

ISO 9001 - zmiany i kierunek nowej normy

(09.06.2026)

Porównanie PN-EN ISO 9001:2015 z ISO/DIS 9001:2025

ISO/DIS 9001:2025 nie zmienia całkowicie logiki ISO 9001:2015. Nadal pozostają: podejście procesowe, cykl PDCA, orientacja na klienta, zarządzanie ryzykiem, przywództwo, cele jakościowe, udokumentowana informacja, audit, przegląd zarządzania i doskonalenie.

Nowa wersja przesuwą uwagę z formalnego utrzymania systemu na:

- kulturę jakości i etyczne zachowanie;
- wyraźniejsze wydzielenie szans;
- wpływ zmian klimatu;
- skuteczniejsze zarządzanie wiedzą;
- lepsze planowanie zmian.

Klimat i zrównoważony rozwój

Nowość pojawia się w punkcie 4.1. Organizacja ma określić, czy zmiana klimatu jest istotnym zagadnieniem dla jej systemu zarządzania jakością. W punkcie 4.2 dodano także uwagę, że strony zainteresowane mogą mieć wymagania związane ze zmianą klimatu.

Co trzeba sprawdzić praktycznie:

- czy analiza kontekstu zawiera zmianę klimatu;
- czy oceniono wpływ klimatu na dostawy, infrastrukturę, ciągłość działania, warunki pracy i dostępność zasobów;
- czy wymagania klientów lub stron zainteresowanych obejmują kwestie klimatyczne;
- czy temat wymaga ujęcia w ryzykach, szansach, celach lub działaniach operacyjnych.

Kultura jakości i etyka

Nowa norma mocniej podkreśla rolę najwyższego kierownictwa w budowaniu kultury jakości i promowaniu etycznego zachowania. ISO 9001 przestaje być tylko systemem procedur i zapisów. Coraz bardziej pyta o to, jak ludzie w organizacji faktycznie podejmują decyzje jakościowe.

Co trzeba sprawdzić praktycznie:

- czy kierownictwo komunikuje znaczenie jakości;
- czy pracownicy wiedzą, jakie zachowania są zgodne z kulturą jakości i zasadami etycznymi;
- czy błędy i problemy są zgłaszane, czy ukrywane;
- czy presja na wynik nie powoduje obchodzenia wymagań;
- czy etyka jest obecna w relacjach z klientami, dostawcami i pracownikami.

Ryzyka i szanse - wyraźne rozdzielenie

W ISO 9001:2015 punkt 6.1 obejmował łącznie działania odnoszące się do ryzyk i szans. W ISO/DIS 9001:2025 rozdział ten został rozbudowany na: 6.1.1 określanie ryzyk i szans, 6.1.2 działania wobec ryzyk oraz 6.1.3 działania wobec szans.

Co trzeba sprawdzić praktycznie:

- czy organizacja ma osobną identyfikację ryzyk i osobną identyfikację szans;
- czy działania wobec ryzyk są proporcjonalne do wpływu na zgodność wyrobów/usług;
- czy działania wobec szans są proporcjonalne do wpływu na klienta i zgodność;
- czy oceniana jest skuteczność działań.

Planowanie zmian

Punkt 6.3 został wyraźnie wzmocniony. Dodano większy nacisk na dostępność zasobów i informacji, monitorowanie i ocenę skuteczności zmian, komunikację zmian oraz przegląd wyników zmian.

Co trzeba sprawdzić praktycznie:

- czy istnieje praktyka zarządzania zmianą;
- czy zmiany w procesach, systemach IT, strukturze, metodach pracy i dostawcach są oceniane przed wdrożeniem;
- czy po zmianie sprawdzana jest skuteczność;
- czy zmiany są komunikowane właściwym osobom;
- czy decyzje i odpowiedzialności są możliwe do prześledzenia.

Wiedza organizacyjna

W punkcie 7.1.6 dodano doprecyzowanie: wiedza organizacyjna ma być nie tylko określona i utrzymywana, ale także stosowana i udostępniana w niezbędnym zakresie.

Co trzeba sprawdzić praktycznie:

- czy organizacja wie, jaka wiedza jest krytyczna dla procesów;
- czy wiedza ekspertów jest zabezpieczona;
- czy wiedza z reklamacji, błędów, projektów i sukcesów jest wykorzystywana;
- czy nowi pracownicy mają dostęp do wiedzy;
- czy organizacja uczy się od klientów, dostawców, norm, publikacji, konferencji i doświadczeń.

Przegląd zarządzania

Uzupełniono dane wejściowe o zmiany w wymaganiach i oczekiwaniach stron zainteresowanych. Należy o tym pamiętać podczas realizacji przeglądu zarządzania.

Klient

W punkcie 8.2 doprecyzowano wymagania dotyczące komunikacji z klientem w zakresie działań awaryjnych i zakłóceń. Klient powinien otrzymywać informacje o istotnych zakłóceniach oraz działaniach awaryjnych. Dotychczasowe wymaganie koncentrowało się na ustaleniu, gdy ma to zastosowanie, specyficznych wymagań dotyczących działań awaryjnych. To niewielka, ale praktycznie istotna zmiana.

Aneks A

Aneks A jest informacyjny i nie dodaje wymagań, ale bardzo dobrze pokazuje, jak należy rozumieć zmiany. Jest szczególnie ważny, bo pokazuje intencję nowej normy i typowe kierunki interpretacji.

Aneks jest rozbudowany względem obecnego brzmienia normy. Obecna wersja ogólnie opisuje podejście normy do zarządzania jakością i ryzyka, natomiast w nowej wersji pojawia się odniesienie do

każdego punktu normy. Warto korzystać z załącznika, ponieważ ułatwia zrozumienie i wdrożenie wymagań.

Kilka tematów do rozważenia wynikających z załącznika:

Obszar	Znaczenie praktyczne
Struktura i terminologia	Wyjaśnienie znaczenia niektórych słów, np. „odpowiedni” i „mający zastosowanie”. „Odpowiedni” oznacza właściwy dla danego przypadku i pozostawia organizacji pewien stopień swobody. „Mający zastosowanie” oznacza, że jeżeli wymaganie można zastosować, należy je spełnić. Słowo „rozważyć” oznacza, że temat należy przeanalizować, ale można go odrzucić po uzasadnieniu. Natomiast „wziąć pod uwagę” oznacza, że temat należy uwzględnić w ocenie lub decyzji i nie można go pominąć.
Udokumentowana informacja	Liczy się dostępność, użyteczność, ochrona informacji i dowód, a nie liczba dokumentów.
Kontekst	Kontekst może zmieniać się nagle, dlatego trzeba go monitorować.
Zmiany klimatu	Trzeba ocenić, czy zmiana klimatu wpływa na wyniki systemu zarządzania jakością.
Kultura jakości i etyka	Stają się realnym elementem przywództwa, świadomości i zachowań.
Ryzyka i szanse	Są oddzielnymi obszarami myślenia i działania.
Zmiany	Zmiany mają być planowane, komunikowane, oceniane i przeglądane.
Praca hybrydowa i technologie	Są źródłem nowych ryzyk i szans.
Wiedza	Ma być tworzona, utrzymywana, stosowana i dzielona.

Opracował: Klaudiusz Szymczak