



# Oefenexamen IPMA B Theorie Portfoliomanagement

## Versie 2.0

- *Examenduur: 180 minuten.*
- *Dit opgavenboekje bestaat uit 32 opgaven en 3 extra uitwerkbladen (25 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?  
Beargumenteer 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 programmateam 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.*

## Case “Xania” voor vragen 13 t/m 17

Xania is een provider op het gebied van radio- en TV-zenders. Voor het komende jaar is er een projectenlijst opgesteld van een totaal van € 40 mln. Zoals altijd is de lijst veel te lang. Het beschikbare budget is slechts € 20 mln.

Vanuit de Strategie-afdeling is een planbrief opgesteld met de strategische doelen voor volgend jaar en de eerste jaren daarna. Belangrijk is dat de positie op de markt wordt zeker gesteld. Zowel de concurrentie op de eigen markt moet buiten de deur worden gehouden als dat de toekomstige positie op de nieuwe markten zeker moet worden gesteld. De uitbreiding van de glasvezelcapaciteit is een voorbeeld van het eerste. De overgang op het nieuwe communicatiesysteem t.b.v. de introductie van publieke Wifi is een voorbeeld van het tweede.

Daarnaast moet er aandacht worden besteed aan de continuïteit van de dienstverlening. Afgelopen jaar zijn er veel storingen opgetreden en zijn er ook een paar ernstige ongelukken gebeurd. Dat heeft de naam van het bedrijf geen goed gedaan. Vooral de vervanging van de oude optische materialen en de zendmasten vragen de aandacht. Met de vervanging van de versterkers is al begonnen.

Om de concurrentiepositie te versterken moeten de kosten naar beneden. Door de stijging van de omzet, stijgen ieder jaar de operationele kosten gemiddeld met 10%. Vanuit de bank wordt er sterk op aangedrongen dit jaar een trendbreuk te realiseren, door ervoor te zorgen dat ondanks de geprognostiseerde groei de operationele kosten niet toenemen.

In de verschillende afdelingen zijn al verschillende initiatieven opgestart. Veel wordt ook al opgepakt door de verschillende Scrum-ontwikkelteams in de lijn. Zoals de CEO aangaf, is er gelukkig veel laaghangend fruit. Terugverdienperioden van 6 maanden moeten haalbaar zijn.

Om de stijging van de omzet ook dit jaar weer mogelijk te maken heeft sales aangegeven dat meerdere sales-gerelateerde projecten moeten worden uitgevoerd. Vooral de verbetering van de zakelijke dienstverlening en het callcenter zijn daarin cruciaal. Tenslotte zijn er natuurlijk de vele aansluitingen die moeten worden verzorgd voor de abonnees die deze diensten afnemen.

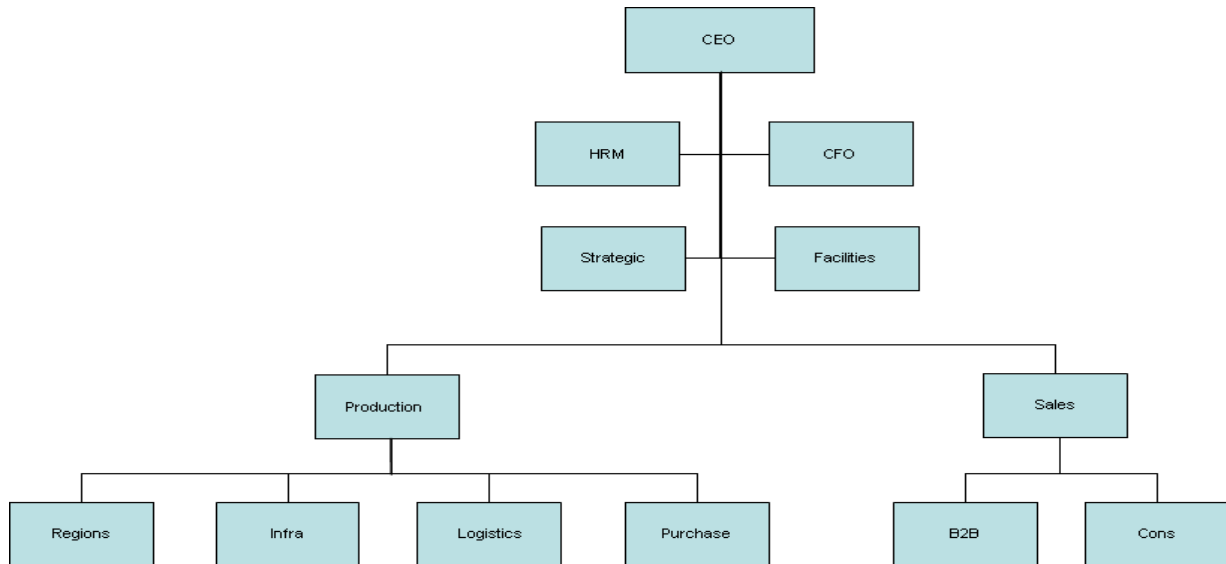
### 13. Portfoliostappenplan (5 punten)

Op dit ogenblik gaat er vaak wat mis. Alle nieuwe projecten worden aan het begin van het jaar opgestart. Daarom is er in het begin van het jaar een tekort aan IT-systeemarchitecten en hebben IT-ontwikkelaars weinig te doen en op het eind van het jaar is er vaak een tekort aan ontwikkelaars. De CEO wil de samenstelling van het portfoliojaarplan voor het komende jaar gestructureerd aanpakken. Hij vraagt u als de nieuwe portfoliomanager om te komen met een voorstel.

*Vraag: Geef de achtereenvolgende stappenplan om te komen tot een portfoliojaarplan.  
Licht de verschillende stappen toe.*

## 14. Regie en Stuurgroep (4 punten)

Xania is onderverdeeld in 2 divisies: Productie en Sales en heeft daarnaast nog enkele stafdiensten. De CEO met de directeuren Productie en Sales vormen de directie. De directie met de hoofden van de verschillende diensten vormen het managementteam (MT).



De CEO wil voor het managen van de portfolio van projecten en programma's een portfolioregiegroep en een aparte portfoliostuurgroep inrichten. Wederom vraagt hij uw advies.

Taakstellingen:

- Portfolioregiegroep: beslist over het opnemen van initiatieven in de portfolio.
- Portfoliostuurgroep: houdt toezicht op de voortgang van de portfolio en moet de issues oplossen die de uitvoering van de portfolio in gevaar kunnen brengen.

*Vraag: Doe een onderbouwd voorstel welke personen van het management zitting zou moeten nemen in de portfolioregiegroep en wie zitting zou moeten nemen in de portfoliostuurgroep*

## 15. Portfolioscope (5 punten)

Bij het inrichten van het portfoliomanagement is ook de scope van de portfolio een onderwerp van discussie, omdat het de autonomie van de verschillende afdelingen ondergraaft.

*Vraag: Doe een voorstel voor de scope van de portfolio. Geef ook aan welke projecten/ initiatieven buiten de scope van de portfolio zouden moeten vallen. Licht uw antwoord toe.*

## 16. Portfoliobureau (4 punten)

De CEO besluit definitief een portfolio-organisatie in te richten. Hij vraagt u daarom een portfoliobureau (PMO) in te richten. Het inrichten van een dergelijk PMO kan onder andere worden uitgevoerd via een project.

*Vraag: Geef twee voordelen en twee nadelen verbonden aan het inrichten van een dergelijk PMO via een project en refereer daarbij aan de casus.*

<i>Voordeel:</i>
<i>Voordeel:</i>
<i>Nadeel:</i>
<i>Nadeel:</i>

## 17. Afhankelijkheden (3 punten)

Afhankelijkheden en de daarbij behorende risico's zijn een belangrijk aandachtspunt voor de portfoliostuurgroep.

*Vraag: Definieer drie soorten afhankelijkheden tussen de initiatieven (projecten en programma's) en geef van elk daarvan een voorbeeld aan de hand van de casus.*


## 18. Portfoliobeheersing (1 punt)

Besloten wordt voor de bewaking van de prestaties van de verschillende projecten in een portfolio een Earned Value-analyse (EVA) in te richten. Als eerste wordt er een pilot ingericht voor de bewaking van vijf projecten binnen een van de categorieën van de portfolio.

U wordt gevraagd de Earned Value-rapportage op te zetten.

De onderstaande tabel bevat de relevante gegevens van de portfoliodashboard.

Project	Budget	Gepland t/m heden	Besteed t/m heden	% gereed t/m heden
A	80	56	72	80
B	110	55	90	60
C	90	27	10	20
D	120	24	15	10
E	20	5	5	10

*Vraag: Wat zijn de totaal nog te verwachten kosten voor deze projecten? Toon uw berekening.*

## 19. Portfoliobeheersing (1 punt)

*Vraag: Voor project B is de opgegeven project-eindeverwachting € 130.  
Komt dit overeen met de waarde in de EVA? Toon uw berekening.*

## 20. Portfoliobeheersing (2 punten)

De toegestane tolerantie in geld voor alle projecten is plus en minus 10%. De projectmanager van project C heeft niet naar de portfoliostuurgroep geëscaleerd.

*Vraag: Is dat terecht? Toon uw berekening.*

## 21. Portfoliobeheersing (2 punten)

De portfoliostuurgroep wil op basis van de door u opgesteld presentatie de EVA invoeren voor alle projecten.

*Vraag: Is de methode hiervoor geschikt? Licht uw antwoord toe.*



## 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.*

<b>Soort conflict</b>	
<b>Argument</b>	

### 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	

## Extra uitwerkblad (1)

## Extra uitwerkblad (2)





