

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

ISO 18404:2015 Kvantitative metoder i procesforbedring, Six Sigma og Lean

Kompetencer til procesforbedring

34 krav. For denne standard findes intet akkrediteret certifikat. Udgave 07/2026.

ISO 18404 er en kompetencestandard, ikke en ledelsessystemstandard. Der findes ingen akkrediteret certificering af den slags, som ISO 9001 har. Det eneste, der findes, er en privat brancheordning drevet af Royal Statistical Society, som har haft pilotstatus siden slutningen af 2016, og antallet af virksomheder, der er vurderet efter den, er på verdensplan encifret til lavt tocifret. Denne liste dækker standardens hoveddel, altså afsnit 4 til 6. Kompetencetabellerne i bilag A til C er bevidst ikke med: de står ikke i den frit tilgængelige forhåndsvisning, og vi trykker ikke et tal, vi ikke kan dokumentere. Denne liste er en selvevaluering, ikke et bevis.

Virksomhed

Dato

Udfyldt af

4 Nøglepersonalets kompetence

3

4.1 For hver person, der har en rolle inden for procesforbedring, er det fastlagt, hvilken kompetence rollen kræver, og kompetencen er dokumenteret med arbejde, der faktisk er udført, ikke alene med deltagelse i uddannelse.

[Dokument](#)

Det taler for: En rolleprofil per person med den viden, de færdigheder og den adfærd, som rollen kræver, understøttet af registreringer om kompetence: afsluttede projekter med det behandlede problem, de anvendte metoder og det påviste resultat, en vurdering foretaget af en person med mindst tilsvarende faglig tyngde samt beviser for kurser og eksaminer som supplerende dokumentation. En lille virksomhed fører en kompetencemappe på en side per person med projektliste, resultat i tal og dato for den seneste vurdering. Standarden placerer de enkelte kompetencer i egne tabeller i sine bilag, så denne liste dækker kun hoveddelen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

4.2 På Six Sigma-siden er rollerne Green Belt, Black Belt og Master Black Belt afgrænset fra hinanden, hver besat rolle er tildelt en navngiven person, og personen behersker de statistiske og metodiske værktøjer i den dybde, rollen kræver.

Det taler for: En oversigt over de besatte roller med navn, rolleniveau og dato for bekræftelsen af kompetencen samt en projektportefølje per person med problemstilling, datagrundlag, anvendte analyser og påvist virkning sammen med vurderingen fra den bedømmende person. Uden en egen Master Black Belt kan det øverste niveau købes eksternt. Det afgørende er, at en person med tilstrækkelig erfaring fagligt gennemgår og støtter arbejdet på de lavere niveauer.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

4.3 På Lean-siden er rollerne Lean Practitioner, Lean Leader og Lean Expert afgrænset fra hinanden, hver besat rolle er tildelt en navngiven person, og personen kan lede eller støtte forbedringsarbejdet i værdistrømmen i det omfang, rollen kræver.

Det taler for: En rolleoversigt med navne og niveauer, og per person dokumentation fra praksis: forbedringscyklusser, som personen har støttet, værdistrømskort med tilstanden før og efter, ledede teams og den virkning, det gav på gennemløbstid, lager eller omkostninger, sammen med en vurdering fra en mere erfaren person. En lille virksomhed dokumenterer det med de optagelser og analyser, der laves i den daglige drift, for eksempel tidsmålinger før og efter en omstilling, og noterer i en sætning, hvem der ledede forbedringen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5 Virksomhedens formåen

16

5.1-a Virksomheden har skriftligt angivet det anvendelsesområde, hvor den hævder en formåen til procesforbedring, altså hvilke lokationer, funktioner, processer eller produktgrupper der er omfattet, og hvilke der udtrykkeligt er undtaget.

[Dokument](#)

Det taler for: En kort beskrivelse af anvendelsesområdet med de omfattede områder og en begrundelse for hver undtagelse, dateret og godkendt af øverste ledelse. En lille virksomhed skriver det på en halv side og vedlægger et organisationsdiagram og et proceskort.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

5.1-b Virksomheden har besluttet og begrundet, hvilken tilgang den følger, altså Six Sigma, Lean eller en kombination af begge, og beslutningen passer til den type problemer, den faktisk vil løse.

Det taler for: Et beslutningsnotat eller referat fra ledelsens evaluering med den valgte retning og begrundelsen, for eksempel at høj procesvariation peger mod Six Sigma, mens lange gennemløbstider og høje lagre peger mod Lean. En virksomhed, der kører begge dele, registrerer, hvilken tilgang der gælder for hvilken problemtype.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.2-a Virksomheden har en dokumenteret strategi for procesforbedring, som kobler forbedringsarbejdet til virksomhedens mål og angiver en tidshorisont for gennemførelsen.

Dokument

Det taler for: Et strategipapir eller et selvstændigt afsnit i forretningsplanen med mål, tidsplan og koblingen mellem forbedringsprojekter og virksomhedens mål. En lille virksomhed klarer det på en side: tre mål for virksomheden, to forbedringsprojekter til hvert mål, en frist og en ansvarlig person.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.2-b Øverste ledelse støtter forbedringsarbejdet synligt, deltager i udvælgelsen og gennemgangen af projekterne og kobler hvert projekt til det resultat, det skal give virksomheden.

Det taler for: Referater fra ledelsens regelmæssige evalueringer af forbedringsarbejdet, registreringer af godkendelser af igangsatte projekter, deltagelse i slutrapporter. I en lille virksomhed er et fast punkt på dagsordenen til det månedlige driftsmøde med et kort referat tilstrækkeligt.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.2-c Forbedringsprojekter udvælges og prioriteres efter sporbare kriterier i stedet for at blive sat i gang på fornemmelse eller efter hvem der råber højest.

Det taler for: Udvælgelseskriterier og en vedligeholdt projektliste med forventet nytte, indsats, kobling til virksomhedens mål og den trufne beslutning. En enkel tabel med kolonnerne problem, anslået nytte i euro, indsats, prioritet og startdato er nok.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.2-d Forbedringsarbejdet er integreret med virksomhedens eksisterende ledelsesprocesser, altså planlægning, målsætning og rapportering, og kører ikke som et løserevet særprogram ved siden af den daglige drift.

Det taler for: Dokumentation for integrationen, for eksempel forbedringsmål i årsplanen, et fast afsnit i månedsrapporten, forbedringsemner i lederens mål. Små virksomheder viser det med årsplanen og det tilbagevendende punkt på dagsordenen til deres faste møde.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.3-a Rollerne inden for procesforbedring er forankret i virksomhedens struktur, besat af navngivne personer og kendt blandt medarbejderne, herunder hvem der rapporterer til hvem.

Dokument

Det taler for: Et organisationsdiagram med forbedringsrollerne markeret, rollebeskrivelser med opgaver og beføjelser samt en aktuel navneliste. I små virksomheder har en person flere roller, hvilket er acceptabelt, men det skal stå skriftligt.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.3-b For hver forbedringsrolle er det fastlagt, hvor meget arbejdstid der er afsat til den, og hvordan tiden beskyttes mod træk fra den daglige drift.

Det taler for: Tidsandel per rolle i rollebeskrivelsen, kapacitetsplanen eller vagtplanen samt tidsregistreringer fra et igangværende projekt. En brugbar regel er en dag om ugen til forbedringsarbejde, blokeret i vagtplanen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

5.3-c Hvert forbedringsprojekt har en navngiven sponsor fra ledelsen, som bekræfter målene, rydder forhindringer af vejen og godkender afslutningen.

Det taler for: Et projektgrundlag underskrevet af sponsoren, noter fra statusmøder og en registrering af godkendelsen ved afslutningen. I en lille virksomhed er ejeren sponsor. Det afgørende er det skriftlige projektgrundlag med mål, grænser og frist.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.3-d Det er fastlagt, hvem der giver faglig vejledning til personerne i forbedringsrollerne, og hvordan en anden faglig vurdering indhentes, når en opgave overstiger deres eget kompetenceniveau.

Det taler for: En aftale om vejledning med navn på den vejledende person samt registreringer fra coaching eller gennemgange. Mangler det højere niveau internt, viser en kontrakt eller aftale med en ekstern fagperson på timebasis, hvem der dækker rollen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.4-a Virksomheden har registreret, hvilke kompetenceniveauer inden for procesforbedring der faktisk findes internt, og hvilke personer der har dem.

[Dokument](#)

Det taler for: En kompetenceoversigt eller kompetencematrix med person, rolle, niveau, dokumentation og dato for den seneste bekræftelse. Små virksomheder fører det som en tabel med en håndfuld rækker, der gennemgås og godkendes en gang om året.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.4-b De tilgængelige kompetencer er holdt op mod det behov, der følger af forbedringsstrategien og de planlagte projekter, og åbne huller er angivet.

Det taler for: En sammenstilling af behov og tilgængelighed med en liste over hullerne, hver med en handling, en frist og en ansvarlig person. En virksomhed med ti medarbejdere klarer det i en tabel med tre kolonner: behov, til rådighed, hvordan hullet lukkes.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.4-c Manglende kompetenceniveauer bliver bevidst dækket ind, for eksempel ved uddannelse af egne medarbejdere eller ved at købe støtte udefra, og den midlertidige løsning er tidsbegrænset og følges op.

Det taler for: En uddannelsesplan med datoer, uddannelsesaftaler, fakturaer eller konsulentkontrakter for eksterne fagpersoner sammen med en beskrivelse af deres bidrag. Det afgørende er notatet om, hvornår kompetencen skal være opbygget internt, eller hvorfor det varigt giver mening at købe den udefra.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.5-a For udrulningen af forbedringsarbejdet er der fastlagt nøgletal, som viser, om det virker, for eksempel antal afsluttede projekter, opnået nytte i euro, gennemløbstid eller fejlprocent.

[Dokument](#)

Det taler for: Et definitionsblad per nøgletal med definition, beregning, datakilde, målefrekvens og en ansvarlig person. Tre til fem nøgletal er nok. Det afgørende er, at beregningen ligger fast, og at tallene kommer fra en kilde, der alligevel vedligeholdes.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

5.5-b Nøgletallene indsamles med fastlagte intervaller, holdes op mod de fastsatte mål og rapporteres til ledelsen.

Det taler for: En udvikling i nøgletallene over mindst to rapporteringsperioder, en sammenligning af mål og faktisk resultat samt referatet fra det møde, hvor tallene blev behandlet. En lille virksomhed fører det i en tabel med en række per måned og behandler den på månedsmødet.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

5.5-c Hvor virkningen ligger under målet, følger navngivne handlinger med frist og ansvarlig, og deres gennemførelse følges op.

Det taler for: En handlingsliste med udløser, handling, frist, ansvarlig person og registrering af gennemførelsen, koblet til nøgletalsrapporten for den berørte periode. Det hjælper at sætte en tærskel, der udløser handling, for eksempel målopfyldelse ≤ 80 procent over to perioder i træk.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6 Ressourcestyring: udpegning, ressourcer, fastholdelse af kompetence

15

6.1-1 De ressourcer, som procesforbedring faktisk kræver, er fastlagt og til rådighed. Hertil hører arbejdstid til de udpegede personer, et budget til uddannelse og projekter, adgang til procesdata og værktøjer til analyse.

Det taler for: En resourceoversigt med navne, tidsandele, årsbudget og værktøjer, godkendt af øverste ledelse. En lille virksomhed kan klare det på en enkelt side: hvem der bruger hvor mange timer om måneden på forbedring, hvilket beløb der er planlagt, hvilken software eller hvilke skabeloner der bruges.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.1-2 Den andel af tiden, som de udpegede personer har til forbedringsarbejde, er fastlagt som en bindende aftale og beskyttet i den daglige drift i stedet for at være den tid, der bliver til overs ved siden af linjeopgaverne.

Det taler for: En skriftlig regel om frigjort tid per rolle, for eksempel en fast ugedag eller en procentdel af arbejdstiden, synlig i vagtplanlægningen, bemandingsplanlægningen eller kapacitetsplanlægningen. En lille virksomhed holder tiden reserveret i den fælles kalender og registrerer hver gang, den aflyses, sammen med begrundelsen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.1-3 Adgangen til de data, der er nødvendige for kvantitativ analyse, er reguleret: hvilke kilder, hvilke adgangsrettigheder, hvem der vedligeholder data. Målingernes egnethed til den planlagte analyse er verificeret.

Det taler for: En liste over datakilderne med en ansvarlig og en adgangsrettighed for hver samt en vurdering af måleudstyret og målespredningen for de nøgletal, der arbejdes med. En lille virksomhed kontrollerer målingen med et enkelt gentagelsesforsøg, hvor flere personer måler den samme aktivitet, og registrerer afvigelsen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.1-4 Der findes egnede værktøjer til statistisk analyse og proceskortlægning, og de udpegede personer er øvede i at bruge dem.

Det taler for: Dokumentation for licenser eller for de åbne værktøjer, der er i brug, samt eksempelanalyser fra virkelige projekter, som viser, at værktøjerne faktisk anvendes. En lille virksomhed klarer sig med et regneark og faste skabeloner til dataindsamling, styringskort og grundårsagsanalyse.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.1-5 Manglende ressourcer, der dukker op i igangværende forbedringsprojekter, eskaleres til øverste ledelse og afgøres der i stedet for at blive liggende på arbejdsniveauet.

Det taler for: En projektlister med en kolonne til de nødvendige ressourcer og til beslutningsdatoen samt referat fra ledelsens evaluering med de trufne beslutninger. En lille virksomhed bruger et fast punkt i den månedlige samtale mellem den projektansvarlige og ledelsen.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

- 6.2-1** **For hver rolle inden for procesforbedring er den person, der udfylder den, navngivet sammen med de tilhørende opgaver og beføjelser og rapporteringsvejen. Udpegningen er dokumenteret og kendt af de involverede.** [Dokument](#)
- Det taler for: En oversigt over udpegningerne med person, rolle, dato og ledelsens underskrift, suppleret med et opslag på opslagstavlen eller en side på intranettet, så medarbejderne ved, hvem de kan henvende sig til. En lille virksomhed fører det i en tabel med fire kolonner og en godkendelsesdato.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse
- 6.2-2** **Kravene til hver rolle er fastlagt, før en person udpeges: hvilken viden, hvilke færdigheder, hvilken erfaring og hvilken adfærd rollen kræver, og hvordan det kan ses, at kravene er opfyldt.**
- Det taler for: En rolleprofil per niveau, for eksempel Green Belt, Black Belt og Master Black Belt på Six Sigma-siden og Lean Practitioner, Lean Leader og Lean Expert på Lean-siden, med de krævede metoder og det krævede omfang af eget projektarbejde. Standarden angiver desuden de enkelte kompetencer i separate tabeller i sine bilag. Denne tjekliste dækker kun hoveddelen.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse
- 6.2-3** **For hver udpeget person findes der registreringer, som viser den krævede kompetence: gennemførte projekter med mål og resultat, anvendte metoder, vurdering samt uddannelse og kurser som supplerende dokumentation.** [Dokument](#)
- Det taler for: En kompetencemappe per person: projektlister med nytten i tal, vurderingsskema med dato og bedømmer, beviser eller registreringer fra kurser. En lille virksomhed fører en side per person og vedlægger projekternes slutrapporter, hvilket er tilstrækkeligt som registrering.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse
- 6.2-4** **Hvor et krævet kompetenceniveau ikke er besat internt, findes der en regel for, hvordan det hentes udefra. Det eksterne bidrag måles mod de samme krav som en intern udpegning.**
- Det taler for: En kontrakt eller en bestilling med en opgavebeskrivelse samt kompetencedokumentation for den eksterne person efter den samme rolleprofil, som gælder internt. En lille virksomhed køber det højeste niveau ind på timebasis og registrerer i bestillingen, hvilke projekter der støttes, og hvilke interne personer der udvikles undervejs.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse
- 6.2-5** **De udpegede personer har beføjelse til at sætte ændringer i gang i de berørte processer, og samspillet med procesjerne er afklaret, så forbedringer ikke strandede på manglende beslutningskraft.**
- Det taler for: En regel om beføjelser i rolleprofilen eller i projektgrundlaget med en klar angivelse af, hvem der godkender hvilken ændring, samt eksempler på gennemførte ændringer med et godkendelsesnotat. En lille virksomhed angiver i projektgrundlaget, op til hvilket beløb og hvilket omfang personen selv må beslutte.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse
- 6.2-6** **Den, der vurderer andres kompetence, er selv kvalificeret til det og vurderer ikke sit eget arbejde. Vurderingen og det projektarbejde, der vurderes, ligger ikke hos den samme person.**
- Det taler for: Dokumentation for bedømmerens kvalifikation, mindst på det niveau, der vurderes, samt en kort erklæring om upartiskhed i vurderingsskemaet. En lille virksomhed løser det gennem en kollegial udveksling med en anden virksomhed eller gennem en ekstern fagperson på timebasis.
- | Åbent | I gang | Opfyldt | Ikke relevant |
|-------|--------|---------|---------------|
|-------|--------|---------|---------------|
- Dokumentation / begrundelse

Selvevaluering. Der findes intet akkrediteret certifikat for ISO 18404. Bilagenes kompetencetabeller er ikke med.

6.3-1 **Kompetence regnes kun som fastholdt, hvis den anvendes. For hver rolle er det fastlagt, hvor meget praktisk projektarbejde der er nødvendigt inden for hvilken periode, for at udpegningen forbliver gyldig.**

Det taler for: En regel i rolleprofilen, for eksempel ≥ 1 afsluttet projekt om året for det lavere niveau og ≥ 2 for det højere, samt den løbende projektlister per person som dokumentation. En lille virksomhed kontrollerer det en gang om året mod en enkelt tabel: person, seneste projekt, dato.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.3-2 **Personer, som har været væk fra forbedringsprojekter i længere tid, vurderes på ny eller får en opfriskning inden den næste udpegning, før de igen leder på eget ansvar.**

Det taler for: En registrering af opfriskningen eller en fornyet vurdering med dato, udløst af den årlige gennemgang af projektlisterne. En lille virksomhed lader personen lede det næste projekt sammen med en kollega, der er aktiv netop nu, og registrerer det i projektgrundlaget.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.3-3 **Uddannelsesbehovene planlægges og afventes ikke. Ethvert læringsbehov, der bliver synligt gennem projekter, gennem fejl og gennem nye metoder, indgår i en plan med datoer og ansvarlige.**

Det taler for: En uddannelsesplan med person, emne, dato og resultat, der bygger på projektgennemgange og vurderinger. En lille virksomhed følger to linjer til årsplanen: hvem der skal beherske hvilken yderligere metode til hvilken dato, og hvordan det bliver synligt.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse

6.3-4 **Øverste ledelse gennemgår med fastlagte intervaller, om de ressourcer, der er stillet til rådighed, og de tilgængelige kompetencer er tilstrækkelige til den forbedring, der tilstræbes, og resultatet af gennemgangen registreres.**

[Dokument](#)

Det taler for: Referat fra gennemgangen med tal for udrulningen: antal igangværende og afsluttede projekter, varighed fra projektgrundlag til afslutning, antal afbrudte projekter og deres årsager, opnået nytte mod anvendt indsats, åbne kompetencehuller sammen med den trufne beslutning. En lille virksomhed afsætter en time hvert halve år til det og registrerer en halv side.

Åbent I gang Opfyldt Ikke relevant

Dokumentation / begrundelse