

Oefenexamen

IPMA-C-PMO-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 vier 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 vier extra uitwerkbladen achterin dit opgavenboekje.
- Engelse termen waarvoor in het Nederlands geen goede vertaling bestaat, of die algemeen gebruikt worden, zijn niet vertaald.

Zakelijke rechtvaardiging (3 punten)

Een ministerie start een ICT-project met als doel het verbeteren van de digitale dienstverlening aan burgers. Bij de start is een business case opgesteld waarin kosten, verwachte baten en strategische bijdrage zijn beschreven. Na een jaar blijkt dat het project duurder wordt dan gepland en dat de verwachte baten later worden gerealiseerd dan oorspronkelijk voorzien. De stuurgroep bespreekt of het project moet worden voortgezet.

Vraag 1

Leg uit wat in deze casus wordt bedoeld met de zakelijke rechtvaardiging van het project.
(1 punt)

Vraag 2

Leg uit waarom de zakelijke rechtvaardiging op dit moment in het project opnieuw relevant is voor besluitvorming. (2 punten)

Project WEMGROW (3 punten)

Bij WEM wordt gesproken over het realiseren van een uitbreiding van het huidige pand om een nieuwe productielijn mogelijk te maken. Uit de beschrijving blijkt dat kosten, snelheid en flexibiliteit belangrijk zijn. Er is echter nog geen besluit genomen over de manier waarop dit initiatief georganiseerd zal worden, noch is er duidelijkheid over de verdere inrichting en mandatering.

Vraag 3

- Benoem vier voorwaarden waaronder een initiatief als een project uitgevoerd kan worden. (2 punten)
- Leg uit aan welke voorwaarden in deze casus nog niet is voldaan om het initiatief als een project uit te voeren. (1 punt)
-]

Voorwaarden voor project	1. 2. 3. 4.
Voorwaarden nog niet voldaan	

Inrichten PPP en PMO-organisaties (3 punten)

Binnen het bedrijf Omen Shipyards is besloten om een Project Portfolio & Programma (PPP)-organisatie in te richten. Eén van de voorgestelde interventies is het opzetten van een Project Management Office (PMO). Hoewel er binnen de ICT-afdeling al wordt gewerkt met templates en een handboek projectmanagement, is het topmanagement nog niet overtuigd van de noodzaak en meerwaarde van deze verandering.

Vraag 4

Geef **drie** samenhangende stappen bij de invoering van een PPP-/PMO-organisatie en leg uit waarom die stap belangrijk is voor het creëren van draagvlak en structurele verbeteringen. (3 punten)

Stap	Korte toelichting

Re-integratieproject (3 punten)

Elisa werkt als PMO'er bij het UWV en ondersteunt een samenwerkingsproject tussen het UWV, meerdere gemeenten en een commercieel re-integratiebedrijf. In dit project werken medewerkers van verschillende organisaties intensief samen, deels op locatie van partners en deels in gezamenlijke projectruimtes. Tijdens het project ontstaan vragen over verantwoordelijkheid voor veilig en gezond werken binnen deze samenwerkingsvorm.

Vraag 5

Leg uit welke drie kernverplichtingen uit de Arbowet relevant zijn voor organisaties die samenwerken in één projectomgeving. Beschrijf per verplichting kort wat dit betekent voor de rol van het projectmanagement en/of de betrokken organisaties. (3 punten)

Kernverplichting	Korte toelichting

Kernkwaliteiten (3 punten)

Je werkt als PMO-er in een organisatie waar meerdere projectmanagers en projectteams afhankelijk zijn van jouw ondersteuning. Vanuit feedback van collega's blijkt dat jouw kernkwaliteit wordt ervaren als zorgvuldigheid: je bewaakt planningen, formats en rapportages zeer nauwgezet. Tegelijkertijd geven enkele projectmanagers aan dat zij de samenwerking soms als stroef ervaren, omdat zij het gevoel hebben weinig ruimte te krijgen om zaken op hun eigen manier te doen.

Gebruikmakend van het kernkwadrant van Daniël Ofman:

Vraag 6

Benoem de valkuil die bij deze kernkwaliteit hoort en licht kort toe hoe deze zich in deze situatie kan uiten. (1 punt)

Vraag 7

Benoem de uitdaging voor jou als PMO-er en geef aan welk concreet gedrag daarbij past in deze context. (1 punt)

Vraag 8

Benoem de allergie die hieruit logisch voortvloeit en leg uit waarom juist dit gedrag bij jou irritatie kan oproepen. (1 punt)

Feedback geven en ontvangen (3 punten)

Tijdens de wekelijkse overleggen van het PMO-team neemt Jantine veel spreektijd in beslag door het bespreken van eigen (deels privé) problemen. Dit leidt tot irritatie bij collega's en belemmert de voortgang van het overleg. De teamleider heeft al meerdere gesprekken met haar gevoerd, maar zonder zichtbaar effect.

Vraag 9

Laat zien hoe de teamleider in deze situatie effectieve feedback kan geven. Pas daarvoor het 4G-model toe. En geef bij elk onderdeel een passend voorbeeld uit de casus. (3 punten)

Onderdeel 4G-model	Voorbeeld passend bij de casus

Hybride project (3 punten)

Bij BTNM Werktuigbouw wil een projectmanager een hybride product-ontwikkelproject opstarten. De governance van het project zal traditioneel worden ingericht, terwijl in de uitvoering veelal Agile werkwijzen zullen worden gebruikt. Het projectteam bestaat uit 20 medewerkers, waarvan 4 hoofdzakelijk in Agile omgevingen hebben gewerkt.

De projectmanager heeft je als PMO-er gevraagd om de medewerkers, die gewend zijn aan werken in een Agile omgeving, te overtuigen dat in dit project toch traditionele rapportage-structuren zullen worden gehanteerd op basis van de Earned Value Analyse. De project-administratie zal de basis zijn voor de kostprijsberekening van het nieuwe product.

Vraag 10

Geef voorbeelden van **drie** verschillende beïnvloedingsprincipes die volgens Robert Cialdini kunnen worden gebruikt om de vier teamleden, die gewend zijn aan het Agile werken, te overtuigen dat ze in dit project traditioneel moeten rapporteren. (3 punten)

Two Unlimited (3 punten)

Ron is al jaren hoofd PMO-er bij het bedrijf Two Unlimited. Het bedrijf voert projectmatig testen uit op industriële installaties. Ron werd ondersteund door een ervaren PMO-team van acht senior PMO-ers. Vanwege het toegenomen aantal projecten is het PMO-team recent uitgebreid met vier extra junior PMO-ers. Het totale PMO-team komt nu op 12 medewerkers, wat best veel is.

Vraag 11

Ron heeft een probleem met zijn span of control. Hoe kan hij dit oplossen? Licht het antwoord toe. (1 punt)

Ron heeft besloten om zijn teamlid Martijn verantwoordelijk te maken voor de formele audits op de projecten. Martijn is sterk gemotiveerd en doet al jaren zijn werk prima. Ron organiseert een gesprek met Martijn over zijn nieuwe rol. Martijn is enthousiast over zijn nieuwe rol en uitdaging, maar geeft aan slechts beperkte ervaring te hebben met auditing (hij heeft ooit een training gevolgd, maar het nooit echt toegepast).

Vraag 12

Gebruikmakend van het situationeel leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard, analyseer de situatie van Martijn in zijn nieuwe rol als auditor. Licht toe welk competentie- en bereidheidsniveau van toepassing is op Martijn in deze specifieke taak. (1 punt)

Vraag 13

Licht toe welke leiderschapsstijl hier volgens het model het beste bij past en waarom. Onderbouw je antwoord met verwijzing naar de kenmerken van het model. (1 punt)

Teamvorming (2 punten)

Elk team gaat volgens de theorie van Tuckman door een aantal fasen.

Het PMO team is drie maanden geleden geformeerd en draait op volle toeren. Wel merk je dat er enkele 'haantjes' in de groep zitten die om de nieuwe rol van 'assistent PMO manager' wedijveren. Ook lijkt het dat niemand het leuk vindt om de financiële en juridische aspecten op te pakken, waardoor er wat blinde vlekken ontstaan in de dienstverlening. Het team zit duidelijk in de storming fase.

Vraag 14

Benoem drie interventies waarmee de PMO manager het PMO team naar een volgende fase kan begeleiden. (2 punten)

NSure (2 punten)

Binnen de organisatie NSure overweegt de portfoliomanager om meerdere project-PMO's samen te voegen tot één bedrijfsbreed PMO. Twee hoofd-PMO-ers, Jack en Frank, zijn het oneens over wie het meest geschikt is om het nieuwe bedrijfsbrede PMO aan te sturen. In hun argumentatie leggen zij nadruk op respectievelijk de omvang en zichtbaarheid van het project en op de invloed en reikwijdte van de PMO-functie. De discussie loopt hoog op.

In de theorie worden verschillende soorten conflicten onderscheiden.

Vraag 15

Welk type conflict is hier primair aan de orde volgens de conflictindeling uit de theorie? Licht kort toe waaraan je dit type conflict herkent in deze situatie. (1 punt)

De theorie onderscheidt conflicten naar verschillende bronnen, waarbij de kern van het conflict steeds ergens anders ligt (bijvoorbeeld in doelen, middelen, relaties of posities).

Vraag 16

Leg uit op welk aspect je primair moet letten om te bepalen welke bron ten grondslag ligt aan een conflict. (1 punt)

Projectaanpak BTNM (2 punten)

BTNM wil de grootste en meest innovatieve chip machines van de wereld blijven bouwen. Vanwege de immer aanhoudende en stijgende vraag wordt een machine ontwikkeld die nog kleinere chips kan produceren. Dit type machine is nergens ter wereld eerder gemaakt of ontwikkeld.

Veel zaken zijn daardoor onzeker en de technische complexiteit is enorm. Er moeten meer dan 30.000 verschillende onderdelen en meerdere systemen in samenhang geconfigureerd worden. Ondanks de stevige marktpositie van BTNM ligt de concurrentie altijd op de loer. Met name vanuit de Aziatische landen is die moordend. Zodoende blijft alertheid en snelheid cruciaal voor succes.

Het ontwikkelen van dit soort machines gaat enkele jaren duren. Om tot een goede aanpak van dit project te komen wordt gebruik gemaakt van het Diamond model (Shenhar).

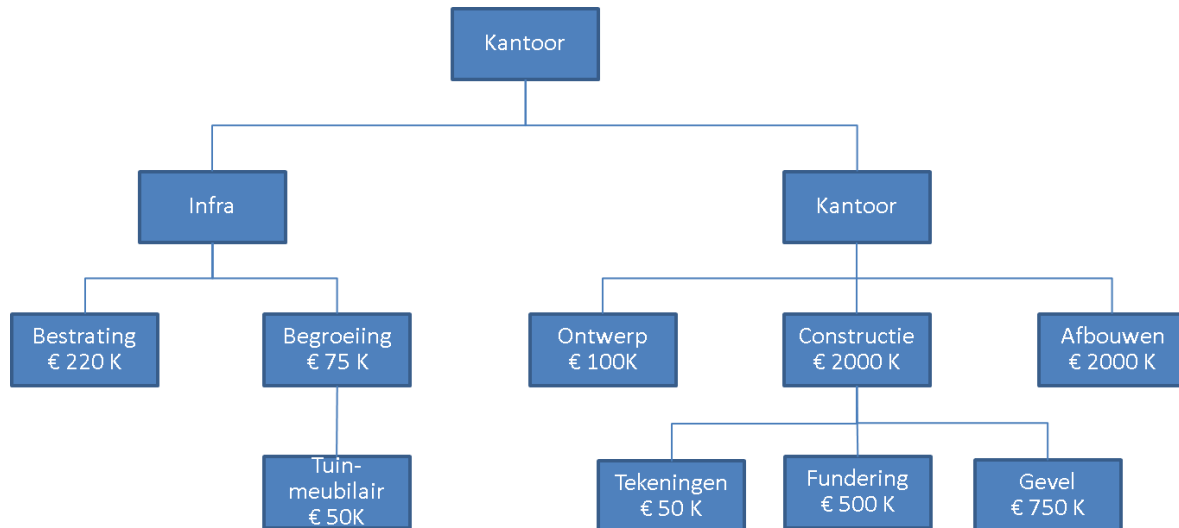
Vraag 17

Benoem drie van de vier assen van het Diamond model en geef voor ieder van de drie assen aan hoe dit project scoort op die as. Licht je antwoord toe en geef per as aan welke aanpak daar volgens het model best bij past. (3 punten)

As	Score/waarde	Toelichting	Aanpak

WBS (3 punten)

Voor de bouw van een kantorenpand heeft de projectmanager de onderstaande Work Breakdown Structure (WBS) opgesteld. U wordt gevraagd deze te reviewen.



Vraag 18

Geef drie verbetervoorstellen op de bovenstaande WBS. (3 punten)

Reorganisatie (3 punten)

Een grote centrale overheidsdienst wil binnen haar ICT-organisatie overstappen op Agile werken. Daarom is een projectgroep ingesteld met de opdracht om binnen één maand een Agile-pilot te starten, bedoeld als bewijs dat deze werkwijze succesvol is. Bij succes wil het management Agile vervolgens organisatiebreed invoeren, voor zowel ontwikkeling als beheer.

Gebruikmakend van het verandermodel van Kotter:

Vraag 19

Welk fundamenteel veranderkundig principe is in deze aanpak onvoldoende geborgd aan het begin van het veranderproces? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)

--

Vraag 20

Noem en licht twee andere veranderkundige aspecten toe uit het model van Kotter die in deze aanpak aannemelijk ontbreken of onvoldoende zijn uitgewerkt. (2 punten)

Projectafbakening (2 punten)

Bij de start van een project bespreken de opdrachtgever, projectleider en PMO-er uitvoerig welke producten er wel en welke producten er niet opgeleverd moeten worden om zo de projectscope te bepalen. Op basis hiervan heeft de PMO-er een lijst van op te leveren producten opgesteld.

Volgens de projectleider is met deze lijst voldoende informatie aangeleverd om de scopedefinitie goed te omschrijven.

Vraag 21

Geef één voorbeeld van aanvullende informatie die minimaal nodig is om de scopedefinitie goed te omschrijven. (1 punt)

Het project X is onderdeel van een programma. De opdrachtgever van het programma is tevens opdrachtgever van alle projecten binnen dit programma. Project Y binnen het programma loopt niet goed en de opdrachtgever vraagt het projectteam van project X om de realisatie van een product van project Y over te nemen. Aangezien dit product valt onder de scope van het programma, is dit volgens de opdrachtgever geen scope creep voor project X.

Vraag 22

Wat zou een PMO-er moeten adviseren aan de projectleider? (1 punt)

Activiteitennetwerk (3 punten)

De projectmanager heeft je gevraagd om aan de hand van het onderstaande overzicht een precedence diagram op te stellen.

Activiteit	Duur (weken)	Afhankelijkheid van activiteit(en)
A	3	-
B	4	A
C	2	E
D	4	B
E	5	A
F	5	B
G	7	C, D, F, H
H	5	E

Vraag 23

Welke activiteiten liggen op het kritieke pad? (1 punt)

Vraag 24

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

Vraag 25

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

Joint venture (3 punten)

Vier onafhankelijke organisaties staan aan het hoofd van een project dat zij elk voor een kwart financieren. Ook de zeggenschap willen zij gelijk verdelen.

Zij bieden een externe kandidaat de rol van PMO-er binnen dit project aan, waarbij hij als PMO-er rechtstreeks aan de vier opdrachtgevers rapporteert.

De PMO-er twijfelt of hij deze opdracht onder deze voorwaarden wil aannemen.

Vraag 26

Omschrijf (benoem en licht toe) **twee** problemen die in dit project kunnen ontstaan wanneer de PMO-er deze opdracht zonder meer zou accepteren. (2 punten)

Vraag 27

Noem één maatregel welke de PMO-er kan voorstellen om dit probleem te vermijden of beheersbaar te maken. Licht het antwoord toe. (1 punt)

--

Projectdossiers (2 punten)

Arthur is projectondersteuner 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 28

Welke voorstel zou u Arthur geven voor verbetering van zijn aanpak van documentbeheer? (1 punt)

Vraag 29

Het komt regelmatig voor dat verschillende stakeholders met verschillende versies van documenten werken. Hoe kan Arthur dit voorkomen? (1 punt)

CarTools (3 punten)

Het bedrijf CarTools produceert machineonderdelen voor de Automotive-industrie. De organisatie beschikt over meerdere panden en heeft in de loop der jaren diverse bouw- en verbouwprojecten uitgevoerd. Deze projecten waren niet altijd succesvol. Momenteel lopen twee projecten:

- de uitbreiding van de productiehal in het centrum (gericht op flexibiliteit);
- de aanpassing van het pand op de Automotive Campus voor extra opslagcapaciteit.

Daarnaast is recent een standaard projectmanagementaanpak ingevoerd door het PMO. Om te borgen dat zowel de projectresultaten als de projectaanpak voldoen aan de gestelde eisen, overweegt de projectmanager verschillende kwaliteitsbeoordelingen.

Vraag 30

Licht voor elk van de onderstaande vormen van kwaliteitsbeoordeling toe wat hiermee bedoeld wordt, én hoe deze in één van de genoemde projecten concreet kan worden toegepast. (3 punten)

Review:
Audit:
Evaluatie:

Projectrapportage (3 punten)

Het projectbureau heeft een variantie-analyse voor het project opgesteld.

	Plan	Akkoord	RfC	Nieuw	Realisatie	Verplichtingen	Ruimte	Verwachtingen	Projectie	Saldo
WP										
1.1	4300	3900	500	4400	3700	400	300	200	4300	100
1.1.1	1000	1000		1000	500	400	100	200	1100	-100
1.1.2	1400	1200	200	1400	1400		0		1400	0
1.1.3	1900	1700	300	2000	1800		?		1800	200
1.2	6400	6200		6200	5600	100	500	800	?	-300
1.2.1	4200	4200		4200	3800		400	500	4300	-100
1.2.2	2200	2000		2000	1800	100	100	300	2200	-200
2.1	1200	1050	300	1350	1300	200	-150		1500	?
2.1.1	800	800		800	800		0		800	0
2.1.2	400	250	300	550	500	200	-150		700	-150

Vraag 31

Bereken de volgende waardes :(3 punten)

1.1.3 - Ruimte	
1.2 - Projectie	
2.1 - Saldo	

Liquiditeit (3 punten)

Binnen een IT-project bij een overheidsorganisatie worden de meeste kosten in de eerste maanden gemaakt voor externe inhuur en licenties. De opdrachtgever betaalt echter pas na afronding van iedere projectfase.

De projectmanager merkt dat, ondanks dat het project “binnen budget” ligt, er spanning ontstaat op de beschikbare kasmiddelen. Het PMO wordt gevraagd om dit financieel beter inzichtelijk te maken en te beheersen.

Vraag 32

Benoem aan de hand van bovenstaande casus drie kernbegrippen die relevant zijn voor de liquiditeitsplanning en financiële beheersing binnen projecten. Leg van ieder kernbegrip de betekenis uit en waarom deze belangrijk is voor het financieel sturen van het project. (3 punten)

Kernbegrip	Toelichting

Resourceplanning (3 punten)

Voor een project zijn alle activiteiten, afhankelijkheden en doorlooptijden vastgelegd in een netwerkdiagram.

Elke activiteit vereist tijdens uitvoering exact één medewerker. Na het uitwerken van de eerste planning blijkt het volgende:

- In week 6 en 7 zijn 6 medewerkers tegelijk nodig;
- De organisatie heeft maximaal 4 medewerkers beschikbaar;
- De projecteinddatum mag niet later worden;
- Niet alle activiteiten liggen op het kritieke pad.

De projectmanager wil het resourceprobleem oplossen zonder de scope te verkleinen en zonder de einddatum te verschuiven.

Vraag 33

Waarom is het netwerkdiagram op zichzelf onvoldoende om dit resourceprobleem zichtbaar te maken? (1 punt)

Vraag 34

Welk advies kun je het beste geven aan de projectmanager om het tekort aan medewerkers in week 6 en 7 op te lossen, zonder de einddatum te wijzigen? (1 punt)

Vraag 35

Welke eigenschap van bepaalde activiteiten bepaalt of deze ingreep mogelijk is? Beschrijf deze eigenschap kort. (1 punt)

Schatten (3 punten)

Je projectmanager heeft je gevraagd om op basis van analogie tot een betrouwbare schatting van de werkpakketten te komen.

Je besluit om als eerste stap te bepalen welke projecten hiervoor in aanmerking komen.

Vraag 36

Noem **drie** criteria waaraan projecten moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een schatting op basis van analogie. (3 punten)

Onzekerheden (3 punten)

Je hebt op verzoek van de projectmanager samen met de calculatie-afdeling de schattingen voor een werkpakket onderzocht. Gezamenlijk kwamen jullie tot de conclusie dat de meest waarschijnlijke doorlooptijd 29 dagen is. De meest optimistische schatting kwam op 20 dagen, en als alles tegen zou zitten zou het op 44 dagen komen.

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990

Vraag 37

Bereken de volgens PERT meest waarschijnlijke schatting. Laat zowel de uitkomst als de berekening zien. (1 punt)

Vraag 38

Bereken de kans dat we uiteindelijk op 35 dagen of eerder kunnen opleveren. Laat zowel de uitkomst als de berekening zien. (2 punten)

Export risico's (3 punten)

Tijdens de uitvoering van een project, bedoeld om een product op te leveren voor export naar een ander land, wijzigen mogelijk de importvoorwaarden die gelden voor dit land. Hierdoor dreigt de business case van het project negatief te worden. Het Hoofd Sales is risico-eigenaar van dit externe risico.

Vraag 39

Is dit een projectrisico of een zakelijk/bedrijfsrisico? Motiveer uw antwoord. (1 punt)

--

De risicomanager binnen het PMO heeft inmiddels een uitgebreide analyse van de waarschijnlijkheid en de impact van het risico uitgevoerd, en enkele mogelijke tegenmaatregelen (inclusief de effecten hiervan) aan de projectmanager voorgelegd. Hieruit blijkt duidelijk dat dit risico ruim boven de risico-tolerantie ligt.

Vraag 40

Welke **twee** acties zou je als risicomanager aan de projectmanager aanbevelen, nog voordat één of meerdere tegenmaatregelen worden geëffectueerd? (2 punten)

Extra uitwerkblad



Extra uitwerkblad



Extra uitwerkblad



Extra uitwerkblad

