

Oefenexamen

IPMA-D-PMO

Open vragen

Het IPMA-D-PMO examen bestaat uit twee onderdelen.

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

In totaal kunt u 90 punten halen en 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.
- Wij adviseren u maximaal 2 uur te spenderen aan deze open vragen.

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!

Missie en visie (3 punten)

De opdrachtgever heeft de projectmanager gevraagd om een projectvoorstel op te stellen voor de samenvoeging van 2 stafafdelingen, en de verhuizing van beiden na de samenvoeging naar het hoofdkantoor. De directie verwacht de nodige weerstand, zeker omdat één afdeling in Den Haag is gevestigd en de andere in Rotterdam, terwijl het hoofdkantoor in Amsterdam staat.

De aanpak is daarom zeer gevoelig. De directie verwacht een voorstel dat aansluit op de missie van de organisatie (o.a. maatschappelijk verantwoord, energieneutraal en duurzaam ondernemen) en op de kernwaarden van de organisatie (o.a.: het management is facilitair, de medewerker staat centraal, uitstekende prijs/kwaliteitverhoudingen, alle producten zijn voor 80% herbruikbaar)

De projectmanager heeft inmiddels een concept opgesteld en vraagt u dit te reviewen voordat hij het indient.

Vraag 1

Noem **twee** aspecten waarin de visie en de missie van een organisatie verschillen. (2 punten)

Vraag 2

Waarin verschillen algemene en specifieke kernwaarden? (1 punt)

--

Zakelijke rechtvaardiging (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 goedkeuringsdocument bij de start van een project; nog te weinig ziet zij de rechtvaardiging als een reisgids die u ook bij de hand moet hebben tijdens de reis.”

Vraag 3

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

Vraag 4

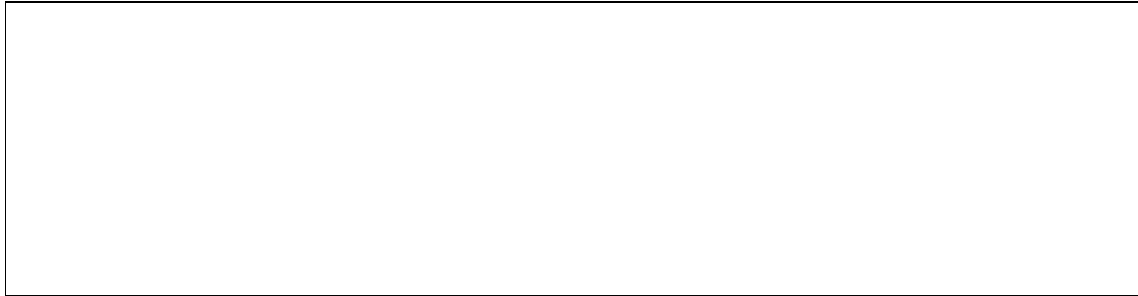
Leg uit wat de Commissie Elias bedoelt met het gebruik van de business case als goedkeuringsdocument in vergelijking tot de reisgids. (2 punten)

Communicatie (3 punten)

Met communicatie wordt een bepaald bericht of bepaalde inhoud overgebracht van een zender naar een ontvanger. Dit wordt vaak weergegeven als een model waarin zender en een ontvanger centraal staan.

Vraag 5

Beschrijf dit communicatiemodel en leg de gebruikte begrippen uit. Licht het antwoord toe met een tekening. (3 punten)



Teamwork (3 punten)

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

Het PMO team is 3 maanden geleden geformeerd en draait op volle toeren. Wel merkt u dat er enkele 'haantjes' in de groep zitten, die om de plek van 'assistent PMO manager' vechten. 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.

Vraag 6

In welke Tuckman-fase bevindt dit team zich? Motiveer uw antwoord. (1 punt)

Vraag 7

Wat kunt u doen om het team naar een volgende fase te brengen? (1 punt)

Vraag 8

Vanaf welke Tuckman-fase is een team geschikt om als zelfsturend team te functioneren? (1 punt)

Projectsucces (3 punten)

De directie overweegt een nieuw urenregistratiesysteem in te richten, om daarmee beter de uren te kunnen bijhouden per project. Op dit ogenblik is dat lastig en daarmee gaan veel declarabele uren verloren. Niet iedereen is blij met een nieuw systeem. Men vreest dan dat het bijhouden en invoeren van de uren wekelijks veel tijd zal gaan kosten. De projectmanager geeft aan dat het belangrijk is de gebruikers nauw bij het project te betrekken. Ook de support van het hoogste management zal erg belangrijk zijn.

De projectmanager heeft u gevraagd om e.e.a. te verwerken in een eerste concept voor het projectvoorstel.

Vraag 9

Geef een voorbeeld van ieder van de volgende aspecten: (3 punten)

Succesfactor	
Succescriterium	
Randvoorwaarde	

Review projectvoorstel (3 punten)

Door de directie is besloten een nieuw urenregistratiesysteem in te richten, om daarmee beter de uren te kunnen bijhouden per project. Op dit ogenblik is dat lastig en daarmee gaan veel declarabele uren verloren. Niet iedereen is blij met een nieuw systeem. Men vreest dan dat het bijhouden en invoeren van de uren wekelijks veel tijd zal gaan kosten. De directie vraagt u als projectmanager dit project uit te voeren. U realiseert zich dat het belangrijk is de gebruikers nauw bij het project te betrekken. Ook de support van het hoogste management zal erg belangrijk zijn.

De projectmanager heeft de volgende succescriteria in zijn voorstel opgenomen.

1. Niet te veel tijd nodig om de gewerkte uren in te vullen
2. Gebruikers nauw bij het project betrekken.
3. Dat geen declarabele uren verloren gaan

Vraag 10

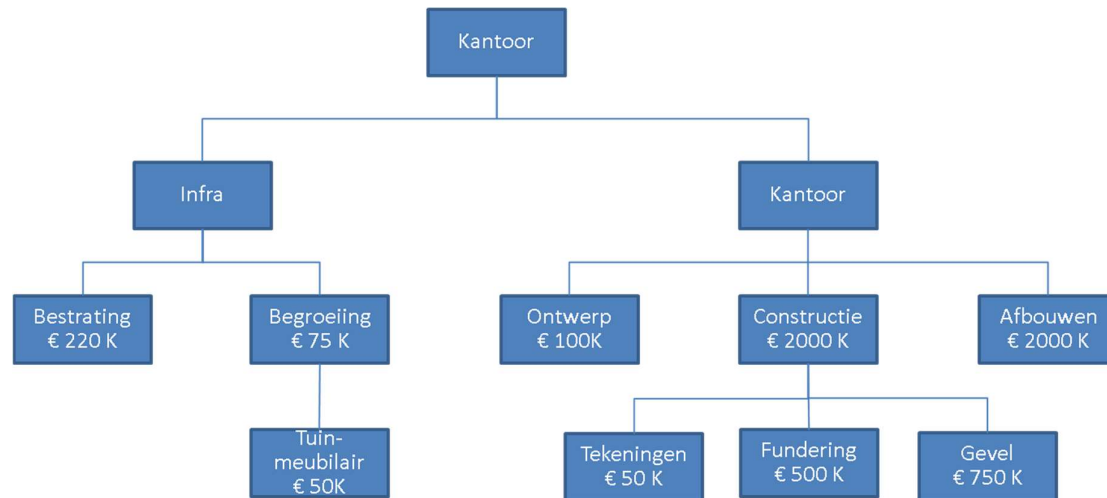
Geef bij elk van deze punten aan of het een:

- Fit for purpose,
 - Fit for use, of een
 - Succesfactor
- betreft. (3 punten)

1. Niet te veel tijd nodig om de gewerkte uren in te vullen
2. Gebruikers nauw bij het project betrekken.....
3. Dat geen declarabele uren verloren gaan.....

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 11

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

1.
2.
3.

Gantt Chart (3 punten)

Voor de realisatie van een nieuwe applicatie heeft uw projectmanager onderstaande balkenplanning opgesteld. De activiteiten D, E en F kunnen parallel worden uitgevoerd. De andere activiteiten kunnen pas starten als de voorliggende activiteit gereed is.

Nr	Activiteit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	Vorbereiding ontwerp	■														
b	Definitief ontwerp		■													
c	Detail ontwerp			■												
d	Realisatie applicatie				■	■	■	■	■	■						
e	Bouw van alle koppelingen				■	■	■	■	■	■						
f	Data migratie				■	■	■	■	■	■						
g	Technische testen										■	■				
h	Acceptatie testen												■	■		
i	Go Live aanpak														■	
j	Oplevering															■

De projectmanager vraagt u deze planning met hulp van de technieken Fast track en Crashen te versnellen.

Vraag 12

Geef de definitie van Fast track. (1 punt)

Vraag 13

Geef de definitie van Crashen. (1 punt)

Vraag 14

Geef met een voorbeeld aan hoe u Fast Track toe kan passen op deze balkenplanning. En geef met een voorbeeld aan hoe u Crashen toe kan passen op deze balkenplanning. (1 punt)

Communicatieplan (3 punten)

Je voorganger heeft op verzoek van de projectmanager een eerste aanzet voor het communicatieplan opgesteld. U bent net een week in functie als PMO-er en wilt dit concept communicatieplan reviewen voordat u het bespreekt met de projectmanager. In het concept communicatieplan is nu een rapportagematrix opgenomen (zie onder). Het project moet op 15 juli worden opgeleverd.

Wat zou u in de onderstaande tabel aan willen passen?

Rapportage	A: Van	B: Naar	C: Tijdstip/ Frequentie	D: Medium
1. Start projectuitvoering	Projectmanager	Directie	Goedkeuring projectopdracht	Per e-mail
2. Voortgangsrapport	Teammanager	Opdrachtgever	Maandelijks	Mondeling
3. Voortgangsrapport	Teammanager	Stuurgroep	Wekelijks	Per e-mail
4. Fase- eindrapport	Projectmanager	Stuurgroep	Einde fase	Per e-mail
5. Aankondiging projectafsluiting	Opdrachtgever	Directie	15 juli	Per e-mail

Vraag 15

Geef drie verbeterpunten bij de kolommen A t/m D. (3 punten)

1.
2.
3.

Variantie-analyse (3 punten)

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

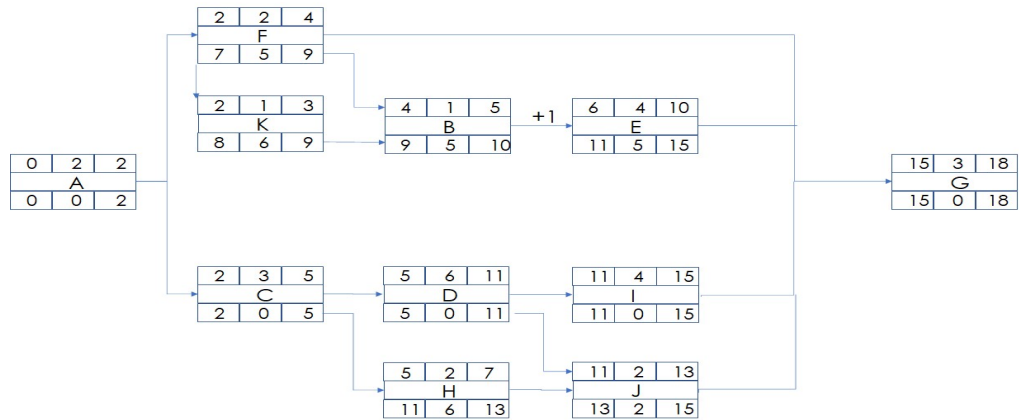
Werkpakket	Plan	Akkoord	RfC	Nieuw	Realisatie	Verplichtingen	ruimte	Verwachtingen	Project einde	Saldo
1.1	4300	3900	500	4400	3700	400	300	200	4300	100
1.1.1	1000	1000		1000	500	400	100	200	1100	-100
1.1.2	1400	1400	200	1400	1400		0		1400	0
1.1.3	1900	1900	300	2200	2200		400		1800	400
1.2	6400	6400	0	6200	6200	100	500	800	6800	-600
1.21	4200	4200		4200	4200		400	500	4300	-100
1.22	2200	2200		2000	2000	100	100	300	2200	-200
2.1	1200	1200	300	1350	1350	200	-150	0	1500	-150
2.1.1	800	800		800	800		0		800	0
2.1.2	400	400	300	550	550	200	-250		700	-150

Vraag 16

Dit rapport bevat nog enkele fouten. Verbeter 3 onjuistheden. (3 punten)

Capaciteitsmanagement (3 punten)

Je hebt net onderstaand netwerkdiagram (alle getallen zijn weken) voor een project opgeleverd:



Vraag 17

Wat moet nog worden gedaan om te bepalen hoeveel medewerkers per week moeten worden ingezet, uitgaande van 1 medewerker per activiteit? (1 punt)

Vraag 18

Hoe heet de techniek om de planning van de resources te optimaliseren op basis van de beschikbaarheid van resources? (1 punt)

Vraag 19

Van welk element uit het netwerkdiagram wordt gebruik gemaakt om de planning van de resources te optimaliseren op basis van de beschikbaarheid van resources? (1 punt)

Uitbesteding (3 punten)

De projectmanager overweegt om een aantal werkpakketten uit te gaan besteden, en vraagt u om advies.

Vraag 20

Noem 3 argumenten om uit te besteden. (1 punt)

Vraag 21

Noem 3 criteria die de projectmanager kan gebruiken bij het gunnen van de opdracht. (2 punten)

Schatting (3 punten)

Uw projectmanager heeft u gevraagd om een workshop te faciliteren om tot een betrouwbare schatting van de werkpakketten te komen. Binnen de organisatie wordt hiervoor standaard de Delphi techniek toegepast.

Vraag 22

Welke 5 stappen worden doorlopen tijdens een Delphi sessie? (3 punten)

Besturing (3 punten)

De projectmanager heeft gekozen voor een hybride projectaanpak. Hij wil graag PRINCE2 en SCRUM combineren. Hij wil zowel de voortgang van de teams meten, en de stuurgroep periodiek over de voortgang informeren.

Vraag 23

Hoe noemen we het besturingsprincipe waarbij binnen een overeengekomen mandaat operationele beslissingsbevoegdheden zijn gedelegeerd? (1 punt)

Vraag 24

Welk risico lopen we wanneer we het in vraag 23 genoemde besturingsprincipe toepassen? (1 punt)

Vraag 25

Geef een voorwaarde waarbij Management by Objectives succesvol kan zijn? (1 punt)

Project afronding (3 punten)

Een project nadert haar afronding. Het werd gemanaged door een ingehuude projectmanager. De ingehuude projectmanager weet niet zeker welke documenten op dit moment moeten worden opgeleverd. Hij vraagt u om advies.

Vraag 26

Noem **vier** documenten die moeten worden opgeleverd aan het einde van een project, en geef een korte toelichting hierbij. (3 punten)

Documentnaam	Toelichting