



CORRECTIEVOORSCHRIFT

Toets IPMA Level D, open vragen

Oefentoets 2

Dit correctievoorschrift bestaat uit 10 bladzijden.

Deze toets bestaat uit 34 opgaven.

Dit onderdeel bepaalt voor 70% het eindcijfer.

Voor deze toets zijn maximaal 69 punten te behalen.

2. Antwoordmodel met scoringsvoorschriften

VRAAG	ANTWOORD	DEEL- SCORE
1	Maximale score 1 Decision Tree of beslisboom	1 punt
2	Maximale score 2 30k $X1 = (\text{systeem A, onvoldoende}) = -90.000 + 4 * 30.000 = + 30.000 \text{ euro}$ Antwoord geheel juist In alle andere gevallen geen punten toekennen	2 punten
3	Maximale score 2 10k $X3 = (\text{systeem B, onvoldoende}) = -110.000 + 4 * 30.000 = + 10.000 \text{ euro}$ Antwoord geheel juist In alle andere gevallen geen punten toekennen	2 punten
4	Maximale score 2 78k $A = 0,4 X1 + 0,6 X2 = 0,4 * 30k + 0,6 * 110k = 12 + 66 = 78.000 \text{ euro}$ Antwoord geheel juist In alle andere gevallen geen punten toekennen <u>Opmerking</u> Als de kandidaat in deze vraag op de juiste wijze consequent doorwerkt met de foute antwoorden van vraag 2 en/of vraag 3 het antwoord goedrekenen.	2 punten
5	Maximale score 2 50%	2 punten
6	Maximale score 2 47,8% of 45,5% <u>Opmerking</u> Als de kandidaat het juiste antwoord heeft afgerond op hele getallen 1 punt toekennen in plaats van 2 punten.	2 punten
7	Maximale score 2 15 (x1000)	2 punten
8	Maximale score 2 47,3 (x1000)	2 punten
9	Maximale score 1 Later	1 punt

10 Maximale Score 4.

De 200.000 kosten uit voorgaande jaren mag men niet in overweging nemen bij de beslissing om al dan niet door te gaan met dit project. Alleen toekomstige kasstromen spelen bij deze afweging een rol.

De juiste berekening:

	Dit jaar	Volgend Jaar
In		180.000
Uit	50.000	
Netto Kasstroom	-50.000	180.000
Waarschijnlijkheid	(100%)	75%
Correctie voor onzekerheid	(-50.000)	135.000
Discountfactor	*1	*1/1,20
Discounted Cash Flow	-50.000	112.500
Cumulated Discounted CF	-50.000	62.500

Omdat de Netto Contante Waarde (cumulated discounted cashflow) groter dan nul is, is het op financiële gronden te rechtvaardigen om met dit project door te gaan.

Voor het niet meetellen sunk costs	1 punt
Voor het rekenen met 75% van de mogelijke opbrengsten	1 punt
Voor het rekenen met EEN verdisconteringpercentage van 20% voor de inkomsten van volgend jaar	1 punt
Voor de 62.500 en de juiste conclusie doorgaan	1 punt

11 Maximale Score 2.

Winst- & Verliesrekening:

men moet de reeds geactiveerde kosten afschrijven, wat een negatief effect van €200.000 heeft op de V&W van het lopende jaar.

1 punt

Balans:

de post Onderhanden Werk wordt nul en de post Reserves vermindert overeenkomstig met 200

1 punt

12 Maximale score 5

Fase	Kenmerken
Forming (verkenningfase)	onderlinge afhankelijkheid (<i>bien étonné ...</i>) aftasten interpersoonlijk gedrag grenzen testen onzekerheid over doelstelling voorbeeldfunctie
Storming (contactfase)	twijfel haalbaarheid doelstelling competitiesfeer gebrek aan eenheid persoonlijk profileren verdedigingsmechanismen weerstand tegen de controle
Norming (doelintegratiefase)	accepteren van elkaar enigszins tot rust gemeenschappelijke normen groepscohesie hechte relatie samenwerking werkbereidheid
Performing (stijlfase)	duidelijke rolstructuur duidelijke rolverdeling uitvoering van taken centraal voorstel efficiency verbetering zelfcontrole zelfstandige besluitvorming
Adjourning (uiteengaanfase)	afbouwen beëindigen van de samenwerking onzekerheid risico mijden terugkijken

1 punt per juiste fase in de juiste chronologische volgorde met 2 juiste kenmerken (max. 5)

5 punten

Opmerking

Voor alle fasen juist met juiste kenmerken, maar **niet** in de juiste chronologische volgorde 2 punten toekennen.

13 Maximale score 1

	Opdrachtgever van de klant doet het wijzigingsverzoek	Afwijking van de afgesproken specificaties door de leverancier
Wie betaalt?	opdrachtgever	leverancier (fixed price contract).

Schema geheel juist ingevuld
In alle andere gevallen geen punten toekennen

1 punt

14

Maximale score 4

Toelichting model van Thun:

- Het zakelijke aspect van de boodschap gaat over de inhoud van het onderwerp en de mate waarin dit op een begrijpelijke manier (eenvoud, structuur, bondigheid en aantrekkelijkheid) wordt gebracht.
- Het expressieve aspect van de boodschap heeft te maken met hoeveel de zender van zichzelf laat zien, of juist niet laat zien (imponeren of maskeren).
- Het relationele aspect gaat over wat de boodschapper van de ander vindt en hoe hij over hun relatie denkt.
- Het appellerende aspect gaat over dat deel van de boodschap dat de ontvanger moet motiveren om aandacht aan de boodschap te besteden.

Antwoordmodel:

In de onderstaande tekst is aangegeven welke aspecten in deze communicatie zijn gebruikt:

Terwijl Claire over het kamp loopt, ziet ze Bruce, enthousiast zwaait ze met haar armen (**expressief**, met het zwaaien met haar armen laat ze iets van haar enthousiasme zien)

Ze roept: "Bruce, ik heb de laatste weersvoorspellingen (**zakelijk**, dit is de inhoud van de communicatie) voor je, er zit een interessante ontwikkeling in" (**appelerend**, door aan te geven dat er een interessante ontwikkeling in de weersvoorspellingen zit, probeert ze de aandacht van Bruce te krijgen en hem te attenderen waarom hij er aandacht aan moet besteden).

Langzaam, kennelijk vanwege de ijle lucht, maar ook geïrriteerd, sjokt hij hoofdschuddend (**expressief**, met het hoofdschudden laat Bruce zien wat hij – als projectmanager – van haar functioneren vindt, hij laat iets zien van zijn ergernis) naar Claire toe.

Een half uur geleden had ze nog gezegd dat het nog wel drie uur zou duren (**zakelijk**, hoewel hij deze afspraak niet uitspreekt, speelt deze wel een rol in de communicatie).

Als hij bij haar is, zegt hij indringend: "Nu moet je eens goed luisteren (**appelerend**, de indringende toon en de uitdrukking "eens goed luisteren" heeft tot doel om Claire ervan te overtuigen dat zij moet doen wat hij met haar heeft afgesproken).

Ik heb al eerder gezegd dat jij je aan je afspraken met mij moet houden. (**relatie**, hij geeft te kennen – zie ook vervolg van de zin – dat ze op elkaar moeten kunnen vertrouwen en dat dit kennelijk niet mogelijk is).

Het is belangrijk dat we van elkaar op aankunnen (**relatie**, zie uitleg hiervoor).

Hierop zegt Claire met een cynische ondertoon (**expressief**, met de cynische ondertoon laat zij iets zien van haar gevoelens ten aanzien van Bruce):

"Hier heb je je weersverwachting." (**zakelijk**, dit is de inhoud van de communicatie).

Scoringsvoorschrift:

Max. 4 punten voor het juiste antwoord 4 punten

1 punt aftrek voor elk onjuist of ontbrekend antwoord.

15

Maximale score 3

Drie van de volgende aspecten:

- middels dit rapport legt de projectmanager verantwoording af (bijvoorbeeld aan stuurgroep of projectdirecteur) over het verloop van het project
- in dit rapport wordt het werkelijke verloop van het project vergeleken met het geplande verloop (uit het oorspronkelijke projectplan).
- middels dit rapport autoriseert de opdrachtgever het einde van het project (decharge PM)
- lessons learned
- formele afsluiting
- overdracht aan staande organisatie

1 punt per juist aspect (max. 3)

3 punten

16 Maximale score 3

Projectdoel	omzetgroei
Projectaanpak	betrekken van studenten in het projectteam
Projectresultaat	een aanbod van survivaltochten

1 punt per juist ingevuld onderdeel (max. 3)

3 punten

17 Maximale score 1

Voorbeeld van een goed antwoord:

Overdragen van beheer aan de interne afdeling en zorgen dat deze afdeling daarvoor wel de kennis krijgt.

BAZO juist (max. 1)

1 punt

Fout rekenen:

Het beheer niet regelen / buiten de scope van het project laten.

18 Maximale score 3

Voorbeelden van goede antwoorden:

- Beveiliging (zijn de gegevens wel veilig bij de leverancier).
- Backup en Herstel (frequentie van back-ups, hoe snel kan een situatie hersteld worden).
- Responsetijden (hoe lang duurt het om een probleem op te lossen).
- Wat voor soort problemen worden opgelost, welke niet?
- Gewenste performance van het systeem (hoe snel of hoe traag is het systeem).
- Monitoren en meten van de prestaties van het systeem en de frequentie van rapportages daarover.
- Mogelijkheden om wijzigingen in het systeem aan te brengen.

1 punt per juist aspect (max. 3)

3 punten

19 Maximale score 2

Voorbeelden van goede antwoorden:

- Uitzoeken van prijzen bij andere leveranciers om objectief vergelijkingsmateriaal te hebben
- Bepalen van streef en weerstandpunten van beide partijen om onderhandelingsruimte vast te stellen
- Op prioriteitsvolgorde zetten van de criteria waar de leverancier aan moet voldoen, zodat concessies op kwaliteit of service mogelijk zijn
- Betrekken van de interne afdeling inkoop omdat zij meestal ervaring hebben met onderhandelingen over prijs

1 punt per juiste activiteit (max. 2)

2 punten

VRAAG	ANTWOORD	DEEL- SCORE					
20	<p>Maximale score 2 Drie van de volgende maatregelen: - beperken/ verminderen - overdragen/ verzekeren - delen - calamiteitenplan opstellen - accepteren</p> <p>3 goed 2 goed Minder dan 2 goed geen punten toekennen</p>	<p>2 punten 1 punt</p>					
21	<p>Maximale score 2 alles wat wel tot het project behoort en alles wat niet tot het project behoort.</p>	<p>1 punt 1 punt</p>					
22	<p>Maximale score 2 Twee van de volgende zaken: - vaststellen of Patrick Schat gemandateerd is namens opdrachtgever - impact bepalen op het hele project - voorleggen aan de opdrachtgever</p>	<p>2 punten</p>					
23	<p>Maximale score 3 Vier onderdelen die de projectmanager al dan niet zelfstandig mag wijzigen: - Scope: <u>nee</u>, vereist toestemming opdrachtgever - Activiteitenplanning: <u>ja</u>, mits maar binnen de tijd opgeleverd - Budget: <u>nee</u>, verschuiven mag niet; ja, zolang de financieringsstructuur maar niet verandert - Resultaat: <u>nee</u>, vereist toestemming opdrachtgever</p> <p>4 onderdelen juist 3 onderdelen juist 2 onderdelen juist Minder dan 2 onderdelen juist geen punten toekennen</p>	<p>3 punten 2 punten 1 punt</p>					
24	<p>Maximale score 4</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1 primaire levensbehoeften</td></tr> <tr><td>2 veiligheid</td></tr> <tr><td>3 sociale contacten</td></tr> <tr><td>4 achting, erkenning, vrijheidsbehoefte</td></tr> <tr><td>5 zelfactualisatie, zelfontplooiing, zelfverwezenlijking, ontwikkeling, spiritualiteit</td></tr> </table> <p>Voor de juiste volgorde van de lagen (tenminste 3 lagen genoemd) Vervolgens: 5 lagen juist</p>	1 primaire levensbehoeften	2 veiligheid	3 sociale contacten	4 achting, erkenning, vrijheidsbehoefte	5 zelfactualisatie, zelfontplooiing, zelfverwezenlijking, ontwikkeling, spiritualiteit	<p>1 punt 1 punt</p>
1 primaire levensbehoeften							
2 veiligheid							
3 sociale contacten							
4 achting, erkenning, vrijheidsbehoefte							
5 zelfactualisatie, zelfontplooiing, zelfverwezenlijking, ontwikkeling, spiritualiteit							

VRAAG	ANTWOORD	DEEL- SCORE
25	<p>Maximale score 2 Bij antwoord “Nee” geen punten toekennen.</p> <p>Eén van de volgende voorbeelden van een juiste uitleg:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dirk sluit aan bij lagen 3 en 4, de behoefte van medewerkers gaat uit naar 1 en 2.- Medewerkers hebben in deze situatie meer behoefte aan meer basale zaken, zoals veiligheid en primaire levensbehoeften.- De essentie van Maslow’s theorie is dat mensen steeds door twee aaneensluitende lagen gemotiveerd worden. Wanneer de onderste van de twee lagen vervuld zijn, schuift dit een laag op en motiveren de onderliggende lagen niet meer.- In het voorbeeld van Dirk, motiveert Dirk op de lagen sociaal, achting en zelfactualisatie. Gezien de situatie waarin de organisatie zich bevindt – reorganisatie en grote onzekerheid – zijn de onderste lagen niet meer vervuld. Dat zou kunnen zijn het paar sociaal en veiligheid of veiligheid en primair. Met andere woorden Dirk zit ‘te hoog’. <p>Voor een juiste uitleg</p> <p><i>Fout rekenen:</i> Dirk gaat er vanuit dat zijn team mogelijk ontslagen wordt.</p>	2 punten
26	<p>Maximale score 2 Fase: Norming Toelichting: - het maken van bindende afspraken (doe je in norming) - de verwachting dat ze binnenkort gaan produceren</p>	1 punt 1 punt
27	<p>Maximale score 2 Een ‘participerende’ stijl van leidinggeven of synonieme verwoordingen zoals een overleggende stijl. <u>Opmerking</u> Ook juist is: S3</p> <p>De medewerker is bekwaam en niet bereid.</p>	1 punt 1 punt
28	<p>Maximale score 1 Het volgende voorbeeld van een juiste toepassing: Bijvoorbeeld door de medewerker te vragen wat hem dwars zit en samen te kijken of het mogelijk is om dat op te lossen. Wanneer dat mogelijk is moet Jan de medewerker informatie geven die deze nodig heeft om die problemen zelf op te lossen. Voor het juiste voorbeeld van een juiste toepassing</p> <p><i>Fout rekenen:</i> Uitdagende opdrachten geven.</p>	1 punt

29	Maximale score 3 Drie van de volgende redenen: - het concretiseert de aanpak - het creëren van mijlpalen - het reduceert de complexiteit, of: maakt het project overzichtelijker - het verhoogt de beheersbaarheid van het werk - controle op de kosten en op de voortgang is beter mogelijk - markeren van beslismomenten - mate van detaillering kan verschillend blijven (veel detail eerste fasen, nog weinig detail latere fasen) - het werk wordt meer inzichtelijk, waardoor onzekerheden beter benoemd en aangepakt kunnen worden - deelresultaten zijn mogelijk of,; heldere afbakening van activiteiten per fase - betere planning van resources mogelijk - tussentijdse evaluatie en bijsturing is (beter) mogelijk - heldere afbakening activiteiten per fase - bevordert overzichtelijkheid en structuur.	
	1 punt per juiste reden (max. 3)	3 punten
<hr/>		
30	Maximale score 1 Mogelijke aspecten: - doel - homogeniteit van de werkzaamheden - resultaat - tijd	1 punt
<hr/>		
31	Maximale score 1 Eén van de volgende nadelen: - Het model kan een keurslijf zijn in plaats van een effectief hulpmiddel (star, geforceerde indeling). - Onnodig veel documentatie bij kleine projecten (kost veel tijd). - Men is gefocust op de tussenresultaten en verliest daardoor het eindresultaat uit het oog. - Werk duurt langer. - Continuïteit van de werkzaamheden kan in gevaar komen.	1 punt
<hr/>		
32	Maximale score 1 Eén van de volgende soort projecten: - grote bouwtechnische infrastructuur projecten - Pps-projecten.	1 punt
<hr/>		
33	Maximale score 1 De prioriteiten van de individuele klanten komen beter tot hun recht.	1 punt
<hr/>		

VRAAG	ANTWOORD	DEEL- SCORE
34	Maximale score 2 Eén van de volgende problemen met oplossing: - Probleem: Twee-maandelijkse projectrapportage conflicteert met de kwartaalrapportage van de financiële administratie. Oplossing: De projectmanager moet in zijn rapportage een toewijzing van de kosten aan het juiste kwartaal opnemen. - Probleem: Facturen worden mogelijk te laat beoordeeld (2 maandelijks). Oplossing: Als tegenmaatregel het beoordelen loskoppelen van de tweemaandelijkse rapportage.	
	Probleem juist	1 punt
	Oplossing juist	1 punt