

Oefenexamen

IPMA-C-Theorie

Open vragen

- Examenduur: 180 minuten
- In totaal kun je 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 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 enthousiast ontvangen, terwijl een bredere acceptatie uitblijft.

Leg met behulp van de Diffusion of Innovations-theorie van Rogers uit:

Vraag 1

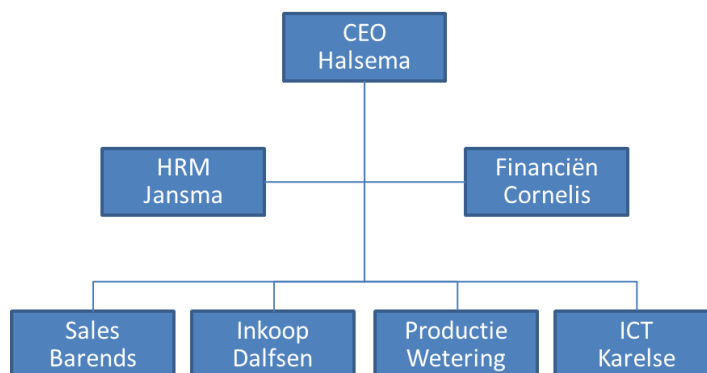
Welke adoptiegroep vormen deze eerste gebruikers waarschijnlijk en licht uw antwoord toe. (1 punt)

Vraag 2

Geef aan wat de aanpak zou moeten zijn om een eerste brede groep van gebruikers aan te spreken en licht uw antwoord toe. (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. 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 van Eduard Wetering van profiteren. De ICT-afdeling van Mart Karelse zal ervoor gaan zorgen dat het HRM-systeem wordt ontworpen en gebouwd.

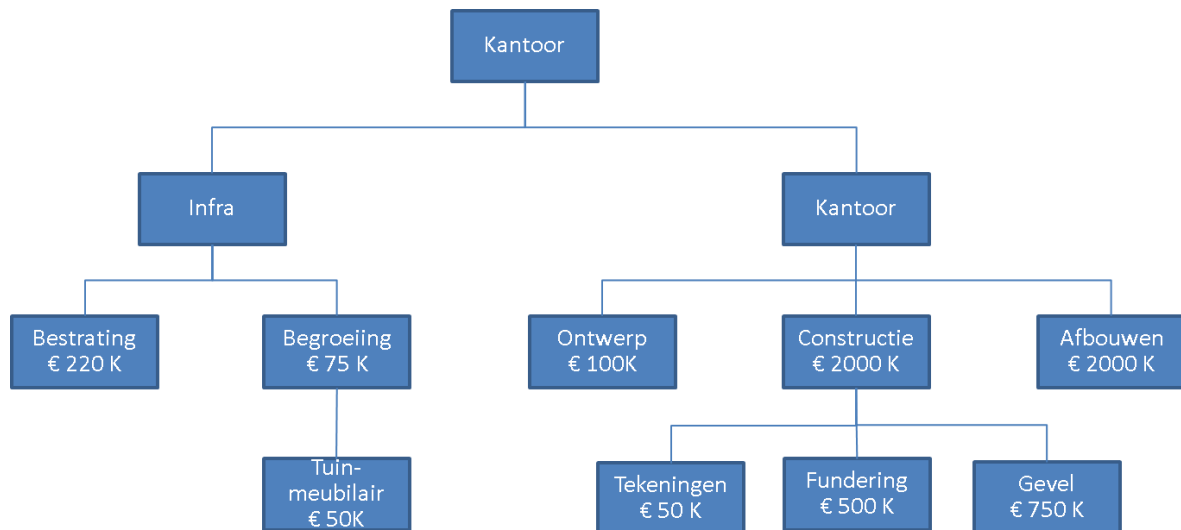
U werkt voor een consultancybureau. Uw baas, mevrouw Verbiest, wordt benaderd door Mart met de vraag of u het project zou kunnen leiden. Zelf heeft Beurskens hiervoor namelijk onvoldoende geschikte projectmanagers in dienst.

Vraag 3

Doe een voorstel voor de beste samenstelling van de stuurgroep voor dit project. Beargumenteer wie daarin volgens u welke rol moet krijgen. (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 de door hem opgesteld WBS.

Vraag 4

Geef drie verbetervoorstellen voor de WBS. Beargumenteer uw antwoorden. (3 punten)

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 en 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 het 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 de business case en geef per onderdeel de bijbehorende relevante informatie uit de casus. (4 punten)

Onderdeel	Beschrijving

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 men de eigenschappen van een op te leveren product vastlegt? (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? Beargumenteer uw antwoord. (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 die zij heeft opgesteld volgens het RASCI-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 verantwoordelijkhedenmatrix.

Vraag 8

Geef drie verbetervoorstellen voor de RASCI-matrix. U mag deze verbetervoorstellen ook in de getekende verantwoordelijkhedenmatrix aangeven. U hoeft de verantwoordelijkheden 'C' en 'I' niet in te vullen. (3 punten)

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 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 onderstaande planning opgesteld voor het deelproject Ontwerp in de vorm van een Gantt chart.

Activiteiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Structuurontwerp																
Voorlopig ontwerp																
Constructief ontwerp																
Definitief ontwerp																
Constructieberekeningen																
Werktekeningen																

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 kritieke-ketenmethode (Critical Chain methode) toe te passen.

Vraag 9

Stel op basis van de kritieke-ketenmethode een nieuwe Gantt chart voor het deelproject Ontwerp op. Gebruik het uitwerkblad op de volgende bladzijde. Op de laatste pagina van dit examen vindt u een extra uitwerkblad. (3 punten)

De inrichting van lijnorganisaties (3 punten)

Marjolijn is hoofd van de afdeling Verkoop. Al haar brochures worden geprint door de reproafdeling. Voor de aansturing van haar medewerkers heeft ze sterk te maken met de personeelsafdeling.

Vraag 10

Geef voor de verkoop, repro- en personeelsafdeling aan wat voor type afdeling dit binnen de organisatie is en licht uw antwoord toe. (2 punten)

Lijnorganisaties kennen een trend naar een platte organisatiestructuur. Dit heeft ook zijn gevolgen voor de aansturing.

Vraag 11

Beschrijf de gevolgen voor de depth of control bij overgang van een hiërarchische naar een platte organisatie en licht uw antwoord toe. (1 punt)

--

Communicatie tussen zender en ontvanger (3 punten)

Sanne, teamleider op de afdeling Logistiek, 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 laat op de dag, terwijl hij al bezig is met het afronden van andere taken en 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 primair communicatiemodel.

Vraag 12

Beschrijf aan de hand van de casus de verschillende onderdelen van het communicatiemodel (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 voor het zeggen heb."

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

Vraag 13

Van welk soort conflict is hier sprake? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Soort conflict	
Argument	

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 beide. Emir wil voor zijn projectplanning de project- en doorlooptijden van alle benodigde activiteiten laten inschatten door deskundigen van de 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

Geef aan voor welke schattingsmethode Emir het beste kan kiezen en licht uw antwoord toe. (2 punten)

Vraag 15

Beschrijf in kort 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" 5 essentiële disciplines voor lerende organisaties. De vijfde en laatste discipline, systeemdenken, vindt hij het belangrijkste. Senge formuleert elf systeemwetten voor deze vijfde discipline.

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

Welke twee verbetervoorstellen zou u Arthur geven voor zijn aanpak van documentbeheer? (2 punten)

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 van 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.

Vraag 18

Welke oplossingsbeoordelingstechniek (modelling, prototyping, 3D-ontwerp of virtual reality) kan Lysanne het beste gebruiken om de verschillende oplossingen te beoordelen en licht uw antwoord toe. (2 punten)

Vraag 19

Welke oplossingsevaluatietechniek kan Lysanne het beste toepassen en licht uw antwoord toe. (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 (in juiste volgorde) vier stappen die u als projectmanager nu moet uitvoeren. (3 punten)

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 het team zich en licht uw antwoord toe. (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 hoort hierbij en licht uw antwoord toe.
(1 punt)

Tijdens het project laat de projectmanager een grafiek opstellen van het aantal afgekeurde verpakkingen voor 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, rekening houdend met de onregelmatigheden die kunnen optreden in het proces. Om problemen in de toekomst te voorkomen wordt besloten schoonmaakmiddelen verpakt op voorraad te houden.

Vraag 24

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

De verbouwing van een woontoren (2 punten)

U bent in dienst van een grote aannemer. U heeft de opdracht gekregen om als projectmanager de verbouwing van een woontoren te gaan leiden.

Omdat dit uw eerste grote project is heeft uw opdrachtgever met een ervaren projectmanager afgesproken u tegen een afgesproken vergoeding gedurende de gehele project te coachen.

Vraag 25

Is dit een resultaatverplichting? Licht uw antwoord toe. (1 punt)

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

Vraag 26

Is dit een resultaatverplichting? Licht uw antwoord toe. (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 deze 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 hij volhardt in zijn pogingen om de projectmanager van de klant te overtuigen en geef twee argumenten om uw stelling te onderbouwen. (2 punten)

Mo constateert dat er een conflict is en ziet de noodzaak om te gaan onderhandelen. Het is iedere keer weer hetzelfde liedje. Daarom gaat Mo niet bij hem langs maar stuurt de projectmanager van de klant 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 vier principes van Harvard onderhandelen; geef aan of Mo deze principes goed of niet (volledig) goed heeft toegepast en licht uw antwoord toe. (3 punten)

Nr.	Toepassing	Toelichting
1		
2		
3		
4		

Keilboutenmachine (2 punten)

U bent projectmanager van een project waarbij een productieproces voor keilbouten wordt ingericht. Tijdens de looptijd van het project zal er een machine aangeschaft gaan worden. De aanschafprijs van de machine bedraagt € 25.000. Het project zal voor twee jaar gebruik maken van de 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 en bedragen neemt u in de projectbegroting op voor de aanschaf en het onderhoud van de machine? Beargumenteer uw keuze met een berekening en/of toelichting. (2 punten)

Budgetpost	Bedrag	Berekening en/of toelichting

De financiering van een onderzoekslaboratorium (3 punten)

U bent aangesteld als projectmanager voor een project dat een onderzoekslaboratorium oplevert voor 3 verschillende faculteiten van een technische universiteit (TU). De managers van elk van de faculteiten hebben elk een eigen faculteitsbudget en stemmen in om bij te dragen aan het projectbudget. Zij willen elk voor een derde deel van de projectfinanciering voor hun rekening nemen, mits alle kosten door het project gedragen worden.

Vraag 30

Mag een projectbudget opgebouwd worden uit bijdragen uit een faculteitsbudget? En leg uit waarom wel of niet? (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 door het project betaald worden? 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 een financieel, leer en innovatie, interne processen en klantperspectief.

Vraag 32

Deel de onderstaande KPI's en organisatiedoelstellingen in bij het juiste perspectief. Kies steeds het meest dominante perspectief. (2 punten)

- 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.

Financieel perspectief
Leren en innovatie
Interne processen
Klantperspectief

UV-spectroscop (2 punten)

waarin een UV-spectroscop 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-spectroscop slechts gedeeltelijk. Gelukkig wordt door een technisch auteur nog net op tijd een concept-servicehandleiding voor de monteurs van de UV-spectroscop opgeleverd.

Fritsen BV kent drie typen kwaliteitsbeoordelingen: de review, de audit en de evaluatie. Deze 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, waarin hij de belangrijkste issues benoemt en vijf verbeterpunten formuleert.
- B. Kamiel geeft twee monteurs de opdracht om de concept-servicehandleiding van de UV-spectroscop 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 uw 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

