

Oefenexamen

IPMA-C-Theorie

Antwoordmodel

- Er zijn 35 vragen
- In totaal kun je 68 punten halen voor het examen.
- De cesuur is 34 punten.

Consumentengroepen in de productlevenscyclus (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
1	V131d	Begrip	1

Antwoord:

- Innovators.
- Argumentatie: het zijn de eerste gebruikers, ze zijn bereid risico's te nemen en willen het nieuwste van het nieuwste.

Score (1 punt)

- Voor een correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

Opmerking

- Bij de argumentatie moet tenminste één van de onderstreepte elementen (of equivalent) zijn genoemd.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
2	V131d	Begrip	2

Antwoord:

- De communicatie richten op bewezen pilots en real life cases.
- Argumentatie: de vroege meerderheid (eerste brede groep van gebruikers) neemt weloverwogen beslissingen: zij wacht tot de innovatie zich bewezen heeft

Score (2 punten)

- Voor een correcte aanpak: 1 punt.
- Voor een correcte argumentatie: 1 punt.

Een nieuw HRM-systeem (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
3	V51d	Toepassing	3

Antwoord

- Opdrachtgever = Jansma.
Argumentatie: zij is verantwoordelijk voor HRM en is verantwoording verschuldigd (accountable) naar Halsema voor het realiseren van de gestelde targets.
- Senior (vertegenwoordiger van de) gebruiker = Pieterse.
Argumentatie: omdat hij met het systeem zal gaan werken, en hij is met zijn medewerkers/eindgebruikers verantwoordelijk voor het met het opgeleverde projectresultaat halen van de gewenste bedrijfsdoelen.
- Senior (vertegenwoordiger van de) leverancier = Karelse.
Argumentatie: omdat hij/zijn afdeling het systeem zal gaan maken, hij is verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat.

Score (3 punten)

- Voor elk correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

Toelichting

- Niet correct: Senior (vertegenwoordiger van de) gebruiker = Wetering. Zijn medewerkers gaan het HRM-systeem niet gebruiken.

Een hightech kantoor (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
4	V32b	Toepassing	3

Antwoord

- De codering ontbreekt bij alle werkpakketten > Codering toevoegen.
- Tweemaal dezelfde werkpakketnaam Kantoor gebruikt > Eén werkpakketnaam veranderen.
- Werkpakketten Tuinmeubilair en Begroeiing staan 1:1 onder elkaar > Werkpakketten naast elkaar plaatsen.
- Werkpakketten Tekeningen, Fundering en Gevel tellen niet op tot Constructie (100% regel, dus WBS wellicht niet volledig) > Bedragen corrigeren OF WBS volledig maken met aanvullende werkpakketten.

Score (3 punten)

- Voor elk correct verbetervoorstel EN correcte argumentatie: 1 punt.

Digitaal patiëntendossier (4 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
5	C14a	Begrip	4

Antwoord

Onderdeel	Beschrijving
Redenen	Zorgverzekeraars eisen structurele verbeteringen voor komend jaar.
(Overwogen) Alternatieven	Met andere partijen: te veel discussies over beveiliging patiëntengegevens. Aansluiting op initiatief naastgelegen UMZ: duurt te lang.
Kosten	€ 5 miljoen.
Tijdsperiode	Eind volgend jaar moet het project volledig zijn afgerond. Zorgverzekeraars eisen voor komend jaar al structurele verbeteringen.
Baten	Besparing 30 FTE, Kortere wachttijden. Betere kwaliteit zorg. Lagere kosten. Voortzetting van vergoedingen door zorgverzekeraars. Ontslag personeelsleden (negatieve baten).
Risico's	Beveiliging patiëntengegevens. Structurele verbeteringen niet op tijd / voldoende voor zorgverzekeraars.

Score (4 punten)

- Voor elk correct genoemd onderdeel EN minimaal één correcte beschrijving: 1 punt.

WBS en producten (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
6	V32b	Begrip	1

Antwoord

- Productbeschrijving of productspecificatie.

Score (1 punt)

- voor een correct antwoord: 1 punt.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
7	V32b	Begrip	1

Antwoord

- Dit document zorgt ervoor dat de teamleden en u dezelfde verwachtingen hebben.
- Argumentatie: in de productbeschrijving legt u vooraf vast:
 - Aan welke eigenschappen (OF eisen) het product moet voldoen.
 - Hoe deze wordt getoetst en door wie en wie het product accepteert.

Score (1 punt)

- Voor een correct antwoord EN correcte argumentatie: 1 punt.

Rollen en verantwoordelijkheden (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
8	V51g	Toepassing	3

Antwoord

- De projectmanager, niet de senior leverancier, is verantwoordelijk (R) voor het projectplan.
- De projectmanager, niet de opdrachtgever, is eindverantwoordelijk (A) voor het teamplan.
- De projectmanager, niet projectsupport, is verantwoordelijk (R) voor de begroting.
- De opdrachtgever, niet de projectmanager, is eindverantwoordelijk (A, goedkeuring) voor de begroting.

	Opdracht-gever	Senior gebruiker	Senior leverancier	Project-manager	Project-support	Subproject-manager
Projectplan	A			R		
Teamplan				A		R
Begroting	A			R		

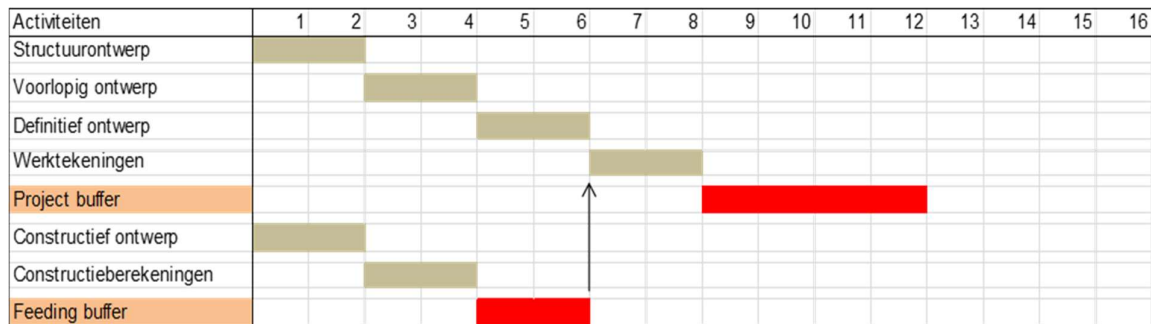
Score (3 punten)

- Voor 3 of 4 correct aangegeven verbeteringen: 3 punten.
- Voor 2 correct aangegeven verbeteringen: 2 punten.
- Voor 1 correct aangegeven verbetering: 1 punt.
- Voor 0 correct aangegeven verbeteringen: 0 punten.

De renovatie van de stadsschouwburg (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
9	V81d	Toepassing	3

Antwoord



Score (3 punten)

- Uit Gantt chart af te leiden: correcte nieuwe opleverdatum: (eind) week 12: 1 punt.
- Uit Gantt chart af te leiden: correcte positie en omvang projectbuffer van 4 weken: 1 punt.
- Uit Gantt chart af te leiden: correcte positie en omvang feeding buffer van 2 weken: 1 punt.

De inrichting van lijnorganisaties (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
10	C25a	Begrip	2

Antwoord

- **Verkoopafdeling: lijnafdeling.**
Argumentatie: dit is een lijnafdeling omdat zij een primaire activiteit van de organisatie uitvoert, namelijk het realiseren van omzet door verkoop.
- **Reproafdeling: serviceafdeling.**
Argumentatie: dit is een serviceafdeling omdat zij ondersteunende werkzaamheden verricht ten behoeve van een lijnafdeling (zoals het maken van brochures), maar niet zelf verantwoordelijk is voor het primaire proces.
- **Personeelsafdeling: stafafdeling.**
Argumentatie: dit is een stafafdeling omdat zij de lijnmanager ondersteunt en adviseert bij managementtaken zoals personeelsbeleid, werving en selectie, en arbeidsvoorwaarden, zonder directe lijnverantwoordelijkheid.

Score (2 punten)

- Voor 3 correcte antwoorden EN correcte argumentatie: 2 punten.
- Voor 2 correcte antwoorden EN correcte argumentatie: 1 punt.
- Voor 0 of 1 correcte antwoorden EN correcte argumentatie 0 punten.

Opmerking:

- Bij de argumentatie moet per antwoord één van de onderstreepte elementen (of equivalent) zijn genoemd.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
11	C25a	Begrip	1

Antwoord

- De Depth of Control neemt af.
- Argumentatie: bij een platte organisatie zijn er minder (management)lagen in de organisatie

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN een goede toelichting 1 punt

9. Communicatie tussen zender en ontvanger (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
12	G31a	Begrip	3

Antwoord

1. Het primaire communicatiemodel bestaat uit zender, ontvanger, boodschap en kanaal.
De zender is Sanne, de ontvanger is Tom. De boodschap is om een levering zo snel mogelijk te verwerken. Het kanaal is de email.
2. Er treedt interne en externe ruis op:
 - a. Interne ruis: de veronderstelling van Tom dat morgenochtend vroeg genoeg is.
 - b. Externe ruis: tegelijkertijd komen er meerdere chatberichten binnen en het is al het einde van de dag.
3. De noodzakelijke terugkoppeling ontbreekt:
'Moet het nog vandaag of is morgenochtend vroeg genoeg?'

Score (3 punten)

- Voor een correct voorbeeld van het primaire model: 1 punt.
- Voor een correct voorbeeld van de interne en externe ruis: 1 punt.
- Voor een correct voorbeeld van de ontbrekende terugkoppeling: 1 punt.

Een nieuwe All-in verzekering (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
13	G72b	Begrip	2

Antwoord

- Soort conflict: machtsconflict / afhankelijkheidsconflict.
- Argumentatie: het conflict is ontstaan uit doordat beide afdelingsmanagers streven naar zeggenschap over de hoogte van de premie. Ze betwisten dus elkaars macht. Hierbij proberen ze hun (vermeende) machtsverschil of de onduidelijkheid daarover in te zetten.

Score (2 punten)

- Voor een correcte conflictsoort: 1 punt.
- Voor een correcte argumentatie: 1 punt.

De fusie van twee dienstverleners (4 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
14	V103b	Begrip	2

Antwoord

- Delphi-methode
- Argumentatie: de Delphi-methode is geschikt omdat Emir te maken heeft met meerdere deskundigen uit verschillende organisaties en locaties. Door anonieme inschattingen wordt voorkomen dat status, hiërarchie of culturele verschillen de meningen beïnvloeden. Tegelijkertijd kunnen de deskundigen hun inschattingen verbeteren op basis van geanonimiseerde feedback, wat leidt tot een betrouwbaarder resultaat.

Score (2 punten)

- Voor een correcte methode: 1 punt.
- Voor een correcte argumentatie: 1 punt.

Opmerking:

- In de argumentatie moeten de onderstreepte elementen (of equivalent) zijn genoemd.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
15	V103b	Begrip	2

Antwoord

- Bij de Delphi-methode geven deskundigen in meerdere rondes onafhankelijk hun inschattingen. Na elke ronde ontvangen zij een samenvatting van de geanonimiseerde inschattingen van de anderen. Op basis hiervan kunnen zij hun inschatting aanpassen. Dit proces wordt herhaald totdat Emir na een aantal rondes vindt dat hij op basis van de uitkomsten een voldoende betrouwbare inschatting kan maken van de doorlooptijden.

Score (2 punten)

- Voor een correcte beschrijving: 2 punten.

Opmerking

- In de beschrijving moeten minimaal twee van de onderstreepte elementen (of equivalent) zijn genoemd.

Wetten voor systeemdenken (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
16	V131e	Begrip	2

Antwoord

- Uitspraak B (Als je een olifant in tweeën deelt, krijg je niet twee kleine olifanten).
- Betekenis (niet limitatief):
 - Een levend systeem vormt als zodanig één geheel, zijn aard wordt door dat geheel bepaald.
 - Er is een interne samenhang in systemen.

Score (2 punten)

- Voor een correcte uitspraak: 1 punt.
- Voor een correcte betekenis: 1 punt.

Projectdocumenten beheren (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
17	V52h	Toepassing	2

Antwoord

4. Maak onderscheid tussen het projectdossier, verschillende fasedossiers, het kwaliteitsdossier en het/de specialistendossier(s).
5. Maak een aparte map voor overkoepelende projectdocumenten (overstijgend t.o.v. de documenten voor de deelprojecten).

Score (2 punten)

6. Voor elk correct antwoord: 1 punt.

Opmerking

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

Ontevreden klanten (4 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
18	G81c	Begrip	2

Antwoord

- Prototyping,
- Argumentatie: omdat hiermee het beste de beleving en ergonomie maar ook de technische haalbaarheid en kosten kunnen worden beoordeeld.

Score (2 punten)

- Voor de correcte techniek: 1 punt.
- Voor een correcte argumentatie: 1 punt.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
19	G81c	Begrip	2

Antwoord

- Multicriteria-analyse.
- Argumentatie: omdat hierbij verschillende kwalificaties van meerdere oplossingen ten opzichte van elkaar kunnen worden beoordeeld.

Score (2 punten)

- Voor de correcte techniek: (1 punt.)
- Voor een correcte toelichting: (1 punt.)

Marketingproject BeNeLux (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
20	V105e	Begrip	3

Antwoord

Stappen in volgorde:

1. Registreren en documenteren van de wijziging.
2. Vaststellen van de impact van de wijziging op het project.
3. Afwijkingsrapport opstellen met alternatieven en indienen bij opdrachtgever/stuurgroep.
4. Formeel besluit vastleggen.
5. Afwijkingsplan opstellen en ter finale goedkeuring en indienen bij opdrachtgever/stuurgroep.
6. Na definitieve goedkeuring wijziging communiceren (aan team en belanghebbenden).
7. Wijziging doorvoeren.

Score (3 punten)

- Vier correcte stappen in goede volgorde: 3 punten.
- Drie correcte stappen in goede volgorde: 2 punten.
- Twee correcte stappen in goede volgorde: 1 punt.

Opmerking

- De corrector brengt 1 punt in mindering indien de volgorde incorrect is (maximaal 1 punt).
- Niet correct: beslissing door de opdrachtgever/stuurgroep, dit is geen stap die de projectmanager onderneemt.

De weg naar teamvolwassenheid (1 punt)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
21	G61a	Begrip	1

Antwoord

- In de Performing fase.
- Argumentatie: in deze fase spreken teamleden elkaar aan op resultaat EN gedrag.

Score (1 punt)

- Correcte fase EN correcte toelichting: 1 punt.

Opmerking:

- In de toelichting moet het aanspreken op resultaat EN gedrag worden vermeld. Alleen aangeven dat het een zelfsturend team is, is niet voldoende.

Het verpakkingsproces verbeteren (4 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
22	C27c	Begrip	1

Antwoord

- DMAIC
- Argumentatie: dit is de aanpak voor verbetering van bestaande processen (dus het bestaande verpakkingsproces).

Score (1 punt)

- Correcte projectmethodiek EN correcte toelichting: 1 punt.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
23	C27c	Begrip	1

Antwoord

- De Measure fase.

Score (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
24	C27c	Begrip	1

Antwoord

- Visualiseer alle activiteiten van het proces; daar wordt niet over gesproken.
- Datagedreven besluitvorming: er wordt een performance baseline opgesteld.
- Medewerkers in hun kracht zetten: die worden blijkbaar niet betrokken.
- Just-in-time: het uitgangspunt is om in de toekomst een voorraad op te bouwen.
- Standaardisatie processen: rekening moet worden gehouden met onregelmatigheden.
- Continu verbeteren: het gaat duidelijk om een eenmalige verbeterslag.

Score (2 punten)

- Vier correcte beoordelingen: 2 punten.
- Drie correcte beoordelingen: 1 punt

18. De verbouwing van een woontoren (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
25	V92c	Begrip	1

Antwoord

- Nee, dit is geen resultaatverplichting (maar een inspanningsverplichting).
- Argumentatie: omdat er geen toetsbare/meetbare resultaten zijn vastgelegd.

Score (1 punt)

- Correct antwoord en correcte toelichting: 1 punt.

Aanwijzing:

- Dat de tijdsduur en het bedrag zijn afgesproken, is nog niet een voldoende grondslag voor een resultaatverplichting.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
26	V92c	Begrip	1

Antwoord

- Ja, dit is een resultaatverplichting.
- Argumentatie: omdat voor een afgesproken deadline, tegen een vooraf afgesproken bedrag een gedefinieerd resultaat (een gefundeerd advies) moet worden opgeleverd.

Score (1 punt)

- Correct antwoord en correcte toelichting: 1 punt.

Opmerking:

- Het gaat hier om het opleveren van een advies en niet om het effect ervan. Er wordt geen garantie gegeven dat het advies ook leidt tot succes (bijv. kostenbesparing of hogere omzet). Dat zou een andere – zwaardere – resultaatverplichting zijn.

Oliepijlijnen testen (5 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
27	G51e	Toepassing	2

Antwoord

De cirkel van invloed wordt kleiner, omdat:

- Mo dan minder tijd besteedt aan die mensen die wel naar hem luisteren (binnen de cirkel van invloed), waardoor dat netwerk verslechtert.
- Het volharden in zijn pogingen om de projectmanager van de klant te overtuigen zal niet worden gewaardeerd, waardoor zijn cirkel van invloed ook verslechterd.

Score (2 punten)

- Correct antwoord: 1 punt.
- Correcte toelichting met de beide argumenten: 1 punt.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
28	G91b	Toepassing	3

Antwoord

Nr.	Toepassing	Toelichting
1	Goed	Mo blijft rustig, ondanks irritatie. Hij gaat niet in de aanval en laat zich niet meeslepen door de dreiging. Door een voorstel te mailen (en niet emotioneel langs te gaan) bewaakt hij de relatie.
2	Gedeeltelijk	Mo begrijpt de belangen, maar krijgt ze niet gezamenlijk op tafel. Hier ligt ruimte voor verbetering (bijv. expliciet benoemen van risico's voor de klant zelf).
3	Gedeeltelijk	Aanwezig maar niet maximaal toegepast. Wat mist zijn expliciete verwijzingen naar veiligheidsnormen, wet- en regelgeving, en aansprakelijkheidsrisico's. Ofwel objectieve criteria zijn aanwezig, maar hadden sterker ingezet kunnen worden om het machtsargument (boete) te neutraliseren.
4	Goed	Mo stelt meerdere oplossingen voor om de deadline toch te halen. Uiteindelijk komt hij met een compromisvoorstel: alleen het problematische deel opnieuw testen. Dit is een duidelijke poging tot win-win.

Score (2 punten)

- Vier correcte beoordelingen: 3 punten.
- Drie correcte beoordelingen: 2 punten.
- Twee correcte beoordelingen: 1 punt.

Keilboutenmachine (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
29	V72c	Toepassing	2

Antwoord

Budgetpost	Bedrag	Berekening en/of toelichting
Aanschaf machine / Aankoop machine / Koop machine	€25.000	De gehele aankoopprijs dient <u>betaald</u> te worden door het projectbudget. Het project moet <u>de kasstroom/cashflow</u> in de begroting opnemen Het project moet niet <u>de boekwaarde of restwaarde</u> in de begroting nemen, maar wel de <u>gelduitgifte</u>
Onderhoud jaar 1 en 2	€3.000	Het project heeft de machine <u>2 jaren in gebruik</u> , dus 2 x € 1.500

Score (2 punten)

- Per correcte budgetpost EN correct bedrag EN correcte berekening/toelichting: 1 punt.

Opmerking:

- Ook correct: het opvoeren van een positieve post van doorverkoop 'Aanschaf machine'.

De financiering van een onderzoekslaboratorium (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
30	V72b	Toepassing	2

Antwoord

- Ja
- Argumentatie:
 - Financiering vanuit de lijnorganisatie is een veel voorkomende vorm projectfinanciering.
 - De baten van een project komen ten gunste van de lijnorganisatie. In dit geval kunnen dat de faculteiten zijn en dan is het mogelijk dat de faculteiten (een deel van) de projectkosten voor haar rekening nemen door een bijdrage te doen aan het project.

Score (2 punten)

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

Aanwijzing

- De genoemde voorbeelden zijn niet limitatief. De corrector beoordeelt eventuele andere voorbeelden die door de kandidaat genoemd worden.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
31	V72b	Toepassing	1

Antwoord

- Ja.
- Argumentatie:
 - Afgesproken is dat alle kosten gedragen worden door het project.
 - Alle drie de faculteiten betalen naar rato mee aan het project (ieder 1/3).
 - Als het project zo'n calibratiemachine zou moeten aanschaffen of huren, dan zouden die kosten ook op het project terecht komen.

Score (1 punt)

- Correct antwoord EN een correct argument: 1 punt.

Een bedrijfsstrategie opstellen (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
32	V61g	Begrip	2

Antwoord

- Financieel perspectief: D, F.
- Leren en innovatie: C, E, G.
- Interne processen: A, H.
- Klantperspectief: B, I.

Score (2 punten)

- Vier perspectieven correct: 2 punten.
- Twee of drie perspectieven correct: 1 punt.

UV-spectroscop (2 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
33	V62a	Begrip	2

Antwoord

- A. Evaluatie.
- B. Review.
- C. Audit.

Score (2 punten)

- Drie correcte antwoorden: 2 punten.
- Twee correcte antwoorden: 1 punt.
- Eén of geen correct antwoord: 0 punten.

De Commissie Elias (3 punten)

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
34	C14a & C14b	Begrip	1

Antwoord

- 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 (1 punt)

- Correct antwoord: 1 punt

Opmerking

- In de uitleg moet minimaal één van de onderstreepte elementen (of equivalent) zijn genoemd.

Vraag	Code	Kwalificatie	Punten
35	C14a & C14b	Begrip	2

Antwoord

- Uitleg: als dit eenmalig is aan de start van het project, dan is het een goedkeuringsdocument.
- Uitleg: het wordt een reisgids wanneer men de Business Case ook tussentijds gebruikt om het project te evalueren.

Score (2 punten)

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