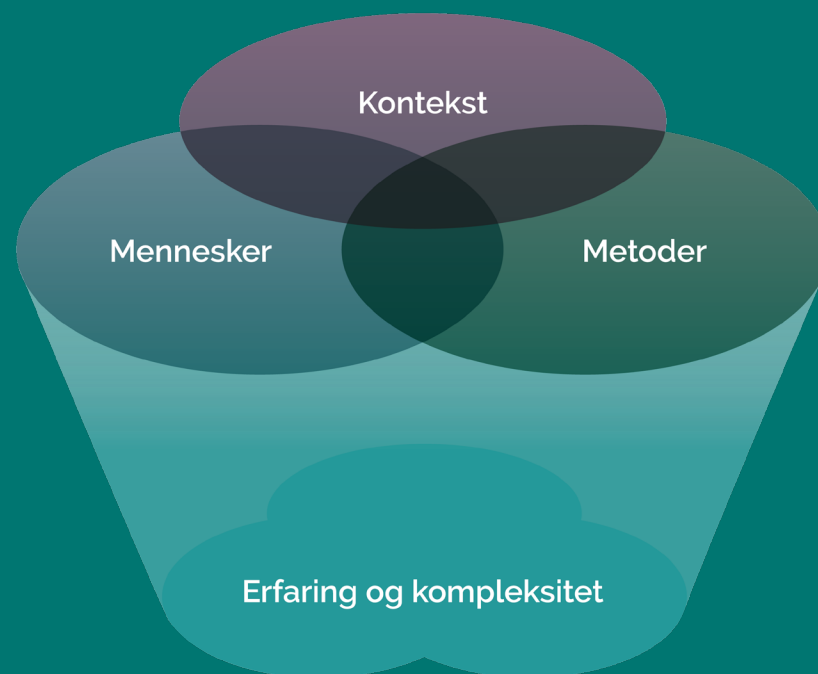


Certificeringsguide

IPMA Agile Leadership Certificering · 2025

Niveau C



Medbringes enten trykt eller elektronisk til Introduktionssessionen

1.	Introduktion til IPMA Niveau C	side 3
TRIN 1: CV, SELVVURDERING OG EKSAMEN		side 15
2.	CV om uddannelse, karriere mv.	side 16
3.	Grundlag for kompetencevurdering	side 20
4.	Selvurdering af kompetencer	side 24
5.	Eksamen	side 29
TRIN 2: WORKSHOP		side 32
6.	Workshop	side 33
TRIN 3: INTERVIEW OG VURDERING		side 34
7.	Interview med assessorer	side 35
8.	Endelig assessorvurdering	side 37
ANDEN ORIENTERING		side 39
9.	Introduktion til recertificering	side 40
10.	Udarbejdelse af egen udviklingsplan	side 41
11.	Praktiske oplysninger	side 43



1. Introduktion til IPMA Niveau C

Formålet med introduktionssessionen

Vejlede

Sådan kan du bedst verificere dine kompetencer i agile leadership over for assessorerne.

Inspirere

Sådan kan processen også give et yderligere løft af dine kompetencer i agil ledelse.

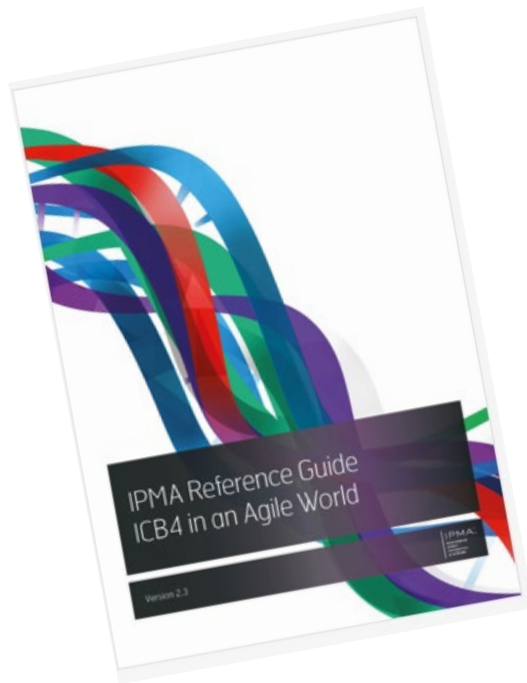


IPMA® Agil Leadership Certificering – kort fortalt

IPMA®



SCRUM
SAFe
Etc.



1. Teste udvist kompetence

i at udføre agile leadership – ved at anvende viden og erfaringer på en værdiskabende måde.

2. Vurderer både udviste kompetencer og erfaring

og evnen til at få disse kompetenceområder til at forstærke hinanden.

3. Bedømmes af to kompetente assessorer

som selv er IPMA® Certificerede og har erfaring i vurdering af personer.

4. Deltagelse i certificering er en selv-læreproces

som i sig selv kan give et markant kompetenceløft.



Krav til Niveau C agile leadership certificering

1. Komplexitet

Kompetent til at lede agile udviklingsaktiviteter af mindre kompleks karakter og at assistere med ledelsen af agile udviklingsaktiviteter af kompleks karakter (kompleksitet min. 16)

Indebærer at kandidaten kan lede en større gruppe deltagere.

2. Erfaringsanvendelse

Mindst 36 mandmåneders erfaring med agil ledelse af mindre komplekse aktiviteter. (kompleksitet min. 16).

De 36 mandmåneders skal højst være 6 år gamle, men vi accepterer op til 10 år, hvis det er begrundet (barsel, anden orlov eller linjeledelse).

Har skabt ledelsesmæssige værdier, der fører til gode resultater.

De opnåede resultater er løbende blevet anvendt i nye situationer/aktiviteter.

3. Competence

Er kompetent til at anvende kompetencerne fra "IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World" i mindre komplekse situationer" svarende til 3 på kompetenceskalaen der vises på side 25 i certificeringsguiden.

Bør også reflektere over egen anvendelse og foretage justeringer.



Kodeks for IPMA Certificerede

Som IPMA Agil Leadership Certificeret projektleder gælder:

- Agerer proaktivt og tager ansvar for ledelsesprocesserne.
- Ser sig i stand til at varetage de ledelsesopgaver man påtager sig.
- Er redelig over for de involverede parter; giver rigtige og relevante oplysninger, overholder aftaler og informerer om situationer der kan skabe interessekonflikt.
- Opmuntrer og støtter de medvirkende i deres bestræbelser på at udvikle kompetencer– fagligt og adfærdsmæssigt.
- Vedligeholder og udvikler egne agile kompetencer i takt med udviklingen inden for faget.
- Videregiver ikke fortroligt materiale fra certificeringen. Miskrediterer ikke IPMA certificeringen eller henviser til denne på en vildledende måde.
- Kalder sig ikke IPMA Certificeret hvis man ikke længere er certificeret.



1. Annullering af certifikat

Hvis IPMA-certificeringen i Danmark bliver gjort opmærksom på, at en certificeret projektleder opfører sig uetisk og ikke lever op til kodekset, vil IPMA-certificeringen i Danmark undersøge sagen nærmere.

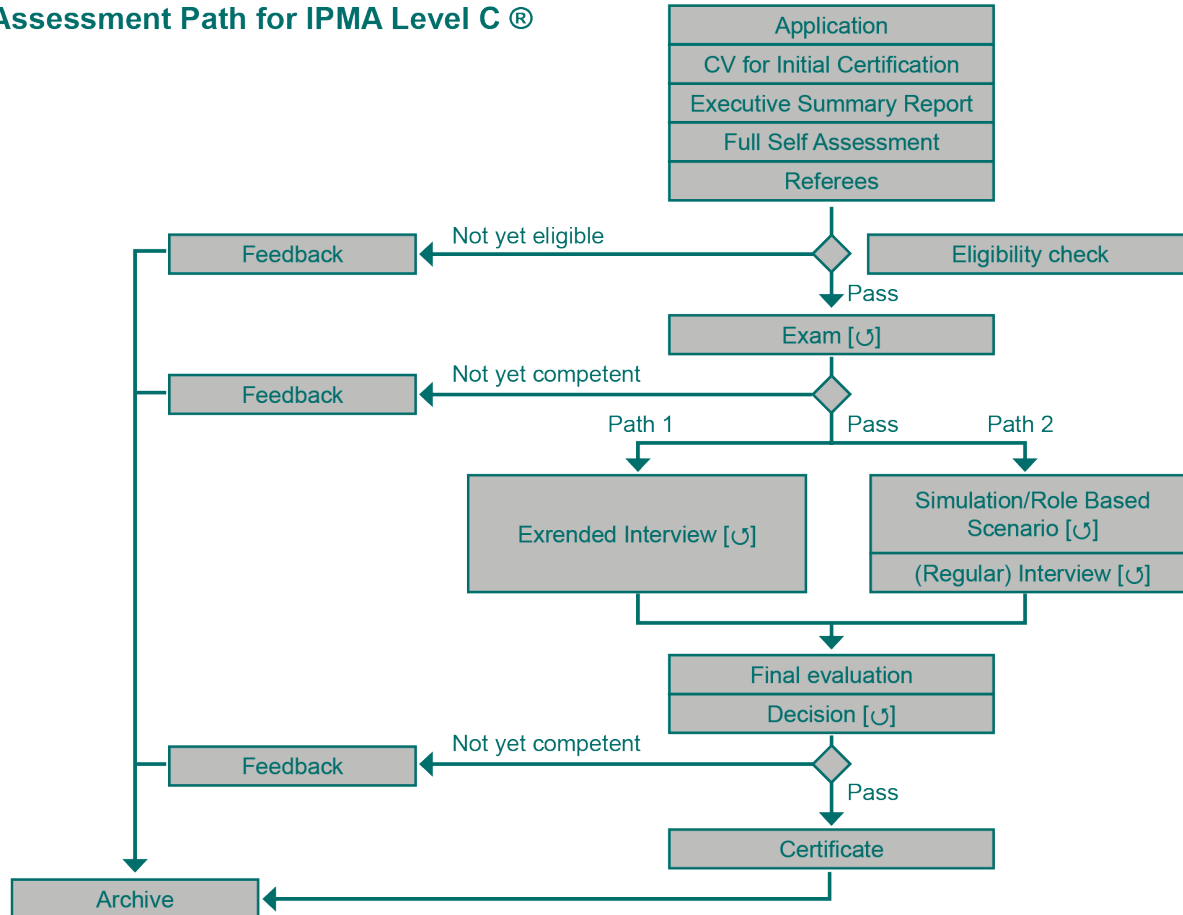
Den certificerede vil naturligvis blive involveret i denne undersøgelse.

Undersøgelsen kan resultere i, at certifikatet sættes til ophør.



Certificeringsproces

Assessment Path for IPMA Level C[®]



[U] = If deemed not yet competent at the first attempt step can be repeated once.



IPMA Agile Leadership 2025 niveau C

Niveau C C60 Agile	Hørsholm	Vejle
Tilmelding senest	16. januar	16. januar
Introduktionssession online	24. januar kl. 10-16	24. januar kl. 10-16
CV og Selvvurdering via online portal	26. februar	26. februar
Skriftlig eksamen online	10. marts 9.00 – 12.00	10. marts 9.00 – 12.00
Første tilbagemelding via online portal	8. april	8. april
Workshop og interview	24. april kl. 9-18	25. april kl. 9-18*
Fysisk møde / online		

Niveau C C61 Agile	Hørsholm	Vejle
Tilmelding senest	14. august	14. august
Introduktionssession online	18. august kl. 10-16	18. august kl. 10-16
CV og Selvvurdering via online portal	24. september	24. september
Skriftlig eksamen online	3. oktober 9-12	3. oktober 9-12
Første tilbagemelding via online portal	22. oktober	22. oktober
Workshop og interview	13. november kl. 9-18	14. november. kl. 9-18*
Fysisk møde / online		

Vi starter til tiden så mød venligst rettidigt op.

Samlet indsats op til 120 timer



Forplejning under certificeringsforløbet

Workshop

- Morgenmad
- Frokost
- Eftermiddagspause kaffe/te, kage/frugt
- Vand i lokalet

Interview

- Kaffe/te/vand



Deltagelse i studiegrupper

- Afklaring af hvem der ønsker at indgå i studiegrupper.
- Vælg én facilitator for hver ca. fire interesserede i studiegrupper.
- Skemaer til registrering af navn, virksomhed og e-mail på de ca. fire i hver gruppe.
- Kontakt informationer udveksles efter introduktionssessionen og de interesserede aftaler selv møder og kommunikation.
- Anbefales ét møde om CV og Selvvurdering.



Sammensætning af studiegrupper

Navn/facilitator:

Virksomhed:

E-mail:

Navn:

Virksomhed:

E-mail:

Navn:

Virksomhed:

E-mail:

Navn:

Virksomhed:

E-mail:

1. Assessorer

Samlet oversigt over assessorer findes på vores
webseite: [Organisation - IPMA](#)

Såfremt du er inhabil i forhold til nogle af
assessorerne, bedes dette oplyst så hurtigt som
muligt.



Inhabetetsskema

Som grundlag for tilrettelæggelse af certificeringsprocessen.

Afleveres ved Introduktionen – hvis det er relevant!

Navn:

Virksomhed:

Workshop

Ved workshop under arbejdes i grupper med ca. 4 deltagere. Det er en fordel både for dig og dine kollegaer, at I ikke tidligere har arbejdet tæt sammen og/eller kender hinanden godt.

Oplys venligst navne på, hvem du **ikke** bør være i gruppe med:

Navn:

Navn:

Navn:

Assessorudpegning

Det er vigtigt, at assessorerne er helt neutrale i forhold til kandidaten – og alene bedømmer denne ud fra det, der foregår i certificeringsprocessen. Derfor må du gerne lade os vide, om du mener, at nogen af assessorerne **ikke** bør medvirke ved din certificeringsproces – inklusiv en kort begrundelse:

Assessor:

Begrundelse:

Assessor:

Begrundelse:



TRIN 1: CV, SELVVURDERING OG EKSAMEN

2. CV om uddannelse, karriere mv.

Filer med CV og selvvurdering er tilgængelige på IPMA.dk inden introduktionssessionen og vil blive gennemgået side for side under introduktionen.





Beskrivelse af den krævede erfaring

Beskrivelse af den krævede erfaring er et formelt IPMA-krav

Derudover er det nyttigt at reflektere over dit karriereforløb som agil leder – det giver input til din kompetence-vurdering.

Erfaringskravet på C niveau er 36 måneders erfaring af agile aktiviteter af mindre kompleks karakter.

Du skal dokumentere dette minimumskrav ved at give en nærmere beskrivelse af dine agile aktiviteter. Det anbefales, at du medtager erfaring ud over de 36 måneder – op til 40 måneder, i denne beskrivelse. Yderligere erfaring dokumenteres i ”Omfang og art af agile erfaringer”.



Beskrivelse af den krævede erfaring

Eksempel:

3 agile aktiviteter med kompleksitet mindst 16 i tre forskellige virksomheder for at optjene 36 måneder

- Udfyldt ”omfang og art af agile erfaringer” for alle dine agile aktiviteter.
- Udfyldt ”fordeling af egne mandmåneder pr. år” for alle dine agile aktiviteter.
- ”Beskrivelse af den krævede erfaring” inkl. hovedleverancer, virksomhed, organisatorisk setup, omfang af ressourcer og ”Karakterisering af ledelseskompleksitet” for udviklingsaktivitet 1, 2 og 3.
- Beskriv 6 ledelsesudfordringer fra en enkelt agil aktivitet. Du vælger selv hvilken aktivitet du vil anvende fra din detaljerede beskrivelse.



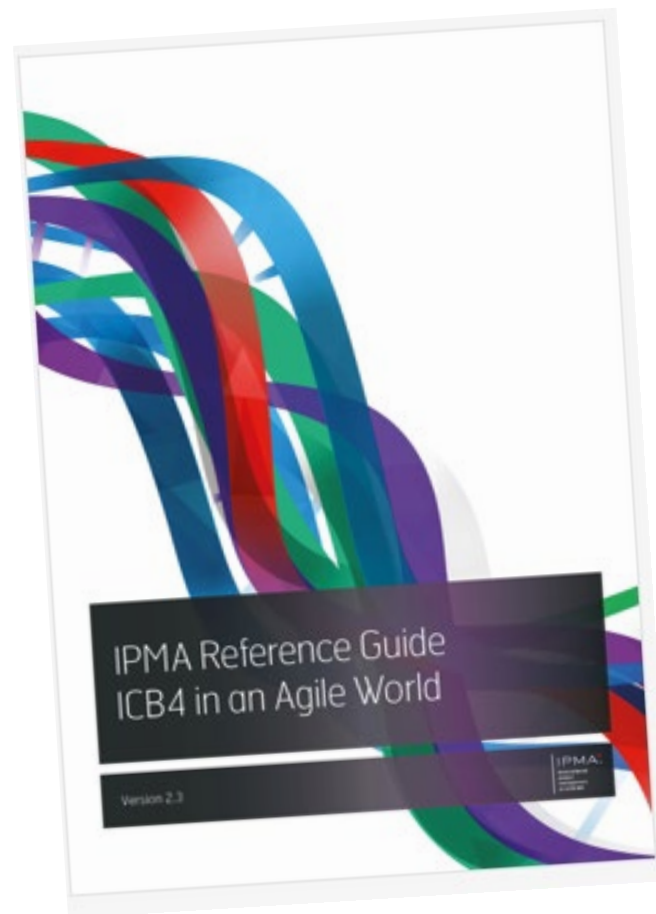
Sparring vedr. erfaringsanvendelse

Individuelt bruges 15 minutter på følgende:

1. Beskrivelsen af et udvalgt projekt
"Omfang og art af erfaring".
2. Scoringen for ét af de 10 parametre i skemaet
"Karakteristik af ledelseskompleksitet".
3. Eksempel på beskrivelse af udfordringer,
initiativ, resultater og læring.

Herefter besvares spørgsmål i plenum.

3. Grundlag for kompetencevurdering





1. Introduktionssession

Få overblik over værktøjet og lejlighed til at træne udvalgte elementer.

2. Selvvurdering

Gennemarbejde selvvurdering inden for de tre kompetenceområder *Perspective*, *People* og *Practice*.

3. Sparringsmøde

Drøfte resultatet igennem med en sparringspartner. Sigtet er både at få tilbagemelding, og at du bliver bevidst om flere sider af dine kompetencer.

4. Udviklingsplan

Planlægge en videreudvikling af dine generelle kompetencer i ledelse af agile aktiviteter og/eller til specifikke initiativer i dine aktuelle aktiviteter for at forbedre ledelsen.
Igen kan sparring opmuntre til nye initiativer.



3. Formålet med selvvurdering af kompetencer

Gennemgang af kompetenceelementerne giver dig overblik over pensum til den skriftlige eksamen.

Ved selvvurdering finder du ud af, hvor du har brug for ”at læse op” inden eksamen.

Aflevering af selvvurdering er et af de formelle krav til certificering – og indgår i den samlede bedømmelse.



3. Strukturering af kompetenceelementer

Kompetenceområde *Perspective* (kontekst)

De kompetencer der kræves for at kunne navigere i forhold til omgivelser.

Kompetenceområde *People* (mennesker)

De kompetencer som er nødvendige for at få succes i relation med mennesker.

Kompetenceområde *Practice* (metoder)

De metodekompetencer som er nødvendige i agil ledelse.

28 kompetenceelementer i alt på niveau C.

Practice "Select and balance" er ikke aktuel på niveau C

4. Selvvurdering af kompetencer

Afprøvning vedr. Practice

For kompetenceelement Practice 10: Plan, adapt and control” foretages først en umiddelbar vurdering af dine kompetencer på en skala fra 0 – 6, hvor en C-certificeret skal ligge på 3.

Derefter læses side 51 i ”IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World” samt beskrivelsen af skalaen på side 25 i certificeringsguiden, hvorefter du vurderer igen.

Hvis du stadig er usikker på din score, anbefales det at du vurderer dig selv på de enkelte ”Key Competence Indicators / Measures” på side 52 i ”IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World”.

Hvis du herefter stadig er uklar på din score, opfordres du til at diskutere scoren med din sparringspartner.

4.

Selvurdering af kompetencer

IPMA niveau	Score	Definition	Beskrivelse	Kompetence
A	6	Ekspert	Jeg udvikler og tilpasser mit lederskab og mine metoder afhængig af omstændighederne. Jeg underviser, rådgiver og coacher typisk mange teams, organisationer eller hele virksomheden og opnår strålende resultater.	Anvender
	5	Anvender i meget komplekse situationer	Jeg leder typisk flere teams, organisationer eller afdelinger med +100 ansatte.	
B	4	Anvender i komplekse situationer	Jeg leder som oftest flere teams.	
C	3	Anvender i mindre komplekse situationer	Jeg leder som oftest et enkelt team.	
D	2	Forstår	Jeg forstår indholdet og formålet med kompetencen.	Viden
	1	Genkender	Jeg genkender begrebet og huske indhold og formål med kompetencen.	
Ingen	0	Ingen kompetence	Jeg kan ikke genkende begrebet hvad angår indhold og formål.	



Krav til udfyldelse af selvvurdering

- Vurder din kompetence i kolonnen ”Score (0-6)” pr. kompetence (de grønne felter).
- Ved vurderingen kan benyttes halve skalatrin. Eksempelvis 2; 2,5; 3.
- Verificer scoren på kompetenceelement niveau (de grønne felter).
- Vi opfordrer til at du desuden scorer og verificerer pr. ”Key Competence Indicators / Measures” niveau, men dette er ikke et krav.
- Verificer dit kompetenceniveau ved kun at

referere til en agil aktivitet pr. element, hvor ”spidskompetencen” er udvist. Brug numrene i CV’et: U1, U2 etc.

For hver aktivitet tilføjer du et begrundende udsagn eller et par specifikke nøgleord, der viser essensen af dine anvendelser.

- Mindst 23 kompetencer skal scores til mindst 3,0.

Skal afleveres som led i certificeringen



Krav til indholdet i CV og selvvurdering

Materialet er resultat af egne overvejelser.

Er det afskrift fra aktuelle eller tidligere kandidater, nedsætter det troværdigheden og kan føre til, at du ikke består certificeringen.

Filerne uploades online – [guide og login findes her](#)

Navngivning:

- (Word-dok): Runde Fornavn Efternavn – CV ÅÅ-MM-DD
- (Excel-dok): Runde Fornavn Efternavn – selvvurdering ÅÅ-MM-DD

På anmodning skal afleveres opdateret materiale – hvis det eksempelvis ikke er komplet. Ved nye udgaver ændres datoen.

Det modtagne materiale opbevares i 6 år. Herefter bliver det slettet/makuleret.

Alt materiale bliver behandlet fortroligt.

4. En opfordring

Hvis du under din selvvurdering, finder eksempler på dokumenter, som dokumenterer din anvendelse af kompetencerne, opfordres du til at opbygge en mappe, som du kan medtage til interviewet enten i printet version eller på din egen PC.

Strukturer gerne mappen efter kompetencenumrene i "IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World" og indsæt så aktuelle dokumenter derefter.

Eksempel:

- Perspective 1: Strategy
- Perspective 2: Governance, structures and processes
- Perspective 3: Compliance, standards and regulations
- Osv.

5. Eksamen

Afholdes på WEB

Som en skriftlig eksamen på 3 timer.

Hvis du er ordblind – eller har problemer med at skrive på dansk – bedes du gøre os opmærksom på dette senest 3 uger før den skriftlige eksamen. Du vil så få tildelt 0,5 time ekstra til den skriftlige eksamen.

Hjælpemidler

Der tillades ingen hjælpemidler til eksamen.

Skriftlig eksamen på PC

- Vi anvender Moodle som eksamens platform
- Eksamen afholdes som et MS-teams møde og link til Moodle og logon-oplysninger modtages på mødet
- Du skal have dit WEB-kamera tændt under hele eksamen, og din mikrofon skal være slukket
- Under eksamen overvåges du af eksamensvagten



5. Opbygning af eksamen

Der vil udelukkende være åbne spørgsmål, som alle relaterer sig til et eller flere af kompetenceelementerne i "IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World".

Der kan anvendes begreber der er anvendt i "IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World".

Der kræves ikke viden om specifikke navngivne metoder eller værktøjer – du får mulighed for at nævne de metoder og værktøjer, som du ville vælge i den konkrete situation.

Husk at medbringe billedlegitimation til eksamen.

For at bestå, skal du have opnået mindst 60% af de opnåelige point.

Består en kandidat ikke eksamen – vil det blive oplyst i svarbrev efter trin 1. Kandidaten får herefter muligheden for at deltage i en ny eksamen, såfremt CV og selvvurdering er godkendt.

På vores hjemmeside kan du finde prisen for at deltage i en ny eksamen.



5. Eksempler på åbne spørgsmål

Spørgsmål 1 Leadership

Som agil leder er det vigtigt, at du tager ejerskab og viser commitment.

Beskriv 3 måder du opnår dette på.

Spørgsmål 2 Quality

Hvordan vil du sikre kvaliteten i det agile arbejde?

Spørgsmål 3 Plan, adapt and control

Når du arbejder agilt er forandringer forventelige. Hvordan arbejder du med ændringer når det giver kunden benefit? Giv 3 eksempler.



TRIN 2: WORKSHOP

6. Workshop

- Til hver gruppe er tilknyttet mindst to assessorer.
- Gruppen løser opgaver mens de observeres af de to assessorer.
- Hvert gruppemedlem vil få mulighed for at demonstrere sine agile kompetencer, ved på skift at være leder og teammedlem.
- Kandidaterne må ikke medbringe hjælpemidler (litteratur mv.).
- Der vil ligge eksemplarer af "IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World" i lokalet.
- Hvis gruppearbejdet er på "fejlkurs", vil assessorerne hjælpe gruppen på rette vej.



TRIN 3: INTERVIEW OG VURDERING



7. Interview med assessorer

Med udgangspunkt i CV, selvvurdering samt workshoppen gennemføres et individuelt interview med kandidaten.

Kandidaten bør medbringe ”IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World” samt CV og selvvurdering.

Der fokuseres på måden at gennemføre de agile aktiviteter på, dvs. ledelsesprocesserne og de valg, der blev foretaget.

Uklarheder fra selvvurdering skal uddybes. Assessorerne skal se mindst 23 kompetencer opfyldt (hvor scoren er mindst 3).

Kompetencer vurderes også via interviewet.

Interviewet tager ca. 1 time.

Hvis der er mindre end 4 kandidater på holdet tager interviewet 1,5 time.



7 Program for interview

Deltagere

Kandidaten og mindst to assessorer.

Dialog om kompetence

Tilbage melding på workshoppen.

Kandidatens CV inkl. erfaringsanvendelse.

Selvurderingen af kompetencer.

Dialog om kompetenceudvikling

Feedback fra assessorerne.

Indstilling til certificering

1. Assessorerne oplyser at de vil indstille.
2. Assessorerne oplyser at de IKKE vil indstille.
3. Assessorerne vil drøfte observationer med en tredje part – og informerer inden for én uge via. mail.

8. Endelig assessorvurdering

Udstedelse af certifikat

Certifikatet sendes til kandidatens filkartotek på [online portalen](#).

Det publiceres, hvem der modtager certifikat

- I tidsskriftet "Projektledelse".
- På www.ipma.world.

Hvis kandidaten ikke ønsker at blive publiceret, markeres dette på CV'et.



8. Appel af assessorafgørelser

En kandidat, der ikke føler sig retfærdigt behandlet, kan appellere sin afgørelse senest 30 arbejdsdage efter resultatet er meddelt.

Kandidaten skal skriftligt begrunde sin appel til certificeringsteamet i IPMA Danmark.

Det skal tydeligt fremgå, at der er tale om en formel appel.

Certificeringsteamet videreformidler appellen til IPMA Certification Board i Danmark sammen med relevante dokumenter fra kandidatens certificering.

Certification Boardet vurderer appellen og afgør, om der skal arrangeres en ny assessorvurdering.



ANDEN ORIENTERING

9. Introduktion til recertificering

Certifikatet har en gyldighed på 5 år.

Efter 5 år indsendes dokumentation af at du stadig:

- er aktiv som agil leder (min. 30 mandmåneder).
- arbejder med at udvikle dine kompetencer i agil ledelse (min. 35 timer pr. år i gennemsnit inden for de seneste 5 år).

Dokumentationen består i at du opdaterer materialet fra certificeringens trin 1.

Du opfordres til løbende at opdatere dit CV og din selv vurdering, da du derved sparer tid ved recertificering. Der kan forekomme ændringer i udformningen af hhv. CV og selv vurderingen, men du vil nemt kunne klippe informationer over i disse fra det materiale du løbende opdaterer.

I stedet for recertificering på samme niveau, kan du vælge at melde dig til certificering på et andet niveau. I dette tilfælde skal du gennemføre den komplette proces på det søgte certificeringsniveau.

Recertificering gennemføres halvårligt og hvis du godkendes, tilsendes nyt certifikat med en gyldighed på 5 år.

Husk at informere os, hvis du skifter mailadresse.

På vores hjemmeside kan du finde detaljeret beskrivelse af recertificeringsprocessen.

10. Udarbejdelse af egen udviklingsplan

I forlængelse af certificeringen anbefales, at du udarbejder en personlig plan for udvikling af egen kompetence for det næste års tid.

Planen skal med andre ord ikke afleveres i forbindelse med certificeringen.

Planlægningen tager udgangspunkt i den foretagne vurdering af egen kompetence.

Som første trin kan udarbejdes en oversigt over de hidtidige udviklingstiltag.

Opstil dernæst vigtigste mål/svage sider. Her anbefales at fokusere.

Kun hvis du kan huske målene, er der udsigt til at du også får gjort noget ved dem.



10. Planlægning af kompetenceudvikling

- Praktisere agil ledelse.
- Bruge sparringspartner / reflektere.
- Yde sparring og deltage i netværk.
- Deltage i seminarer / konferencer.
- Selvstudie af litteratur / retningslinjer.
- Deltage i kurser / uddannelse.

11. Praktiske oplysninger

Niveau C C60 Agile	Hørsholm	Vejle
Tilmelding senest	16. januar	16. januar
Introduktionssession online	24. januar kl. 10-16	24. januar kl. 10-16
CV og Selvvurdering via online portal	26. februar	26. februar
Skriftlig eksamen online	10. marts 9.00 – 12.00	10. marts 9.00 – 12.00
Første tilbagemelding via online portal	8. april	8. april
Workshop og interview	24. april kl. 9-18	25. april kl. 9-18*
Fysisk møde / online		

Niveau C C61 Agile	Hørsholm	Vejle
Tilmelding senest	14. august	14. august
Introduktionssession online	18. august kl. 10-16	18. august kl. 10-16
CV og Selvvurdering via online portal	24. september	24. september
Skriftlig eksamen online	3. oktober 9-12	3. oktober 9-12
Første tilbagemelding via online portal	22. oktober	22. oktober
Workshop og interview	13. november kl. 9-18	14. november. kl. 9-18*
Fysisk møde / online		

Vi starter til tiden så mød venligst rettidigt op

Samlet indsats op til 120 timer

11. Praktiske oplysninger

Hvis der på runden er fysiske møder:

Dansk Projektledelse

DTU Science Park | Deep Tech

Agern Allé 24, DK-2970 Hørsholm, Denmark

Eller

På en lokation i Vejle-området.

Tilbagebetaling ved afmelding

På vores webside kan du finde alle regler vedr. betaling for deltagelse i IPMA-certificeringen.

Evaluering af Introduktionen til IPMA Agile Leadership Certificering, Niveau C

Evalueringsskema – udsendes elektronisk

Er der umiddelbare refleksioner?