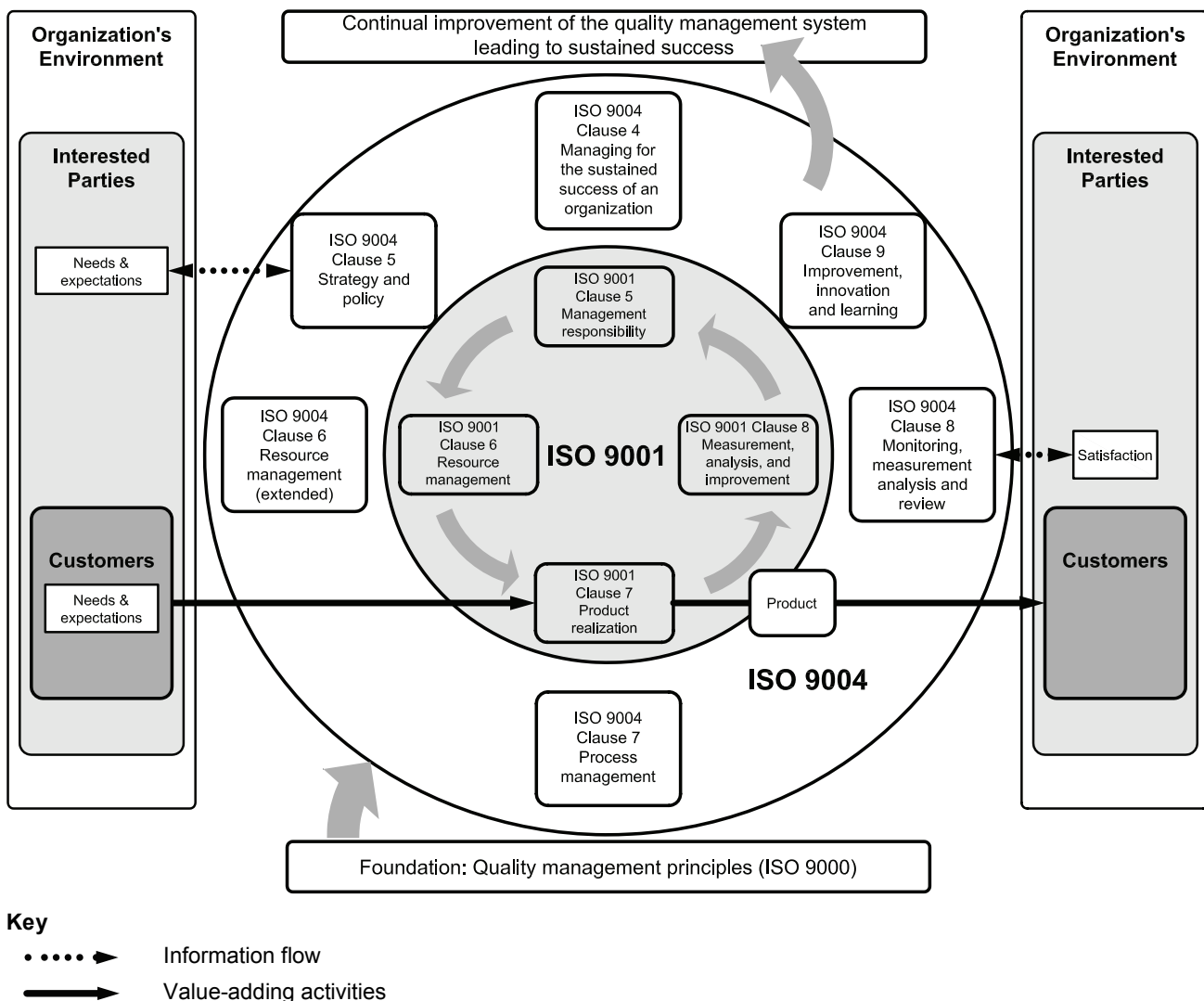


Figure 1 — Extended model of a process-based quality management system

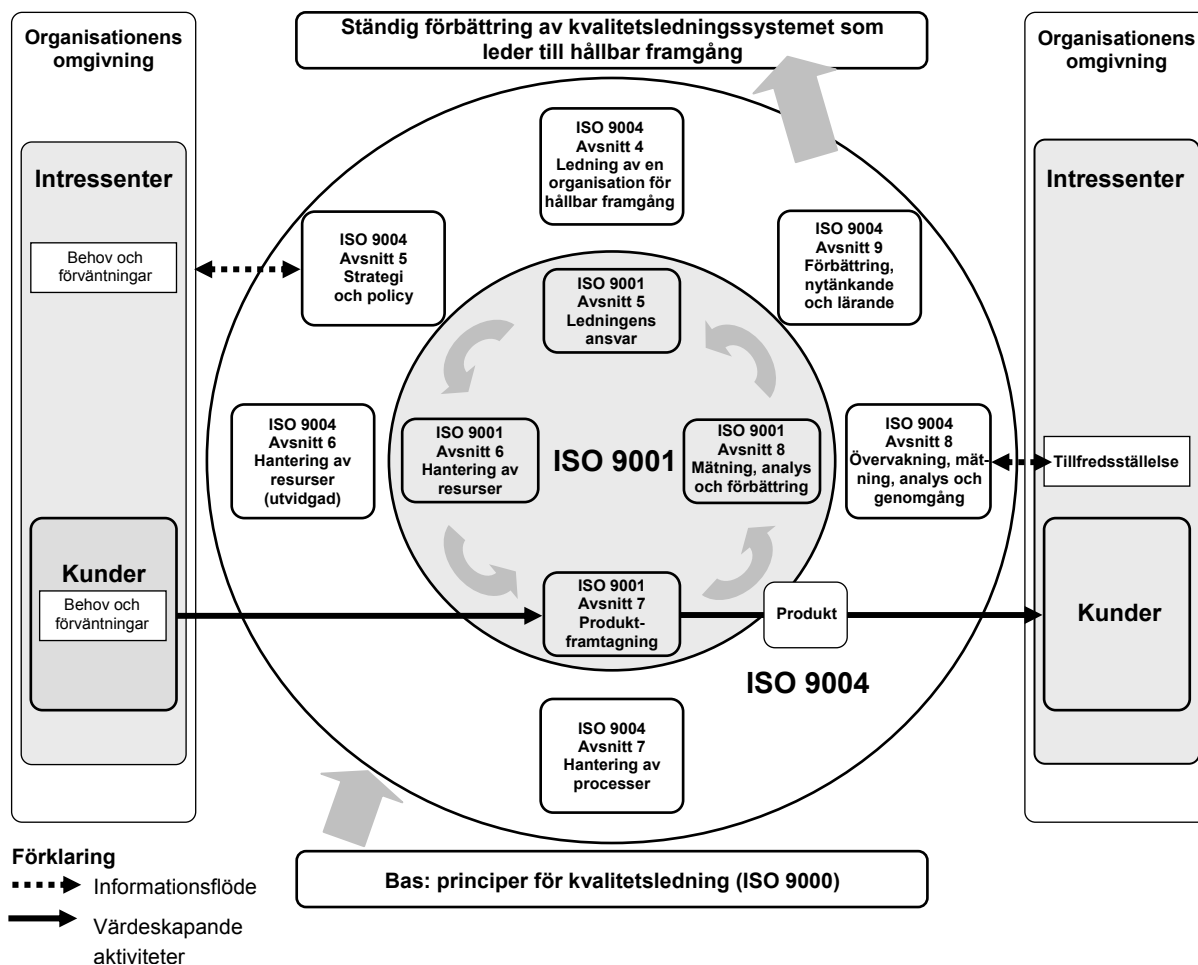
Orientering

Genom att tillämpa ett angreppssätt baserat på kvalitetsledning ger denna standard vägledning till hållbar framgång för en organisation i en komplex och krävande omgivning som hela tiden förändras.

Framgång för en organisation avgörs av förmågan att uppfylla behov och förväntningar hos kunder och andra intressenter på lång sikt och på ett balanserat vis. En hållbar framgång kan nås genom att leda och styra organisationen effektivt, genom att vara uppmärksam på det som sker i omgivningen, genom att lära av erfarenheter och genom att förbättra och/eller förnya på ett lämpligt sätt.

Denna standard verkar för egenbedömning som ett viktigt hjälpmedel för att undersöka organisationens mognhet. Egenbedömningen rör ledarskap, strategi, ledningssystem, resurser och metoder för att fastställa styrkor och svagheter samt möjligheter till att förbättra och/eller förnya.

Denna standard betraktar kvalitetsledning ur ett vidare perspektiv än ISO 9001. Den behandlar behov och förväntningar hos alla relevanta intressenter och ger vägledning till systematisk och ständig förbättring av organisationens prestationer generellt sett. Figur 1 visar en utvidgad modell av ett processbaserat kvalitetsledningssystem som omfattar huvuddelarna i ISO 9001 och ISO 9004.



Figur 1 – Utvidgad modell av ett processbaserat ledningssystem för kvalitet

SS-EN ISO 9004:2009 (E)

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.

Denna standard har utformats för att bibehålla enhetligheten med ISO 9001 och för att vara förenlig med andra standarder för ledningssystem. Sådana standarder kompletterar varandra men de kan också användas oberoende av varandra.

Bilaga A är ett hjälpmedel för en organisation som vill göra en egenbedömning av styrkor och svagheter samt sin mogenhetsnivå och för att fastställa möjligheter till förbättring och förnyelse.

Bilaga B är en beskrivning av de principer för kvalitetsledning som ligger till grund för kvalitetsledningsstandarder som utarbetas av ISO/TC 176.

Bilaga C ger en jämförelse avsnitt för avsnitt mellan ISO 9001:2008 och denna standard.

Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach

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

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

4 Managing for the sustained success of an organization

4.1 General

To achieve sustained success, top management should adopt a quality management approach. The organization's quality management system should be based on the principles described in Annex B. These principles describe concepts that are the foundation of an effective quality management system. To achieve sustained success, top management should apply these principles to the organization's quality management system.

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

— the efficient use of resources,

Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning

1 Omfattning

Denna standard ger vägledning till organisationer för att uppnå hållbar framgång genom att tillämpa en modell för verksamhetssystem baserad på kvalitetsledning. Den kan tillämpas av alla organisationer oberoende av storlek och verksamhet.

Denna standard är inte avsedd att användas i certifierings-, författnings- eller kontraktssammanhang.

2 Normativa hänvisningar

Detta dokument hänvisar till följande dokument som är absolut nödvändiga när detta dokument ska tillämpas. För daterade hänvisningar gäller endast den utgåva som anges. För odaterade hänvisningar gäller senaste utgåvan av dokumentet (inklusive alla tillägg).

ISO 9000:2005, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary

Svensk ANM. ISO 9000 är översatt och fastställd som svensk standard SS-EN ISO 9000:2005 *Ledningssystem för kvalitet – Principer och terminologi (ISO 9000:2005)*

3 Termer och definitioner

3.1

hållbar framgång

<organisation> resultat av en organisations förmåga att uppnå och vidmakthålla sina mål på lång sikt

3.2

organisationens omgivning

kombination av interna och externa faktorer och villkor som kan påverka hur en organisation uppnår sina mål, samt dess förhållande till sina intressenter

4 Ledning av en organisation för hållbar framgång

4.1 Allmänt

För att nå en hållbar framgång bör högsta ledningen tillämpa ett angreppssätt som är baserat på kvalitetsledning. Organisationens ledningssystem för kvalitet bör grundas på de principer som beskrivs i bilaga B. Dessa principer beskriver de begrepp som är grunden till ett effektivt ledningssystem för kvalitet. För att uppnå hållbar framgång bör högsta ledningen tillämpa dessa principer.

Högsta ledningen bör utveckla organisationens kvalitetsledningssystem för att säkerställa att

— användningen av resurser är kostnadseffektiv,

SS-EN ISO 9004:2009 (E)

- decision making based on factual evidence, and
- focus on customer satisfaction, as well as on the needs and expectations of other relevant interested parties.

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.

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,
- make use of a wide variety of approaches, including negotiation and mediation, to balance the often competing needs and expectations of interested parties,
- identify associated short and long-term risks and deploy an overall strategy for the organization to mitigate them,
- anticipate future resource needs (including the competences required of its people),
- establish processes appropriate to achieving the organization's strategy, ensuring that they are capable of responding quickly to changing circumstances,
- regularly assess compliance with current plans and procedures, and take appropriate corrective and preventive actions,
- 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
- establish and maintain processes for innovation and continual improvement.

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 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.

- beslut fattas med verkliga fakta som underlag och
- fokus riktas mot tillfredsställelse hos kunder liksom mot behov och förväntningar hos andra relevanta intressenter

ANM. I denna standard avser "högsta ledningen" organisationens högsta beslutsfattande nivå och termen "organisation" syftar på all personal i en organisation. Detta överensstämmer med definitionerna av dessa termer i ISO 9000.

4.2 Hållbar framgång

En organisation kan uppnå hållbar framgång genom att ständigt uppfylla sina intressenters behov och förväntningar, långsiktigt och på ett balanserat sätt.

En organisations omgivning förändras hela tiden och är osäker och svår att förutspå. För att uppnå en hållbar framgång bör högsta ledningen

- ha ett långsiktigt perspektiv för sin planering,
- ständigt övervaka och regelbundet analysera organisationens omgivning,
- identifiera alla relevanta intressenter och bedöma hur varje intressent kan tänkas påverka organisationens prestationer samt avgöra hur deras behov och förväntningar ska uppfyllas på ett balanserat sätt,
- ständigt involvera intressenter och hålla dem informerade om organisationens aktiviteter och planer,
- upprätta ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter,
- använda ett brett spektrum av metoder, inklusive förhandling och medling, för att balansera intressenternas ofta konkurrerande behov och förväntningar,
- fastställa kort- och långsiktiga risker och utveckla en generell strategi för organisationen för att minska dem,
- förutse framtida behov av resurser (inklusive nödvändig kompetens hos personalen),
- upprätta processer som är lämpliga för organisationens strategi och säkerställa att de snabbt kan anpassas till förändringar internt och i omgivningen,
- regelbundet bedöma hur väl gällande planer och rutiner följs, och vidta lämpliga korrigerande och förebyggande åtgärder,
- säkerställa att organisationens personal ges möjlighet att lära för deras egen skull, liksom för att vidmakthålla organisationens livskraft och
- upprätta och underhålla processer för nytänkande och ständig förbättring.

4.3 Organisationens omgivning

Varje organisation, oavsett om den är stor eller liten, vinstdrivande eller inte, agerar i en omgivning som fortlöpande förändras. Därför bör högsta ledningen ständigt övervaka och analysera organisationens omgivning. En sådan övervakning bör göra det möjligt för ledningen att fastställa, bedöma och hantera de risker som är knutna till relevanta intressenter och deras föränderliga behov och förväntningar.

Högsta ledningen bör i god tid ta beslut som rör organisationsändringar och förnyelse för att vidmakthålla och förbättra organisationens prestationer.

ANM. Mer information om riskhantering finns i ISO 31000.

SS-EN ISO 9004:2009 (E)

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.

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

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.

5 Strategy and policy

5.1 General

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.

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.

5.2 Strategy and policy formulation

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

- 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,
- identify and determine the needs and expectations of other interested parties,

4.4 Intressenter, behov och förväntningar

Intressenter är personer och andra enheter som ger värdetillskott till organisationen eller på annat sätt är intresserade av eller är påverkade av organisationens aktiviteter. Att uppfylla intressenternas behov och förväntningar bidrar till organisationens hållbara framgång.

Dessutom är enskilda intressenters behov och förväntningar olika, de kan vara motstridande mellan olika intressenter och de kan snabbt ändras. Intressenternas behov och förväntningar kan uttryckas och uppfyllas på starkt varierande sätt, vilket kan kräva samverkan, samarbete och förhandling, utläggning till annan part eller avslutande av någon aktivitet.

Tabell 1 – Exempel på intressenter samt deras behov och förväntningar

Intressent	Behov och förväntningar
Kunder	Kvalitet, pris och leveransförmåga för produkter
Ägare/aktieägare	Hållbar lönsamhet Transparens
Organisationens personal	God arbetsmiljö Trygga arbeten Erkännande och belöning
Leverantörer och samarbetspartners	Ömsesidiga fördelar och kontinuitet
Samhället	Skydd av den yttre miljön Etiskt uppträdande Uppfyllande av författningskrav

ANM. Även om de flesta organisationer använder likartade beskrivningar för sina intressenter (t.ex. kunder, ägare/aktieägare, leverantörer och samarbetande organisationer, organisationens personal) varierar sammansättningen av dessa kategorier påtagligt med tiden och mellan organisationer, branscher, nationer och kulturer.

5 Strategi och policy

5.1 Allmänt

För att uppnå en hållbar framgång bör högsta ledningen utforma och vidmakthålla en affärs- eller verksamhetsidé, en vision och värderingar för organisationen. Dessa bör vara klart förstådda, accepterade och ges stöd av organisationens personal och i tillämpliga fall av andra intressenter.

ANM. I denna standard är en "affärs- eller verksamhetsidé" en beskrivning av skälet till att organisationen existerar, en "vision" beskriver ett önskat tillstånd, dvs. vad en organisation önskar bli och hur den önskar bli sedd av sina intressenter.

5.2 Formulering av strategi och policy

Högsta ledningen bör tydligt formulera organisationens strategi och policy för att få acceptans och stöd för dess affärs- eller verksamhetsidé, vision och värderingar. Organisationens omgivning bör bevakas regelbundet för att avgöra om det finns anledning att granska och (i tillämpliga fall) revidera strategi och policy. I syfte att formulera, anta och behålla en verkningsfull strategi och policy bör organisationen ha processer för att

- ständigt övervaka och regelbundet analysera sin omgivning, inklusive sina kunders behov och förväntningar, konkurrenssituationen, ny teknik, politiska förändringar, ekonomiska utsikter och sociologiska faktorer,
- identifiera och undersöka behov och förväntningar hos andra intressenter,