Oefenexamen
IPMA-C-Theorie
Open vragen

- Examenduur: 180 minuten.
- In totaal kunt u 68 punten halen voor het examen. De cesuur is 34 punten.
- Dit opgavenboekje bestaat uit 35 vragen en 3 extra uitwerkbladen.

Instructie:

- Als meer argumenten/antwoorden worden gegeven dan gevraagd, dan worden alleen de eerstgenoemde antwoorden door de corrector 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.

Succes!

Consumentengroepen in de productlevenscyclus (3 punten)

Een organisatie introduceert een nieuw innovatief digitaal product. In de eerste maanden wordt het product vooral door een kleine groep gebruikers enthousiast ontvangen, terwijl een bredere acceptatie uitblijft.

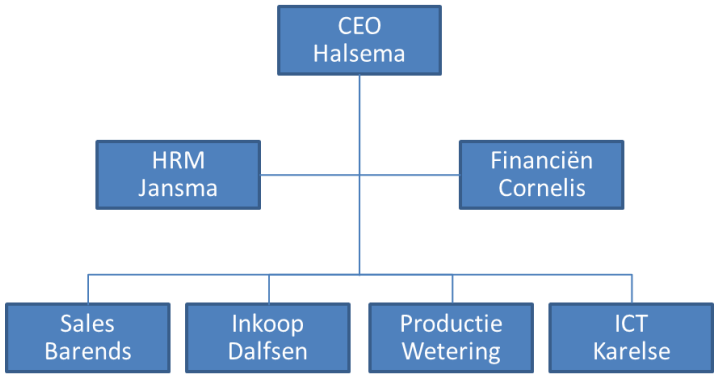
De Diffusion of Innovations-theorie van Rogers beschrijft verschillende adoptiegroepen.

Vraag 1
Welke adoptiegroep vormen deze eerste gebruikers waarschijnlijk? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Vraag 2
Na de innovators en early adopters wil de organisatie ook de early majority bereiken. Welke aanpak is passend om deze groep tot adoptie te bewegen? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Een nieuw HRM-systeem (3 punten)

Beurskens B.V. is een productiebedrijf onder leiding van Marian Halsema. Het hoofd van de HRM-afdeling is Karien Jansma. Onder haar vallen verschillende teams, waaronder de Personeelsadministratie (HRM). Evert Pieterse is verantwoordelijk voor dit team. Het organogram van Beurskens ziet er als volgt uit:



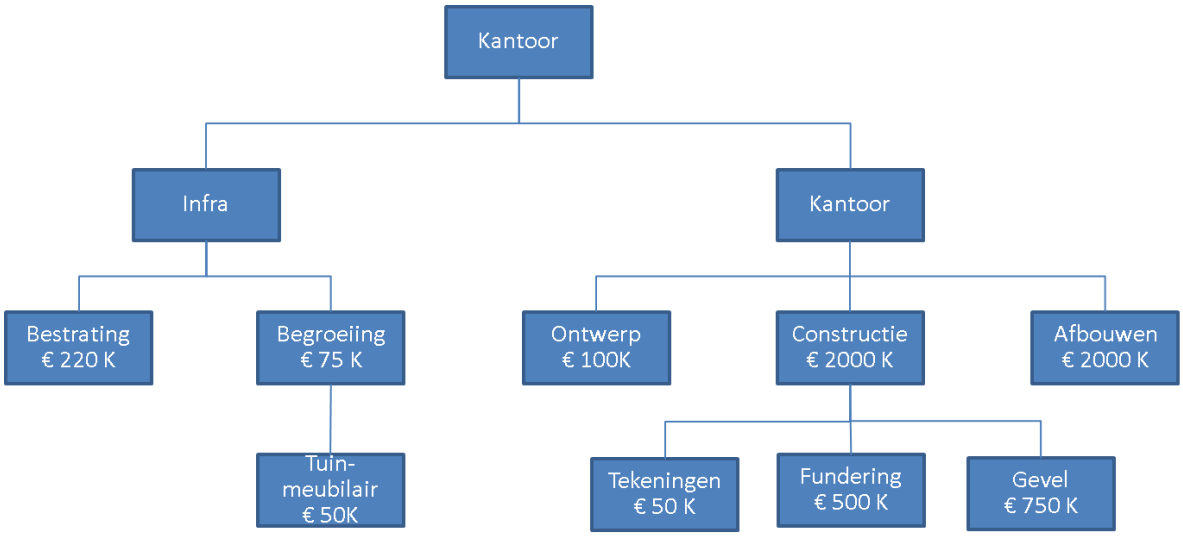
Karien heeft voor dit jaar van Marian een aantal financiële doelstellingen gekregen. Om die te halen wil ze een aantal processen in haar afdeling efficiënter maken. De implementatie van een nieuw geautomatiseerd HRM-systeem maakt hier deel van uit. Met dit HRM-systeem zal de personeelsadministratie een stuk sneller en gemakkelijker gaan. Daar gaat indirect ook de grote afdeling Productie van Eduard Wetering van profiteren. De ICT-afdeling van Mart Karelse zal ervoor gaan zorgen dat het HRM-systeem wordt ontworpen en gebouwd.

U werkt voor een consultancybureau. Uw baas, mevrouw Verbiest, wordt benaderd door Mart met de vraag of u het project zou kunnen leiden. Zelf heeft Beurskens hiervoor namelijk onvoldoende geschikte projectmanagers in dienst. U neemt de opdracht aan en denkt na over de te vormen stuurgroep.

Vraag 3
Wie geeft u welke rol in uw stuurgroep? Beargumenteer uw antwoord. (3 punten)

Een hightech kantoor (3 punten)

In het zakencentrum van een grote stad zal een hightech kantoor gebouwd gaan worden. Voor deze bouw heeft een junior collega-projectmanager van u de onderstaande Work Breakdown Structure (WBS) opgesteld.



Uw junior collega vraagt u om feedback te geven op deze WBS.

Vraag 4
Geef drie verbetervoorstellen voor deze WBS. Beargumenteer uw antwoord. (3 punten)

1.
2.
3.

Digitaal patiëntendossier (4 punten)

Streekziekenhuis De Slinge gaat een Digitaal Patiëntendossier (DPD) inrichten. De directie heeft ervoor gekozen om dit zelfstandig te ontwikkelen in samenwerking met een lokale leverancier. Een samenwerking met andere partijen was niet haalbaar vanwege het grote verschil van inzicht over de omgang met beveiliging van patiëntgegevens. De aansluiting op het initiatief van het naastgelegen academisch ziekenhuis UMZ was geen optie, omdat in het systeem van het UMZ ook onderzoek moet worden meegenomen. Dat zou veel te lang gaan duren. De zorgverzekeraars eisen voor komend jaar structurele verbeteringen, anders krijgt De Slinge volgend jaar geen vergoedingen meer.

Middels het DPD wil de directie de wachttijden verkorten, de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en de kosten verlagen. Daarmee sluit het inrichten van de DPD aan op de strategie van de directie om de beste kwaliteitsziekenhuis in de regio te worden voor de 'reguliere' zorg.

De kosten van de inrichting worden geraamd op €5 miljoen, opgedeeld in €1 miljoen voor de applicatie, €2 miljoen voor de ICT-hardware en €2 miljoen voor procesverbetering. Dit jaar moet de blauwdruk goedgekeurd worden. Vóór de zomer van het volgende jaar moet het DPD voor de eerste drie afdelingen zijn ingevoerd. Eind volgend jaar moet dit project volledig zijn afgerond. Het DPD zal naar verwachting een besparing van 50 FTE aan medewerkers opleveren. Voor 30 FTE aan medewerkers komt hun functie door die besparing te vervallen. Deze medewerkers zullen een andere baan moeten gaan zoeken.

U bent projectmanager en uw opdrachtgever vraagt u een business case voor dit project op te stellen.

Vraag 5
Benoem vier onderdelen van uw business case. Geeft per onderdeel de bijbehorende relevante informatie uit de casus. (4 punten)

Onderdeel	Relevante informatie uit de casus
1.	
2	
3	
4	

WBS en producten (2 punten)

U bent een beginnend projectmanager. Bij uw laatste project had u veel discussies met teamleden over de door hen opgeleverde producten. Regelmatig was het toch niet helemaal wat u voor ogen had. Dat was een verrassing voor u, want aan het begin van het project had u met het team een WBS opgesteld. U had verwacht dat iedereen dan zou snappen wat er moest gebeuren.

U neemt zich voor om bij het volgende project bij het opstellen van een WBS duidelijke afspraken te maken over de op te leveren producten en deze afspraken vast te leggen.

Vraag 6
Hoe heet het document waarin u de eigenschappen van een op te leveren product laat vastleggen? (1 punt)

U verwacht dat dit document grotendeels de discussies gaat voorkomen over de kwaliteit van de opgeleverde producten.

Vraag 7
Hoe helpt dit document deze discussies te voorkomen? (1 punt)

Rollen en verantwoordelijkheden (3 punten)

U bent aanwezig bij een peer review meeting met een aantal collega projectmanagers. In dit overleg presenteert een collega van u een verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-matrix) die zij heeft opgesteld volgens het RACI-model. Per rol in het project heeft uw collega de verantwoordelijkheden vastgelegd:

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

Aan u wordt gevraagd om haar feedback te geven op deze RACI-matrix. U bestudeert de RACI-matrix en u besluit deze aan te verbeteren door een aantal van de gekozen verantwoordelijkheden te verplaatsen.

Vraag 8
Hoe verbetert u deze RACI-matrix? U hoeft niet de verantwoordelijkheden 'C' en 'I' in te vullen. (3 punten)

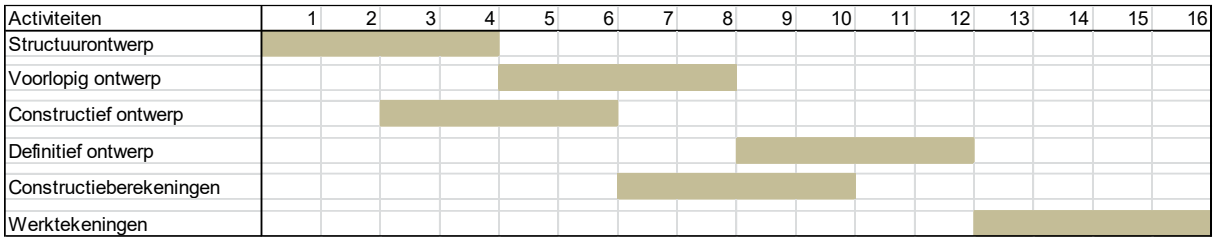
	Opdracht-gever	Senior gebruiker	Senior leverancier	Project-manager	Project-support	Subproject-manager
Projectplan						
Teamplan						
Begroting						

De renovatie van de stadsschouwburg (3 punten)

Fay is als deelprojectmanager verantwoordelijk voor het opleveren van een ontwerp voor een renovatie van de stadsschouwburg. Om dit ontwerp te realiseren overlegt Fay met een aantal specialisten. Gezamenlijk komen ze tot de belangrijkste activiteiten die nodig zijn om dit totale ontwerp op te leveren.

Eerst moet het structuurontwerp worden opgesteld, dan het voorlopig ontwerp, dan het definitief ontwerp en ten slotte de werktekeningen. Tijdens het ontwikkelen van het structuurontwerp kan begonnen worden met het constructief ontwerp. Op basis van het constructief ontwerp kunnen de constructieberekeningen worden gemaakt. De constructieberekeningen moeten klaar zijn voor de start van het maken van de werktekeningen.

Na het schatten van de benodigde doorlooptijd voor elke activiteit heeft Fay ten slotte de planning opgesteld voor het deelproject Ontwerp in de vorm van een Gantt chart:

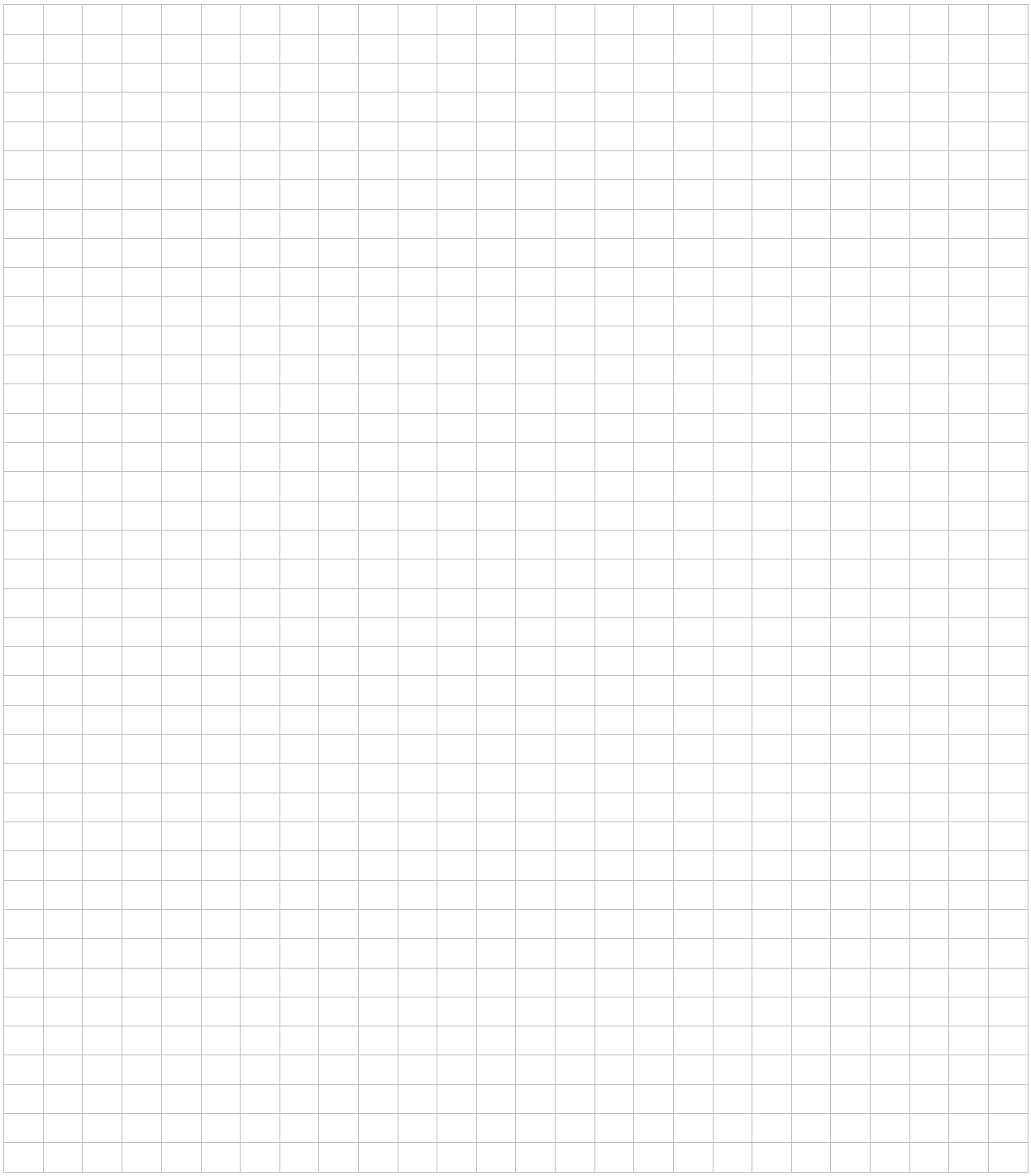


Voordat de activiteiten kunnen starten krijgt Fay echter een verzoek van haar opdrachtgever: de renovatiewerkzaamheden moeten worden versneld. Ze besluit daarom de planning te herzien en de kritiekeketenmethode (Critical Chain Method) toe te passen.

Vraag 9

Bepaal op basis van de kritiekeketenmethode de nieuwe opleverdatum en de periode van de projectbuffer en van de feeding buffer. Gebruik het uitwerkblad op de volgende pagina. (3 punten)

Uitwerkblad vraag 9.



De inrichting van lijnorganisaties (3 punten)

Marjolijn is hoofd van de Verkoopafdeling. Al haar brochures worden geprint door de Reproafdeling. Voor de aansturing van haar medewerkers heeft ze veel te maken met de Personeelsafdeling.

Vraag 10
Welk type afdeling zijn de Verkoopafdeling, de Reproafdeling en de Personeelsafdeling binnen de organisatie? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

1.
2
3.

Lijnorganisaties kennen een trend om te veranderen van een hiërarchische organisatiestructuur naar een platte organisatiestructuur. Dit heeft gevolgen voor de aansturing.

Vraag 11
Wat is het gevolg voor de Depth of Control bij de overgang van een hiërarchische organisatiestructuur naar een platte organisatiestructuur? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Communicatie tussen zender en ontvanger (3 punten)

Sanne is teamleider op de afdeling Logistiek. Ze stuurt aan het einde van de middag een e-mail naar haar medewerker Tom met de boodschap dat een levering “zo snel mogelijk” verwerkt moet worden. Tom leest de mail die dag, terwijl hij al bezig is met het afronden van andere taken, en er ook nog allerlei chatberichten binnenkomen. Normaal is er niet zo’n haast mee, maar hij neemt zich voor dit morgenochtend direct op te pakken. Sanne is erg teleurgesteld als blijkt dat hij de levering pas de volgende ochtend heeft verwerkt.

Communicatie wordt vaak beschreven aan de hand van een communicatiemodel.

Vraag 12
Beschrijf de communicatie tussen Sanne en Tom aan de hand van het communicatiemodel in het IPMA tekstboek. (3 punten)

Een nieuwe All-in verzekering (2 punten)

Vincent is projectmanager bij de verzekeringsmaatschappij NSure. Hij moet binnen zijn project een nieuwe All-in verzekering lanceren. Hij rapporteert voor zijn project aan 2 afdelingsmanagers: Jack van Autoverzekeringen en Frank van Huisverzekeringen. Jack en Frank zijn het niet eens over de hoogte van de nieuwe premie. De gemoederen lopen hoog op en Frank geeft op een gegeven moment aan bij Vincent:

> "Huisverzekeringen is de grootste afdeling binnen NSure, dus ik vind dat ik het hier voor het zeggen heb."

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

Vraag 13
Welk soort conflict is hier ontstaan? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Soort conflict	
Argumentatie	

De fusie van twee dienstverleners (4 punten)

Emir is als projectmanager betrokken bij een fusie van de verzekeringsmaatschappij DIS en de Garant Bank. Hij is verantwoordelijk voor het integreren van de processen en systemen van deze organisaties. Emir wil voor zijn projectplanning de project- en doorlooptijden van alle benodigde activiteiten laten inschatten door deskundigen van beide organisaties. Die zijn afkomstig van diverse afdelingen en locaties. Het is hierdoor vaak lastig ze bij elkaar te krijgen. Bovendien merkt hij dat door de grote cultuurverschillen tussen DIS en Garant Bank de communicatie tussen de deskundigen nogal stroef verloopt. Emir is bang dat de status en de afkomst van de verschillende deelnemers de mening van de collega's onnodig zal beïnvloeden.

Vraag 14
Welke schattingsmethode zou u aan Emir moeten voorstellen? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Vraag 15
Beschrijf de voorgestelde methode. (2 punten)

Wetten voor systeemdenken (2 punten)

Een lerende organisatie bevordert de scholing en ontwikkeling van al haar leden. Peter Senge beschrijft in zijn boek "The fifth discipline" vijf essentiële disciplines voor lerende organisaties. De vijfde en laatste discipline, systeemdenken, vindt hij het belangrijkst. Senge formuleert daarbij een aantal systeemwetten.

Eén van de onderstaande uitspraken is een systeemwet van Senge:

- Een olifant kun je niet in zijn geheel eten, maar wel in plakjes.
- Als je een olifant in tweeën deelt, krijg je niet twee kleine olifanten.

Vraag 16
Welke uitspraak is een systeemwet van Senge? Leg de betekenis van die uitspraak uit.
(2 punten)

Projectdocumenten beheren (2 punten)

Arthur is projectmanager 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.

Vraag 17
Geef twee verbetervoorstellen voor de opzet van het documentenbeheer door Arthur. (2 punten)

1.
2.

Ontevreden klanten (4 punten)

De luchtvaartmaatschappij FlyMe krijgt al geruime tijd een flink aantal klachten binnen van ontevreden passagiers. De meest genoemde klacht betreft het zitcomfort. Voorbeelden zijn: weinig beenruimte, harde rugleuning, kleine ruimte voor het eten met neergeslagen plankje.

Lysanne is onlangs aangesteld als projectmanager om dit probleem op te lossen. Nadat ze meerdere voorstellen voor oplossingen ontvangen heeft, wil ze deze laten beoordelen voordat een definitieve keuze kan worden gemaakt. Uiteindelijk zullen de verschillende oplossingen moeten worden beoordeeld op basis van meerdere criteria zoals comfort, veiligheid, kosten, capaciteit, ergonomie en klanttevredenheid. Hiervoor kan Lysanne kiezen voor verschillende oplossingsbeoordelingstechnieken:

- Modelling
- Prototyping
- 3D-ontwerp
- Virtual reality

Vraag 18
Welke techniek kan Lysanne het beste gebruiken om een voorgestelde stoeloplossing door passagiers te laten ervaren en de bruikbaarheid en ergonomie ervan te beproeven? Beargumenteer het antwoord. (2 punten)

Vraag 19
Welke techniek kan Lysanne het beste gebruiken om de verschillende oplossingsalternatieven systematisch te vergelijken en te prioriteren op basis van de genoemde criteria? Beargumenteer het antwoord. (2 punten)

Marketingproject Benelux (3 punten)

U bent projectmanager van een marketingproject dat is gericht op bevordering van sales in de gehele Benelux. De directie besluit echter halverwege het project om zich alleen te richten op verkoop van het product in Nederland.

Vraag 20
Noem vier stappen in juiste volgorde die u nu moet uitvoeren. (3 punten)

1.
2.
3.
4.

De weg naar teamvolwassenheid (1 punt)

In een bouwproject is het ontwerpteam druk bezig met het opstellen van het voorlopig ontwerp. De engineers verwijten de architect laat met zijn informatie te komen. Ook stelt het bouwkundig ontwerp de engineers voor stevige uitdagingen. Het team besluit een extra projectretro te plannen waarin de knelpunten worden besproken. De architect krijgt extra ondersteuning van de engineers. De architect past het ontwerp iets aan zodat de engineers het ontwerp makkelijker kunnen uitwerken.

Vraag 21
In welke teamontwikkelingsfase volgens de theorie van Tuckman bevindt dit team zich? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Het verpakkingsproces verbeteren (4 punten)

Het bedrijf Schoon & Keurig maakt een groot aantal verschillende schoonmaakartikelen voor de particuliere markt. Het productieproces waarin schoonmaakmiddelen worden verpakt heeft te maken met relatief veel uitval. De directie kiest ervoor om dit verpakkingsproces door middel van een Lean Six Sigma project te verbeteren.

Vraag 22
Welke projectmethodiek volgens Lean Six Sigma past hierbij? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Tijdens het project laat de projectmanager een grafiek opstellen van het aantal afgekeurde verpakkingen voor de allesreiniger over een periode van twee weken. Dit is een performance baseline.

Vraag 23
In welke fase van het project wordt een performance baseline opgesteld? (1 punt)

De projectmanager vraagt een consultant die veel ervaring heeft met dergelijke verpakkingsprocessen om advies hoe het proces te verbeteren is, rekening houdend met de onregelmatigheden die kunnen optreden in het proces. Om problemen in de toekomst te voorkomen wordt besloten om schoonmaakmiddelen verpakt op voorraad te houden.

Vraag 24
Beoordeel de aanpak van de projectmanager op basis van vier principes van Lean Six Sigma. (2 punten)

De verbouwing van een woontoren (2 punten)

U bent als projectmanager in dienst van een grote aannemer. U heeft de opdracht gekregen om de verbouwing van een woontoren te gaan leiden. Omdat dit uw eerste grote project is, heeft uw opdrachtgever met een ervaren projectmanager afgesproken dat deze u, tegen een afgesproken vergoeding, gedurende het gehele project zal coachen.

Vraag 25
Is er hier sprake van een overeenkomst met resultaatverplichting? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

U heeft een bekende consultant een adviesopdracht verstrekt om tegen een afgesproken vergoeding en vóór de start van de uitvoering een gefundeerd advies uit te brengen over de beste projectaanpak.

Vraag 26
Is er hier sprake van een overeenkomst met resultaatverplichting? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Oliepijplijnen testen (5 punten)

Mo is projectmanager bij het bedrijf Testing Unlimited dat testen uitvoert op industriële installaties. Tijdens de uitvoering van één van de testen constateert Mo een mogelijke verzwakking in één van de oliepijplijnen. Mo stelt aan de projectmanager van de klant voor om de test over te doen, maar daar gaat die projectmanager niet mee akkoord. Hij geeft aan welke boete Mo boven het hoofd hangt wanneer het totale project niet op tijd gereed is.

Hoewel Mo zich ergert aan de inflexibiliteit van zijn klant, blijft hij rustig en stelt een aantal oplossingen voor om de deadline alsnog te halen. Het lukt Mo echter niet om de projectmanager van de klant te overtuigen. Kennelijk zit deze projectmanager nog niet in Mo's cirkel van invloed zoals die door Stephen Covey wordt beschreven.

Vraag 27
Wat zijn de gevolgen wanneer Mo volhardt in zijn pogingen om de projectmanager van de klant te overtuigen? Geef twee argumenten om uw stelling te onderbouwen. (2 punten)

Mo constateert dat er een conflict is en hij ziet de noodzaak om te gaan onderhandelen. Het is iedere keer weer hetzelfde liedje. Daarom gaat Mo niet bij de projectmanager langs maar stuurt hij hem een voorstel om elkaar in het midden te ontmoeten en dan tenminste het gedeelte met het slechte resultaat opnieuw te testen.

Harvard onderhandelen onderkent vier principes:

1. Scheid mensen van het probleem;
2. Focus op belangen en niet op posities;
3. Dring aan op het gebruik van objectieve criteria;
4. Genereer alternatieven die het wederzijds belang dienen

Vraag 28
Beoordeel de aanpak van Mo op basis van de principes van Harvard onderhandelen. Geef bij elk principe aan of Mo dat juist, gedeeltelijk juist of onjuist toepast. Beargumenteer uw antwoord. (3 punten)

Principe.	Toepassing	Argumentatie
1.		
2.		
3.		
4.		

Keilboutenmachine (2 punten)

U bent projectmanager van een project waarbij een productieproces voor keilbouten wordt ingericht. Gedurende het project zal er een machine aangeschaft worden van €25.000. Het project zal twee jaar lang gebruik maken van die machine. Na afloop van het project wordt de machine overgedragen aan de productieafdeling. Die gaat de machine operationeel inzetten voor het maken van keilbouten. De machine kent een afschrijvingstermijn van 10 jaar en een restwaarde van €5.000. Het onderhoud van deze machine bedraagt €1.500 per jaar.

Vraag 29
Welke twee budgetposten neemt u in de projectbegroting op voor de aanschaf en het onderhoud van de machine? Wat is het bedrag voor elk van deze budgetposten? Toon uw berekening en/of beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Budgetpost	Bedrag	Berekening en/of argumentatie
1.		
2.		

De financiering van een onderzoekslaboratorium (3 punten)

U bent aangesteld als projectmanager voor een project dat een onderzoekslaboratorium oplevert voor drie verschillende faculteiten van een technische universiteit (TU). De drie faculteitsmanagers hebben elk een eigen faculteitsbudget en stemmen in om bij te dragen aan het projectbudget. Zij willen elk een derde deel van de projectfinanciering voor hun rekening nemen, mits alle kosten dan ook door het project gedragen worden.

Vraag 30
Mag een projectbudget opgebouwd worden uit bijdragen uit een faculteitsbudget? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Op een van de faculteiten wordt een kalibratiemachine gebruikt die voor het project nodig is. De faculteitsmanager is bereid om deze machine voor een heel jaar ter beschikking te stellen aan het project en zal na afloop van het project de machine weer overnemen. De onderhoudskosten van de kalibratiemachine worden jaarlijks betaald aan de leverancier.

Vraag 31
Moeten de onderhoudskosten ten laste komen van het projectbudget? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Een bedrijfsstrategie opstellen (2 punten)

Het bedrijf DocuPress levert technische documentatie aan o.a. producenten voor medische apparatuur. De auteurs van DocuPress schrijven bijvoorbeeld handleidingen voor het installeren, onderhouden en repareren van Röntgenapparaten in ziekenhuizen.

De directeur van DocuPress, André van Duinhoven, stelt een nieuwe bedrijfsstrategie op. Om visie en strategie in meetbare doelen te vertalen gebruikt hij de Balanced Scorecard (BSC). De BSC onderscheidt vier perspectieven: financieel perspectief, leren en innovatie, interne processen en klantperspectief.

DocuPress heeft de volgende KPI's en organisatiedoelstellingen:

A. Mate waarin documentatie voldoet aan MDR-eisen bij eerste audit
B. Aantal klachten van ziekenhuizen over onduidelijke documentatie
C. Investering in opleiding van auteurs in medische terminologie
D. Groei van strategische accounts in de medische sector
E. Aantal verbeterinitiatieven dat door medewerkers wordt voorgesteld
F. Kosten van correcties na oplevering
G. Beschikbaarheid van specialistische kennis per productgroep
H. Doorlooptijd van validatie- en reviewcycli
I. Klantperceptie van betrouwbaarheid en veiligheid van documentatie.

Vraag 32
Bepaal voor elke KPI en organisatiedoelstelling het juiste perspectief van de BSC. Kies het meest dominante perspectief wanneer meer perspectieven van toepassing zijn. (2 punten)

Financieel perspectief
Leren en innovatie
Interne processen
Klantperspectief

UV-spectroscoop (2 punten)

Fritsen BV is een producent van laboratoriumapparatuur. Kamiel is projectmanager voor een project waarin een UV-spectroscoop wordt ontwikkeld. Het project nadert een faseovergang. In de huidige fase is niet alles even goed verlopen. Zo werkt bijvoorbeeld het opgeleverde prototype van de UV-spectroscoop slechts gedeeltelijk. Gelukkig wordt door een technisch auteur nog net op tijd een concept-servicehandleiding voor de monteurs van de UV-spectroscoop opgeleverd.

Fritsen BV kent drie typen kwaliteitsbeoordelingen: de review, de audit en de evaluatie. Die typen spelen op dit moment in Kamiels project een rol in de volgende drie situaties:

A. Kamiel maakt een presentatie over het verloop van deze fase en noemt vijf verbeterpunten.
B. Kamiel geeft twee monteurs de opdracht om de servicehandleiding op fouten te controleren.
C. Kamiel laat aan de afdeling Quality Assurance zien dat u voor de faseovergang akkoord vraagt aan de juiste personen in uw stuurgroep, zoals vastgelegd in zijn Project Charter.

Vraag 33

Geef voor elk van de drie situaties aan van welk type kwaliteitsbeoordeling hier sprake is. (2 punten)

Situatie A:
Situatie B:
Situatie C:

24. De Commissie Elias (3 punten)

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 goedkeurings-document 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."

Vraag 34
Leg uit wat een zakelijke rechtvaardiging is. (1 punt)

Vraag 35
Leg uit wat de Commissie Elias bedoelt met het gebruik van de business case als goedkeuringsdocument in vergelijking tot de reisgids. (2 punten)

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad

