



Oefenexamen IPMA B Theorie Programmamanagement

Versie 2.0

- *Examenduur: 180 minuten.*
- *Dit opgavenboekje bestaat uit 33 opgaven en 3 extra uitwerkbladen (26 pagina's).*
- *Voor deze toets zijn maximaal 68 punten te behalen.*
- *Dit onderdeel bepaalt voor 100% het cijfer.*
- *Deze toets wordt anoniem nagekeken.*

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.*
- *Het is toegestaan een of meer leerboeken bij het examen te gebruiken ('open-boek-examen').*

Succes!

1. Automatisering voor afvalverwerking (1 punt)

Afvalverwerkingsbedrijf EnviCure wil een automatiseringsproject laten uitvoeren. Het bedrijf heeft hier haast mee. Een eerder project is namelijk voortijdig gestopt en het bedrijf werkt daardoor op dit moment zonder geautomatiseerde ondersteuning van de afvalverwerking. De directie besluit om snel een aanbieder te selecteren. De keuze valt op IT's Easy, een lokaal automatiseringsbedrijf.

De contractonderhandelingen zijn nog in volle gang, maar EnviCure vraagt IT's Easy om alvast te starten met een klein deel van het project. Het betreft hier het vervangen van de oude servers. Dit deel van het project zal later onderdeel worden van het definitieve contract, maar hiervoor wordt voor nu een aparte overeenkomst opgesteld.

Vraag: Hoe heet een dergelijke overeenkomst?

2. Automatisering voor afvalverwerking (1 punt)

De definitieve contractonderhandelingen tussen EnviCure en IT's Easy verlopen langzaam. De vervanging van de servers door IT's Easy heeft de urgentie om het automatiseringsproject uit te voeren verminderd. De directie van EnviCure besluit daarom het nieuwe contract toch maar openbaar aan te besteden. Ook IT's Easy wordt uitgenodigd om mee te bieden, maar dat bedrijf stapt in plaats daarvan naar de rechter.

Vraag: Is de aanpak van het afvalverwerkingsbedrijf toegestaan? Motiveer uw antwoord.

3. Consumentengroepen in de productlevenscyclus (2 punten)

HappyLife is een startup die innovatieve toepassingen ontwikkelt en in de markt zet. Deze producten dragen bij aan een gezonde levensstijl. Hun nieuwste product is de PlateService app. Deze app geeft een uitgebreide analyse van de voedingswaarde van een maaltijd op basis van een foto van die maaltijd.

HappyLife heeft grote verwachtingen van de verspreiding van PlateService. Het ontwerpt hiervoor een marketingcampagne. HappyLife heeft als eerste stap het product beschikbaar gesteld aan een kleine groep mensen die enthousiast zijn over het product en door het als eerste te gebruiken een bijdrage willen leveren aan de verdere ontwikkeling en verspreiding.

Als tweede stap overweegt HappyLife de volgende alternatieven:

- A. *Een TV-reclame op primetime uitzenden, om daarmee het algemene vertrouwen in het product te vergroten.*
- B. *Een campagne starten via social media, om daarmee voort de bouwen op de enthousiaste ervaringen van de groep die de app als eerste heeft gebruikt.*

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.

*Vraag: Welk alternatief zou u HappyLife op basis van de theorie van Rogers aanraden?
Bearthmenteer uw antwoord.*

4. 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: Vanaf welke teamontwikkelingsfase in het model van Tuckman is een team geschikt om als zelfsturend team te functioneren? Beargumenteer uw antwoord.

5. 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 worden goedgekeurd. 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.

Uw opdrachtgever vraagt u een business case voor dit project op te stellen.

Vraag: Benoem 4 onderdelen van de business case en geef per onderdeel de bijbehorende relevante informatie uit de casus.

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

6. Gebeurtenissen en perceptie (1 punt)

Deelname in een project is voor teamleden vaak een unieke gebeurtenis. Zij komen daardoor in aanraking met situaties die ze niet eerder meegemaakt hebben. Dat leidt soms tot een probleem. Ellis heeft een therapie ontwikkeld waarin gesteld wordt dat problemen vooral ontstaan door de manier waarop we aankijken tegen de gebeurtenissen die ons overkomen (perceptie). Deze therapie heet Rationeel-Emotieve Therapie (RET).

Vraag: In de theorie van RET wordt gebruik gemaakt van de afkorting ABC. Waar staan deze letters voor? (1 punt)

A.
B.
C.

7. Oliepijplijnen testen (2 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 een van de testen constateert Mo een mogelijke verzwakking in een 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 deze door Stephen Covey wordt beschreven.

Vraag: 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.

--

8. Oliepijplijnen testen (1 punt)

Thomas & Kilmann onderscheiden in hun model voor conflicthantering twee dimensies en vijf conflictstijlen. Eén van deze conflictstijlen is toedekken (toegeven). Dit is een stijl die Mo in deze situatie (zie vorige opgave) overduidelijk niet hanteert.

Vraag: Welke conflictstijl hanteert de projectmanager van de klant? Beargumenteer uw antwoord.

9. Oliepijplijnen testen (1 punt)

Vraag: Welke conflictstijl hanteert Mo? Beargumenteer uw antwoord.

10. Afdeling Publieke Dienstverlening (1 punt)

De gemeente Bargerweelde besluit de afdeling Publieke Dienstverlening opnieuw in te richten. Daarbij dienen de wensen en behoeften van de burgers van Bargerweelde als uitgangspunt. Dit wordt een ingrijpende herinrichting van een groot aantal processen en hulpmiddelen. De algemeen directeur van Publieke Dienstverlening realiseert zich dan ook dat een gedragsverandering van alle medewerkers van de gemeente een belangrijk succes criterium is.

Een enthousiast programmteam pakt de nieuwe inrichting voortvarend aan, daarin gesteund door de algemeen directeur. Aan de meeste medewerkers lijkt de komende verandering echter voorbij te gaan. Een veelgehoorde uitspraak is: "het zal mijn tijd wel duren". Het projectteam besluit als reactie hierop een prijsvraag uit te schrijven om "Quick Wins" boven water te halen. Het doel daarvan is om door het boeken van snelle resultaten meer draagvlak voor de verandering te creëren bij de medewerkers.

Kotter beschrijft een 8-stappen proces voor succesvolle veranderingen.

Vraag: Bij welke stap behoort het uitschrijven van de prijsvraag? Beargumenteer uw antwoord.

11. Afdeling Publieke Dienstverlening (1 punt)

*Vraag: Welke stap heeft de gemeente Bargerweelde overgeslagen?
Beargumenteer uw antwoord.*

12. Projectfinanciën rapporteren (3 punten)

Uw project in Nederland speelt zich in een internationale organisatie af waarvan het hoofdkantoor in de Verenigde Staten (VS) is gevestigd. U rapporteert uw projectfinanciën per kwartaal daarom in dollars (USD). Uw opdrachtgever wil graag dat u per kalenderjaar een liquiditeitsbegroting afgeeft. U heeft hiervoor de volgende gegevens tot uw beschikking:

- *Koers USD t.o.v. 1 Euro:*
 - a. *Q1: 1,15 USD*
 - b. *Q2: 1,20 USD*
 - c. *Q3: 1,17 USD*
 - d. *Q4: 1,15 USD*
- *Maandelijkse uitgaven voor inhuur medewerkers: € 10.000 • Aanschaf producten:*
 - a. *maart € 20.000*
 - b. *juni € 30.000*
 - c. *september € 10.000*
- *Afschrijving machinepark: maandelijks € 3.000*
- *Post onvoorzien: € 4.000 per jaar*

*Vraag: Stel voor dit project een liquiditeitsbegroting per kwartaal op voor 1 jaar.
Toon uw berekeningen.*

13. Verbeteren marktpositie in Azië (3 punten)

Een internationaal bedrijf in zuivel is een half jaar geleden een programma gestart ter verbetering van de marktpositie en verhoging van opbrengsten van het toproduct in Zuidoost-Azië. Thema van dit programma is "Gezonde voeding". Binnen dit programma is inmiddels een aantal initiatieven gestart, waaronder:

1. Een verbeterd product met nieuwe ingrediënten (maltodextrose), die het suikergehalte in het product moeten helpen verlagen, uit te testen in Indonesië. Dit product is elders reeds succesvol geïntroduceerd, maar wetgeving in Azië is anders.
Bij succes zal dit de basis worden van het toproduct in geheel Zuidoost-Azië. De testen duren anderhalf jaar; de kosten tot en met testen zijn 2,5 miljoen euro. Hoog risico, hoge opbrengstverwachting wanneer succesvol.
2. Een negatieve publiciteitscampagne wordt gestart in Maleisië om een lokale concurrent uit de markt te drukken, op basis van informatie over vermeende fraude met recepturen. Korte "guerilla"-campagne via social media, ca. 3 maanden doorlooptijd vanaf nu.
Kosten 0,1 miljoen euro, opbrengsten onduidelijk. Eerste keer dat dit geprobeerd wordt.

Vraag: Leg uit of en hoe het eerste initiatief de doelstellingen van het programma ondersteunt.

--

14. Verbeteren marktpositie in Azië (2 punten)

Vraag: Geef twee suggesties hoe de risico's van het tweede initiatief te beperken zijn en geef van elke suggestie aan wat voor soort risicomitigatie het betreft.

<i>Risicomaatregel</i>	<i>Soort risicomitigatie</i>

15. Verbeteren marktpositie in Azië (2 punten)

Drie maanden later blijkt de gekozen maltodextrose-toevoeging de smaak van het topproduct in sommige gevallen te veranderen. De leverancier lijkt dit niet onder controle te krijgen.

Vraag: geef een onderbouwde suggestie om dit als een kans aan te grijpen, zonder nieuwe initiatieven te starten.

16. Verbeteren marktpositie in Azië (5 punten)

Vanwege een hernieuwde focus op de Aziatische markt komt er budget (2 miljoen over 2 jaar) en capaciteit vrij uit de Afrikaanse organisatie. De programma-eigenaar heeft 3 ideeën voor uitbreiding van de portfolio en vraagt het advies van jou als programma manager. Wat is je advies en onderbouwing?

1. Toevoeging van ijzer-encapsulatie aan het product, om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de in het gebied aanwezige ijzertekorten. Hoog risico, hoge kosten (niet eerder uitgevoerde innovatie in de voedingsmiddelenindustrie). Potentieel hoge opbrengsten. Initiele kosten 2 miljoen (2 jaar), doorlooptijd tot en met test 2 jaar, introductie volgt standaard stramien van ca 1 jaar per land.
2. Een vernieuwde, technisch innovatieve verpakking van het product. Deze verpakking is duurder dan de huidige verpakking. De verwachting (onderbouwd door een marktonderzoek) is dat met de introductie van de verpakking de verkoopprijs verhoogd kan worden zodat er een grotere marge ontstaat. Leidt niet tot vergroting marktaandeel. Kosten 1,5 miljoen euro, verwachte introductie over 1 jaar. Eerste uitrol in één land (nog te bepalen), vervolgens bredere uitrol. Risico en opbrengstverwachting beide middelgroot.
3. Opbouwen van een scherpere en flexibeler marketingorganisatie in de regio, meer gericht op vernieuwende marketing dan op de traditionele productmarketing. Kosten over 2 jaar ca 3 miljoen. Risico laag.

Vraag: Schrijf op de volgende pagina een onderbouwd advies (max 300 woorden, halve pagina) waarin u één idee adviseert.



17. Programmamanagementaanpak (3 punten)

Twee energienetwerkbedrijven gaan fuseren. Ze werken met soortgelijke softwarepakketten voor hun financiële administratie, hun klanten-/debiteurenadministratie en hun projectenadministratie. De fusie wordt als een programma georganiseerd, een goede vriend van u is daarvoor als programmamanager aangetrokken en rapporteert rechtstreeks aan de nieuwe (beoogde) directie. In het programma dat in de steigers wordt gezet wordt aandacht besteed aan harmonisatie van processen, een nieuwe organisatie inclusief een nieuw functiehuis, een nieuw logo/nieuwe naam, een nieuwe marktbenadering en leveranciersbenadering etc.

Uw vriend vraagt u of u een advies kunt geven over hoe u de harmonisatie van de softwarepakketten aan te pakken. U kunt adviseren:

- een deelproject onder het totale programma
- een zelfstandig programma
- een zelfstandig project.

Vraag: Beschrijf één voor- en/of nadeel van elk van deze drie keuzes.

	<i>Voordeel</i>	<i>Nadeel</i>
<i>Deelproject</i>		
<i>Programma</i>		
<i>Project</i>		

18. Programmamanagementaanpak (1 punt)

Twee maanden later belt uw vriend u weer op voor een advies. Binnen beide bedrijven was men gewend om vanuit de backoffice dagplanningen per monteur te maken en de servicemonteurs gedetailleerde opdrachten te geven. De monteurs houden gedurende de dag hun werkzaamheden bij en vullen aan het eind van de dag hun urenstaat en administratie in via een laptop. Gedurende de fusie wil de nieuwe organisatie toe naar een nieuwe manier van omgaan met servicemonteurs, waarbij zij op basis van een pull-systeem via tablets zelf hun werkopdrachten stuk voor stuk ophalen en zo hun dagplanning zelf maken.

Vraag: Beargumenteer of het hier om een planmatige verandering, een transitie of een transformatie gaat.

19. Programmamanagementaanpak (3 punten)

Om de nieuwe manier van werken van de monteurs te ondersteunen, moet er een nieuw softwaresysteem worden gemaakt. Er wordt gekozen voor een Agilewerkwijze om deze ontwikkeling vorm te geven.

Vraag: Beschrijf aan de hand van drie van de vier basisuitgangspunten van Agile waarom deze werkwijze beter dan de traditionele aanpak aansluit op de behoeften van het bedrijf.

<i>Uitgangspunt</i>	<i>Motivatie</i>

20. Programmamanagementaanpak (1 punt)

Vraag: Geef en onderbouw aan de hand van één van de basisuitgangspunten van Agile één nadeel van de Agile-werkwijze t.o.v. de traditionele aanpak.

21. Rapportages opzetten (4 punten)

Voor een project in uw programma heeft een collega projectmanager een communicatieplan opgesteld. Daarin heeft hij ook een rapportagematrix opgenomen:

		A	B	C	D
	Rapportage	Van	Naar	Tijdstip/ Frequentie	Medium
1	Start projectuitvoering	Projectmanager	Directie	Goedkeuring projectopdracht	E-mail
2	Voortgangsrapport	Teammanager	Opdrachtgever	Maandelijks	Mondeling
3	Voortgangsrapport	Teammanager	Stuurgroep	Wekelijks	Rapport per e-mail
4	Fase-eindrapportage vorige fase	Projectmanager	Stuurgroep	Einde fase	Rapport per e-mail
5	Aankondiging projectafsluiting	Opdrachtgever	Directie	15-07-2018	E-mail

Het project moet 15 juli 2018 worden opgeleverd. De projectmanager vraagt u om feedback te geven op zijn rapportagematrix.

Vraag: Geef 4 verbeterpunten in deze rapportagematrix. Geef per verbeterpunt aan op welke cel deze betrekking heeft.

Cel	Verbeterpunt

22. 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*

Vraag: Stel op basis van de meest genoemde klachten een oorzaak-gevolgdiagram op. Vermeld hierin de volgende categorieën: methode, materiaal, medewerkers en omgeving.

23. Leren bij de IJzeren man (2 punten)

Het bedrijf de IJzeren Man is een innovatief bedrijf met enthousiaste medewerkers: echte professionals, constructeurs van complex maatwerk. Op het gebied van projectmatig werken is er echter nog veel te leren. Met vallen en opstaan in de praktijk leren de medewerkers ook dit vak te beheersen.

De directie overweegt de medewerkers naar een MSP-training te sturen. De structurele aandacht binnen MSP voor evalueren en leren leidt tot begrip van oorzaak en gevolg en voorkomt het blussen van brandjes. Het hogere management heeft hier al ervaring mee. De Ondernemingsraad geeft de directie echter het advies om dit besluit te heroverwegen. In het verleden bleek verplichte scholing voor medewerkers namelijk niet het gewenste resultaat op te leveren.

In de leertheorie wordt leren ingedeeld in de leervormen *single loop*, *double loop* en *triple loop* leren. Deze worden respectievelijk aangeduid met de steekwoorden *doen*, *denken* en *willen*.

Vraag: Noem twee voorbeelden van leren binnen de IJzeren Man en geef aan van welke vorm van leren hier sprake is: single loop, double loop of triple loop.

Voorbeeld	Leervorm
1.	
2.	

24. Leren bij de IJzeren man (1 punt)

Vraag: Leg vanuit de leertheorie uit waarom verplichte scholing vaak niet het gewenste resultaat oplevert.

25. Leiderschap (1 punt)

Karel, een zeer enthousiaste maar nog onervaren manager, 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: Welke stijl van leidinggeven prefereert Karel volgens het model van Hersey & Blanchard?

26. Leiderschap (1 punt)

Vraag: Welke stijl van leidinggeven heeft Karel zelf nodig volgens het model van Hersey & Blanchard? Beargumenteer uw antwoord.

27. Het TQM-model (2 punten)

Het Total Quality Management (TQM) model kent zeven basisprincipes. Eén daarvan is "De klant bepaalt de kwaliteit".

Vraag: Noem nog twee basisprincipes uit het TQM-model.

28. Voetgangersbrug (2 punten)

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ofwel duurzaam ondernemen, vervult een organisatie een actieve en vrijwillige maatschappelijke rol waarbij welzijn centraal staat. De organisatie zoekt bij MVO een balans tussen drie aspecten.

*Vraag: Tussen welke 3 aspecten wordt een balans gecreëerd bij MVO?
Leg van elk aspect de betekenis uit.*

Aspect	Betekenis
1.	
2.	
3.	

29. Voetgangersbrug (2 punten)

Bouwbedrijf GreenMan heeft van de gemeente Voorhoven de opdracht gekregen voor het plaatsen van een voetgangersbrug van hout en bamboe over een drukke weg. De brug gaat een woonwijk met een kwetsbaar natuurgebied verbinden. Voor de bouw wordt een team Aziatische bouwspecialisten ingevlogen. Voor de wijkbewoners betekent de bouw een flink risico op overlast van bouwverkeer. Bovendien laat de gemeente een kinderspeeltuin afbreken voor de bouw van de brug.

Vraag: Geef 2 voorbeelden die op de casus betrekking hebben van manieren waarop GreenMan MVO voor dit project zou kunnen realiseren.

1.
2.

30. Resourceclaim (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.

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

Vraag: Van welk soort conflict is hier sprake? Beargumenteer uw antwoord.

Soort conflict	
Argument	

31. De fusie van twee dienstverleners (3 punten)

Emir is als programmamanager 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.

*Vraag: Wat zijn de 3 belangrijkste kenmerken van de Delphi-methode?
Geef per kenmerk een korte toelichting op basis van de casus.*

Kenmerk	Toelichting
1.	
2.	
3.	

32. De fusie van twee dienstverleners (2 punten)

Vraag: Is de Delphi-methode in deze situatie de juiste methode om goede inschattingen te maken? Noem 2 redenen waarom wel of niet.

Juiste methode ja/nee	
Reden 1	
Reden 2	

33. Overleg in de dagelijkse dynamiek (3 punten)

U bent manager in een zeer dynamisch hightech bedrijf. In de waan van de dag wordt het overleg regelmatig overgeslagen en worden belangrijke zaken als voortgang, issues en risico's besproken in de koffiepauzes, bij de lunch of tijdens toevallige ontmoetingen tussen teamleden op de gang. Dat lijkt op flexibel en snel werken, maar resulteert uiteindelijk in onduidelijkheden over taken, beslissingen die moeten worden teruggedraaid en uitloop van werkzaamheden.

U besluit om in uw nieuwe programma het formele programmaoverleg beter te organiseren. Daarom plant u van tevoren de programmavergaderingen in. In uw communicatieplan beschrijft u duidelijk de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de deelnemers aan de programmavergaderingen, zodat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt.

Vraag: Noem de 3 rollen die in elke vergadering minimaal aanwezig moeten zijn. Geef van elke rol een korte beschrijving en neem daarin de specifieke verschillen t.o.v. de 2 andere rollen op.

Rol	Beschrijving
1.	
2.	
3.	

Extra uitwerkblad (1)



Extra uitwerkblad (2)



