



Oefenexamen IPMA ICB4 niveau C, open vragen

Versie 1.2

- Examenduur: 180 minuten
- Dit opgavenboekje bestaat uit 26 opgaven en 3 extra uitwerkbladen (32 pagina's).
- Voor dit examen zijn maximaal 75 punten te behalen.
- Dit onderdeel bepaalt voor 100% het cijfer.

Instructies:

- 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.
- Subvragen per opgave worden aangegeven met een letter - a), b), etc. – ook als er maar één subvraag per opgave is.

Succes!

1. Consumentengroepen in de productlevenscyclus (3 punten)

Rogers heeft een theorie ontwikkeld over de levenscyclus van producten en de verspreiding van innovatie binnen groepen consumenten: de Diffusion of Innovations. Rogers onderscheidt 5 groepen consumenten die tijdens de levenscyclus van het product hiervan gebruik maken.

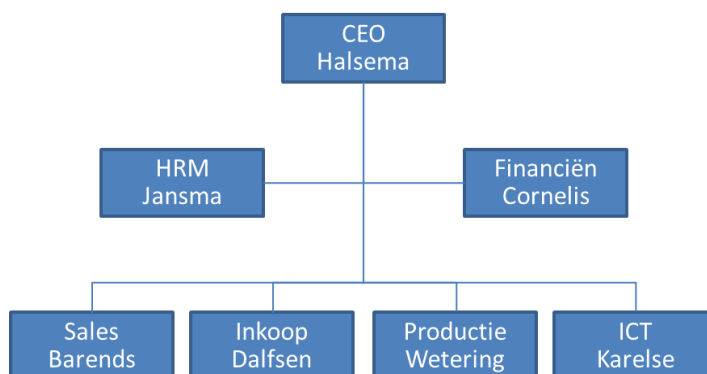
De eerste groep is de *innovators*.

- a) *Welke 4 andere groepen consumenten onderscheidt deze theorie in relatie tot de levenscyclus van een product? Zet deze groepen in de juiste oplopende volgorde en geef voor elke groep een beschrijving. (3 punten)*

Groep (oplopende volgorde)	Beschrijving
Innovators	Deze groep mensen zijn de eersten die het product willen hebben. Ze zijn op zoek naar het nieuwste van het nieuwste.
1.	
2.	
3.	
4.	

2. 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:



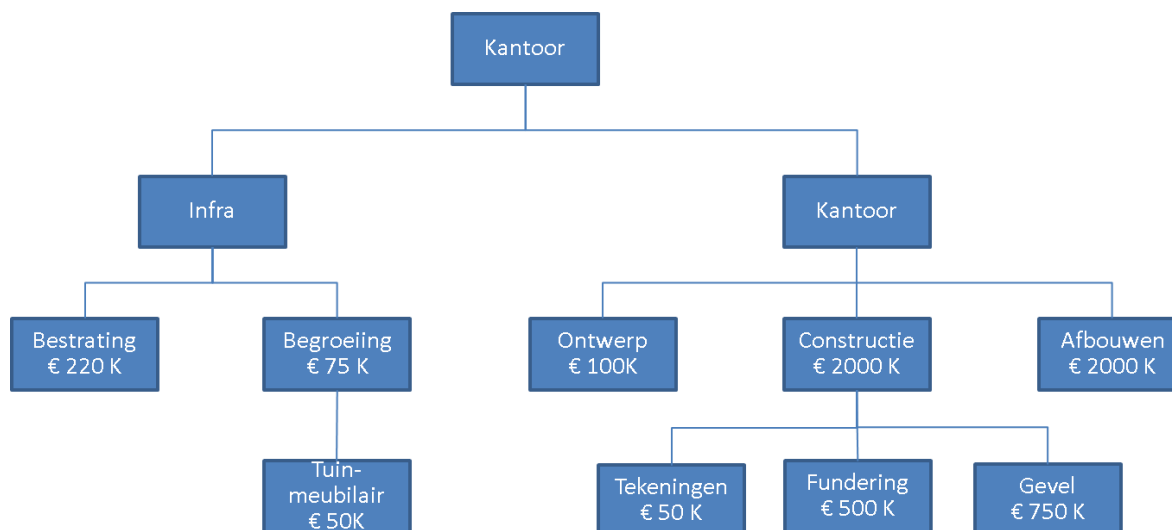
Karien heeft voor dit jaar van Marian een aantal financiële doelstellingen gekregen. Om die te halen wil ze een aantal processen in haar afdeling efficiënter maken. De implementatie van een nieuw geautomatiseerd HRM-systeem maakt hier deel van uit. Met dit HRM-systeem zal de personeelsadministratie een 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.

- a) *Doe een voorstel voor de beste samenstelling van de stuurgroep voor dit project. Beargumenteer wie daarin volgens u welke rol moet krijgen. (3 punten)*

3. 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.

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

1	
2.	
3.	

4. 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.

- a) *Benoem vier onderdelen van de business case en geef per onderdeel de bijbehorende relevante informatie uit de casus. (4 punten)*

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

5. 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.

- a) *Hoe heet het document waarin men de eigenschappen van een op te leveren product vastlegt? (1punt)*

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

- b) *Hoe helpt dit document deze discussies te voorkomen? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)*

6. 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 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 verantwoordelijkhedenmatrix.

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

1.
2.
3.

7. 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.

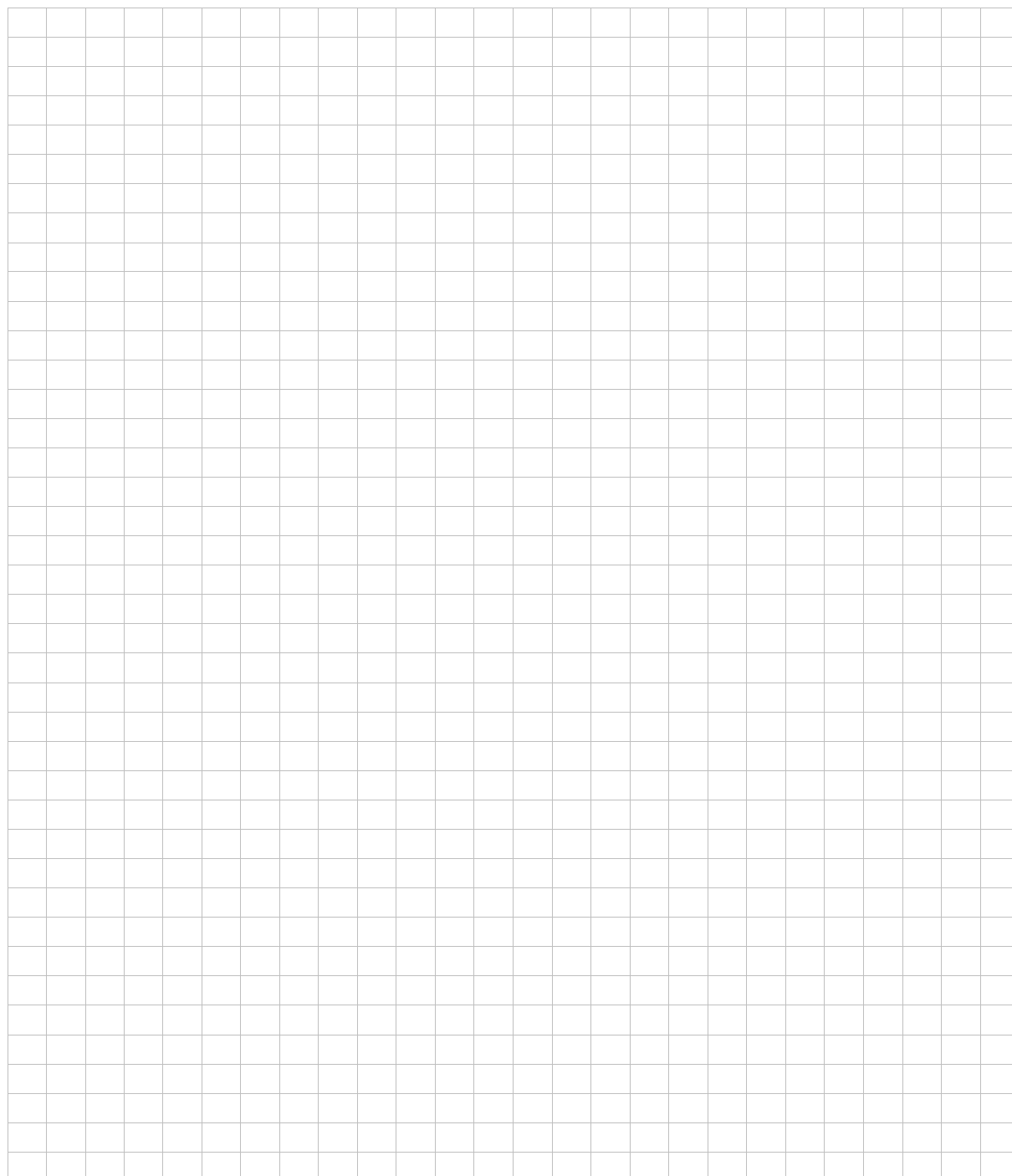
Activiteiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Structuurontwerp	█															
Voorlopig ontwerp				█												
Constructief ontwerp		█														
Definitief ontwerp								█								
Constructieberekeningen						█										
Werktekeningen												█				

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.

- a) *Stel op basis van de kritieke-ketenmethode een nieuwe Gantt-chart voor het deelproject Ontwerp op. (3 punten)*

Gebruik het uitwerkblad op de volgende bladzijde. Op de laatste pagina van dit examen vindt u een extra uitwerkblad.

Uitwerkblad vraag 7



8. De inrichting van lijnorganisaties (3 punten)

Lijnorganisaties kennen verschillende soorten afdelingen. Zo bestaan er hulpdiensten en stafafdelingen.

a) Beschrijf het verschil tussen een hulpdienst en een stafafdeling. (2 punten)

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

b) Beschrijf de gevolgen voor de depte of control bij overgang van een hiërarchische naar een platte organisatie. (1 punt)

9. Communicatie tussen zender en ontvanger (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.

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

10. 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.

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

Soort conflict	
Argument	

11. De fusie van twee dienstverleners (5 punten)

Emir is als projectmanager betrokken bij een fusie van de verzekeringsmaatschappij DIS en de bank GarantBank. 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. Zijn projectteam bestaat uit deskundigen van beide organisaties, 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 GarantBank de communicatie tussen de deskundigen nogal stroef verloopt.

Om de inschattingen te maken wil Emir gebruik maken van de Delphi methode.

- a) *Wat zijn de 3 belangrijkste kenmerken van de Delphi methode? Geef per kenmerk een korte toelichting op basis van de casus. (3 punten)*

Kenmerk	Toelichting
1.	
2.	
3.	

- b) *Is de Delphi methode in deze situatie de juiste methode om goede inschattingen te maken? Noem 2 redenen waarom wel of niet. (2 punten)*

Juiste methode ja/nee	
Reden 1	
Reden 2	

12. 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 11 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.

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

13. 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.

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

1.

2.

14. Ontevreden klanten (4 punten)

De luchtvaartmaatschappij FlyMe krijgt al geruime tijd een flink aantal klachten binnen van ontevreden passagiers. Lysanne is onlangs aangesteld als projectmanager en is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek onder de passagiers van FlyMe. Ze heeft samen met haar team een aantal oorzaken in kaart gebracht. De meest genoemde klachten betreffen:

- Inchecken
- Zitcomfort
- Vriendelijkheid
- Hygiëne
- Geluidsoverlast aan boord
- Loopafstand naar gate
- Eten & drinken

a) *Stel op basis van de meest genoemde klachten een oorzaak-gevolgdiagram op. Vermeld hierin de volgende categorieën: methode, materiaal, medewerkers en omgeving. (4 punten)*

15. 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.

- a) *Noem (in juiste volgorde) 4 stappen die u als projectmanager nu moet uitvoeren.
(3 punten)*

1.

2.

3.

4.

16. De weg naar teamvolwassenheid (1 punt)

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

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

17. 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 / SixSigma project te verbeteren.

Binnen Lean / SixSigma bestaan de projectmethodieken DMAIC en DMADV.

- a) *Welke projectmethodiek wordt in dit geval door Schoon&Keurig gekozen? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)*

--

- b) *Benoem de 5 fasen van deze projectaanpak en geef een korte toelichting op de inhoud van iedere fase. (2 punten)*

Fase	Toelichting
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

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.

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

18. De verbouwing van een woontoren (2 punten)

U bent in dienst van een grote aannemer. Binnenkort zult u als projectmanager de verbouwing van een woontoren gaan leiden.

- a) *Onder welke voorwaarden kunt u deze opdracht zien als een resultaatverplichting? (1 punt)*

De opdrachtgever voor de verbouwing is de gemeente waarin de woontoren staat.

- b) *Wanneer zou de gemeente bij deze opdracht voor een inspanningsverplichting kiezen? (1 punt)*

19. Oliepijplijnen testen (5 punten)

Mo is al jaren projectmanager bij het bedrijf Testing Unlimited dat testen uitvoert op industriële installaties. Mo is ervaren in het managen van testprojecten op oliepijplijnen.

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.

Stephen Covey onderscheidt naast deze cirkel van invloed nog een andere cirkel.

a) *Welke cirkel is dit? Leg uit wat deze cirkel betekent. (1 punt)*

--

b) *Wat gebeurt er met Mo's cirkel van invloed wanneer hij volhardt in zijn pogingen om de projectmanager van de klant te overtuigen? Beargumenteer uw antwoord. (2 punten)*

--

Mo constateert dat er een conflict is en ziet de noodzaak om te gaan onderhandelen. Hij verdiept zich hiervoor in de Harvard-methode. Deze methode formuleert vier uitgangspunten voor onderhandelen. Eén daarvan stelt dat de persoon en het probleem van elkaar gescheiden moeten worden.

c) *Noem nog twee andere uitgangspunten van de Harvard-methode. (2 punten)*

1.
2.

20. 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 2 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.

- a) *Welke 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

21. 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 1/3 deel van de projectfinanciering voor hun rekening nemen, mits alle kosten door het project gedragen worden.

De opdrachtgever gaat akkoord met deze financiering. De financiële afdeling van de TU eist echter dat alle financiële transacties van het project ten laste komen van het project en niet verdeeld moeten worden voor 1/3 naar de 3 verschillende faculteiten.

- a) *Beschrijf kort twee zaken die u als projectmanager moet regelen om te kunnen voldoen aan de eis van de financiële afdeling van de TU. (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.

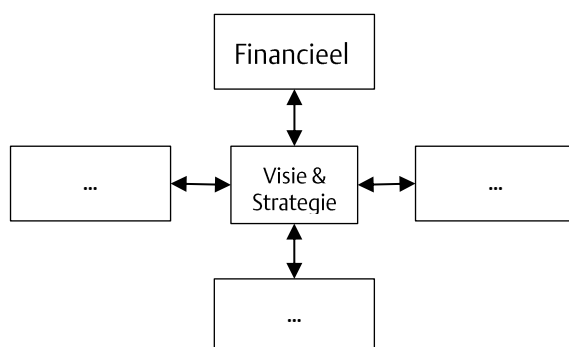
- b) *Moeten de onderhoudskosten door het project betaald worden? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)*

22. 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 kent 4 aandachtsgebieden. Voor het aandachtsgebied "Financieel" heeft André het volgende bedrijfsdoel geformuleerd: "De winst van DocuPress groeit in twee jaar tijd van 7% naar 12%."

De BSC van DocuPress ziet er op dit moment als volgt uit:



a) Noem de 3 andere aandachtsgebieden die André in de BSC zal vermelden (2 punten).

1.	
2.	
3.	

23. De remweg van een e-Bike (3 punten)

U bent als projectmanager verantwoordelijk voor een project waarin een nieuwe e-bike ontwikkeld wordt. Als onderdeel van uw project voert u een risicoanalyse uit met het projectteam. Eén van de risico's die hieruit naar voren komt, is het risico dat op basis van het huidige ontwerp de remweg van de e-bike bij hoge snelheden te lang is. Om dit risico te analyseren, wilt u een Monte Carlo-simulatie uitvoeren. Factoren die u tijdens deze simulatie wilt bekijken zijn in elk geval gewicht, bandenspanning en luchtdruk.

- a) *Wat zijn de 3 stappen of fasen die tijdens een Monte Carlo simulatie uitgevoerd moeten worden? Geef de stappen in de juiste volgorde en geef per stap een korte toelichting op basis van de casus. (3 punten)*

Stap	Toelichting
1.	
2.	
3.	

24. Kostuumontwerpen voor Scrooge (3 punten)

Het Ipsilon-theater produceert het toneelstuk "A Christmas Carol". De art-director eist dat de kostuums goed passen bij de rollen van de acteurs. Zo moet bijvoorbeeld het kostuum van Scrooge passen bij een oude vrekkige man, terwijl het kostuum voor de rol van neef Fred juist positiviteit moet uitstralen.

De kostuumontwerper maakt het ontwerp voor de kostuums. Nadat deze ontwerpen zijn goedgekeurd worden deze naar het kostuumatelier gestuurd, waar de kostuum worden gemaakt. Tijdens een doorpas-sessie met de acteurs blijkt de broek voor Fred te ruim te zijn en is de kleur van zijn overhemd te flets. Het kostuum voor Scrooge past prima en er ontbreekt niets aan.

- a) *Kan het doorpassen gezien worden als een verificatie? Beargumenteer uw antwoord. (1 punt)*

Tijdens de generale repetitie in het Ipsilon-theater ontstaat een meningsverschil tussen de art-director en het kostuumatelier. De art-director beoordeelt het kostuum van Scrooge als "veel te vrolijk voor het karakter van Scrooge." De medewerkers van het kostuumatelier zijn boos, want het kostuum was tijdens de doorpas-sessie toch immers goedgekeurd.

- b) *Leg aan de hand van het meningsverschil uit wat het verschil is tussen de verificatie en de validatie van het kostuum van Scrooge. (2 punten)*

25. 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 fase-overgang. 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 3 typen kwaliteitsbeoordelingen: de review, de audit en de evaluatie. Deze typen spelen op dit moment in Kamiels project een rol in de volgende 3 situaties:

- *Kamiel maakt een presentatie over het verloop van deze fase, waarin hij de belangrijkste issues benoemt en 5 verbeterpunten formuleert.*
- *Kamiel geeft 2 monteurs de opdracht om de concept-servicehandleiding van de UV-spectroscoop op fouten te controleren.*
- *Kamiel laat aan de afdeling Quality Assurance zien dat u voor de fase-overgang akkoord vraagt aan de juiste personen in uw stuurgroep, zoals vastgelegd in uw Project Charter.*

a) *Geef voor elk van de 3 situaties aan van welk type kwaliteitsbeoordeling hier sprake is. (2 punten)*

Situatie A	
Situatie B	
Situatie C	

26. 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 goedkeuringsdocument 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.”

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

b) *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 (1)

Extra uitwerkblad (2)

Extra uitwerkblad

