

# Toelichting invullen certificeringdocumenten IPMA A, B agile

*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u bij het invullen van het Agile Rapport (voor het certificeren IPMA Agile Leadership op niveau A of B).

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 1.0	16-03-2020	16-03-2020 / --

## Inhoudsopgave

Overzicht van de documenten en certificeringsfasen.....	3
Opbouw van deze toelichting.....	4
Structuur en opzet.....	4
Bijlagen.....	4
Leesbaarheid.....	4
Personalialia.....	4
Hoofdstuk 1 Achtergrond opdracht.....	5
Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in deze opdracht.....	7
Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren.....	11

## Overzicht van de documenten en certificeringsfasen

Hieronder staat een overzicht van de verschillende fasen in het certificeringsproces en de documenten die moeten worden ingevuld en ingeleverd in de diverse fasen:

Fase	IPMA-B	IPMA-A
0	Aanmelding (webformulier)	Aanmelding (webformulier)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringsdocument</li> <li>• Agile Portfolio</li> <li>• Zelfassessment</li> </ul> <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>	Intakegesprek op basis van eigen documentatie.
2	Theorie-examen ☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringsdocument</li> <li>• Agile Portfolio</li> <li>• Zelfassessment</li> </ul> <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>
3	Agile Rapport ☹ <i>Beoordeling rapport</i>	Agile Rapport ☹ <i>Beoordeling rapport</i>
4	Assessmentinterview ☹	Assessmentinterview ☹

Op basis van het Ervaringsdocument, de Agile Portfolio en het Zelfassessment vindt een beoordeling plaats t.a.v. de toelaatbaarheid voor het desbetreffende IPMA-niveau. De assessoren kunnen t.b.v. deze beoordeling om verheldering en/of aanvullende informatie vragen. Daarnaast kunnen zij de kandidaat een advies over het vervolgtraject geven.

Het teken ☹ geeft aan dat als die activiteit als onvoldoende wordt beoordeeld, deze activiteit éénmalig opnieuw uitgevoerd mag worden. Hiervoor worden de kosten van de desbetreffende fase nogmaals in rekening gebracht. Als een fase slechts één keer uitgevoerd mag worden (bijvoorbeeld de documenten m.b.t. toelaatbaarheid), stopt het traject bij een onvoldoende beoordeling.

### Let op!

Het gehele IPMA-A en -B traject (inclusief eventuele herhaalstappen) dient binnen 18 maanden na aanmelding te worden afgerond.

## Opbouw van deze toelichting

Dit document behandelt de diverse documenten voor de certificeringstrajecten Agile Leadership IPMA-A en -B. Het document geeft toelichtingen op en instructies voor het invullen van de diverse documenten.

## Agile Rapport (alleen IPMA-A en -B)

### Structuur en opzet

Het Agile rapport heeft deels een voorgeschreven structuur. Wij verzoeken u in deze structuur geen wijzigingen aan te brengen en alle paragrafen in te vullen. De structuur kent 3 hoofdstukken: Achtergrond, uw uitdagingen, en terugblik op uw functioneren.

### Let op!

Het rapport mag niet méér dan 25 pagina's én maximaal 10.000 woorden bevatten. De verplichte lettertypegrootte is 11-punts. U mag aanvullend maximaal 15 pagina's bijlagen toevoegen, deze zijn niet verplicht.

### Bijlagen

Bijlagen kunnen nuttig zijn, bijvoorbeeld wanneer de tekening van de Agile organisatie niet past in de ruimte bij paragraaf 1.8. Of als het voor het begrip van de opdracht naar uw oordeel essentieel is om bepaalde additionele informatie iets toe te voegen.

### Leesbaarheid

Probeer het rapport leesbaar te houden, door:

- In goed Nederlands te schrijven. In lopende, niet te lange zinnen. Inclusief lidwoorden, komma's etc.
- Het aantal buitenlandse, bijv. Engelse, (vak)termen te beperken door ze te vertalen of te omschrijven. Idem ten aanzien van specifieke in uw bedrijf gebruikte termen, omdat deze bij de assessor wellicht onbekend zijn. Algemene (agile) termen en -begrippen, bijvoorbeeld zoals gebruikt in de ICB4 of de Agile Referentiegids, leveren natuurlijk geen problemen op.
- Het aantal gebruikte afkortingen zo veel mogelijk te beperken. Leg ze zo nodig de eerste keer uit. Of voeg deze toe als aparte bijlage.
- In het gehele rapport alle betrokkenen te benoemen bij hun rol in de opdracht / werkzaamheden. Dus "Sponsor" of "Scrum Master", niet "J. Jansen".

### Personalia

Vul de 6 vragen in zoals de situatie was ten tijde van de opdracht. Dus bij welk bedrijf u toen werkzaam was, d.i. op de loonlijst stond. Indien de opdracht meerdere opdrachtgevers of sponsoren heeft gehad, vult u hier degene in die u als referent hebt opgegeven.

Op het voorblad is ruimte voor een afbeelding van uw product, logo, team of een andere relevante afbeelding. U mag deze ruimte ook leeg laten. U wordt verzocht in de rest van het rapport alleen afbeeldingen/schema's in te voegen, indien deze een bijzondere meerwaarde hebben voor uw verhaal, niet alleen als illustratie. Hiervoor geldt derhalve hetzelfde als t.a.v. bijlagen.

## Hoofdstuk 1 Achtergrond opdracht

Hoofdstuk 1 geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over de opdracht / werkzaamheden. Alle informatie moet betrekking hebben op uw opdracht.

### Paragraaf 1 (ICB4, 4.3.1 Strategie)

U werkt de informatie die u ook al in de Agile Portfolio heeft gegeven verder uit, zonder in herhalingen te vallen. U breidt deze uit met aanvullende informatie. Zoals: Hoe uw beoogde resultaat paste in de strategie van de klant/sponsor; hoe deze zich verhiel tot die van andere betrokkenen; hoe u dat vaststelde, bijv. aan de hand van een business case; welke bijdrage aan deze strategische afwegingen u eventueel zelf heeft geleverd.

### Paragraaf 2 (ICB4, 4.5.3 Scope)

U voegt de informatie toe die u ook al in de Agile Portfolio heeft gegeven heeft over de opdracht. Hoe bent u omgegaan met (aspecten van) de scope. Hoe u deze heeft vastgesteld en laten accorderen. Hoe u deze gebruikt heeft bij het structureren van uw opdracht; eventuele andere de opdracht structurerende acties.

### Paragraaf 3

Beschrijf de mogelijke positionering van uw opdracht binnen bijvoorbeeld een programma en/of mogelijke, voor een goed begrip van uw opdracht relevante relaties met andere opdrachten. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat u in uw beschrijvingen uitputtend bent. Niet alle relaties hoeven vermeld te worden, alleen degene die voor een goed begrip van de opdracht en uw aansturing daarvan relevant zijn.

### Paragraaf 4 (ICB4, 4.3.4 Invloed en belangen)

Beschrijf de machts- en invloedstructuren rondom de opdracht. U beschrijft hier met name de informele, feitelijke machtsposities, en hoe u de opdracht binnen deze invloed structuren heeft beschermd.

### Paragraaf 5

Beschrijf kort uw eigen taken en voeg specifieke taken en verantwoordelijkheden toe, voor zover relevant. Bijvoorbeeld: “Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de opdrachten het opleveren van de resultaten” en “Planning, aansturing teamleden, rapportage”, etc.

Geef daarnaast uw **bevoegdheden** aan. Zoals het selecteren van uw eigen teamleden, het inhuren van extern personeel, het bestellen en/of aankopen van materieel, het goedkeuren van bestedingen en procuratie. Het gaat hierbij om uw feitelijke bevoegdheden, en niet uw formele. Als bijvoorbeeld de verantwoordelijke afdeling uw verzoeken tot inhuur altijd zonder bezwaar inwilligde, had u de facto deze bevoegdheid.

### Paragraaf 6

Beschrijf de door u aangestuurde/ geadviseerde disciplines en de synergie met elkaar binnen uw agile opdracht. Vermeld welke verschillende (groepen) experts u binnen uw opdracht hebt aangestuurd

(direct of indirect). Bijvoorbeeld ontwerpers, product owners, scrum masters, testers. Dit geldt zowel voor interne als voor externe disciplines. Probeer u zich daarbij te beperken tot de belangrijkste 10 á 12 disciplines.

### Paragraaf 7

Toon de organisatie van uw opdracht (mag ook in een bijlage). Zie de Agile Portfolio voor een uitleg hoe deze te tekenen.

## Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in deze opdracht

In dit deel beschrijft u per competentie hoe u de opdracht heeft geleid en hoe u de complexiteit van deze opdracht heeft beheerst. Uw activiteiten beschrijft u in de vorm van STARS. Elke paragraaf heeft grofweg dezelfde opbouw:

- Een algemeen verhaal hoe u met dit onderwerp bent omgegaan. Hoe u bijvoorbeeld risicomanagement heeft opgezet en bewaakt.
- Eén of meer STARS/voorbeelden. Zoals van één specifieke risico of kans, hoe u daar mee omgegaan bent, en wat het resultaat van uw activiteiten was.

U beschrijft uw acties neutraal, zonder een oordeel over uw (of andermans) acties te vellen. Pas in hoofdstuk 3 geeft u uw mening en eigen oordeel over uw functioneren in deze opdracht.

### Let op!

U kunt de STARS die u in uw Zelfassessment hebt beschreven opnieuw gebruiken, waar en voor zover relevant. De hierdoor gecreëerde overlap in STARS is het logische gevolg van de beoordeling in fasen die IPMA Certificering Nederland hanteert.

Hoofdstuk 2 is verdeeld in 7 groepen. De groepen 1, 2 en 3 gaan over de inrichtingsfase van de opdracht/ werkzaamheden. Groep 5 over uw beheersing van de technische competenties (planning, uren, budget, scope e.d.) tijdens het verloop van de opdracht / werkzaamheden. De STARS in de overige groepen kunnen betrekking hebben op situaties gedurende de gehele opdracht.

### Let op!

Wijzigingen in planning, budget, scope etc. vertelt u dus niet in groep 3, maar in groep 5.

Informatie en een inhoudelijke beschrijving van deze competentie-elementen kunt u bijvoorbeeld vinden in de Referentie Gids ICB4 in een Agile omgeving. Per paragraaf wordt hieronder een korte nadere toelichting gegeven.

### Let op!

Indien u voor een of enkele competenties (bijv. ethiek of respect) geen concreet voorbeeld kunt noemen uit de huidige opdracht, mag u in een dergelijk enkel geval een voorbeeld geven uit opdracht 2 of 3 (zoals in uw referentiedocument genoemd). Geef dat dan wel aan.

U beschrijft per paragraaf hoe u de opdracht heeft geleid en de complexiteit heeft beheerst. Tussen de haakjes vindt u de competentie uit de Reference Guide ICB4 in een Agile Omgeving waar deze paragraaf naar verwijst.

## 1. Het waarom van de opdracht

### Paragraaf 1.1 De beoogde effecten (4.5.13: Verandering en transformatie)

Hoe uw beoogde opdrachtresultaat bijdroeg aan wijzigingen in het primair proces van de klant/opdrachtgever. Daarnaast de daarbij behorende systemen, producten of technologie en welke bijdrage aan (de voorbereiding of realisatie van) deze wijzigingen u eventueel zelf heeft geleverd.

### Paragraaf 1.2 De omgeving (4.3.2: Besturing, structuren en processen)

Geef aan hoe uw resp. de (klant-)organisatie opdrachtmanagement heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van de opdracht en het realiseren van de resultaten.

Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw opdracht tot de staande organisatie. In hoeverre u daar last of profijt van heeft gehad en welke activiteiten u in deze ontplooid heeft.

### Paragraaf 1.3 Relevante regelgeving (4.3.3: Compliance, wet- en regelgeving)

Uw activiteiten en bijdrage ten aanzien van de juridische en andere regelgevingsaspecten van/in de opdracht / werkzaamheden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het contract met de klant, samenwerkende partijen en leveranciers.

## 2 Uw aanpak van de opdracht / werkzaamheden

### Paragraaf 2.1 Eisen en doelen (4.5.2)

Welke eisen de klant/opdrachtgever (en derden, zoals gebruikers) aan de opdracht stelden. Hoe u deze inschatte en hoe u hiermee omging, bijv. ze prioriteerde.

### Paragraaf 2.2 Agile aanpak (4.5.1)

Uw inschatting van de (voor de diverse belanghebbenden meest relevante) criteria waarop ze het succes van de opdracht zouden beoordelen. Hoe u deze vaststelde en woog, en hoe dit uw inrichting van de opdracht beïnvloedde. Uw inschatting van de meest relevante factoren die het succes van de opdracht zouden beïnvloeden, hoe u deze vaststelde, en hoe u deze gebruikte in uw inrichting van de opdracht / werkzaamheden.

### Paragraaf 2.3 Kwaliteit (4.5.6)

Hoe u de kwaliteit van de opdracht / werkzaamhedenproces en de opdrachtresultaten borgde.

## 3 Uw inrichting van de opdracht / werkzaamheden

### Paragraaf 3.1 Organisatie en informatie (4.5.5)

Onder meer de inrichting van communicatie- en documentatiestructuren. Het vaststellen van rollen en bevoegdheden van uw team(leden) en uw bijdrage bij het vaststellen de gebruikersvertegenwoordiging leverancier(s).

### Paragraaf 3.2 Mensen en middelen (4.5.8)

Uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen.



### Paragraaf 3.3 Tijd (4.5.4)

Uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van doorlooptijden en deadlines. Het waarom van de gekozen opdracht fasering. Uw initiële aanpak van de opdracht in termen van mijlpalen en beslispunten.

### Paragraaf 3.4 Financiën (4.5.7)

Uw acties, invloed en keuzes bij het initieel vaststellen van begrotingen, de budgetten, toleranties en reserves, en uw aanpak van de budgetbewaking en -vastlegging.

## **4 Onderhandelen in uw agile opdracht**

### Paragraaf 4.1 Inkoop (4.5.9)

Uw activiteiten en bijdrage bij inkopen en contracteren van verschillende partijen gedurende de opdracht.

### Paragraaf 4.2 Onderhandelen (4.4.9)

Voorbeelden van uw inzet en uw resultaten bij onderhandelingsituaties, hetzij opdracht-interne of organisatie-interne en met leveranciers en/of afnemers.

### Paragraaf 4.3 Vindingrijkheid (4.4.8)

Uw insteek en uw resultaten bij het oplossen van problemen.

## **5 Beheersing risico's en kansen**

### Paragraaf 5.1 Resultaatoriëntatie (4.4.10)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u de focus van het team heeft gericht op het op te leveren resultaat.

### Paragraaf 5.2 Plannen en beheersing (4.5.10)

Beschrijf in het kort hoe u de opdracht bent gestart; ook bij overname van een collega. Welke partijen u in deze fase erbij hebt betrokken; wat u heeft opgeleverd (managementproducten) en wat daarvan het resultaat was. Hoe u de procedures voor beheersing en rapportage heeft ingericht. Geef aan de hand van één of meer STAR's aan welke acties er gedaan zijn om (dreigende) verstoringen tegen te gaan of de gevolgen te beperken.

Beschrijf in het kort hoe u de procedures voor wijzigingen heeft ingericht. Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van opgetreden problemen, en hoe u daar mee bent omgegaan.

Geef ook zo mogelijk één of meer voorbeelden van uw activiteiten rond een wijziging, gerelateerd aan één van de afwijkingen die u heeft aangegeven in de Agile Portfolio.

Beschrijf tot slot in het kort hoe u de procedures rond de opdrachtafsluiting heeft ingericht.

Bijvoorbeeld het opstellen van een opdrachtelevaluatie, de overdracht van het resultaat en eventuele restpunten aan gebruikers, en voor zover relevant de beheerorganisatie en het verkrijgen van decharge.

### Paragraaf 5.3 Risico's en kansen (4.5.11)

Uw aanpak van risicomanagement en hoe heeft u uw team(s), opdrachtgever, gebruikers en derden daarbij betrokken? Denk daarbij aan inventarisatie, mitigatie, vastlegging, bewaking. Geef minimaal één voorbeeld van een risico en minimaal één kans die u zag en hoe daarmee bent omgegaan.

Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van hoe u met veiligheid en gezondheid, data-beveiliging en/of duurzaamheid en milieuaspecten bent omgegaan, naast wat al door of in uw organisatie(s) daarover geregeld was.

#### Paragraaf 5.4 Conflicten en crisis (4.4.7)

Geef aan hoe u bij voorkeur omgaat met conflicten. Geef daarvan minimaal één concreet voorbeeld; welke acties heeft u bij een conflict in deze opdracht ondernomen.

## **6 Communicatie en belanghebbenden**

#### Paragraaf 6.1 Persoonlijke communicatie (4.4.3)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan in hoeverre u als agile leader ook de adviesrol heeft vervuld naar de verschillende belanghebbenden en in welke rol. Bijvoorbeeld expert, handlanger, partner.

#### Paragraaf 6.2 Uw interne en externe Stakeholders (4.4.7)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan hoe u de stakeholders bij de opdracht heeft betrokken. Hoe heeft u de communicatie-aanpak opgesteld, uitgevoerd en bewaakt.

#### Paragraaf 6.3 Cultuur en waarden (4.3.5)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan hoe u bent omgegaan met sociaal-culturele verschillen, en hoe u respect en inlevingsvermogen heeft getoond. Neem daarin aspecten mee als omgang met en aanvaarding van meningen, de persoon en de situatie van anderen en empathie.

## **7 Leiderschap en uw team**

#### Paragraaf 7.1 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid (4.4.2)

Beschrijf hoe u het vertrouwen in u en uw opdracht heeft bevorderd. Geef aan of u met belanghebbenden ethische aspecten hebt besproken; bijv. tijdens de kick-off. Beschrijf een ethisch dilemma dat zich tijdens de opdracht heeft voorgedaan.

#### Paragraaf 7.2 Leiderschap (4.4.5)

Beschrijf aan de hand van voorbeelden hoe u leiding heeft gegeven aan de opdrachten hoe u heeft geacteerd rond majeure problemen/uitdagingen. Geef ook aan wat uw voorkeurstijl van leiderschap is en een voorbeeld waarin u uw stijl van leidinggeven hebt moeten aanpassen.

#### Paragraaf 7.3 Teamwerk (4.5.6)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan hoe u uw team heeft aangestuurd en tot een team heeft gesmeed.

#### Paragraaf 7.4 Relaties en betrokkenheid (4.4.4)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan hoe u uw team heeft betrokken bij de doelen van de klant en hoe u uw team heeft gemotiveerd.

## Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren

### Paragraaf 1 Wat deed u goed? (Zelfreflectie en zelfmanagement; 4.4.1)

Geef uw beoordeling van een aantal aspecten (2 tot 4) waar u zelf tevreden bent over uw functioneren. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft besproken in hoofdstuk 2. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

### Paragraaf 2 Wat ging u minder goed af? (Zelfreflectie en zelfmanagement; 4.4.1)

Geef uw beoordeling van een aantal (2 á 4) aspecten waar u zelf minder (tot on-) tevreden bent over uw functioneren. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft besproken in hoofdstuk 2. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

### Paragraaf 3 Oordeel opdrachtgever en andere betrokkenen

Geef de beoordeling door uw opdrachtgever en voor zover relevant van andere belanghebbenden over uw functioneren in de opdracht / werkzaamheden. Vindt uw opdrachtgever het een succes. . Is hij/zij tevreden over u in uw rol als agile leader? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

### Paragraaf 4 Uw slotoordeel over uw functioneren – lessons learned

Geef kort uw eigen (overall)beoordeling achteraf over uw functioneren. Geef aan wat u ervan heeft geleerd en wat u nu sindsdien anders doet.

Wij wensen u succes bij het schrijven van uw rapport en uw assessment interview!