

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

ISO 18404:2015 Kwantitatieve methoden bij procesverbetering, Six Sigma en Lean

Competenties voor procesverbetering

34 eisen. Voor deze norm bestaat geen geaccrediteerd certificaat. Versie van 07/2026.

ISO 18404 is een competentienorm, geen managementsysteemnorm. Er bestaat geen geaccrediteerde certificering zoals bij ISO 9001. Het enige dat bestaat is een particulier schema, beheerd door de Royal Statistical Society, sinds eind 2016 in pilotstatus, en het aantal organisaties dat wereldwijd volgens dit schema is beoordeeld, ligt in de enkele tot lage tientallen. Deze lijst behandelt het hoofdgedeelte van de norm, artikelen 4 tot en met 6. De competentietabellen in de bijlagen A tot en met C zijn bewust niet opgenomen: ze staan niet in de gratis beschikbare preview, en wij drukken geen cijfer af dat we niet kunnen onderbouwen. Deze lijst is een zelfevaluatie, geen bewijs.

Bedrijf

Datum

Opgesteld door

4 Competentie van sleutelpersoneel

3

4.1 Voor iedere persoon met een rol in procesverbetering is de competentie die de rol vereist vastgelegd, en die competentie wordt aangetoond met daadwerkelijk uitgevoerd werk, niet alleen met het volgen van trainingen.

[Document](#)

Waaraan je het vaststelt: Een rolprofiel per persoon met de vereiste kennis, vaardigheden en gedragingen, onderbouwd met competentiedossiers: afgeronde projecten met vermelding van het aangepakte probleem, de toegepaste methoden en het aangetoonde resultaat, een beoordeling door een persoon met minstens gelijkwaardig technisch niveau, plus opleidings en examencertificaten als ondersteunend bewijs. Een kleine organisatie houdt per persoon een dossier van een pagina bij met een projectlijst, het resultaat in cijfers en de datum van de laatste beoordeling. De norm plaatst de individuele competenties in aparte tabellen in de bijlagen, dus deze lijst behandelt alleen het hoofdgedeelte.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

4.2 Aan de Six Sigma kant worden de rollen Green Belt, Black Belt en Master Black Belt van elkaar onderscheiden, elke vervulde rol is toegewezen aan een met naam genoemde persoon, en die persoon beheerst de statistische en methodische hulpmiddelen met de diepgang die de rol vereist.

Waaraan je het vaststelt: Een overzicht van de vervulde rollen, met naam, rolniveau en de datum waarop de competentie is bevestigd, plus een projectportfolio per persoon met de probleemstelling, de gebruikte data, de toegepaste analyses en het aangetoonde effect, samen met het oordeel van de beoordelaar. Zonder interne Master Black Belt kan het hoogste niveau extern worden ingehuurd; wat telt is dat iemand met voldoende ervaring het werk van de lagere niveaus inhoudelijk beoordeelt en ondersteunt.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

4.3 Aan de Lean kant worden de rollen Lean Practitioner, Lean Leader en Lean Expert van elkaar onderscheiden, elke vervulde rol is toegewezen aan een met naam genoemde persoon, en die persoon kan verbeterwerk in de waardeestroom leiden of ondersteunen in de mate die de rol vereist.

Waaraan je het vaststelt: Een rolomschrijving met namen en niveaus, en voor iedere persoon bewijs uit de praktijk: verbetercycli waaraan is bijgedragen, waardeestroomkaarten met de situatie voor en na, teams die zijn geleid en het resulterende effect op doorlooptijd, voorraad of kosten, samen met een beoordeling door een meer ervaren persoon. Een kleine organisatie onderbouwt dit met de registraties en analyses uit de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld tijdstudies voor en na een omstelling, met in een zin genoteerd wie de verbetering heeft geleid.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5 Organisatorisch vermogen

16

5.1-a De organisatie heeft schriftelijk vastgelegd voor welke reikwijdte zij een procesverbeteringsvermogen claimt, dat wil zeggen welke locaties, functies, processen of productfamilies zijn opgenomen en welke expliciet zijn uitgesloten.

[Document](#)

Waaraan je het vaststelt: Een korte reikwijdteverklaring met de gedekte gebieden en een motivering voor iedere uitsluiting, gedateerd en goedgekeurd door de directie. Een klein bedrijf schrijft dit op een halve pagina en voegt een organogram en een procesoverzicht toe.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

5.1-b

De organisatie heeft besloten en gemotiveerd welke aanpak zij volgt, dat wil zeggen Six Sigma, Lean of een combinatie van beide, en die keuze past bij het soort problemen dat zij daadwerkelijk wil oplossen.

Waaraan je het vaststelt: Een besluitvastlegging of notulen van een directiebeoordeling met de gekozen richting en de onderbouwing, bijvoorbeeld hoge procesvariatie wijst op Six Sigma, terwijl lange doorlooptijden en overtollige voorraad op Lean wijzen. Een organisatie die beide toepast, legt vast welke aanpak bij welke probleemcategorie hoort.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.2-a

De organisatie hanteert een gedocumenteerde procesverbeteringsstrategie die het verbeterwerk koppelt aan de bedrijfsdoelstellingen en een tijdshorizon voor de uitvoering vermeldt.

Waaraan je het vaststelt: Een strategiedocument of een apart onderdeel van het businessplan met doelstellingen, tijdlijn en de koppeling tussen verbeterprojecten en bedrijfsdoelen. Een klein bedrijf regelt dit op een pagina: drie bedrijfsdoelstellingen, elk met twee verbeterprojecten, een streefdatum en een verantwoordelijke.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Document

5.2-b

De directie steunt het verbeterwerk zichtbaar, neemt deel aan het selecteren en beoordelen van projecten, en koppelt elk project aan het bedrijfsresultaat dat het moet opleveren.

Waaraan je het vaststelt: Notulen van periodieke directiebeoordelingen over verbetering, goedkeuringsregistraties voor gestarte projecten, betrokkenheid bij afsluitrapporten. In een klein bedrijf volstaat een vast agendapunt in het maandelijkse operationele overleg met korte notulen.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.2-c

Verbeterprojecten worden geselecteerd en geprioriteerd op basis van traceerbare criteria in plaats van te starten op onderbuikgevoel of omdat iemand er het hardst om roept.

Waaraan je het vaststelt: Selectiecriteria plus een bijgehouden projectpijplijn met verwacht voordeel, inspanning, koppeling aan de bedrijfsdoelstelling en het genomen besluit. Een eenvoudige tabel met de kolommen probleem, geschat voordeel in euro's, inspanning, prioriteit en startdatum volstaat.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.2-d

Het verbeterwerk is geïntegreerd in de bestaande managementprocessen van de organisatie, dat wil zeggen planning, doelstelling en rapportage, en loopt niet als een losstaand speciaal programma naast de dagelijkse bedrijfsvoering.

Waaraan je het vaststelt: Bewijs van integratie, zoals verbeterdoelen in het jaarplan, een vast onderdeel in de maandrapportage, verbeteronderwerpen in de doelstellingen van leidinggevenden. Kleine bedrijven tonen dit aan met het jaarplan en het terugkerende agendapunt in hun periodieke overleg.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.3-a

Procesverbeteringsrollen zijn verankerd in de structuur van de organisatie, ingevuld door met naam genoemde personen en bekend bij het personeel, inclusief wie aan wie rapporteert.

Waaraan je het vaststelt: Een organogram met de verbeterrollen aangeduid, roldescripties met taken en bevoegdheden, en een actuele namenlijst. In kleine bedrijven vervult een persoon meerdere rollen, wat aanvaardbaar is maar wel schriftelijk moet worden vastgelegd.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Document

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

5.3-b

Voor iedere verbeterrol is vastgelegd hoeveel werktijd eraan wordt toegewezen en hoe die tijd wordt beschermd tegen de druk van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Waaraan je het vaststelt: Tijdstoewijzing per rol in de roldescriptie, het capaciteitsplan of het dienstrooster, plus tijdregistraties uit een lopend project. Een werkbare regel is een dag per week voor verbeterwerk, geblokkeerd in het rooster.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.3-c

Ieder verbeterproject heeft een met naam genoemde sponsor uit de directie, die de doelstellingen bevestigt, obstakels wegneemt en de afsluiting goedkeurt.

Waaraan je het vaststelt: Een projectcharter ondertekend door de sponsor, notities van voortgangsbeoordelingen en een goedkeuringsregistratie aan het einde. In een klein bedrijf is de eigenaar de sponsor; wat telt is de schriftelijke charter met doel, grenzen en streefdatum.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.3-d

Er is vastgelegd wie technische begeleiding biedt aan de personen in verbeterrollen en hoe een second opinion wordt verkregen wanneer een taak hun eigen competentieniveau overstijgt.

Waaraan je het vaststelt: Een begeleidingsafpraak met vermelding van de mentor, plus registraties van coaching of beoordelingssessies. Ontbreekt het hogere niveau intern, dan toont een contract of overeenkomst met een externe specialist op uurbasis wie die rol invult.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.4-a

De organisatie heeft vastgelegd welke competentieniveaus voor procesverbetering daadwerkelijk intern aanwezig zijn en welke personen deze bezitten.

Waaraan je het vaststelt: Een competentieoverzicht of matrix met persoon, rol, niveau, bewijs en de datum van de laatste bevestiging. Kleine bedrijven houden dit bij als een tabel met een handvol regels, jaarlijks beoordeeld en goedgekeurd.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Document

5.4-b

Beschikbare competenties worden vergeleken met de behoefte die voortvloeit uit de verbeterstrategie en de geplande projecten, en eventuele openstaande hiaten worden benoemd.

Waaraan je het vaststelt: Een vergelijking van behoefte versus beschikbaarheid met een lijst van hiaten, elk met een actie, een streefdatum en een verantwoordelijke. Een organisatie met tien medewerkers regelt dit in een tabel met drie kolommen: nodig, beschikbaar, hoe te dichten.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.4-c

Ontbrekende competentieniveaus worden bewust overbrugd, bijvoorbeeld door eigen personeel op te leiden of ondersteuning in te huren, en die overbrugging is in tijd begrensd en wordt gevolgd.

Waaraan je het vaststelt: Een opleidingsplan met data, opleidingsovereenkomsten, facturen of adviescontracten van externe specialisten samen met een beschrijving van hun bijdrage. Wat telt is de notitie waarin staat tegen wanneer de competentie intern moet zijn opgebouwd of waarom het permanent inhuren zinvol blijft.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.5-a

Er zijn indicatoren vastgelegd voor de inzet van het verbeterwerk die laten zien of het effect heeft, bijvoorbeeld het aantal afgeronde projecten, het behaalde voordeel in euro's, de doorlooptijd of het foutpercentage.

Waaraan je het vaststelt: Een indicatorenblad met definitie, berekening, gegevensbron, meetfrequentie en een verantwoordelijke voor iedere indicator. Drie tot vijf indicatoren zijn voldoende; wat telt is dat de berekening vastligt en de cijfers uit een bron komen die toch al wordt bijgehouden.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Document

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

5.5-b

De indicatoren worden op vaste momenten verzameld, vergeleken met de gestelde doelen en gerapporteerd aan de directie.

Waaraan je het vaststelt: Een trend van de indicatoren over minstens twee rapportageperioden, een vergelijking van doel versus werkelijkheid en de notulen van het overleg waarin de cijfers zijn besproken. Een klein bedrijf houdt dit bij in een tabel met een regel per maand en bespreekt dit in het maandoverleg.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

5.5-c

Blijft het effect achter bij het doel, dan volgen benoemde acties met een streefdatum en een eigenaar, en wordt de afronding ervan gevolgd.

Waaraan je het vaststelt: Een actielijst met aanleiding, actie, streefdatum, verantwoordelijke en afrondingsregistratie, gekoppeld aan het indicatorenrapport van de betreffende periode. Het helpt om een drempel vast te stellen die een actie in gang zet, bijvoorbeeld doelbereiking <= 80 procent over twee opeenvolgende periodes.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6 Resourcemanagement: aanstelling, middelen, behoud van competentie

15

6.1-1

De middelen die procesverbetering daadwerkelijk vereist, zijn vastgesteld en beschikbaar. Dit omvat werktijd voor de aangestelde personen, een budget voor opleiding en projecten, toegang tot procesdata en analysehulpmiddelen.

Waaraan je het vaststelt: Een middelenoverzicht met namen, tijdstoewijzingen, jaarbudget en hulpmiddelen, goedgekeurd door de directie. Een kleine organisatie kan dit op een pagina afdekken: wie besteedt hoeveel uur per maand aan verbetering, welk bedrag is gepland, welke software of sjablonen worden gebruikt.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.1-2

Het aandeel tijd dat de aangestelde personen hebben voor verbeterwerk is vastgelegd als een harde afspraak en wordt beschermd in de dagelijkse praktijk, in plaats van over te blijven als resttijd naast de lijntaken.

Waaraan je het vaststelt: Een schriftelijke vrijstellingsregel per rol, bijvoorbeeld een vaste weekdag of een percentage van de werktijd, zichtbaar in de dienst, inzet of capaciteitsplanning. Een kleine organisatie houdt de tijdslot in de gedeelde agenda bij en registreert iedere annulering, samen met de reden.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.1-3

De toegang tot de data die nodig zijn voor kwantitatieve analyse is geregeld: welke bronnen, welke toegangsrechten, wie de data beheert. De geschiktheid van de metingen voor de beoogde analyse is geverifieerd.

Waaraan je het vaststelt: Een lijst van gegevensbronnen met per bron een eigenaar en toegangsrecht, plus een beoordeling van de meetapparatuur en meetvariatie voor de gebruikte indicatoren. Een kleine organisatie controleert de meting met een eenvoudige herhaalbaarheidsproef, meerdere personen meten dezelfde activiteit, en registreert de afwijking.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.1-4

Er zijn geschikte hulpmiddelen beschikbaar voor statistische analyse en het in kaart brengen van processen, en de aangestelde personen zijn geoefend in het gebruik ervan.

Waaraan je het vaststelt: Bewijs van licenties of van de gebruikte open hulpmiddelen, plus voorbeeldanalyses uit reële projecten die aantonen dat de hulpmiddelen daadwerkelijk worden toegepast. Een kleine organisatie redt zich met een spreadsheet en vaste sjablonen voor gegevensverzameling, regelkaart en oorzaakanalyse.

Open

In behandeling

Voldaan

Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

6.1-5 Ontbrekende middelen die naar voren komen in lopende verbeterprojecten, worden geëscaleerd naar de directie en daar besloten, in plaats van vast te blijven zitten op werkvloerniveau.

Waaraan je het vaststelt: Een projectlijst met een kolom voor benodigde middelen en de besluitdatum, plus notulen van de directiebeoordeling waarin de genomen besluiten zijn vastgelegd. Een kleine organisatie gebruikt een vast agendapunt in het maandelijkse overleg tussen de projecteigenaar en de directie.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.2-1 Voor iedere rol in procesverbetering is de vervullende persoon met naam genoemd, samen met de bijbehorende taken en bevoegdheden en de rapportagelij. De aanstelling is gedocumenteerd en bekend bij de betrokkenen.

Document

Waaraan je het vaststelt: Een aanstellingsoverzicht met persoon, rol, datum en handtekening van de directie, ondersteund door een mededeling op het prikbord of een intranetpagina zodat het personeel weet bij wie het terecht kan. Een kleine organisatie houdt dit bij in een tabel met vier kolommen en een goedkeuringsdatum.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.2-2 De eisen voor iedere rol zijn vastgelegd voordat een persoon wordt aangesteld: welke kennis, vaardigheden, ervaring en gedragingen de rol vereist, en hoe vervulling wordt erkend.

Waaraan je het vaststelt: Een rolprofiel per niveau, bijvoorbeeld Green Belt, Black Belt en Master Black Belt aan de Six Sigma kant, en Lean Practitioner, Lean Leader en Lean Expert aan de Lean kant, met vermelding van de vereiste methoden en de vereiste omvang van praktisch projectwerk. De norm werkt de individuele competenties ook uit in aparte tabellen in de bijlagen; deze checklist geeft alleen het hoofdgedeelte weer.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.2-3 Voor iedere aangestelde persoon zijn er registraties die de vereiste competentie aantonen: opgeleverde projecten met hun doel en resultaat, toegepaste methoden, beoordeling, plus opleiding en training als ondersteunend bewijs.

Document

Waaraan je het vaststelt: Een competentiedossier per persoon: projectlijst met voordelen in cijfers, beoordelingsformulier met datum en beoordelaar, certificaten of trainingsregistraties. Een kleine organisatie houdt een pagina per persoon bij en voegt de projectafsluitrapporten toe, wat voldoende is als registratie.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.2-4 Waar een vereist competentieniveau niet intern is ingevuld, is er een regel voor hoe dit extern wordt betrokken. De externe bijdrage wordt getoetst aan dezelfde eisen als een interne aanstelling.

Waaraan je het vaststelt: Een contract of werkopdracht met een taakomschrijving, plus het competentiebewijs voor de externe persoon getoetst aan hetzelfde rolprofiel dat intern geldt. Een kleine organisatie huurt het hoogste niveau in op uurbasis en legt in de opdracht vast welke projecten worden ondersteund en welke interne personen daarbij worden ontwikkeld.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.2-5 De aangestelde personen hebben de bevoegdheid om wijzigingen in de betrokken processen te initiëren, en het raakvlak met de proceseigenaren is verduidelijkt, zodat verbeteringen niet mislukken door gebrek aan beslissingsbevoegdheid.

Waaraan je het vaststelt: Een bevoegdheidsregel in het rolprofiel of in de projectcharter, die duidelijk aangeeft wie welke wijziging goedkeurt, plus voorbeelden van doorgevoerde wijzigingen met een goedkeuringsnotitie. Een kleine organisatie vermeldt in de projectcharter tot welk bedrag en welke reikwijdte de persoon zelfstandig mag beslissen.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

Zelfevaluatie. Er bestaat geen geaccrediteerd certificaat voor ISO 18404. De competentietabellen van de bijlagen zijn niet opgenomen.

6.2-6 **Wie de competentie van anderen beoordeelt, is daartoe gekwalificeerd en beoordeelt niet zijn eigen werk. Beoordeling en het beoordeelde projectwerk liggen niet bij dezelfde persoon.**

Waaraan je het vaststelt: Bewijs van de kwalificatie van de beoordelaar, minstens op het niveau dat wordt beoordeeld, plus een korte onpartijdigheidsverklaring in het beoordelingsformulier. Een kleine organisatie lost dit op via een collegiale uitwisseling met een andere organisatie of via een externe specialist op uurbasis.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.3-1 **Competentie geldt alleen als behouden wanneer ze wordt toegepast. Voor iedere rol is vastgelegd hoeveel praktisch projectwerk binnen welke periode nodig is om de aanstelling geldig te houden.**

Waaraan je het vaststelt: Een regel in het rolprofiel, bijvoorbeeld ≥ 1 afgerond project per jaar voor het lagere niveau en ≥ 2 voor het hogere, plus de lopende projectlijst per persoon als bewijs. Een kleine organisatie controleert dit eenmaal per jaar aan de hand van een enkele tabel: persoon, laatste project, datum.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.3-2 **Personen die gedurende een langere periode niet bij verbeterprojecten betrokken zijn geweest, worden herbeoordeeld of bijgeschoold voordat zij opnieuw op eigen verantwoordelijkheid leiding geven.**

Waaraan je het vaststelt: Een registratie van bijscholing of een herhaalde beoordeling met datum, in gang gezet door de jaarlijkse beoordeling van de projectlijsten. Een kleine organisatie laat de persoon het volgende project samen met een momenteel actieve collega leiden en legt dit vast in de projectcharter.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.3-3 **Opleidingsbehoeften worden gepland, niet afgewacht. Iedere leerbehoefte die zichtbaar wordt uit projecten, uit fouten en uit nieuwe methoden, wordt opgenomen in een plan met data en verantwoordelijken.**

Waaraan je het vaststelt: Een opleidingsplan met persoon, onderwerp, datum en resultaat, gevoed door projectbeoordelingen en evaluaties. Een kleine organisatie voegt twee regels toe aan het jaarplan: wie welke extra methode tegen wanneer moet beheersen, en hoe dit wordt erkend.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing

6.3-4 **De directie beoordeelt op vaste momenten of de beschikbaar gestelde middelen en de aanwezige competenties toereikend zijn voor de nagestreefde verbetering, en het resultaat van die beoordeling wordt vastgelegd.**

Document

Waaraan je het vaststelt: Notulen van de beoordeling met inzetcijfers: aantal lopende en afgeronde projecten, doorlooptijd van charter tot afsluiting, aantal annuleringen en de redenen daarvoor, behaald voordeel afgezet tegen geleverde inspanning, openstaande competentiehiaten samen met het genomen besluit. Een kleine organisatie besteedt hier ieder halfjaar een uur aan en legt een halve pagina vast.

Open In behandeling Voldaan Niet van toepassing

Bewijs / onderbouwing