



TÜVNORD

**Οδηγός
για το Πρότυπο
ISO 9001:2026**

Ερμηνεία των Απαιτήσεων



QUALITY

Ειδική έκδοση της
TÜV NORD Hellas
Σεπτέμβριος 2026

tuv-nord.com/gr

Πίνακας Περιεχομένων

Αντί προλόγου... ISO 9001:2026 - Από τη συμμόρφωση στην επιχειρηματική αξία	2
Κεφ. 1 – Εισαγωγικά στοιχεία	5
1.1 Ιστορική αναδρομή του ISO 9001	5
1.2 ISO 9001 - Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη συνολική θεώρηση του οργανισμού και του επιχειρηματικού του περιβάλλοντος	6
Κεφ. 2 – Τι αλλάζει στην έκδοση ISO 9001:2026	7
2.1 Νέες κατευθύνσεις και έννοιες	7
2.2 Ορολογία και δομή	8
2.2.1 Ορολογία (που συναντάμε στις απαιτήσεις του προτύπου)	8
2.2.2 Δομικές αλλαγές και απαιτήσεις	8
2.3 Οι αλλαγές σε μία ματιά	11
Κεφ. 3 – Ανάλυση απαιτήσεων και αλλαγών	13
3.1 Οδηγός χρήσης για τον Αναγνώστη	13
3.2 Ανάλυση των αλλαγών	13
3.3 Ανάλυση Παράρτημα A (Annex A)	32

Αντί προλόγου...

ISO 9001:2026: Από τη συμμόρφωση στην επιχειρηματική αξία

Αγαπητέ Αναγνώστη,

Η αναθεώρηση του ISO 9001-2026 σηματοδοτεί μια ουσιαστική εξέλιξη στη φιλοσοφία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και ευθυγραμμίζεται με τις αλλαγές που επηρεάζονται από την τεχνολογία, την κλιματική κρίση, τις απαιτήσεις ESG και τα νέα μοντέλα εργασίας. Η «Ποιότητα» πλέον ξεπερνά τα στενά όρια της τυπικής συμμόρφωσης και της πιστοποίησης.

Η νέα έκδοση ενισχύει τη σύνδεση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με τη στρατηγική και τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, αναδεικνύοντας έννοιες όπως η αξιοποίηση ευκαιριών, η επιχειρηματική ηθική, η κουλτούρα ποιότητας, η τεχνητή νοημοσύνη και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Η μετάβαση στο ISO 9001:2026 ουσιαστικά δεν είναι τίποτα παραπάνω από τη μετατροπή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε ενεργό εργαλείο βελτίωσης, ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης για την ίδια την επιχείρηση, με εφελκυστικό το υφιστάμενο σύστημα και εμπειρία.

Για ακόμη μία φορά, η TÜV NORD Hellas βρίσκεται δίπλα σας σε αυτή τη σημαντική μετάβαση, εκδίδοντας έναν ολοκληρωμένο Οδηγό για τη νέα αναθεώρηση του προτύπου, με αμεσότητα, συνέπεια και υπευθυνότητα.

Η φιλοσοφία του Οδηγού βασίζεται σε τρεις κύριους άξονες:

1. **Στον σαφή και εύκολο εντοπισμό των αλλαγών** που εισάγει η νέα έκδοση του προτύπου.
2. **Στην κατανόηση των νέων απαιτήσεων** και στη σύνδεσή τους με την προηγούμενη έκδοση.
3. **Στην παρουσίαση ενδεικτικών και πρακτικών παραδειγμάτων**, τα οποία διευκολύνουν την προσαρμογή των υφιστάμενων Συστημάτων Διαχείρισης.

Στόχος μας είναι να υποστηρίξουμε τους οργανισμούς, ώστε να κατανοήσουν έγκαιρα τις αλλαγές, να προετοιμαστούν κατάλληλα για τη μετάβαση και, κυρίως, να αξιοποιήσουν τις νέες δυνατότητες που δημιουργεί η αναθεώρηση του προτύπου.

Με φιλικούς χαιρετισμούς,
Χαράλαμπος Αγγελούδης
Διευθυντής Ανάπτυξης



Λίγα λόγια για εμάς

Η TÜV NORD Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο αξιόπιστους πυλώνες τεχνικής ακεραιότητας στη χώρα.

Από το 1987 λειτουργεί ως ο ανεξάρτητος τεχνικός συνεργάτης που εγγυάται ποιότητα, ασφάλεια και βιώσιμη ανάπτυξη σε κάθε κρίσιμη υποδομή και σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Ως μέλος του διεθνούς Ομίλου TÜV NORD, συνδυάζει παγκόσμια τεχνογνωσία με βαθιά γνώση της ελληνικής αγοράς.

Με γραφεία σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο Κρήτης και θυγατρικές σε Κύπρο και Αίγυπτο, η TÜV NORD Ελλάδα αποτελεί μέρος ενός παγκόσμιου δικτύου που δρα σε περισσότερες από 100 χώρες.

Η αποστολή της TÜV NORD Ελλάδας είναι σταθερή:

- Να διασφαλίζει την ποιότητα και την ασφάλεια όπου η τεχνολογία, οι άνθρωποι και το περιβάλλον συναντιούνται.
- Να ενισχύει την εμπιστοσύνη.
- Να υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Να συμβάλλει στην πρόοδο — με τον τρόπο που μόνο η TÜV NORD μπορεί.

Η εμπειρία αποτυπώνεται σε:

15.000+

πιστοποιημένα
συστήματα διαχείρισης

100.000+

πιστοποιημένους
επαγγελματίες

70.000+

στελέχη που αναβάθμισαν τις δεξιότητές τους μέσα από τα
εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα

1.1 Ιστορική αναδρομή του ISO 9001

Η εξέλιξη του ISO 9001 υπηρετεί σταθερά τον πρωταρχικό στόχο, ο οποίος είναι να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό, διοικητικό και λειτουργικό πλαίσιο, μέσα από ένα σύνολο απαιτήσεων. Παρακολουθώντας τη διαδρομή του προτύπου μέσα από τις διαδοχικές αναθεωρήσεις του, διακρίνεται η σταδιακή προσαρμογή του στις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια σύντομη αναδρομή στις αναθεωρήσεις του ISO 9001 και στις σημαντικότερες εξελίξεις που εισήγαγε καθεμία από αυτές.

1987 | Έλεγχος και διασφάλιση της ποιότητας

Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση του προϊόντος και στην τεκμηριωμένη διασφάλιση ότι οι καθορισμένες απαιτήσεις ικανοποιούνται. Η αρχική έκδοση ήταν χωρισμένη σε τέσσερα πρότυπα, ISO 9001, 2, 3 & 4.

1994 | Από τον εντοπισμό στην πρόληψη

Η έμφαση μετακινείται περισσότερο στην πρόληψη των μη συμμορφώσεων και στην αντιμετώπιση των αιτίων τους. Τα πρότυπα ISO 9003 & 4 συγχωνεύονται και πλέον εκδίδονται στη μορφή ISO 9001, 2 & 3.

2000 | Διαχείριση Ποιότητας

Η ποιότητα παύει να αντιμετωπίζεται ως υπόθεση ενός τμήματος. Η διεργασιακή προσέγγιση, οι αλληλεπιδράσεις των διεργασιών, η ικανοποίηση του πελάτη και η συνεχής βελτίωση μεταφέρουν την ποιότητα στο επίπεδο λειτουργίας ολόκληρου του οργανισμού. Το πρότυπο πλέον εκδίδεται σε μία ενιαία μορφή ISO 9001 δίνοντας τη δυνατότητα εξαίρεσης των απαιτήσεων που δεν έχουν εφαρμογή.

2008 | Εδραίωση της διεργασιακής προσέγγισης

Δεν έχουμε νέα φιλοσοφική μετατόπιση, αλλά ωρίμανση και αποσαφήνιση του μοντέλου. Εισάγεται η έννοια των μετρήσιμων στόχων.

2015 | Κίνδυνοι, ευκαιρίες και πλαίσιο λειτουργίας

Το πρότυπο δεν εξετάζει πλέον μόνο πώς λειτουργούν οι διεργασίες, αλλά και μέσα σε ποιο περιβάλλον λειτουργεί ο οργανισμός. Πλαίσιο λειτουργίας, ενδιαφερόμενα μέρη, ηγεσία, στρατηγική και «Risk-based thinking» διευρύνουν σημαντικά το πεδίο της ποιότητας. Αποκτά κοινή δομή με όλα τα πρότυπα των Συστημάτων Διαχείρισης εισάγοντας την έννοια του High Level Structure (Annex SL).

2024 | Κλιματική αλλαγή

Οι οργανισμοί καλούνται να εξετάζουν ρητά κατά πόσο η κλιματική αλλαγή αποτελεί σχετικό ζήτημα για το πλαίσιο λειτουργίας τους, ενώ επισημαίνεται ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν απαιτήσεις που σχετίζονται με αυτήν.

2026 | Προς μια ολιστική θεώρηση της ποιότητας

Η ποιότητα εντάσσεται ακόμη περισσότερο στο συνολικό οικοσύστημα του οργανισμού. Οι εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες, η κλιματική αλλαγή, οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και ευρύτεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει σταθερά αποτελέσματα αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα.

1.2 ISO 9001 - Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη συνολική θεώρηση του οργανισμού και του επιχειρηματικού του περιβάλλοντος

Η έννοια της ποιότητας εξελίσσεται διαρκώς, ακολουθώντας τις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Από τον έλεγχο του τελικού προϊόντος και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης, η προσέγγιση μετατοπίστηκε σταδιακά από την απλή συμμόρφωση, στην πρόληψη, στη διαχείριση των διεργασιών και των κινδύνων και, τελικά, σε μια περισσότερο **ολιστική θεώρηση της λειτουργίας και της επίδοσης του οργανισμού**.

Σήμερα, η ποιότητα δεν αφορά μόνο τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ούτε περιορίζεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών. Συνδέεται με την ικανότητα του οργανισμού να κατανοεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις ανάγκες των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών, να διαχειρίζεται κινδύνους και ευκαιρίες και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι μεταβολές στις εφοδιαστικές αλυσίδες, οι περιβαλλοντικές και κλιματικές προκλήσεις, οι κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές, καθώς και ένα ολοένα πιο σύνθετο κανονιστικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται. Η επιτυχία τους εξαρτάται πλέον όχι μόνο από την ικανότητα αντιμετώπισης των αλλαγών, αλλά και από το κατά πόσο διαθέτουν τις δομές, τις διεργασίες, τη γνώση και την κουλτούρα που τους επιτρέπουν να **προβλέπουν, να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται διαρκώς**.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί **εργαλείο διοίκησης και διαρκούς βελτίωσης**, που βοηθά τον οργανισμό να συνδέει τη στρατηγική του με την καθημερινή λειτουργία, να καθορίζει στόχους, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διεργασίες και τους πόρους του, να αξιοποιεί τη γνώση και τα δεδομένα και να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Το **ISO 9001** αποτελεί εδώ και σχεδόν τέσσερις δεκαετίες το διεθνώς αναγνωρισμένο σημείο αναφοράς για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Από την πρώτη του έκδοση, το 1987, εξελίσσεται παράλληλα με τους οργανισμούς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτοί λειτουργούν. Η ευρεία εφαρμογή του σε διαφορετικούς κλάδους, μεγέθη και τύπους οργανισμών επιβεβαιώνει τη διαχρονικότητα και την προσαρμοστικότητά του.

Κεφ. 2 Τι αλλάζει στην έκδοση ISO 9001:2026

2.1 Νέες κατευθύνσεις και έννοιες

Οι κυριότερες κατευθύνσεις της νέας αναθεώρησης συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- **Ενισχύεται η σύνδεση μεταξύ Συστήματος Διαχείρισης και επιχείρησης**, με μεγαλύτερη έμφαση στην ταυτότητα, το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.
- **Οι αρχές και οι πυλώνες του ESG (Environmental, Social, Governance)** ενσωματώνονται ως στοιχεία που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική των οργανισμών.
- **Η προσέγγιση Risk Based Thinking διευρύνεται** με την παράλληλη αξιοποίηση της λογικής του Opportunity Based Thinking, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών.
- **Αναδεικνύονται ή ενισχύονται έννοιες όπως η εταιρική ηθική (Business ethics) και η κουλτούρα ποιότητας (Quality culture)**, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών, με τον τρόπο που λειτουργούν και λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Διευκολύνεται η ενσωμάτωση απαιτήσεων διαφορετικών προτύπων**, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης.

Νέες έννοιες και επικαιροποίηση:

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι αλλαγές που αφορούν την ορολογία, τη δομή και τις νέες έννοιες που αντικατοπτρίζουν τη σύγχρονη τεχνολογική, κοινωνική και επιχειρηματική πραγματικότητα. Συναντάμε πλέον θέματα όπως:

- η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence),
- η αειφορία και η διασύνδεση με τους πυλώνες του ESG,
- τα σύγχρονα μοντέλα εργασίας, όπως η απομακρυσμένη και η υβριδική εργασία,
- η διαχείριση της ψηφιακής παρουσίας και των social media.

Οι εξελίξεις αυτές δείχνουν ότι τα Συστήματα Διαχείρισης παρακολουθούν και προσαρμόζονται στις ανάγκες μιας εποχής όπου η τεχνολογία, η κοινωνία και η επιχειρηματικότητα μεταβάλλονται ραγδαία.



2.2 Ορολογία και δομή

Αξιοσημείωτες αλλαγές βρίσκονται και σε όρους και στη δομή του προτύπου.

2.2.1 Ορολογία (που συναντάμε στο κομμάτι των απαιτήσεων του προτύπου)

Ελεγχόμενα έγγραφα: η σχετική έκφραση «maintain documented information» αντικαθίσταται από την έκφραση «shall be available as documented information» η οποία προσδιορίζει την απαίτηση για τη διαθεσιμότητα και τον έλεγχο των εγγράφων (π.χ. τεκμηριωμένες διαδικασίες, εγχειρίδιο ποιότητας, σχέδιο ποιότητας, κ.ο.κ.).

Αρχεία: η σχετική έκφραση «retain documented information as evidence of» αντικαθίσταται από την έκφραση «documented information shall be available as evidence of» η οποία προσδιορίζει την απαίτηση για τη διατήρηση αρχείων που τεκμηριώνουν την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης.

Οι όροι **«κατάλληλος» (appropriate)** και **«εφαρμόσιμος» (applicable)**: Ο όρος «κατάλληλος» (**appropriate**) σημαίνει ότι κάτι είναι πρόσφορο ή ενδεδειγμένο για συγκεκριμένο σκοπό και συνεπάγεται έναν βαθμό ελευθερίας ως προς την επιλογή ή την εφαρμογή του. Ο όρος «εφαρμόσιμος» (**applicable**) σημαίνει ότι κάτι είναι σχετικό ή μπορεί να εφαρμοστεί και υποδηλώνει ότι, εφόσον είναι δυνατόν να εφαρμοστεί, πρέπει να εφαρμοστεί.

Ο όρος **«εξετάζω» (consider)** σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί ένα θέμα, ωστόσο μπορεί τελικά να εξαιρεθεί ή να μη ληφθεί υπόψη. Ουσιαστικά δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει την απαίτηση με βάση τα δεδομένα της δικής του επιχείρησης.

Ο όρος **«λαμβάνω υπόψη» (take into account)** σημαίνει ότι το θέμα πρέπει υποχρεωτικά να συνεκτιμηθεί και δεν μπορεί να εξαιρεθεί από την αξιολόγηση ή τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εφαρμοσιμότητα: Ο όρος «as applicable» χρησιμοποιείται με σκοπό να αναδείξει τη δυνατότητα, αλλά και την ευθύνη, των εταιρειών να προσεγγίζουν το σύστημα ως ουσιαστικό εργαλείο διοίκησης και λειτουργίας και όχι ως ένα σύνολο τεκμηριωμένων πληροφοριών που αποσκοπεί αποκλειστικά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πιστοποίησης.

Στρατηγική κατεύθυνση: αποτελεί το σύνολο συντονισμένων αποφάσεων, σχεδίων και ενεργειών που αναλαμβάνει ένας οργανισμός με σκοπό την επίτευξη των στόχων του και την εκπλήρωση του επιδιωκόμενου σκοπού του.

2.2.2 Δομικές αλλαγές και απαιτήσεις

Παράρτημα Α (Annex A)

Το Annex A αναθεωρείται και ενισχύεται σημαντικά στη νέα έκδοση. Οι πληροφορίες που παρέχονται αποσκοπούν στην παροχή διευκρινίσεων και αποτελούν ένα ουσιαστικό βοήθημα για την ερμηνεία και την αξιοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου. Στο κεφάλαιο 3 καταγράφονται τα πιο σημαντικά σημεία των κατευθύνσεων του παραρτήματος.

Άλλες σημαντικές έννοιες που εισάγονται στη νέα έκδοση:

Μετονομασία σε «Εναρμονισμένη Δομή» (Harmonized Structure – HS)

Η γνωστή «Νέα Δομή Προτύπων» (High Level Structure – HLS) που εισήχθη με το ISO 9001:2015 μετονομάζεται πλέον σε «Εναρμονισμένη Δομή» (Harmonized Structure – HS), χωρίς όμως να αλλάζει η φιλοσοφία της: κοινή αρίθμηση κεφαλαίων 4-10, κοινή ορολογία και δομή μεταξύ όλων των προτύπων συστημάτων διαχείρισης της ISO. Δεν υπάρχει απαίτηση η τεκμηρίωση του οργανισμού να ακολουθεί αυτή τη δομή (Παράρτημα Α.2).

Αναδυόμενες τεχνολογίες και ψηφιοποίηση

Το ενημερωτικό Παράρτημα Α αναφέρεται επανειλημμένα στις «αναδυόμενες τεχνολογίες» (emerging technologies) και στην ψηφιοποίηση (digitalization), με σημεία προσοχής όπως:

- δυνατότητα αντικατάστασης ανθρώπινου δυναμικού από τεχνολογία σε ορισμένες λειτουργίες (7.1.2)
- αξιολόγηση κινδύνων, ηθικής συμπεριφοράς και λογοδοσίας
- νέοι κίνδυνοι/ευκαιρίες στη διαχείριση υποδομών λόγω υβριδικής/απομακρυσμένης εργασίας (7.1.3)
- κίνδυνος μαζικής απώλειας τεκμηριωμένης πληροφορίας από τεχνολογικές αστοχίες (7.5)
- ρόλος της ψηφιοποίησης στη συνεχή βελτίωση (10.1)
- ανάγκη ιχνηλασιμότητας των αποφάσεων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και της ευθύνης λήψης τους όταν χρησιμοποιούνται αναδυόμενες τεχνολογίες (Α.5.3)

Κλιματική αλλαγή: νέο υποχρεωτικό προς εξέταση θέμα

Η απαίτηση για την αξιολόγηση της σχετικότητας της κλιματικής αλλαγής, η οποία εισήχθη με το ISO 9001:2015/Amd 1:2024, ενσωματώνεται πλέον στο κυρίως κείμενο του ISO 9001:2026. Το πρότυπο απαιτεί ρητά από τον οργανισμό να προσδιορίσει «κατά πόσο η κλιματική αλλαγή αποτελεί σχετικό θέμα» (νέα πρόταση στην απαίτηση 4.1), ενώ στη απαίτηση 4.2 προστίθεται σημείωση ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν απαιτήσεις σχετικές με την κλιματική αλλαγή. Ο οργανισμός παραμένει ελεύθερος να κρίνει αν το θέμα είναι ή δεν είναι σχετικό με το πλαίσιο λειτουργίας του, αλλά η αξιολόγηση αυτή καθαυτή είναι πλέον υποχρεωτική.

ISO 9001:2026, Βιωσιμότητα και ESG

Η νέα έκδοση του ISO 9001:2026 ενισχύει σημαντικά τη σύνδεση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με τις σύγχρονες αρχές ESG (Environmental, Social, Governance). Η ενσωμάτωση θεμάτων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά δημιουργεί ένα ισχυρό πλαίσιο μέσα από το οποίο οι πρακτικές και οι διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μπορούν να συμβάλουν συστηματικά στη διαχείριση και παρακολούθηση δεικτών που αφορούν και τους τρεις πυλώνες του ESG.

Ενδεικτικά, απαιτήσεις και αναφορές του προτύπου συνδέονται με:

- **Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)**, τα οποία εντάσσονται στον πυλώνα της **Διακυβέρνησης (Governance - G)**.

- **Την αναγνώριση και αξιολόγηση θεμάτων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή**, τα οποία συνδέονται με τον πυλώνα του **Περιβάλλοντος (Environmental - E)**.

- **Την οργανωσιακή κουλτούρα, την ευαισθητοποίηση του προσωπικού και τη διασφάλιση ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος**, στοιχεία που εντάσσονται στον πυλώνα της **Κοινωνίας (Social - S)**.

- **Τη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων, καθώς και τη λήψη αποφάσεων μέσω της ανασκόπησης από τη διοίκηση**, που αποτελούν βασικά στοιχεία του πυλώνα της **Διακυβέρνησης (G)**.

Στην πράξη, το πρότυπο παρέχει τη δυνατότητα στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να λειτουργήσει ως ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για την υποστήριξη των πολιτικών ESG, την παρακολούθηση σχετικών δεικτών απόδοσης και την ενίσχυση της αξιοπιστίας των εκθέσεων βιωσιμότητας και των εταιρικών απολογισμών.

ISO 9001:2026 και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)

Ο ISO αναγνωρίζει ότι τα ισχυρά και αποτελεσματικά πρότυπα αποτελούν βασικό παράγοντα για την επίτευξη των **Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (Sustainable Development Goals - SDGs)**. Για τον λόγο αυτό, τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης συνδέονται άμεσα με τη συμβολή τους στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το **ISO 9001:2026**, μέσω της προαγωγής της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης, της καινοτομίας, της αποδοτικής χρήσης πόρων και της υπεύθυνης εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλει ιδιαίτερα στους ακόλουθους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης:

- **SDG 3:** Καλή Υγεία και Ευημερία.
- **SDG 8:** Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη.
- **SDG 9:** Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές.
- **SDG 10:** Λιγότερες Ανισότητες.
- **SDG 11:** Βιώσιμες Πόλεις και Κοινότητες.
- **SDG 12:** Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή.
- **SDG 13:** Δράση για το Κλίμα.

Με την εφαρμογή του ISO 9001:2026, οι οργανισμοί δεν ενισχύουν μόνο την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των λειτουργιών τους, αλλά συμβάλλουν παράλληλα στην επίτευξη ευρύτερων στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, δημιουργώντας μακροπρόθεσμη αξία για την επιχείρηση, την κοινωνία και το περιβάλλον.

2.3 Οι Αλλαγές σε μία ματιά

Εισαγωγή (0)						
Παράγραφος	Τίτλος	Αλλαγή	Τι αλλάζει			
01.	Γενικά	●	Προστίθεται ρητή αναφορά στις ανάγκες και προσδοκίες πελατών και σχετικών ενδιαφερόμενων μερών. Δηλώνεται ρητά ότι το Annex A παρέχει πληροφορίες και διευκρινίσεις για την κατανόηση των απαιτήσεων, χωρίς να δημιουργεί πρόσθετες απαιτήσεις.			
02.	Αρχές Διαχείρισης Ποιότητας	●	Χωρίς ουσιαστική αλλαγή			
03.	Διεργασιοκεντρική προσέγγιση	●	Γίνεται πλέον ρητή διάκριση μεταξύ risk-based thinking και opportunity-based thinking. Η ανάλυση μεταφέρεται και διευρύνεται στο Annex A, με χωριστές ενότητες για risk-based και opportunity-based thinking.			
04.	Σχέση με άλλα Συστήματα Διαχείρισης	●	Χρησιμοποιείται πλέον ο όρος harmonized structure και προστίθεται ρητά το opportunity-based thinking. Προστίθεται επίσης το ISO/TS 9002 ως guidance.			
Κεφάλαια (1-3)						
Παράγραφος	Τίτλος	Αλλαγή	Τι αλλάζει			
1.	Αντικείμενο	●	Χωρίζεται σε δύο προτάσεις: όλες οι απαιτήσεις είναι generic και το πρότυπο είναι applicable σε κάθε οργανισμό.			
2.	Κανονιστικές Αναφορές	●	Εμφανίζονται περισσότερες κανονιστικές παραπομπές			
3.	Όροι και ορισμοί	●	Ενσωματώνονται πλέον 20 βασικοί όροι και ορισμοί μέσα στο ίδιο το ISO 9001.			
Κεφάλαια (4-10)						
Παράγραφος	Υπάρχει αλλαγή	Παράγραφος	Υπάρχει αλλαγή	Παράγραφος	Υπάρχει αλλαγή	
4. Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού		7. Υποστήριξη		8. Λειτουργία		9. Αξιολόγηση επιδόσεων
4.1	●	7.1		8.1	●	9.1
4.2	●	7.1.1	●	8.2		9.1.1
4.3	●	7.1.2	●	8.2.1	●	9.1.2
4.4	●	7.1.3	●	8.2.2	●	9.1.3
5. Ηγεσία		7.1.4	●	8.2.3	●	9.2
		7.1.5		8.2.4	●	9.2.1
		7.1.5.1	●	8.3		9.2.2
5.1		7.1.5.2	●	8.3.1	●	9.3
5.1.1	●	7.1.6	●	8.3.2	●	9.3.1
5.1.2	●	7.2	●	8.3.3	●	9.3.2
5.2		7.3	●	8.3.4	●	9.3.3
5.2.1	●	7.4	●	8.3.5	●	10. Βελτίωση
5.2.2	●	7.5		8.3.6	●	
5.3	●	7.5.1	●	8.4		
6. Σχεδιασμός		7.5.2	●	8.4.1	●	10.1
		7.5.3		8.4.2	●	10.2
		7.5.3.1	●	8.4.3	●	10.2.1
		7.5.3.2	●	8.5		10.2.2
6.1				8.5.1	●	
6.1.1	●			8.5.2	●	
6.1.2	●			8.5.3	●	
6.1.3	●			8.5.4	●	
6.2				8.5.5	●	
6.2.1	●			8.5.6	●	
6.2.2	●			8.6	●	
6.3	●			8.7		
				8.7.1	●	
				8.7.2	●	

Επεξηγήσεις:
● Υπάρχει αλλαγή
● Δεν υπάρχει αλλαγή

Η μετάβαση στη νέα έκδοση
Η μεταβατική περίοδος στις αναθεωρήσεις των προτύπων ορίζεται στα τρία χρόνια από την ημερομηνία έκδοσης του προτύπου, κατά τη συνήθη πρακτική. Συγκεκριμένα, μετά τη δημοσίευση του ISO 9001:2026, οι οργανισμοί που είναι ήδη πιστοποιημένοι κατά ISO 9001:2015 θα έχουν στη διάθεσή τους μεταβατική περίοδο, προκειμένου να προσαρμόσουν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στις νέες και τροποποιημένες απαιτήσεις. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, η μετάβαση θα μπορεί να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο προγραμματισμένης επιτήρησης ή επαναπιστοποίησης, σύμφωνα με τους κανόνες μετάβασης που θα ισχύσουν. Οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να περιμένουν μέχρι το τέλος της μεταβατικής περιόδου· αντίθετα, είναι σκόπιμο να ξεκινήσουν έγκαιρα με αξιολόγηση των διαφορών (gap analysis), προσαρμογή του Συστήματος και ενημέρωση του εμπλεκόμενου προσωπικού.

Σημείωση: Οι οριστικές προθεσμίες και οι ειδικότεροι κανόνες μετάβασης αναμένεται να καθοριστούν από τον αρμόδιο φορέα βλ. Global Accreditation Cooperation Incorporated (Global ACI).



Κεφ. 3 Ανάλυση απαιτήσεων και αλλαγών

3.1 Οδηγός χρήσης για τον αναγνώστη

Προς διευκόλυνση ανάγνωσης και κατανόησης του οδηγού ακολουθούν επεξηγήσεις:

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
----------	--------------------------------	---------------------------------	--

Κεφάλαιο: Αντιστοιχεί στην αντίστοιχη παράγραφο του προτύπου.

Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026 - Συνοπτική περιγραφή των απαιτήσεων της παραγράφου ή υποπαραγράφου.

Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο: Ερμηνεία και σύντομη ανάλυση της νέας απαίτησης όταν υπάρχει στην αντίστοιχη παράγραφο (Προσοχή: Οι σχετικές αναφορές αποτυπώνουν ερμηνεία που προκύπτει από την ανάλυση της TÜV NORD Hellas. Ως εκ τούτου, δεν θα πρέπει να θεωρούνται δεσμευτικός κανόνας ούτε η αποκλειστική ή μοναδική προσέγγιση του σημείου).

Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας: Παρατίθενται ενδεικτικές πρακτικές και κατευθύνσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τη διαδικασία επικαιροποίησης των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. (Προσοχή: Οι αναφορές είναι ενδεικτικές και αποτυπώνουν κοινώς εφαρμοζόμενες πρακτικές. Δεν αποτελούν δεσμευτικές κατευθύνσεις, καθώς κάθε οργανισμός δύναται να επιλέξει διαφορετικές πρακτικές ή προσεγγίσεις, οι οποίες μπορεί να κριθούν καταλληλότερες βάσει του επιχειρησιακού και οργανωτικού του πλαισίου).

3.2 Ανάλυση των αλλαγών

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
----------	--------------------------------	---------------------------------	--

4. Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού			
4.1 Κατανόηση του Οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας του	Ο οργανισμός καλείται να προσδιορίσει και να παρακολουθεί τα εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα που σχετίζονται με τον σκοπό και τη στρατηγική του κατεύθυνση και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογεί εάν η κλιματική αλλαγή αποτελεί σχετικό ζήτημα και επανεξετάζει τακτικά τις σχετικές συνθήκες και πληροφορίες. Τα ζητήματα μπορεί να αφορούν, μεταξύ άλλων, νομικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες, ενώ σε εσωτερικό επίπεδο περιλαμβάνουν τη στρατηγική κατεύθυνση, τις αξίες, την εταιρική κουλτούρα, τους πόρους, τη γνώση και την επίδοση του οργανισμού.	Διευρύνονται τα θέματα που πρέπει να εξετάζει ο οργανισμός κατά την κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος. Ειδικότερα: α) γίνεται σαφέστερη αναφορά σε πολιτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, και β) συνδέεται πιο άμεσα το εσωτερικό περιβάλλον με τη στρατηγική κατεύθυνση, τους διαθέσιμους πόρους, τη γνώση και την απόδοση του οργανισμού.	Ανασκόπηση του υφιστάμενου Πλαισίου Λειτουργίας και διεύρυνση με θέματα πολιτικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα (PESTLE approach).

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
4.2 Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών	Ο οργανισμός προσδιορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη που είναι σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς και τις σχετικές ανάγκες και απαιτήσεις τους. Καθορίζει ποιες από αυτές θα αντιμετωπιστούν μέσω του Συστήματος Διαχείρισης και παρακολουθεί και επανεξετάζει τακτικά τις σχετικές πληροφορίες. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζεται και κατά πόσο οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή.	α) Τονίζεται η σπουδαιότητα της ενσωμάτωσης των ενδιαφερομένων μερών και των σχετικών θεμάτων στο Σύστημα Διαχείρισης. β) Διευκρινίζεται ότι οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών θα πρέπει να σχετίζονται και με την κλιματική αλλαγή.	Ανασκόπηση των ενδιαφερομένων μερών και των απαιτήσεών τους, συμπεριλαμβανομένων τυχόν απαιτήσεων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή (π.χ. απαίτηση πελάτη για στοιχεία ανθρακικού αποτυπώματος). Καθορισμός ποιες από αυτές πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και επικαιροποίηση της σχετικής καταγραφής, όπου απαιτείται.
4.3 Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του.	Ο οργανισμός καθορίζει το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
4.4 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και διεργασίες του	Ο οργανισμός πρέπει να καθιερώνει, να εφαρμόζει, να διατηρεί και να βελτιώνει συνεχώς το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, μέσω της συστηματικής διαχείρισης των απαραίτητων διεργασιών και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων. Για κάθε διεργασία καθορίζονται τα εισερχόμενα, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, η αλληλουχία, τα κριτήρια ελέγχου, οι δείκτες επίδοσης, οι απαιτούμενοι πόροι και οι αρμοδιότητες. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των διεργασιών και πραγματοποιούνται οι απαιτούμενες αλλαγές και ενέργειες βελτίωσης.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
----------	--------------------------------	---------------------------------	--

5. Ηγεσία			
5.1 Ηγεσία και δέσμευση			
5.1.1 Γενικά	Η ανώτατη Διοίκηση έχει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και οφείλει να διασφαλίζει την ευθυγράμμιση του με το πλαίσιο λειτουργίας και τη στρατηγική κατεύθυνση του Οργανισμού. Παράλληλα, διασφαλίζει την ενσωμάτωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στις επιχειρησιακές διεργασίες, τη διάθεση των απαραίτητων πόρων και την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Προωθεί τη διεργασιακή προσέγγιση, την προσέγγιση βάσει διακινδύνευσης και τη βελτίωση, ενώ παράλληλα ενημερώνει, καθοδηγεί και υποστηρίζει το προσωπικό και τα στελέχη ώστε να συμβάλλουν ενεργά στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος.	Προσθήκη του σημείου ι) στο οποίο η Ανώτατη Διοίκηση καλείται να ενισχύσει τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας και στην προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς.	Ενέργειες που θα διαμορφώσουν και θα αποτυπώσουν την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης. Με δεδομένο ότι η κουλτούρα εκφράζεται από τις συμπεριφορές τις συνήθειες, τις νοοτροπίες και τις αξίες των ανθρώπων του, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως βασικό εργαλείο για την καλλιέργεια, edραίωση και ενίσχυσή της.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
5.1.2 Εστίαση στον πελάτη	Η ανώτατη Διοίκηση πρέπει να αποδεικνύει ηγεσία και δέσμευση ως προς την εστίαση στον πελάτη, διασφαλίζοντας ότι οι απαιτήσεις των πελατών, καθώς και οι ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, προσδιορίζονται, γίνονται κατανοητές και τηρούνται με συνέπεια.	Καμία αλλαγή.	Καμία ενέργεια
5.2 Πολιτική			
5.2.1	Η ανώτατη Διοίκηση πρέπει να καθορίζει και να διατηρεί μια πολιτική ποιότητας που: -Είναι κατάλληλη για τον σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. -Παρέχει βάση για τον καθορισμό στόχων ποιότητας. -Δεσμεύεται για την τήρηση των απαιτήσεων. -Πρωωθεί τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. -Υποστηρίζει τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.	Άμεση σύνδεση της πολιτικής ποιότητας με το πλαίσιο και τη στρατηγική κατεύθυνση του Οργανισμού.	Ανασκόπηση της πολιτικής με στόχο την ευρύτερη σύνδεσή της με τη συνολική λειτουργία και στρατηγική της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
5.2.2	Η πολιτική ποιότητας πρέπει: -Να είναι διαθέσιμη ως τεκμηριωμένη πληροφορία. -Να κοινοποιείται σε όλο τον οργανισμό. -Να είναι διαθέσιμη στα ενδιαφερόμενα μέρη, όπου απαιτείται. -Να κατανοείται και να εφαρμόζεται από το προσωπικό.	Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην κατανόηση, αποδοχή και έμπρακτη εφαρμογή της πολιτικής σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η απαίτηση συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση και εδραίωση της εταιρικής κουλτούρας, καθώς η πολιτική δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως ένα τυπικό ή τεκμηριωμένο στοιχείο του Συστήματος Διαχείρισης, αλλά ως πλαίσιο αρχών και κατευθύνσεων που θα πρέπει να αποτυπώνεται στην καθημερινή λειτουργία, στις αποφάσεις και στη συμπεριφορά της εταιρείας.	Ανασκόπηση της διατυπωμένης πολιτικής με στόχο την αξιολόγηση της ευθυγράμμισής της με τις πραγματικές επιδιώξεις, τις στρατηγικές κατευθύνσεις και τους στόχους της διοίκησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι αντανακλά με συνέπεια τη συνολική κατεύθυνση και τις προτεραιότητες της εταιρείας. Παράλληλα, ενίσχυση των τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας και διάχυσης της πολιτικής, ώστε οι αρχές της να γίνονται κατανοητές και να εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας και του εταιρικού ήθους.
5.3 Ρόλοι, αρμοδιότητες και εξουσίες	Η ανώτατη Διοίκηση πρέπει να καθορίζει, να κοινοποιεί και να διασφαλίζει την κατανόηση των ρόλων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό. Ευθύνες και αρμοδιότητες θα πρέπει να καθορίζονται για: -Τη συμμόρφωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με τις απαιτήσεις. -Την αναφορά της απόδοσης του συστήματος στη διοίκηση. -Τη διασφάλιση ότι οι διαδικασίες επιτυγχάνουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. -Την προώθηση της εστίασης στον πελάτη σε όλο τον οργανισμό. -Την αναφορά ευκαιριών βελτίωσης στη διοίκηση. -Τη διατήρηση της ακεραιότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ακόμη και όταν πραγματοποιούνται αλλαγές.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
6. Σχεδιασμός			
6.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών			
6.1.1	Κατά τον σχεδιασμό του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας λαμβάνονται υπόψη το πλαίσιο λειτουργίας, τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να εντοπίζονται απειλές και ευκαιρίες και να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και η συνεχής βελτίωση.	Σημεία της παραγράφου: α) Καμία αλλαγή β) Αλλαγή σειράς και προτεραιότητας. Η πρόληψη/μείωση των ανεπιθύμητων επιδράσεων έρχεται πλέον δεύτερη. γ) Η συνεχής βελτίωση (continual imprgovement) μετακινείται από το d) στο c) δ) Η διατύπωση επικεντρώνεται στην επίτευξη «achieve», σε σχέση με την προσέγγιση της πιο γενικής και απροσδιόριστης έννοιας της ενίσχυσης («enhance»).	Αξιοποίηση της λεκτικής διαφοροποίησης ώστε να κατανοηθεί η ουσιαστική έννοια των ευκαιριών και των κινδύνων στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον
6.1.2 Ενέργειες καθορισμού ευκαιριών & 6.1.3 Ενέργειες καθορισμού απειλών	Ο οργανισμός εντοπίζει, αναλύει και αξιολογεί τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητά του να παρέχει σταθερά συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες και να ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών. Σχεδιάζει και ενσωματώνει κατάλληλες ενέργειες στις διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους. Οι ενέργειες αντιμετώπισης των κινδύνων και αξιοποίησης των ευκαιριών πρέπει να είναι ανάλογες με τον πιθανό αντίκτυπο τους και μπορούν να περιλαμβάνουν τη μείωση ή εξάλειψη κινδύνων, καθώς και την αξιοποίηση νέων πρακτικών, προϊόντων, συνεργασιών και τεχνολογιών, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.	Δομή: Οι απαιτήσεις για τις δύο έννοιες (risk και orpportunity) αποτυπώνονται σε δύο διακριτά κεφάλαια, με σκοπό να τους αποδίδεται η απαραίτητη αξία Ανάλυση: Αναλυτική αποτύπωση της διαχείρισης των κινδύνων / ευκαιριών στα βήματα «Εντοπισμός – Ανάλυση – Αξιολόγηση» των κινδύνων/ευκαιριών («determine, analyse, and evaluate risks/opportunities») Ανθεκτικότητα και επιχειρησιακή συνέχεια (Resilience & Business continuity): Η σημείωση προτρέπει στην σύνδεση της ανάλυσης των κινδύνων στην πρόληψη και στους μηχανισμούς επιχειρησιακής ανθεκτικότητας. Ικανοποίηση πελάτη & Συμμόρφωση προϊόντων/υπηρεσιών: Το ζητούμενο για ικανοποίηση πελατών και συμμόρφωση προϊόντων/υπηρεσιών γίνεται με άμεσο τρόπο.	Η προσέγγιση της αξιολόγησης της Διακινδύνευσης («Risk based Thinking») πλαισιώνεται και από την προσέγγιση της αξιολόγησης της Ευκαιρίας («Opportunity Based Thinking»). Η πιο αναλυτική αποτύπωση και διαφοροποίηση μεταξύ «risk» & «orpportunity», διευκολύνει την αξιοποίηση της ανάλυσης προς όφελος πεπραγμένων, αποτελεσμάτων και λειτουργίας και αξιοποίησης και συμπεριληψής ως συστατικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδιασμού.
6.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους			
6.2.1	Ο οργανισμός καθορίζει στόχους ποιότητας στα κατάλληλα επίπεδα, λειτουργίες και διαδικασίες. Οι στόχοι θα πρέπει: -να υποστηρίζουν την πολιτική ποιότητας -να είναι μετρήσιμοι -να είναι συμβατοί με τις απαιτήσεις του πλαισίου λειτουργίας, τα κριτήρια συμμόρφωσης των προϊόντων/υπηρεσιών και τις απαιτήσεις των πελατών. -να παρακολουθούνται, επικοινωνούνται, επικαιροποιούνται και να είναι διαθέσιμοι ως τεκμηριωμένη πληροφορία.	Καμία ουσιαστική αλλαγή. Οι μικροδιαφορές αφορούν σε αλλαγή στη σειρά παράθεσης ορισμένων σημείων.	Δεν απαιτείται ουσιαστική αλλαγή σε σχέση με υφιστάμενο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
6.2.2	Ο σχεδιασμός επίτευξης των στόχων ποιότητας, θα πρέπει να περιλαμβάνει: -τους απαιτούμενους πόρους, -τους υπεύθυνους, -το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και τον πλαίσιο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
6.3 Σχεδιασμός αλλαγών	Ο σχεδιασμός των αλλαγών θα πρέπει να διασφαλίζει την ακεραιότητα του Συστήματος Διαχείρισης, την αποτελεσματική εφαρμογή τους και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθώς και τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων. Παράλληλα, θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών.	Η σημαντικότητα της διαχείρισης των αλλαγών αποδίδεται: α) με μεγαλύτερη έμφαση μέσα από την λέξη “ensure” β) με την άμεση σύνδεσή τους με το αποτέλεσμα γ) με την επέκταση και την αναλυτική αποτύπωση αναφορικά με την διαχείριση τους (βλ. σημεία e, f & g του προτύπου).	Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ή/και γραπτές διαδικασίες θα πρέπει να περιλάβουν και τα βήματα που σχετίζονται με την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, την επικοινωνία και της αποτίμησης των αλλαγών. Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής: – Αλλαγή πληροφοριακού συστήματος: καθορισμός κριτηρίων επιτυχίας πριν την εφαρμογή (π.χ. χρόνοι επεξεργασίας, σφάλματα), ενημέρωση και εκπαίδευση των χρηστών και αξιολόγηση μετά από συγκεκριμένο διάστημα εάν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. – Αλλαγή οργανωτικής δομής ή αρμοδιοτήτων: σαφής ενημέρωση για νέους ρόλους και ευθύνες και μεταγενέστερος έλεγχος εάν δημιουργήθηκαν κενά, επικαλύψεις ή προβλήματα στη λειτουργία. – Αλλαγή βασικού προμηθευτή: παρακολούθηση της ποιότητας, των χρόνων παράδοσης ή άλλων σχετικών κριτηρίων μετά την αλλαγή και ανασκόπηση της απόφασης βάσει των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
7. Υποστήριξη			
7.1 Πόροι			
7.1.1 Γενικά	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την καθιέρωση, εφαρμογή, διατήρηση και συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες και τη διαθεσιμότητα πόρων, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες κάλυψης από εξωτερικούς παρόχους.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.1.2 Προσωπικό	Ο Οργανισμός πρέπει να καθορίζει και να διαθέτει το απαραίτητο προσωπικό για την αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς και για την ορθή λειτουργία και τον έλεγχο των διαδικασιών του.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.1.3 Υποδομή	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να παρέχει και να συντηρεί την απαραίτητη υποδομή για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και υπηρεσιών. Η υποδομή μπορεί να περιλαμβάνει κτίρια και εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και λογισμικό, μέσα μεταφοράς, καθώς και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Τονίζεται ο συνυπολογισμός παραμέτρων που αφορούν και στα σύγχρονα μοντέλα εργασίας βλ. εξ αποστάσεως και υβριδική.	Αναγνωρίζονται και ενσωματώνονται τα σύγχρονα μοντέλα εργασίας , όπως η εξ αποστάσεως (remote) και η υβριδική (hybrid) εργασία, αποτυπώνοντας την ανάγκη επικαιροποίησης και προσαρμογής στις σύγχρονες συνθήκες εργασίας .	Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υφιστάμενες πρακτικές εφαρμόζονται αποτελεσματικά και στα νέα μοντέλα εργασίας, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εξεταστούν οι απαιτούμενες προσαρμογές. Οι προσαρμογές αυτές αφορούν τόσο πρακτικά ζητήματα, όπως η πρόσβαση στα συστήματα και στις απαραίτητες υποδομές, όσο και τις διαδικασίες υλοποίησης, παρακολούθησης και ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή τους ανεξάρτητα από το μοντέλο εργασίας.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
7.1.4 Περιβάλλον για τη λειτουργία των διεργασιών	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να παρέχει και να διατηρεί το κατάλληλο περιβάλλον για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και υπηρεσιών. Το περιβάλλον εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει κοινωνικούς, ψυχολογικούς και φυσικούς παράγοντες, όπως ένα ασφαλές και μη συγκρουσιακό κλίμα, η πρόληψη του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, φωτισμού, υγιεινής και θορύβου. Σημαντικοί παράγοντες αποτελούν η εταιρική κουλτούρα ποιότητας και ηθική .	Το κατάλληλο περιβάλλον δεν αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως θέμα φυσικών συνθηκών και ανθρωπίνων/ψυχολογικών παραμέτρων , αλλά συνδέεται άμεσα και με την κουλτούρα ποιότητας της εταιρίας και την ηθική συμπεριφορά . Αυτό σημαίνει ότι η απαίτηση αποκτά πιο ολιστικό χαρακτήρα . Η διασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος δεν περιορίζεται, για παράδειγμα, στο να υπάρχει κατάλληλος φωτισμός ή να αποφεύγεται το εργασιακό stress, αλλά συνδέεται και με το πώς λειτουργεί και συμπεριφέρεται ο οργανισμός .	Η εταιρική κουλτούρα, της οποίας συστατικό αποτελεί η ηθική συμπεριφορά, συνδέεται άμεσα με τις νοοτροπίες, τις συμπεριφορές και τις αξίες που διαμορφώνονται και προωθούνται από τη διοίκηση του οργανισμού. Η συστηματική αποτύπωση, η διάχυση και η παρακολούθηση της εταιρικής κουλτούρας ενδέχεται να αποτελούν μία από τις σημαντικότερες, αλλά και πιο απαιτητικές, αλλαγές που εισάγει η νέα έκδοση για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας . Οι οργανισμοί καλούνται πλέον να προσδιορίσουν, να περιγράψουν και να αποτυπώσουν με σαφήνεια τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής τους κουλτούρας, ώστε να μπορούν να την αξιολογούν, να παρακολουθούν την εξέλιξή της και, όπου απαιτείται, να παρεμβαίνουν για τη διαμόρφωσή της. Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει την στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων οι οποίες αντανακλώνται τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών όσο και στη διαμόρφωση της εικόνας και της αντίληψης που διαμορφώνεται στα ενδιαφερόμενα μέρη της.
7.1.5 Παρακολούθηση και μέτρηση πόρων ευκαιριών			
7.1.5.1 Γενικά	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να παρέχει και να συντηρεί τους κατάλληλους πόρους για την εξασφάλιση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων κατά την παρακολούθηση και μέτρηση της συμμόρφωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πόροι πρέπει να είναι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη χρήση και να διατηρούνται σε κατάλληλη κατάσταση. Τα απαραίτητα δεδομένα και πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες ως τεκμηριωμένες πληροφορίες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.1.5.2 Ιχνηλασιμότητα μετρήσεων	Όταν απαιτείται η ιχνηλασιμότητα των μετρήσεων, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να: • Βαθμονομείται ή/και να επαληθεύεται σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα ή πριν από τη χρήση, με πρότυπα που είναι ιχνηλάσιμα σε εθνικά ή διεθνή πρότυπα. • Φέρει κατάλληλη αναγνώριση, ώστε να είναι γνωστή η κατάσταση βαθμονόμησης ή επαλήθευσής του. • Προστατεύεται από ρυθμίσεις, ζημιές ή φθορές που μπορεί να επηρεάσουν την ακρίβεια των μετρήσεων. Εάν διαπιστωθεί ότι ο εξοπλισμός δεν είναι κατάλληλος για τη χρήση του, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει αν έχουν επηρεαστεί προηγούμενα αποτελέσματα μετρήσεων και να λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
7.1.6 Επιχειρησιακή γνώση	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να διατηρεί, να εφαρμόζει και να διαμοιράζεται την απαραίτητη γνώση για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Παράλληλα, πρέπει να αξιολογεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τάσεις και να εξασφαλίζει την απόκτηση ή πρόσβαση σε πρόσθετη και επικαιροποιημένη γνώση. Η γνώση μπορεί να προέρχεται από την εμπειρία, από καταστάσεις επιτυχίας και αποτυχίας, τις βελτιώσεις, τους πελάτες και εξωτερικούς παρόχους, τα πρότυπα, την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία.	Η έννοια της γνώσης διευρύνεται από τα δεδομένα της επιστημονικής ή τεχνικής γνώσης και στην «άρρητη γνώση» (Capturing tacit knowledge) . Ο στόχος είναι η τεχνογνωσία που δημιουργείται από την εμπειρία και την καθημερινή λειτουργία να μπορεί να αξιοποιείται αφενός και να μεταφέρεται αφετέρου από τη μία γενιά εργαζόμενων στην επόμενη. Είναι εμφανής η έμφαση στην επιχειρηματική συνέχεια, την ανθεκτικότητα και τη διαρκή εξέλιξη του οργανισμού. Η συστηματική αποτύπωση και διαχείριση της γνώσης μετατρέπεται σε ουσιαστικό εργαλείο για τη διατήρηση, μεταφορά και περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνογνωσίας . Παράλληλα, η εκπαίδευση δεν περιορίζεται πλέον στην απλή μετάδοση γνώσεων, αλλά επεκτείνεται στην ουσιαστική κατανόηση και αποτελεσματική εφαρμογή της στην πράξη .	Η μετάδοση και διάχυση της τεχνογνωσίας σε εταιρικό επίπεδο αποτελεί ζήτημα άμεσα συνδεδεμένο με τη διαμόρφωση της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας, καθώς και με τον ρόλο και τον σκοπό του Συστήματος Διαχείρισης. Το Σύστημα Διαχείρισης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως βασικό εργαλείο αποτύπωσης, διατήρησης και διάχυσης της τεχνογνωσίας, μέσω των διαδικασιών, των οδηγιών, των εντύπων και, συνολικά, της τεκμηριωμένης πληροφορίας που περιλαμβάνει.
7.2 Επαγγελματική επάρκεια	Ο Οργανισμός πρέπει να καθορίζει τις απαιτούμενες ικανότητες του προσωπικού που επηρεάζει την απόδοση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και να διασφαλίζει ότι διαθέτει την απαραίτητη εκπαίδευση, κατάρτιση ή εμπειρία. Όπου απαιτείται, λαμβάνονται μέτρα για την απόκτηση των απαιτούμενων ικανοτήτων και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, Τα στοιχεία της επάρκειας του προσωπικού θα πρέπει να είναι διαθέσιμα ως τεκμηριωμένες πληροφορίες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.3 Ευαισθητοποίηση	Ο Οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι το προσωπικό που εργάζεται υπό τον έλεγχό του έχει κατανοήσει την πολιτική ποιότητας, τους σχετικούς στόχους και τη συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Παράλληλα, θα πρέπει να κατανοεί τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του Συστήματος. Η εταιρική κουλτούρα για την ποιότητα και την ηθική συμπεριφορά θα πρέπει να αποτελούν συστατικά της συμπεριφοράς και του αξιακού συστήματος των ανθρώπων του οργανισμού.	Οι διαστάσεις της εταιρικής κουλτούρας ποιότητας και της ηθικής συμπεριφοράς ενσωματώνονται πλέον στην ευαισθητοποίηση και την επίγνωση του προσωπικού. Η ουσιαστική αλλαγή είναι η προσθήκη του στοιχείου: που αφορά στην εταιρική κουλτούρα για την ποιότητα και την ηθική συμπεριφορά («organizational quality culture and ethical behaviour»).	Η οριοθέτηση της «επίγνωσης» αποκτά την λογική σειρά των εξής βημάτων: Γνώση → Διάχυση → Επίγνωση → Συμπεριφορά → Κουλτούρα Ποιότητας. Ως εκ τούτου η αναθεώρηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να διευρύνει την συνήθη πρακτική της «εκπαίδευσης προσωπικού» και να την επεκτείνει πλέον στην προσέγγιση της διαχείρισης του προσωπικού (HR management) Ενδεικτικά πρακτικά παραδείγματα • Onboarding : παρουσίαση στους νέους εργαζομένους όχι μόνο της Πολιτικής Ποιότητας και των διαδικασιών, αλλά και των βασικών αξιών και αναμενόμενων συμπεριφορών, με πραγματικά παραδείγματα του «πώς λειτουργούμε εδώ». • Leadership by example : τα στελέχη εφαρμόζουν στην πράξη τις αρχές που προωθεί ο οργανισμός. Για παράδειγμα, δεν παρακάμπτουν μια απαίτηση ποιότητας προκειμένου να επιτευχθεί ένας εμπορικός στόχος ή μια προθεσμία. • Speak-up / αναφορά προβλημάτων : δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να αναφέρει ένα λάθος, μια απόκλιση ή μια μη ορθή πρακτική χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Η αναφορά του προβλήματος αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία βελτίωσης και όχι ως λόγος απόδοσης ευθύνης.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
7.4 Επικοινωνία	Ο Οργανισμός πρέπει να καθορίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που σχετίζονται με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, προσδιορίζοντας τι θα επικοινωνείται, πότε, σε ποιον, με ποιον τρόπο και από ποιον.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.5 Τεκμηριωμένες πληροφορίες			
7.1.5.1 Γενικά	Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει την απαιτούμενη τεκμηριωμένη πληροφορία, καθώς και κάθε πρόσθετη πληροφορία που η Εταιρία θεωρεί απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η μορφή και η έκταση της τεκμηρίωσης διαμορφώνεται με βάση το μέγεθος, τη δραστηριότητα, την πολυπλοκότητα, την δραστηριότητα, και την επάρκεια του προσωπικού της εταιρίας.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.5.2 Δημιουργία και επικαιροποίηση	Κατά τη δημιουργία και επικαιροποίηση της τεκμηριωμένης πληροφορίας, η Εταιρία πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη αναγνώριση και περιγραφή, την επιλογή κατάλληλης μορφής και μέσου, καθώς και την ανασκόπηση και έγκριση της καταλληλότητας και επάρκειάς της.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.5.3 Control of documented information			
7.5.3.1	Η τεκμηριωμένη πληροφορία που απαιτείται από το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και το πρότυπο πρέπει να ελέγχεται και να προστατεύεται, ώστε να είναι διαθέσιμη και κατάλληλη για χρήση όταν και όπου απαιτείται, καθώς και να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα, η ορθή χρήση και η ακεραιότητά της.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
7.5.3.2	Η Εταιρία πρέπει να ελέγχει την τεκμηριωμένη πληροφορία ως προς τη διανομή, πρόσβαση, ανάκτηση, χρήση, αποθήκευση, διατήρηση και έλεγχο των αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης εκδόσεων. Επίσης, θα πρέπει να καθορίζει τον χρόνο διατήρησης και την τελική διάθεσή της, καθώς και να ελέγχει την τεκμηριωμένη πληροφορία που προέρχεται από εξωτερικές πηγές. Δεδομένα και πληροφορίες που αποτελούν τεκμήρια συμμόρφωσης ή εφαρμογής (Αρχεία) θα πρέπει να προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένες ή ακούσιες τροποποιήσεις.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8. Operation			
8.1 Σχεδιασμός, Λειτουργία και έλεγχος των διεργασιών	Η Εταιρία πρέπει να σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει τις απαραίτητες διαδικασίες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και των διεργασιών υλοποίησής τους. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει: -να καθορίζει τα κριτήρια για τις διαδικασίες υλοποίησης και την αποδοχή προϊόντων και υπηρεσιών, - να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και, - να διαθέτει την απαιτούμενη τεκμηριωμένη πληροφορία. Παράλληλα, ελέγχει τις προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αλλαγές, λαμβάνοντας μέτρα για τον περιορισμό τυχόν αρνητικών επιπτώσεων και διασφαλίζει τον έλεγχο των εξωτερικά παρεχόμενων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.	1. Αναδιάταξη της λογικής του επιχειρησιακού σχεδιασμού Στην έκδοση του 2015 η λογική της απαίτησης αποτυπωνόταν ως: Απαιτήσεις προϊόντων/υπηρεσιών → Κριτήρια διεργασιών → Κριτήρια αποδοχής→Πόροι →Έλεγχος διεργασιών Στη νέα έκδοση 2026 δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στον καθορισμό και στον έλεγχο των ιδίων των διεργασιών, με τη λογική: Κριτήρια διεργασιών → Έλεγχος διεργασιών → Κριτήρια αποδοχής προϊόντων/υπηρεσιών→ Απαιτούμενοι πόροι Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η προσέγγιση ότι η αποτελεσματική λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών αποτελούν τη βάση για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών. 2. Εξωτερικοί πάροχοι (externally provided processes) Η διατύπωση «outsourced processes», και η αναλυτική σε «externally provided processes, externally provided products, externally provided services», διαμορφώνουν πιο ξεκάθαρα τη δυνατότητα ακόμα και μέρος της παραγωγικής διεργασίας σε εξωτερικό πάροχο/υπεργολάβο και ένταξη του ελέγχου και της παρακολούθησης στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας Σημείωση: Στην παράγραφο 8.4.1c γίνεται αναφορά ως «a process, or part of a process».	Επανεξέταση των κριτηρίων των διεργασιών και του τρόπου με τον οποίο αποδεικνύεται ότι εφαρμόζονται σε πιο αναλυτικό επίπεδο. Ένταξη των ενεργειών και μηχανισμών παρακολούθησης υπεργολαβικών εργασιών όχι μόνο όταν αφορά σε 100% παραγωγή προϊόντος (ή παροχή υπηρεσίας) αλλά και τμηματικής σχετικής διεργασίας. Η ένταξη αυτή θα πρέπει να γίνει μέσω κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου, παρακολούθησης και αξιολόγησης, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του οργανισμού.
8.2 Requirements for products and services			
8.2.1 Επικοινωνία με τους πελάτες	Η επικοινωνία με τους πελάτες πρέπει να περιλαμβάνει παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, διαχείριση ερωτημάτων, συμβάσεων και παραγγελιών, συλλογή ανατροφοδότησης και παραπόνων, καθώς και διαχείριση ιδιοκτησίας των πελατών (όπου απαιτείται). Επιπλέον, πρέπει να παρέχεται ενημέρωση σχετικά με ενέργειες αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων ή διακοπών στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιείται μέσω άμεσων ή ηλεκτρονικών επαφών, ιστοσελίδας, δημοσιεύσεων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης.	1. Ο όρος Επιχειρησιακή συνέχεια («contingency») αποκτά ευρύτερο περιεχόμενο, καθώς πλαισιώνεται πλέον από ρητή αναφορά σε περιπτώσεις διακοπής ή διατάραξης της παροχής υπηρεσιών, καθώς και της παραγωγής ή παράδοσης προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό, η έννοια δεν περιορίζεται πλέον αποκλειστικά στις έκτακτες καταστάσεις, όπως συνήθως γίνεται αντιληπτός ο όρος στην κοινή πρακτική, αλλά επεκτείνεται σε κάθε περίπτωση που ενδέχεται να επηρεάσει την ομαλή και απρόσκοπτη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τον πελάτη. 2. Η σημείωση ενσωματώνει όλες τις σύγχρονες δυνατότητες εταιρικής που δίνονται από τα τεχνολογικά μέσα.	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε: 1. Να ενσωματωθούν τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας (π.χ. καθυστερήσεων, διακοπής παραγωγής, προβλήματα υπεργολάβων). 2. Να ενταχθούν τα σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, όπως email, ιστοσελίδα, social media, FAQs, ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων και εκπαίδευση και ο έλεγχός τους.
8.2.2 Προσδιορισμός των απαιτήσεων για προϊόντα και υπηρεσίες	Ο Οργανισμός, κατά τον καθορισμό των απαιτήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτές περιλαμβάνουν τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, καθώς και τις απαιτήσεις που ο ίδιος θεωρεί απαραίτητες. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλίζει ότι έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει απέναντι στους πελάτες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.2.3 (8.2.3.1&2) Ανασκόπηση των απαιτήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες	Πριν από τη δέσμευση για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, ο Οργανισμός πρέπει να ανασκοπεί ώστε να εξασφαλίζει ότι είναι σε θέση: - να ικανοποιήσει όλες τις συμφωνημένες απαιτήσεις του πελάτη, απαιτήσεις παράδοσης και μετά την παράδοση (εφόσον υπάρχουν), - να συμμορφώνεται σε νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, απαιτήσεις που δεν προσδιορίζονται από τον πελάτη αλλά είναι απαραίτητες για την ορισμένη ή επιδιωκόμενη χρήση από τον πελάτη. Για όλες τις ενέργειες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες τεκμηριωμένες πληροφορίες ως απόδειξη της ανασκόπησης και των νέων ή τροποποιημένων απαιτήσεων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.2.4 Αλλαγές στις απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες	Όταν τροποποιούνται οι απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, ο Οργανισμός πρέπει να επικαιροποιεί τη σχετική τεκμηριωμένη πληροφορία και να ενημερώνει τους πελάτες και τα αρμόδια ενδιαφερόμενα μέρη (εφόσον απαιτείται).	Διευρύνει το πεδίο των αποδεκτών στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα στις αλλαγές.	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να ενσωματωθεί μηχανισμός/διαδικασία ενημέρωσης των απαραίτητων ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων μερών, σε περίπτωση αλλαγών.
8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών			
8.3.1 Γενικά	Ο Οργανισμός πρέπει να καθιερώνει και να εφαρμόζει κατάλληλη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών, ώστε να διασφαλίζει τη συμμόρφωσή τους σε καθορισμένα κριτήρια και προδιαγραφές. Η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει ανασκοπήσεις, επαλήθευση, επικύρωση και ανατροφοδότηση σε διάφορα στάδια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.	Η σημείωση έχει κυρίως επεξηγηματικό χαρακτήρα και δεν επιφέρει ουσιαστική μεταβολή στην ίδια την απαίτηση.	Δεν απαιτείται ιδιαίτερη ενέργεια προσαρμογής.
8.8.3.2 Εκπόνηση σχεδίου για σχεδιασμό και ανάπτυξη	Κατά τον καθορισμό των σταδίων και των ελέγχων σχεδιασμού και ανάπτυξης, ο Οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη: -τη φύση, τη διάρκεια και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, -τα απαιτούμενα στάδια, -τις ανασκοπήσεις, -την επαλήθευση και την επικύρωση, -τις ανάγκες για πόρους, -τις ανάγκες συμμετοχής πελατών ή άλλων ενδιαφερόμενων, -το επίπεδο ελέγχου που αναμένουν οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποδεικτικά στοιχεία που απαιτούνται για την τεκμηρίωση πλήρωσης των απαιτήσεων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.3.3 Εισερχόμενα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	Ο Οργανισμός πρέπει να καθορίζει τις απαραίτητες απαιτήσεις για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργικές απαιτήσεις, την προηγούμενη σχετική εμπειρία, τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, τα πρότυπα και τις πιθανές συνέπειες αστοχιών. Οι εισροές του σχεδιασμού πρέπει να είναι πλήρεις, σαφείς και επαρκείς, ενώ τυχόν αντικρουόμενες απαιτήσεις πρέπει να επιλύονται. Πρέπει να είναι διαθέσιμες οι τεκμηριωμένες πληροφορίες των εισροών σχεδιασμού και ανάπτυξης.	Η σημείωση λειτουργεί επεξηγηματικά ως προς την απαίτηση, δίνοντας την αυτονόητη δυνατότητα της προσαρμογής σε δεδομένα που μπορεί να προκύψουν στην εξέλιξη ή/και να έχουν αγνοηθεί από λάθος εξαρχής.	Δεν απαιτείται ιδιαίτερη ενέργεια προσαρμογής.
8.3.4 Έλεγχος του σχεδιασμού και ανάπτυξης	Ο Οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλους ελέγχους στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης, ώστε να καθορίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και να διασφαλίζεται ότι αυτά ικανοποιούν τις απαιτήσεις. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιούνται ανασκοπήσεις, επαληθεύσεις και επικυρώσεις, εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και τηρείται η απαραίτητη τεκμηριωμένη πληροφορία ως απόδειξη των σχετικών ενεργειών.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.3.5 Αποτελέσματα του σχεδιασμού και ανάπτυξης	Ο Οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλους ελέγχους στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης, ώστε να καθορίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και να διασφαλίζεται ότι αυτά ικανοποιούν τις απαιτήσεις. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιούνται ανασκοπήσεις, επαληθεύσεις και επικυρώσεις, εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και τηρείται η απαραίτητη τεκμηριωμένη πληροφορία ως απόδειξη των σχετικών ενεργειών.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.3.6 Αλλαγές στο σχεδιασμό και ανάπτυξη	Ο Οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να ανασκοπεί και να ελέγχει τις αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια ή μετά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν επηρεάζεται αρνητικά η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Θα πρέπει να είναι διαθέσιμες οι τεκμηριωμένες πληροφορίες για τις αλλαγές, τα αποτελέσματα των ανασκοπήσεων, η έγκρισή τους και οι ενέργειες που λαμβάνονται για την αποτροπή αρνητικών επιπτώσεων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.4 Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών			
8.4.1 Γενικά	Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι οι διεργασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξωτερικούς παρόχους (προμηθευτές) συμμορφώνονται με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Για τον σκοπό αυτό, πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλους ελέγχους όταν: -τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των εξωτερικών παρόχων ενσωματώνονται στα δικά του προϊόντα ή υπηρεσίες, -οι προμηθευτές παρέχουν απευθείας προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες εκ μέρους του οργανισμού, -μια διεργασία ή μέρος αυτής έχει ανατεθεί σε εξωτερικό πάροχο. Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει κριτήρια για την αξιολόγηση, επιλογή, παρακολούθηση και επαναξιολόγηση των εξωτερικών παρόχων, λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες που αποδεικνύουν τις αξιολογήσεις, τα αποτελέσματά τους και τις τυχόν διορθώσεις ή διορθωτικές ενέργειες που προκύπτουν θα πρέπει να είναι διαθέσιμες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.4.2 Τύπος και έκταση ελέγχου	Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι οι διεργασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξωτερικούς παρόχους δεν επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητά του να παρέχει σταθερά προϊόντα και υπηρεσίες που συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των πελατών. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει να διατηρεί συστηματικές διαδικασίες ελέγχου των προμηθευτών του λαμβάνοντας υπόψη: -την επιρροή των προϊόντων και υπηρεσιών από εξωτερικά μέρη στη συμμόρφωση των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχονται, -την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.4.3 Πληροφορίες που γνωστοποιούνται στους εξωτερικούς παρόχους	Ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει και να επικοινωνεί με σαφήνεια όλες τις απαιτήσεις, τα κριτήρια ελέγχου και τις υποχρεώσεις των προμηθευτών, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και η συμμόρφωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Βασικά κριτήρια και πληροφορίες είναι τα εξής: • Κριτήρια και προδιαγραφές των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που παρέχουν. • Η απαιτούμενη επάρκεια και τα προσόντα του προσωπικού. (όπου εφαρμόζεται). • Οι τρόποι επικοινωνίας με τον προμηθευτή, τους πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. • Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της απόδοσής τους από τον οργανισμό. • Οι ενέργειες επαλήθευσης ή επικύρωσης που θα διενεργούνται στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή (όπου εφαρμόζεται).	Διευρύνεται η απαίτηση για την επικοινωνία προς τους προμηθευτές, ώστε να καλύπτει, όπου απαιτείται, και τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους με άλλα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, πέρα από τον οργανισμό και τους πελάτες του.	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να ενσωματωθεί μηχανισμός/διαδικασία ενημέρωσης των απαραίτητων ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων μερών, στον βαθμό που επηρεάζονται. Ενδεικτικό παράδειγμα: όταν υπεργολάβος εκπροσωπεί τον οργανισμό έναντι πελάτη ή άλλου ενδιαφερόμενου μέρους, θα πρέπει να είναι σαφώς ενημερωμένος για τις απαιτήσεις που αφορούν την επικοινωνία, την εμπιστευτικότητα, τη δεοντολογία και την επαγγελματική συμπεριφορά.
8.5 Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών			
8.5.1 Έλεγχος της παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών	Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τεκμηριωμένες διαδικασίες αναφορικά με τις συνθήκες παραγωγής (ή παροχή υπηρεσιών), οι οποίες να καθορίζουν: -Τα κριτήρια των διεργασιών. -Τους απαιτούμενους πόρους. -Την εκπαίδευση και επάρκεια του προσωπικού. -Τις διαδικασίες και κριτήρια μέτρησης και αποδοχής. -Τα στάδια, τα κριτήρια και τις ευθύνες απελευθέρωσης. -Τους κατάλληλους πόρους, το εκπαιδευμένο προσωπικό και τους αποτελεσματικούς ελέγχους, ώστε η παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών να πραγματοποιούνται με συνέπεια και να ικανοποιούν τις καθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.5.2 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα	Ο οργανισμός πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει, να παρακολουθεί και, όπου απαιτείται, να ιχνηλατεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε όλη τη διάρκεια της παραγωγής και παροχής τους. Θα πρέπει να έχει διαθέσιμες τις απαραίτητες τεκμηριωμένες πληροφορίες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.5.3 Ιδιοκτησία που ανήκει σε πελάτες ή εξωτερικούς παρόχους	Ο οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται με προσοχή την ιδιοκτησία των πελατών ή των εξωτερικών παρόχων που βρίσκεται υπό τον έλεγχο ή τη χρήση του. Συγκεκριμένα πρέπει να: - Αναγνωρίζει, επαληθεύει, προστατεύει και διαφυλάσσει την περιουσία. - Ενημερώνει τον ιδιοκτήτη σε περίπτωση απώλειας, ζημιάς ή ακαταλληλότητας. Θα πρέπει να έχει διαθέσιμες τις απαραίτητες τεκμηριωμένες πληροφορίες για το περιστατικό. Η ιδιοκτησία πελάτη μπορεί να περιλαμβάνει υλικά, εξαρτήματα, εργαλεία, εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, πνευματική ιδιοκτησία και προσωπικά δεδομένα.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.5.4 Διαφύλαξη	Ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί και να προστατεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες κατά την παραγωγή και την παροχή τους, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωσή τους με τις απαιτήσεις. Η διατήρηση μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα για: -την αναγνώριση και τον κατάλληλο χειρισμό, -τον έλεγχο επιμόλυνσης, -τη συσκευασία και τις συνθήκες αποθήκευσης, -τη μεταφορά ή διακίνηση, -την προστασία από φθορά ή αλλοίωση.	Διευρύνει το πεδίο των αποδεκτών στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις αλλαγές.	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να ενσωματωθεί μηχανισμός/διαδικασία ενημέρωσης των απαραίτητων ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων μερών, σε περίπτωση αλλαγών.
8.5.5 Δραστηριότητες μετά την παράδοση	Ο οργανισμός πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που αφορούν τις δραστηριότητες μετά την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, εφόσον απαιτείται. Για τον καθορισμό αυτών των δραστηριοτήτων λαμβάνονται υπόψη: • Οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. • Οι πιθανές ανεπιθύμητες συνέπειες. • Η φύση, η χρήση και η προβλεπόμενη διάρκεια ζωής. • Οι απαιτήσεις και τα σχόλια των πελατών. Οι δραστηριότητες μετά την παράδοση μπορεί να περιλαμβάνουν εγγύηση, συντήρηση, συμβατικές υποχρεώσεις, ανακύκλωση ή τελική διάθεση.	Διευρύνει το πεδίο των αποδεκτών στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα στις αλλαγές	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να ενσωματωθεί μηχανισμός/διαδικασία ενημέρωσης των απαραίτητων ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων μερών σε περίπτωση αλλαγών.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
8.5.6 Έλεγχος αλλαγών	Κάθε αλλαγή πρέπει να ελέγχεται, να εγκρίνεται και να καταγράφεται, ώστε να μην επηρεάζεται η συμμόρφωση. Οι αλλαγές θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο ανασκόπησης με βάση τους εξής παράγοντες: -Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης των αλλαγών. -Τα άτομα που ενέκριναν τις αλλαγές. -Τις απαραίτητες ενέργειες που προέκυψαν από την ανασκόπηση. Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες τεκμηριωμένες πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της ανασκόπησης των αλλαγών, τους αρμοδίους έγκρισης αλλά και με οποιεσδήποτε άλλες απαραίτητες ενέργειες σχετικά με τον έλεγχο των αλλαγών.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.6 Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών	Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει τους προβλεπόμενους ελέγχους στα κατάλληλα στάδια, ώστε να επιβεβαιώνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πληρούν τις απαιτήσεις. Η παράδοση στον πελάτη επιτρέπεται μόνο όταν οι έλεγχοι έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς, εκτός αν υπάρχει έγκριση από αρμόδια αρχή και, όπου απαιτείται, από τον πελάτη. Τεκμηριωμένες πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες, που να αποδεικνύουν: • Τη συμμόρφωση με τα κριτήρια αποδοχής. • Την ταυτοποίηση των ατόμων που ενέκριναν την αποδέσμευση ή παράδοση.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.7 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων			
8.7.1	Ο οργανισμός πρέπει να εντοπίζει και να ελέγχει τα μη συμμορφούμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ώστε να αποτρέπεται η ακούσια χρήση ή παράδοσή τους. Αυτό ισχύει και όταν η μη συμμόρφωση εντοπίζεται μετά την παράδοση ή την παροχή της υπηρεσίας. Ανάλογα με τη φύση και τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης, ο οργανισμός πρέπει να προχωρά σε μία ή περισσότερες ενέργειες: • Διόρθωση της μη συμμόρφωσης • Δέσμευση • Ενημέρωση του πελάτη (όταν απαιτείται) • Απελευθέρωση, εφόσον πληρούνται οι απαιτήσεις Μετά τη διόρθωση, πρέπει να επαληθεύεται εκ νέου η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
8.7.2	Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες τεκμηριωμένες πληροφορίες που να περιλαμβάνουν: -Την περιγραφή της μη συμμόρφωσης. -Την περιγραφή των επακόλουθων ενεργειών. -Την περιγραφή της αποδέσμευσης όπου εφαρμόζεται). -Τους υπεύθυνους λήψης της απόφασης.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
9 Αξιολόγηση επιδόσεων			
9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση			
9.1.1 Γενικά	Ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει: -Τι πρέπει να παρακολουθείται και να μετράται. -Τις κατάλληλες μεθόδους παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης. -Πότε θα πραγματοποιούνται οι μετρήσεις. -Πότε θα αναλύονται και θα αξιολογούνται τα αποτελέσματα. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να αξιολογείται συστηματικά. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα ως τεκμηριωμένες πληροφορίες.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
9.1.2 Ικανοποίηση των πελατών	Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών και να καθορίζει τις μεθόδους συλλογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης των σχετικών πληροφοριών. Ενδεικτικές πηγές πληροφόρησης είναι: -Έρευνες ικανοποίησης και σχόλια πελατών. -Συναντήσεις με πελάτες. -Παράπονα και θετικές αξιολογήσεις. -Αξιώσεις εγγύησης και αναφορές συνεργατών. -Ανάλυση μεριδίου αγοράς. -Αναφορές και σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	1. Η πιο περιφραστική έκφραση «customers’ perceptions of the degree to which their needs and expectations have been fulfilled.» αντικαταστάθηκε με τον όρο «customers’ satisfaction», χωρίς να διαφοροποιεί την έννοια ή το αποτέλεσμα. 2. α) Ο όρος «Sources» αποδίδει πιο εύστοχα τον σκοπό της απαίτησης για τον τρόπο συλλογής των πληροφοριών και δεδομένων για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. β) Η αναφορά σε παράπονα («complaints») ενσωματώνει την πιο άμεση πηγή μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. γ) Η αναφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί πλέον το πιο άμεσο μέσο συλλογής και επεξεργασίας της απαιτούμενης πληροφορίας.	Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε: α) η διαδικασία των παραπόνων να εξυπηρετεί και τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, κυρίως ως εισερχόμενη πληροφορία. β) να αξιοποιείται η πληροφορία από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να αξιοποιείται ως εισερχόμενο για την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών.
9.1.3 Πρόγραμμα εσωτερικής επιθεώρησης	Ο οργανισμός πρέπει να αναλύει και να αξιολογεί τα δεδομένα που προκύπτουν από την παρακολούθηση και τις μετρήσεις, ώστε να αποτιμά: -Το βαθμό συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. -Τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. -Την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. -Την αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδιασμού. -Την αποτελεσματικότητα των ενεργειών για την αντιμετώπιση κινδύνων και ευκαιριών. -Την απόδοση των εξωτερικών παρόχων. -Την ανάγκη βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. -Για την ανάλυση των δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιούνται και στατιστικές μέθοδοι.	Δεν υπάρχει ουσιαστική αλλαγή, όμως η αποτελεσματικότητα των ενεργειών για risks και για orpportunities αξιολογείται χωριστά, σε συνέπεια με το 6.1.2 / 6.1.3.	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
9.2 Εσωτερική επιθεώρηση			
9.2.1 Γενικά	Ο οργανισμός πρέπει να διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, ώστε να ελέγχει αν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: • Πληροί τις απαιτήσεις του σχετικού προτύπου. • Εφαρμόζεται και διατηρείται αποτελεσματικά. • Παραμένει επικαιροποιημένο και προσαρμοσμένο στις τυχόν εξελίξεις και αλλαγές που έχουν προκύψει.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
9.2.2 Internal audit programme	Ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει, να εφαρμόζει και να διατηρεί πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων, το οποίο να καθορίζει: -Τη συχνότητα και τις μεθόδους των επιθεωρήσεων. -Τις αρμοδιότητες, τον προγραμματισμό και τον τρόπο αναφοράς των αποτελεσμάτων. -Τους στόχους, τα κριτήρια και το πεδίο εφαρμογής κάθε επιθεώρησης. Κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: -Η σημασία των σχετικών διεργασιών. -Τα αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων. -Οι αλλαγές που επηρεάζουν τον οργανισμό. Οι επιθεωρητές πρέπει να επιλέγονται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζονται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία. Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων θα πρέπει να γνωστοποιούνται κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες τεκμηριωμένες πληροφορίες που αποδεικνύουν την εφαρμογή του προγράμματος και τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση			
9.3.1 Γενικά	Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ανασκοπεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, ώστε να διασφαλίζει ότι: • Παραμένει κατάλληλο και επαρκές • Λειτουργεί αποτελεσματικά • Ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
9.3.2 Εισερχόμενα στην ανασκόπηση από τη Διοίκηση	Η ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνει: • Την πρόοδο των ενεργειών από προηγούμενες ανασκοπήσεις. • Τις αλλαγές σε εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα. • Τις μεταβολές στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. • Την απόδοση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, όπως: i. Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες. ii. Αποτελέσματα παρακολούθησης και μετρήσεων. iii. Αποτελέσματα επιθεωρήσεων. iv. Ικανοποίηση πελατών και ανατροφοδότηση ενδιαφερόμενων μερών. v. Επίτευξη των στόχων ποιότητας. vi. Απόδοση των διεργασιών και συμμόρφωση προϊόντων και υπηρεσιών. vii. Απόδοση των εξωτερικών παρόχων. • Την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων. • Την αποτελεσματικότητα των ενεργειών για κινδύνους και ευκαιρίες. • Τις ευκαιρίες για βελτίωση του συστήματος.	Ενισχύεται η αξιοποίηση, σε επίπεδο Ανώτατης Διοίκησης, πληροφοριών και δεδομένων που αφορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.	Ανασκόπηση του πλαισίου και της θεματολογίας ενσωματώνοντας και τα θέματα που αφορούν στα ενδιαφερόμενα μέρη.
9.3.3 Αποτελέσματα ανασκόπησης από τη Διοίκηση	Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης από τη διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με: -Τις ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση. -Τις αναγκαίες αλλαγές στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. -Τις ανάγκες σε πόρους. Τεκμηριωμένες πληροφορίες που αποδεικνύουν τα αποτελέσματα και τις αποφάσεις της ανασκόπησης θα πρέπει να είναι διαθέσιμες.	α. Ο όρος «output» αντικαθίσταται από τον όρο «result» , στον τίτλο της παραγράφου, μετατοπίζοντας την έμφαση από το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στο συνολικό αποτέλεσμα της Εταιρείας. Η νέα διατύπωση συνδέει πιο άμεσα τα αποτελέσματα με τη Διοίκηση και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, απομακρύνοντας την αντίληψη του Συστήματος Διαχείρισης ως ενός απομονωμένου και διακριτού μηχανισμού από τη διοικητική λειτουργία της εταιρείας. β. Η προσθήκη του όρου «opportunities» διευρύνει το ρόλο της Ανασκόπησης, καθώς δεν περιορίζεται πλέον μόνο στη στείρα αποτύπωση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων του Συστήματος Διαχείρισης. Ο «εντοπισμός ευκαιριών» της δίνει πλέον δυναμικό χαρακτήρα και την εντάσσει άμεσα στον ευρύτερο επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων και τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας.	Ο Προγραμματισμός, ο Σχεδιασμός και το Αποτέλεσμα της Διοικητικής Ανασκόπησης να ενταχθούν στην διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού και απολογισμού των αποτελεσμάτων και να μην αποτελούν ακόμα μία υποχρέωση του Συστήματος Διαχείρισης.

Κεφάλαιο	Στοιχεία έκδοσης ISO 9001:2026	Νέες απαιτήσεις/Ερμηνεία/Σχόλιο	Προτεινόμενη πρακτική επικαιροποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
10 Improvement			
10.1 Συνεχής βελτίωση	Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης πρέπει να αξιοποιεί: -Τα αποτελέσματα παρακολούθησης και μετρήσεων. -Την ανάλυση και αξιολόγηση δεδομένων. -Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης από τη Διοίκηση. Οι ενέργειες βελτίωσης πρέπει να αποσκοπούν: -Στη βελτίωση διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. -Στην κάλυψη μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών. -Στη διόρθωση, πρόληψη ή μείωση ανεπιθύμητων επιπτώσεων. Η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μέσω σταδιακών ή ριζικών αλλαγών, καινοτομίας ή αναδιοργάνωσης.	Διαφοροποίηση προσέγγισης στον όρο «Continual»: Ο όρος «Continual» παραπέμπει στη διαρκή και αέναη προσπάθεια της επιχείρησης να προσαρμόζεται, να εξελίσσεται και να βελτιώνεται, ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η διαδικασία αυτή δεν προϋποθέτει μια απολύτως γραμμική ή αδιάλειπτη πορεία. Μπορεί να παρουσιάζει διακοπές, αλλαγές κατεύθυνσης, αναπροσαρμογές ή ακόμη και επανεκκίνηση, χωρίς αυτό να σημαίνει την παύση ή την ακύρωση της προσπάθειας για βελτίωση. Με τον τρόπο αυτό, η έννοια του Continual Improvement εντάσσει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε ένα πιο ρεαλιστικό και δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου η προσαρμογή και η εξέλιξη αποτελούν διαρκή διαδικασία και όχι μια απολύτως γραμμική πορεία. (βλ. Annex A, A.2C)	Απαιτείται η προσαρμογή των διαδικασιών που συνδέονται με τη «Συνεχή Βελτίωση», όπως οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, η διαχείριση παραπόνων πελατών, η ανασκόπηση από τη Διοίκηση, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις και συναφείς διαδικασίες, με επίκεντρο τον χαρακτήρα, τις ιδιαιτερότητες και τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Στόχος είναι οι διαδικασίες αυτές να μην λειτουργούν ως απομονωμένα στοιχεία του Συστήματος Διαχείρισης, αλλά να αποτελούν συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδιασμού, της λήψης αποφάσεων και της διαρκούς επιχειρησιακής εξέλιξης.
10.2 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες			
10.2.1	Όταν προκύπτει μη συμμόρφωση, ο οργανισμός πρέπει: -Να την ελέγχει και να τη διορθώνει άμεσα. -Να αντιμετωπίζει τις συνέπειές της. -Να διερευνά τα αίτια, ώστε να αποτρέπεται η επανάληψή της ή η εμφάνισή της σε άλλο σημείο. -Να εξετάζει αν υπάρχουν ή ενδέχεται να εμφανιστούν παρόμοιες μη συμμορφώσεις. -Να εφαρμόζει τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες. -Να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν. -Να επικαιροποιεί, εφόσον απαιτείται, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες. -Να προχωρά στις απαραίτητες αλλαγές στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να είναι ανάλογες με τη σοβαρότητα και τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης. Τα παράπονα πελατών μπορούν επίσης να αποτελέσουν πηγή εντοπισμού μη συμμορφώσεων.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια
10.2.2	Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες τεκμηριωμένες πληροφορίες που αποδεικνύουν: -Τη φύση και την περιγραφή των μη συμμορφώσεων. -Τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την αντιμετώπισή τους. -Τα αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών.	Καμία αλλαγή	Καμία ενέργεια

Σημειώσεις επεξηγήσεις: 1: Σε έντονη (bold) γραφή διακρίνονται οι αλλαγές
2: Οι πληροφορίες που επισημαίνονται ως "ΣΗΜΕΙΩΣΗ (NOTE)" παρέχονται ως καθοδήγηση για την κατανόηση ή τη διευκρίνιση της σχετικής απαίτησης.

3.3 Ανάλυση Παράρτημα A (Annex A)

Η προσθήκη του Παραρτήματος A (Annex A) αποτελεί ίσως την πιο ουσιαστική προσθήκη της νέας έκδοσης. Οι πληροφορίες που παρέχονται αποσκοπούν στην παροχή διευκρινίσεων και ένα ουσιαστικό βοήθημα για την ερμηνεία και την αξιοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου. Ακολουθεί ανάλυση με τα πιο σημαντικά σημεία:

Σημείο	Αναφορά προτύπου	Ερμηνεία
Ορολογία και Δομή	Οι όροι «appropriate» και «applicable» δεν είναι εναλλάξιμοι. Ο όρος «appropriate» σημαίνει «κατάλληλος» (για έναν συγκεκριμένο σκοπό ή περίπτωση) και υποδηλώνει έναν ορισμένο βαθμό ευχέρειας ως προς την εφαρμογή του, ενώ ο όρος «applicable» σημαίνει «εφαρμόσιμος» ή «σχετικός με τη συγκεκριμένη περίπτωση» και υποδηλώνει ότι, εφόσον κάτι μπορεί να εφαρμοστεί, τότε πρέπει να εφαρμοστεί. <i>* Σημείωση: Η ελληνική διατύπωση αποτελεί ελεύθερη απόδοση του αγγλικού πρωτοτύπου για σκοπούς κατανόησης και δεν αποτελεί επίσημη μετάφραση.</i>	«Appropriate»: Δηλώνει «καταλληλότητα για» και δίνει ένα περιθώριο ευελιξίας στην εφαρμογή και προσαρμογής στα δεδομένα της επιχείρησης. «Applicable»: Δηλώνει «εφαρμοσιμότητα», περιορίζοντας τα περιθώρια παράλειψης ή μη συνεκτίμησης μιας απαιτούμενης ενέργειας ή μιας υφιστάμενης κατάστασης στο πλαίσιο της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, όταν κάτι κρίνεται ως εφαρμόσιμο, θα πρέπει να υλοποιείται και να μην παραλείπεται.
	Εφαρμοσιμότητα Ο όρος «as applicable» χρησιμοποιείται με σκοπό να αναδείξει τη δυνατότητα, αλλά και την ευθύνη, των εταιρειών να προσεγγίζουν το σύστημα ως ουσιαστικό εργαλείο διοίκησης και λειτουργίας και όχι ως ένα σύνολο τεκμηριωμένων πληροφοριών που αποσκοπεί αποκλειστικά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πιστοποίησης.	
Πλαίσιο λειτουργίας	Το πλαίσιο λειτουργίας (context) της επιχείρησης αποτυπώνει τη θέση και τον ρόλο της σε θεσμικό, οικονομικό, κοινωνικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Ουσιαστικά, αφορά το ευρύτερο οικοσύστημα μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και τα εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική της. Ο καθορισμός και η οριοθέτηση του πλαισίου αυτού στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τεκμηριωμένα τις ευκαιρίες και τις απειλές, να καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία θα δραστηριοποιηθεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους.	
Κατανόηση και ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών	Με βάση το προσδιορισμένο πλαίσιο λειτουργίας, η εταιρεία αναγνωρίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη και ιεραρχεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Έτσι, ο στρατηγικός και ο μεσοπρόθεσμος επιχειρηματικός σχεδιασμός αποκτούν συγκεκριμένη και τεκμηριωμένη βάση, λαμβάνοντας υπόψη το πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον (opportunity-based thinking). Σημαντικό μέρος του σχεδιασμού αποτελούν πλέον και τα θέματα της κλιματικής αλλαγής και, ευρύτερα, της αειφορίας, στον βαθμό που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική της εταιρείας.	
Ηγεσία και δέσμευση	Η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και ηθικής προσδιορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης και διαμορφώνει το εσωτερικό περιβάλλον της, σε ευθυγράμμιση με το όραμα και τη στρατηγική κατεύθυνση της διοίκησης. Παράλληλα, οι αρχές και οι κατευθύνσεις της εταιρείας καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι σχέσεις σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.	
Σχεδιασμός	Το Σύστημα Διαχείρισης αποτελεί πλέον εργαλείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και όχι απλώς ένα εγχειρίδιο λειτουργίας της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, το Risk-Based Thinking συμπληρώνεται και διακρίνεται σαφέστερα από το Opportunity-Based Thinking, ενισχύοντας μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση που συνδυάζει την αντιμετώπιση κινδύνων με την αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών. Η στρατηγική κατεύθυνση και οι επιχειρηματικοί στόχοι (Opportunities) τροφοδοτούν τους στόχους του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο συμβάλλει στην αξιολόγηση της εφικτότητάς τους (Risks) και στον καθορισμό του κατάλληλου πλάνου για την επίτευξή τους.	

Σημείο	Αναφορά προτύπου
Εταιρική κουλτούρα και ηθική	Κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των πόρων διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και η διαμόρφωση κοινής αντίληψης, σε άμεση σύνδεση με την εταιρική κουλτούρα. Στο πλαίσιο αυτό, το Σύστημα Διαχείρισης υποστηρίζει: -την κατανόηση των διεργασιών και των στόχων μέσω της επίγνωσης, -την εξασφάλιση της απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής, -την ενσωμάτωση σύγχρονων μορφών εργασίας, όπως η απομακρυσμένη και η υβριδική εργασία. Ως εκ τούτου, η αναθεώρηση του Συστήματος Διαχείρισης θα πρέπει να διευρύνει την παραδοσιακή προσέγγιση της «εκπαίδευσης προσωπικού» προς μια πιο ολιστική προσέγγιση διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (HR Management).
Υλοποίηση Σχέσεις με πελάτες Σχεδιασμός και ανάπτυξη Διαχείριση προμηθευτών	Παράγοντες με σημαντική επιρροή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών που θα πρέπει να ενσωματωθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: -Η κλιματική αλλαγή και η αειφορία. -Κανόνες ηθικής και νομοθετικής συμμόρφωσης. -Πλαίσιο επικοινωνίας με τους προμηθευτές. -Αντιμετώπιση καταστάσεων διακοπών και αδυναμίας παράδοσης. -Σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας.
Αξιολόγηση επιδόσεων και Συνεχής Βελτίωση	Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, η διαχείριση των παραπόνων και η ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης από τη Διοίκηση αποτελούν βασικά εργαλεία για την αξιολόγηση των επιδόσεων, τον εντοπισμό αποκλίσεων και τον καθορισμό των μελλοντικών κατευθύνσεων και στόχων της εταιρείας. Η βελτίωση δεν αποτελεί πλέον απλώς μηχανισμό αποκατάστασης αστοχιών ή μη συμμορφώσεων, αλλά μια συνεχή και συστηματική διαδικασία, βασισμένη σε δεδομένα, αντικειμενικά στοιχεία και αξιοποίηση της αποκτώμενης γνώσης.

The standard contributes to the following SDGs



TÜV NORD Hellas supports
the Sustainable Development Goals





Λ. Μεσογείων 282 | 155 62 Χολαργός, Ελλάδα
+30 215 215 7400