

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

ISO 18404:2015 Kvantitativa metoder i processförbättring, Six Sigma och Lean

Kompetenser för processförbättring

34 krav. För denna standard finns inget ackrediterat certifikat. Utgåva 07/2026.

ISO 18404 är en kompetensstandard, inte en ledningssystemstandard. Det finns ingen ackrediterad certifiering av det slag som ISO 9001 har. Det enda som finns är ett program i privat regi som drivs av Royal Statistical Society och som befinner sig i pilotstatus sedan slutet av 2016, och antalet verksamheter som bedömts inom det är i hela världen ensiffrigt till lågt tvåsiffrigt. Denna lista återger standardens huvuddel, alltså avsnitten 4 till 6. Kompetenstabellerna i bilagorna A till C är medvetet inte med: de finns inte i den fritt tillgängliga förhandsvisningen, och vi trycker ingen siffra som vi inte kan belägga. Denna lista är en självbedömning, inte ett bevis.

Företag

Datum

Upprättad av

4 Nyckelpersonalens kompetens

3

4.1 För varje person som har en roll i processförbättring är det fastställt vilken kompetens rollen kräver, och kompetensen är belagd med arbete som faktiskt har utförts, inte enbart med deltagande i utbildning.

[Dokument](#)

Vad som styrker det: En rollprofil per person med de kunskaper, färdigheter och beteenden som krävs, tillsammans med redovisande dokument om kompetens: avslutade projekt med det problem som behandlades, tillämpade metoder och visat resultat, en bedömning av en person med minst likvärdig fackkunskap samt intyg från utbildning och examination som kompletterande bevis. En liten verksamhet har en kompetensmapp på en sida per person med projektlista, resultat i siffror och datum för den senaste bedömningen. Standarden lägger de enskilda kompetenserna i egna tabeller i sina bilagor, denna lista återger bara huvuddelen.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

4.2 På Six Sigma-sidan är rollerna Green Belt, Black Belt och Master Black Belt avgränsade från varandra, varje besatt roll är tilldelad en namngiven person, och personen behärskar de statistiska och metodiska verktygen på det djup som rollen kräver.

Vad som styrker det: En översikt över de roller som är besatta med namn, rollnivå och datum då kompetensen bekräftades, dessutom en projektmapp per person med problemställning, dataunderlag, tillämpade analyser och belagd verkan samt omdömet från den bedömande personen. Utan en egen Master Black Belt går den högsta nivån att köpa in externt, det viktiga är att någon med tillräcklig erfarenhet sakligt granskar och stöder arbetet på de lägre nivåerna.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

4.3 På Lean-sidan är rollerna Lean Practitioner, Lean Leader och Lean Expert avgränsade från varandra, varje besatt roll är tilldelad en namngiven person, och personen kan leda eller stödja förbättringsarbete i värdeflödet i den omfattning som rollen kräver.

Vad som styrker det: En rollöversikt med namn och nivå, och per person bevis från praktiken: förbättringsacykler som personen stött, värdeflödeskartor med tillståndet före och efter, ledda team och den verkan som uppstod på ledtid, lager eller kostnad, tillsammans med en bedömning av en mer erfaren person. En liten verksamhet belägger detta med den dokumentation och de analyser som görs i den löpande driften, till exempel tidsmätningar före och efter en omställning, och noterar i en mening vem som ledde förbättringen.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5 Organisationens förmåga

16

5.1-a Organisationen har skriftligt angett för vilken omfattning den hävdar en förmåga till processförbättring, alltså vilka platser, funktioner, processer eller produktfamiljer som ingår och vilka som uttryckligen är undantagna.

[Dokument](#)

Vad som styrker det: En kort beskrivning av omfattningen med de områden som täcks och en motivering för varje undantag, daterad och godkänd av högsta ledningen. En liten verksamhet skriver detta på en halv sida och bifogar ett organisationsschema och en processkarta.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

5.1-b Organisationen har beslutat och motiverat vilket angreppssätt den följer, alltså Six Sigma, Lean eller en kombination av båda, och beslutet passar den typ av problem som den faktiskt avser att lösa.

Vad som styrker det: Ett beslutsdokument eller protokoll från ledningens genomgång med den valda inriktningen och skälen, till exempel att hög processvariation pekar mot Six Sigma medan långa ledtider och höga lager pekar mot Lean. En organisation som driver båda dokumenterar vilket angreppssätt som gäller för vilken problemklass.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.2-a Organisationen har en dokumenterad strategi för processförbättring som kopplar förbättringsarbetet till verksamhetsmålen och anger en tidshorisont för genomförandet.

Dokument

Vad som styrker det: Ett strategidokument eller ett eget avsnitt i affärsplanen med mål, tidsplan och kopplingen mellan förbättringsprojekt och företagets mål. En liten verksamhet klarar sig med en sida: tre verksamhetsmål, två förbättringsprojekt vardera, ett slutdatum och en ansvarig.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.2-b Högsta ledningen stöder förbättringsarbetet synligt, deltar i urval och genomgång av projekt och kopplar varje projekt till det verksamhetsresultat som projektet är avsett att ge.

Vad som styrker det: Protokoll från ledningens regelbundna genomgångar av förbättringsarbetet, dokumenterade godkännanden av startade projekt, deltagande i slutrapporter. I en liten verksamhet räcker en fast punkt på dagordningen i det månatliga driftsmötet med ett kort protokoll.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.2-c Förbättringsprojekt väljs ut och prioriteras efter spårbara kriterier i stället för att startas på känsla eller efter vem som ropar högst.

Vad som styrker det: Urvalskriterier och en underhållen projektlista med förväntad nytta, insats, koppling till verksamhetsmålet och fattat beslut. En enkel tabell med kolumnerna problem, uppskattad nytta i euro, insats, prioritet och startdatum räcker.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.2-d Förbättringsarbetet är integrerat med organisationens befintliga ledningsprocesser, alltså planering, målsättning och rapportering, och drivs inte som ett fristående särskilt program vid sidan av den dagliga verksamheten.

Vad som styrker det: Bevis på integrationen, till exempel förbättringsmål i årsplanen, ett fast avsnitt i månadsrapporten, förbättringsfrågor i chefernas mål. Små verksamheter visar detta med årsplanen och den återkommande punkten på dagordningen i sitt ordinarie möte.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.3-a Rollerna i processförbättring är förankrade i organisationens struktur, besatta av namngivna personer och kända för medarbetarna, inklusive vem som rapporterar till vem.

Dokument

Vad som styrker det: Ett organisationsschema med förbättringsrollerna markerade, rollbeskrivningar med uppgifter och befogenhet samt en aktuell namnlista. I små verksamheter har en person flera roller, vilket är godtagbart men ska vara skriftligt dokumenterat.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.3-b För varje förbättringsroll är det fastställt hur mycket arbetstid som avsätts för den och hur den tiden skyddas mot den dagliga verksamhetens dragningskraft.

Vad som styrker det: Tidsavsättning per roll i rollbeskrivningen, kapacitetsplanen eller tjänstgöringsschemat, dessutom tidsredovisning från ett pågående projekt. En hållbar regel är en dag i veckan för förbättringsarbete, blockerad i schemat.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

5.3-c Varje förbättringsprojekt har en namngiven sponsor ur ledningen som bekräftar målen, röjer hinder och godkänner avslutet.

Vad som styrker det: Ett projektdirektiv undertecknat av sponsorn, anteckningar från avstämningar och ett dokumenterat godkännande vid avslutet. I en liten verksamhet är ägaren sponsor, det viktiga är ett skriftligt direktiv med mål, gränser och slutdatum.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.3-d Det är fastställt vem som ger metodstöd till personerna i förbättringsrollerna och hur en andra bedömning hämtas in när en uppgift överstiger den egna kompetensnivån.

Vad som styrker det: En överenskommelse om stöd med den handledande personen namngiven, dessutom dokumentation från coachning eller genomgångar. Saknas den högre nivån internt visar ett avtal eller en överenskommelse med en extern specialist på timbasis vem som täcker den rollen.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.4-a Organisationen har dokumenterat vilka kompetensnivåer inom processförbättring som faktiskt finns internt och vilka personer som har dem.

[Dokument](#)

Vad som styrker det: En kompetensöversikt eller kompetensmatris med person, roll, nivå, bevis och datum för den senaste bekräftelsen. Små verksamheter har detta som en tabell med en handfull rader, som ses över och godkänns en gång per år.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.4-b Tillgängliga kompetenser jämförs med det behov som följer av förbättringsstrategin och de planerade projekten, och öppna luckor är angivna.

Vad som styrker det: En jämförelse mellan behov och tillgång med en lista över luckorna, var och en med en åtgärd, ett slutdatum och en ansvarig. En organisation med tio anställda klarar detta i en tabell med tre kolumner: behövs, finns, hur luckan sluts.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.4-c Kompetensnivåer som saknas överbryggas medvetet, till exempel genom utbildning av egen personal eller genom inköpt stöd, och överbryggningen är tidsbegränsad och följs upp.

Vad som styrker det: En utbildningsplan med datum, utbildningsavtal, fakturor eller konsultavtal för externa specialister tillsammans med en beskrivning av deras bidrag. Det viktiga är noteringen om till vilket datum kompetensen byggs upp internt eller varför det förblir rimligt att köpa in den permanent.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.5-a För genomförandet av förbättringsarbetet är nyckeltal fastställda som visar om det fungerar, till exempel antalet avslutade projekt, uppnådd nytta i euro, ledtid eller felkvot.

[Dokument](#)

Vad som styrker det: Ett definitionsblad per nyckeltal med definition, beräkning, datakälla, mätfrekvens och en ansvarig. Tre till fem nyckeltal räcker, det viktiga är att beräkningen ligger fast och att siffrorna kommer från en källa som ändå underhålls.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

5.5-b Nyckeltalen samlas in vid fastställda intervall, jämförs med de uppsatta målen och rapporteras till ledningen.

Vad som styrker det: En trend för nyckeltalen över minst två rapportperioder, en jämförelse mellan mål och utfall och protokollet från det möte där siffrorna behandlades. En liten verksamhet har detta i en tabell med en rad per månad och tar upp det på månadmötet.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

5.5-c

Där verkan understiger målet följer namngivna åtgärder med slutdatum och ansvarig, och deras slutförande följs upp.

Vad som styrker det: En åtgärdslista med utlösare, åtgärd, slutdatum, ansvarig och dokumenterat slutförande, kopplad till nyckeltalsrapporten för den berörda perioden. Det hjälper att sätta en tröskel som utlöser åtgärd, till exempel måluppfyllelse <= 80 procent under två perioder i följd.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6 Resurshantering: utnämning, resurser, upprätthållande av kompetens

15

6.1-1

De resurser som processförbättring faktiskt kräver är fastställda och tillgängliga. Hit hör arbetstid för de utsedda personerna, budget för utbildning och projekt, tillgång till processdata och verktyg för analys.

Vad som styrker det: En resursöversikt med namn, tidsavsättningar, årsbudget och verktyg, godkänd av högsta ledningen. En liten verksamhet klarar detta på en sida: vem som lägger hur många timmar per månad på förbättring, vilket belopp som är planerat, vilken programvara eller vilka mallar som används.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.1-2

Den andel av tiden som de utsedda personerna har för förbättringsarbete är fastställd som ett fast åtagande och skyddad i den dagliga driften, i stället för att vara den tid som blir över vid sidan av linjeuppgifterna.

Vad som styrker det: En skriftlig regel om frigjord tid per roll, till exempel en fast veckodag eller en andel av arbetstiden, synlig i schemalaggningen, bemanningsplaneringen eller kapacitetsplaneringen. En liten verksamhet håller tiden avsatt i den gemensamma kalendern och dokumenterar varje gång den ställs in, tillsammans med skälet.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.1-3

Tillgången till de data som behövs för kvantitativ analys är reglerad: vilka källor, vilka behörigheter, vem som underhåller data. Mätningarnas lämplighet för den avsedda analysen är verifierad.

Vad som styrker det: En lista över datakällorna med en ansvarig och en behörighet för var och en, dessutom en bedömning av mätutrustningen och mätspridningen för de nyckeltal som används. En liten verksamhet kontrollerar mätningen med ett enkelt upprepbarhetsförsök, flera personer mäter samma aktivitet, och dokumenterar avvikelser.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.1-4

Lämpliga verktyg för statistisk analys och processkartläggning finns tillgängliga, och de utsedda personerna är vana att använda dem.

Vad som styrker det: Bevis på licenser eller på de öppna verktyg som används, dessutom exempelanalyser från verkliga projekt som visar att verktygen verkligen tillämpas. En liten verksamhet klarar sig med ett kalkylark och fasta mallar för datainsamling, styrdiagram och grundorsaksanalys.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.1-5

Resurser som saknas och som visar sig i pågående förbättringsprojekt eskaleras till högsta ledningen och avgörs där, i stället för att bli kvar på arbetsnivå.

Vad som styrker det: En projektlista med en kolumn för de resurser som behövs och för beslutsdatumet, dessutom protokoll från ledningens genomgång med de beslut som fattats. En liten verksamhet använder en fast punkt i det månatliga samtalet mellan projektansvarig och ledningen.

Öppet

Pågår

Uppfyllt

Ej tillämpligt

Bevis / motivering

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

6.2-1	För varje roll i processförbättring är personen som fyller den namngiven, tillsammans med tillhörande uppgifter, befogenhet och rapporteringsväg. Utnämningen är dokumenterad och känd för de berörda.	Dokument
Vad som styrker det: En översikt över utnämningarna med person, roll, datum och ledningens underskrift, kompletterad med en notis på anslagstavlan eller en intranätsida så att medarbetarna vet vem de kan vända sig till. En liten verksamhet har detta i en tabell med fyra kolumner och ett godkännandedatum.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		
6.2-2	Kraven på varje roll är fastställda innan en person utses: vilka kunskaper, färdigheter, erfarenheter och beteenden rollen kräver, och hur det avgörs att kraven är uppfyllda.	
Vad som styrker det: En rollprofil per nivå, till exempel Green Belt, Black Belt och Master Black Belt på Six Sigma-sidan och Lean Practitioner, Lean Leader och Lean Expert på Lean-sidan, med de metoder som krävs och den omfattning av praktiskt projektarbete som krävs. Standarden anger också de enskilda kompetenserna i separata tabeller i sina bilagor, denna checklista återger bara huvuddelen.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		
6.2-3	För varje utsedd person finns redovisande dokument som visar den kompetens som krävs: genomförda projekt med mål och utfall, tillämpade metoder, bedömning samt utbildning och fortbildning som kompletterande bevis.	Dokument
Vad som styrker det: En kompetensmapp per person: projektlista med nyttan i siffror, bedömningsformulär med datum och bedömare, certifikat eller utbildningsdokumentation. En liten verksamhet har en sida per person och bifogar projektens slutrapporter, vilket räcker som redovisande dokument.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		
6.2-4	Där en kompetensnivå som krävs inte är besatt internt finns en regel för hur den hämtas in externt. Det externa bidraget mäts mot samma krav som en intern utnämning.	
Vad som styrker det: Ett avtal eller en beställning med en uppdragsbeskrivning, dessutom kompetensbevis för den externa personen mot samma rollprofil som gäller internt. En liten verksamhet köper in den högsta nivån per timme och dokumenterar i beställningen vilka projekt som stöds och vilka interna personer som utvecklas på vägen.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		
6.2-5	De utsedda personerna har befogenhet att inleda ändringar i de berörda processerna, och gränssnittet mot processägarna är klarlagt, så att förbättringar inte faller på bristande beslutsbefogenhet.	
Vad som styrker det: En befogenhetsregel i rollprofilen eller i projektdirektivet som tydligt anger vem som godkänner vilken ändring, dessutom exempel på genomförda ändringar med en godkännandenotering. En liten verksamhet anger i projektdirektivet upp till vilket belopp och vilken omfattning personen får besluta ensam.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		
6.2-6	Den som bedömer andras kompetens är kvalificerad för det och bedömer inte sitt eget arbete. Bedömningen och det projektarbete som bedöms ligger inte hos samma person.	
Vad som styrker det: Bevis för bedömarens kvalifikation, minst på den nivå som bedöms, dessutom ett kort uttalande om opartiskhet i bedömningsformuläret. En liten verksamhet löser detta genom ett kollegialt utbyte med en annan organisation eller genom en extern specialist på timbasis.		
Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt		
Bevis / motivering		

Självbedömning. För ISO 18404 finns inget ackrediterat certifikat. Bilagornas kompetenstabeller är inte med.

6.3-1 Kompetens räknas som upprätthållen bara om den tillämpas. För varje roll är det fastställt hur mycket praktiskt projektarbete som behövs inom vilken period för att utnämningen ska förbli giltig.

Vad som styrker det: En regel i rollprofilen, till exempel ≥ 1 avslutat projekt per år för den lägre nivån och ≥ 2 för den högre, dessutom den löpande projektlistan per person som bevis. En liten verksamhet kontrollerar detta en gång per år mot en enda tabell: person, senaste projekt, datum.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.3-2 Personer som varit borta från förbättringsprojekt under en längre tid bedöms på nytt eller får en uppdatering inför nästa utnämning, innan de åter leder på eget ansvar.

Vad som styrker det: Dokumentation av uppdateringen eller en förnyad bedömning med datum, utlöst av den årliga genomgången av projektlistorna. En liten verksamhet låter personen leda nästa projekt tillsammans med en kollega som är aktiv just nu och dokumenterar detta i projektdirektivet.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.3-3 Utbildningsbehoven planeras och inväntas inte. Varje lärandebehov som blir synligt genom projekt, genom misslyckanden och genom nya metoder går in i en plan med datum och ansvariga.

Vad som styrker det: En utbildningsplan med person, ämne, datum och utfall, matad från projektgenomgångar och bedömningar. En liten verksamhet lägger till två rader i årsplanen: vem som ska behärska vilken ytterligare metod till vilket datum, och hur det avgörs att metoden behärskas.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering

6.3-4 Vid fastställda intervall går högsta ledningen igenom om de resurser som ställs till förfogande och de kompetenser som finns räcker för den förbättring som eftersträvas, och resultatet av genomgången dokumenteras.

[Dokument](#)

Vad som styrker det: Protokoll från genomgången med siffror för genomförandet: antal pågående och avslutade projekt, tid från direktiv till avslut, antal avbrott och deras orsaker, uppnådd nytta mot nedlagd insats, öppna kompetensluckor tillsammans med fattat beslut. En liten verksamhet avsätter en timme varje halvår för detta och dokumenterar en halv sida.

Öppet Pågår Uppfyllt Ej tillämpligt

Bevis / motivering