

COMPARACIÓ ISO 9001: 2026 VS 2015

ANÀLISI

La primera constatació important és que la ISO 9001:2026 **no és una ruptura amb la 2015**. Manté l'estructura general dels capítols 4 a 10, l'enfocament a processos, el cicle PDCA, l'orientació al client, el pensament basat en riscos, la informació documentada, l'auditoria, la revisió per la direcció i la millora. Però introdueix alguns canvis que, en la pràctica, poden tenir força importància.

La pròpia nova norma identifica com a **canvis principals la cultura de qualitat i comportament ètic, la separació entre riscos i oportunitats, el reforç de la gestió del canvi** i la incorporació d'un conjunt limitat de termes i definicions.

1. Visió general dels canvis

Aspecte	ISO 9001:2015	ISO 9001:2026	Canvi
Estructura general	Cap. 4–10	Cap. 4–10	Es manté
Enfocament a processos	Sí	Sí	Es reforça
PHVA	Sí	Sí	Es manté
Pensament basat en riscos	Sí	Sí	Es concreta més
Oportunitats	Integrades amb els riscos	Tractades separatament	Canvi important
Canvi climàtic	No apareixia explícitament	S'ha de determinar si és pertinent	Nou requisit explícit
Cultura de qualitat	Implícita	Explícita	Nou enfocament
Comportament ètic	No formulat com a requisit específic	Explícit	Nou
Gestió del canvi	6.3	6.3 + reforços en altres apartats	Es reforça
Termes i definicions	Referència principal a ISO 9000	Inclou definicions fonamentals dins la pròpia norma	Nou
Auditoria interna	9.2	9.2.1 + 9.2.2	Més desenvolupada
Millora	10.1, 10.2, 10.3	10.1, 10.2	Canvia l'estructura
Annex B	Sí	Eliminat	Desapareix
Annex A	Explicatiu	Més desenvolupat	Es reforça

2. El canvi més important: la cultura de qualitat i el comportament ètic

Aquest és un dels canvis conceptuals més interessants de la nova norma.

La ISO 9001:2015 ja parlava de lideratge, compromís, participació de les persones i presa de consciència. Però la 2026 fa un pas més i introdueix explícitament:

- **cultura de la qualitat**
- **comportament ètic**
- valors compartits
- actituds
- pràctiques
- comportaments

A l'apartat **5.1.1 Lideratge i compromís**, la direcció ha de promoure explícitament **la cultura de la qualitat i un comportament ètic**. 1-UNE-EN_ISO_9001=2026

I el mateix requisit apareix dins les responsabilitats de l'alta direcció: ha de promoure la cultura de qualitat i un comportament ètic. 1-UNE-EN_ISO_9001=2026(1)

Què significa això?

La qualitat deixa de ser només:
procediments + indicadors + controls + registres

Passa a incorporar també:

comportaments + valors + cultura organitzativa + manera de prendre decisions.

La norma, a més, explica que la cultura de qualitat i el comportament ètic es manifesten en els **valors compartits, les actituds, les pràctiques i les accions de l'organització.**

3. Canvi climàtic: apareix explícitament

El canvi més conegut de la nova ISO.

A l'apartat **4.1 Context de l'organització**, la ISO 9001:2026 estableix explícitament que: l'organització ha de determinar si el **canvi climàtic és una qüestió pertinent**.

I a l'apartat **4.2 Parts interessades**, afegeix que **les parts interessades pertinents poden tenir requisits relacionats amb el canvi climàtic.**

Però cal fer una precisió important

La norma **no diu** que totes les organitzacions hagin d'implantar un sistema de gestió ambiental ni que hagin de tenir obligatòriament objectius climàtics.

El que exigeix és:

determinar si el canvi climàtic és pertinent per a l'organització.

Per tant:

Context → valorar canvi climàtic → determinar pertinència → actuar si correspon.

Això és important perquè no s'ha d'interpretar automàticament com una nova obligació ambiental.

4. Riscos i oportunitats: canvi molt significatiu

Aquí hi ha una modificació estructural clara.

ISO 9001:2015

L'apartat 6.1 parlava conjuntament de:

"Accions per afrontar els riscos i les oportunitats".

ISO 9001:2026

El 6.1 es divideix en:

6.1.1 Determinació de riscos i oportunitats

6.1.2 Accions per abordar els riscos

6.1.3 Accions per abordar les oportunitats

La nova norma vol diferenciar clarament:

RISC

Una situació que pot produir un efecte no desitjat.

- determinar
- analitzar
- avaluar
- actuar
- comprovar l'eficàcia.

OPORTUNITAT

Una circumstància que pot produir un efecte desitjat.

- determinar
- analitzar
- avaluar
- actuar
- comprovar l'eficàcia.

La pròpia norma afirma que **riscos i oportunitats són conceptes diferents** i que es poden determinar i abordar mitjançant processos independents.

Això és més que un canvi de numeració: **canvia la manera com s'hauria de plantejar la planificació.**

5. Es reforça molt la gestió del canvi

6.3 Planificació dels canvis.

El concepte de canvi apareix reforçat en diferents parts de la norma.

La pròpia ISO identifica com un dels canvis principals:

"Enfortiment de la gestió del canvi"

Senyalant que els requisits relacionats amb els canvis en el sistema de gestió de la qualitat s'han reforçat per donar suport a l'assoliment dels resultats previstos.

A més, a 5.3 s'estableix que s'ha de mantenir la integritat del sistema de gestió **també quan es planifiquen i implementen canvis**.

Al 8.5.6 continua havent-hi el control dels canvis en la producció o prestació del servei. Per tant, el canvi passa de ser una qüestió principalment de **planificació** a ser també una qüestió de **governança i control de la integritat del sistema**.

6. El capítol 3: ara incorpora definicions

A la ISO 2015, el capítol 3 remetia essencialment a la terminologia de la ISO 9000.

La ISO 2026 incorpora dins del mateix document un conjunt de **termes i definicions fonamentals dels sistemes de gestió**. La pròpia norma diu que la ISO 9000 continua sent la referència per al conjunt de termes i definicions de gestió de la qualitat.

Entre els conceptes definits hi ha, per exemple:

- organització
- part interessada
- client
- qualitat
- sistema de gestió
- procés
- competència
- informació documentada
- compliment
- millora contínua
- eficàcia
- requisit
- conformitat
- no conformitat
- acció correctiva

És un canvi de **claredat conceptual**, més que no pas un nou requisit operatiu.

7. El capítol 4 també guanya precisió

La ISO 2015 ja exigia analitzar:

- qüestions internes
- qüestions externes
- parts interessades
- requisits pertinents.

La 2026 manté això, però fa més explícit que aquests elements **canvien amb el temps** i que l'organització n'ha de fer seguiment i revisió. 1-UNE-EN_ISO_9001=2026(1)
Això reforça una idea:

El context no és una DAFO que es fa una vegada i queda arxivada.

Ha de ser un element viu del sistema.

A més, les expectatives de les parts interessades relacionades amb el canvi climàtic poden formar part del context quan siguin pertinents.

8. El lideratge és més exigent

La 2026 afegeix explícitament responsabilitats relacionades amb:

- resultats previstos;
- suport a les persones;
- cultura de qualitat;
- comportament ètic;
- enfocament a processos;
- pensament basat en riscos;
- pensament basat en oportunitats;
- integritat del sistema quan hi ha canvis.

Per tant, el lideratge es planteja menys com:

"la direcció ha d'estar compromesa"

i més com:

"la direcció ha de demostrar aquest lideratge mitjançant comportaments i accions concretes".

9. El capítol 7: apareix més clarament la dimensió humana

La ISO 2015 ja incloïa:

- persones;
- infraestructura;
- ambient per al funcionament dels processos;
- competència;
- presa de consciència;
- comunicació;
- coneixement.

La 2026 manté aquests elements però els relaciona amb la nova cultura de qualitat.

Això és especialment visible en el tractament de:

competència + presa de consciència + cultura + comportament.

Per tant, la norma avança una mica més cap a la idea que **un sistema de qualitat no funciona només perquè existeixin procediments, sinó perquè les persones actuen d'acord amb els principis del sistema.**

10. Un canvi interessant: tecnologia i integritat de la informació

A l'Annex A de la nova norma apareix una consideració que és especialment actual.

Quan s'utilitzen tecnologies per donar suport al sistema de gestió de la qualitat, la confiança en la seva integritat depèn, entre altres coses, de:

- disposar d'informació fiable per prendre decisions;
- tenir clares les responsabilitats i autoritats per prendre aquestes decisions.

No és un "nou capítol de digitalització", però sí una **major sensibilitat de la norma envers els sistemes tecnològics i la fiabilitat de la informació**.

11. Auditoria interna: més desenvolupada

A la ISO 2015 teníem:

9.2 Auditoria interna

A la 2026 passa a:

9.2.1 Generalitats

9.2.2 Programa d'auditoria interna

La ISO 9001:2026

I l'Annex A explica que la freqüència i l'abast de les auditories poden dependre de:

- els riscos pertinents;
- els canvis en les qüestions internes i externes;
- l'estat dels processos;
- la seva contribució als objectius.

Això reforça una idea interessant:

l'auditoria interna no hauria de ser simplement "fer una auditoria cada any", sinó un programa relacionat amb el risc, el canvi i el funcionament real dels processos.

12. La revisió per la direcció també incorpora explícitament riscos i oportunitats

La revisió per la direcció continua essent el 9.3.

Però la 2026 especifica com a **entrades**:

- eficàcia de les accions per abordar els riscos;
- eficàcia de les accions per abordar les oportunitats.

Això connecta directament:

Context → riscos/opportunitats → accions → resultats → revisió per la direcció.

És una de les línies de coherència que la nova norma reforça.

13. Canvi en el capítol 10: desapareix el 10.3

Aquest és un canvi formal però important.

ISO 9001:2015

10.1 Consideracions generals

10.2 No-conformitat i acció correctiva

10.3 Millora contínua

ISO 9001:2026

10.1 Millora contínua

10.2 No conformitat i acció correctiva

Per tant, **desapareix l'apartat 10.3 com a tal**, però això **no significa que desaparegui la millora contínua**.

Al contrari: passa a ser directament el **10.1**.

14. Desapareix l'Annex B

La ISO 2015 tenia:

Annex A – explicació de l'estructura, terminologia i conceptes nous.

Annex B – altres normes internacionals relacionades amb la gestió de la qualitat.

La 2026:

- manté l'**Annex A**;
- elimina l'**Annex B**.

La informació que abans apareixia a l'Annex B es trasllada a l'Annex A i/o al web del Comitè ISO/TC 176. 1-UNE-EN_ISO_9001=2026

15. Una altra diferència important: l'Annex A és molt més explicatiu

La nova norma diu expressament que l'Annex A s'ha revisat per aclarir:

- estructura;
- terminologia;
- finalitat dels requisits;
- relació entre els diferents apartats.

I deixa clar que **no introdueix requisits addicionals**. 1-UNE-EN_ISO_9001:2026

Això és important perquè algunes explicacions de l'Annex A poden semblar requisits nous, però **no ho són**.

16. I què NO ha canviat?

També és important veure què **continua igual**.

La ISO 9001:2026 conserva la mateixa arquitectura fonamental:

4. Context de l'organització

5. Lideratge

6. Planificació

7. Suport

8. Operació

9. Avaluació del rendiment

10. Millora

També continuen sent fonamentals:

- enfocament al client;
- lideratge;
- compromís de les persones;
- enfocament a processos;
- millora;
- presa de decisions basada en evidències;
- gestió de les relacions.

Els principis de gestió de la qualitat es mantenen.

17. La síntesi dels canvis

Per resumir la transició **2015 → 2026** en unes poques idees:

ISO 9001:2015

Posava molt l'accent en:

processos + riscos + client + evidències + millora.

ISO 9001:2026

Manté tot això i afegeix més èmfasi en:

cultura + ètica + oportunitats + canvi + context dinàmic + canvi climàtic + comportament + resiliència davant disrupcions.

Especialment, la nova norma introdueix quatre canvis **estructurals**:

- 1. Cultura de qualitat i comportament ètic**
- 2. Separació clara de riscos i oportunitats**
- 3. Gestió del canvi més exigent**
- 4. Consideració explícita del canvi climàtic**

I tres canvis importants de tipus metodològic:

- 5. Més definicions dins la pròpia norma**
- 6. Auditoria interna més desenvolupada**
- 7. Major connexió entre riscos, oportunitats, canvis, resultats i revisió per la direcció.**

Comparació ISO 9001:2015 – ISO 9001:2026

Apartat	ISO 9001:2015	ISO 9001:2026 — canvi i què cal revisar
		Es reforça el context com un element dinàmic. Apareix explícitament l'obligació de determinar si el canvi climàtic és una qüestió pertinent .
4. Context de l'organització	L'organització ha de determinar les qüestions internes i externes, les parts interessades pertinents, l'abast del sistema i els processos del SGC.	També es relaciona el canvi climàtic amb les necessitats i expectatives de les parts interessades. Caldrà revisar el DAFO/context i demostrar que es revisa periòdicament. 1-UNE-EN_ISO_9001=2026(1)
4.1 Organització i context	Identificar internes i externes qüestions pertinents.	Es manté, però s'afegeix explícitament: " L'organització ha de determinar si el canvi climàtic és una qüestió pertinent. " Per tant, no n'hi ha prou amb no mencionar-lo: cal haver-ne determinat la pertinència.
4.2 Parts interessades	Determinar parts interessades i els requisits pertinents.	Es manté, però s'explicita que les parts interessades poden tenir requisits relacionats amb el canvi climàtic . També es reforça el seguiment i revisió de les seves necessitats i requisits.
4.3 Abast	Determinar els límits i aplicabilitat del SGC i justificar les exclusions.	Es manté pràcticament igual. La nova norma insisteix que els requisits no aplicables han d'estar justificats i que l'exclusió no pot afectar la capacitat de garantir la conformitat i la satisfacció del client.
4.4 Sistema de gestió de la qualitat	Determinar processos, entrades, sortides, seqüència, criteris, recursos, responsabilitats, riscos i avaluació.	Es manté l'enfocament a processos, però la nova norma reforça la visió del sistema com un conjunt interrelacionat . L'Annex A relaciona explícitament processos, PDCA, riscos i oportunitats.
5. Lideratge	Lideratge i compromís de l'alta direcció, enfocament al client, política de qualitat i responsabilitats.	És un dels capítols que més evoluciona conceptualment. S'afegeix explícitament la responsabilitat de promoure la cultura de la qualitat i un comportament ètic , així com el pensament basat en riscos i oportunitats.
5.1 Lideratge i compromís	La direcció ha de demostrar lideratge, integració del SGC en els	Es reforça el paper actiu de la direcció: cultura de qualitat, comportament ètic, enfocament a processos, riscos i oportunitats i

Apartat	ISO 9001:2015	ISO 9001:2026 — canvi i què cal revisar
	processos i enfocament al client.	responsabilitat pels resultats previstos.
5.2 Política de qualitat	Política apropiada al propòsit, marc per als objectius, compromís amb requisits i millora contínua.	Es manté pràcticament igual, però ara la política pot reflectir explícitament la cultura de qualitat i les expectatives de comportament ètic.
5.3 Rols, responsabilitats i autoritats	Assignar i comunicar responsabilitats i autoritats.	Es reforça la responsabilitat de mantenir la integritat del SGC quan es planifiquen i implementen canvis i d'informar sobre oportunitats de millora.
6. Planificació	Planificar riscos i oportunitats, objectius de qualitat i canvis.	Aquí hi ha un dels canvis més clars: riscos i oportunitats passen a tractar-se de manera diferenciada.
6.1 Riscos i oportunitats	Un únic apartat sobre "accions per abordar riscos i oportunitats".	Ara es divideix en 6.1.1 Determinació, 6.1.2 Accions per abordar riscos i 6.1.3 Accions per abordar oportunitats. La norma diu expressament que són conceptes diferents.
6.1.2 Riscos	Determinar riscos i oportunitats i planificar accions.	Ara s'exigeix de manera diferenciada determinar, analitzar i avaluar els riscos , planificar les accions, integrar-les en els processos i avaluar-ne l'eficàcia. Les accions han de ser proporcionals a l'impacte potencial.
6.1.3 Oportunitats	Les oportunitats formaven part del mateix tractament que els riscos.	Ara tenen apartat propi. Cal determinar, analitzar i avaluar les oportunitats , planificar accions i avaluar-ne l'eficàcia. És un canvi conceptual important.
6.2 Objectius de qualitat	Establir objectius mesurables, coherents amb la política, fer-ne seguiment, comunicar-los i planificar com assolir-los.	L'estructura es manté. Però queda més connectada amb riscos, oportunitats, context, resultats i millora. No és un requisit nou , sinó una integració més forta dins del sistema.
6.3 Planificació dels canvis	Planificar els canvis considerant finalitat, integritat, conseqüències, recursos i del SGC, recursos i responsabilitats.	Es manté però la gestió del canvi es reforça en tota la norma. La nova ISO identifica expressament el reforçament de la gestió del canvi com un dels principals canvis de l'edició 2026.
7. Suport	Recursos, persones, infraestructura, ambient de treball, recursos de seguiment i mesura,	Es manté l'estructura. El canvi principal és que la presa de consciència es vincula més clarament amb la

Apartat	ISO 9001:2015	ISO 9001:2026 — canvi i què cal revisar
	coneixement, competència, consciència, comunicació i informació documentada.	cultura de qualitat, el comportament ètic, els riscos i les oportunitats.
7.1 Recursos	Determinar i proporcionar recursos necessaris.	Es manté. La nova norma incorpora més consideracions sobre tecnologia, treball remot/híbrid i interacció entre recursos i processos en les explicacions de l'Annex
7.2 Competència	Determinar competències, assegurar-les i conservar evidències.	Es manté. L'Annex A destaca que les competències poden evolucionar a mesura que canvia el context i poden influir en els riscos i en el rendiment dels processos.
7.3 Presa de consciència	Les persones han de conèixer política, objectius, contribució al SGC i conseqüències de no conformitats.	Es reforça el vincle amb comportaments alineats, cultura de qualitat i comportament ètic , i amb la incorporació quotidiana del pensament basat en riscos i oportunitats.
7.4 Comunicació	Determinar què, quan, amb qui, com i qui comunica.	Es manté. L'Annex A amplia la relació de la comunicació amb objectius, processos, responsabilitats, riscos, oportunitats i retroalimentació.
7.5 Informació documentada	Crear, actualitzar i controlar la informació documentada.	No hi ha un canvi radical. Es manté el concepte d'informació documentada i la flexibilitat sobre el suport i format.
8. Operació	Planificació i control operacional, requisits del client, disseny, proveïdors externs, producció/prestació, alliberament i no conformitats.	L'estructura es manté. Els canvis són més puntuals, però apareixen alguns reforços relacionats amb canvis, disruptcions i continuïtat de la prestació.
8.1 Planificació i control operacional	Planificar i controlar processos per complir requisits.	Es manté però es reforça el control dels canvis planificats i de les conseqüències dels canvis no previstos. 1
8.2 Requisits de productes i serveis	Comunicació, determinació i revisió dels requisits.	Es manté. La comunicació amb el client incorpora ara, quan procedeixi, informació sobre accions de contingència , incloses les relacionades amb disruptcions en la prestació.
8.3 Disseny i desenvolupament	Planificació, entrades, controls, sortides i canvis del disseny.	Es manté essencialment l'estructura. No és un dels grans canvis de la revisió.

Apartat	ISO 9001:2015	ISO 9001:2026 — canvi i què cal revisar
8.4 Proveïdors externs	Control dels processos, productes i serveis externs.	Es manté l'estructura i els requisits bàsics. La nova norma reforça la visió dels processos externs dins del sistema quan siguin pertinents.
8.5 Prestació del servei	Control de la producció/prestació, identificació, propietat, preservació, activitats posteriors i canvis.	Es manté. El 8.5.6 Control dels canvis continua exigint revisar i controlar els canvis i conservar evidències de la revisió, autorització i accions derivades.
8.6 Alliberament	Verificar que es compleixen els requisits abans de l'alliberament.	Pràcticament es manté.
8.7 Sortides no conformes	Identificar i controlar les sortides no conformes i conservar evidències.	Es manté essencialment.
9. Avaluació del rendiment	Seguiment, mesura, satisfacció del client, anàlisi, auditoria interna i revisió per la direcció.	Es manté l'estructura general però es reforça la connexió amb riscos, oportunitats, canvis i context .
9.1 Seguiment, mesura, anàlisi i avaluació	Determinar què cal mesurar, mètodes, freqüència, anàlisi i avaluació.	Es manté. Els resultats han de servir per valorar el rendiment del sistema i alimentar la presa de decisions.
9.2 Auditoria interna	Programa d'auditoria, criteris, abast, auditors, resultats i accions.	Es divideix en 9.2.1 Generalitats i 9.2.2 Programa d'auditoria interna . L'Annex A vincula la freqüència i l'abast de les auditories als riscos i als canvis del context .
9.3 Revisió per la direcció	Revisar el SGC a intervals planificats. Entrades: auditoria, satisfacció, objectius, processos, proveïdors, recursos, riscos/oportunitats, etc.	Es manté però ara apareixen explícitament com a entrades l'eficàcia de les accions per abordar els riscos i l'eficàcia de les accions per abordar les oportunitats .
10. Millora	10.1 Generalitats; 10.2 No conformitat i acció correctiva; 10.3 Millora contínua.	Canvia l'estructura: desapareix el 10.3 i la millora contínua passa a ser directament el 10.1 .
10.1 Millora contínua	Era el 10.3.	Ara és 10.1 . La norma exigeix millorar contínuament la idoneïtat, adequació i eficàcia del SGC i considerar els resultats de seguiment, mesura, anàlisi, avaluació i revisió per la direcció.
10.2 conformitat i acció correctiva	No Reaccionar, controlar/corregir, analitzar	Es manté però incorpora explícitament que, quan sigui necessari, s'han d' actualitzar els riscos i oportunitats i

Apartat

ISO 9001:2015

implementar accions
comprovar eficàcia.

**ISO 9001:2026 — canvi i què cal
revisar**

i fer canvis en el SGC com a
conseqüència de la no conformitat.