|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung einer Managementbewertung****Anleitung zur Erstellung einer Managementbewertung:**Unser Unternehmen analysiert jährlich die Unternehmenssituation („funktioniert unser QM-System?“) und trifft dann auf Basis der Informationen Entscheidungen über die erforderlichen Maßnahmen. Die Bewertung der einzelnen Bereiche und die Entscheidungen werden schriftlich in diesem Formular festgehalten.Die Managementbewertung wird jährlich vor dem externen Audit durchgeführt.Im Rahmen der Managementbewertung ist festzustellen, ob Probleme erneut auftreten, ob die Maßnahmen adäquat umgesetzt wurden und ob die Kunden zufrieden sind. Die Managementbewertung soll einen klaren Überblick bieten und eine Bewertung der jeweiligen Themenbereiche. Eine reine Auflistung ohne Bewertung nicht ausreichend. Zusätzlich zu den geforderten Themen können auch folgende Punkte betrachtet werden und ggf. Entscheidungen erforderlich machen: Schulungsbedarf, Probleme mit Lieferanten, Bedarf an Ausstattung und Instandhaltung, Zustand der Arbeitsumgebung und Infrastruktur.**Vorbereitung für die Managementbewertung:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Interne Eingaben** | **Externe Eingaben** |
| * Berichte von internen Audits
* Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern
* Prozessleistung und Dienstleistungskonformität
* Kundenzufriedenheitsanalysen
* Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen
* Lieferantenbewertungen
* Status von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
* Folgemaßnahmen vorangegangener
* Managementbewertungen
* Änderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken können
* Risikoanalysen
* Ergebnisse aus SWOT-Analysen
* Weiterbildungsbedarfsanalysen
 | * Berichte von externen Audits
* Verbesserungsvorschläge von Externen
* Kundenrückmeldungen
* Rückmeldungen von anderen interessierten Parteien
* Neue gesetzliche Vorgaben bzw. Änderungen von bestehenden
 |

 |

|  |
| --- |
| **Allgemeine Informationen und Änderungen in der Organisation** |
| 1. Veränderungen der Organisationsstruktur
2. Standorte
3. Mitarbeiter
4. Dienstleistung/Produkt
5. Arbeitsablaufveränderungen- oder Überprüfungen
 |  |
| **Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen** (9.3.2 a)Wurden alle Maßnahmen, die in der QM-Bewertung des letzten Jahres festgelegt wurden, umgesetzt oder welche Maßnahmen sind noch offen? |
| Wie werden die offenen Maßnahmen weiterverfolgt? |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Veränderungen bei externen und internen Themen, die das QM-System betreffen** (9.3.2 b) |
| 1. Ergebnisentwicklung
2. Markt- und Konjunkturlage
3. Gesetze und Normen
4. Schwerpunkt der Tätigkeit
5. Ergebnisse Wettbewerbervergleich / Marktanalyse
6. Vorstellung Ergebnisse
7. Festlegung von Maßnahmen
 |  |
| **Bewertung**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zur Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen relevanter interessierter Parteien (9.3.2 c 1)** |
| **a) Kunden:**i) Hauptkunden / -märkte / -branchenii) Zielkunden / -märkte / -brancheniii) Neukunden / verlorene Kundeniv) Situation der Hauptkunden  (z.B. pos. / neg. Geschäftsentwicklung)v) Kundenstruktur (Umsatz, Ertrag, Märkte etc.)**b) Kundenzufriedenheit:**i) Ergebnisse Kundenbefragungenii) Zus.-fassung Ergebnisse Besuchsprotokolle iii) Zusammenfassung Kundenauswertungen, Kundenberichten, Markt- und Pressenachrichten |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zur Erfüllung der Qualitäts- und Unternehmensziele** (9.3.2 c 2) |
| 1. Vorstellung / Überprüfung der Zielerreichung für das abgelaufene GJ
2. Definition neuer Zielvorgaben
3. Streichung überflüssiger Zielvorgaben
4. Analyse der Abweichungen
5. Festlegung von Maßnahmen bzw. Themen die in der nächsten Periode bearbeitet werden sollen
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zur Prozessleistung und Konformität der Dienstleistungen** (9.3.2 c 3)Ob die Produkt- oder Dienstleistungen der Organisation mit den Anforderungen übereinstimmen und wie gut die Arbeitsabläufe in der Organisation sind, kann z.B. anhand der Ergebnisse der Qualitätsziele, KPIs, der Ergebnisse von externen Überprüfungen (Kundenzufriedenheit, Testkäufe, Nicht-Konformität) sowie anhand der Kundenreklamationen bewertet. |
| 1. Welche Ergebnisse wurden im zu bewertenden Jahr für die Qualitätsziele erzielt (Bereich Kunde, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg und Infrastruktur)?
2. Wurden alle Ziele erreicht und wie sind die Ergebnisse zu bewerten?
3. Welche Maßnahmen wurden festgelegt, weil externe Überprüfungen nicht bestanden wurden?
4. Wie häufig gab es Reklamationen der Kunden, weil sie mit der Leistung der Apotheke nicht zufrieden waren?
5. Wie ist die Anzahl der Reklamationen über das Jahr betrachtet zu bewerten?
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen über Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen** (9.3.2 c 4)Welche Maßnahmen wurden auf Grund eines aufgetretenen Fehlers oder auf Grund einer entdeckten Fehlerquelle festgelegt? Wurden alle Maßnahmen umgesetzt oder welche Maßnahmen sind noch offen? Wurde die Wirksamkeit der Maßnahmen bewertet und dies dokumentiert? Gibt es Empfehlungen für Verbesserungen? |
| 1. Reklamationen und Beschwerden
2. Rechtsstreit
3. Vorbeugungsmaßnahmen
4. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zu Ergebnissen von Überwachungen und Messungen** (9.3.2 c 5) |
|  |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zu Auditergebnissen** (9.3.2 c 6) |
| **a) interne Audits und externe Audits**i) Vorstellung der Auditergebnisseii) Zusammenfassung Stärken / Schwächen iii) Darstellung des Handlungsbedarfs iv) Festlegung von Maßnahmen**b) Qualitätspolitik**i) Überprüfung der Aktualität aus Sicht des Bereichs  |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zur Leistung von externen Anbietern** (9.3.2 c 7)Was sind die Ergebnisse der letzten Lieferantenbewertung (nur notwendig, wenn es keine schriftliche, separate Lieferantenbewertung gibt)? Welchen Handlungsbedarf gibt es auf Grund der letzten Lieferantenbewertung? |
| 1. Hauptpartner / Subunternehmer
2. A-, B- oder C-Lieferant
3. Besondere Leistungs- und Preisvereinbarungen
4. Qualitätsniveau / Qualität der Dienstleistung
5. Zusammenarbeit
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Überprüfung der Angemessenheit von Ressourcen** (9.3.2 d)Welche Änderungen beim Personalstand, die Anschaffung welcher Sachmittel bzw. welcher finanzielle Aufwand sind geplant, um die Maßnahmen aus dieser QM-Bewertung umzusetzen oder die Arbeitsabläufe in der Organisation zu verbessern?  |
| 1. Personal
2. Anschaffungen
3. IT-Infrastruktur, Software
4. Maschinen/Anlagen
5. Prüf- und Messmittel
6. etc.
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Informationen zur Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen** (9.3.2 e) |
| 1. Aktuelle Chancen und Risiken
2. Wirksamkeit abgeleitete Maßnahmen zur Risko-Minimierung
 |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |
| **Möglichkeiten zur Verbesserung** (9.3.2 f)Welche Anpassungen gibt es bei den Qualitätszielen für das Folgejahr (neue Zielwerte, Maßnahmen zur Umsetzung)?Muss anhand der aktuellen Bewertung die Unternehmensphilosophie geändert werden? |
|  |  |
| **Bewertung:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [ ]  kein Handlungsbedarf | [ ]  Entwicklung beobachten | [ ]  Handlungsbedarf |

**Fazit/Maßnahme:**

|  |
| --- |
|  |

 |

|  |
| --- |
| **Gesamtbewertung des Qualitätsmanagementsytems:**Wie ist das Funktionieren des QM-Systems in der Organisation insgesamt zu beurteilen?Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es? |
| 1. Möglichkeiten der Verbesserung (9.3.3 a)
2. Maßnahmen und Entscheidungen zum Änderungsbedarf am QM-System (9.3.3 b)
3. Maßnahmen und Entscheidungen zum Bedarf an Ressourcen (9.3.3)
 |  |
| Erstellt am      |  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Geschäftsleitung) |