



Oefenexamen IPMA ICB4 niveau D, open vragen

Versie 1.0

- Examenduur: 120 minuten
- Dit opgavenboekje bestaat uit 15 opgaven en 4 extra uitwerkbladen (22 pagina's).
- Voor dit examen zijn maximaal 45 punten te behalen.
- Dit examen bepaalt voor 50% het eindcijfer.

Instructies:

- Als meer argumenten/antwoorden worden gegeven dan gevraagd, dan worden alleen de eerstgenoemde antwoorden beoordeeld.
- Als er te weinig ruimte is in de antwoordblokken, dan kan gebruik gemaakt worden van de 3 extra uitwerkbladen achterin dit opgavenboekje.
- Engelse termen waarvoor in het Nederlands geen goede vertaling bestaat of die algemeen gebruikt worden, zijn niet vertaald.
- Subvragen per opgave worden aangegeven met een letter - a), b), etc. – ook als er maar één subvraag per opgave is.

Succes!

Vraag 1

Missie en visie

De opdrachtgever heeft de projectmanager gevraagd om een projectvoorstel op te stellen voor de samenvoeging van 2 stafafdelingen, en de verhuizing van beiden na de samenvoeging naar het hoofdkantoor. De directie verwacht de nodige weerstand, zeker omdat één afdeling in Den Haag is gevestigd en de andere in Rotterdam, terwijl het hoofdkantoor in Amsterdam staat.

De aanpak is daarom zeer gevoelig. De directie verwacht een voorstel dat aansluit op de missie van de organisatie (o.a. maatschappelijk verantwoord, energie-neutraal en duurzaam ondernemen) en op de kernwaarden van de organisatie (o.a.: het management is facilitair, de medewerker staat centraal, uitstekende prijs/kwaliteitverhoudingen, alle producten zijn voor 80% herbruikbaar)

De projectmanager heeft inmiddels een concept opgesteld en vraagt je dit te reviewen voordat hij het indient.

a) Noem 2 aspecten waarin de visie en de missie van een organisatie verschillen (2 punten)

b) Waarin verschillen algemene en specifieke kernwaarden (1 punt)

--

Vraag 2

Zakelijke rechtvaardiging

In het verslag van de Commissie Elias die in 2014 de besturing van ICT-projecten bij de Nederlandse overheid onderzocht staat de volgende uitspraak:

“Nog te vaak ziet de rijksoverheid een zakelijke rechtvaardiging (business case) als een goedkeuringsdocument bij de start van een project; nog te weinig ziet zij de rechtvaardiging als een reisgids die je ook bij de hand moet hebben tijdens de reis.”

a) *Leg uit wat een zakelijke rechtvaardiging is.* (1 punt)

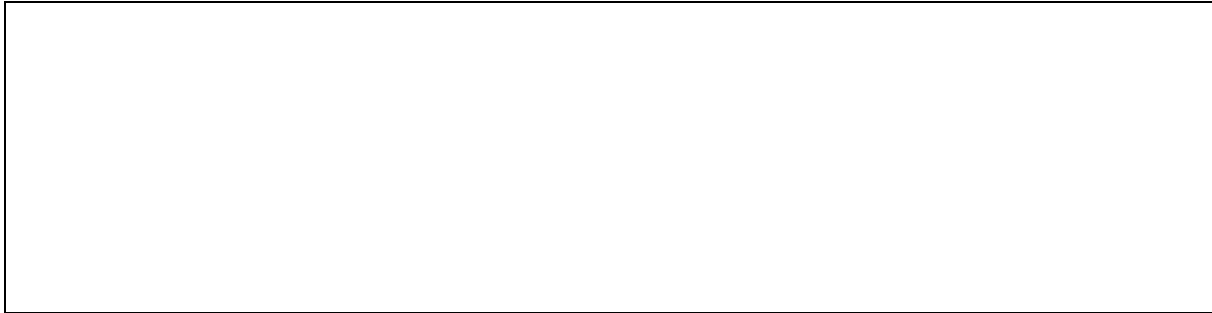
b) *Leg uit wat de Commissie Elias bedoelt met het gebruik van de business case als goedkeuringsdocument in vergelijking tot de reisgids.* (2 punten)

Vraag 3

Communicatie

Met communicatie wordt een bepaald bericht of bepaalde inhoud overgebracht van een zender naar een ontvanger. Dit wordt vaak weergegeven als een model waarin zender en een ontvanger centraal staan.

- a) Beschrijf dit communicatiemodel en leg de gebruikte begrippen uit. Licht het antwoord eventueel toe met een tekening. (3 punten)



Vraag 4

Teamwork

Elk team gaat volgens de theorie van Tuckman door een aantal fasen.

Het PMO team is 3 maanden geleden geformeerd en draait op volle toeren. Wel merk je dat er enkele 'haantjes' in de groep zitten die om de plek van 'assistent PMO manager' vechten. Ook lijkt het dat niemand het leuk vindt om de financiële en juridische aspecten op te pakken, waardoor er wat blinde vlekken ontstaan in de dienstverlening.

a) In welke Tuckman-fase bevindt dit team zich? - Motiveer uw antwoord. (1 punt)

b) Wat kun je doen om het team naar een volgende fase te brengen? (1 punt)

c) Vanaf welke Tuckman-fase is een team geschikt om als zelfsturend team te functioneren? (1 punt)

Vraag 5

Projectsucces

De directie overweegt een nieuw urenregistratiesysteem in te richten, om daarmee beter de uren te kunnen bijhouden per project. Op dit ogenblik is dat lastig en daarmee gaan veel declarabele uren verloren. Niet iedereen is blij met een nieuw systeem. Men vreest dan dat het bijhouden en invoeren van de uren wekelijks veel tijd zal gaan kosten. De projectmanager geeft aan dat het belangrijk is de gebruikers nauw bij het project te betrekken. Ook de support van het hoogste management zal erg belangrijk zijn.

De projectmanager heeft je gevraagd om e.e.a. te verwerken in een eerste concept voor het projectvoorstel.

a) Geef een voorbeeld van ieder van de volgende aspecten: (3 punten)

Succesfactor	
Succescriterium	
Randvoorwaarde	

Vraag 6

Review projectvoorstel

Door de directie is besloten een nieuw urenregistratiesysteem in te richten, om daarmee beter de uren te kunnen bijhouden per project. Op dit ogenblik is dat lastig en daarmee gaan veel declarabele uren verloren. Niet iedereen is blij met een nieuw systeem. Men vreest dan dat het bijhouden en invoeren van de uren wekelijks veel tijd zal gaan kosten. De directie vraagt u als projectmanager dit project uit te voeren. U realiseert zich dat het belangrijk is de gebruikers nauw bij het project te betrekken. Ook de support van het hoogste management zal erg belangrijk zijn.

De projectmanager heeft de volgende succescriteria in zijn voorstel opgenomen

1. Niet te veel tijd nodig om de gewerkte uren in te vullen
2. Gebruikers nauw bij het project betrekken.
3. Dat geen declarabele uren verloren gaan

a) Review deze en geef voor ieder je bevindingen

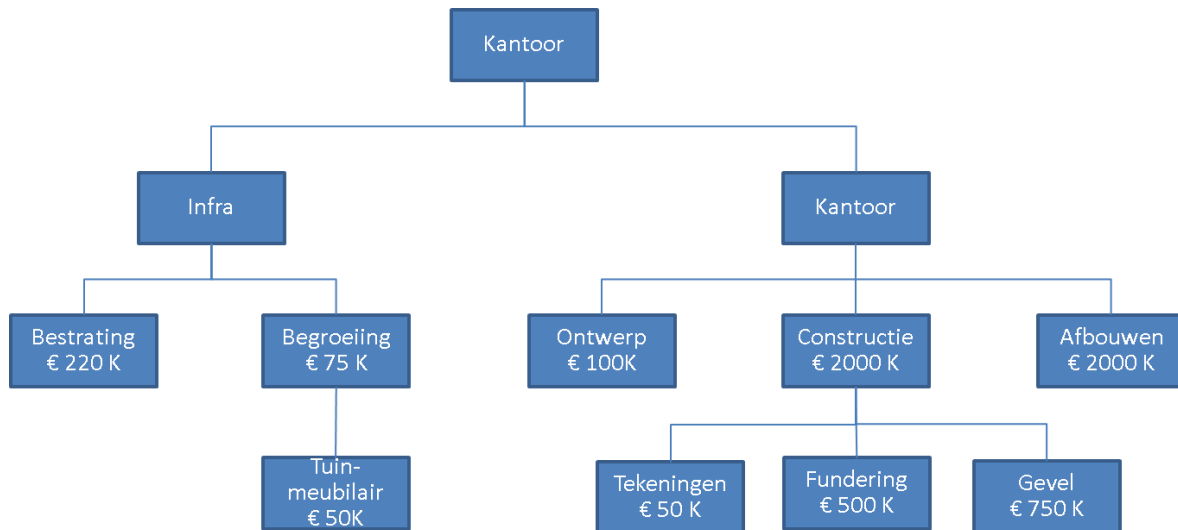
(3 punten)

1. Niet te veel tijd nodig om de gewerkte uren in te vullen
2. Gebruikers nauw bij het project betrekken.....
3. Dat geen declarabele uren verloren gaan.....

Vraag 7

WBS

Voor de bouw van een kantorenpand heeft de projectmanager de onderstaande WBS opgesteld. U wordt gevraagd deze te reviewen.



a) Geef 3 verbetervoorstellen op de bovenstaande WBS.

(3 punten)

1
2.
3.

Vraag 8

Precedence chart

Stel op basis van de onderstaande gegevens een Precedence chart op

Activiteit	Duur in dagen	Voorgaande activiteit(en)
<i>A</i>	6	<i>B</i>
<i>B</i>	4	<i>C</i>
<i>C</i>	4	-
<i>D</i>	3	<i>B, F</i>
<i>E</i>	7	<i>F</i>
<i>F</i>	2	<i>C</i>
<i>G</i>	3	<i>E</i>
<i>H</i>	4	<i>A, D, G</i>

Vragen:

a) Wat is de vroegst mogelijke oplevering? (1 punt)

b) Wat is de (totale) speling van activiteit D? (1 punt)

c) Wat is de laatst mogelijke einddatum van activiteit E? (1 punt)

Vraag 9

Communicatieplan

Je voorganger heeft op verzoek van de projectmanager een eerste aanzet voor het communicatieplan opgesteld. Je bent net een week in functie als PMO-er en wilt dit concept communicatieplan reviewen voordat je het bespreekt met de projectmanager. In het concept communicatieplan is nu een rapportagematrix opgenomen (zie onder). Het project moet op 15 juli worden opgeleverd.

Wat zou jij in de onderstaande tabel aan willen passen ?

Rapportage	A: Van	B: Naar	C: Tijdstip/ Frequentie	D: Medium
1. Start projectuitvoering	Projectmanager	Directie	Goedkeuring projectopdracht	Per E-mail
2. Voortgangsrapport	Teammanager	Opdrachtgever	Maandelijks	Mondeling
3. Voortgangsrapport	Teammanager	Stuurgroep	Wekelijks	Per e-mail
4. Fase- eindrapport	Projectmanager	Stuurgroep	Einde fase	Per e-mail
5. Aankondiging projectafsluiting	Opdrachtgever	Directie	15 juli	Per E-mail

a) Geef drie verbeterpunten bij de kolommen A t/m D.

(3 punten)

1.
2.
3.

Vraag 10

Variantie-analyse

Het projectbureau heeft een variantie-analyse voor het project opgesteld.

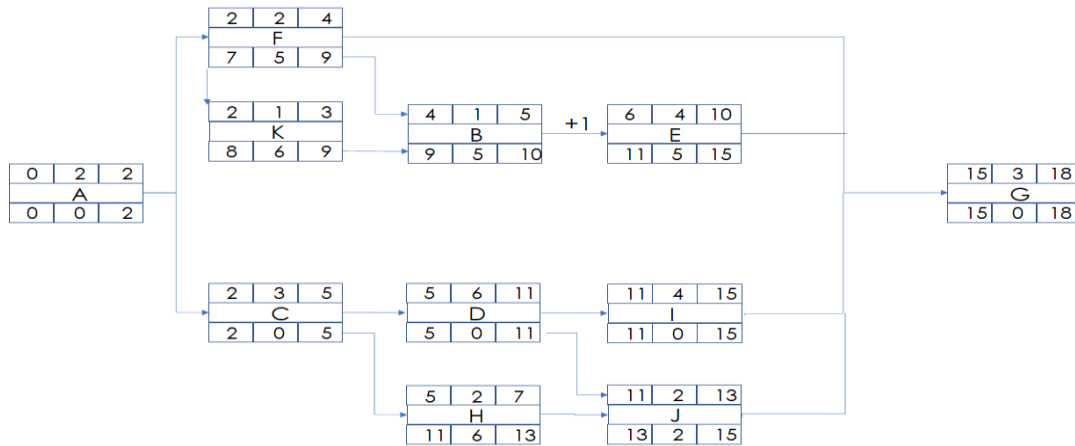
	Plan	Akkoord	RfC	Nieuw	Realisatie	Verplichtingen	Ruimte	Verwachtingen	Project einde	Saldo
Werkpakket										
1.1	4300	3900	500	4400	3700	400	300	200	4300	100
1.1.1	1000	1000		1000	500	400	100	200	1100	-100
1.1.2	1400	1200	200	1400	1400		0		1400	0
1.1.3	1900	1700	300	2200	1800		400		1800	400
1.2	6400	6200	0	6200	5600	100	500	800	6800	-600
1.21	4200	4200		4200	3800		400	500	4300	-100
1.22	2200	2000		2000	1800	100	100	300	2200	-200
2.1	1200	1050	300	1350	1300	200	-150	0	1500	-150
2.1.1	800	800		800	800		0		800	0
2.1.2	400	250	300	550	500	200	-250		700	-150

a) Dit rapport bevat nog enkele fouten. Verbeter 3 onjuistheden

Vraag 11

Capaciteitsmanagement

Je hebt net onderstaand netwerkdiagram (alle getallen zijn weken) voor een project opgeleverd:



- a) Wat moet nog worden gedaan om te bepalen hoeveel medewerkers per week moeten worden ingezet, uitgaande van 1 medewerker per activiteit? (1 punt)

- b) Hoe heet de techniek om de planning van de resources te optimaliseren op basis van de beschikbaarheid van resources? (1 punt)

- c) Van welk element uit het netwerkdiagram wordt gebruik gemaakt om de planning van de resources te optimaliseren op basis van de beschikbaarheid van resources? (1 punt)

Vraag 12

Uitbesteding

De projectmanager overweegt om een aantal werkpakketten uit te gaan besteden, en vraagt je advies.

a) Noem 3 argumenten om uit te besteden (1 punt)

b) Noem 3 criteria die de projectmanager kan gebruiken bij het gunnen van de opdracht (2 punten)

Vraag 13

Schatting

Je projectmanager heeft je gevraagd om een workshop te faciliteren om tot een betrouwbare schatting van de werkpakketten te komen. Binnen de organisatie wordt hiervoor standaard de Delphi techniek toegepast.

a) Welke 5 stappen doorloop je tijdens een Delphi sessie ? (3 punten)

Vraag 14

Besturing

De projectmanager heeft gekozen voor een hybride projectaanpak. Hij wil graag PRINCE2 en SCRUM combineren. Hij wil zowel de voortgang van de teams meten, en de stuurgroep periodiek over de voortgang informeren.

- a) Hoe noemen we het besturingsprincipe waarbij binnen een overeengekomen mandaat operationele beslissingsbevoegdheden zijn gedelegeerd? (1 punt)

- b) Welk risico lopen we wanneer we het onder a) genoemde besturingsprincipe toepassen? (1 punt)

- c) Onder welke voorwaarde kan Management by Objectives succesvol zijn? (1 punt)

Vraag 15

Afronding

Een project nadert haar afronding. Het werd gemanaged door een ingehuurde projectmanager. De ingehuurde projectmanager weet niet zeker welke documenten op dit moment moeten worden opgeleverd. Wil je hem hierin adviseren ?

- a) Noem 4 documenten die moeten worden opgeleverd aan het einde van een project, en geef een korte toelichting hierbij. (3 punten)

Documentnaam	Toelichting