



Scoremodel IPMA PMO ICB4 niveau C, open vragen

Versie 1.2

- Examenduur: 180 minuten
- Deze toets bestaat uit 24 opgaven.
- Voor dit examen zijn maximaal 68 punten te behalen.

Vraag 1, Commissie Elias

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
1	C14a	Begrip	3 punten

Antwoordindicatie

a)

Een zakelijke rechtvaardiging is een rechtvaardiging/investeringsbeoordeling op basis van objectieve criteria (bijv. een kosten-batenanalyse) aan de hand waarvan men besluit een initiatief wel of niet te starten of door te laten gaan.

Score: Correct antwoord 1 punt

b)

- Als dit eenmalig is aan de start van het project, dan is het een goedkeuringsdocument.
- Het wordt een reisgids wanneer men de business case ook tussentijds gebruikt om het project te evalueren.

- Uitleg goedkeuringsdocument genoemd: 1 punt.
- Uitleg reisgids genoemd: 1 punt.

Score: 1 punt per correct antwoord, max 2 punten

Vraag 2, Project WEMGROW

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
2	C21c	Toepassing	3 punten

Antwoord indicatie:

a)

Ontbrekende voorwaarden voor een project zijn:

- er is besloten om er een project van te maken
- er is een tijdelijke organisatie,
- er zijn tevoren gedefinieerde werkzaamheden
- er zijn tevoren gedefinieerde condities
- er is een wilsovereenkomst (goedgekeurd plan)

Score: 1 punt per correct antwoord, max 3 punten

Vraag 3, Inrichten PPP en PMO-organisaties

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
3	C24a	Toepassing	3 punten

Antwoord indicatie:

a) Goede antwoorden zijn:

- Noodzaak voor de verandering / sense of urgency expliciet maken
- Vaststellen in welke mate PPP management moet worden ingevoerd
- Hoe de invoering van PPP management vorm wordt gegeven en welke baten moeten worden gerealiseerd
- Door middel van een pilot de haalbaarheid van de gekozen oplossing en de effecten aantonen;
- De resultaten beoordelen en bij succes bedrijf breed toepassen;
- Personeel selecteren en trainen;
- Continue blijven leren door stappen te herhalen en leerpunten toe te passen;
- Nieuwe PM aanpak opnemen in het kwaliteitssysteem

Score: 1 punt per correct benoemde stap, max 3 punten

Vraag 4, Re-integratieproject

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
4	C33c	Toepassing	3 punten

Antwoord indicatie:

- a) Ja, is toegestaan, op basis van de volgende principes;
Eerste principe is de wettelijke verplichting tussen UWV en Gemeente om samen te werken en daarbij gegevens te delen.
Tweede principe is wanneer de deelnemers schriftelijke toestemming hebben verleend voor het delen van hun gegevens.
Score: 1 punt voor een correct antwoord en toelichting (1 of beide van de bovenstaande)
- b) Enkel wanneer schriftelijke toestemming van deelnemer is verkregen
Score: 1 punt voor een correct antwoord en toelichting

Vraag 5, G11, 3 punten, toepassing

Kernkwaliteiten

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
5	G11d	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

- a) Perfectionisme, pietluttigheid, veeleisendheid, of synoniemen hiervoor
Score: 1 punt voor een correct antwoord
- b) Wanordelijkheid, nonchalance, onzorgvuldigheid, ongeïnteresseerdheid of synoniemen hiervoor
Score: 1 punt voor een correct antwoord
- c) Veerkracht, loslaten, vertrouwen geven, afstand nemen, of synoniemen hiervoor
Score: 1 punt voor een correct antwoord

Aandachtspunt: Wanneer de 3 antwoorden van de kandidaat niet tot een consistent kernkwadrant leiden wordt 1 punt afgetrokken van de behaalde score. In een consistent kwadrant is de valkuil de overdrijving van de kwaliteit, de uitdaging is het positief tegenovergestelde van de valkuil, de allergie is de overdrijving van de uitdaging en de allergie is het negatief tegenovergestelde van de allergie.

Vraag 6, Luisteren

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
6	G32e	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a) Goede antwoorden zijn:

- reacties als “hm” zeggen, knikken
- actieve lichaamshouding
- samenvatten of parafraseren
- reflecteren opgevoel
- Doorvragen
- Rapport maken

Score:

- 1 punten voor 2 passende antwoorden

b) Goede antwoorden zijn b.v. :

- Gedrag: “Jantine: jij brengt vaak privé zaken in tijdens onze wekelijks werkoverleg”
- Gevoel: “Volgens mij begrijp je niet dat ik en je collega’s het dan liever over werk gerelateerde aspecten hebben die het gehele team aangaan”
- Gevolg: “Dat gedrag irriteert mij en je collega’s, en verstoort de voortgang van ons overleg”
- Gewenst: “Ik zou het erg prettig vinden wanneer je privé problemen met mij persoonlijk of met je collega’s bespreekt buiten het overleg.”
- Geef daarna Jantine de ruimte om te reageren.

Score:

- 2 punten voor 3 passende antwoorden
- 1 punt voor 2 passende antwoorden

Vraag 7, Hybride project

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
7	C41a	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a)

Wederkerigheid: Je zou b.v. de 4 Agile werkende teamleden kunnen beloven dat ze Jira mogen gebruiken mits ze bereid zijn om wekelijks een voortgangsrapportage in te dienen.
Commitment en consistentie: Je kunt een indringend gesprek met ze aangaan, waarbij je ze recht in de ogen kijkt terwijl je ze vraagt om expliciet uit te spreken dat ze zich aan de rapportagestructuur zullen committeren.
Sociaal bewijs: Je kunt een beroep op deze 4 medewerkers doen om zich aan te sluiten bij de rapportagewijze waarmee de overige 16 projectleden werken.
Sympathie: Je kunt een bijna vriendschappelijke relatie met de 4 Agile werkende teamleden opbouwen, waarbij je laat merken dat je hen respecteert, je jezelf in hen inleeft, en waarbij je 'rapport' met hen maakt, in de hoop dat ze daardoor bereid zijn om mee te bewegen met de in vloed die je uit wilt oefenen.
Autoriteit: Je zou b.v. vooraanstaande medewerkers van afdelingen als het PMO, quality control en finance uit kunnen nodigen en hen kunnen vragen om het belang van een gestructureerde rapportagestructuur op basis van Earned Value te verdedigen.
Schaarste: Je zou aan kunnen geven dat het werken in een traditionele projectomgeving en rapporteren volgens een standaard goed zou kunnen zijn voor hun loopbaan, zeker wanneer ze ambiëren om nog ooit werkpakketmanager of projectmanager willen worden, en dat jij wel een goed woordje voor hen wilt doen mits ze bereid zijn om in dit project de voorgestelde rapportagestructuur te volgen.

Score: 1 punt per correct voorbeeld, max 3 punten.

Vraag 8, 2 Unlimited

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
8	G51c	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie:

a)

- Ron zou enkele teamleiders aan kunnen stellen die ieder een kleiner deelteam met deeltaken aan gaan sturen. De PMO medewerkers gaan dan aan de teamleiders rapporteren.
- Hij kan ook een tweede man aanstellen aan wie hij delen van zijn takenpakket kan delegeren.

Score:

1 punt voor een van beide of beide correcte antwoorden en correcte toelichting

b)

- S2 (Overtuigen / sterke sturing en ondersteuning) omdat auditing voor Martijn (nog) nieuw is (onbekwaam, onervaren). Hij is wel bereid (enthousiast). Dit past volgens Hersey en Blanchard in het C2 profiel (lage taakbekwaamheid en hoge bereidheid)

Score:

1 punt voor de S2 stijl van leidinggegeven en

1 punt voor het C2 competentieprofiel bij de medewerker

Vraag 9, Teamvorming

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
9	G61a	Begrip	2 punten

Antwoordindicatie

- a) Correcte antwoorden zijn:
- Ga het gesprek met hen aan en luister naar hun inbreng
 - Betrek iedereen bij de uitwerking en de planvorming
 - Stimuleer discussies
 - Geef aan hoe moet worden samengewerkt
 - Werk aan teambuilding
 - Bespreek het proces
 - Bespreek meningsverschillen

Score:

- Voor 3 correcte interventies 2 punten,
- voor 2 correcte interventies 1 punt

Vraag 10, NSure

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
10	G72a	Begrip	2 punten

Antwoordindicatie

- a) Soort conflict: machtsconflict
Uitleg: het conflict is ontstaan doordat beide PMO hoofden streven naar de nieuwe functie "Hoofd PMO" van het bedrijfsbrede PMO. Ze betwisten dus elkaars macht. Hierbij proberen ze hun (vermeende) machtsverschil of de onduidelijkheid daarover in te zetten.

Score: Correcte conflictsoort genoemd en correcte uitleg gegeven: 1 punt.

- b) Correcte antwoorden zijn:
- Belangen/schaarste conflicten
 - Zakelijke/instrumentele conflicten
 - Sociaal-emotionele conflicten

Score: 2 correcte antwoorden: 1 punt

Vraag 11, Projectaanpak BTNM.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
11	V11e	Begrip	2 punten

Antwoordindicatie:

a)

Dimensie/As	Waarde	Toelichting	Aanpak
Nieuwigheid	Doorbraak/hog	Eerste ter wereld	Laat bevrozen van eisen
Technologie	Hog	Nog nooit gerealiseerd	Laat bevrozen ontwerp
Complexiteit	Verzameling/hog	Koppeling van meerdere technische systemen	Formeel inrichten
Snelheid	Kritisch/medium	Concurrentie voor blijven	Zelfsturend

Een correct antwoord geeft een juiste combinatie van as met passende omschrijving van de waarde, toelichting en aanpak.

Score:

- 2 punten voor 3 correcte antwoorden
- 1 punt voor 2 correcte antwoorden

Vraag 12, WBS

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
12	V32a	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a) Verbeteringen in het voorbeeld zijn

- Ontbrekende codering: Voeg codering toe die de elementen uniek maakt en die hun positie in het diagram weergeven. B.v. "2.2.1 Tekeningen"
- Tweemaal dezelfde titel "Kantoor": Noem het tweede kantoor b.v. "gebouw"
- 100% regel: Tekeningen, Fundering en Gevel tellen niet op tot Constructie. Er ontbreekt een post van €700k. Dit zou een post "interieur" kunnen zijn.
- Logica: Tuinmeubilair behoort niet tot begroeiing. Beter om 'tuinmeubilair' direct onder 'infra' te plaatsen.
- Onderste laag: De werkpakketten: Gebruik een zelfstandig naamwoord om het product aan te duiden, en een werkwoord om aan te geven waaruit het werkpakket voor dit product bestaat. Nu worden wisselend werkwoorden en zelfstandig naamwoorden gebruikt. "Fundering" zou b.v. beter zijn als "Fundering storten".
- Afbouwen: Onduidelijk blijft wat (welk product) wordt afgebouwd. Beter is b.v. 'Afbouw gebouw'.

Score: 1 punt per correct antwoord, max 3 punten

De kandidaat kan deze punten krijgen door aannemelijke verbeterpunten te benoemen, óf door de fouten aan te geven.

Vraag 13, Reorganisatie

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
13	V131a	Begrip	3 punten

Antwoordindicatie

a) Volgens Kotter is het creëren van urgentiebesef in alle lagen van de organisatie de allereerste stap. Het moet bij alle betrokkenen duidelijk zijn dat niets-doen geen optie is. Dit moet alle betrokkenen motiveren om actiegericht aan de verandering mee te gaan werken.

Een correct antwoord omvat ten minste één van de onderstreepte aspecten.

Score: 1 punt voor correct antwoord en passende onderbouwing.

b) De gekozen aanpak lijkt te beginnen met het genereren van korte termijn successen a.d.h.v. een pilotproject. Daarvoor hadden ná het creëren van urgentiebesef de volgende stappen moeten worden doorlopen :

(1) Vorm een leidende coalitie met vertegenwoordigers uit de volle breedte van de organisatie

(2) Ontwikkel een verandervisie en strategie, als aantrekkelijk beeld om alle energie te bundelen

(3) communiceer de visie om er voor te zorgen dat alle betrokkenen eenzelfde beeld krijgen van de doelen en resultaten, en

(4) verwijder obstakels, b.v. in bestaande structuren en systemen, en geef het veranderteam een definitief mandaat.

Van deze stappen is enkel (2) uitgevoerd door een projectgroep aan te stellen.

Score: 1 punt per correct antwoord, max 2 punten.

Attentiepunt: Bij vraag b wordt het antwoord "Creëer urgentiebesef bij alle betrokkenen " niet beloond want dat zou al bij vraag a als antwoord moeten zijn gegeven.

Vraag 14, Projectafbakening

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
14	V31a	Toepassing	2 punten

Antwoordindicatie

a) Correcte antwoorden zijn:

- Welke activiteiten worden uitgevoerd
- Welke werkgebieden worden uitgevoerd
- De afbakening, wat hoort niet meer tot de scope
- Relaties met andere projecten/initiatieven

Score: 1 punt voor een van de correcte antwoord, max 1 punten

b) Correcte antwoorden zijn:

- Het maken van een wijzigingsverzoek en goedkeuring vragen van de opdrachtgever
- Analyse van de consequenties en goedkeuring vragen van de opdrachtgever

Score: 1 punt voor een van beide antwoorden

Vraag 15, Activiteitenetwerk

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
15	V41b	toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

- a) A-E-H-G (20 weken)
Score: 1 punt voor correct antwoord
- b) 2 weken
Score: 1 punt voor correct antwoord
- c) week 11
Score: 1 punt voor correct antwoord

Vraag 16, Joint venture

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
16	V51c&d	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie:

- a) Correct zijn alle antwoorden die verwijzen naar de onduidelijkheid in de rol van opdrachtgever en onduidelijkheden in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de PMO'er mogen worden gehonoreerd. Voorbeelden hiervan zijn:
- Onduidelijkheid over de eindverantwoordelijkheid en bevoegdheid, en wie de rol van opdrachtgever neemt.
 - Conflicten in besluitvorming, doordat de 4 organisaties het inhoudelijk niet met elkaar eens worden
 - Vertraging in besluitvorming, doordat iedere organisatie telkens haar volledige achterban wil raadplegen voordat ze een beslissing willen nemen.
 - Wordt de PMO'er aangestuurd door de projectmanager of door de opdrachtgevers ?
 - Onduidelijkheid over de bevoegdheden van de PMO'er.
 - Verschillende verwachtingen t.a.v. het eindresultaat.

Score: 1 punt per correct antwoord, max 2 punten

- b) Correcte antwoorden zijn:
- Benoem en bekrachtig de rol van 1 gedelegeerde opdrachtgever die namens de andere 3 bevoegd is om besluiten te nemen.
 - Betrek alle belanghebbenden wel in de communicatie in de vorm van een beslisdocument incl. de consequenties.
 - Stel een profiel (met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) voor de rol van PMO'er op.

Score: 1 punt voor een van bovenstaande antwoorden

Vraag 17, Projectdossiers

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
17	V52b	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

- a) Correcte antwoorden zijn b.v.
- Maak onderscheid tussen (het projectdossier,)verschillende fasedossiers, het kwaliteitsdossier en het(/de) specialistendossier(s).
 - Maak een aparte map voor overkoepelende projectdocumenten (overstijgend t.o.v. de documenten voor de deelprojecten).
 - Vaste structuur per sub-project

Score: Max 1 punt indien een van bovenstaande antwoorden wordt gegeven

Niet correct: voer versiebeheer in EN/OF maak onderscheid tussen vertrouwelijke en openbare documenten.

- b) Correcte antwoorden zijn b.v.
- Wijzigingsbeheer. Na iedere goedgekeurde wijziging krijgen alle ontvangers van een eerdere versie een melding hiervan met het verzoek om oudere versies te negeren.
 - Gebruikers enkel toegang geven tot de laatst goedgekeurde versies.

Score: Max 1 punt indien een van bovenstaande antwoorden wordt gegeven

Vraag 18, CarTools

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
18	V62a	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie:

a)

Een kwaliteitsreview is een beoordeling van een product door een team van betrokkenen om de conformiteit van dat product aan een set kwaliteitscriteria vast te stellen.

Voorbeeld: een review van de flexibiliteit van de productiehal of van de extra opslagruimte in het pand op de campus.

Score: 1 punt voor een correcte toelichting én passend voorbeeld.

b)

Een evaluatie is een beoordeling van uitgevoerde activiteiten en daarmee samenhangende resultaten om vast te stellen welke verbeterpunten en actiepunten kunnen worden gedefinieerd.

Voorbeeld: een evaluatie van het projectsucces enkele maanden ná afronding van het project, of de evaluatie van de tussenresultaten na één van de fasen om de leerpunten daarvan mee te nemen na volgende fasen.

Score: 1 punt voor een correcte toelichting én passend voorbeeld.

c)

Een audit is een systematische onafhankelijke beoordeling of de voorgeschreven processen ook worden nageleefd.

Voorbeeld: Een periodieke audit op de projectmanagementaanpak om te bepalen of de projectmanager het project correct en voldoende beheerst.

Score: 1 punt voor een correcte toelichting én passend voorbeeld.

Vraag 19, Projectrapportage

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
19	V72d	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a)

1.1.3 Ruimte	200
1.2 Projectie	6500
2.1 Saldo	-150

Score: 1 punt per correct antwoord, max 3 punten

Vraag 20, Liquiditeit

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
20	V73b	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a)

Bedrijf, Kas periode 1	75
Project CCF periode 3	-150
Liquiditeit periode 10	650

Score: 1 punt per correct antwoord, max 3 punten

Vraag 21, Resourceplanning

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
21	V81 b, c, d	Begrip	3 punten

Antwoordindicatie

- a) Het maken van een capaciteitsplan, met eventueel als tussenstap een Gantt chart of balkendiagram
Score: 1 punt voor een correct antwoord
- b) Leveling
Score: 1 punt voor een correct antwoord
- c) Speling
Score: 1 punt voor een correct antwoord

Vraag 22, Schatten

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
22	V103b	Begrip	3 punten

Antwoordindicatie

- a) Bij het vergelijken van projecten zijn de volgende aandachtspunten van belang:
- De aanpak van de twee projecten moet vergelijkbaar zijn, zodat ook losse activiteiten en tussenresultaten kunnen worden vergeleken.
 - De omvang van de twee projecten moet vergelijkbaar zijn, extrapoleren is risicovol in verband met het niet-lineaire verband tussen grootte en benodigde inspanning.
 - De omvang van het projectteam moet vergelijkbaar zijn, extrapoleren is risicovol in verband met het niet-lineaire verband tussen te gebruiken resources en benodigde inspanning.
 - De projectomgeving/context moet vergelijkbaar zijn, vooral de organisatiecontext waarbinnen het project wordt uitgevoerd moet dezelfde karakteristieken hebben (omvang, toegepaste technologie, locatiecultuur). In de praktijk betekent dit: alleen cijfers uit de eigen organisatie gebruiken.
 - Kwaliteit en productiviteit van beschikbare resources moet vergelijkbaar zijn.
 - Het eindresultaat moet vergelijkbaar zijn, het resultaat moet van vergelijkbare omvang en complexiteit zijn, moet in een vergelijkbare gebruiksomgeving terecht komen, moet gebruik maken van vergelijkbare technologie en dergelijke.

Score: 1 punt per correct antwoord, max 3 punten

Vraag 23, Onzekerheden

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
23	V103c	Toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a)

$$(1 \cdot 20 + 4 \cdot 29 + 1 \cdot 44) / 6 = 30$$

Score: 1 punt voor correct antwoord

b)

$$\text{Sigma} = (44 - 20) / 6 = 4,$$

$$Z = (35 - 30) / 4 = 1,25$$

Kans = rij 1.2 en kolom 0.05 = 89,44%

Score:

1 punt voor de correcte berekening van de Sigma én Z waarde

1 punt voor de correcte toepassing van de Z-tabel.

Vraag 24, Export risico's

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
24	V111f	Begrip en toepassing	3 punten

Antwoordindicatie

a)

Bedrijfsrisico, omdat dit de business case (of: de toekomstige omzet of winst) beïnvloedt, niet het binnen tijd en budget realiseren van het projectresultaat of de projectdoelstelling
Het project kan nog steeds succesvol het product ontwikkelen, ook al mag het bedrijf dit product niet meer exporteren.

Score: 1 punt voor een correct antwoord en correcte toelichting

b)

- Een risico-eigenaar aanwijzen
- Een risico-register aanleggen
- De nabijheid (periode) van ieder risico analyseren
- Een risico-profiel opstellen
- De mogelijke maatregelen, de verwachte effecten/consequenties en de aanbevelingen afstemmen met de risico-eigenaar
- De dreigende overschrijding van de risico tolerantie voorleggen aan de opdrachtgever.

Score: 1 punt per correct antwoord , max 2 punten