



Antwoorden Oefenexamen IPMA B Theorie Portfoliomanagement

Scoremodel

Versie 2.0

- Deze toets bestaat uit 32 opgaven.
- Voor deze toets zijn maximaal 68 punten te behalen.

1. Automatisering voor afvalverwerking

Code	Beheersingsniveau	Punten
V91d	Begrip	1

Antwoord

Voorovereenkomst.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

2. Automatisering voor afvalverwerking

Code	Beheersingsniveau	Punten
V91d	Toepassing	1

Antwoord

Nee, want het afvalverwerkingsbedrijf heeft gereede verwachtingen gewekt bij de leverancier IT's Easy, waardoor deze leverancier inspanningen heeft gedaan. Hier moet minimaal een vergoeding van de kosten tegenover staan.

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN correcte argumentatie (minimaal de onderstreepte tekst): 1 punt.

3. Consumentengroepen in de productlevenscyclus

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131b	Analyse	2

Antwoord

Social media campagne: de afnemers van PlateService bestaan in deze fase uit innovators en early adopters. Deze worden vooral geraakt door mond-tot-mond reclame, vernieuwend karakter en detailinformatie over de mogelijkheden van het product. Vertrouwen in het product speelt vooral een rol bij de groepen early majority en late majority.

Score (2 punten)

- Correct antwoord: 1 punt.
- Correcte argumentatie (onderbouwing antwoord, onder meer door gebruik onderstreepte teksten of equivalenten): 1 punt.

Aanwijzing

- Niet correct: een onderbouwing van het antwoord op kostenargumenten.

4. De weg naar teamvolwassenheid

Code	Beheersingsniveau	Punten
G61a	Begrip	1

Antwoord

- a) In de performing fase, want vanaf deze fase spreken teamleden elkaar aan op resultaat EN gedrag.

Score (1 punt)

- Correcte fase EN correct argument: 1 punt.

5. Digitaal patiëntendossier

Code	Beheersingsniveau	Punten
C14a	Begrip	4

Antwoord

- a) Limitatief:

Onderdeel	Relevante informatie uit de casus
Redenen	- Zorgverzekeraars eisen structurele verbeteringen voor komend jaar
(Overwogen) Alternatieven	- Met andere partijen te veel discussies over beveiliging patiëntengegevens - Samen met academisch ziekenhuis duurt te lang
(Verwachte) kosten	€ 5 miljoen
Tijdspanne	- Eind volgend jaar moet het project volledig zijn afgerond - Zorgverzekeraars eisen voor komend jaar al structurele verbeteringen

Baten	<ul style="list-style-type: none"> - 30 FTE, plus kortere wachttijden, betere kwaliteit zorg, lagere kosten, voortzetting van vergoedingen door zorgverzekeraars - Negatieve baten/effecten/consequenties: Ontslag personeelsleden
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> - Beveiliging patiëntengegevens - Structurele verbeteringen niet op tijd voor zorgverzekeraars

Score (4 punten)

- Per correct genoemd onderdeel INCLUSIEF minimaal één voorbeeld van bijbehorende relevante informatie: 1 punt.

NB Indien andere informatie genoemd dan hierboven vermeld: niet goed rekenen/niet meetellen.

6. Gebeurtenissen en perceptie

Code	Beheersingsniveau	Punten
G11b	Begrip	1

Antwoord

Letter	Nederlands	Engels	Alternatief/synoniem
A	Aanleiding	Activating element	Gebeurtenis
B	Bril (waardoor je kijkt)	Belief	Overtuiging
C	Consequentie(s)	Consequence	Gevoel

Score (1 punt)

- Alle 3 letters correct verklaard: 1 punt.

7. Oliepijplijnen testen

Code	Beheersingsniveau	Punten
G51e	Toepassing	2

Antwoord

Mo's cirkel van invloed wordt kleiner.

Argumenten:

- Algemeen: wanneer iemand veel energie stopt in zaken die niet binnen de cirkel van invloed vallen, dan zal deze cirkel uiteindelijk kleiner worden.
- Mo besteedt dan minder tijd aan die mensen die wel naar hem luisteren (binnen de cirkel van invloed), waardoor dat netwerk verslechtert.
- Mo oefent veel druk uit en dat zal minder worden gewaardeerd door de projectmanager van de klant (buiten de cirkel van invloed).

Score (2 punten)

- Correct antwoord: 1 punt.
- Correct argument: 1 punt.

8. Oliepijplijnen testen

Code	Beheersingsniveau	Punten
G72d	Begrip	1

Antwoord

Forcerende stijl/ vechten/ doordrukken/ win-verlies: de projectmanager van de klant wil niets van een wijziging op het oorspronkelijke plan horen. Hij blijft op zijn standpunt staan.

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

9. Oliepijplijnen testen

Code	Beheersingsniveau	Punten
G72d	Begrip	1

Antwoord

Samenwerkende stijl/ Win-Win: Mo blijft rustig bij zijn standpunt en neemt de tijd om voorstellen te doen om tot wederzijdse overeenstemming te komen.

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

10. Afdeling Publieke Dienstverlening

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131a	Begrip	1

Antwoord

Genereer korte-termijnsuccessen.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

11. Afdeling Publieke Dienstverlening

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131a	Begrip	1

Antwoord

Creëer een gevoel van urgentie.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

12. Projectfinanciën rapporteren

Code	Beheersingsniveau	Punten
V73b	Toepassing	3

Antwoord

Post	Q1 in €	Q1 USD Koers 1,15	Q2 in €	Q2 USD Koers 1,20	Q3 in €	Q3 USD Koers 1,17	Q4 in €	Q4 USD Koers 1,15
Inhuur medewerkers	30.000	34.500	30.000	36.000	30.000	35.100	30.000	34.500
Aanschaf producten	20.000	23.000	30.000	36.000	10.000	11.700	0	0
Onvoorzien	1.000	1.150	1.000	1.200	1.000	1.170	1.000	1.150
Totaal		58.650		73.200		47.970		35.650

Score (3 punten)

- Gehele regel “Inhuur medewerkers” correct (d.w.z. juiste dollarbedragen in juiste kwartalen): 1 punt.
- Gehele regel “Aanschaf producten” correct (d.w.z. juiste dollarbedragen in juiste kwartalen): 1 punt.
- Gehele regel “Onvoorzien” correct (d.w.z. juiste dollarbedragen in juiste kwartalen): 1 punt.
- Indien géén totalen (in dollars) per kwartaal vermeld, 1 punt in mindering brengen.

Aanwijzing

- De kolommen in Euro hoeven niet vermeld te zijn, maar de bedragen moeten dan wel op een andere manier verklaard zijn, bijvoorbeeld met een voorbeeldberekening.
- Indien in plaats van totalen per kwartaal cumulatieve totalen vermeld worden, dit ook goed rekenen (mits de bedragen kloppen).

13. Portfoliostappenplan (5 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V141	B	5

Antwoord

Stappenplan (limitatief):

1. Inventariseren:

Welke projecten worden nu al uitgevoerd en welke projecten zitten in de pijplijn (ICB4 V14 KCI 1: Identify programmes or projects or ideas that could be included in the portfolio)

2. Analyseren

- Raming van de doelen, baten, kosten, doorlooptijd, risico's en baten van de huidige en geïdentificeerde projecten

(ICB4 V14 KCI 2: Analyse the characteristics of programmes and projects)

3. Prioriteren/selecteren

- Verdelen budgetten over de geïdentificeerde categorieën
- Prioriteren van de initiatieven per categorie

(ICB4 V14 KCI 3: Prioritise programmes and projects based on the organisation's priorities)

4. Plannen

- Opstellen van een roadmap om de portfolio jaarplan te kunnen communiceren

(ICB4 V14 KCI 4: Programme and project delivery oversight)

5. Balanceren

- Zorgen dat de portfolioportefeuille evenwichtig is door de geselecteerde initiatieven te verdelen over het jaar o.b.v. ontwikkelingsfase initiatieven, risicoprofiel gehele portefeuille, beschikbare mensen en middelen etc.

(ICB4 V14 KCI 5: Analyse and predict the future performance of a portfolio)

Score:

- Vijf goede stappen incl. juiste beschrijving 4 punten
- Vier goede stappen incl. juiste beschrijving 3 punten
- Drie goede stappen incl. juiste beschrijving 2 punten
- Twee goede stappen incl. juiste beschrijving 1 punt
- Minder dan 2 goede stappen incl. juiste beschrijving 0 punten
- Stappen in de goede volgorde 1 extra punt

14. Regie en Stuurgroep (4 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
C23b	A	4

Antwoord

Portfolioregiegroep: management op 1^e niveau

- Wie: CEO, de CFO 1 punt
- Onderbouwing: Degenen die op directieniveau moeten beslissen over de initiatieven 1 punt

NB Indien 2^{de} lijn deelnemers genoemd de punten niet toekennen
NB Strategie niet goed of fout rekenen.

Portfoliostuurgroep: management op 2^e niveau

- Wie: Regio's, Infra, Zakelijk en Consumenten 1 punt
- Onderbouwing: Zij dienen de voortgang van initiatieven zeker te stellen en coördineren 1 punt

NB Indien 1^{ste} lijn-deelnemers genoemd de punten niet toekennen
NB Facility niet goed of fout rekenen.

NB Onjuist zijn HRM, Logistiek, en Inkoop. Zij zijn geen sleutelfiguren voor de te nemen initiatieven. Indien een of meer van deze genoemd punt voor 'wie' niet toekennen.

15. Portfolioscope (5 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
		5

Antwoord

Rekening houden met de weerstand zouden alleen onder de scope van het portfolio moeten vallen:

1. De strategische initiatieven > geeft invulling aan meerjarenplan
2. Investeringsprojecten > leggen beslag op de investeringsruimte
3. Initiatieven die een onderlinge afstemming behoeven > vraagt om afdeling overstijgende coördinatie.

Dit zijn in principe alle projecten minus:

4. Aansluitingen nieuwe abonnees > reguliere bedrijfsvoering
5. Verbeterinitiatieven die geheel binnen de afzonderlijke afdelingen vallen, c.q. veranderingen die door de Scrum-teams in de lijn worden opgepakt. > vragen geen investeringsruimte (terugverdientijd < 6 maanden) en geen afdeling overstijgende coördinatie.

Score:

- Benoemen dat de portfolio beperkt moet worden wegens de weerstand 1 punt
- Benoemen (mits INCL. onderbouwing!) van de twee categorieën die buiten de portfolio vallen 2 punten

NB Het gaat erom dat beide categorieën genoemd worden (als 'niet afdelingsoverstijgend'), niet per se als 2 categorieën.

- Benoemen (mits INCL. onderbouwing!) van de drie categorieën die binnen de portfolio vallen 2 punten

NB Het gaat erom dat alle categorieën genoemd worden, niet per se als 3 categorieën.

16. Portfoliobureau (4 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
C24a	T	4

Antwoord

Voordelen (niet limitatief):

- De nieuwe PMO kan snel worden ingericht > De CEO heeft haast. Er gaat nu veel mis.
- Belanghebbenden weten van te voren wat ze krijgen > sluit aan op de cultuur van de organisatie (uitvoeringsgericht).

Nadelen (niet limitatief):

- Een big bang creëert veel weerstand en de kans op fouten c.q. mogelijkheden tot sabotage bij de opstart vergroot dit nog eens. > blijkbaar is de CEO de enige die dit wil.
- Eigenaarschap van de baten wordt vaak niet goed belegd, waardoor de baten uiteindelijk niet worden gerealiseerd > het inrichten van de projectenportfolio wordt blijkbaar geheel gekoppeld aan het inrichten van de PMO en wordt het eigenaarschap bij belegd en niet bij de voorzitter van de te benoemen portfolioregiegroep, waar dat zou horen.
- Projectmanagement werkt conform een tevoren vastgelegde scope. Aangezien de inzichten en daarmee de scope kunnen wijzigen is een projectaanpak daarmee wellicht niet het beste/minder flexibel.

Score:

- Per goed voordeel met een goede referentie naar de casus 1 punt max. 2 punten
- Per goed nadeel met een goede referentie naar de casus 1 punt max. 2 punten

17. Afhankelijkheden (3 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V141c	A	3

Antwoord

Afhankelijkheden (limitatief):

- Technische afhankelijkheden, bijv. De overgang op het nieuwe communicatiesysteem t.b.v. introductie Wifi.
- Capaciteitsafhankelijkheden, bijv. inzet architecten en ontwikkelaars.
- Procesgerelateerde afhankelijkheden, bijv. upgrade callcenter versus marketingcampagnes.

Score:

- Per goed antwoord met bijbehorend voorbeeld uit de casus 1 punt max. 3 punten

18. Portfoliobeheersing (1 punt)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V104f	T	1

Antwoord

Project	Budget BAC	Gepland t/m heden PV	Besteed t/m heden AC	% gereed t/m heden PC	Gereali- seerd t/m heden EV	Nog te verwach- ten kosten CTC	Geschatte totaal CAC
A	80	56	72	80	64	18	90
B	110	55	90	60	66	60	150
C	90	27	10	20	18	40	50
D	120	24	15	10	12	135	150
E	20	5	5	10	2	45	50
Totalen	420	167	187	38	162	298	490

CTC totaal = € 298,- (zie staat)

1 punt

19. Portfoliobeheersing (1 punt)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V104f	T	1

Antwoord

Projecteindeverwachting project B

CAC project B= € 90 / 0,60 =€ 150, > dit komt niet overeen met de opgave van € 130.

1 punt

20. Portfoliobeheersing (2 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V104f	T	2

Antwoord

Nee; zowel over tijd als geld had de projectmanager moeten escaleren. 1 punt

$CPI = EV / AC = 18 / 10 = 1,80 >$ dit project houdt meer dan 10% van het budget over. 1 punt

21. Portfoliobeheersing (2 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
V104f	T	2

Antwoord

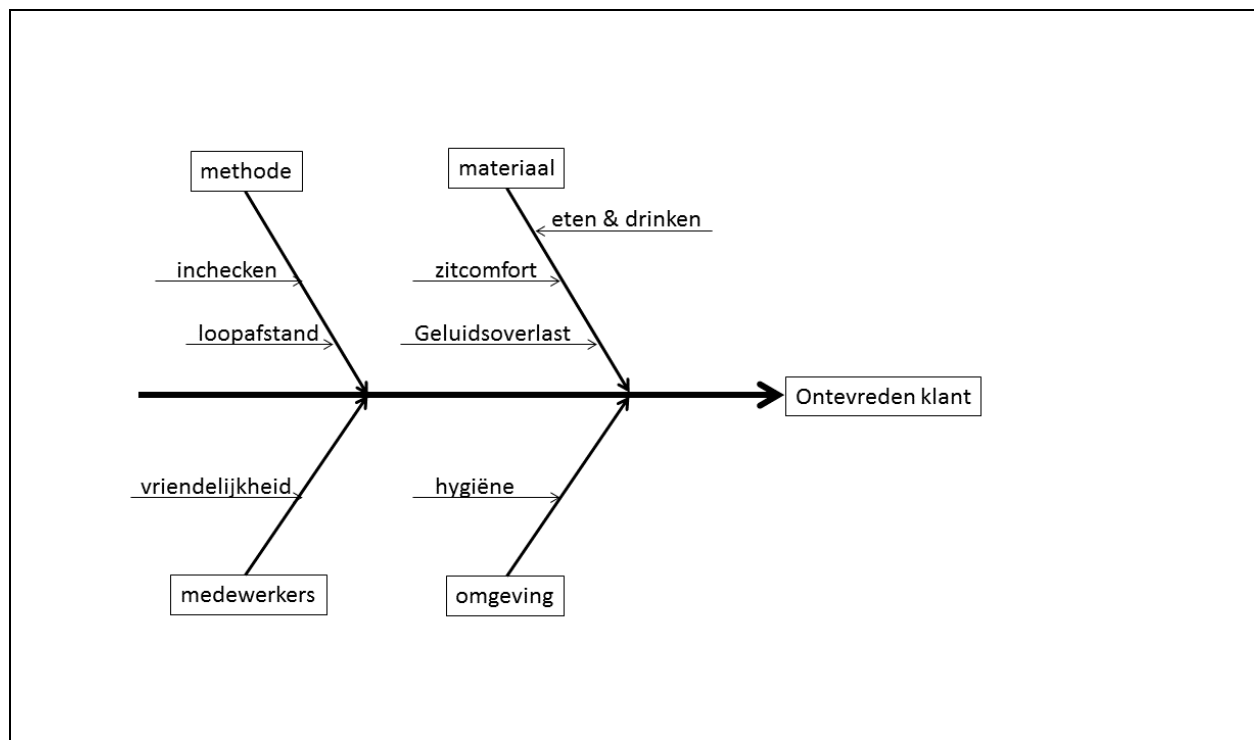
Nee, voor externe projecten tegen een vaste prijs is een EVA niet geschikt. Het risico op afwijkingen ligt bij de leverancier. Beter is om hier een mijlpalenslip-chart toe te passen. 1 punt

Bij projecten vlak voor de oplevering geeft de SPI geen relevante waarden meer af, omdat dan de CPI nadert naar 1 (lijkt vrij goed) terwijl het project enorm achter kan lopen. 1 punt

22. Ontevreden klanten (4 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
G81b	Toepassing	4

Antwoord



Score (4 punten)

- Vorm diagram correct weergegeven (= visgraat): 1 punt.
- Correcte 4 categorieën EN correct gevolg (= ontevreden klant) weergegeven: 1 punt.
- Correcte oorzaken bij de correcte categorieën: 2 punten.

Aanwijzing

- Geluidsoverlast mag ook bij omgeving geplaatst worden.
- De corrector brengt 1 punt in mindering voor elke incorrecte combinatie van categorie en oorzaak (maximaal 2 punten).

23. Leren bij de IJzeren man (2 punten)

Code	Beheersingsniveau	Punten
C28b	Begrip	2

Antwoord

Limitatief:

Voorbeeld	Leervorm
Medewerkers leren met vallen en opstaan projectmatig te werken.	Single loop
Evaluëren en leren binnen PRINCE2.	Double loop
In de praktijk ervaren dat verplichte scholingsacties niet het gewenste resultaat opleveren.	Single loop OF double loop

Score (2 punten)

- Per correct voorbeeld EN correcte leervorm: 1 punt.

Aanwijzing

- Het ervaren dat verplichte scholingsacties niet het gewenste resultaat opleveren kan beschouwd worden als double loop leren als het gaat om het besef bij de Ondernemingsraad dat een ander aanpak nodig is.

24. Leren bij de IJzeren man (1 punt)

Code	Beheersingsniveau	Punten
C28b	Begrip	3

Antwoord

Limitatief:

- Zonder de wil/motivatie van een medewerker is een verplicht scholingstraject vaak zinloos: dit heeft alleen effect als de wil/motivatie om tot nieuwe inzichten te komen aanwezig is (triple loop).
- Een verplicht scholingstraject leidt vaak tot het simpel aanleren van gedrag zonder nadenken (single loop).

Score (1 punt)

- Correcte uitleg: 1 punt.

25. Leiderschap

Code	Beheersingsniveau	Punten
G51c	Begrip	1

Antwoord

S1/ directieve stijl

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

26. Leiderschap

Code	Beheersingsniveau	Punten
G51c	Begrip	1

Antwoord

S2 / overtuigende stijl: Karel is wel bereid (hoog willen / enthousiast) maar nog niet bekwaam (hoog kunnen / ervaren).

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

27. Het TQM-model

Code	Beheersingsniveau	Punten
C25g	Begrip	2

Antwoord

Limitatief:

- Het verbeteren van kwaliteit vereist effectieve meetsystemen.
- Mensen die binnen systemen werken creëren de kwaliteit.
- Kwaliteit is een bewegend doel. Het vereist toewijding naar continue verbetering.
- Preventie in plaats van detectie is de sleutel tot het produceren van hoge kwaliteit.
- Kwaliteit moet in het ontwerp zitten en variaties moeten zo veel mogelijk worden uitgesloten.
- Het topmanagement moet leiderschap bieden en alle kwaliteitsinitiatieven ondersteunen.

Score (2 punten)

- Per juist basisprincipe: 1 punt.

28. Voetgangersbrug

Code	Beheersingsniveau	Punten
C31a/C31c	Begrip	2

Antwoord

Limitatief:

- Profit (bestaansrecht/continuïteit/financiële toestand van de organisatie)
- People (sociale en ethische omgang met mensen binnen en buiten de organisatie)
- Planet (belang van het milieu, OF invloed van bedrijfsactiviteiten op milieu en natuur)

Score (2 punten)

- 3 aspecten correct benoemd EN correcte betekenis: 2 punten.
- 2 aspecten correct benoemd EN correcte betekenis: 1 punt.
- 1 of geen aspecten correct benoemd: 0 punten.

Aanwijzing

- Indien Nederlandse vergelijkbare termen zijn gebruikt, zijn deze ook correct.

29. Voetgangersbrug

Code	Beheersingsniveau	Punten
C31a/C31c	Begrip	2

Antwoord

Voorbeelden (niet-limitatief):

- Het gebruiken van duurzaam hout en bamboe voor de brug.
- Het beschermen van het natuurgebied door het correct afvoeren van bouwafval.
- Het beperken van de overlast voor de wijkbewoners door aangepaste werktijden (niet 's avonds of in het weekend).
- Gebruik maken van recycled bouw materiaal.
- CO₂-neutraal werken door het compenseren van vliegreizen van de Aziatische medewerkers.
- Het eerlijk belonen van de Aziatische medewerkers.
- Het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden voor de Aziatische medewerkers.

Score (2 punten)

- Per correct benoemd voorbeeld: 1 punt.

Aanwijzing

- Niet correct: het compenseren van het verlies van de speeltuin door een nieuwe voorziening voor de bewoners te realiseren, bijvoorbeeld door spelelementen toe te voegen aan de brug. Dit is namelijk niet in de scope van het project van Greenman.
- Niet correct: voorbeelden die voor dit project op basis van de casusbeschrijving niet direct relevant hoeven te zijn, zoals: belangenverstremming, fraude, omkoping e.d. voorkomen; Inzetten van personeel in het kader van opleiding, bijscholing, baangarantie.

30. Resourceclaim

Code	Beheersingsniveau	Punten
G72a	Begrip	2

Antwoord

Soort conflict	Belangen- of schaarsteconflict.
Argument	De bron van het conflict is de schaarste aan resources.

Score (2 punten)

- Correcte conflictsoort: 1 punt.
- Correcte argumentatie: 1 punt.

31. De fusie van twee dienstverleners

Code	Beheersingsniveau	Punten
V103b	Begrip	3

Antwoord (limitatief):

Kenmerk	Toelichting
Gestructureerde informatie/ gerichte vragen	Aan meerdere deskundigen uit het team wordt onafhankelijk van elkaar gevraagd om een inschatting te geven van een specifieke activiteit op basis van een gerichte en concrete vraag.
Reguliere feedback/ meerdere rondes	Er worden meerdere rondes gehouden. Na elke ronde krijgen de deelnemers de geanonimiseerde inschattingen van de andere deskundigen te zien (feedback) en kunnen op basis hiervan hun eigen inschatting herzien.
Anonieme deelnemers	De deelnemers zijn anoniem en kunnen vrijelijk hun inschatting doen. De deskundigen worden dus niet door elkaar beïnvloed.

Score (3 punten)

- Per correct kenmerk EN correcte toelichting: 1 punt.

32. De fusie van twee dienstverleners

Code	Beheersingsniveau	Punten
V103b	Begrip	2

Antwoord (limitatief):

Juiste methode ja/nee	Ja
	Er zijn meerdere deskundigen (experts) in projectteam om inschattingen te kunnen maken.
	De deelnemende deskundigen zijn anoniem, waardoor de projectmanager geen last heeft van de stroeve communicatie.
	Aan de deelnemende deskundigen wordt onafhankelijk van elkaar gevraagd een inschatting te geven, waardoor de projectmanager geen last heeft van de verschillende locaties van de deskundigen.

Score (2 punten)

- Antwoord Ja genoemd en 2 correcte redenen: 2 punten.
- Antwoord Ja genoemd en 1 correcte reden: 1 punt.
- Antwoord Ja genoemd maar geen correcte reden: 0 punten.