



## **OPGAVENBOEKJE**

### **Toets IPMA Level D, open vragen**

#### **Oefentoets 2**

Toetsduur: ca. 150 minuten

Deze toets bestaat uit 13 bladzijden.

Deze toets bestaat uit 34 opgaven.

Voor deze toets zijn maximaal 69 punten te behalen.

Uitslagbepaling:  $\left( \frac{\text{behaalde punten}}{\text{totaal te behalen punten}} \times 9 \right) + 1$

Dit onderdeel bepaalt voor 70% het eindcijfer.

### Project verwarming

De directie van een tropisch zwemparadijs heeft besloten het verwarmingssysteem van een van de baden te verbeteren. Klanten mopperen en geven aan niet terug te komen als de temperatuur niet hoger kan, met name in de wintermaanden. Deze maanden zijn van groot belang voor de omzet van het complex. Men heeft berekend dat er ongeveer € 50.000 per jaar te verdienen valt, als het verwarmingssysteem goed werkt en de klachten van de klanten weggenomen zijn.

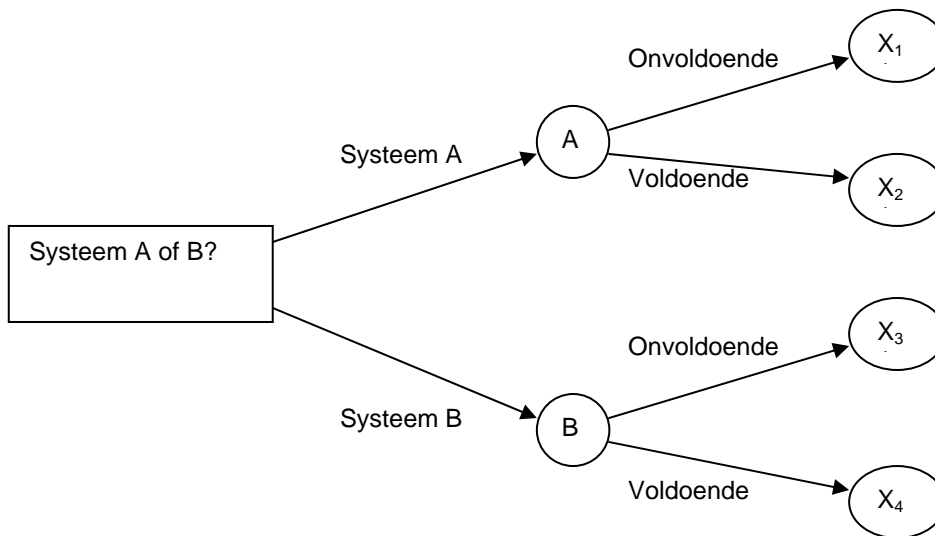
Het zwemparadijs heeft uitgezocht dat er twee opties zijn:

- Installeren van systeem A, kosten ruwweg € 90.000
- Installeren van systeem B, kosten ruwweg € 110.000

Er is ook gekeken naar risico's:

Bij systeem A is de kans ongeveer 40 % dat het systeem onvoldoende werkt waarbij de verwachte winst in dat geval slechts € 30.000 per jaar zal zijn. Bij systeem B wordt de kans geschat op 10% onvoldoende werking, ook met een verwachte winst van slechts € 30.000 in dat geval. De levensduur van beide opties is vier jaar.

Het management heeft nu het volgende schema opgesteld:



1 p.      **1**      Hoe heet het getoonde schema?  
\_\_\_\_\_

2 p.      **2**      Wat is de verwachte geldwaarde van punt  $X_1$  ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 p.      **3**      Wat is de verwachte geldwaarde van punt  $X_3$  ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 p. 4 Wat is de verwachte geldwaarde van punt A?

---

---

**Earned value**

De volgende tabel bevat gegevens van de deelprojecten van een project.

Deelproject	Budget (x1000)	Gepland tot en met deze periode (x1000)	% afgerond	Besteed tot en met deze periode (x1000)
A	130	85	60	40
B	50	25		25
C	60	30	0	0
D	70	35	40	13
E	140	70	60	71
Totaal	450	245		149

2 p. 5 Bereken het percentage afgerond werk van deelproject B bij een *earned value* van 25.

---

---

2 p. 6 Bereken het percentage afgerond werk van het gehele project afgerond op één decimaal.

---

---

2 p. 7 Bereken de *cost variance* van deelproject D.

---

---

2 p. 8 Bereken de geschatte kosten nog te verwachten van deelproject E. Rond af op één decimaal.

---

---

1 p. 9 Zal deelproject A bij een *schedule variance* van  $-7$  op tijd, eerder of later klaar zijn dan gepland?

---

**Go of No go**

XY Experts BV heeft in de loop van het jaar de volgende bedragen op haar balans staan.

<i>Activa</i>		x € 1.000	<i>Passiva</i>	
<i>Vaste Activa</i>			<i>Eigen Vermogen</i>	
Gebouwen	5.000		Aandelen kapitaal	3.000
Machines	300		Reserves	500
Wagenpark	250			3.500
	5.550		<i>Langlopende Schulden</i>	
<i>Vlottende activa</i>			Hypotheek Gebouwen	2.500
Onderhanden Werk	200			
Vorraden	250		<i>Kortlopende Schulden</i>	
Debiteuren	100		Crediteuren	450
Kas/Bank/Giro	550		Lening Bank	200
	1.100			650
	6.650			6.650

Op de post 'Onderhanden Werk' zijn de kosten uit voorgaande jaren opgenomen van een project voor één van de klanten van XY Experts BV. Na een moeizaam arbitragetraject hebben beide partijen besloten om uit elkaar te gaan. De betreffende klant zal de betaling van € 50.000 niet terug opeisen, daarentegen zal XY Experts BV afname van het projectresultaat niet meer afdwingen.

XY Experts BV staat voor de keuze het project al dan niet af te maken. Men schat dat de kans om het project volgend jaar dan alsnog aan een andere klant te verkopen 75% is. Men rekent daarbij op een verkoopwaarde van € 180.000. Als XY Experts BV besluit om door te gaan moet men dit jaar nog € 50.000 investeren. Het verdisconteringpercentage voor dit soort projecten bedraagt 20%.

De controller heeft de volgende opstellingen gemaakt:

	Voorgaande Jaren	Dit jaar	Volgend Jaar	Resultaat
In			180.000	180.000
Uit	200.000	50.000		250.000
				- 70.000

Tijdens het directieoverleg stelt de controller dat de organisatie alle werkzaamheden op dit project onmiddellijk moet te stoppen. Een verlies van € 70.000 is onacceptabel.

- 4 p. **10** Bepaal op basis van een berekening welke beslissing (go/no-go) de organisatie op grond daarvan zou moeten nemen. Neem in uw berekeningen de tijdstippen van inkomsten en uitgave mee (NCW).

---



---



---



---



---

Stel dat men besluit het project te stoppen.

- 1 p. **11** Leg uit wat dit betekent voor de Winst- & Verliesrekening over het lopende jaar en de Balans op het einde van het jaar van XY Experts BV.

---

---

**Fasen van Tuckman**

Mensen die voor het eerst als team een taak gaan verrichten, maken volgens Tuckman een ontwikkeling in fasen door. Met het herkennen van deze fasen kan de leidinggevende het team helpen sneller en makkelijker te groeien.

- 5 p.      **12**      Noem de fasen van ontwikkeling volgens Tuckman in chronologische volgorde en noem van elke fase twee kenmerken.

<b>Fase</b>	<b>Kenmerken</b>
	1
	2
	1
	2
	1
	2
	1
	2

### Inkoop en contract

Er is in een project sprake van een contract tegen vaste prijscondities.

- 1 p.      **13**      Wie betaalt in de genoemde situaties een wijziging van dit contract? Vul uw antwoord in onderstaand schema in.

	Opdrachtgever van de klant doet het wijzigingsverzoek	Afwijking van de afgesproken specificaties door de leverancier
Wie betaalt?		

---

### Communicatie

Goede communicatie is essentieel voor het succesvol laten verlopen van een project. Ook hoe men met conflicten omgaat, is bepalend voor het succes.

Hieronder is een gesprek weergegeven tussen een aantal leden van een alpine-expeditie naar de top van de Mount Everest. In de voorbereiding van de expeditie is aan de communicatie veel aandacht besteed, omdat deze van levensbelang kan zijn. De alpinisten zitten al een poosje in het basiskamp vanwege het slechte weer. Daardoor ontstaat wrijving tussen de expeditieleden, bijvoorbeeld tussen Claire, de weerdeskundige en Bruce, de expeditieleider.

Terwijl Claire over het basiskamp loopt, ziet ze Bruce, enthousiast zwaait ze met haar armen.

Ze roept: "Bruce, ik heb de laatste weersvoorspellingen voor je, er zit een interessante ontwikkeling in". Langzaam, kennelijk vanwege de ijle lucht, maar ook geïrriteerd, sjokt hij hoofdschuddend naar Claire toe. Een half uur geleden had ze nog gezegd dat het nog wel drie uur zou duren. Als hij bij haar is, zegt hij indringend: "Nu moet je eens goed luisteren. Ik heb al eerder gezegd dat jij je aan je afspraken met mij moet houden. Het is belangrijk dat we van elkaar op aankunnen. Hierop zegt Faith met een cynische ondertoon: "Hier heb je je weersverwachting."

Von Thun onderscheidt vier aspecten van communicatie: het zakelijke, relationele, appelerende en expressieve aspect.

- 4 p.      **14**      **Benoem van elk van deze vier aspecten een voorbeeld uit bovenstaande communicatie tussen Faith en Beereis.**
-

**Projectafsluiting**

Bij de afronding van een project wordt een eindrapportage opgeleverd.

3 p.      **15**      Wat is het doel van een eindrapportage? Noem drie aspecten.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Projectmanagementsucces**

De organisatie BackToBasics, een avontuurlijke reisorganisatie, heeft een aantal keuzes gemaakt. Zo hebben zij besloten zich voornamelijk te focussen op woestijnreizen en survivaltochten in de binnenlanden van Afrika. Een belangrijke doelgroep voor dit soort reizen zijn schoolverlaters. Door deze reizen denkt BackToBasics een aanzienlijke omzetgroei te realiseren.

De projectmanager die verantwoordelijk is voor de survivaltochten maakt een plan dat binnen drie maanden een compleet aanbod van reizen neerzet. De directie is enthousiast en geeft goedkeuring. Bewust kiest hij een aantal studenten van de Nederlandse Hogeschool voor Toerisme en Verkeer om in zijn projectteam op nemen. Hiermee heeft hij in zijn project een aantal teamleden die tot de toekomstige doelgroep behoren.

3 p.      **16**      Wat is het projectdoel, de projectaanpak en het projectresultaat van dit project?

Projectdoel	
Projectaanpak	
Projectresultaat	

**Onderhandelen over beheer**

U bent aangesteld als projectmanager voor de realisatie van een personeelsmanagementsysteem. Van de medewerkers van de interne afdeling beheer weet u dat ze niet genoeg kennis hebben om het beheer op zich te nemen. Daarom heeft u het externe bedrijf Delphia geselecteerd dat het beheer van het personeelsmanagementsysteem kan doen. U heeft een afspraak gemaakt met een servicemanager van Delphia.

Vaak wordt aan het begin van een onderhandelingsproces een BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst) gedefinieerd.

1 p.      **17**      Wat zou de BAZO in dit geval zijn?

---

---

---

De eerste gesprekken met de servicemanager gaan met name over de kwaliteit en de service die Delphia gaat leveren. Zo wordt afgesproken dat het systeem vijf dagen per week beschikbaar is van 08:00 tot 18:00 uur.

3 p.      **18**      Noem, naast het aspect beschikbaarheid, drie andere aspecten die met name een rol spelen in de gesprekken over de te leveren kwaliteit en service.

---

---

---

---

Delphia staat weliswaar bekend om zijn goede kwaliteit en service maar rekent daar ook een hoog tarief voor. In de loop van de gesprekken spitst de onderhandeling zich steeds meer toe op de prijs.

2 p.      **19**      Noem twee activiteiten die de projectmanager kunnen helpen in de onderhandeling over de prijs.

---

---

---

---

**Risicomanagement**

Elimineren/uitsluiten is een maatregel om binnen projecten met risico's om te gaan.

2 p.

**20**

Noem drie andere soorten maatregelen.

---

---

---

---

2 p.      **21**      **Scope van een project**  
Patrick Schat is financieel adviseur van de president-directeur van een internationale bank. De president-directeur treedt op als opdrachtgever van een project waarvan Jan Roelofs de projectmanager is. Tijdens de vakantie van de president-directeur geeft Patrick Schat aan Jan Roelofs een opdracht die leidt tot het wijzigen van de scope van het project.

Wat verstaan we onder de scope van een project?

---

---

2 p.      **22**      Noem twee acties die Jan Roelofs gezien zijn functie moet verrichten.

---

---

3 p.      **23**      Bepaal voor elk van de onderdelen A t/m D of Jan Roelofs deze als projectmanager zelfstandig mag wijzigen. Motiveer uw antwoorden.

A    Scope

---

---

---

B    Activiteitenplanning

---

---

---

C    Budget

---

---

---

D    Resultaat

---

---

---

**Pyramide van Maslow**

2 p. **24** Benoem in de juiste volgorde de vijf lagen van de piramide van Maslow.

1
2
3
4
5

Dirk Simon Aster is projectmanager van een team ontwerpers van een autofabrikant. Het team is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een nieuwe product. Het gaat al een aantal jaren slecht met het bedrijf. De directie heeft besloten tot een grote reorganisatie, gedwongen ontslagen zijn onvermijdelijk. Er is veel onzekerheid, ook in het team van Dirk. Sommigen zeggen openlijk dat ze op zoek zijn naar een andere werkring.

Dirk is bekend met de piramide van Maslow en wil graag aanhaken bij de behoeften van mensen om het team te motiveren. Hij besluit zijn team te wijzen op het groepsgevoel en wat een geweldig team ze zijn. Hij wijst ze op de ontwikkeling die elk van hen professioneel gezien kan doormaken door in het team te blijven.

2 p. **25** Is de aanpak van Dirk succesvol? Licht uw antwoord toe en gebruik in uw uitleg de piramide van Maslow.

---

---

---

---

---

---

**Teamwork en leidinggeven**

Projectmanager Jan Tabak heeft een aantal hectische bijeenkomsten met zijn projectteamleden achter de rug. In goed overleg heeft hij een aantal bindende afspraken kunnen maken en hij verwacht dat het team nu binnenkort echt kan gaan produceren.

Een van zijn zeer ervaren projectteamleden blijkt zich niet met de gemaakte afspraken te kunnen verenigen en wil het projectteam verlaten.

- 2 p.      **26**      In welke fase volgens het model van Tuckman bevindt het projectteam zich op het moment dat deze medewerker het team wil verlaten? Licht uw antwoord toe.

---

---

---

---

Jan Tabak wil het betreffende projectteamlid niet kwijt omdat hij heel ervaren is. Na een goed gesprek blijkt dat gebrek aan motivatie de ware reden is voor het besluit van de medewerker om uit het team te willen stappen. De medewerker laat echter merken mogelijk op dit besluit te willen terugkomen.

- 2 p.      **27**      Welke leiderschapsstijl volgens Hersey & Blanchard moet Jan Tabak gebruiken om de medewerker bij het projectteam te laten blijven? Motiveer uw antwoord.

---

---

---

---

- 1 p.      **28**      Noem een voorbeeld van hoe Jan deze stijl in dit geval het beste kan toepassen.

---

---

**Projectfasering**

Projecten worden gefaseerd uitgevoerd.

3 p.

**29**

Noem drie redenen voor projectfasering.

---

---

---

---

1 p.

**30**

Noem twee aspecten waarin een fase zich onderscheidt van een volgende fase in een project?

---

---

---

---

1 p.

**31**

Noem een mogelijk nadeel van het toepassen van faseringsmodellen.

---

---

**Financiën**

Een landelijke uitgever bestaat uit de meerdere onafhankelijk opererende sectoren.

Elk van deze sectoren levert jaarlijks een wensenlijst van ICT-aanpassingen aan. De centrale ICT-afdeling doet daarop haar uiterste best om deze wensen in te vullen.

Dit loopt echter steeds vaker uit op teleurstellingen, omdat er feitelijk meer wensen aangeleverd worden dan de ICT-afdeling aan kan.

Om deze situatie te verbeteren is besloten het model voor de financiering van ICT-projecten aan te passen. Als eerste is daarbij het BOOT-model overwogen, maar dit is al snel verworpen.

Na overleg met de (centrale) financiële administratie is besloten een systeem van doorbelasting te gaan hanteren (charging). Daarbij is het idee dat de kosten aan de interne klant doorbelast zullen worden op basis van een financieel rapport dat de projectmanager tweemaandelijks moet opstellen. Dit rapport zal bestaan uit:

- interne kosten
- kosten van inkoop
- kosten van uitbesteding

Voor de laatste twee moet de projectmanager zorgen dat de betreffende leverancier maandelijks factureert aan de financiële administratie. Op basis van het door de projectmanager opgestelde rapport controleert de financiële administratie de facturen van de leveranciers. De financiële administratie geeft een kwartaalrapportage af aan de directie.

1 p. **32** Bij welke soort projecten wordt het BOOT-model ingezet?

---

---

---

1 p. **33** Welk belangrijk voordeel heeft het doorbelasten van kosten naar de interne klantorganisatie?

---

---

De directie overweegt om projecten op tweemaandelijkse basis te laten rapporteren.

2 p. **34** Welk probleem levert dit op voor de financiële administratie en hoe zou u dit probleem kunnen oplossen?

---

---

---

**EINDE**