

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

ISO 18404:2015 Metodi quantitativi nel miglioramento dei processi, Six Sigma e Lean

Competenze per il miglioramento dei processi

34 requisiti. Per questa norma non esiste un certificato accreditato. Versione di 07/2026.

ISO 18404 è una norma di competenza, non una norma di sistema di gestione. Per essa non esiste una certificazione accreditata del tipo di quella prevista da ISO 9001. Esiste soltanto uno schema del settore privato gestito dalla Royal Statistical Society, in fase pilota dalla fine del 2016, e il numero di organizzazioni valutate secondo questo schema nel mondo si conta a una cifra o a poche decine. Questo elenco copre il corpo principale della norma, i punti da 4 a 6. Le tabelle delle competenze degli allegati da A a C sono deliberatamente escluse: non sono presenti nell'anteprima disponibile gratuitamente, e non pubblichiamo un dato che non possiamo comprovare. Questo elenco è un'autovalutazione, non una prova.

Azienda

Data

Redatto da

4 Competenza del personale chiave

3

4.1 Per ogni persona che ricopre un ruolo di miglioramento dei processi è definita la competenza richiesta dal ruolo, e tale competenza è comprovata da lavoro effettivamente svolto, non dalla sola partecipazione a corsi di formazione.

[Documento](#)

Come si dimostra: Un profilo di ruolo per persona che elenchi le conoscenze, le abilità e i comportamenti richiesti, supportato da registrazioni di competenza: progetti completati con indicazione del problema affrontato, dei metodi applicati e del risultato dimostrato, una valutazione svolta da una persona di livello tecnico almeno equivalente, oltre a certificati di formazione ed esame come evidenza di supporto. Una piccola organizzazione mantiene una scheda di competenza di una pagina per persona con l'elenco dei progetti, il risultato in cifre e la data dell'ultima valutazione. La norma colloca le competenze individuali in tabelle dedicate nei suoi allegati, per cui questo elenco copre solo il corpo principale.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

4.2 Nell'ambito Six Sigma i ruoli di Green Belt, Black Belt e Master Black Belt sono distinti tra loro, ogni ruolo coperto è assegnato a una persona nominativamente identificata, e tale persona padroneggia gli strumenti statistici e metodologici con la profondità richiesta dal proprio ruolo.

Come si dimostra: Un quadro d'insieme dei ruoli coperti, con nome, livello di ruolo e data di conferma della competenza, più un portafoglio progetti per persona che copra l'impostazione del problema, i dati utilizzati, le analisi applicate e l'effetto dimostrato, insieme al giudizio della persona che valuta. Senza un Master Black Belt interno il livello più alto può essere acquisito esternamente; ciò che conta è che qualcuno con esperienza sufficiente riveda e supporti tecnicamente il lavoro dei livelli inferiori.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

4.3 Nell'ambito Lean i ruoli di Lean Practitioner, Lean Leader e Lean Expert sono distinti tra loro, ogni ruolo coperto è assegnato a una persona nominativamente identificata, e tale persona è in grado di guidare o supportare il lavoro di miglioramento nel flusso di valore nella misura richiesta dal proprio ruolo.

Come si dimostra: Un quadro d'insieme dei ruoli con nomi e livelli, e per ogni persona evidenza dalla pratica: cicli di miglioramento supportati, mappe del flusso di valore con lo stato prima e dopo, team guidati e l'effetto risultante su tempo di attraversamento, scorte o costi, insieme a una valutazione svolta da una persona più esperta. Una piccola organizzazione documenta questo con le registrazioni e le analisi dell'operatività quotidiana, per esempio studi dei tempi rilevati prima e dopo un cambio formato, e annota in una frase chi ha guidato il miglioramento.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5 Capacità organizzativa

16

5.1-a L'organizzazione ha dichiarato per iscritto l'ambito per cui rivendica una capacità di miglioramento dei processi, ossia quali sedi, funzioni, processi o famiglie di prodotto sono inclusi e quali sono esplicitamente esclusi.

[Documento](#)

Come si dimostra: Una breve dichiarazione di ambito che elenchi le aree coperte insieme a una giustificazione per ogni esclusione, datata e approvata dall'alta direzione. Una piccola impresa scrive questo in mezza pagina e allega un organigramma più una mappa dei processi.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

5.1-b L'organizzazione ha deciso e giustificato quale approccio persegue, ossia Six Sigma, Lean o una combinazione dei due, e tale decisione è coerente con il tipo di problemi che intende realmente risolvere.

Come si dimostra: Una registrazione della decisione o il verbale di un riesame della direzione che indichi l'orientamento scelto e le motivazioni, per esempio un'elevata variazione di processo indica Six Sigma, mentre tempi di attraversamento lunghi ed eccesso di scorte indicano Lean. Un'organizzazione che applica entrambi registra quale approccio si applica a quale classe di problema.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.2-a L'organizzazione mantiene una strategia documentata di miglioramento dei processi che collega il lavoro di miglioramento agli obiettivi aziendali e indica un orizzonte temporale di attuazione.

[Documento](#)

Come si dimostra: Un documento di strategia o una sezione dedicata del piano aziendale che copra obiettivi, tempistica e il collegamento tra i progetti di miglioramento e le mete dell'azienda. Una piccola impresa gestisce questo in una pagina: tre obiettivi aziendali, due progetti di miglioramento ciascuno, una scadenza e una persona responsabile.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.2-b L'alta direzione sostiene in modo visibile il lavoro di miglioramento, partecipa alla selezione e al riesame dei progetti, e collega ogni progetto al risultato aziendale che deve produrre.

Come si dimostra: Verbal di riesami periodici della direzione sul miglioramento, registrazioni di approvazione per i progetti avviati, partecipazione ai rapporti di chiusura. In una piccola impresa è sufficiente un punto fisso all'ordine del giorno della riunione operativa mensile con un breve verbale.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.2-c I progetti di miglioramento sono selezionati e messi in priorità in base a criteri tracciabili, invece di essere avviati per intuito o da chi si fa sentire di più.

Come si dimostra: Criteri di selezione più una pipeline di progetti mantenuta aggiornata che mostri il beneficio atteso, l'impegno, il collegamento all'obiettivo aziendale e la decisione presa. Basta una tabella semplice con le colonne problema, beneficio stimato in euro, impegno, priorità e data di inizio.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.2-d Il lavoro di miglioramento è integrato con i processi di gestione esistenti dell'organizzazione, ossia pianificazione, definizione degli obiettivi e reportistica, e non funziona come un programma speciale isolato accanto all'attività quotidiana.

Come si dimostra: Evidenza di integrazione, come obiettivi di miglioramento inseriti nel piano annuale, una sezione fissa nel rapporto mensile, temi di miglioramento negli obiettivi dei responsabili. Le piccole imprese dimostrano questo attraverso il piano annuale e il punto ricorrente nella loro riunione periodica.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.3-a I ruoli di miglioramento dei processi sono ancorati nella struttura dell'organizzazione, coperti da persone nominativamente identificate e noti al personale, incluso chi riporta a chi.

[Documento](#)

Come si dimostra: Un organigramma con i ruoli di miglioramento evidenziati, descrizioni di ruolo che coprano compiti e autorità, e un elenco aggiornato di nomi. Nelle piccole imprese una persona ricopre più ruoli, il che è accettabile ma deve essere messo per iscritto.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

5.3-b Per ogni ruolo di miglioramento è definito quanto tempo di lavoro gli è assegnato e come tale tempo è protetto dalla pressione dell'attività quotidiana.

Come si dimostra: Assegnazione di tempo per ruolo nella descrizione del ruolo, nel piano di capacità o nel piano turni, più registrazioni di tempo da un progetto in corso. Una regola praticabile è un giorno alla settimana per il lavoro di miglioramento, bloccato nel piano turni.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.3-c Ogni progetto di miglioramento ha uno sponsor nominativamente identificato all'interno della direzione, che conferma gli obiettivi, rimuove gli ostacoli e approva la chiusura.

Come si dimostra: Una carta di progetto firmata dallo sponsor, note dai riesami di avanzamento e una registrazione di approvazione finale. In una piccola impresa il titolare è lo sponsor; ciò che conta è la carta di progetto scritta con obiettivo, limiti e scadenza.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.3-d È definito chi fornisce guida tecnica alle persone nei ruoli di miglioramento e come si ottiene un secondo parere quando un compito supera il proprio livello di competenza.

Come si dimostra: Un accordo di guida che nomina la persona che svolge il ruolo di mentore, più registrazioni di sessioni di coaching o riesame. Se il livello superiore manca internamente, un contratto o accordo con uno specialista esterno su base oraria mostra chi copre quel ruolo.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.4-a L'organizzazione ha registrato quali livelli di competenza nel miglioramento dei processi sono effettivamente disponibili internamente e quali persone li possiedono.

[Documento](#)

Come si dimostra: Un quadro d'insieme o una matrice delle competenze che elenchi persona, ruolo, livello, evidenza e la data dell'ultima conferma. Le piccole imprese mantengono questo come una tabella con poche righe, riesaminata e approvata una volta all'anno.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.4-b Le competenze disponibili sono confrontate con il fabbisogno derivante dalla strategia di miglioramento e dai progetti pianificati, e ogni lacuna aperta è indicata.

Come si dimostra: Un confronto tra fabbisogno e disponibilità con un elenco di lacune, ciascuna con un'azione, una scadenza e una persona responsabile. Un'organizzazione con dieci dipendenti gestisce questo in una tabella con tre colonne: necessario, disponibile, come colmarlo.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.4-c I livelli di competenza mancanti sono colmati in modo deliberato, per esempio formando il personale interno o acquisendo supporto esterno, e la soluzione transitoria è limitata nel tempo e monitorata.

Come si dimostra: Un piano di formazione con date, accordi di formazione, fatture o contratti di consulenza di specialisti esterni insieme a una descrizione del loro contributo. Ciò che conta è l'annotazione di entro quando la competenza deve essere costruita internamente o perché acquisirla esternamente resta sensato in modo permanente.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.5-a Sono definiti indicatori per la diffusione del lavoro di miglioramento che mostrino se sta funzionando, per esempio il numero di progetti completati, il beneficio ottenuto in euro, il tempo di attraversamento o il tasso di difettosità.

[Documento](#)

Come si dimostra: Una scheda di definizione degli indicatori che copra definizione, calcolo, fonte dei dati, frequenza di misurazione e una persona responsabile per ogni indicatore. Da tre a cinque indicatori sono sufficienti; ciò che conta è che il calcolo sia fissato e che le cifre provengano da una fonte comunque mantenuta aggiornata.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

5.5-b Gli indicatori sono raccolti a intervalli fissi, confrontati con le mete stabilite e riportati alla direzione.

Come si dimostra: Un andamento degli indicatori su almeno due periodi di riferimento, un confronto tra obiettivo e valore effettivo e il verbale della riunione in cui le cifre sono state discusse. Una piccola impresa mantiene questo in una tabella con una riga per mese e lo discute nella riunione mensile.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

5.5-c Quando l'effetto non raggiunge la meta, seguono azioni nominativamente identificate con una scadenza e un responsabile, e il loro completamento è monitorato.

Come si dimostra: Un elenco di azioni con innesco, azione, scadenza, persona responsabile e registrazione del completamento, collegato al rapporto sugli indicatori del periodo interessato. Aiuta fissare una soglia che fa scattare l'azione, per esempio un raggiungimento dell'obiettivo <= 80 per cento su due periodi consecutivi.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6 Gestione delle risorse: nomina, risorse, mantenimento della competenza

15

6.1-1 Le risorse effettivamente richieste dal miglioramento dei processi sono state determinate e sono disponibili. Queste includono tempo di lavoro per le persone nominate, un budget per formazione e progetti, accesso ai dati di processo e strumenti per l'analisi.

Come si dimostra: Un quadro d'insieme delle risorse che elenchi nomi, assegnazioni di tempo, budget annuale e strumenti, approvato dall'alta direzione. Una piccola organizzazione può coprire questo in una sola pagina: chi dedica quante ore al mese al miglioramento, quale importo è previsto, quale software o modelli sono utilizzati.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.1-2 La quota di tempo di cui dispongono le persone nominate per il lavoro di miglioramento è definita come un impegno fermo e protetta nell'operatività quotidiana, invece di rimanere tempo residuo accanto ai compiti di linea.

Come si dimostra: Una regola scritta di liberazione del tempo per ruolo, per esempio un giorno fisso della settimana o una percentuale dell'orario di lavoro, visibile nella pianificazione dei turni, dell'impiego o della capacità. Una piccola organizzazione mantiene lo spazio nel calendario condiviso e registra ogni volta che viene annullato, insieme al motivo.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.1-3 L'accesso ai dati necessari per l'analisi quantitativa è disciplinato: quali fonti, quali diritti di accesso, chi mantiene i dati. È stata verificata l'idoneità delle misurazioni per l'analisi prevista.

Come si dimostra: Un elenco delle fonti dati con un proprietario e un diritto di accesso per ciascuna, più una valutazione della strumentazione di misura e della variazione di misura per gli indicatori in uso. Una piccola organizzazione verifica la misurazione con una semplice prova di ripetibilità, più persone misurano la stessa attività, e registra lo scostamento.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.1-4 Sono disponibili strumenti adeguati per l'analisi statistica e la mappatura dei processi, e le persone nominate sono esercitate nel loro utilizzo.

Come si dimostra: Evidenza di licenze o degli strumenti aperti in uso, più analisi campione da progetti reali che dimostrino che gli strumenti sono effettivamente applicati. Una piccola organizzazione si gestisce con un foglio di calcolo e modelli fissi per la raccolta dati, la carta di controllo e l'analisi delle cause radice.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

6.1-5 Le risorse mancanti che emergono nei progetti di miglioramento in corso sono portate all'attenzione dell'alta direzione e decise a quel livello, invece di rimanere bloccate a livello operativo.

Come si dimostra: Un elenco di progetti con una colonna per le risorse richieste e la data di decisione, più i verbali del riesame della direzione che registrano le decisioni prese. Una piccola organizzazione utilizza un punto fisso nel colloquio mensile tra il titolare del progetto e la direzione.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.2-1 Per ogni ruolo nel miglioramento dei processi è nominativamente identificata la persona che lo ricopre, insieme ai compiti e all'autorità associati e alla linea di riporto. La nomina è documentata e nota alle persone coinvolte.

[Documento](#)

Come si dimostra: Un quadro d'insieme delle nomine che mostri persona, ruolo, data e firma della direzione, supportato da un avviso in bacheca o da una pagina intranet affinché il personale sappia a chi rivolgersi. Una piccola organizzazione mantiene questo in una tabella a quattro colonne con una data di approvazione.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.2-2 I requisiti di ogni ruolo sono definiti prima che una persona venga nominata: quali conoscenze, abilità, esperienza e comportamenti richiede il ruolo, e come ne viene riconosciuto il soddisfacimento.

Come si dimostra: Un profilo di ruolo per livello, per esempio Green Belt, Black Belt e Master Black Belt nell'ambito Six Sigma, e Lean Practitioner, Lean Leader e Lean Expert nell'ambito Lean, che indichi i metodi richiesti e l'estensione richiesta di lavoro pratico sui progetti. La norma stabilisce inoltre le competenze individuali in tabelle separate nei suoi allegati; questa lista di verifica riflette solo il corpo principale.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.2-3 Per ogni persona nominata esistono registrazioni che dimostrano la competenza richiesta: progetti realizzati con il loro obiettivo e risultato, metodi applicati, valutazione, oltre a titoli di studio e formazione come evidenza di supporto.

[Documento](#)

Come si dimostra: Una scheda di competenza per persona: elenco progetti con benefici in cifre, modulo di valutazione con data e valutatore, certificati o registrazioni di formazione. Una piccola organizzazione mantiene una pagina per persona e allega i rapporti di chiusura progetto, il che è sufficiente come registrazione.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.2-4 Quando un livello di competenza richiesto non è coperto internamente, esiste una regola su come viene acquisito esternamente. Il contributo esterno è misurato rispetto agli stessi requisiti di una nomina interna.

Come si dimostra: Un contratto o un ordine di lavoro con una descrizione dell'ambito di lavoro, più l'evidenza di competenza della persona esterna rispetto allo stesso profilo di ruolo che si applica internamente. Una piccola organizzazione acquista il livello più alto su base oraria e registra nell'ordine quali progetti sono supportati e quali persone interne vengono sviluppate nel processo.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.2-5 Le persone nominate hanno l'autorità di avviare cambiamenti nei processi interessati, e l'interfaccia con i responsabili di processo è chiarita, in modo che i miglioramenti non falliscano per mancanza di potere decisionale.

Come si dimostra: Una regola di autorità nel profilo di ruolo o nella carta di progetto, che indichi chiaramente chi approva quale cambiamento, più esempi di cambiamenti attuati con una nota di approvazione. Una piccola organizzazione indica nella carta di progetto fino a quale importo e quale ambito la persona può decidere da sola.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

Autovalutazione. Per ISO 18404 non esiste un certificato accreditato. Le tabelle delle competenze degli allegati non sono incluse.

6.2-6 Chi valuta la competenza di altre persone è qualificato per farlo e non valuta il proprio lavoro. La valutazione e il lavoro di progetto valutato non ricadono sulla stessa persona.

Come si dimostra: Evidenza della qualifica del valutatore, almeno al livello valutato, più una breve dichiarazione di imparzialità nel modulo di valutazione. Una piccola organizzazione risolve questo tramite uno scambio tra pari con un'altra organizzazione o tramite uno specialista esterno su base oraria.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.3-1 La competenza si considera mantenuta solo se viene applicata. Per ogni ruolo è definito quanto lavoro pratico di progetto è necessario e in quale periodo affinché la nomina resti valida.

Come si dimostra: Una regola nel profilo di ruolo, per esempio ≥ 1 progetto completato all'anno per il livello inferiore e ≥ 2 per quello superiore, più l'elenco progetti in corso per persona come evidenza. Una piccola organizzazione verifica questo una volta all'anno con un'unica tabella: persona, ultimo progetto, data.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.3-2 Le persone che sono state lontane dai progetti di miglioramento per un periodo prolungato sono rivalutate o aggiornate prima della nomina successiva, prima di tornare a guidare sotto la propria responsabilità.

Come si dimostra: Una registrazione di aggiornamento o una valutazione ripetuta con una data, innescata dal riesame annuale degli elenchi progetti. Una piccola organizzazione fa guidare alla persona il progetto successivo insieme a un collega attualmente attivo e lo annota nella carta di progetto.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.3-3 Il fabbisogno di formazione è pianificato, non atteso passivamente. Ogni necessità di apprendimento che emerge dai progetti, dagli insuccessi e dai nuovi metodi confluisce in un piano con date e responsabilità.

Come si dimostra: Un piano di formazione con persona, argomento, data e esito, alimentato dai riesami di progetto e dalle valutazioni. Una piccola organizzazione aggiunge due righe al piano annuale: chi deve padroneggiare quale metodo aggiuntivo entro quando, e come ciò verrà riconosciuto.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione

6.3-4 L'alta direzione riesamina a intervalli fissi se le risorse fornite e le competenze disponibili sono sufficienti per il miglioramento perseguito, e il risultato di tale riesame è registrato.

[Documento](#)

Come si dimostra: Verbali del riesame con cifre di diffusione: numero di progetti in corso e completati, durata dalla carta di progetto alla chiusura, numero di cancellazioni e i loro motivi, beneficio ottenuto rispetto all'impegno investito, lacune di competenza aperte insieme alla decisione presa. Una piccola organizzazione dedica un'ora ogni sei mesi a questo e registra mezza pagina.

Aperto In corso Soddisfatto Non applicabile

Evidenza / motivazione