

Eindtermen IPMA Agile Leadership



Legenda

Onderwerp- en eindtermcodering	<p>Elke eindterm heeft ter referentie een code. Deze is als volgt opgebouwd:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hoofdletter (C, G en V)• Nr. van het competentie-element• Nr. van de betreffende competentie indicator• Soms een kleine letter voor een bepaald begrip of theorie <p>Competentiegroep De hoofdletter vertegenwoordigt de competentiegroep, als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none">• C : Contextuele competenties• G : Gedragmatige competenties• V : Vaktechnische competenties <p>De letter wordt gevolgd door een getal (2 cijfers) dat binnen de competentiegroep (1^e cijfer) het volgnummer van de competentie (2^e cijfer) binnen de competentiegroep aangeeft.</p> <p>Voorbeeld</p> <ul style="list-style-type: none">• C1: De mindset van het eerste competentie element in de contextuele groep.• C1.1: De eerste indicator van het eerste competentie element in de contextuele groep.• C.1.1a: Een begrip dat hoort bij de eerste indicator van het eerste competentie element in de contextuele groep.
Belangrijke mededeling	<p>De Nederlandse Gids is een vertaling van de internationale versie. Bij vertaalfouten is de internationale gids leidend.</p>

Wijzigingshistorie

9 januari 2020	V2.02 Enkele taal- en grammatica zaken aangepast.
18 oktober 2019	V2.01 Enkele taal- en grammatica zaken aangepast.
15 september 2019	V2.0 De eindtermen zijn volledig in lijn gebracht met de Internationale Gids. Dit is een majeure wijziging die er in essentie op neer komt dat het zwaartepunt van de De IPMA Agile Leader examens op de centrale onderwerpen uit de gids is komen te liggen. Dat zijn voor elke competentie-element: <ul style="list-style-type: none">• Mindset (zijn genoemd in de gids).• Sleutelindicatoren.• Measures (zijn genoemd in de gids). Daarnaast noemen we in de termen expliciet een aantal begrippen en theorieën die een kandidaat moet herkennen. Dit betekent dat zij in een vraag kunnen voorkomen als achtergrondinformatie, maar dat er nooit detailkennis zal worden gevraagd. Zo verwachten we bij C1.2b dat de kandidaat weet wat 'veroorloofbaar verlies' is en dat er zoiets als 'effectuerend ondernemen' bestaat. De kandidaat mag in zijn antwoord verwijzen naar door hem/haar gebruikte technieken, echter wanneer deze niet expliciet in de gids genoemd zijn, dient de kandidaat deze in één à twee zinnen toe te lichten. De vragen toetsen niet of deze techniek goed is toegepast!

Taxonomie

In de onderstaande tabel vindt u een uitleg van welk type vragen u kunt verwachten bij een specifieke eindterm.

b = Begrip		t = Toepassen		a = Analyseren	
Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden	Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden	Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden
Herkennen	Termen	Toepassen	Situaties	Analyseren	Analyses
Benoemen	Feiten	Opstellen	Toepassingen	Afleiden	Modellen
Vergelijken	Processen	Implementeren	Principes	Beoordelen	Problemen
Beschrijven	Relaties	Berekenen	Criteria	Ontwerpen	Conclusies
Definiëren	Standaarden	Definiëren	Regels	Prioriteren	Voorspellingen
Verklaren	Regels	Kiezen	Methoden	Relateren	Commentaar
Reproduceren	Criteria	Oplossen	Conclusies	Concluderen	Concepten
Toelichten	Methoden	Afleiden		Afwegen	

Daar waar “K” achter een term staat, verwachten we enige globale kennis van het begrip.

Eindtermen

Contextuele Competenties

Nr.	Competentie	B	C	D
	Context 1: Strategie			
C1.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
C1.1	Stemt Agile teams af op de missie en visie van de organisatie.	T	T	B
a.	Missie en visie			
C1.2	Benut en identificeert mogelijkheden om de strategie van de organisatie te beïnvloeden.	T	T	B
a.	Lichtgewicht business case			
b.	Veroorloofbaar verlies (Effectuerend ondernemen)			
C1.3	Waarborgt en ontwikkelt de blijvende validiteit van het zakelijke- en organisatorische bestaansrecht van de organisatie.	T	T	B
C1.4	Bepaalt, beoordeelt en heroverweegt kritieke succesfactoren.	T	T	B
a.	Kritieke succesfactoren			
C1.5	Bepaalt, beoordeelt en herziet de belangrijkste prestatie-indicatoren.	T	T	B
a.	Key Performance Indicatoren			
	Context 2: Besturing, structuren, processen			
C2.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
C2.1	Kent de principes van Agile werken en past deze toe.	T	T	B
a.	Agile manifesto en principes			
b.	Agnostisch Agile			
c.	Modern Agile			
d.	SCRUM			
e.	Raamwerken			
f.	Lean Principles			
C2.2	Kent de principes van Agile Programma Management en past deze toe.	T	T	B
a.	Schalen van Agile			
b.	Waardestroom			
C2.3	Kent de principes van Agile Portfolio management en past deze toe.	T	T	B
C2.4	Brengt het Agile werken op één lijn met de ondersteunende functies.	T	T	B
C2.5	Stemt het Agile werken af op de besluitvormings-, rapportagestructuren en kwaliteitseisen van de organisatie.	T	T	B
a.	Principes van zelfsturing			
b.	Informatieradiator			
C2.6	Brengt het Agile werken op één lijn met de processen en functies van human resource management.	T	T	B
C2.7	Brengt het Agile werken op één lijn met de processen en functies van finance & control.	T	T	B
C2.8	Overbrugt de principes van klassiek (project) management en Agile werken.	T	T	B
a.	AgilePM			
	Context 3: Naleving, wet- en regelgeving			
C3.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
C3.1	Stelt vast dat het Agile werk voldoet aan alle relevante wetgeving.	T	T	B
a.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen			
C3.2	Stelt vast en zorgt ervoor dat het Agile werk voldoet aan alle relevante gezondheids-, veiligheids-, beveiligings- en milieuvoorschriften (HSSE).	T	T	B
C3.3	Stelt vast en zorgt ervoor dat het Agile werk voldoet aan alle relevante gedragscodes en professionele regelgeving.	T	T	B

Nr.	Competentie	B	C	D
C3.4	Stelt vast en zorgt ervoor dat het flexibele werk voldoet aan de relevante duurzaamheidsbeginselen en -doelstellingen.	T	T	B
C3.5	Beoordeelt, gebruikt en ontwikkelt professionele standaarden en hulpmiddelen voor het Agile werken.	T	T	B
a.	Good practice ipv. Best practice			
C3.6	Beoordeelt, benchmarkt en verbetert de organisatorische wendbaarheid.	T	T	B
	Context 4: Invloed en belangen			
C4.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
C4.1	Verbindt de persoonlijke ambities en belangen van anderen ter ondersteuning van het Agile werk.	T	T	B
a.	Formele versus informele macht.			
C4.2	Beoordeelt de informele invloed van individuen en groepen en de potentiële impact ervan op het Agile werken.	T	T	B
a.	PESTLE.			
C4.3	Beoordeelt de persoonlijkheden en werkstijlen van anderen en gebruikt ze ten behoeve van het Agile werken.	T	T	B
a.	Beïnvloedingsprincipes (Cialdini).			
	Context 5: Cultuur en waarden			
C5.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
C5.1	Beoordeelt de cultuur en waarden van de samenleving en hun implicaties voor het Agile werken.	T	T	B
a.	Dimensies (Hofstede) van nationale culturen.			
C5.2	Stuurt de organisatiecultuur aan om beter aan te sluiten bij de Agile waarden.	T	T	B
b.	Onderdelen van een cultuur (Schein)			
C5.3	Beoordeelt de informele cultuur en waarden van de organisatie en hun implicaties voor het Agile werken.	T	T	B
c.	Kernwaarden.			

Gedragcompetentie-elementen

Nr.	Competentie	A	B	C	D
	Gedrag 1: Zelfreflectie en zelfmanagement				
G1.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G1.1	Herkent en reflecteert op de manier waarop de eigen waarden en ervaringen het werk beïnvloeden.	A	T	T	B
a.	BIG-V Dimensies van persoonlijkheid.				
G1.2	Versterkt zelfvertrouwen op basis van persoonlijke sterktes en zwaktes.	A	T	T	B
a.	Kernkwadranten.				
G1.3	Herkent en reflecteert op persoonlijke motivaties om persoonlijke doelen te stellen en focus te houden.	A	T	T	B
a.	Het stellen van leerdoelen (Locke en Latham)				
G1.4	Organiseert persoonlijk werk, afhankelijk van de situatie, eigen middelen en de algemene situatie van het team.	A	T	T	B
a.	JOHARI Window.				
G1.5	Neemt verantwoordelijkheid voor persoonlijk leren en ontwikkeling.	A	T	T	B
a.	Groeimentaliteit (Dweck).				
	Gedrag 2: Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid				
G2.1	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G2.1	Erkent ethische waarden en past deze toe bij alle beslissingen en acties.	A	T	T	B

Nr.	Competentie	A	B	C	D
G2.2	Bevordert duurzaamheid van output en resultaten. De 17 Sustainable Development Goals van de UN.	A	T	T	B
G2.3	Neemt verantwoordelijkheid voor eigen beslissingen en acties.	A	T	T	B
G2.4	Handelt, neemt beslissingen en communiceert op een consistente manier.	A	T	T	B
G2.5	Voltooit taken grondig om vertrouwen met anderen op te bouwen.	A	T	T	B
	Gedrag 3: Persoonlijke communicatie				
G3.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G3.1	Verstrekt duidelijke en gestructureerde informatie aan anderen en verifieert hun begrip.	A	T	T	B
a.	Het verschil tussen gegevens en informatie.				
G3.2	Vergemakkelijkt en bevordert open communicatie.	A	T	T	B
a.	Actief luisteren.				
b.	Geweldloze communicatie.				
G3.3	Kiest communicatiestijlen en -kanalen om te voldoen aan de behoeften van de organisatie, de situatie en het managementniveau.	A	T	T	B
a.	4 aspecten van communicatie (von Thun).				
G3.4	Communiceert effectief met virtuele teams.	A	T	T	B
G3.5	Maakt gebruik van humor en gevoel voor context wanneer dat gepast is.	A	T	T	B
	Gedrag 4: Relaties en betrokkenheid				
G4.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G4.1	Initieert en ontwikkelt persoonlijke en professionele relaties.	A	T	T	B
G4.2	Ontwikkelt, faciliteert sociale netwerken draagt daar aan bij.	A	T	T	B
G4.3	Toont empathie door te luisteren, te begrijpen en te ondersteunen. Helpende relatie (Schein).	A	T	T	B
G4.4	Toont vertrouwen en respect door anderen aan te moedigen hun mening of bezorgdheid te delen.	A	T	T	B
G4.5	Deelt eigen visie en doelstellingen om de betrokkenheid en betrokkenheid van anderen te winnen.	A	T	T	B
G4.6	Maakt gebruik van het sociale kapitaal dat aanwezig is in het netwerk en stimuleert de groei ervan.	A	T	T	B
a.	Zelfdeterminatie theorie (basisbehoeften, niveaus van motivatie).				
	Gedrag 5: Leiderschap				
G5.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G5.1	Initieert acties en biedt proactief hulp en advies.	A	T	T	B
G5.2	Neemt de verantwoordelijkheid op zich en toont betrokkenheid.	A	T	T	B
G5.3	Geeft sturing, coacht en begeleidt om het werk van individuen en teams te leiden en te verbeteren.	A	T	T	B
a.	Zeven niveaus van vrijheid (Appelo).				
G5.4	Oefent de juiste macht en invloed uit op anderen om de doelstellingen te bereiken.	A	T	T	B
a.	Dienend leiderschap (Greenleaf).				
G5.5	Neemt, handhaaft en toetst beslissingen.	A	T	T	B
	Gedrag 6: Teamwerk				
G6.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G6.1	Bevordert de selectie en opbouw van het team.	A	T	T	B
a.	Cross-functionele/multidisciplinaire teams.				
G6.2	Bevordert samenwerking en netwerken tussen teamleden.	A	T	T	B
a.	Werken in kringen (Sociocratie 3.0).				
b.	Artfull Participation.				
G6.3	Ondersteunt, bevordert en evalueert de ontwikkeling van het team en zijn leden.	A	T	T	B
a.	Frustraties van teamwerk (Lencioni)				
G6.4	Stelt teams in staat om taken en verantwoordelijkheden te bepalen.	A	T	T	B

Nr.	Competentie	A	B	C	D
G6.5	Herkent mogelijkheden om het leren te vergemakkelijken en inspireert tot voortdurende verbetering.	A	T	T	B
	Gedrag 7: Conflicten en crisis				
G7.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G7.1	Anticipeert op- en voorkomt zo mogelijk conflicten en crises. Brengt mogelijke zorgen, die naar boven komen drijven, onder de aandacht van het team.	A	T	T	B
a.	Kenmerken conflict en crisis.				
G7.2	Analyseert de oorzaken en gevolgen van conflicten en crises en selecteert samen met het team de juiste reactie(s).	A	T	T	B
G7.3	Bemiddelt bij conflicten en crises en/of de gevolgen ervan en lost deze samen met het team op.	A	T	T	B
a.	Conflictstijlen (Thomas & Killman).				
G7.4	Herkent en deelt lessen die uit conflicten en crises worden getrokken om de toekomstige praktijk te verbeteren.	A	T	T	B
	Gedrag 8: Vindingrijkheid				
G8.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G8.1	Stimuleert en ondersteunt een open- en creatieve omgeving.	A	T	T	B
G8.2	Past conceptueel denken toe om situaties en strategieën te definiëren.	A	T	T	B
G8.3	Past analytische technieken toe voor het analyseren van situaties, financiële en organisatorische gegevens en trends.	A	T	T	B
G8.4	Stimuleert creatieve technieken en past deze toe om alternatieven en oplossingen te vinden.	A	T	T	B
G8.5	Verbeterd de besluitvorming door het bevorderen van een holistische visie.	A	T	T	B
a.	Besluitvorming in consent (Sociocratie 3.0)				
	Gedrag 9: Onderhandelen				
G9.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G9.1	Breng de belangen van alle bij de onderhandelingen betrokken partijen in kaart en analyseert deze.	A	T	T	B
a.	Harvard Methode.				
G9.2	Ontwikkelt en evalueert opties en alternatieven die aan de behoeften van alle partijen kunnen voldoen.	A	T	T	B
G9.3	Definieert een onderhandelingsstrategie die in overeenstemming is met de eigen doelstellingen en die aanvaardbaar is voor alle betrokken partijen.	A	T	T	B
G9.4	Bereikt met andere partijen onderhandelde overeenkomsten die in overeenstemming zijn met de eigen doelstellingen.	A	T	T	B
G9.5	Spoort extra verkoop- en acquisitiemogelijkheden op en benut deze.	A	T	T	B
	Gedrag 10: Resultaatgerichtheid				
G10.0	Mindset	A	T	B	B
	Sleutelindicatoren	A	T	T	B
G10.1	Evalueert alle beslissingen en acties tegen de achtergrond van hun impact op de waarde voor de klant en de doelstellingen van de organisatie.	A	T	T	B
a.	Empirisch werken.				
G10.2	Bewaakt de balans tussen behoeften en middelen om de resultaten en het succes te optimaliseren.	A	T	T	B
G10.3	Creëert een gezonde, veilige en productieve werkomgeving en houdt deze in stand.	A	T	T	B
G10.4	Bevordert en 'verkoop' het Agile werk en de resultaten ervan.	A	T	T	B
G10.5	Levert resultaten en krijgt goedkeuring en draagvlak.	A	T	T	B

Vaktechnische competentie-elementen

Nr.	Competentie	B	C	D
	Vaktechnisch 1: Aanpak			
V1.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V1.1	Bevordert gedeeld begrip van de succescriteria en zorgt ervoor dat deze in de visie worden vastgelegd.	T	T	B
V1.2	Evaluatie, toepassing en uitwisseling van de lessen die uit experimenten, van andere teams en van relevante communities zijn geleerd.	T	T	B
a.	Retrospectief.	B	B	B
b.	Toetsen van hypothesen en de wetenschappelijke methode.	B	B	B
V1.3	Bepaalt de complexiteit en de gevolgen daarvan voor de manier van werken van het team.	T	T	B
a.	Cynefin (Snowden).	B	B	B
V1.4	Selecteert en evalueert de Agile werkwijze in samenspraak met de teams.	T	T	B
V1.5	Ontwerpt de initiele manier van werken.	T	T	B
a.	Defenition of done; Definition of Ready.	B	B	B
	Vaktechnisch 2: Eisen en doelen			
V2.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V2.1	Definieert de visie, stelt prioriteiten aan de bedrijfsdoelstellingen en stemt de werkzaamheden op elkaar af.	T	T	B
V2.2	Identificeert en analyseert de behoeften en eisen van de stakeholders.	T	T	B
V2.3	Geeft continu prioriteit aan de backlog elementen om de waarde van de geleverde goederen te maximaliseren.	T	T	B
	Vaktechnisch 3: Scope			
V3.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V3.1	Definieert de oplossing of het resultaat, te beginnen met een minimaal levensvatbaar of verhandelbaar product (Minimum Viable Product / MVP).	T	T	B
a.	Doel, doelstelling, uitkomst en oplossing.	B	B	B
V3.2	Zorgt ervoor dat een MVP wordt opgesteld.	T	T	B
V3.3	Bepaalt de leveringsstructuur voor de opeenvolgende incrementele leveringen.	T	T	B
V3.4	Stelt de scopeconfiguratie vast en onderhoudt deze.	T	T	B
a.	Technische schuld.			
	Vaktechnisch 4: Tijd			
V4.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V4.1	Stelt de producten vast voor de volgende levering.	T	T	B
V4.2	Schat de inspanning en het aantal iteraties (of Sprints) in.	T	T	B
a.	Cadans.			
b.	Planning poker.			
V4.3	Beslist over de roadmap (met inbegrip van incrementen, resultaten, enz.).	T	T	B
V4.4	Bepaalt en plant de incrementele leveringen.	T	T	B
V4.5	Toetst de resultaten aan het releaseplan en reageert op veranderingen.	T	T	B
	Vaktechnisch 5: Organisatie en informatie			
V5.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V5.1	Beoordeelt en bepaalt behoeften van stakeholders op het gebied van informatie en documentatie.	T	T	B
V5.2	Definieert de structuur, rollen en verantwoordelijkheden binnen het Agile werken.	T	T	B
a.	Duale structuur (Kotter): twee besturingssystemen.			
V5.3	Brengt de infrastructuur, processen en systemen voor informatiestroom tot stand.	T	T	B
V5.4	Faciliteert, valideert en coacht Agile teams.	T	T	B

Nr.	Competentie	B	C	D
	Vaktechnisch 6: Kwaliteit			
V6.0	Mindset	T	B	B
a.	Technische schuld			
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V6.1	Ontwikkelt, monitort en herziet de implementatie van de kwaliteitsregels voor het Agile werk dat de kwaliteit van elk increment niet in gevaar brengt.	T	T	B
V6.2	Beoordeelt het Agile werk en de opleveringen om er zeker van te zijn dat ze blijven voldoen aan de kwaliteitseisen van elk increment.	T	T	B
	Definition of Done; Definition-of-ready.			
V6.3	Controleert of de kwaliteitsdoelstellingen zijn bereikt en doet aanbevelingen voor noodzakelijke verbeteringen.	T	T	B
V6.4	Plant en organiseert de validatie van het Agile werken.	T	T	B
V6.5	Zorgt voor kwaliteit tijdens het gehele Agile werken.	T	T	B
	Vaktechnisch 7: Financiën			
V7.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V7.1	Schatting van de oplossing of uitkomstkosten.	T	T	B
V7.2	Vaststelling van het budget voor het Agile werken.	T	T	B
a.	Beyond budgetting.			
V7.3	Stelt de financiering voor het Agile werk veilig.	T	T	B
V7.4	Ontwikkelen, tot stand brengen en onderhouden van een financieel beheers- en rapportagesysteem.	T	T	B
V7.5	Bewaakt financiële gegevens om afwijkingen van het financiële plan te identificeren en te corrigeren.	T	T	B
	Vaktechnisch 8: Mensen en middelen			
V8.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V8.1	Ontwikkelt een strategisch resourceplan om de klantwaarde te leveren.	T	T	B
V8.2	Bepaalt de kwaliteit en kwantiteit van de benodigde middelen.	T	T	B
V8.3	Identificeert potentiële bronnen van middelen en onderhandelt over de verwerving ervan.	T	T	B
V8.4	Wijst middelen aan volgens de vastgestelde behoefte.	T	T	B
a.	T-shaped.			
V8.5	Evalueert het gebruik van middelen en neemt alle noodzakelijke corrigerende maatregelen.	T	T	B
	Vaktechnisch 9: Inkoop			
V9.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V9.1	Afspraken maken, vaststellen van, instemmen met, overeenkomen over aanbestedingsbehoeften.	T	T	B
V9.2	Draagt bij aan de evaluatie en selectie van leveranciers en partners.	T	T	B
a.	Prestatie inkoop (Best Value Procurement).			
V9.3	Draagt bij aan de onderhandelingen over en de goedkeuring van contractvoorwaarden die bevredigend zijn voor alle betrokken partijen.	T	T	B
V9.4	Houdt toezicht op de uitvoering van contracten, pakt problemen en intervenueert waar nodig.	T	T	B
	Vaktechnisch 10: Plannen, aanpassen en beheersen			
V10.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V10.1	Start en ontwikkelt het Agile werk en krijgt overeenstemming over het algemene plan.	T	T	B
V10.2	Initieert en beheert de transitie naar een nieuwe release.	T	T	B
V10.3	Beheerst de Agile werkprestaties ten opzichte van de waarde voor de klant en past ze aan wanneer dat nodig is.	T	T	B
V10.4	Maakt de voorgang transparant.	T	T	B
a.	Snelheid.			
b.	Burn-down chart.			

Nr.	Competentie	B	C	D
V10.5	Verwelkomt veranderende eisen wanneer dit het concurrentievoordeel van de klant ten goede komt.	T	T	B
	Vaktechnisch 11: Risico en kansen			
V11.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V11.1	Past het kader voor risico- en kansenbeheer voor Agile werken aan.	T	T	B
V11.2	Identificeert risico's en kansen.	T	T	B
V11.3	Beoordeelt de kans op en de impact van risico's en kansen.	T	T	B
V11.4	Selecteert aanpak en implementeert het risico's- en kansen plan.	T	T	B
V11.5	Evalueert en bewaakt risico's, kansen en geïmplementeerde respons.	T	T	B
a.	Vertrouwensstemming.			
	Vaktechnisch 12: Belanghebbenden			
V12.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V12.1	Identificeert stakeholders en analyseer hun belangen en invloed.	T	T	B
V12.2	Ontwikkelt en onderhoudt een stakeholderstrategie en communicatieplan.	T	T	B
V12.3	Werkt samen met klanten, management en sponsor(s).	T	T	B
V12.4	Werkt samen met gebruikers, partners, leveranciers en andere stakeholders om hun medewerking en betrokkenheid te verkrijgen.	T	T	B
V12.5	Organiseert en onderhoudt netwerken en samenwerkingsverbanden.	T	T	B
	Vaktechnisch 13: Verandering en transformatie			
V13.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V13.1	Beoordeelt het verandervermogen van de organisatie.	T	T	B
a.	Leer- en overlevingsangst (Schein).			
V13.2	Identificeert veranderingsvereisten en transformatie mogelijkheden.	T	T	B
V13.3	Ontwikkelt een veranderings- of transformatiestrategie.	T	T	B
a.	Fasen in een verandering (Kotter).			
V13.4	Implementeert veranderings- of transformatiemanagementstrategie.	T	T	B
	Vaktechnisch 14. Selecteren en prioriteren			
V14.0	Mindset	T	B	B
	Sleutelindicatoren	T	T	B
V14.1	Analyseert de klantwaarde van componenten.	T	T	B
V14.2	Prioriteert componenten op basis van het portfolio.	T	T	B
V14.3	Stemt de programmacapaciteit (financiering) af op strategische doelstellingen.	T	T	B
V14.4	Bereidt beslissingen voor over de belangrijkste onderdelen van de prioriteitenstelling en faciliteert deze.	T	T	B
V14.5	Faciliteren van verbeteringen in de hele organisatie.	T	T	B