

Oefenexamen

IPMA-D

Open vragen

Het IPMA-D examen bestaat uit twee onderdelen.

1. 45 meerkeuzevragen.
2. Open vragen aan de hand van casussen.

In totaal kunt u 90 punten halen. De cesuur van het examen is 45 punten. U hebt voor het gehele examen 180 minuten.

In dit document vindt u de open vragen aan de hand van casussen.

- U kunt in totaal 45 punten behalen voor dit onderdeel van het examen.
- Wij adviseren u maximaal 2 uur te besteden aan deze open vragen.

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!

Nieuw basisschoolgebouw (4 punten)

U bent projectmanager van een project waarin voor een nieuwbouwwijk een nieuw basisschoolgebouw gerealiseerd moet worden. Aan het begin van het project houdt u met uw hele team een projectrisico-workshop om de belangrijkste risico's in kaart te brengen. Eén van de risico's die geïdentificeerd wordt, is het risico op vertraging in de toelevering van de benodigde bouwmaterialen. De kans dat dit risico optreedt is groot, omdat er veel werkverkeer rondom de bouwsite is en de toegangsweg soms geruime tijd volledig afgesloten is. De toegangsweg wordt namelijk door meerdere bouwbedrijven in de wijk gebruikt. Dit risico heeft financiële gevolgen, omdat elke week vertraging van de oplevering van het basisschoolgebouw een boete tot gevolg heeft.

Vraag 1

Benoem vier typen tegenmaatregelen die u kunt treffen voor dit risico. Geef per type één voorbeeld op basis van de casus. Als voorbeeld is er al één type tegenmaatregel met bijbehorend voorbeeld gegeven. (4 punten)

Type tegenmaatregel	Voorbeeld
Besluit het risico te accepteren	U legt het risico voor aan uw opdrachtgever en besluit samen dat het niet nodig is een tegenmaatregel te treffen.
1.	
2.	
3.	
4.	

Urenregistratiesysteem (2 punten)

De directie van een jong ICT-bedrijf besluit een nieuw urenregistratiesysteem in te richten, om daarmee beter de uren te kunnen registreren per project. Op dit ogenblik is dat lastig en daarmee gaan veel declarabele uren verloren. Niet iedereen wil echter een nieuw systeem: een aantal medewerkers is bang dat het bijhouden en het invoeren van de projecturen veel tijd gaat kosten. De directie vraagt u als projectmanager dit project uit te voeren. U realiseert zich dat het belangrijk is om de gebruikers nauw bij het project te betrekken. Ook weet u dat support van het hoogste management erg belangrijk is.

Vraag 2

Geef twee succescriteria voor dit project. (2 punten)

1.
2.

Leiderschap (2 punten)

Karel, een zeer enthousiaste maar nog onervaren projectmanager, heeft een duidelijke mening over het leidinggeven aan professionals. Hij vindt dat leidinggevendenden de professionals altijd kort moeten houden en dat ze op een zakelijke manier met professionals om moeten gaan.

Vraag 3

Welke stijl van leidinggeven prefereert Karel volgens het model van Hersey & Blanchard? (1 punt)

Vraag 4

Welke stijl van leidinggeven heeft Karel zelf nodig volgens het model van Hersey & Blanchard? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Balkenschema (4 punten)

U bent projectmanager van een project waarvoor u een overzicht heeft gemaakt van een aantal activiteiten, de duur van de activiteiten en de onderlinge afhankelijkheid:

Activiteit	Duur (in dagen)	Voorgaande activiteit
A	6	B
B	4	C
C	4	-
D	3	B, F
E	7	F
F	2	C
G	3	E
H	4	A, D, G

Vraag 5

Wat is het vroegst mogelijke moment waarop u uw project kunt opleveren? (1 punt)

Vraag 6

Welke activiteiten vormen samen het kritieke pad? (1 punt)

Vraag 7

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

Vraag 8

Wat is de laatst mogelijke startdatum van activiteit G? (1 punt)

Projectafsluiting (2 punten)

U bent projectmanager en een van uw lopende projecten nadert het einde. De projectresultaten zijn gereed en de toekomstige gebruikers hebben die geaccepteerd. U hebt het verloop en de resultaten van het project vastgelegd in een project eindrapport.

Vraag 9

Noem drie andere acties die u in de rol van projectmanager moet uitvoeren voordat u uw project kan afsluiten. (2 punten)

1.
2.
3.

Uitbreiding productielijn (7 punten)

Bij het productiebedrijf Five Continents Parts wordt op de afdeling Micro Engines een bestaande productielijn uitgebreid met een aantal machines. U bent de projectmanager en u moet een projectbegroting maken. In een vooronderzoek zijn de volgende financiële zaken beschreven:

- o Inhuur projectmedewerkers: €3.000 per week
- o Inhuur extra personeel op de afdeling: €2.000 per week
- o Aanschaf machines: €10.000
- o Doorbelasting facilitaire kosten: € 20 per vergadering
- o Wijzigingsbudget van de opdrachtgever: €5.000
- o Gereserveerd voor onvoorziene zaken: €8.000

Het project zal één jaar gaan duren. U verwacht dat er elke twee weken een vergadering nodig is met alle projectmedewerkers. Ook zal er maandelijks een stuurgroep vergadering gehouden worden. De machines hebben een levensduur van twee jaar. Na afloop van het project zal de afdeling de aangeschafte machines nog 1 jaar gebruiken.

Vraag 10

Stel de projectbegroting op. Geef voor elke begrotingspost de berekening en het bedrag. (4 punten)

	Begrotingspost	Berekening	Bedrag
Totaal			

Tijdens de uitvoering van het project komt u erachter dat de inhuur van de projectmedewerkers wat duurder uitvalt. Een meevaller is echter dat u een prijsvoordeel heeft vanwege een korting op de aanschaf van de machines.

Vraag 11

Onder welke posten boekt u deze tegenvaller en deze meevaller?

U verwacht dat er een scope-uitbreiding zal zijn ter grootte van € 1.000, waardoor het extra personeel op de afdeling één week langer moet worden ingehuurd. U rekent deze veranderingen door. Toevallig valt dit alles binnen uw budget, maar u maakt dan wel de post voor onvoorziene zaken op. U beseft dat er een wijzigingsverzoek moet worden opgesteld voor de langere inzet en de scope-uitbreiding.

Vraag 12

Welk bedrag voor budgetaanpassing vermeldt u in uw wijzigingsverzoek? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

Communicatie tussen zender en ontvanger (3 punten)

Communicatie wordt vaak weergegeven als een model waarin een zender en een ontvanger gedefinieerd worden.

Vraag 13

Beschrijf het volledige communicatiemodel en leg de gebruikte begrippen uit. (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 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 het 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 14

Benoem vier onderdelen van de business case. Geef per onderdeel de bijbehorende relevante informatie uit de casus. (4 punten)

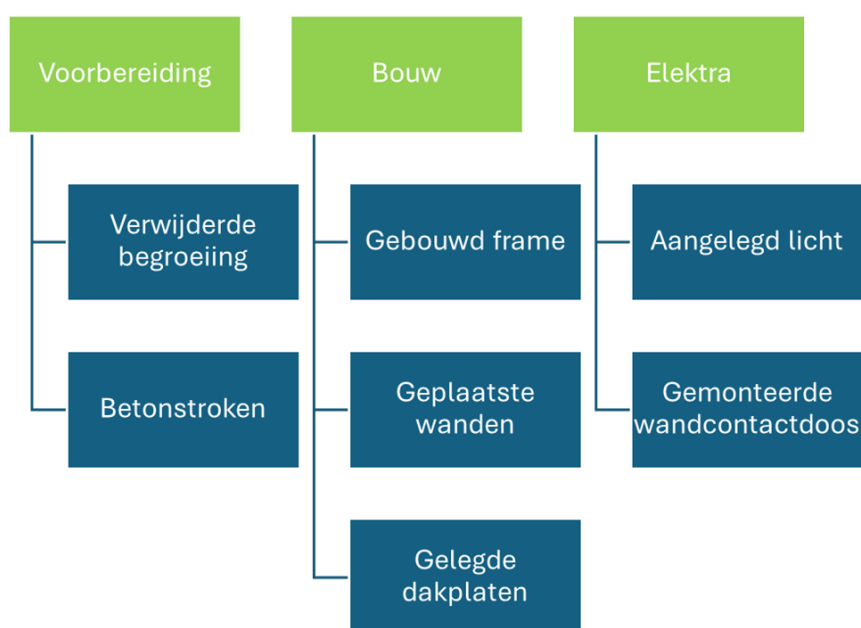
Onderdeel	Relevante informatie uit de casus
1.	
2.	
3.	
4.	

Tuinhuis (7 punten)

Voor het bouwen van een tuinhuis past u als projectmanager de principes van productgericht plannen toe. De grondeigenaar heeft alle materialen voor het huisje en betonstroken voor de fundering al ingekocht en de plaats van het tuinhuisje bepaald op basis van een tekening. De volgende werkzaamheden zijn vereist om een tuinhuisje te bouwen:

De tuinman verwijdert als eerste de begroeiing en legt daarna de betonstroken. De grondeigenaar gaat vervolgens samen met een vriend het tuinhuisje bouwen. Aan de hand van de bijgeleverde tekening bouwen ze eerst het frame, plaatsen daarna de wanden en leggen vervolgens de dakplaten. Tenslotte brengen ze de dakbedekking aan. Onderwijl legt de elektricien het licht aan en monteert hij een wandcontactdoos.

U stelt de volgende productdecompositiestructuur op:



Vraag 15

Geef drie verbeteringen aan in deze productdecompositiestructuur. (3 punten)

1.
2.
3.

Op basis van de productdecompositiestructuur stelt de projectmanager het volgende productstroomschema op:



Vraag 16

Geef vier verbeteringen aan in dit productstroomschema. (4 punten)

1.
2.
3.
4.

Uitgangspunten van Agile (3 punten)

U geeft als projectmanager leiding aan een software-ontwikkelproject. Er is een strak budget én er zijn hoge verwachtingen van het resultaat. De organisatie waarvoor u werkt hanteert PRINCE2 als standaard voor de aanpak van projecten. Door ervaring wijs geworden overweegt u een strak wijzigingsproces in te richten. In eerdere projecten hebt u namelijk te maken gehad met scopecreep en het zal niet weer gebeuren dat u daardoor uit het budget loopt! Een collega projectmanager geeft u de tip om ook eens te kijken wat de Agile-uitgangspunten voor dit project kunnen betekenen.

Het Agile Manifest kent vier uitgangspunten. Eén van deze uitgangspunten is dat het opleveren van werkende software prioriteit heeft ten opzichte van allesomvattende documentatie.

Vraag 17

Welk Agile-uitgangspunt is van belang voor de inrichting van het wijzigingsproces in uw project? (1 punt)

Vraag 18

Leg uit hoe u de Agile Way of Working toepast om budgetoverschrijding te voorkomen én het wijzigingsproces vorm te geven. (2 punten)

De verbouwing van een kantoorgebouw (2 punten)

U leidt als projectmanager van een aannemer de verbouwing van een kantoorgebouw.

Vraag 19

Onder welke voorwaarden kan deze opdracht gezien worden als een resultaatverplichting? (1 punt)

Vraag 20

Wanneer zal een opdrachtgever bij voorkeur kiezen voor een inspanningsverplichting? (1 punt)

Resource claim (2 punten)

Beth en Janet zijn beiden projectmanager bij het logistieke bedrijf MoveAll. Voor hun projecten hebben ze allebei twee verschillende procesontwerpers nodig. Er zijn echter maar drie procesontwerpers beschikbaar op dit moment. Beth en Janet komen er samen niet uit: ze zijn niet bereid hun planning of resourceclaim aan te passen en er ontstaat een conflict tussen beiden.

Thomas en Killman onderscheiden vijf conflictstijlen: Forceren, Vermijden, Compromis sluiten, Toegeven of Samenwerken.

Vraag 21

Noem twee conflictstijlen die hier positief toegepast kunnen worden. Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)

1.
2.
Argument

UV-spectroscop (2 punten)

Fritsen BV is een producent van laboratoriumapparatuur. Kamiel is projectmanager voor een project waarin een nieuwe UV-spectroscop wordt ontwikkeld. Het project nadert een faseovergang. In de huidige fase wordt door een technisch auteur nog een servicehandleiding voor de monteurs van de nieuwe UV-spectroscop opgeleverd.

Fritsen BV kent drie typen kwaliteitsbeoordelingen: review, audit en evaluatie. Deze spelen, op dit moment, in Kamiels project een rol in de volgende 3 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 22

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

Situatie A:
Situatie B:
Situatie C:

De weg naar teamvolwassenheid (1 punt)

Volgens de theorie van Tuckman gaat elk team in de ontwikkeling naar teamvolwassenheid door een aantal noodzakelijke teamontwikkelingsfasen.

Vraag 23

Vanaf welke teamontwikkelingsfase in het model van Tuckman is een team volwassen genoeg om als zelfsturend team te functioneren? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

Extra uitwerkblad

Extra uitwerkblad

