



Antwoorden Oefenexamen IPMA B Theorie Programmamanagement

Scoremodel

Versie 2.0

-
- Deze toets bestaat uit 33 opgaven.
-
- Voor deze toets zijn maximaal 68 punten te behalen.
-

1. 1. Automatisering voor afvalverwerking

Code	Beheersingsniveau	Punten
V91d	Begrip	1

Antwoord

Voorovereenkomst.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

2. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 10. Afdeling Publieke Dienstverlening

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131a	Begrip	1

Antwoord

- Genereer korte-termijnsuccessen.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

11. 11. Afdeling Publieke Dienstverlening

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131a	Begrip	1

Antwoord

Creëer een gevoel van urgentie.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

12. 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. Verbeteren marktpositie in Azië

Code	Beheersingsniveau	Punten
V21d	A	3

Antwoord

- Indien als eerste (beide) twee doelstellingen “marktpositie” en “opbrengstverhoging” worden genoemd 1 punt
NB Indien éérs wordt verwezen naar tijd, budget, risico's en/of “Gezonde voeding” (geen doelstelling!) het punt niet toekennen.
- Indien een juist verband wordt gelegd met beide doelstellingen “marktpositie” en “opbrengstverhoging” 2 punten
- Indien een juist verband wordt gelegd met één van de twee doelstellingen “marktpositie” of “opbrengstverhoging” 1 punt

14. Verbeteren marktpositie in Azië

Code	Beheersingsniveau	Punten
V112b	T	2

Antwoord

Voorbeelden van goede antwoorden (niet limitatief):

- Maatregelen die verhinderen dat ons zuivelbedrijf als bron/opdrachtgever ontmaskerd wordt (vermijden)
- Bewijslast verzamelen die de fraude onderbouwt (contingency plan)
- Omkopen van nieuwsmedia (verminderen van de gevolgen/impact)

Score: goed (onderbouwd/beredeneerd) antwoord PLUS juiste risicomaatregel: 1 punt (max. 2)

15. Verbeteren marktpositie in Azië

Code	Beheersingsniveau	Punten
V112c	T	2

Antwoord

- Antwoorden die een kans beschrijven, zoals 'het product met maltodextrose als een nieuw product in de markt zetten' 1 punt

NB Antwoorden die aan risicobeheersing doen (bijv. 'smaakprobleem uitzoeken/oplossen' of 'uitwijken naar duurdere andere leveranciers') fout rekenen.

- Indien er in de onderbouwing wordt verwezen naar een of beide doelstellingen en impact op kosten en doorlooptijd 1 punt

NB Geen punt toekennen indien toch een nieuw initiatief wordt voorgesteld.

16. Verbeteren marktpositie in Azië

Code	Beheersingsniveau	Punten
V141b (ook aspecten van G36a/G42a)	T	5

Antwoord

Maximaal 5 punten,, als volgt toe te kennen:

- 1 punt: het advies yoldoet aan de criteria van beschikbaar tijd/geld. Punt dus niet toekennen indien keuze voor idee 3.
- 1 punt: het advies bevat referentie aan beide doelstellingen "marktpositie" en/of "opbrengstverhoging".
- 1 punt: het advies bevat een analyse van risico's en kansen.
- 1 punt: het advies is geschreven als een advies aan de opdrachtgever (dus incl. een concreet advies)
- 1 punt: advies is idee 1 (doordat het alleen opbrengsten maar niet het marktaandeel verhoogt valt idee 2 af).

17. Programmamanagementaanpak

Code	Beheersingsniveau	Punten
C21c	T	3

Antwoord

Maximaal 3 punten,, als volgt toe te kennen:

- indien een relevant voor- of nadeel genoemd wordt dat betrekking heeft op het verschil tussen sturing op doelen vs. op resultaat ('programma stuurt op verandering, baten en kansen, project stuurt op risicomijding en vooraf afgesproken resultaten') 1 punt
- indien een relevant voor- of nadeel genoemd wordt dat betrekking heeft op het aspect 'zelfstandigheid' (dit geeft enerzijds (+) meer vrijheid tot zelf handelen en eigen tempo bepalen, anderzijds (-) moet de afhankelijkheid met het fusietraject wel erg goed worden bewaakt en is de kans groot op afstemmingsproblemen, inhoudelijk en qua tijd) 1 punt
- indien op één van deze beide aspecten een tweede voor- of nadeel beschreven wordt 1 punt

NB Geen punten: indien het antwoord ingaat op of het een implementatie, transitie of transformatie is. Is voor deze vraag niet relevant.

18. Programmamanagementaanpak

Code	Beheersingsniveau	Punten
V131a	A	1

Antwoord

Het gaat hier om een transitie, van A naar B, met een forse verandermanagementcomponent.

Het is geen planmatige verandering ("systemimplementatie") omdat de manier van werken substantieel anders wordt en de manier van leidinggeven ook. Het is geen transformatie, omdat de einduitkomst vaststaat, goed gedefinieerd en bereikbaar is. Zie CE 5.5.1.5.)

Score:

Indien 'transitie' en minimaal twee van de onderstreepte teksten (of equivalent) genoemd worden 1 punt

NB Indien geen steekhoudende onderbouwing: geen punt.

19. Programmamanagementaanpak

Code	Beheersingsniveau	Punten
C27a	B	3

Antwoord

Uitgangspunten:

- Mensen en hun onderlinge samenwerking **boven** processen en hulpmiddelen
Bijv.: met Agile kan beter gefocused worden op de ook voor de monteurs nieuwe taakinhoud
- Werkende software **boven** allesomvattende documentatie
Bijv.: indien de monteurs meegenomen worden in de ontwikkeling is uitgebreide documentatie minder noodzakelijk
- Samenwerking met de klant **boven** contractonderhandelingen
Bijv.: met Agile beter inspelen op de wensen van de monteurs
- Inspelen op verandering **boven** het volgen van een plan
Bijv.: aangezien samen met de monteurs de nieuwe werkwijze moet worden 'ontdekt' is deze Agile-aanpak beter geschikt.

Score:

- Voor elk steekhoudend argument a.d.h.v. juist benoemd uitgangspunt 1 punt (max. 3 punt)

20. Programmamanagement

Code	Beheersingsniveau	Punten
C27a	B	1

Antwoord

Voorbeeld goed antwoord:

- Werkende software **boven** allesomvattende documentatie
Bijv.: nieuwe monteurs zullen later veel hebben aan goede documentatie

Score:

- Voor een steekhoudend argument a.d.h.v. juist benoemd uitgangspunt 1 punt

21. Rapportages opzetten

Code	Beheersingsniveau	Punten
V121b	Toepassing	4

Antwoord

	A	B	C	D
Rapportage	Van	Naar	Tijdstip/ Frequentie	Medium
1) Start projectuitvoering	Opdrachtgever	Directie	Goedkeuring projectmanagementplan	E-mail
2) Voortgangsrapport	Teammanager	Projectmanager	Wekelijks	Mondeling
3) Voortgangsrapport	Projectmanager	Stuurgroep	Maandelijks	Rapport per e-mail
4) Fase-eindrapportage vorige fase	Projectmanager	Stuurgroep	Einde fase	Rapport per e-mail
5) Aankondiging projectafsluiting	Opdrachtgever	Directie	Einde project	E-mail

- 1A vervangen door: opdrachtgever
- 1C vervangen door: goedkeuring projectmanagementplan
- 2B vervangen door: projectmanager
- 2C vervangen door: wekelijks
- 2D vervangen door: schriftelijk/e-mail
- 3A vervangen door: projectmanager
- 3C vervangen door: maandelijks
- 5C vervangen door: einde project

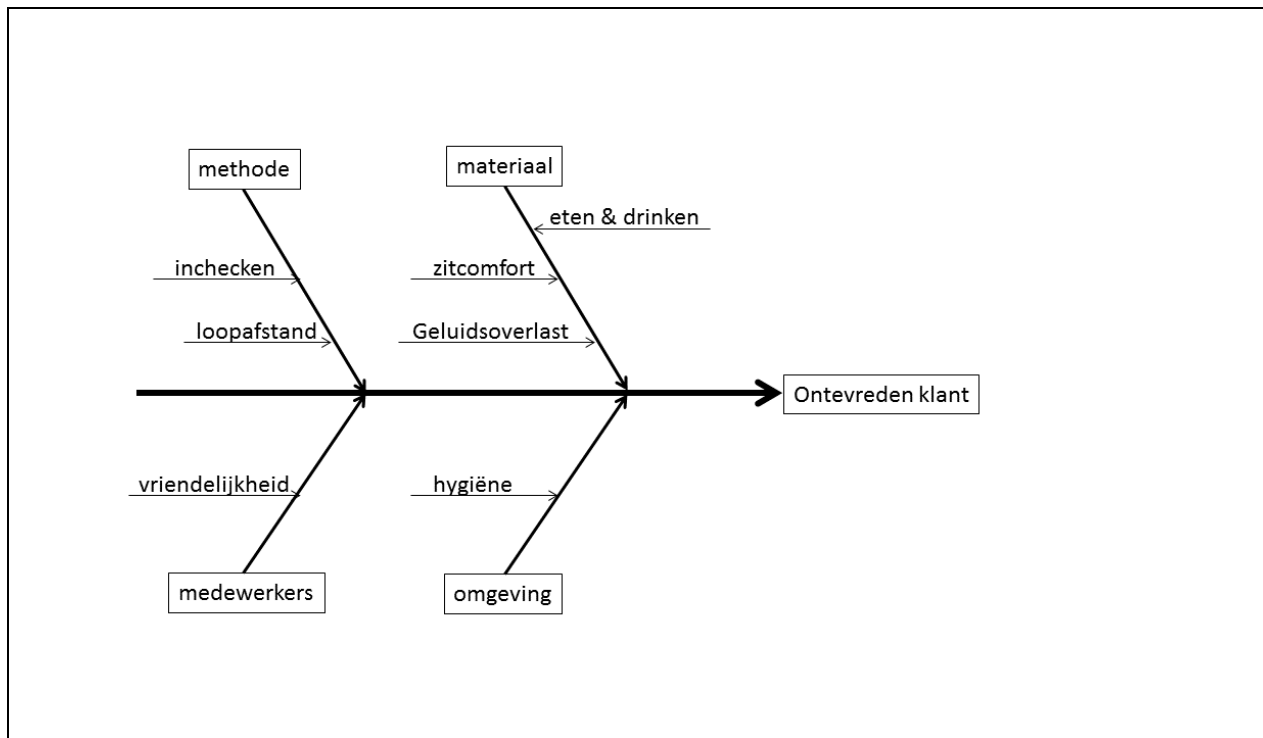
Score (4 punten)

- Per correct criterium: 1 punt.
- NB Andere verbeterpunten niet goed rekenen.

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
Evalueren 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: belangenverstrengeling, 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.

33. Overleg in de dagelijkse dynamiek

Code	Beheersingsniveau	Punten
G33c	Begrip	3

Antwoord

Rol	Beschrijving
1. Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> Leidt de vergadering (agenda, tijdsduur, inbreng leden, besluitvorming, etc). Neemt besluiten of zorgt voor een juiste besluitvorming. Zorgt voor goede deelname van alle betrokkenen en correct gedrag. Bepaalt de uit te voeren acties. <p>Verschil t.o.v. andere rollen: is de 'baas' van de vergadering; neemt besluiten/deelt acties uit; neemt niet of beperkt inhoudelijk deel aan de vergadering.</p>
2. Deelnemer	<ul style="list-style-type: none"> Levert inbreng in de agendapunten (neemt deel aan discussies, geeft informatie, legt uit, etc). Brengt een stem/oordeel/advies uit als gewenst of gevraagd tijdens besluitvorming. Accepteert acties. <p>Verschil t.o.v. andere rollen: brengt inhoudelijke kennis/details in; brengt stem of advies uit.</p>
3. Notulist/secretaris	<ul style="list-style-type: none"> Registreert voorafgaand aan de vergadering de logistieke feiten van de vergadering (datum/tijdstip, locatie, deelnemers, afmeldingen, ingebrachte documenten, etc.) Registreert tijdens de vergadering de belangrijkste gesprekspunten, besluiten en acties. Zorgt voor notulen/gespreksverslag na afloop (concept, definitieve versie, distributie en evt. navolging acties, etc). Bereidt volgende vergadering voor (datum/locatie/deelnemers, agenda, documenten, etc.). <p>Verschillen t.o.v. andere rollen: neemt niet inhoudelijk deel aan de vergadering; brengt geen stem of advies uit.</p>

Score (3 punten)

- Per correcte rolnaam EN correcte beschrijving: 1 punt.

Aanwijzing

- De uitleg bij elke rol hoeft niet geheel compleet te zijn. Deze moet wel voldoende aangeven wat het verschil tussen de rollen is.