

# Opgaven

## Samengestelde Meerkeuzevragen

### Oefenexamen IPMA ICB4 Niveau PMO

---



#### Versie 1.1

- Tijdsindicatie: 60 minuten.
- Dit onderdeel bestaat uit 12 opgaven.
- Voor dit onderdeel zijn maximaal 40 punten te behalen.

#### Instructies:

- Pas op voor de ontkennende vragen.
- Engelse termen waarvoor in het Nederlands geen goede vertaling voor is of die algemeen gebruikt worden, zijn niet vertaald.

Succes!

## 1. Wijzigingen (4 punten)

Het project “Werkplek migratie” zorgt voor de implementatie van nieuwe werkplekken, met de nieuwste Windows-versie en office software. Het project loopt al enige tijd wanneer men ontdekt dat afdeling Treasure ook nog een ander merk computer gebruikt. Het gaat om 30 computers van het merk iMac. Die computers waren niet opgenomen in de lijst van bestaande computers.

- *Geef van de acties in kolom 1 aan in welke van de bestanden in kolom 2 u die acties zou vastleggen. Elk bestand in kolom 2 kan één keer, meer dan één keer of helemaal niet worden gekozen.*

Kolom 1		Kolom 2	
1	Ontdekking van het gebruik van de 30 iMac computers bij afdeling Treasure, waarvan de consequenties nog nader onderzocht moeten worden	A	Configuratedatabase
2	Vastleggen van de gegevens van de ontdekte 30 iMac computers	B	Issuelogboek
3	Constatering dat voortaan de lijst van bestaande computers getoetst moet worden bij de start van het project	C	Risicoregister
4	De extra kosten om de iMac computers te vervangen door Windows computers	D	Leerpuntenlogboek

## 2. Configuratiemanagement (4 punten)

Bij het inrichten van het nieuwe treinstation worden alle beeldschermen, OV-poorten en het besturingspaneel onder configuratiemanagement geplaatst. Tijdens het ontwerp wordt opgemerkt dat de aanpassing van het besturingspaneel direct gevolgen heeft voor op het functioneren van de beeldschermen die de treintijden weergeven. Om dit probleem op te lossen is een wijzigingsverzoek ingediend en goedgekeurd. Het werk loopt nu vier weken achter op schema. Deze week is de projectmanager vervangen. Karelse is de nieuwe projectmanager.

- *Bij de volgende info moet het configuratiedatabase van het project worden aangepast.*

Stelling		Waar	Niet waar
1	Als geconstateerd wordt dat het aanpassen van het besturingspaneel direct gevolg heeft voor het functioneren van de schermen.	A	B
2	Bij de aanstelling van Karelse als de nieuwe projectmanager	A	B
3	Bij goedkeuring van dit wijzigingsverzoek	A	B
4	Bij constatering dat het project 4 weken achter loopt op schema	A	B

### 3. Planning (4 punten)

- *Stel op basis van de onderstaande gegevens een Precedence chart op en beantwoord daarmee de bijbehorende vragen:*

Activiteit	Duur (in dagen)	Voorgaande activiteit(en)
A	6	B
B	4	C
C	4	-
D	3	B, F
E	7	F
F	2	C
G	3	E
H	4	A, D, G

1. Wat is de vroegst mogelijke oplevering?

- A 18
- B 20
- C 22
- D geen van bovenstaande

2. Wat is het kritieke pad?

- A CFDH
- B ABCFH
- C CBAH
- D CFEGH

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

- A 0
- B 2
- C 4
- D 5

4. Wat is de laatst mogelijke einddatum van activiteit E?

- A 10
- B 11
- C 13
- D 16

#### 4. Urenregistratiesysteem (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 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. U moet deze informatie verwerken in een projectvoorstel.

- *Selecteer voor iedere informatie in kolom 1 het begrip uit kolom 2 dat daarop betrekking heeft. Elke optie uit kolom 2 kan één keer, meer dan één keer of helemaal niet worden gekozen.*

Kolom 1		Kolom 2	
1	Nieuw urenregistratiesysteem	A	Projectsuccesfactor
2	Declarabele uren gaan niet meer verloren	B	Projectsuccescriterium
3	Beter uren kunnen bijhouden	C	Randvoorwaarde
		D	Resultaat

## 5. Testing Unlimited (4 punten)

Tijdens de uitvoering van één van de testen constateert projectmanager Mo een mogelijke verzwakking in één van de oliepijplijnen. Wanneer hij aan de klant voorstelt om de test over te doen, wil deze daar niets van horen en noemt welke boete Mo boven het hoofd hangt, als het totale project niet op tijd gereed is.

- *Thomas en Kilmann onderscheiden vijf conflictstijlen. Geef van ieder van de mogelijke reacties van Mo in kolom 1 de bijbehorende conflictstijl in kolom 2. Elke optie uit kolom 2 kan één keer, meer dan één keer of helemaal niet worden gekozen.*

Kolom 1		Kolom 2	
1	Mo blijft rustig en doet voorstellen om toch de deadline te halen	A	Doordrukken
2	Mo besluit op eigen kosten buiten werktijd de test te herhalen.	B	Vermijden
3	Mo besluit de test te laten rusten en verder te gaan met de geplande werkzaamheden	C	Compromis sluiten
4	Mo stelt voor buiten werktijd de test te herhalen en de kosten daarvoor te delen.	D	Toegeven
		E	Samenwerken

## 6. Implementatie PPP-organisatie (4 punten)

Judith is medewerker van het portfoliomanagement office (PMO). Een van haar taken is om er voor te zorgen dat er voor ieder initiatief een business case op hoofdlijnen wordt opgesteld voordat dit initiatief wordt aangemeld in de portfoliostuurgroep. Daarnaast moet zij een bellendiagram opstellen van de verschillende initiatieven. Ook moet zij een THEFD-analyse opstellen om gelijkgerichte initiatieven met elkaar te kunnen vergelijken. Een van haar collega's moet maandelijks een dashboard opstellen van alle lopende projecten en programma's.

- *Regel 1 t/m 4 in de tweede tabel bestaat uit een stelling en een reden. Geef voor elke regel welke optie (A t/m E) uit de eerste tabel van toepassing is. Elke optie kan één maal, meerdere malen of helemaal niet worden gebruikt.*

OPTIE	Stelling	Reden	
A	Waar	Waar	en de reden is een goede onderbouwing voor de stelling
B	Waar	Waar	maar de reden is <u>geen</u> onderbouwing voor de stelling
C	Waar	Niet waar	
D	Niet Waar	Waar	
E	Niet Waar	Niet waar	

	Stelling		Reden
1	Een business case op hoofdlijnen moet worden opgesteld van de afzonderlijke projecten om een goede investeringsselectie te kunnen maken.	want	Na oplevering van de projectresultaten dient zeker gesteld te worden dat de beoogde baten worden gerealiseerd.
2	De PMO dient een overzichtelijk dashboard op te stellen voor de portfoliostuurgroep van alle lopende initiatieven.	want	De portfoliostuurgroep dient na te kunnen gaan of de afgesproken resultaten op tijd en binnen budget worden opgeleverd.
3	Een bellendiagram is een goede visualisatie om initiatieven met elkaar te vergelijken en een investeringsselectie te kunnen maken.	want	De portfoliostuurgroep is ervoor verantwoordelijk dat de juiste projecten en programma's worden geïnitieerd.
4	Met een multicriteria-analyse kunnen de verschillende langetermijndoelstellingen in de Balanced Score Card ten opzichte van elkaar worden geoptimaliseerd.	want	De Balanced Score Card categoriseert de verschillende lange-termijndoelstellingen van de organisatie.



## 7. Business Case (2 punten)

- Welke van de onderstaande uitspraken met betrekking tot de Business Case van projecten zijn juist? Kies de 2 juiste antwoorden uit een lijst van 5 mogelijkheden.

Optie	Uitspraken
A	Hierin kunnen financiële en niet-financiële redenen voor de zakelijke rechtvaardiging van het project vernoemd staan.
B	De term 'nulscenario' wordt gebruikt om aan te geven dat dat scenario de laagste kosten met zich meebrengt.
C	De business case dient bij elke faseovergang van het project gevalideerd te worden .
D	De zakelijke rechtvaardiging van het project is voor de opdrachtgever en de leverancier hetzelfde.
E	Het is effectief om enkel met de stuurgroepleden de Business Case te ontwikkelen om verwarring over de zakelijke rechtvaardiging te voorkomen.

## 8. Teamontwikkeling (4 punten)

Psycholoog Dr. Bruce Tuckman onderscheidt in de teamontwikkeling verschillende fasen.

- *Regel 1 t/m 4 in de tweede tabel bestaat uit een stelling en een reden. Geef voor elke regel welke optie (A t/m E) uit de eerste tabel van toepassing is. Elke optie kan één maal, meerdere malen of helemaal niet worden gebruikt.*

OPTIE	Stelling	Reden	
A	Waar	Waar	en de reden is een goede onderbouwing voor de stelling
B	Waar	Waar	maar de reden is <u>geen</u> onderbouwing voor de stelling
C	Waar	Niet waar	
D	Niet Waar	Waar	
E	Niet Waar	Niet waar	

Stelling		Reden	
1	De fase 'Storming' wordt overgeslagen wanneer de teamleden duidelijke onderlinge afspraken maken voordat zij als team gaan samenwerken,	want	Met heldere, volledige en duidelijke afspraken voorkom je onduidelijkheden tussen teamleden onderling.
2	Teams in de 'Performing'-fase zijn op zoek naar verbeteringen die de teamprestatie vergroten,	want	Door acceptatie en erkenning van de verschillen van mening in het team groeit gemeenschappelijk inzicht en een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.
3	Wanneer de teamsamenstelling wijzigt dan loop je niet alle fasen van teamontwikkeling door,	want	Bij teamwijzigingen zal het teamontwikkelproces weer starten vanuit de 'Forming'-fase.
4	In de 'Norming'-fase maken teamleden onderlinge afspraken over hoe zij omgaan met de verschillen in meningen en inzichten,	want	Onderlinge afspraken binnen het team zorgen voor acceptatie en focus op de gemeenschappelijke projectdoelen.

## 9. Risicomanagement (2 punten)

De uitvoering van een project is gestart. Het project heeft als doel om een product op te leveren voor de export naar een ander land. Tijdens de uitvoering wijzigen plotseling de importvoorwaarden. Hierdoor dreigt de business case van dit project negatief uit te vallen. De hoofd van de Sales-afdeling is eigenaar van dit risico.

- *In uw rol als PMO-er in dit project adviseert u aan de projectmanager een aantal acties voor risicomanagement. Die acties staan vermeld in de onderstaande tabel. Eén van die acties blijkt onjuist te zijn. Geef aan wat de volgorde is in het uitvoeren van de drie juiste acties.*

#	Actie
1	Schrijf een hoofdpuntenrapport aan de Algemeen Directeur.
2	Stel een concept op voor een afwijkingsrapport/exception-rapport .
3	Bepaal de voorgenomen acties vast en vermeld daarbij de risico-actiehouders.
4	Claim budget uit het risico-budget.

- A: 4,2,3  
B: 2,3,4  
C: 1,3,4  
D: 1,2,3

## 10. Verbetersuggesties (2 punten)

U bereidt samen met uw projectmanager een belangrijke vergadering voor. De notulen van de vorige vergadering worden morgen aan het begin van de vergadering uitgedeeld. Deze notulen hebben ieders inbreng en acties vastgelegd. Er is ook één ingekomen document van de testmanager waarin een nieuw idee om het testen van de op te leveren producten te versnellen. De projectmanager wil dit document aan het begin van de vergadering uitdelen.

De projectmanager vraagt u om de agenda te voorzien van feedback en verbetersuggesties.

De agenda ziet er naast de opening en sluiting als volgt uit:

- Vaststellen notulen – 5 min
  - Voortgang door de diverse teamleden – 45 min
  - Bespreking stuurgroepvergadering vorige week – 15 min
  - Beslissing over het nieuwe idee van de testmanager – 10 min
- *Kies uit de onderstaande lijst twee juiste verbetersuggesties.*

#	Verbetersuggestie
A	Stuur het idee van de testmanager vooraf op met het verzoek dit voor de vergadering individueel te beoordelen.
B	Het vaststellen van de notulen achterwege laten, want die zijn online inzichtelijk en beschikbaar gesteld voor de genodigden van deze vergadering.
C	Maak het agendapunt 'Voortgang door de diverse teamleden' meer specifiek door enkel de afwijkingen en actiepunten te bespreken.
D	Voeg de punten 'Rondvraag en Sluiting' mondeling toe tijdens de vergadering.
E	'Beslissing over het idee van de testmanager' is een mededeling en hoeft u daarom niet vooraf op de agenda te plaatsen.

## 11. Effectief leiderschap (4 punten)

Als PMO-er stelt u voor om een review op een aantal documenten opnieuw te doen. U vermoedt namelijk dat er over bepaalde onderdelen niet correct is gerapporteerd, wat grote financiële consequenties kan hebben. Uw organisatie loopt hierdoor namelijk het risico om een schadeclaim te ontvangen van één van de grotere toeleveranciers. De projectmanager gaat niet akkoord met uw voorstel. Hij stelt dat er niet voldoende tijd is voor de review. Hij vindt het risico te groot dat de opleverdatum niet gehaald wordt. U stelt daarom een aantal alternatieve oplossingen voor waarmee de gestelde deadline wel behaald kan worden. Het lukt u echter niet om de projectmanager te overtuigen.

- *In de onderstaande tabel staan vier stellingen geformuleerd over deze situatie. Geef op basis van de theorie van Stephen Covey over de 7 eigenschappen van effectief leiderschap aan of de stelling waar of niet waar is.*

#	Stelling	Waar	Niet waar
1	Het nemen van het initiatief en uw voorstel om een extra review te doen zijn voorbeelden van proactief werken.	A	B
2	Dat uw voorstellen zodanig zijn dat ze toch binnen de gestelde deadline passen, geeft aan dat u streeft naar een win-winakkoord.	A	B
3	'Werk synergetisch' is een kwestie van de juiste onderhandelingsstrategie ontwikkelen.	A	B
4	Vanuit het principe 'Eerst begrijpen, dan begrepen worden' moet de projectmanager eerst de ernst van de situatie begrijpen.	A	B

## 12. Missie en visie (3 punten)

Na een fusie tussen twee grote luchtvaartmaatschappijen wordt aan de afdeling Project Management Office gevraagd een workshop te organiseren om een nieuwe gemeenschappelijk missie en visie te formuleren voor de nieuwe divisie Onderhoud.

Het hoofd van de afdeling Project Management Office vraagt u in uw rol als PMO-er om suggesties voor te stellen voor de criteria waar een goede missie en visie aan dienen te voldoen.

Geef aan welke criteria relevant zijn voor de gegeven opties:

1. Kort en bondig ...
  - a. geldt enkel voor de Missie
  - b. geldt enkel voor de Visie
  - c. geldt voor zowel Missie als Visie
  
2. Beschrijf wat de organisatie voor de buitenwereld wil betekenen ...
  - a. geldt enkel voor de Missie
  - b. geldt enkel voor de Visie
  - c. geldt voor zowel Missie als Visie
  
3. De projecten die men onderneemt binnen de divisie zou men hierop moeten kunnen baseren.
  - a. geldt enkel voor de Missie
  - b. geldt enkel voor de Visie
  - c. geldt voor zowel Missie als Visie