



Oefenexamen IPMA ICB4 niveau C, open vragen

Versie 1.2

- Examenduur: 180 minuten
- Dit opgavenboekje bestaat uit 24 opgaven en 4 extra uitwerkbladen (29 pagina's).
- Voor dit examen zijn maximaal 68 punten te behalen.
- Dit examen bepaalt voor 100% 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 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, Commissie Elias

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 2, Project WEMGROW

Het bedrijf WEM maakt machineonderdelen, voornamelijk voor de auto-industrie. Het heeft een eigen pand in het centrum van de stad en enkele panden verdeeld over industrieterreinen. Het bedrijf bestaat uit de afdelingen Inkoop, Productie, Montage, Verkoop, Kwaliteit, Financiën en Personeelszaken. De directeur vormt samen met de hoofden van de afdelingen het managementteam.

Voor het opzetten van een nieuwe productielijn is een uitbreiding van het huidige pand in het centrum noodzakelijk. Deze uitbreiding moet tegen zo laag mogelijke kosten uitgevoerd worden. Belangrijk is dat deze uitbreiding vooral qua productie meer flexibiliteit moet opleveren.

De lijn moet zo spoedig mogelijk in gebruik worden genomen om te voorkomen dat het bedrijf belangrijke omzet mist. Voor de nieuwe lijn moet ook nog personeel worden aangetrokken.

- a) Geef 3 voorwaarden waaraan nog NIET is voldaan om dit als project uit te gaan voeren (3 punten)

Vraag 3, Inrichten PPP en PMO-organisaties

Recent is er een onderzoek gedaan naar de kwaliteit van projectmanagement binnen één van de ministeries van de Nederlandse Overheid. In het rapport is een aantal concrete verbeteradviezen opgenomen.

Het invoeren van een Projectmanagement Office is daar onderdeel van. Er lopen namelijk flink wat projecten uit en er is te weinig overzicht van de baten van de opgeleverde projecten. Inmiddels lopen er binnen de ICT afdeling al initiatieven om templates op te stellen die door alle ICT projecten worden gebruikt en wordt er door ICT al gewerkt aan een 'Handboek projectmanagement'.

De topambtenaren van het ministerie zijn er nog niet geheel van overtuigd dat er iets moet veranderen.

- a) Omschrijf 3 aanvullende stappen bij het invoeren van een PPP organisatie binnen dit ministerie? (3 punten)

Vraag 4, Re-integratieproject

Elisa is PMO-er bij het UWV. Ze ondersteunt de projectleider van het UWV en de gemeenten in een samenwerkingsproject van het UWV, 4 grote gemeenten en een commercieel reïntegratiebedrijf.

Het doel van deze samenwerking is uitkeringsgerechtigden van de gemeenten en UWV met de inzet van het commerciële reïntegratiebedrijf terug te leiden naar de arbeidsmarkt.

Het commerciële reïntegratiebedrijf 'Back2Work' van Roshanak heeft daartoe een methodiek ontwikkeld waar het UWV en gemeenten graag gebruik van maken. Daarbij worden persoonsgegevens van uitkeringsgerechtigden uitgewisseld tussen de betrokken partijen (Gemeente, UWV en Commercieel reïntegratiebedrijf).

De projectmedewerkers van de betrokken gemeenten en het UWV participeren voor het eerst in een dergelijk samenwerkingsproject en stuiten daarbij op de AVG.

- a) Projectmedewerker Pieter vraagt aan Elisa, mag de gemeente persoonsgegevens van de uitkeringsgerechtigde delen met UWV?

Geef namens Elisa antwoord aan Pieter op basis van welke principe van de AVG (en diens voorganger: de Wbp) dit is toegestaan. (1 punt)

- b) Projectmedewerker Yasmin vraagt aan Elisa of de gemeente persoonsgegevens van de uitkeringsgerechtigde mag delen met het commerciële reïntegratiebedrijf 'Back2Work'?

Geef namens Elisa antwoord aan Yasmin, op basis van welke voorwaarde dit volgens de AVG (en diens voorganger, de Wbp) is toegestaan. (1 punt)

Vraag 5, Kernkwaliteiten

Teun is al jarenlang een zeer ervaren PMO-er. Zijn kernkwaliteit is zijn nauwkeurigheid. Hij legt zichzelf een hoog kwaliteitsniveau op. Hij kan niet omgaan met mensen die voor zijn gevoel hun werk niet even serieus nemen. Er is een junior PMO bijgekomen om hem te ondersteunen, omdat Teun zijn werk niet af krijgt. Helaas blijkt al snel dat Teun het alleen maar drukker heeft gekregen, omdat hij alles wat de junior PMO oplevert minutieus controleert.

- a) Wat kan volgens Daniël Ofman een voordehand liggende valkuil van Teun zijn, gegeven zijn kernkwaliteit nauwkeurigheid?

(1 punt)

- b) Omschrijf Teun zijn allergie volgens de kernkwadranten methode van Daniël Ofman?

(1 punt)

- c) Wat kan voor Teun een uitdaging zijn volgens de kernkwadranten van Daniël Ofman?

(1 punt)

Vraag 6, Luisteren

Een van de wekelijkse vergaderingen van het PMO team, geleid door een teamleider, wordt hinderlijk gedomineerd door een collega (Jantine) die haar eigen problemen (deels werk gerelateerd, maar ook deels privé) in het overleg verwoordt. Dit vertraagt de voortgang en leidt tot irritatie bij haar collega's. De teamleider heeft herhaaldelijk met haar gepraat, maar heeft haar niet tot ander gedrag kunnen bewegen. Volgens hem luistert zij onvoldoende. Wat hij haar wél ziet doen is papagaaien en goed oogcontact houden, maar desondanks blijven haar houding en reacties wat stoïcijns en passief.

- a) Omschrijf 2 mogelijkheden voor Jantine om haar luistervaardigheden te verbeteren. (1 punt)

- b) Jantine lijkt niet gevoelig voor de reacties van de teamleider. Geef met voorbeelden aan hoe de teamleider ieder van de 4 aspecten van het 4G model kan toepassen om het gedrag van Jantine effectiever bij te sturen. (2 punten)

--

Vraag 7, Hybride project

Bij BTNM Werktuigbouw wil een projectmanager een hybride product-ontwikkelproject opstarten. De governance van het project zal traditioneel worden ingericht, terwijl in de uitvoering veelal Agile werkwijzen zullen worden gebruikt. Het projectteam bestaat uit 20 medewerkers, waarvan 4 hoofdzakelijk in Agile omgevingen hebben gewerkt.

De projectmanager heeft je als PMO-er gevraagd om de medewerkers die gewend zijn aan werken in een Agile omgeving te overtuigen dat in dit project toch traditionele rapportagestructuren zullen worden gehanteerd op basis van de Earned Value Analyse. De projectadministratie zal de basis zijn voor de kostprijsberekening van het nieuwe product.

- a) Geef voorbeelden van 3 verschillende beïnvloedingsprincipes die volgens Robert Cialdini kunnen worden gebruikt om de 4 teamleden die gewend zijn aan het Agile werken te overtuigen dat ze in dit project traditioneel moeten rapporteren. (3 punten)

Vraag 8, 2 Unlimited

Ron is al jaren hoofd PMO-er bij het bedrijf 2 Unlimited. Het bedrijf voert projectmatig testen uit op industriële installaties. Ron werd ondersteund door een ervaren PMO-team van 8 senior PMO-ers. Vanwege het toegenomen aantal projecten is het PMO-team recent uitgebreid met 4 extra junior PMO-ers. Het totale PMO-team komt nu op 12 medewerkers, wat best veel is.

- a) Ron heeft een probleem met zijn span of control. Hoe kan hij dit oplossen? Licht het antwoord toe. (1 punt)

Ron heeft besloten om zijn teamlid Martijn verantwoordelijk te maken voor de formele audits op de projecten. Martijn is sterk gemotiveerd en doet al jaren zijn werk prima. Ron organiseert een gesprek met Martijn over zijn nieuwe rol. Martijn is enthousiast over zijn nieuwe rol en uitdaging, maar geeft aan slechts beperkte ervaring te hebben met auditing (hij heeft ooit een training gevolgd, maar het nooit echt toegepast)

- b) Wat betekent dit volgens Hersey & Blanchard voor de manier waarop Ron leiding moet geven aan Martijn? Licht het antwoord toe. (2 punten)

Vraag 9, Teamvorming

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 nieuwe rol van 'assistent PMO manager' wedijveren. 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. Het team zit duidelijk in de storming fase.

- a) Benoem 3 interventies waarmee de PMO manager het PMO team naar een volgende fase kan begeleiden.
(2 punten)

Vraag 10, NSure

Binnen de firma NSure (verzekeringen) had tot op heden ieder groot project een eigen PMO. De portfoliomanager (Vincent) overweegt nu om al deze lokale PMO's samen te voegen tot één bedrijfsbreed PMO.

Jack is hoofd PMO van project 'Duurzaam verzekeren' en Frank is hoofd PMO van project 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. Jack en Frank azen beide op de functie Hoofd PMO van het bedrijfsbrede PMO. De gemoederen lopen hoog op en Jack geeft op een gegeven moment aan bij Vincent dat "Duurzaam verzekeren" veruit het grootste project is wat deze organisatie ooit heeft gedaan, dus hij vindt dat hij het beste in aanmerking komt voor deze functie. Frank daarentegen geeft aan dat, hoewel dat het project wat hij ondersteunt kleiner is, zijn PMO veel meer projectmanagement-functies ondersteunt, en dat hij daarom het beste in aanmerking komt.

Er bestaan verschillende soorten conflicten of bronnen waaruit conflicten kunnen voortkomen.

- a) Van welk soort conflict is hier sprake? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

--

- b) Noem 2 andere soorten conflicten (1 punt)

Vraag 11, Projectaanpak BTNM

BTNM wil de grootste en meest innovatieve chip machines van de wereld blijven bouwen.

Vanwege de immer aanhoudende en stijgende vraag wordt een machine ontwikkeld die nog kleinere chips kan produceren. Dit type machine is nergens ter wereld eerder gemaakt of ontwikkeld.

Veel zaken zijn daardoor onzeker en de technische complexiteit is enorm. Er moeten meer dan 30.000 verschillende onderdelen en meerdere systemen in samenhang geconfigureerd worden. Ondanks de stevige marktpositie van BTNM ligt de concurrentie altijd op de loer. Met name vanuit de Aziatische landen is die moordend. Zodoende blijft alertheid en snelheid cruciaal voor succes.

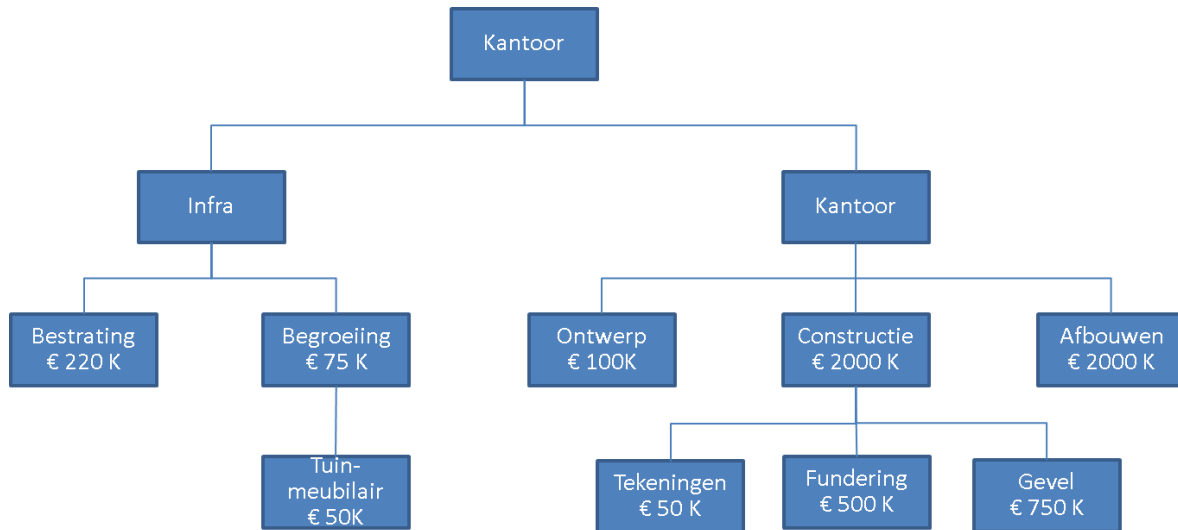
Het ontwikkelen van dit soort machines gaat enkele jaren duren. Om tot een goede aanpak van dit project te komen wordt gebruik gemaakt van het Diamond model (Shenhar).

- a) Benoem 3 van de 4 assen van het Diamond model en geef voor ieder van de 3 assen aan hoe dit project scoort op die as. Licht je antwoord toe een geef per as aan welke aanpak daar volgens het model best bij past. (3 punten)

As	Score/waarde	Toelichting	Aanpak

Vraag 12, 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)

Vraag 13, Reorganisatie

Een van de grote centrale diensten van de overheid wilt binnen haar ICT activiteiten steeds meer gebruik gaan maken van Agile werkwijzen. Zij heeft daarvoor een projectgroep aangesteld en aan deze projectgroep gevraagd om binnen één maand een pilot op te starten om te bewijzen dat de Agile aanpak succesvol kan zijn. Daarna wil zij de veranderde werkwijze integraal toe gaan passen binnen alle ICT diensten (zowel ontwikkeling als beheer)

- a) Wat zou de allereerste stap moeten zijn geweest volgens Kotter ? Licht toe. (1 punt)

--

- b) Noem nog 2 stappen (m.u.v. de bij vraag a genoemde stap) die volgens Kotter zijn overgeslagen in deze aanpak. Licht iedere stap kort toe. (2 punten)

Vraag 14, Projectafbakening

Bij de start van een project bespreken de opdrachtgever, projectleider en PMO-er uitvoerig welke producten er wel en welke producten er niet opgeleverd moeten worden om zo de projectscope te bepalen. Op basis hiervan heeft de PMO-er een lijst van op te leveren producten opgesteld.

Volgens de projectleider is met deze lijst voldoende informatie aangeleverd om de scopedefinitie goed te omschrijven.

- a) Geef één voorbeeld van aanvullende informatie die minimaal nodig is om de scopedefinitie goed te omschrijven? (1 punt)

Het project X is onderdeel van een programma. De opdrachtgever van het programma is tevens opdrachtgever van alle projecten binnen dit programma. Project Y binnen het programma loopt niet goed en de opdrachtgever vraagt het projectteam van project X om de realisatie van een product van project Y over te nemen. Aangezien dit product valt onder de scope van het programma, is dit volgens de opdrachtgever geen scope creep voor project X.

- b) Wat zou een PMO-er moeten adviseren aan de projectleider: (1 punt)

Vraag 15, Activiteitennetwerk

De projectmanager heeft je gevraagd om aan de hand van het onderstaande overzicht een precedence diagram op te stellen.

Activiteit	Duur (weken)	Afhankelijkheid van activiteit(en)
A	3	-
B	4	A
C	2	E
D	4	B
E	5	A
F	5	B
G	7	C, D, F, H
H	5	E

a) Welke activiteiten liggen op het kritieke pad. (1 punt)

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

c) Wat is de laatst mogelijke startdatum van activiteit C. (1 punt)

Vraag 16, Joint venture

Vier onafhankelijke organisaties staan aan het hoofd van een project dat zij elk voor een kwart financieren. Ook de zeggenschap willen zij gelijk verdelen.

Zij bieden een externe kandidaat de rol van PMO-er binnen dit project aan, waarbij hij als PMO-er rechtstreeks aan de 4 opdrachtgevers rapporteert.

De PMO-er twijfelt of hij deze opdracht onder deze voorwaarden wil aannemen.

- a) Omschrijf (benoem en licht toe) 2 problemen die in dit project kunnen ontstaan wanneer de PMO-er deze opdracht zonder meer zou accepteren? (2 punten)

- b) Noem 1 maatregel welke de PMO-er kan voorstellen om dit probleem kan vermijden of beheersbaar maken. Licht het antwoord toe. (1 punt)

--

Vraag 17, Projectdossiers

Arthur is projectondersteuner voor een omvangrijk project dat is opgedeeld in deelprojecten. Hij moet voor dit project een groot aantal projectdocumenten gaan beheren. Arthur zet hiervoor een dossierstructuur op. Daarin kiest hij voor het inrichten van een aantal gezamenlijke mappen op de server met toegang voor iedereen. Hij creëert de volgende afzonderlijke mappen:

- Deelproject 1
- Deelproject 2
-
- Deelproject N

Arthur gaat deze mappen gebruiken voor het beheer van alle projectdocumenten.

a) Welke voorstel zou u Arthur geven voor verbetering van zijn aanpak van documentbeheer? (1 punt)

b) Het komt regelmatig voor dat verschillende stakeholders met verschillende versies van documenten werken. Hoe kan Arthur dit voorkomen? (1 punt)

Vraag 18, CarTools

Het bedrijf CarTools maakt machineonderdelen voornamelijk voor de Automotive Industrie. Het heeft een eigen pand in het centrum van de stad en een pand op de Automotive Campus. In de loop der jaren zijn er vele verbouwingen en uitbreidingen uitgevoerd. Deze projecten werden niet altijd even succesvol gemanaged.

De uitbreiding van de productiehal in het centrum moet vooral grotere flexibiliteit bieden, en het pand op de Campus moet worden aangepast voor extra opslag van grondstoffen.

Recentelijk is ook door het PMO een standaard projectmanagementaanpak geïntroduceerd.

Om te borgen dat al deze producten aan hun eisen voldoen, én om zeker te stellen dat ook het projectmanagement goed wordt ingericht, overweegt de projectmanager een divers aantal kwaliteitsbeoordelingen in te plannen.

- a) Omschrijf de begrippen review, audit en evaluatie, en geef bij ieder een voorbeeld toepassing in deze situatie.

(3 punten)

Review:
Audit:
Evaluatie:

Vraag 19, Projectrapportage

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

	Plan	Akkoord	RfC	Nieuw	Realisatie	Verplichtingen	Ruimte	Verwachtingen	Projectie	Saldo
WP										
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	2000	1800		?		1800	200
1.2	6400	6200		6200	5600	100	500	800	?	-300
1.2.1	4200	4200		4200	3800		400	500	4300	-100
1.2.2	2200	2000		2000	1800	100	100	300	2200	-200
2.1	1200	1050	300	1350	1300	200	-150		1500	?
2.1.1	800	800		800	800		0		800	0
2.1.2	400	250	300	550	500	200	-150		700	-150

a) Bereken de volgende waardes

(3 punten)

1.1.3 Ruimte	
1.2 Projectie	
2.1 Saldo	

Vraag 20, Liquiditeit

Het projectbureau heeft het onderstaande liquiditeitsplan voor het project opgesteld.

Periode		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bedrijf	Start	25									
	In	150	150	125	125	125	100	100	100	125	125
	Uit	100	100	100	75	75	75	50	50	50	75
	Kas	?	125	150	200	250	275	325	375	450	500
Project	In	0	0	0	25	50	75	100	125	125	125
	Uit	25	50	75	100	100	100	25	0	0	0
	CF	-25	-50	-75	-75	-50	-25	75	125	125	125
	CCF	-25	-75	?	-225	-275	-300	-225	-100	25	150
Liquiditeit		50	50	0	-25	-25	-25	100	275	475	?

a) In dit overzicht ontbreken 3 getallen. Vul aan:

(3 punten)

Bedrijf, Kas periode 1	
Project, CCF, periode 3	
Liquiditeit, periode 10	

Vraag 21, Resourceplanning

Je hebt net een netwerkdiagram 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 hun beschikbaarheid? (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 22, Schatten

Je projectmanager heeft je gevraagd om op basis van analogie tot een betrouwbare schatting van de werkpakketten te komen.

Je besluit om als eerste stap te bepalen welke projecten hiervoor in aanmerking komen.

- a) Noem 3 criteria waaraan projecten moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een schatting op basis van analogie (3 punten)

Vraag 23, Onzekerheden

Je hebt op verzoek van de projectmanager samen met de calculatie-afdeling de schattingen voor een werkpakket onderzocht. Gezamenlijk kwamen jullie tot de conclusie dat de meest waarschijnlijke doorlooptijd 29 dagen is. De meest optimistische schatting kwam op 20 dagen, en als alles tegen zou zitten zou het op 44 dagen komen.

<i>z</i>	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990

a) Bereken de volgens PERT meest waarschijnlijke schatting. Laat zowel de uitkomst als de berekening zien. (1 punt)

b) Bereken de kans dat we uiteindelijk op 35 dagen uitkomen. Laat zowel de uitkomst als de berekening zien. (2 punten)

Vraag 24, Export risico's

Tijdens de uitvoering van een project, bedoeld om een product op te leveren voor export naar een ander land, wijzigen mogelijk de importvoorwaarden die gelden voor dit land, waardoor de business case van het project negatief dreigt te worden. Het Hoofd Sales is risico-eigenaar van dit externe risico.

- a) Is dit een projectrisico of een zakelijk/bedrijfsrisico? Motiveer uw antwoord. (1 punt)

--

De risicomanager binnen het PMO heeft inmiddels een uitgebreide analyse van de waarschijnlijkheid en de impact van het risico uitgevoerd, en enkele mogelijke tegenmaatregelen (inclusief de effecten hiervan) aan de projectmanager voorgelegd. Hieruit blijkt duidelijk dat dit risico ruim boven de risico-tolerantie ligt.

- b) Welke 2 acties zou je als risicomanager aan de projectmanager aanbevelen, nog voordat één of meerdere tegenmaatregelen worden geëffectueerd? (2 punten)

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad