

Agile Leadership Toelichting Hercertificering Agile Leadership IPMA B en C (ICB4)



Denk aan het milieu voordat u dit document print

Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u bij het **Hercertificeringsdocument Agile Leadership IPMA B en C, versie 1.1**. Deze documenten gebruikt u als u zich wilt hercertificeren voor agile leadership. U kunt dit document ook gebruiken als u extra ervaring (projectmanagement) wilt opvoeren.

Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 1.1	15-9-2020	15-9-2020 / --

Inhoudsopgave

Welke toelichting te gebruiken?.....	1
Versiebeheer.....	1
Termijnen	3
Eisen.....	3
Overzicht van de hercertificeringsfasen en documenten	4
HERCERTIFICERINGSDOCUMENT AGILE LEADERSHIP IPMA-A EN -B	5
Doel	5
Structuur en opzet	5
Personalia en 1. Werkervaring	5
2. Referenten.....	5
3. Zelfassessment	6
<i>Toelichting kennisscores</i>	<i>7</i>
<i>Toelichting vaardigheidsscores</i>	<i>7</i>
<i>Toelichting bekwaamheidsscores</i>	<i>8</i>
4. Agile opdrachten.....	8
<i>Wat is een B- of C- agile opdracht ?.....</i>	<i>9</i>
5. Complexiteit van uw opdrachten.....	10
<i>Complexiteitsvignetten Agile</i>	<i>11</i>
<i>Toelichting hoge scores complexiteit</i>	<i>15</i>
6. Ervaring in andere rollen	15
<i>Toelichting hoge scores complexiteit</i>	<i>16</i>
7. Continuous Professional Development (CPD)	16
<i>7a. Uw Agile Leadership en projectmanagement gerelateerde activiteiten</i>	<i>16</i>
<i>7b. Lidmaatschap IPMA-NL of IPMA-zusterorganisatie</i>	<i>17</i>
<i>7c. Een korte schets van wat bovenstaande u heeft gebracht.....</i>	<i>17</i>
8. Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen	17

Termijnen

Elk IPMA-certificaat is vijf jaar geldig en kan steeds voor een termijn van vijf jaar vernieuwd worden. Aanmelden voor hercertificering kan vanaf 6 maanden vóór de einddatum van uw huidige certificaat tot maximaal 6 maanden na de einddatum.

Let op!

Het is de verantwoordelijkheid van de kandidaat om de aanmelding voor hercertificering tijdig te doen. Dit is mogelijk tot uiterlijk 6 maanden na de einddatum van het huidige certificaat. Na het verstrijken van deze periode is hercertificering niet meer mogelijk.

Eisen

De eisen bij hercertificering IPMA-B en -C voor alle domeinen zijn:

- Minimaal 30 maanden ervaring in het betreffende domein van (her)certificering.
 - Minimaal de helft van deze 30 maanden - 15 maanden of meer – ervaring op het te hercertificeren niveau én domein
 - de overige ervaring mag op maximaal één niveau lager en/of eventueel in andere domeinen.
- Minimaal 175 uur – oftewel 35 uur per jaar – Continuous Professional Development (CPD) na de datum van de laatste (her)certificering.
- De complexiteitsscore voor IPMA-B dient ≥ 25 te zijn.
- De complexiteitsscore voor IPMA-C dient ≥ 16 te zijn.

Wij gaan er daarbij van uit dat u in die 30 maanden - of meer - ongeveer de helft van uw werktijd aan opdrachten heeft besteed, d.i. plm. 2200 uur of meer. U toont dit aan door:

- het opnemen van voldoende Agile gerelateerde opdrachten
- óf met een verzoek om aanvullend andere ervaring op te mogen geven – onderdeel 6, ervaring in andere rollen
- óf door bij onderdeel 8 – eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen – aan te geven waarom u dit niet kunt aantonen.

Let op!

Het is niet toegestaan om te hercertificeren op een ander niveau. Met IPMA-B kunt u bijvoorbeeld niet hercertificeren op IPMA-C.

Het is wel toegestaan te hercertificeren in een ander domein. Dus een IPMA- B-agile Leader mag ervoor kiezen - mits aan de eisen voldaan wordt - om bijvoorbeeld te hercertificeren als IPMA-B-programmamanager.

Let op!

Bij de berekening van het aantal ervaringsmaanden wordt het aantal niet-overlappende maanden geteld.

Voorbeeld: indien u in één jaar parallel twee (of meer) opdrachten heeft uitgevoerd van elk 12 maanden, wordt dit gerekend als (eenmaal, niet tweemaal!) 12 maanden ervaring, want u heeft in elk van de maanden van dat jaar ervaring gehad.

Let op!

Als u niet aan het minimum aantal ervaringsmaanden komt - bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie / rol heeft vervuld - kunt u een verzoek indienen om andere ervaringen mee te laten tellen.

Zie voor nadere informatie het kopje **Ervaring in andere rollen**.

Overzicht van de hercertificeringsfasen en documenten

Hieronder staat een overzicht van de achtereenvolgende fasen in het hercertificeringsproces:

Fase 0	Aanmelding (webformulier) plus betaling
Fase 1	Hercertificeringsdocument Agile Leadership IPMA B en C
Fase 2	Opvragen feedback referenten
	Oordeel over hercertificering
Fase 3 (Optioneel)	Assessmentinterview
	Eindoordeel over hercertificering

De procedure neemt normaliter tussen de 4 en 6 weken in beslag. Meestal betreft het een 'papieren' proces. U meldt zich aan en stuurt de documenten in via de kandidatenportal. Uw ervaring wordt gescoord en vervolgens wordt het document naar een assessor gezonden.

De assessor beoordeelt de documenten, de feedback van de referenten, mogelijke klachten over de kandidaat alsmede de ervaringscores en belt één of meer referenten. De assessor kan bij deze beoordeling om verheldering en/of aanvullende informatie vragen. Daarna formuleert de assessor een advies aan het Hoofd van IPMA Certificering: wel/niet hercertificering. Het hoofd IPMA Certificering neemt het uiteindelijke besluit.

Optionele fase: Assessmentinterview

In geval van twijfel wordt een tweede assessor om advies gevraagd. Beide assessoren kunnen besluiten om een extra fase 3 toe te voegen. Deze bestaat uit een kort interview met de kandidaat om de benodigde aanvullende informatie te verkrijgen.

Dit interview duurt maximaal 1 uur. Hiervan kunnen 10 minuten worden ingeruimd voor een presentatie door de kandidaat van zijn Agile portfolio. Indien besloten wordt tot een interview, zijn daar aanvullende kosten aan verbonden. Deze zijn vermeld op de website van IPMA Certificering.

Indien het oordeel in fase 2 of 3 luidt dat de kandidaat aan de eisen voldoet, ontvangt hij of zij een nieuw certificaat. Dit certificaat is wederom 5 jaar geldig. Indien de kandidaat naar het oordeel van IPMA Certificering niet aan de eisen voldoet, wordt dit met redenen omkleed aan de kandidaat meegedeeld. Deze kan desgewenst - volgens de gebruikelijke regels - bezwaar maken tegen dit besluit.

Hercertificeringsdocument Agile Leadership IPMA-A en -B

Doel

Het Hercertificeringsdocument heeft drie doelen:

- Achtergrondinformatie over u. Relevant daarvoor is het gehele document, maar met name Personalialia, 1. Werkervaring en 3. Zelfassessment.
- Informatie betreffende referenten die informatie kunnen verschaffen over uw werkzaamheden als Agile Leader. Relevant daarvoor is 2. Referenten.
- Kunnen vaststellen of u aan de hercertificering ervaringseisen voldoet voor het betreffende niveau. Relevant daarvoor zijn met name 4. Opdrachten, programma- en/of portfoliolijst, 5. Project-, Agile Leadership, programma of portfoliocomplexiteit, eventueel 6. Ervaring in andere rollen en 7. OPG-ervaring. Het niet voldoen aan de minimale ervaringseisen heeft tot gevolg dat u afgewezen wordt voor hercertificering.

Structuur en opzet

Het Hercertificeringsdocument is een beveiligd document. De tekstvakken in dit document bieden normaliter voldoende ruimte voor het vermelden van de gevraagde informatie.

Als u aanvullende – voor uw hercertificering relevante - informatie kwijt wilt, kunt u dit bij onderdeel **8. Eventuele aanvullende toelichtingen** doen.

Personalialia en 1. Werkervaring

Personalialia

Graag alle velden invullen c.q. aanvinken.

Huidige functie/ rollen

Vermeld hier alleen de functie/ rol of functies/ rollen die u momenteel vervult, en het bedrijf (of de bedrijven) waar u momenteel in dienst bent.

Eerdere werkervaring

Sinds uw laatste (her)certificering.

2. Referenten

Graag alle velden invullen.

Vermeld de gegevens van uw opdrachtgever – bij voorkeur van de eerst beschreven Agile opdracht en uw huidige leidinggevende.

Liefst ook altijd het mobiele en het rechtstreekse vaste telefoonnummer van de referenten invullen zodat wij hen makkelijk telefonisch kunnen benaderen. Als de referent niet-Nederlands is, graag vermelden of hij of zij Nederlands dan wel Engels verstaat en spreekt.

Deze referenten wordt via een korte online vragenlijst én telefonisch om hun ervaringen met, en hun oordeel over uw functioneren als Agile Leader gevraagd. Het telefoongesprek neemt gemiddeld 5 á 10 minuten in beslag.

U wordt verzocht de referenten vooraf om toestemming te vragen en hen hierover te informeren.

Als de opdrachtgever van de eerst beschreven opdracht niet beschikbaar is, graag aangeven waarom niet. In dat geval graag in het laatste veld aangeven van welke opdracht de referent opdrachtgever is.

Indien geen leidinggevende beschikbaar is - bijv. omdat u zelfstandig ondernemer bent -, geef hier dan de naam op van een andere opdrachtgever of een bij een van uw opdrachten betrokken manager.

Let op!

Zonder tijdig ingevulde vragenlijsten kan de beoordeling niet plaatsvinden.

Indien één of meer van uw referenten niet voldoen aan onze criteria* kunnen wij verzoeken om andere referenten. Indien ook deze niet aan onze eisen voldoen, stopt het hercertificeringsproces.

- Bijvoorbeeld omdat ze niet de gevraagde rol vervullen, geen of onvoldoende antwoord geven op onze schriftelijke vragen, niet telefonisch door ons kunnen worden bereikt en/of onvoldoende waardevolle informatie kunnen verstrekken over uw professionele gedrag.

Via de [portal](#) kunt u de referenten uitnodigen voor feedback en hun inzendingen volgen.

3. Zelfassessment

Bij dit onderdeel scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 29 competentie-elementen. Uitgebreidere beschrijvingen van deze competenties vindt u in de IPMA Referentie Gids ICB4 in an Agile World én de Individual Competence Baseline 4 ([ICB4](#)).

Hieronder volgt een uitleg van wat IPMA onder elke term verstaat:

- Kennis is de verzameling van informatie en ervaring die een persoon bezit. Het begrijpen van het concept van een Feature roadmap diagram is een voorbeeld van kennis.
- Vaardigheden zijn specifieke technische mogelijkheden waarmee een persoon een taak kan uitvoeren. Het kunnen tekenen van een Feature roadmap-diagram is een voorbeeld van een vaardigheid.
- Bekwaamheid is de effectieve toepassing van kennis en vaardigheden in een bepaalde context. In staat zijn om een roadmap te ontwerpen en met succes te beheren is een voorbeeld van een bekwaamheid.

Deze drie termen zijn 'gestapeld'. Bezit van een vaardigheid veronderstelt het bezitten van relevante kennis. Bekwaamheid veronderstelt het bezit van relevante vaardigheden en kennis, maar voegt daaraan het gebruik ervan in de praktijk toe; op de juiste manier en op het juiste moment.

Hieronder volgt een indicatie hoe uw competenties qua kennis, vaardigheden en bekwaamheid te scoren.

Toelichting kennisscores

Vermeld voor elk van de 29 competenties uw score op **kennis**. Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is onafhankelijk van uw ervaring in een Agile omgeving.

Kennisniveau (t.a.v. termen, technieken en theorieën over deze competentie)	Leidt tot score:
zeer beperkte kennis	0
	1
beperkte kennis	2
	3
redelijke kennis	4
	5
grote kennis	6
	7
zeer grote kennis	8
	9
wordt gezien als expert	10

Toelichting vaardigheidsscores

Vermeld voor elk van de 29 competenties uw score op uw **vaardigheden**. Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van in welk soort opdrachten u deze vaardigheden heeft opgedaan en heeft getoond.

In agile opdrachten/ (IPMA-C)	In complexe agile opdrachten (IPMA-B)	Leidt tot score:
geen vaardigheid	geen vaardigheid	0
(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	(n.v.t.)	3
beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	(n.v.t.)	4
redelijke vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp met enige aansturing zelfstandig uitvoeren)	zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	5
grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	6
zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	redelijke vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp met enige aansturing zelfstandig uitvoeren)	7
u wordt gezien als expert (u adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp)	grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	8
(n.v.t.)	zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	9
(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp)	10

Toelichting bekwaamheidsscores

Vermeld voor elk van de 28 competenties uw bekwaamheidsscore (hoe bekwaam u in deze competentie bent). Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van het soort opdrachten waarin u deze bekwaamheid heeft opgedaan en heeft getoond.

In agile opdrachten IPMA-C	In complexe agile opdrachten IPMA-B	Leidt tot score
geen ervaring	geen ervaring	0
(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	3
beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	4
redelijke bekwaamheid (u bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	5
grote bekwaamheid (u bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	6
zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	redelijke bekwaamheid (u bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	7
u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	grote bekwaamheid (u bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	8
(n.v.t.)	zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	9
(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	10

4. Agile opdrachten

Aan de hand van deze lijst kunt u en kunnen wij vaststellen of uw opdrachten en uw ervaring aan de eisen voor hercertificering voldoen. De complexiteit is bepalend voor het verschil tussen opdrachten op IPMA B- of C-niveau. De complexiteitseisen staan verderop in dit document.

Om in aanmerking te komen voor hercertificering IPMA-B of -C dient u in de laatste 5 jaar minimaal 30 maanden praktijkervaring aan te tonen in het leiden van Agile opdrachten. U beschrijft in dit document zoveel opdrachten dat u daarmee aantoont minimaal aan deze ervaringseis te voldoen. In het document is ruimte om de opdrachten te beschrijven. Als u minder dan dit aantal nodig heeft om aan deze eis te voldoen, kunt u de rest leeg laten.

Vul per opgevoerde opdracht alle gevraagde informatie in c.q. vink alle vakjes aan. Indien u onverhoopt geen exacte gegevens (meer) beschikbaar heeft - bijv. over het exacte budget of aantal uren, dient u een zo zorgvuldig mogelijke inschatting te maken.

Indien u niet alle door ons in het document gevraagde informatie verstrekt, kan IPMA Certificering uw hercertificering niet verwerken.

Wat is een B- of C- agile opdracht ?

De complexiteit zoals u deze invult bij **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de opdrachten. De complexiteit wordt bepaald door een groot aantal factoren. U dient dan ook bij elke opdracht op te geven welk complexiteitsniveau dat project volgens u heeft: B of C.

Onderstaande lijst geeft een indicatie van de verwachte minimumomvang van een 'typisch' B- of C-opdracht. Dit zijn geen minimumeisen; de getallen hebben het karakter van richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

Factoren van projectcomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA C	Indicatieve richtlijnen IPMA B	Indicatieve richtlijnen IPMA A
Periode dat u verantwoordelijk agile Leader was	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Geplande doorlooptijd van de opdracht	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Werkelijke doorlooptijd	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Aantal mensen (direct en indirect) aangestuurd	≥ 5	≥ 10	≥ 30
Aantal uren van de door u (direct en indirect) aangestuurde mensen	≥ 1.100	≥ 6.250	≥ 30.000
Aantal uren door u als agile Leader aan de opdracht besteed	≥ 200	≥ 700	≥ 2.400
Aantal belanghebbende partijen	≥ 4	≥ 8	≥ 16, waarvan min. 6 op directieniveau

5. Complexiteit van uw opdrachten

De complexiteit van een Agile Leadership opdracht wordt bepaald aan de hand van dezelfde dimensies.

Daarom wordt u verzocht bij 5. Complexiteit elk van uw opgevoerde opdrachten per complexiteitsdimensie te scoren op een schaal van 1 t/m 4 (zeer lage complexiteit t/m zeer hoge complexiteit). De maximale score is $10 \times 4 = 40$.

Een opdracht telt alleen voor IPMA C mee, indien zowel aan alle cijfermatige criteria als aan de complexiteitsscore van minimaal 16 voldaan wordt.

een opdracht telt voor IPMA-B mee, als aan de complexiteitsscore van 25 voldaan wordt.

Agile Leadership complexiteit

Op de volgende pagina's wordt een uitleg gegeven van de tien complexiteitsdimensies voor Agile Leadership opdrachten.

Om u ook een indruk te geven van de complexiteitsniveaus, wordt voor opdrachten per dimensie een indicatieve beschrijving (een "vignet") gegeven. Hierin vindt u kenmerken dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen opdrachten, programma's te scoren.

Complexiteitsvignetten Agile

OPDRACHTEN				
Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:	1	2	3	4
1 - Output-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.	Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen binnen het project.	De opdracht heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen op afdelings- of divisieniveau binnen de eigen organisatie.	De opdracht wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig van de hoogste niveaus binnen de eigen organisatie.	De opdracht wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig vanuit de hoogste niveaus van meerdere organisaties, die belang hebben bij of invloed hebben op het project.
2 - Procesgerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het aantal userstories, kaders en onderlingen afstemming, taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; De teams en communicatiestructuur; en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het project.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de tientallen, kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn meerdere deelopdrachten met verschillende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de honderden, 'blue collar' werkuren > 30.000 en/of kennisintensieve werkuren > 6.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de duizendtallen, 'blue collar' werkuren > 100.000 en/of kennisintensieve werkuren > 30.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken.
3 - Input-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het verwerven en financieren van de nodige budgetten (eventueel uit meerdere bronnen); de diversiteit van of het gebrek aan middelen (zowel menselijke als andere); en de processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop.	Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.	De financiering is geen zorg voor het project. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk tijdens De opdracht geborgd worden. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door De opdracht geborgd worden. Er wordt (minimaal gedeeltelijk) gebruik gemaakt van externe financiering. Verwerving- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.

OPDRACHTEN Score: Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
4 - Risico-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van De opdrachten de daarvan afhankelijke initiatieven.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van de opdracht bekend en kunnen niet allemaal worden meegenomen in het kader van de oplevering van features en userstories.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen De opdrachten heeft aandacht op afdelings- of divisieniveau binnen de organisatie. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van De opdrachtbekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen De opdrachten heeft aandacht op het hoogste niveau van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op plaatselijk niveau. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van De de opdracht bekend en kunnen niet allemaal worden meegenomen in het kader van de oplevering van features en userstories.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen De opdrachten heeft directe impact op de strategie van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op (inter)nationaal niveau. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van De opdrachtbekend niet goed in te schatten.
5 - Strategie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> <ul style="list-style-type: none"> - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die De opdrachtkunnen beïnvloeden; - het belang van het eindresultaat voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden, de informele invloed, belangen en weerstand rond het project, en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard. 	De opdracht wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er geen of slechts in beperkte mate sprake was van politiek, informele invloed en weerstand.	De opdracht wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij De opdracht last had van politiek, informele invloed en weerstand.	De opdracht betreft de implementatie van nieuwe strategie, waarbij sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand binnen de organisatie.	Door De opdracht wordt nieuwe roadmap gedefinieerd en geïmplementeerd, waarbij er sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand op het hoogste niveau van meerdere organisaties.

OPDRACHTEN Score: Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken en afhankelijkheden tussen De opdracht de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).	De opdracht wordt in geringe mate geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	De opdracht wordt intensief geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	De opdracht introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	De opdracht introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn.
7 – Sociaal-culturele complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de sociaal-culturele dynamiek. Deze kan onder meer bestaan uit de raakvlakken met deelnemers, belanghebbenden of organisaties van verschillende sociaal-culturele achtergronden, of het te maken krijgen met verspreide teams.	Alle deelnemers aan De opdracht hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie.	Er zijn enkele deelnemers met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.	Er zijn meerdere deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdszones.	Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdszones.
8 – Team-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de eisen aan het management en leiderschap binnen het project. Het gaat hier om de complexiteit dit ontstaat door de wisselwerking van de team(s) en hun volwassenheid en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing van u als agile Leader die de team(s) nodig hebben om te leveren.	Binnen De opdracht is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen De opdracht zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken.	Binnen De opdracht zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken.	Binnen De opdracht zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisatie die onderling moeten samenwerken.

OPDRACHTEN Score: Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
9 - Innovatie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van technische innovatie binnen het project. Dit omvat bereidheid tot leren en de bijbehorende vindingrijkheid die nodig is om te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	Binnen De opdracht worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.	De opdracht is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of werkwijze al enige ervaring opgedaan.	De opdracht richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan.	De opdracht richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie waarbij (op onderdelen) de resultaten vooraf niet voorspelbaar zijn.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van De opdracht is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de coördinatie, de communicatie, het bevorderen en het verdedigen van de belangen van De opdracht bij anderen.	De agile Leader rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep. Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van De opdracht elders te verdedigen.	De agile Leader rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De agile Leader verdedigt de belangen van De opdracht binnen de organisatie.	De agile Leader rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarbij zijn invloed terug te vinden is in de besluitvorming. De agile Leader verdedigt de belangen van De opdracht binnen de betrokken organisatie(s).	De agile Leader rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van wederzijdse beïnvloeding. De agile Leader verdedigt de belangen van De opdracht op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s).

Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elke keer dat u bij een complexiteitsdimensie een score van 3 of 4 heeft gegeven geeft u een korte toelichting ('waarom deze score'). U vermeldt hiervoor het volgnummer van de Agile opdracht, het volgnummer van de complexiteitsdimensie (1-10) waarvoor u een toelichting geeft en uw score op deze dimensie (3 of 4) en de toelichting.

Als u meer toelichtingen moet geven dan het aantal regels wat beschikbaar is, kunt u deze in een aparte bijlage toevoegen.

In essentie is de complexiteit een resultante van vier aspecten:

- **aantallen** (hoe meer teamleden, teams, uren, (deel)opdrachten, (groepen) stakeholders, (soorten) risico's etc., hoe complexer)
- **variëteit** (hoe meer teamleden, teams en andere belanghebbenden verschillen qua rol, belangen, perceptie, doelen, cultuur, taakvolwassenheid, locatie etc., en hoe meer de visie van elk van hen op de beoogde agile opdrachten verschilt, hoe complexer)
- **afhankelijkheid** (hoe meer de beoogde agile Leadership resultaten, -doelen, -taken, -processen etc. wederzijds strijdig én van elkaar afhankelijk zijn en/of strijdig met en/of afhankelijk van de strategie, doelen, taken, processen etc. van de organisatie(s), hoe complexer)
- **onvoorspelbaarheid** (hoe vager beschreven, onduidelijk/voor meerdere interpretaties vatbaar en/of hoe meer aan verandering (bijv. van inzicht) onderhevig de Agile opdrachten -doelen, -resultaten, -risico's en/of de door de Agile opdrachten geraakte organisatieprocessen en/of afdelingen etc. zijn, hoe complexer).

Het eerste aspect wordt deels geborgd door de cijfermatige complexiteitscriteria als boven vermeld. Wij verzoeken u daarom bij uw toelichting met name in te gaan op de andere drie aspecten.

Natuurlijk zullen de assessoren uw argumentatie bestuderen en een eigen conclusie trekken of zij het met uw scores eens zijn.

6. Ervaring in andere rollen

Als u niet aan het minimumaantal ervaringsmaanden komt - bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie / rol heeft vervuld - kunt u een verzoek indienen om deze andere ervaring ook mee te laten tellen. Er is ruimte om twee rollen te beschrijven.

Deze rollen moet in een leidinggevende rol zijn met een relatie tot het totale domein van projectmanagement. De beoordeling of en zo ja, in hoeverre deze ervaring mee mag tellen, is aan IPMA Certificering.

Voorbeelden van dergelijke rollen zijn:

- Een lijnfunctie / rol zoals Hoofd van een project- of programmamanagement- of PMO-afdeling
- Project- Programma- of Portfoliomanager
- Contractmanager, testmanager, projectcontroller, e.d.
- Adviseur/begeleider projectmanagement, opdrachtgever van projecten e.d.

Let op!

Indien u hier niets invult (dit is de standaardoptie), gaan wij er van uit dat u van deze mogelijkheid geen gebruik wenst te maken.

Er is ruimte voor 2 rollen. Vul voor elke rol in:

- de naam van de rol c.q. de functie / rol
- start- en eindmaand en -jaar dat u deze rol/functie / rol heeft vervuld
- de organisatie waar u deze rol/functie / rol heeft vervuld
- de branche waar deze organisatie werkzaam is
- een korte beschrijving (max. 4 regels) wat deze rol/functie / rol voor werkzaamheden inhoudt.

Maak daarnaast voor elke rol een inschatting van de complexiteit van deze rol. Zie voor een beschrijving van de complexiteitsdimensies de voorgaande pagina's. U wordt verwacht zelf een 'vertaling' te maken van de dimensies - die primair bedoeld zijn voor het vaststellen van de complexiteit van opdrachten - naar de complexiteit van de rol in kwestie.

De complexiteit van deze rollen moet aantoonbaar minimaal op het te hercertificeren niveau zijn, dan wel maximaal één niveau lager. Dit niveau wordt gecontroleerd door IPMA Certificering. Deze andere ervaring kan, indien geaccepteerd door IPMA Certificering, alleen meetellen voor maximaal 12 maanden en telt dan altijd mee als "ervaring op één niveau lager".

U dient in het Hercertificeringsdocument deze optie aan te vinken en in de toelichting uitgebreide informatie vertrekken over uw werkzaamheden in die rol(len).

Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elke keer dat u bij een complexiteitsdimensie een score van 3 of 4 heeft gegeven geeft u een korte toelichting ('waarom deze score'). U vermeldt hiervoor het volgnummer van de rol, het volgnummer van de complexiteitsdimensie (1-10) waarvoor u een toelichting geeft, en uw score op deze dimensie (3 of 4) en de toelichting.

Als u meer toelichtingen moet geven dan het aantal regels wat beschikbaar is, kunt u deze in een aparte bijlage toevoegen.

7. Continuous Professional Development (CPD)

Ervaringseisen

Om in aanmerking te komen voor hercertificering moet u aantonen dat u in de 5 jaar na uw vorige (her)certificering minimaal 175 uur heeft deelgenomen aan activiteiten waarmee u uw Agile Leadership en/of project (management) vaardigheden op peil heeft gehouden. Dat is gemiddeld 35 uur per jaar.

Let op!

Aangezien wij onder "het vakgebied Agile Leadership en projectmanagement" ook programma- en portfoliomanagement rekenen, verzoeken wij u overal waar alleen 'project' staat, deze te lezen als 'project en/of programma en/of portfolio'.

7a. Uw Agile Leadership en projectmanagement gerelateerde activiteiten.

De volgende activiteiten vallen hieronder:

- het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen
- het bijwonen van congressen, seminars en lezingen etc.
- het geven van opleidingen, trainingen en cursussen
- het spreken op congressen, seminars en lezingen

- het schrijven van artikelen of boeken
- het adviseren van agile leaders en/of organisaties over opdrachten en/of projectmanagement
- het uitvoeren van assessments op opdrachten
- het begeleiden en beoordelen van agile leaders.
- het volgen van activiteiten via [IPMA connect](#). Dit is het platform van IPMA-NL met diverse interessante bijeenkomsten over het vakgebied.

Alle activiteiten dienen een directe relatie te hebben met het vakgebied projectmanagement. Geef zo veel mogelijk relevante info en vul alle vakken in. Geef aan op welke competentie-elementen deze activiteit onder meer betrekking had.

Een lijst van de competentie-elementen is te vinden bij onderdeel 3. Zelfassessment.

Beschrijvingen van de competenties vindt u in IPMA Referentie Gids ICB4 in een Agile World en de Individual Competence Baseline 4 <https://Agile.ipma.world/individuals/standard/>

Geef uw tijdsbesteding in uren dan wel reken deze om naar uren (1 dag = 8 uur).

7b. Lidmaatschap IPMA-NL of IPMA-zusterorganisatie

Het lidmaatschap van IPMA-NL (of een IPMA-zusterorganisatie) telt mee voor 15 uur per heel jaar dat u lid bent. Of naar evenredigheid bij een deel van een jaar. U kunt maximaal **75 uur** in vijf jaar opgeven.

Wij gaan ervan uit dat u als lid periodiek lezingen, congressen, interessegroepen, seminars e.d. bijwoont. Wij stellen het op prijs als u de activiteiten invult die u zoal heeft bijgewoond.

Let op!

Het spreekt vanzelf dat activiteiten niet tweemaal meetellen. Als u van deze optie bij b) gebruik maakt, kunt u deze IPMA-activiteiten niet óók bij a) opvoeren.

7c. Een korte schets van wat bovenstaande u heeft gebracht

Wij verzoeken u tot slot om kort en kernachtig aan te geven wat u aan extra kennis, kunde en/of inzicht heeft opgestoken van één of meer van deze beschreven activiteiten.

8. Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen

U kunt deze ruimte gebruiken voor eventuele relevante aanvullende informatie.