



Voorbeeldexamen

Editie 202101

Copyright © EXIN Holding B.V., 2021. All rights reserved.  
EXIN® is a registered trademark.  
VeriSM™ is a registered trademark of IFDC.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



# Inhoud

Inleiding	4
Voorbeeldexamen	5
Antwoordsleutel	27
Evaluatie	56

# Inleiding

Dit is het VeriSM™ Professional (VERISMP.NL) voorbeeldexamen. Op dit examen is het Reglement voor de Examens van EXIN van toepassing.

Dit examen bestaat uit 30 meerkeuzevragen. Elke vraag heeft een aantal antwoorden, waarvan er één correct is.

Het maximaal aantal te behalen punten is 30. Elke goed beantwoorde vraag levert u 1 punt op. U hebt 19 punten of meer nodig om te slagen.

De beschikbare tijd is 90 minuten.

U mag de examenliteratuur gebruiken tijdens dit examen.

Veel succes!

# Voorbeeldexamen

1 / 30

Het digitale tijdperk brengt een fundamentele sociaal-economische en gedragsmatige omslag met zich mee. Elke organisatie kijkt met andere ogen naar 'het digitale tijdperk'.

Met betrekking tot digitale transformatie, waar moeten **alle** organisaties rekening mee houden

- A) Hoe Agile- en Lean-werkwijzen kunnen worden gebruikt om te reageren op een gecommmercialiseerde samenleving
- B) Hoe Bring Your Own Device (BYOD ofwel breng je eigen apparaat mee) de totale eigendomskosten (TCO) kan verlagen
- C) Hoe organisaties kennis en gegevens moeten begrijpen en benutten
- D) Hoe de ontwikkeling van internet van invloed is op de beveiliging van opgeslagen gegevens

2 / 30

Een verzekeringsmaatschappij wil eindproducten voor consumenten duidelijker definiëren. De organisatie wil de verwachtingen van consumenten begrijpen en bepalen hoe ze kunnen verbeteren.

Hoe kan het maken van een waardestromeschema (value stream mapping, VSM) hierbij helpen?

- A) Bij VSM wordt de huidige staat vergeleken met een gewenste staat om zo de hiaten (gaps) tussen beide te bepalen en vast te stellen welke producten en diensten nodig zijn om te voorzien in de gewenste eindproducten.
- B) Bij VSM worden organisatie- en afdelingsgrenzen buiten beschouwing gelaten. In plaats daarvan worden functieoverschrijdende activiteiten gebruikt die de informatie- en materialenstroom tussen processtappen aangeven.
- C) VSM-uitkomsten dragen bij aan een definitie van de benodigde rollen en verantwoordelijkheden om doelstellingen van de organisatie te realiseren door te onderzoeken hoe consumenten waarde definiëren en door elke capability te beoordelen.
- D) VSM biedt een gedisciplineerde, gegevensgestuurde aanpak om variantie, defecten en verspilling (Waste) weg te nemen die de waarde voor consumenten ondermijnen.

**3 / 30**

Een autofabriek is voor alle contacten met leveranciers sterk afhankelijk van de eigen printdienst:

- Wanneer een lading onderdelen wordt geleverd, wordt de factuur van de leverancier afgedrukt en aan de lading bevestigd.
- In het magazijn wordt de lading gecontroleerd, waarna de onderdelen een barcode krijgen en in het voorraadsysteem worden geregistreerd.

De printdienst raakt echter verouderd en heeft regelmatig last van storingen. De magazijnmanager wil deze verspilling (Waste) verminderen door leveranciers toegang te geven tot dezelfde online-resources die de eigen medewerkers gebruiken. De leveranciers kunnen de barcodes dan zelf genereren.

Welke benadering voor digitale transformatie wordt hier beschreven?

- A) Een combinatie van een klantgerichte en een toekomstgerichte benadering
- B) Een combinatie van een operationele en een klantgerichte benadering
- C) Een operationele benadering
- D) Een toekomstgerichte benadering

**4 / 30**

Bij echte digitale transformatie moeten de belangrijkste capability's worden vastgesteld en verder worden ontwikkeld. Zonder deze capability's is een duurzaam concurrentievoordeel door voortdurende transformatie niet mogelijk.

Een grote consumentenbank treft voorbereidingen voor een digitaal transformatieprogramma van verandering. De strategische enablers van de bank zijn onder andere mensen, kritisch denken, innovatie, flexibiliteit, informatietechnologie en financiën. Bij deze strategische enablers ontbreekt een belangrijke capability: klantgerichtheid.

Welk direct risico loopt de bank door het ontbreken van deze strategische capability?

- A) Dat er diensten worden ontwikkeld die minder waarde hebben
- B) Dat de verkoop en het marktaandeel afnemen
- C) Dat de bank diensten met een slechte kwaliteit levert
- D) Dat consumenten en medewerkers geen vertrouwen in de bank hebben

**5 / 30**

Een manager heeft een uitstekende technische kennis en veel inzicht in nieuwe ontwikkelingen. Hij geeft leiding aan een team dat interne diensten verleent en neemt vaak het voortouw om problemen van het team op te lossen, aangezien hij de meeste technische ervaring heeft. Het team waaraan hij leiding geeft, presteert niet zo goed als verwacht.

Wat moet de manager verbeteren om het team te helpen betere prestaties te leveren?

- A) Communicatievaardigheden en het vermogen om hechte relaties op te bouwen met teamleden
- B) Digitaal bewustzijn (digital awareness) en het vermogen om de details van de technologie in kwestie te begrijpen
- C) Het vermogen om initiatieven voor digitalisering van de interne diensten te prioriteren
- D) Het vermogen om medewerkers op alle niveaus autonomie en ruimte voor zelfsturing te bieden

### 6 / 30

De samenwerking in een team verloopt moeizaam, hoewel de afzonderlijke teamleden uitstekend werk verrichten. De teamleden werken niet altijd op dezelfde tijden en dezelfde locatie, en klagen dat de andere teamleden hen te veel e-mails sturen. Een strategisch initiatief kan alleen slagen als de teamleden effectiever gaan samenwerken.

Hoe kan de samenwerking binnen dit team het **beste** worden verbeterd?

- A) Door een meer positieve werkomgeving te creëren en de teamleden te dwingen om face-to-face te communiceren
- B) Door een samenwerkingstool te installeren die de interacties van het team ondersteunt
- C) Door de samenwerking binnen het team te vergroten met exacte voorschriften voor het samenwerken
- D) Door het team uit te nodigen feedback te geven en hun te vragen hun gewoontes te veranderen

### 7 / 30

Het bestuur van een klein bedrijf met een betaalde social media-app heeft aangegeven klantgerichter te willen worden om groei op lange termijn mogelijk te maken. Onder het primaire bedrijfsmodel kunnen consumenten in de app een aankoop doen waardoor zij geen advertenties meer te zien krijgen.

De verkoopafdeling denkt een goede groeiomgeving te hebben gevonden door adverteerders de mogelijkheid te bieden subtiele advertenties te vertonen, zelfs nadat consumenten de reclamevrije versie van de app hebben gekocht. Hierdoor zou een extra inkomstenstroom ontstaan. Volgens de verkoopafdeling zou dit bovendien geen negatieve invloed hebben op de gebruikerservaring, aangezien de advertenties heel subtiel zijn.

Voldoet de implementatie van de subtiele advertenties aan de aanpak die het bestuur heeft gedefinieerd?

- A) Ja, want de adverteerders zijn ook waardevolle klanten, die het bedrijf bovendien in staat stellen het klantenbestand uit te breiden.
- B) Ja, want de subtiele advertenties leveren meer winst op en groei is een topprioriteit voor het bestuur.
- C) Nee, want klantgerichte bedrijven mogen alleen diensten aanbieden waarop zij geen winst maken.
- D) Nee, want dit is misleiding van consumenten die de reclamevrije versie van de app hebben gekocht.

### 8 / 30

Een bioscoop zit midden in een digitale transformatie. In plaats van eigen projectoren in bezit te hebben, stapt de bioscoop over op de lease van een LED-projectiedienst die per uur kan worden afgenomen. Sommige medewerkers zijn al bekend met het nieuwe systeem. De CEO stelt voor om alleen medewerkers die bekend zijn met het nieuwe systeem, met de nieuwe projectoren te laten werken.

Is dit een goed idee?

- A) Ja, want zo krijgen de medewerkers de kans om te groeien in hun rol en kunnen de bedrijfsdoelen sneller en goedkoper worden bereikt.
- B) Ja, want hierdoor ontstaat de meeste waarde voor het bedrijf. Bovendien kunnen de kosten worden beperkt door het personeelsbestand in te krimpen.
- C) Nee, want alle medewerkers moeten met het nieuwe systeem kunnen werken en moeten de gelegenheid krijgen om zelfstandig te experimenteren (al doende leren).
- D) Nee, want kennis kan alleen bijdragen aan digitale transformatie als deze wordt gedeeld en anderen in staat stelt hun werk goed te doen.

9 / 30

Een internationaal adviesbureau heeft een PESTEL-analyse (Political, Economic, Social, Technological, Environmental en Legal) uitgevoerd om inzicht te krijgen in de externe factoren die van invloed zijn op de eigen bedrijfsactiviteiten. Hieruit kwamen verschillende opkomende en gangbare technologische praktijken naar voren waar de servicemanagement-capability en de volwassenheid van het bureau mogelijk baat bij zouden hebben.

In welke EDM-activiteit vindt dit plaats?

- A) Evaluate (Evalueren)
- B) Direct (Voorspellen)
- C) Manage (Beheren)
- D) Monitor (Monitoren)

10 / 30

Een groot bedrijf dat posters en lijsten verkoopt beseft dat het niet mag achterblijven bij de concurrentie en onderzoekt hoe het huidige productassortiment kan worden uitgebreid met aanvullende diensten. Het bedrijf besluit een SWOT-analyse uit te voeren, met inbreng van interne stakeholders om hun keuzes te onderbouwen.

Wat is het **grootste** risico met betrekking tot het resultaat van de SWOT-analyse?

- A) Er is geen benchmark-informatie beschikbaar over de markt en de concurrentie
- B) De benchmark-informatie over de markt is achterhaald en dus misleidend
- C) Stakeholders die deelnemen aan de analyse zijn bevooroordeeld en subjectief
- D) Stakeholders die deelnemen aan de analyse vertegenwoordigen niet de hele organisatie

11 / 30

Bakkerijfabriek EatNow maakt diepvriesproducten voor bakkers. De bakkers kunnen de producten afbakken in hun winkel. De bakkerijfabriek wil graag uitbreiden door te fuseren met een concurrent. De fabriek heeft een stabiele inkomstenstroom van de huidige consumenten en heeft een flink kapitaal gespaard.

Een van de concurrenten die geïnteresseerd is in een fusie, is een andere bakkerijfabriek: WeBake. Vanwege de afgelegen locatie van de fabriek gaat het niet zo goed met WeBake. Het bedrijf moet daarom óf fuseren met een concurrent óf de fabriek verkopen. WeBake heeft een grote fabriek, waarmee EatNow de capaciteit kan vergroten en de komende 10 jaar kan voorzien in een toenemende vraag.

Als EatNow de productie nu verhoogt, is niet zeker of het bedrijf nieuwe klanten kan aantrekken die de diepvriesproducten willen kopen. Als EatNow bovendien volledig overschakelt naar de fabriek van WeBake, stijgen mogelijk de transportkosten van de diepvriesproducten. Ondanks deze mogelijke problemen besluit het management van EatNow de fusie toch door te zetten. De onderhandelingen met WeBake worden dus gestart.

Waarvan geeft EatNow blijk door te fuseren met WeBake?

- A) Een hoge risicobereidheid
- B) Een lage risicobereidheid
- C) Het ontbreken van risicoanalyses
- D) Het ontbreken van een risicostrategie



**12 / 30**

Een kleine cloudserviceprovider wil graag groeien. Het bedrijf krijgt een fantastische kans om een nieuwe, grote klant te onboarden. De klant vraagt echter om een self service functie in het systeem, waarmee zij de eigen servicebehoeften per maand kunnen aanpassen. Dit aanbodvervalt over twee weken.

De cloudserviceprovider werkt al met verandermanagementprocedures. Deze procedures zijn ontwikkeld op basis van de servicemanagementprincipes van de organisatie. De servicemanagementprincipes zijn gebaseerd op de sterke behoefte aan stabiliteit van de organisatie, gecombineerd met een lage risicobereidheid.

Als een wijziging een probleem oplevert, wordt de uitrol ervan automatisch teruggedraaid naar de laatste stabiele staat (last stable state) van de dienst. Het team vindt het lastig om de functie, die zeer wenselijk is voor de klant, te integreren in de dienst. Bij de introductie van de nieuwe functie keert de dienst daardoor steeds terug naar de laatste stabiele staat. Een teamlid stelt voor de verandermanagementprocedure te omzeilen en de productieomgeving handmatig aan te passen, zodat de functie geforceerd kan worden geïntegreerd in het systeem. Zo kan het bedrijf de nieuwe klant op tijd onboarden.

Wat zou in deze situatie de aanbeveling moeten zijn?

- A)** Omzeil de procedure permanent, zodat dergelijke kansen kunnen worden ondersteund en de organisatie kan blijven voortbestaan.
- B)** Omzeil de procedure tijdelijk en registreer deze in een database met bekende fouten (known-error database), zodat iedereen op de hoogte is van deze uitzondering.
- C)** Omzeil de procedure niet, maar ga na of de servicemanagementprincipes een manier bieden om de functie toch live te krijgen.
- D)** Omzeil de procedure niet en informeer de klant dat het niet mogelijk is om de gewenste functie te implementeren.

**13 / 30**

Een grote organisatie heeft een taskforce in het leven geroepen om de belangrijkste waarestromen binnen de organisatie te analyseren. De organisatie wil deze waarestromen gebruiken om een organisatieportefeuille samen te stellen, zodat de organisatie zich beter kan richten op de belangrijke aspecten van een naderende fusie.

Wat moet er gebeuren om te zorgen dat de organisatieportefeuille na de fusie goed wordt geïmplementeerd?

- A)** 1. KPI's (Key Performance Indicators) voor de samengevoegde organisatie definiëren.  
2. Het bedrijf waarmee de organisatie fuseert vragen om een waarestroomschema (value stream mapping) te maken.  
3. Alle waarestromen opnemen in de organisatieportefeuille.  
4. Brainstormen over mogelijke governance-strategieën.
- B)** 1. De verschillen in de strategieën van beide bedrijven en de gefuseerde organisatie vaststellen.  
2. De waarestromen voor en na de fusie analyseren.  
3. Bepalen welke capaciteiten (resources) en capability's er nodig zijn om de nieuwe strategie en waarestroom te ondersteunen.  
4. KPI's definiëren om de overgang naar en afstemming op de strategie van de gefuseerde organisatie bij te houden.
- C)** 1. De twee organisatieportefeuilles integreren.  
2. Brainstormen over mogelijke nieuwe diensten na de fusie.  
3. De ideeën voor nieuwe diensten tijdens de fusie monitoren.  
4. De nieuwe ideeën regelmatig evalueren nadat de fusie is voltooid.
- D)** 1. De bestaande KPI's in beide organisaties monitoren.  
2. Brainstormen over nieuwe waarestromen na de fusie.  
3. Het bedrijf waarmee de organisatie fuseert in staat stellen eigen waarestromen in te richten.  
4. De strategie van de gefuseerde organisatie definiëren.

**14 / 30**

Op een nieuwe online-marktplaats kunnen consumenten onderling artikelen kopen en verkopen. Het waarestroomschema toont de dienst zoals die momenteel beschikbaar is: een eenvoudige dienst waarmee consumenten advertenties kunnen maken. De marktplaats ontwikkelt manieren waarop consumenten hun advertentie kunnen laten opvallen, maar het management twijfelt welke manieren zullen aanslaan bij de consumenten.

Een van de teamleden vraagt tijd om aan een functie te werken waarmee consumenten hun advertentie een dag lang groter dan de andere advertenties kunnen weergeven.

Sluit deze dienst aan bij het waardevoorstel van de organisatie?

- A)** Nee, want de nieuwe functie vormt geen directe verbetering van de dienst zoals die momenteel beschikbaar is.
- B)** Nee, want de manieren waarop de diensten worden uitgebreid, zijn nog niet duidelijk voor het management.
- C)** Ja, want alle initiatieven van teamleden moeten worden gesteund om het moraal hoog te houden.
- D)** Ja, want de functie sluit goed aan bij de voorgestelde uitbreiding van de organisatieportefeuille.

15 / 30

De printdienst van een gemeente is verouderd en is niet meer betrouwbaar. Er zijn verschillende verbeteringen voorgesteld, variërend van technologische vernieuwingen tot innovatieve methoden om informatie te verstrekken.

Hoe moeten verbeteringen worden aangepakt binnen het VeriSM™-model?

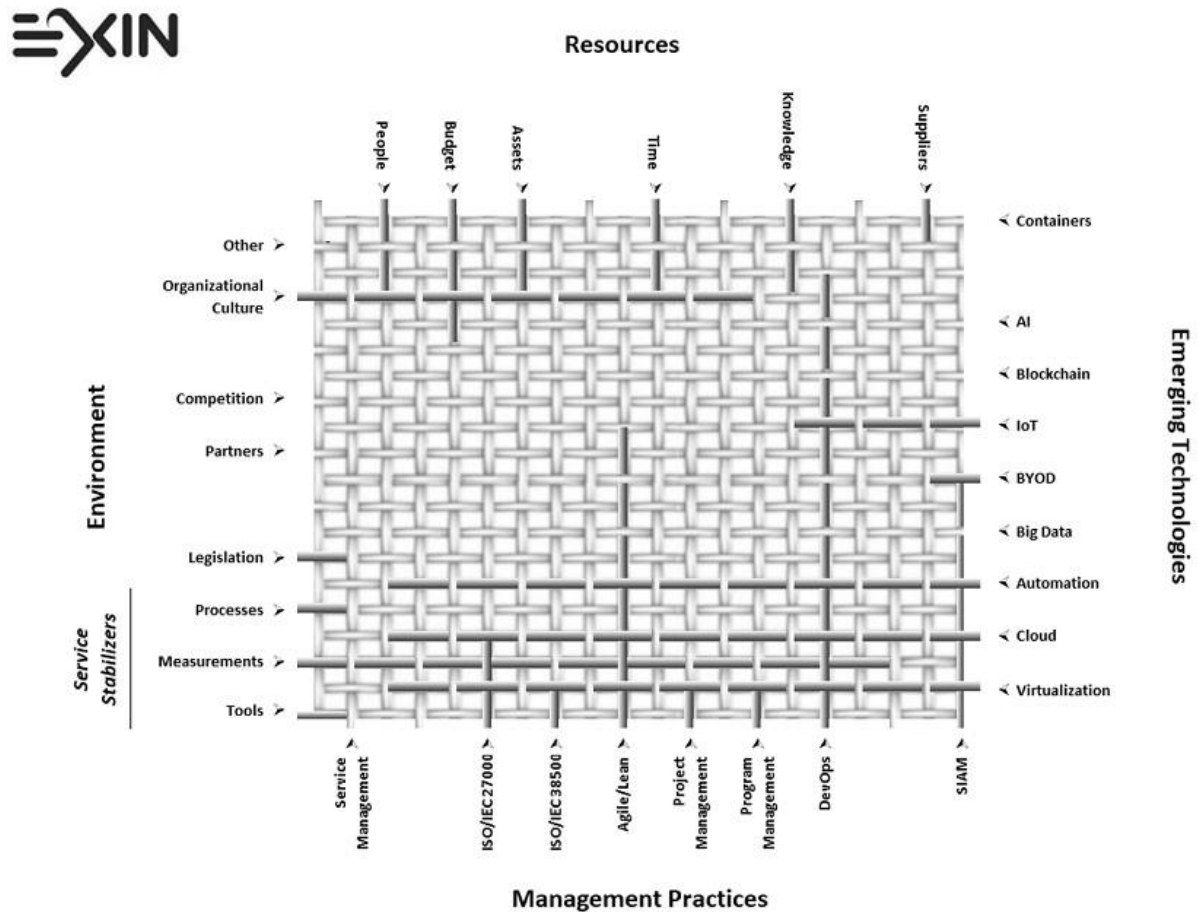
- A) Alle verbeteringsuggesties moeten worden beoordeeld op hun impact op de dienst. Daarna moeten ze worden teruggevoerd door de goedkeuringsactiviteiten of worden geëvalueerd met betrekking tot de organisatieportefeuille.
- B) Voor alle suggesties moet worden gecontroleerd of ze voldoen aan de lokale wet- en regelgeving. Nadat ze zijn goedgekeurd, is het de verantwoordelijkheid van het team dat de dienst heeft gemaakt, om deze verbeteringen te implementeren.
- C) Er moet een evaluatie worden uitgevoerd om de impact van de voorgestelde verbeteringen te beoordelen en de oorzaak te bepalen waarom de printdienst niet werkt zoals verwacht. Daarna moet er een project worden opgezet om deze oorzaak aan te pakken en de verbeteringen te realiseren.
- D) Alle kleine verbeteringen kunnen direct door de IT-capability worden aangepakt door middel van het proces voor change management. Voor grote verbeteringen is een business case vereist, plus goedkeuring van de consument en de leiding van de organisatie.

16 / 30

Een spoorwegbedrijf wil een nieuwe dienst introduceren om te anticiperen op vertragingen en passagiers hierover te informeren.

Nadat de dienst is geïmplementeerd, wil de organisatie het gebruik ervan meten, samen met enkele andere KPI's (Key Performance Indicators) die zij nu niet gebruiken. Zo wil de organisatie de impact van de nieuwe dienst bekijken. Verder wil het bedrijf dit nieuwe project gebruiken om de DevOps-werkwijze verder te ontwikkelen van een op zichzelf staande pilot tot de standaardwerkwijze.

De Management Mesh ziet er als volgt uit:



Welk type weergave is dit?

- A) Een organisatieweergave van de Management Mesh
- B) Een gewenste-staat weergave van de Management Mesh
- C) Een gap analysis
- D) Een huidige-staat weergave van de Management Mesh

**17 / 30**

Een universiteit heeft de ontwikkeling van een interactief instroomprogramma goedgekeurd. Wanneer studenten deelnemen aan het programma, krijgen ze toegang tot een online-applicatie waarin hun studievoortgang en vakken worden bijgehouden. De applicatie is toegankelijk via een laptop, tablet of smartphone.

Evalueer de volgende ontwikkelplannen voor de organisatieweergave van de Management Mesh die dit nieuwe initiatief moet ondersteunen.

Welk plan volgt de VeriSM™-richtlijnen?

- A)** - Verzamel om te beginnen informatie over de middelen, de leveranciers en het budget; de behoeften voor het plan zijn mogelijk al beschikbaar.
  - Beoordeel daarna de wet- en regelgeving voor een dergelijke activiteit en de operationele processen en instrumenten die al worden gebruikt.
  - Leg vervolgens de huidige managementpraktijken vast.
  - Bekijk tot slot de beschikbare digitale technologieën.
- B)** - Bepaal om te beginnen de bestaande technologieën en architectuur en zorg dat de vele gegevens die met dit project worden gegenereerd, kunnen worden verwerkt en gebruikt voor analysedoeleinden.
  - Ga daarna verder met de huidige managementpraktijken.
  - Bepaal vervolgens welke regelgeving relevant is.
  - Definieer tot slot het budget voor elke fase van dit programma.
- C)** - Houd om te beginnen interviews met inkoopmedewerkers en medewerkers binnen de IT-capability om een beeld te krijgen van de capaciteit (resources) en de beschikbare technologieën.
  - Laat daarna de IT-medewerkers de organisatiebrede managementpraktijken definiëren.
  - Overleg vervolgens met HR en de juridische afdeling om de huidige juridische requirements te achterhalen.
  - Tot slot controleert HR of de cultuur binnen de organisatie moet veranderen.
- D)** - Inventariseer om te beginnen de technologische capability's van de universiteit, aangezien de app de interface met de consumenten wordt en zowel functioneel als innovatief moet zijn.
  - Verzamel daarna informatie over menselijke capability's, met name app-ontwikkelaars.
  - Breng vervolgens de huidige managementpraktijken in kaart.
  - Controleer tot slot de juridische requirements.

**18 / 30**

Een kunstgalerie heeft een succesvol jaar achter de rug. De galerie heeft een website die draait op een eigen server. Dit dreigt erg duur te worden. Als de galerie wil blijven voorzien in de vraag van consumenten, moeten er meer bezoekers tegelijk op de website terechtkunnen dan mogelijk is met de huidige IT-architectuur. De IT-manager stelt voor om de hosting van de website uit te besteden aan een cloudprovider.

Wat moet er in dit geval gebeuren voordat er een goed advies kan worden gegeven?

- A)
  1. Het management vragen om richtlijnen voor het outsourcen van bepaalde delen van het proces.
  2. Schrijven van een aanbesteding om cloudserviceproviders op prijs te laten concurreren.
  3. Nieuw personeel aannemen dat de nieuwe technologie kan ondersteunen.
- B)
  1. Andere professionals in referentiegroepen vragen wat zij zouden aanraden.
  2. Zoeken naar manieren om de huidige server te upgraden alvorens de overstap naar de cloud te maken.
  3. Een kostenanalyse uitvoeren voor cloudinrichting en een serverupgrade.
- C)
  1. Het waardestroomschema (value stream map) en de organisatieportefeuille bekijken.
  2. Beoordelen of de medewerkers van de kunstgalerie kunnen werken met een content managementsysteem (CMS) in de cloud.
  3. De Management Mesh bekijken om te beslissen of een verplaatsing van diensten naar de cloud bij de galerie past.
- D)
  1. Cloudtechnologieën bestuderen totdat iedereen bekend genoeg is met het onderwerp.
  2. De offertes van cloudserviceproviders bekijken om de prijzen te vergelijken.
  3. Een nieuw waardestroomschema (value stream map) maken die ook clouddiensten omvat.

**19 / 30**

Een externe consultant is gevraagd om een bijeenkomst met een multidisciplinair team te organiseren. Dit team moet overeenstemming bereiken over de beste aanpak om werkwijzen en technologieën te overwegen en selecteren voor het maken van de Management Mesh.

Uit de inbreng van Financiën blijkt dat er voldoende investeringsbudget is, zolang er maar een goede business case bestaat voor de gekozen werkwijze of technologie. Uit de inbreng van Development blijkt dat deze afdeling graag een andere werkwijze wil en meer zelfsturend wil worden. Uit de inbreng van Operations blijkt dat dit team goed is in het beperken van risico's, waardoor alle opties voor technologieën open blijven. Uit de inbreng van Management blijkt dat zij een technologische oplossing verkiest boven een nieuwe managementaanpak.

Wat is bij het maken van de Management Mesh de **beste** aanpak om geschikte managementwerkwijzen en technologieën te kiezen?

- A) Kiezen voor een aanpak op basis van technologie, omdat daarmee goed kan worden gereageerd op bedrijfsmatige uitdagingen en de ontwikkeling van de benodigde technologie voor een digitale transformatie wordt gestimuleerd.
- B) Kiezen voor de nieuwste managementpraktijk, omdat die bij andere organisaties al succesvol is gebleken en uiteindelijk de samenwerking en het gedrag van het team zal bepalen.
- C) Analyseren van de requirements, omdat daarbij rekening wordt gehouden met de capability's en verwachte resultaten. Zo zijn er diverse opties beschikbaar wanneer een managementpraktijk gekozen moet worden.
- D) Selecteren van de allernieuwste technologie, omdat Financiën garandeert dat de kosten binnen het investeringsbudget blijven en de bijkomende risico's minimaal zijn bij een overstap op deze technologie.

## 20 / 30

Een bank wil graag dat klanten binnen enkele maanden overstappen van papieren bankafschriften naar digitale afschriften. De volgende overkoepelende requirements zijn bepalend voor het succes van de nieuwe dienst:

- De IT-architectuur moet worden vernieuwd om de digitale transformatie te ondersteunen.
- Klanten moeten 24 uur per dag, 7 dagen per week toegang tot hun afschriften hebben.
- De privacy moet worden gewaarborgd.
- Er moet een mobiele app worden ontwikkeld om de digitale transformatie te ondersteunen.

Hoe kan deze nieuwe dienst het **beste** worden ondersteund?

- A)** Voor deze digitale transformatie zijn wijzigingen in de IT-architectuur nodig. De bank moet publieke clouddiensten overwegen om te zorgen dat de tijdlijn niet wordt overschreden.
- B)** Voor deze digitale transformatie moeten de huidige mogelijkheden worden geëvalueerd. Daarna kunnen de ontbrekende succeselementen worden bepaald en ondersteund.
- C)** Voor deze digitale transformatie is extra gegevensbeveiliging vereist. De bank moet een bedrijf inhuren dat gespecialiseerd is in beveiliging en dit bedrijf de beveiligingsmaatregelen laten onderzoeken.
- D)** Voor deze digitale transformatie zijn rigoureuze wijzigingen in de IT-ontwikkeling vereist. Daarom moet de bank van de huidige werkwijze overstappen op DevOps-werkwijzen.

## 21 / 30

Reisbureau 'TravAg' wil graag groeien. Het bureau heeft een aanzienlijk kapitaal verworven en wil dat nu investeren. De missie hierbij is dat het een ultramodern reisbureau wil worden. Om dit doel te bereiken, zijn er vier strategische initiatieven geformuleerd:

1. Een mobiele app ontwikkelen om boekingen van consumenten te faciliteren.
2. Diversificatie van de doelgroep door zich ook te richten op tieners.
3. Fuseren met een kleinere concurrent om het marktaandeel te vergroten.
4. Consumenten zelf boekingen laten doen.

Bij het maken van de huidige-staat weergave van de Management Mesh moet TravAg de capaciteit (resources) beoordelen die momenteel beschikbaar is.

Met welke vraag kan het reisbureau bepalen welke capaciteit (resources) momenteel beschikbaar is?

- A)** Sluiten deze vier strategische initiatieven aan bij de organisatorische behoefte?
- B)** Wat is niveau van technologische vaardigheden van onze medewerkers?
- C)** Welke producten en diensten op de markt concurreren met ons?
- D)** Welk strategisch initiatief levert de meeste waarde op voor de consumenten?

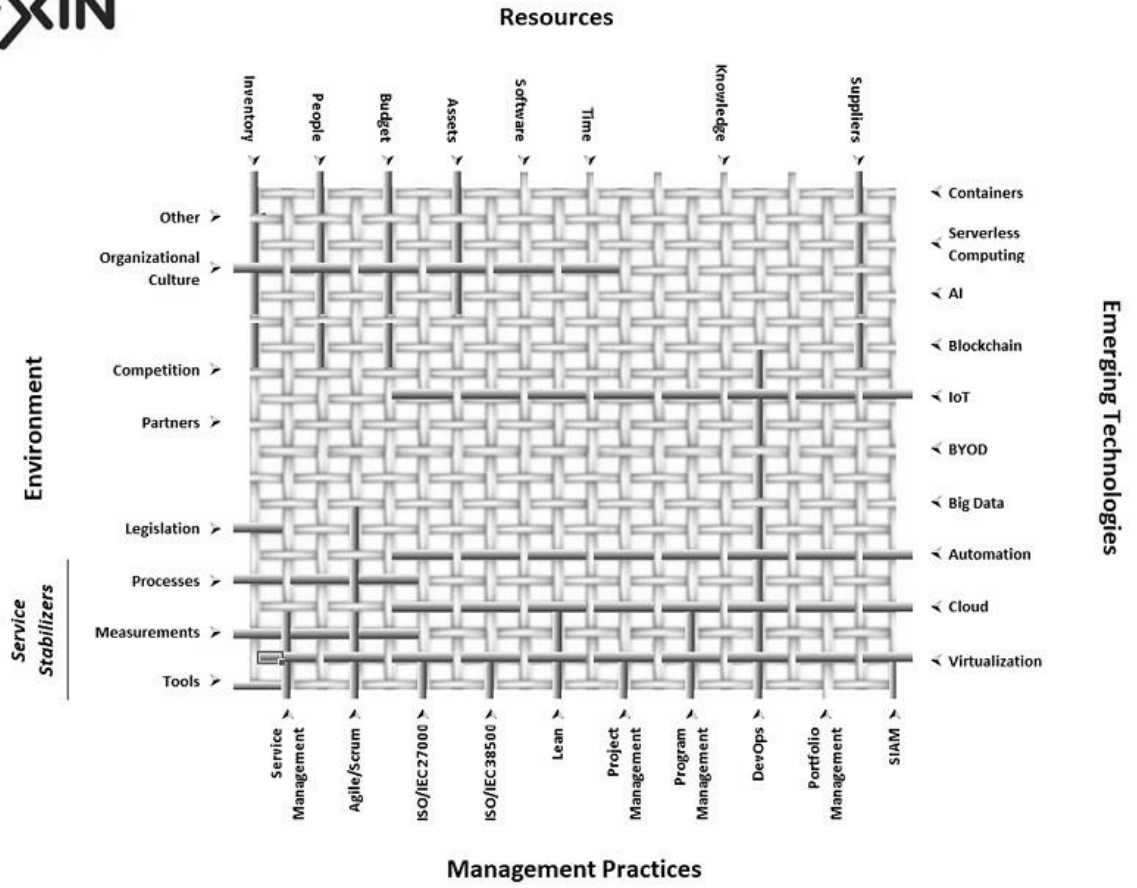
**22 / 30**

Een bedrijf dat online-games ontwikkelt wil overstappen op games die via alle apparaten toegankelijk zijn, inclusief alle mobiele apparaten. Het bedrijf wil een DevOps-werkwijze invoeren, waarvoor ook de organisatiecultuur moet veranderen. Om de plannen te laten slagen, moet het bedrijf meer gebruik gaan maken van cloudtechnologieën en virtualisatie. Dit kan alleen als er budget voor nieuwe technologie wordt gereserveerd en als er iemand wordt aangenomen die een soepele overgang tijdens de digitale transformatie kan waarborgen.

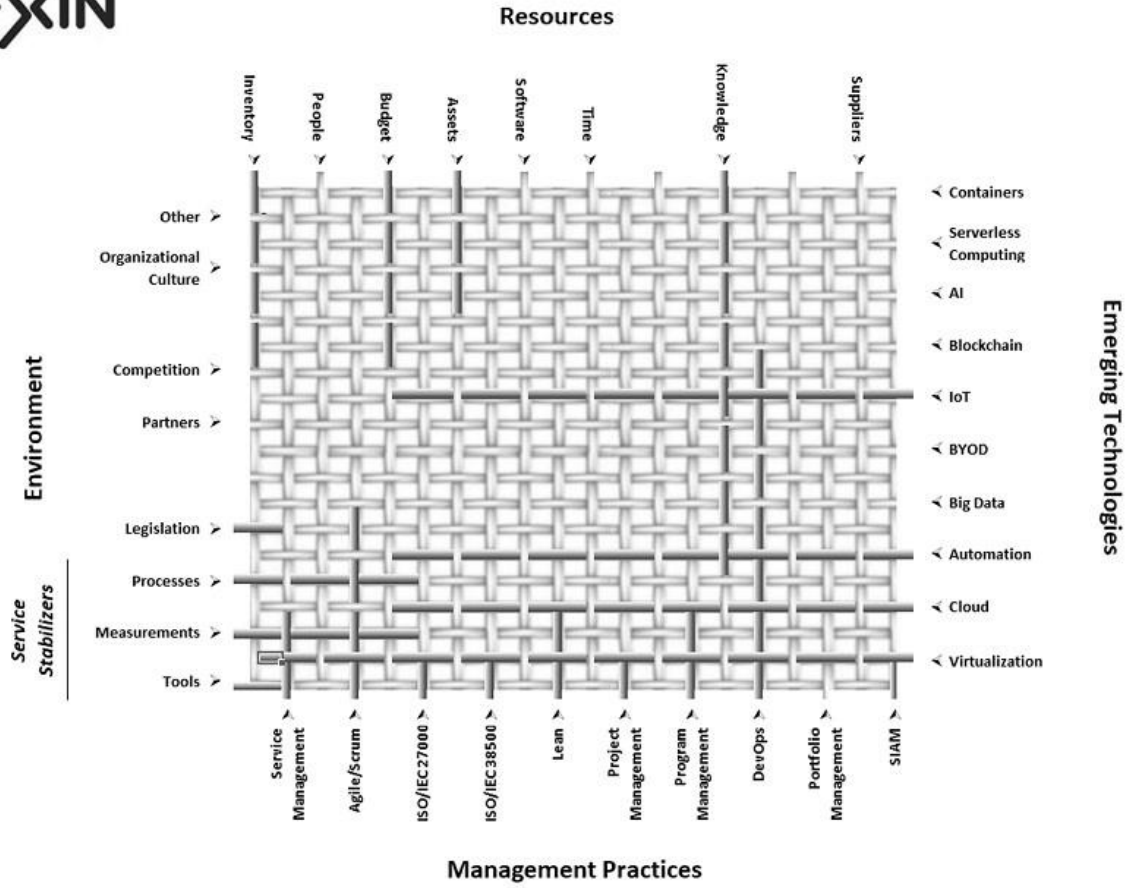
Welke Management Mesh toont de gewenste staat weergave voor dit bedrijf?

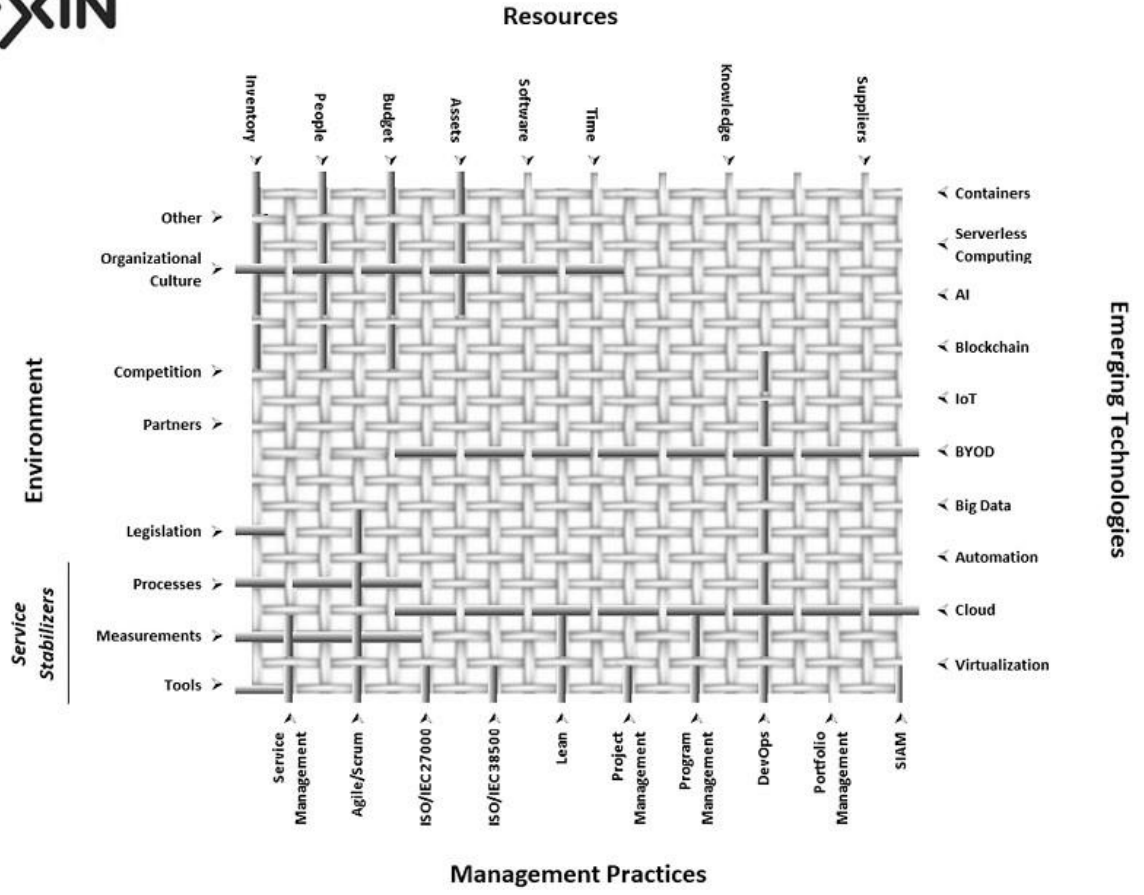


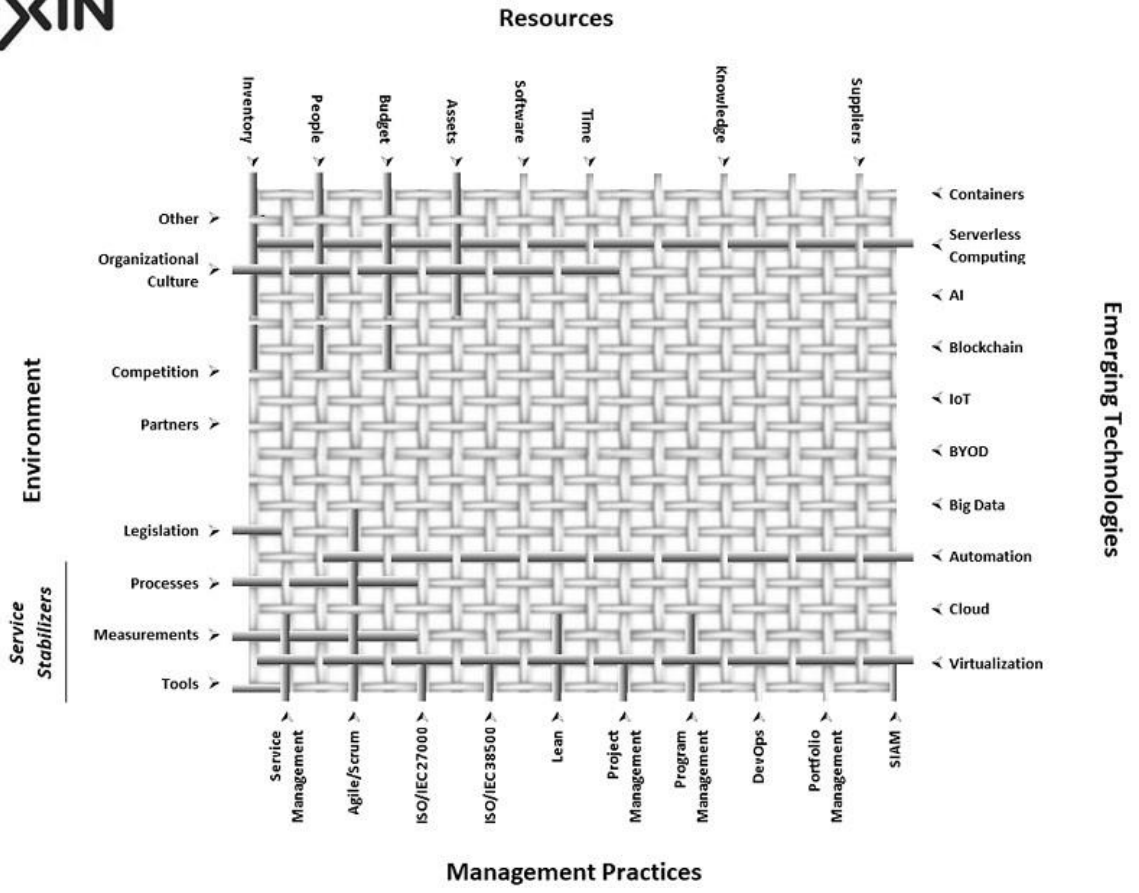
A)



B)



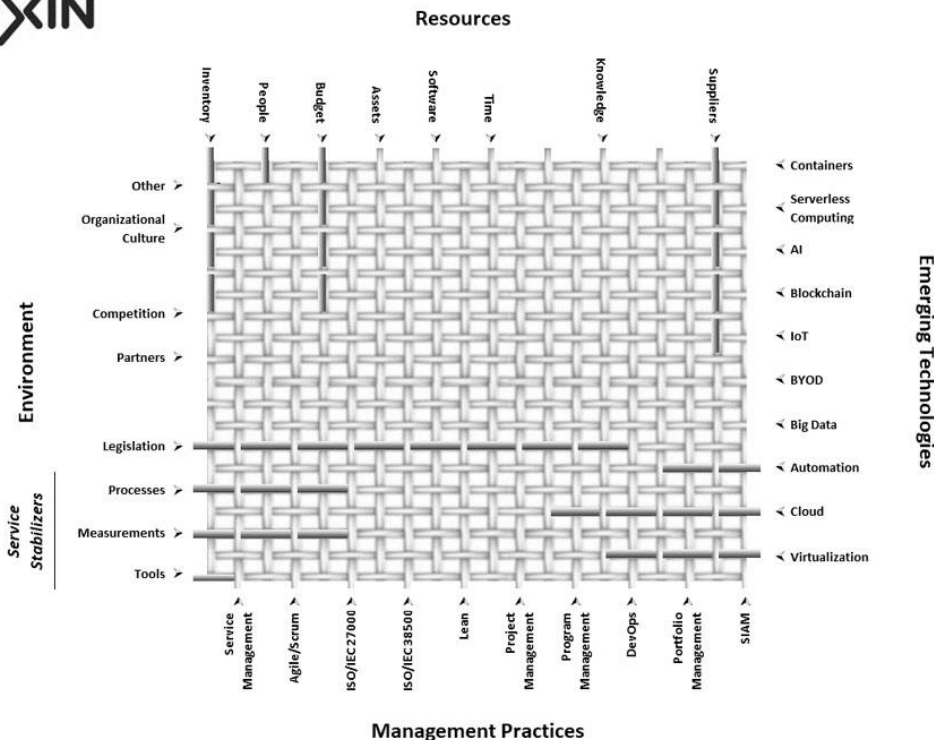




23 / 30

Een coach heeft haar eigen online-adviesdienst voor ouders. Via een formulier op een website kunnen ouders haar allerlei vragen stellen. Vervolgens biedt ze deze ouders een training aan die ze of per e-mail opstuurt of in een reeks persoonlijke videochats uitvoert.

De coach heeft de volgende gewenste-staat weergave van de Management Mesh gemaakt.



Welk verhaal voor digitale transformatie sluit het **beste** aan bij deze Management Mesh?

- A) De coach stapt over op een DevOps-werkwijze en wil zichzelf websiteontwikkeling en cloudtechnologieën aanleren. Op deze manier wil ze nieuwe werkwijzen toepassen zonder iemand anders in te huren om waarde toe te voegen aan haar bedrijf. Door al het werk zelf te doen, is ze onafhankelijk.
- B) De coach stapt over op een online-trainingsomgeving, zodat ze haar online-trainingsactiviteiten gemakkelijk kan personaliseren en opschalen. Hierdoor begint ze ook met het verwerken van gegevens. Daarom moet ze voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Ze wil een websiteontwikkelaar vragen de omgeving voor haar te bouwen.
- C) De coach huurt een extra coach in om haar activiteiten uit te breiden. Deze nieuwe coach werkt online, waardoor ze moet investeren in training. De nieuwe coach wil op haar eigen laptop en mobiele telefoon werken. Bovendien koopt de coach nieuwe trainingscontent van een andere coaching-dienst.
- D) De coach fuseert met een ander bedrijf, waardoor ook de bedrijfscultuur moet veranderen. Dit nieuwe bedrijf is gevestigd in het buitenland en hanteert een Lean-werkwijze. Omdat de coach enkele trainingen zal moeten volgen om binnen het nieuwe bedrijf te passen, reserveert ze daarvoor een deel van haar budget en tijd.

24 / 30

1-2-Web is een bedrijf waar mensen een eenvoudige websitesjabloon kunnen kopen op basis waarvan ze hun eigen website kunnen bouwen. Het bedrijf host geen websites, maar levert simpelweg de html- of php-sjabloon voor een website. Klanten kunnen kiezen voor bestaande sjablonen of een gepersonaliseerd sjabloon.

Een van de klanten van het bedrijf stelt duidelijke requirements voor een nieuw aangepast sjabloon. Het sjabloon moet geschikt zijn voor mobiele apparaten en alle besturingssystemen. Het sjabloon moet worden gemaakt in precies dezelfde stijl als de huidige website, zodat de make-over naadloos verloopt. Een vooraf gedefinieerd aantal rollen moet toegang hebben tot het CMS-systeem van de website.

1-2-Web ontvangt een volledige lijst met requirements voor de ontwikkeling van de nieuwe websitesjabloon.

Van welk type verzamelen van requirements is dit een voorbeeld?

- A) Gepersonaliseerd verzamelen van requirements
- B) Iteratief verzamelen van requirements
- C) Sjabloon-gebonden verzamelen van requirements
- D) Traditioneel verzamelen van requirements

25 / 30

Een bedrijf heeft het volgende inkoopbeleid:

*Alle voorraden, apparatuur en diensten verkrijgen tegen de laagste kosten, zolang ze voorzien in de behoeften van de consument of deze overtreffen. Om onze eigen toezeggingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen na te komen, moet de keuze vallen op het meest duurzame of maatschappelijk verantwoorde bedrijf.*

Het besluitvormingsproces gaat uit van de capability, capaciteit en resultaten in het verleden van de leverancier.

Het bedrijf is op zoek naar een nieuwe cloudserviceprovider die snel ondersteuning kan bieden voor maatwerk-aanpassingen aan de dienst.

Welke van de volgende vier offertes moet dit bedrijf kiezen, uitgaande van het eigen inkoopbeleid?

- A) Leverancier A:**
- rekt de hoogste prijs
  - verstrekt gegevens over resultaten van de afgelopen 10 jaar
  - heeft een uitstekende reputatie qua prestaties
  - steunt diverse kleine, kansarme gemeenschappen over de hele wereld
- B) Leverancier B:**
- rekt de op één na hoogste prijs
  - hoogste beoordelingen voor ondersteuning
  - al 10 jaar marktleider, hoewel de resultaten van de afgelopen maanden twijfelachtig zijn
  - er loopt een onderzoek naar de leverancier wegens banden met de wapenindustrie en slavernij
- C) Leverancier C:**
- rekt de op één na laagste prijs
  - bestaat 5 jaar
  - geen gegevens over resultaten in het verleden beschikbaar en beoordelingen van klanten lijken gekocht zijn
  - ISO 9001-certificering behaald, maar die is inmiddels verlopen
- D) Leverancier D:**
- rekt de laagste prijs
  - is een nieuwe leverancier, maar de eerste klant is erg tevreden
  - heeft de langste besteltijden en levertijden voor verzoeken
  - heeft een Green Seal-certificering voor duurzaamheid

**26 / 30**

Een bedrijf dat een nieuwe carpool-app aanbiedt, heeft de volgende organisatiestrategie:

*Binnen 3 jaar willen we een marktaandeel van minstens 50% bereiken, met een gemiddelde consumentenbeoordeling van minstens 4 sterren voor onze dienst.*

Momenteel klagen consumenten over het factureringsproces. Bovendien ontwikkelen concurrenten nieuwe diensten op hun website waarmee consumenten online-beoordelingen van hun carpool-ervaring kunnen delen.

Het ontwikkelteam wil eerst aan de website werken, omdat het denkt dat dit een kleiner project is.

Is dit een goede keuze?

- A) Ja. Om het marktaandeel te behouden moeten de acties van concurrenten op de voet worden gevolgd.
- B) Ja. Het team denkt dat de website een klein project is, dus dit voegt de meeste waarde toe
- C) Nee. Eerst moet worden gezorgd dat het factureringsproces voldoet aan de verwachtingen van consumenten.
- D) Nee. Het team moet worden opgesplitst in twee teams, zodat beide problemen kunnen worden aangepakt.

**27 / 30**

Een marktonderzoeksbureau wil binnen 15 jaar een internationale leider in de onderzoekssector zijn. De strategie hierbij is een focus op groei. Het management werkt aan een veelbelovende fusie met een concurrent in een ander land.

Intussen heeft het hoofdkantoor de volgende problemen vastgesteld die de fase Produceren (Produce) nadelig beïnvloeden:

- hiaten in de naleving van nieuwe wetgeving op het gebied van gegevensbescherming
- gegevensverzamelssystemen die grote upgrades nodig hebben om te kunnen blijven concurreren. Wegens tests hiervoor, die in de hele onderneming plaatsvinden, liep het bureau onlangs een groot contract mis
- het budget voor het komende jaar is niet duidelijk voor de managers
- een aantal onderzoekers volgde een training in het gebruik van nieuwe software, en miste daardoor enkele deadlines

Een positief aspect is echter dat het bedrijf een beoordeling van 5 sterren kreeg van een grote overheidsorganisatie, die bovendien beloofde het volgende grote onderzoek door het bedrijf te laten uitvoeren. De klanttevredenheid was nog nooit eerder zo hoog.

Ondersteunt de huidige omgeving voor Produceren (Produce) de organisatiestrategie?

- A) Nee, want de productiviteit wordt behoorlijk negatief beïnvloed door het testen van de upgrades en het gebruik van nieuwe systemen.
- B) Nee, want de naleving van de nieuwe wetgeving op het gebied van gegevensbescherming werd niet op tijd gerealiseerd.
- C) Ja, want de klanttevredenheid is hoog en de overheid wil opnieuw zaken doen met het bureau.
- D) Ja, want de voorbereidingen voor de fusie waarborgen dat de fase Produceren (Produce) in lijn ligt met de strategie.



**28 / 30**

Een fabrikant van zware machines wil technologie implementeren om de onderhoudsvereisten van geproduceerde machines te bewaken en voorspellen. Daarbij is de fabrikant specifiek geïnteresseerd in Internet of Things (IoT) en Big Data. Dit is een grote strategische wijziging voor de fabrikant.

Om de hiaten (gaps) tussen de huidige staat en de gewenste staat te analyseren, wil de fabrikant eerst kijken naar externe omgevingsfactoren.

Welk model is het **meest** geschikt voor de gap analysis?

- A) McKinsey 7S-framework
- B) Burke-Litwin-model
- C) Nadler-Tushman-model
- D) SWOT-analyse

**29 / 30**

Een internationale bank die leningen verstrekt aan kleine ondernemers was een early adopter van digitale diensten. Nu wil de bank deze markt uitbreiden en moet daarvoor allerlei IT-producten en diensten heroverwegen. Overbodige IT-organisaties en datacenters worden ook meegenomen in de analyse. Inspanningen om de overbodige functionaliteit te integreren of consolideren verliepen met wisselend succes.

De C-suite-managers hebben besloten dat er een andere aanpak nodig is. Het streven is om de toekomstige IT-inrichting (inclusief de datacenters) af te stemmen op de strategische ontwikkelingen van de bank. De C-suite-managers verwachten de wijzigingen beter aan te kunnen met het Burke-Litwin-model.

Wat moet de bank als volgende stap doen wanneer het Burke-Litwin-model wordt gebruikt voor het bovenstaande scenario?

- A) Een beter beeld krijgen van de heersende opvattingen, gedragingen en waarden binnen de bank
- B) Een beter beeld krijgen van de afzonderlijke prestatiecriteria van IT-teams binnen de bank
- C) Een beter beeld krijgen van de verhoudingen en verantwoordelijkheden binnen de IT-teams van de bank
- D) Een beter beeld krijgen van de gangbare organisatiesystemen en procedures bij de bank

**30 / 30**

Een bedrijf dat een digitale portemonnee aanbiedt, laat consumenten betalingen aan elkaar doen via de app. Gedurende de opstartfase werden er dubbele applicaties en technologische oplossingen uitgerold. Dit gebeurt nu niet meer, maar toch treden bepaalde problemen nog steeds op.

De CEO wil een inkoopbeleid waarin praktijken voor inkoopbeslissingen worden gedefinieerd, zodat diensten worden verantwoord en de wildgroei beheersbaar blijft.

Wat moet er gebeuren om het inkoopbeleid af te stemmen op de organisatiestrategie?

- A)** - Een inkoopbeleid definiëren dat het gedrag en de acties van medewerkers stuurt bij het sluiten van overeenkomsten.
  - Inkoopverwachtingen definiëren op basis van strategische doelen en servicemanagementprincipes.
  - Het selectie- en besluitvormingsproces beschrijven.
  - Waar nodig zorgen voor nalevingsnormen en mandaten voor regelgeving en governance.
- B)** - Een officieel document over de inkoopaanpak opstellen, inclusief de ontwikkeling van specificaties en waardeanalyses.
  - Mandaten voor regelgeving en governance opnemen.Een contractbeheerproces implementeren om te waarborgen dat contracten voorzien in wat het bedrijf nodig heeft.
  - Spelregels opstellen op basis van de servicemanagementprincipes.
- C)** - Een inkoopplan opstellen waarin bedrijfsbeleid en -praktijken worden gedefinieerd.
  - De verantwoordelijkheden en activiteiten beschrijven voor de ontwikkeling van specificaties, waardeanalyses en onderhandelingen.
  - Een proces in het leven roepen om het plan opnieuw uit te werken elke keer dat er een nieuwe of gewijzigde dienst wordt overwogen.
  - Het beleid opnieuw uitwerken elke keer dat er een dienst wordt gewijzigd, zodat het beleid aansluit bij wat het bedrijf nodig heeft.
- D)** - Een inkoopbeleid opstellen waarin procedures voor de inkoopaanpak worden beschreven.
  - Inkoopverwachtingen ontwikkelen op basis van de strategische doelen.
  - Het selectie- en besluitvormingsproces beschrijven.
  - Toestaan dat de CEO eigenaar wordt van het beleid en dit opnieuw uitwerkt elke keer dat een dienst wordt gewijzigd, zodat het beleid aansluit bij wat het bedrijf nodig heeft.

# Antwoordsleutel

1 / 30

Het digitale tijdperk brengt een fundamentele sociaal-economische en gedragsmatige omslag met zich mee. Elke organisatie kijkt met andere ogen naar 'het digitale tijdperk'.

Met betrekking tot digitale transformatie, waar moeten **alle** organisaties rekening mee houden

- A) Hoe Agile- en Lean-werkwijzen kunnen worden gebruikt om te reageren op een gecommmercialiseerde samenleving
  - B) Hoe Bring Your Own Device (BYOD ofwel breng je eigen apparaat mee) de totale eigendomskosten (TCO) kan verlagen
  - C) Hoe organisaties kennis en gegevens moeten begrijpen en benutten
  - D) Hoe de ontwikkeling van internet van invloed is op de beveiliging van opgeslagen gegevens
- 
- A) Incorrect. Een organisatie moet niet alleen nadenken over specifieke werkwijzen (zoals Agile of Lean), aangezien de keuzemogelijkheden groot zijn (en bovendien continu veranderen). Dit is meer een 'hoe'-vraag, die moet worden beantwoord in de Management Mesh.
  - B) Incorrect. Technologieën veranderen voortdurend en wat voor de ene organisatie relevant is (zoals BYOD), is mogelijk helemaal niet relevant voor de andere. Door bovendien alleen naar de TCO te kijken, beperkt een organisatie de algemene afwegingen en vraagstukken van het digitale tijdperk.
  - C) Correct. Dit is een van de afwegingen voor digitale transformatie (voor alle organisaties, ongeacht hun technologie of werkwijze). (Literatuur: A, Hoofdstuk 2.2)
  - D) Incorrect. Technologieën (zoals internet) veranderen voortdurend en wat voor de ene organisatie relevant is, is mogelijk niet relevant voor de andere. Door bovendien alleen naar de beveiliging te kijken, beperkt een organisatie de algemene afwegingen en vraagstukken van het digitale tijdperk.

2 / 30

Een verzekeringsmaatschappij wil eindproducten voor consumenten duidelijker definiëren. De organisatie wil de verwachtingen van consumenten begrijpen en bepalen hoe ze kunnen verbeteren.

Hoe kan het maken van een waardestromschema (value stream mapping, VSM) hierbij helpen?

- A)** Bij VSM wordt de huidige staat vergeleken met een gewenste staat om zo de hiaten (gaps) tussen beide te bepalen en vast te stellen welke producten en diensten nodig zijn om te voorzien in de gewenste eindproducten.
  - B)** Bij VSM worden organisatie- en afdelingsgrenzen buiten beschouwing gelaten. In plaats daarvan worden functieoverschrijdende activiteiten gebruikt die de informatie- en materialenstroom tussen processtappen aangeven.
  - C)** VSM-uitkomsten dragen bij aan een definitie van de benodigde rollen en verantwoordelijkheden om doelstellingen van de organisatie te realiseren door te onderzoeken hoe consumenten waarde definiëren en door elke capability te beoordelen.
  - D)** VSM biedt een gedisciplineerde, gegevensgestuurde aanpak om variantie, defecten en verspilling (Waste) weg te nemen die de waarde voor consumenten ondermijnen.
- 
- A)** Incorrect. VSM laat zien hoe waarde wordt gecreëerd, niet hoe hiaten (gaps) en producten worden bepaald.
  - B)** Correct. De belangrijkste waarde van de VSM-techniek is dat deze organisatie- en afdelingsgrenzen volledig buiten beschouwing laat door te bekijken hoe waarde wordt gecreëerd vanaf een verzoek van de consument tot aan de uitvoering. (Literatuur: A, Hoofdstuk 8.3.1)
  - C)** Incorrect. VSM laat zien hoe waarde wordt gecreëerd, niet hoe rollen en verantwoordelijkheden worden gedefinieerd.
  - D)** Incorrect. Dit is een definitie van Six Sigma en stakeholder-mapping.

3 / 30

Een autofabriek is voor alle contacten met leveranciers sterk afhankelijk van de eigen printdienst:

- Wanneer een lading onderdelen wordt geleverd, wordt de factuur van de leverancier afgedrukt en aan de lading bevestigd.
- In het magazijn wordt de lading gecontroleerd, waarna de onderdelen een barcode krijgen en in het voorraadsysteem worden geregistreerd.

De printdienst raakt echter verouderd en heeft regelmatig last van storingen. De magazijnmanager wil deze verspilling (Waste) verminderen door leveranciers toegang te geven tot dezelfde online-resources die de eigen medewerkers gebruiken. De leveranciers kunnen de barcodes dan zelf genereren.

Welke benadering voor digitale transformatie wordt hier beschreven?

- A) Een combinatie van een klantgerichte en een toekomstgerichte benadering
  - B) Een combinatie van een operationele en een klantgerichte benadering
  - C) Een operationele benadering
  - D) Een toekomstgerichte benadering
- 
- A) Incorrect. De digitalisering is gericht op de leverancier, niet op de klant. Bovendien is er geen radicale innovatie of onderbreking van de bedrijfsactiviteiten nodig.
  - B) Incorrect. De digitalisering is gericht op de leverancier, niet op de klant.
  - C) Correct. Hiervoor is een operationele benadering vereist. Het doel is digitalisering van het proces voor de leveranciers. (Literatuur: A, Hoofdstuk 3)
  - D) Incorrect. Er is geen radicale innovatie of onderbreking van de bedrijfsactiviteiten nodig (wat wel het geval is bij een toekomstgerichte benadering).

**4 / 30**

Bij echte digitale transformatie moeten de belangrijkste capability's worden vastgesteld en verder worden ontwikkeld. Zonder deze capability's is een duurzaam concurrentievoordeel door voortdurende transformatie niet mogelijk.

Een grote consumentenbank treft voorbereidingen voor een digitaal transformatieprogramma van verandering. De strategische enablers van de bank zijn onder andere mensen, kritisch denken, innovatie, flexibiliteit, informatietechnologie en financiën. Bij deze strategische enablers ontbreekt een belangrijke capability: klantgerichtheid.

Welk direct risico loopt de bank door het ontbreken van deze strategische capability?

- A) Dat er diensten worden ontwikkeld die minder waarde hebben
  - B) Dat de verkoop en het marktaandeel afnemen
  - C) Dat de bank diensten met een slechte kwaliteit levert
  - D) Dat consumenten en medewerkers geen vertrouwen in de bank hebben
- 
- A) Correct. Zonder klantgerichtheid worden diensten niet ontworpen en geleverd met in gedachten wat de consument als waarde ziet. Dit is het gevolg wanneer de capability 'klantgerichtheid' ontbreekt. (Literatuur: A, Hoofdstuk 3.7, figuur 14)
  - B) Incorrect. Dit is het gevolg wanneer de capability 'strategische innovatie' ontbreekt. Natuurlijk kan een afname van de verkoop en het marktaandeel een (indirect) gevolg zijn van een gebrek aan klantgerichtheid, maar dit is geen direct gevolg.
  - C) Incorrect. Dit is het gevolg wanneer de capability 'operationele uitmuntendheid' ontbreekt.
  - D) Incorrect. Dit is het gevolg wanneer de capability 'leiderschap en governance' ontbreekt.

**5 / 30**

Een manager heeft een uitstekende technische kennis en veel inzicht in nieuwe ontwikkelingen. Hij geeft leiding aan een team dat interne diensten verleent en neemt vaak het voortouw om problemen van het team op te lossen, aangezien hij de meeste technische ervaring heeft. Het team waaraan hij leiding geeft, presteert niet zo goed als verwacht.

Wat moet de manager verbeteren om het team te helpen betere prestaties te leveren?

- A) Communicatievaardigheden en het vermogen om hechte relaties op te bouwen met teamleden
  - B) Digitaal bewustzijn (digital awareness) en het vermogen om de details van de technologie in kwestie te begrijpen
  - C) Het vermogen om initiatieven voor digitalisering van de interne diensten te prioriteren
  - D) Het vermogen om medewerkers op alle niveaus autonomie en ruimte voor zelfsturing te bieden
- 
- A) Incorrect. Uit het scenario blijkt niet dat het nodig is voor de manager om juist deze vaardigheden te ontwikkelen.
  - B) Incorrect. De manager beschikt al over deze vaardigheden en hoeft deze dus niet te ontwikkelen.
  - C) Incorrect. Digitalisering van interne diensten is belangrijk, evenals het vermogen om de juiste prioriteit toe te kennen aan de projecten. Hiermee wordt het gebrek aan autonomie in het team echter niet verholpen, terwijl dat de oorzaak is van de problemen in dit scenario.
  - D) Correct. Dit is een belangrijke vaardigheid, die vooral relevant is in het digitale tijdperk waarin organisatiestructuren veel minder hiërarchisch zijn. De manager geeft zijn team niet veel autonomie. (Literatuur: A, Hoofdstuk 4.3)

6 / 30

De samenwerking in een team verloopt moeizaam, hoewel de afzonderlijke teamleden uitstekend werk verrichten. De teamleden werken niet altijd op dezelfde tijden en dezelfde locatie, en klagen dat de andere teamleden hen te veel e-mails sturen. Een strategisch initiatief kan alleen slagen als de teamleden effectiever gaan samenwerken.

Hoe kan de samenwerking binnen dit team het **beste** worden verbeterd?

- A) Door een meer positieve werkomgeving te creëren en de teamleden te dwingen om face-to-face te communiceren
  - B) Door een samenwerkingstool te installeren die de interacties van het team ondersteunt
  - C) Door de samenwerking binnen het team te vergroten met exacte voorschriften voor het samenwerken
  - D) Door het team uit te nodigen feedback te geven en hun te vragen hun gewoontes te veranderen
- 
- A) Incorrect. Het creëren van een positieve werkomgeving is zeker noodzakelijk, maar niet afdoende. Bovendien wordt de omgeving niet positiever als een team wordt gedwongen om naar kantoor te komen. Hier is een samenwerkingstool nodig die effectiever en efficiënter is dan het verzenden van e-mails.
  - B) Correct. Een samenwerkingstool kan dit team echt helpen doordat de leden samen aan documenten kunnen werken. Hierdoor neemt de emotionele communicatie toe en worden informatie en gesprekken gestroomlijnd. In dit scenario is vooral een goede communicatie op afstand is van belang; het is lastig voor het team om persoonlijk samen te werken. (Literatuur: A, Hoofdstuk 6.6)
  - C) Incorrect. Het is niet mogelijk om de samenwerking te verbeteren door een team simpelweg opdracht te geven dit te doen of door voor te schrijven wat een team moet doen.
  - D) Incorrect. In dit scenario is het niet nodig om gewoontes te veranderen. Hoewel het nuttig kan zijn om feedback van het team te vragen, heeft dit team waarschijnlijk veel meer baat bij een samenwerkingstool.

7 / 30

Het bestuur van een klein bedrijf met een betaalde social media-app heeft aangegeven klantgerichter te willen worden om groei op lange termijn mogelijk te maken. Onder het primaire bedrijfsmodel kunnen consumenten in de app een aankoop doen waardoor zij geen advertenties meer te zien krijgen.

De verkoopafdeling denkt een goede groeimogelijkheid te hebben gevonden door adverteerders de mogelijkheid te bieden subtiele advertenties te vertonen, zelfs nadat consumenten de reclamevrije versie van de app hebben gekocht. Hierdoor zou een extra inkomstenstroom ontstaan. Volgens de verkoopafdeling zou dit bovendien geen negatieve invloed hebben op de gebruikerservaring, aangezien de advertenties heel subtiel zijn.

Voldoet de implementatie van de subtiele advertenties aan de aanpak die het bestuur heeft gedefinieerd?

- A) Ja, want de adverteerders zijn ook waardevolle klanten, die het bedrijf bovendien in staat stellen het klantenbestand uit te breiden.
  - B) Ja, want de subtiele advertenties leveren meer winst op en groei is een topprioriteit voor het bestuur.
  - C) Nee, want klantgerichte bedrijven mogen alleen diensten aanbieden waarop zij geen winst maken.
  - D) Nee, want dit is misleiding van consumenten die de reclamevrije versie van de app hebben gekocht.
- 
- A) Incorrect. Hoewel de adverteerders inderdaad ook klanten zijn, levert de app het meeste rendement op door de aankoop van de reclamevrije versie in de app. Door misleiding van de belangrijkste klanten krijgt het bedrijf gegarandeerd een slechte reputatie en zal het uiteindelijk niet kunnen overleven.
  - B) Incorrect. Klantgerichte bedrijven zullen nooit hun winst op korte termijn verhogen als ze daarbij het risico lopen op lange termijn klanten te verliezen.
  - C) Incorrect. Sommige non-profitbedrijven zijn mogelijk klantgerichte bedrijven. Dat wil echter niet zeggen dat klantgerichte bedrijven per definitie non-profitbedrijven zijn.
  - D) Correct. Voor klantgerichte bedrijven hoort de focus op de lange termijn te liggen. De belangrijkste inkomstenstroom zijn de consumenten die de reclamevrije versie aanschaffen. Misleiding van die consumenten zal uiteindelijk een averechts effect hebben. (Literatuur: A, Hoofdstuk 3.9)



8 / 30

Een bioscoop zit midden in een digitale transformatie. In plaats van eigen projectoren in bezit te hebben, stapt de bioscoop over op de lease van een LED-projectiedienst die per uur kan worden afgenomen. Sommige medewerkers zijn al bekend met het nieuwe systeem. De CEO stelt voor om alleen medewerkers die bekend zijn met het nieuwe systeem, met de nieuwe projectoren te laten werken.

Is dit een goed idee?

- A) Ja, want zo krijgen de medewerkers de kans om te groeien in hun rol en kunnen de bedrijfsdoelen sneller en goedkoper worden bereikt.
  - B) Ja, want hierdoor ontstaat de meeste waarde voor het bedrijf. Bovendien kunnen de kosten worden beperkt door het personeelsbestand in te krimpen.
  - C) Nee, want alle medewerkers moeten met het nieuwe systeem kunnen werken en moeten de gelegenheid krijgen om zelfstandig te experimenteren (al doende leren).
  - D) Nee, want kennis kan alleen bijdragen aan digitale transformatie als deze wordt gedeeld en anderen in staat stelt hun werk goed te doen.
- 
- A) Incorrect. Beleidsregels moeten niet worden gebaseerd op manieren waarop afzonderlijke medewerkers kunnen groeien binnen het bedrijf.
  - B) Incorrect. Inkrimping van het personeelsbestand is geen doel en is mogelijk niet haalbaar. Niets in het scenario wijst erop dat dit de voorkeur verdient.
  - C) Incorrect. Hoewel het waarschijnlijk verstandig is om te zorgen dat alle medewerkers met het systeem kunnen werken, is het niet nodig om hen dat zelf te laten uitzoeken. Ze kunnen dit leren van de andere medewerkers, en die medewerkers moeten hun kennis dan ook delen.
  - D) Correct. Om deze digitale transformatie te laten slagen, moet er een beleid op het gebied van kennisbeheer (knowledge management) worden geïmplementeerd, waarbij alle medewerkers toegang krijgen tot alle benodigde informatie om met het nieuwe systeem te werken, en zo nodig om hulp kunnen vragen. (Literatuur: A, Hoofdstuk 7)

9 / 30

Een internationaal adviesbureau heeft een PESTEL-analyse (Political, Economic, Social, Technological, Environmental en Legal) uitgevoerd om inzicht te krijgen in de externe factoren die van invloed zijn op de eigen bedrijfsactiviteiten. Hieruit kwamen verschillende opkomende en gangbare technologische praktijken naar voren waar de servicemanagement-capability en de volwassenheid van het bureau mogelijk baat bij zouden hebben.

In welke EDM-activiteit vindt dit plaats?

- A) Evaluate (Evalueren)
- B) Direct (Voorspellen)
- C) Manage (Beheren)
- D) Monitor (Monitoren)

- A) Correct. Een PESTEL-analyse is een evaluatie van externe factoren die van invloed zijn op een bedrijf. In de fase Evaluate (Evalueren) van deze analyse kunnen opkomende werkwijzen worden aangewezen waar het bedrijf mogelijk baat bij heeft. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.5 en 10.6)
- B) Incorrect. In de fase Direct (Voorspellen) worden strategieën en beleidsregels gedefinieerd. In deze fase krijgen ook de servicemanagementprincipes vorm.
- C) Incorrect. Manage (Beheren) is geen onderdeel van het EDM-model. Beheer vindt plaats bij alle EDM-activiteiten.
- D) Incorrect. De fase Monitor (Monitoren) waarborgt een constante afstemming op doelen, doelstellingen, beleidsregels en plannen.

10 / 30

Een groot bedrijf dat posters en lijsten verkoopt beseft dat het niet mag achterblijven bij de concurrentie en onderzoekt hoe het huidige productassortiment kan worden uitgebreid met aanvullende diensten. Het bedrijf besluit een SWOT-analyse uit te voeren, met inbreng van interne stakeholders om hun keuzes te onderbouwen.

Wat is het **grootste** risico met betrekking tot het resultaat van de SWOT-analyse?

- A) Er is geen benchmark-informatie beschikbaar over de markt en de concurrentie
  - B) De benchmark-informatie over de markt is achterhaald en dus misleidend
  - C) Stakeholders die deelnemen aan de analyse zijn bevooroordeeld en subjectief
  - D) Stakeholders die deelnemen aan de analyse vertegenwoordigen niet de hele organisatie
- A) Incorrect. Dit kan zeker een rol spelen bij het uitvoeren van een SWOT-analyse, maar dit probleem kan worden weggelaten door deelnemers met de juiste kennis uit te nodigen.
  - B) Incorrect. Dit kan zeker een rol spelen bij het uitvoeren van een SWOT-analyse, maar dit probleem kan worden weggelaten door deelnemers met de juiste kennis uit te nodigen.
  - C) Correct. De deelnemers zien de organisatie mogelijk zoals zij deze willen zien, waardoor er een risico op verkeerde conclusies bestaat. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.6.2)
  - D) Incorrect. Deelnemers hoeven de organisatie niet te vertegenwoordigen, maar moeten de organisatie, diens producten en diensten, de markt en de concurrentie kennen.

**11 / 30**

Bakkerijfabriek EatNow maakt diepvriesproducten voor bakkers. De bakkers kunnen de producten afbakken in hun winkel. De bakkerijfabriek wil graag uitbreiden door te fuseren met een concurrent. De fabriek heeft een stabiele inkomstenstroom van de huidige consumenten en heeft een flink kapitaal gespaard.

Een van de concurrenten die geïnteresseerd is in een fusie, is een andere bakkerijfabriek: WeBake. Vanwege de afgelegen locatie van de fabriek gaat het niet zo goed met WeBake. Het bedrijf moet daarom óf fuseren met een concurrent óf de fabriek verkopen. WeBake heeft een grote fabriek, waarmee EatNow de capaciteit kan vergroten en de komende 10 jaar kan voorzien in een toenemende vraag.

Als EatNow de productie nu verhoogt, is niet zeker of het bedrijf nieuwe klanten kan aantrekken die de diepvriesproducten willen kopen. Als EatNow bovendien volledig overschakelt naar de fabriek van WeBake, stijgen mogelijk de transportkosten van de diepvriesproducten. Ondanks deze mogelijke problemen besluit het management van EatNow de fusie toch door te zetten. De onderhandelingen met WeBake worden dus gestart.

Waarvan geeft EatNow blijk door te fuseren met WeBake?

- A) Een hoge risicobereidheid
  - B) Een lage risicobereidheid
  - C) Het ontbreken van risicoanalyses
  - D) Het ontbreken van een risicostrategie
- 
- A) Correct. Er zijn een aantal risico's bekend, zoals de hogere transportkosten en de onzekerheid met betrekking tot nieuwe klanten. Momenteel zijn er geen risicobeperkende maatregelen van kracht. Door de fusie toch door te zetten, geeft het bedrijf blijk van een hoge risicobereidheid. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.6.1)
  - B) Incorrect. EatNow krijgt te maken met enkele serieuze risico's, waarvoor in het scenario geen beperkende maatregelen worden gegeven. De risicobereidheid is dus hoog.
  - C) Incorrect. Er zijn verschillende risicoanalyses uitgevoerd, aangezien het risico op hogere transportkosten en de onzekerheid met betrekking tot nieuwe klanten bekend zijn in het scenario.
  - D) Incorrect. Hier zou sprake zijn van een risicobeheerstrategie, geen risicostrategie. Uit de fusie blijkt niet dat er geen strategie is, alleen dat de risicobereidheid hoog is. Risico's nemen kan net zo goed een strategie zijn als risico's vermijden of beperken; dat is geheel afhankelijk van de risicobereidheid van het bedrijf.

## 12 / 30

Een kleine cloudserviceprovider wil graag groeien. Het bedrijf krijgt een fantastische kans om een nieuwe, grote klant te onboarden. De klant vraagt echter om een self service functie in het systeem, waarmee zij de eigen servicebehoeften per maand kunnen aanpassen. Dit aanbodvervalt over twee weken.

De cloudserviceprovider werkt al met verandermanagementprocedures. Deze procedures zijn ontwikkeld op basis van de servicemanagementprincipes van de organisatie. De servicemanagementprincipes zijn gebaseerd op de sterke behoefte aan stabiliteit van de organisatie, gecombineerd met een lage risicobereidheid.

Als een wijziging een probleem oplevert, wordt de uitrol ervan automatisch teruggedraaid naar de laatste stabiele staat (last stable state) van de dienst. Het team vindt het lastig om de functie, die zeer wenselijk is voor de klant, te integreren in de dienst. Bij de introductie van de nieuwe functie keert de dienst daardoor steeds terug naar de laatste stabiele staat. Een teamlid stelt voor de verandermanagementprocedure te omzeilen en de productieomgeving handmatig aan te passen, zodat de functie geforceerd kan worden geïntegreerd in het systeem. Zo kan het bedrijf de nieuwe klant op tijd onboarden.

Wat zou in deze situatie de aanbeveling moeten zijn?

- A) Omzeil de procedure permanent, zodat dergelijke kansen kunnen worden ondersteund en de organisatie kan blijven voortbestaan.
  - B) Omzeil de procedure tijdelijk en registreer deze in een database met bekende fouten (known-error database), zodat iedereen op de hoogte is van deze uitzondering.
  - C) Omzeil de procedure niet, maar ga na of de servicemanagementprincipes een manier bieden om de functie toch live te krijgen.
  - D) Omzeil de procedure niet en informeer de klant dat het niet mogelijk is om de gewenste functie te implementeren.
- 
- A) Incorrect. De verandermanagementprocedure, die is gebaseerd op de servicemanagementprincipes, wordt met deze oplossing permanent omzeild.
  - B) Incorrect. De verandermanagementprocedure, die is gebaseerd op de servicemanagementprincipes, wordt met deze oplossing omzeild. Als stabiliteit van groot belang is en het bedrijf geen risico's wil nemen, mag dit niet worden aanbevolen.
  - C) Correct. Het is verstandig om wat ruimte te laten voor een oplossing, zonder daarbij de servicemanagementprincipes te omzeilen. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.3)
  - D) Incorrect. Hiermee blijft er geen ruimte over voor een oplossing om deze kans te benutten.

13 / 30

Een grote organisatie heeft een taskforce in het leven geroepen om de belangrijkste waarestromen binnen de organisatie te analyseren. De organisatie wil deze waarestromen gebruiken om een organisatieportefeuille samen te stellen, zodat de organisatie zich beter kan richten op de belangrijke aspecten van een naderende fusie.

Wat moet er gebeuren om te zorgen dat de organisatieportefeuille na de fusie goed wordt geïmplementeerd?

- A)** 1. KPI's (Key Performance Indicators) voor de samengevoegde organisatie definiëren.  
2. Het bedrijf waarmee de organisatie fuseert vragen om een waarestroomschema (value stream mapping) te maken.  
3. Alle waarestromen opnemen in de organisatieportefeuille.  
4. Brainstormen over mogelijke governance-strategieën.
- B)** 1. De verschillen in de strategieën van beide bedrijven en de gefuseerde organisatie vaststellen.  
2. De waarestromen voor en na de fusie analyseren.  
3. Bepalen welke capaciteiten (resources) en capability's er nodig zijn om de nieuwe strategie en waarestroom te ondersteunen.  
4. KPI's definiëren om de overgang naar en afstemming op de strategie van de gefuseerde organisatie bij te houden.
- C)** 1. De twee organisatieportefeuilles integreren.  
2. Brainstormen over mogelijke nieuwe diensten na de fusie.  
3. De ideeën voor nieuwe diensten tijdens de fusie monitoren.  
4. De nieuwe ideeën regelmatig evalueren nadat de fusie is voltooid.
- D)** 1. De bestaande KPI's in beide organisaties monitoren.  
2. Brainstormen over nieuwe waarestromen na de fusie.  
3. Het bedrijf waarmee de organisatie fuseert in staat stellen eigen waarestromen in te richten.  
4. De strategie van de gefuseerde organisatie definiëren.
- A)** Incorrect. KPI's definiëren zonder de waarestromen te kennen, is geen goed uitgangspunt. Hoewel de fusie baat kan hebben bij het maken van een waarestroomschema (value stream mapping) door het bedrijf waarmee de organisatie fuseert, is er niet genoeg informatie beschikbaar op basis waarvan het management governance-strategieën kan bepalen. Het is niet genoeg om simpelweg te brainstormen over mogelijke governance-strategieën. Er zijn ook gegevens en analyses nodig.
- B)** Correct. Met deze aanpak wordt een goede evaluatie van de huidige status gewaarborgd en beschikt het bedrijf over input voor de naderende fusie. Bovendien kunnen met deze aanpak geschikte governance-procedures worden bepaald die een solide basis voor de organisatieportefeuille vormen. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.2 en 10.3)
- C)** Incorrect. De twee portefeuilles passen mogelijk niet binnen de nieuwe strategie. En hoewel deze aanpak wellicht de creativiteit ondersteunt, wordt hiermee niet gewaarborgd dat de organisatieportefeuille op gezonde wijze wordt samengesteld. Bovendien wordt zo evenmin gewaarborgd dat de fusie slaagt.
- D)** Incorrect. Alleen monitoren van bestaande KPI's is mogelijk niet afdoende voor de organisatieportefeuille. Het is belangrijk dat er ook geschikte KPI's worden gedefinieerd die kunnen worden gemonitord. Brainstormen over nieuwe waarestromen kan nuttig zijn, maar draagt niet direct bij aan de implementatie van een organisatieportefeuille na de fusie. De strategie moet al zijn ingevoerd.

**14 / 30**

Op een nieuwe online-marktplaats kunnen consumenten onderling artikelen kopen en verkopen. Het waardestromingschema toont de dienst zoals die momenteel beschikbaar is: een eenvoudige dienst waarmee consumenten advertenties kunnen maken. De marktplaats ontwikkelt manieren waarop consumenten hun advertentie kunnen laten opvallen, maar het management twijfelt welke manieren zullen aanslaan bij de consumenten.

Een van de teamleden vraagt tijd om aan een functie te werken waarmee consumenten hun advertentie een dag lang groter dan de andere advertenties kunnen weergeven.

Sluit deze dienst aan bij het waardevoorstel van de organisatie?

- A)** Nee, want de nieuwe functie vormt geen directe verbetering van de dienst zoals die momenteel beschikbaar is.
  - B)** Nee, want de manieren waarop de diensten worden uitgebreid, zijn nog niet duidelijk voor het management.
  - C)** Ja, want alle initiatieven van teamleden moeten worden gesteund om het moraal hoog te houden.
  - D)** Ja, want de functie sluit goed aan bij de voorgestelde uitbreiding van de organisatieportefeuille.
- 
- A)** Incorrect. Hoewel de functie geen verbetering is van de dienst zoals die momenteel beschikbaar is, past deze wel goed binnen de organisatieportefeuille. De functie is een directe manier om advertenties te laten opvallen, waardoor consumenten hun artikelen beter kunnen verkopen.
  - B)** Incorrect. Hoewel de exacte nieuwe diensten nog niet duidelijk zijn, is dit een goed idee dat past binnen de organisatieportefeuille.
  - C)** Incorrect. Functies moeten niet worden geïmplementeerd om het moraal hoog te houden. Nieuwe functies moeten passen binnen de organisatieportefeuille.
  - D)** Correct. Het is zeker het overwegen waard om functies die aansluiten bij het waardevoorstel verder te ontwikkelen. (Literatuur: A, Hoofdstuk 10.2 en 10.3)

15 / 30

De printdienst van een gemeente is verouderd en is niet meer betrouwbaar. Er zijn verschillende verbeteringen voorgesteld, variërend van technologische vernieuwingen tot innovatieve methoden om informatie te verstrekken.

Hoe moeten verbeteringen worden aangepakt binnen het VeriSM™-model?

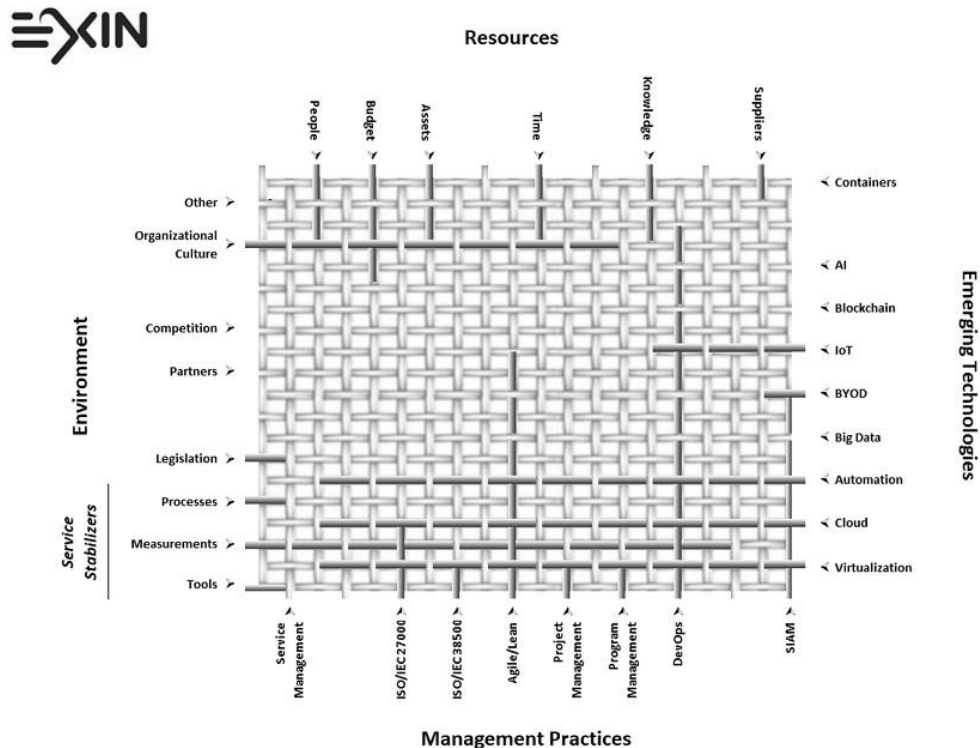
- A) Alle verbeteringsuggesties moeten worden beoordeeld op hun impact op de dienst. Daarna moeten ze worden teruggevoerd door de goedkeuringsactiviteiten of worden geëvalueerd met betrekking tot de organisatieportefeuille.
  - B) Voor alle suggesties moet worden gecontroleerd of ze voldoen aan de lokale wet- en regelgeving. Nadat ze zijn goedgekeurd, is het de verantwoordelijkheid van het team dat de dienst heeft gemaakt, om deze verbeteringen te implementeren.
  - C) Er moet een evaluatie worden uitgevoerd om de impact van de voorgestelde verbeteringen te beoordelen en de oorzaak te bepalen waarom de printdienst niet werkt zoals verwacht. Daarna moet er een project worden opgezet om deze oorzaak aan te pakken en de verbeteringen te realiseren.
  - D) Alle kleine verbeteringen kunnen direct door de IT-capability worden aangepakt door middel van het proces voor change management. Voor grote verbeteringen is een business case vereist, plus goedkeuring van de consument en de leiding van de organisatie.
- 
- A) Correct. De verbetering moet worden geclassificeerd op een manier die specifiek is voor de organisatie en daarna volgens het gedocumenteerde proces worden afgehandeld. Onder VeriSM™ doen kleine verbeteringen opnieuw hun intrede in de goedkeuringsfase, terwijl grote verbeteringen moeten beginnen in de organisatieportefeuille. Hierbij moet rekening worden gehouden met enterprise governance, de servicemanagementprincipes en de diensten die al worden geleverd. (Literatuur: A, Hoofdstuk 11, figuur 52)
  - B) Incorrect. Naleving is slechts één aspect waarmee rekening moet worden gehouden bij het beoordelen van verbeteringen. Binnen VeriSM™ is naleving onderdeel van de goedkeuringsactiviteit. Grote verbeteringen moeten worden bekeken vanuit het perspectief van de organisatieportefeuille om te waarborgen dat de acties binnen de gestelde grenzen van enterprise governance en de servicemanagementprincipes vallen.
  - C) Incorrect. Niet alle verbeteringen hoeven de robuuste inventarisatie- en evaluatieacties te doorlopen die hier worden beschreven, aangezien dit een verspilling van resources zou zijn. Classificeer verbeteringen (klein, groot...) en volg daarna de door de organisatie gedefinieerde verbetertrajecten: kleine verbeteringen doen opnieuw hun intrede in de goedkeuringsfase, terwijl grote verbeteringen moeten beginnen in de organisatieportefeuille. Houd hierbij rekening met enterprise governance, de servicemanagementprincipes en de diensten die al worden geleverd.
  - D) Incorrect. Dit is een te beperkte visie. Rekening houden met de organisatieportefeuille is verplicht om te waarborgen dat alle verbeteringen binnen het kader van enterprise governance en de servicemanagementprincipes vallen.

16 / 30

Een spoorwegbedrijf wil een nieuwe dienst introduceren om te anticiperen op vertragingen en passagiers hierover te informeren.

Nadat de dienst is geïmplementeerd, wil de organisatie het gebruik ervan meten, samen met enkele andere KPI's (Key Performance Indicators) die zij nu niet gebruiken. Zo wil de organisatie de impact van de nieuwe dienst bekijken. Verder wil het bedrijf dit nieuwe project gebruiken om de DevOps-werkwijze verder te ontwikkelen van een op zichzelf staande pilot tot de standaardwerkwijze.

De Management Mesh ziet er als volgt uit:



Welk type weergave is dit?

- A) Een organisatieweergave van de Management Mesh
  - B) Een gewenste-staat weergave van de Management Mesh
  - C) Een gap analysis
  - D) Een huidige-staat weergave van de Management Mesh
- A) Incorrect. Een organisatieweergave van de Management Mesh zou de huidige situatie weerspiegelen. DevOps wordt slechts gepilot. Uit de lange lijnen voor 'DevOps' en 'Measurements' blijkt dat dit een gewenste-staat weergave van de Management Mesh is. Dit kan geen gap analysis zijn, omdat er alleen lijnen met één kleur te zien zijn.
- B) Correct. Dit is een gewenste-staat weergave van de Management Mesh. De langere lijnen voor 'DevOps' en 'Measurements' sluiten aan bij het scenario. Omdat er alleen lijnen met één kleur te zien zijn, kan het geen gap analysis zijn. (Literatuur: A, Hoofdstuk 12.2)
- C) Incorrect. Dit kan geen gap analysis zijn, omdat er alleen lijnen met één kleur te zien zijn.
- D) Incorrect. DevOps wordt slechts gepilot. Uit de lange lijnen voor 'DevOps' en 'Measurements' blijkt dat dit een gewenste-staat weergave van de Management Mesh is, aangezien dit geen weerspiegeling is van de huidige situatie. Dit kan geen gap analysis zijn, omdat er alleen lijnen met één kleur te zien zijn.



**17 / 30**

Een universiteit heeft de ontwikkeling van een interactief instroomprogramma goedgekeurd. Wanneer studenten deelnemen aan het programma, krijgen ze toegang tot een online-applicatie waarin hun studievoortgang en vakken worden bijgehouden. De applicatie is toegankelijk via een laptop, tablet of smartphone.

Evalueer de volgende ontwikkelplannen voor de organisatieweergave van de Management Mesh die dit nieuwe initiatief moet ondersteunen.

Welk plan volgt de VeriSM™-richtlijnen?

- A)** - Verzamel om te beginnen informatie over de middelen, de leveranciers en het budget; de behoeften voor het plan zijn mogelijk al beschikbaar.  
- Beoordeel daarna de wet- en regelgeving voor een dergelijke activiteit en de operationele processen en instrumenten die al worden gebruikt.  
- Leg vervolgens de huidige managementpraktijken vast.  
- Bekijk tot slot de beschikbare digitale technologieën.
- B)** - Bepaal om te beginnen de bestaande technologieën en architectuur en zorg dat de vele gegevens die met dit project worden gegenereerd, kunnen worden verwerkt en gebruikt voor analysedoeleinden.  
- Ga daarna verder met de huidige managementpraktijken.  
- Bepaal vervolgens welke regelgeving relevant is.  
- Definieer tot slot het budget voor elke fase van dit programma.
- C)** - Houd om te beginnen interviews met inkoopmedewerkers en medewerkers binnen de IT-capability om een beeld te krijgen van de capaciteit (resources) en de beschikbare technologieën.  
- Laat daarna de IT-medewerkers de organisatiebrede managementpraktijken definiëren.  
- Overleg vervolgens met HR en de juridische afdeling om de huidige juridische requirements te achterhalen.  
- Tot slot controleert HR of de cultuur binnen de organisatie moet veranderen.
- D)** - Inventariseer om te beginnen de technologische capability's van de universiteit, aangezien de app de interface met de consument wordt en zowel functioneel als innovatief moet zijn.  
- Verzamel daarna informatie over menselijke capability's, met name app-ontwikkelaars.  
- Breng vervolgens de huidige managementpraktijken in kaart.  
- Controleer tot slot de juridische requirements.
- A)** Correct. Dit plan volgt de aanbevolen ontwikkeling van de Management Mesh tegen de klok in: capaciteit (resources), omgeving (environment), managementpraktijken (management practices) en opkomende technologieën (emerging technologies). (Literatuur: A, Hoofdstuk 12)
- B)** Incorrect. Dit plan bevat aspecten van alle Mesh-elementen, maar volgt daarbij niet het aanbevolen patroon tegen de klok in. Daarom bestaat het risico dat de aanpak niet in balans is.
- C)** Incorrect. Dit plan bevat aspecten van alle vier de Mesh-zijden, maar volgt daarbij niet de aanbevolen werkwijze tegen de klok in.
- D)** Incorrect. Dit plan is functiegericht en omvat niet alle aspecten van de Mesh. Dit plan volgt ook niet de aanbevolen werkwijze tegen de klok in.

**18 / 30**

Een kunstgalerie heeft een succesvol jaar achter de rug. De galerie heeft een website die draait op een eigen server. Dit dreigt erg duur te worden. Als de galerie wil blijven voorzien in de vraag van consumenten, moeten er meer bezoekers tegelijk op de website terechtkunnen dan mogelijk is met de huidige IT-architectuur. De IT-manager stelt voor om de hosting van de website uit te besteden aan een cloudprovider.

Wat moet er in dit geval gebeuren voordat er een goed advies kan worden gegeven?

- A)** 1. Het management vragen om richtlijnen voor het outsourcen van bepaalde delen van het proces.  
2. Schrijven van een aanbesteding om cloudserviceproviders op prijs te laten concurreren.  
3. Nieuw personeel aannemen dat de nieuwe technologie kan ondersteunen.
  - B)** 1. Andere professionals in referentiegroepen vragen wat zij zouden aanraden.  
2. Zoeken naar manieren om de huidige server te upgraden alvorens de overstap naar de cloud te maken.  
3. Een kostenanalyse uitvoeren voor cloudinrichting en een serverupgrade.
  - C)** 1. Het waardestroomschema (value stream map) en de organisatieportefeuille bekijken.  
2. Beoordelen of de medewerkers van de kunstgalerie kunnen werken met een content managementsysteem (CMS) in de cloud.  
3. De Management Mesh bekijken om te beslissen of een verplaatsing van diensten naar de cloud bij de galerie past.
  - D)** 1. Cloudtechnologieën bestuderen totdat iedereen bekend genoeg is met het onderwerp.  
2. De offertes van cloudserviceproviders bekijken om de prijzen te vergelijken.  
3. Een nieuw waardestroomschema (value stream map) maken die ook clouddiensten omvat.
- A)** Incorrect. Het kan zeker verstandig zijn om het management om richtlijnen te vragen. Een aanbesteding uitschrijven en nieuw personeel aannemen is in deze fase echter te drastisch. Hoewel dit mogelijke acties zijn die de galerie kan ondernemen ná een beslissing om voor de digitale transformatie over te stappen op cloudtechnologieën, is het belangrijk om eerst te bepalen of het gebruik van cloudtechnologie bij de organisatie past.
- B)** Incorrect. Een kostenanalyse kan helpen, maar is niet de enige actie die kan worden ondernomen voor een goed advies over het al dan niet overstappen. Het kan ook tijdsverspilling zijn, aangezien cloudfunctionaliteit bijna altijd kostenbesparingen oplevert. Andere professionals om hulp vragen is op dit moment waarschijnlijk alleen maar verwarrend; het is belangrijk om eerst te bepalen of het gebruik van cloudtechnologie bij de organisatie past.
- C)** Correct. Door het waardestroomschema (value stream map) en de organisatieportefeuille te bekijken, wordt duidelijk of het verplaatsen van diensten naar de cloud een goede beslissing is die past binnen de richtlijnen. Beoordelen of medewerkers met het CMS-systeem kunnen werken, draagt ook bij aan de beslissing. De Management Mesh geeft een beter overzicht van de zaken die moeten veranderen om de gewenste staat te bereiken waarin de clouddiensten kunnen worden geïntegreerd. De Mesh maakt het dus gemakkelijker om een advies te geven. (Literatuur: A, Hoofdstuk 12)
- D)** Incorrect. Het is niet nodig om een expert op het gebied van cloudtechnologie te worden alvorens advies te kunnen geven. Bovendien worden de clouddiensten niet geleverd door de kunstgalerie, dus hoeven de diensten geen deel uit te maken van het waardestroomschema (value stream map).

**19 / 30**

Een externe consultant is gevraagd om een bijeenkomst met een multidisciplinair team te organiseren. Dit team moet overeenstemming bereiken over de beste aanpak om werkwijzen en technologieën te overwegen en selecteren voor het maken van de Management Mesh.

Uit de inbreng van Financiën blijkt dat er voldoende investeringsbudget is, zolang er maar een goede business case bestaat voor de gekozen werkwijze of technologie. Uit de inbreng van Development blijkt dat deze afdeling graag een andere werkwijze wil en meer zelfsturend wil worden. Uit de inbreng van Operations blijkt dat dit team goed is in het beperken van risico's, waardoor alle opties voor technologieën open blijven. Uit de inbreng van Management blijkt dat zij een technologische oplossing verkiest boven een nieuwe managementaanpak.

Wat is bij het maken van de Management Mesh de **beste** aanpak om geschikte managementwerkwijzen en technologieën te kiezen?

- A) Kiezen voor een aanpak op basis van technologie, omdat daarmee goed kan worden gereageerd op bedrijfsmatige uitdagingen en de ontwikkeling van de benodigde technologie voor een digitale transformatie wordt gestimuleerd.
  - B) Kiezen voor de nieuwste managementpraktijk, omdat die bij andere organisaties al succesvol is gebleken en uiteindelijk de samenwerking en het gedrag van het team zal bepalen.
  - C) Analyseren van de requirements, omdat daarbij rekening wordt gehouden met de capability's en verwachte resultaten. Zo zijn er diverse opties beschikbaar wanneer een managementpraktijk gekozen moet worden.
  - D) Selecteren van de allernieuwste technologie, omdat Financiën garandeert dat de kosten binnen het investeringsbudget blijven en de bijkomende risico's minimaal zijn bij een overstap op deze technologie.
- 
- A) Incorrect. Kiezen voor een aanpak waarbij technologie op de eerste plaats komt, leidt vaak tot kortzichtigheid. Bovendien is de kans groot dat hierbij een verkeerde of ongeschikte technologie wordt gekozen, wat een zeer dure vergissing kan zijn voor een organisatie. Investeren in technologie brengt altijd risico's met zich mee, en een technologie sluit zelden (tot nooit) volledig aan op wat het bedrijf nodig heeft.
  - B) Incorrect. De nieuwste managementpraktijk garandeert nog geen succes in een organisatie. De keuze voor een managementpraktijk is afhankelijk van verschillende omstandigheden en concurrentiefactoren die in de loop der tijd veranderen; succes is afhankelijk van de manier waarop de organisatie de overstap naar een dergelijke managementpraktijk maakt en zich hierin aanpast.
  - C) Correct. Door de requirements te analyseren is het mogelijk om diverse aspecten van de Management Mesh te bestuderen en hiaten (gaps) te vinden die moeten worden gedicht voordat de organisatie een managementpraktijk kiest die de verwachtingen waarmaakt. (Literatuur: A, Hoofdstuk 14.5.1)
  - D) Incorrect. Een progressieve organisatie weet dat het gebruik van opkomende technologieën moet worden gebaseerd op inzicht in de bedrijfsmatige van de organisatie. Daarna wordt pas gezocht naar de meest geschikte technologie waarmee die strategie kan worden verwezenlijkt. Of er voldoende budget beschikbaar is, mag niet bepalend zijn voor de keuze.

20 / 30

Een bank wil graag dat klanten binnen enkele maanden overstappen van papieren bankafschriften naar digitale afschriften. De volgende overkoepelende requirements zijn bepalend voor het succes van de nieuwe dienst:

- De IT-architectuur moet worden vernieuwd om de digitale transformatie te ondersteunen.
- Klanten moeten 24 uur per dag, 7 dagen per week toegang tot hun afschriften hebben.
- De privacy moet worden gewaarborgd.
- Er moet een mobiele app worden ontwikkeld om de digitale transformatie te ondersteunen.

Hoe kan deze nieuwe dienst het **beste** worden ondersteund?

- A)** Voor deze digitale transformatie zijn wijzigingen in de IT-architectuur nodig. De bank moet publieke clouddiensten overwegen om te zorgen dat de tijdlijn niet wordt overschreden.
- B)** Voor deze digitale transformatie moeten de huidige mogelijkheden worden geëvalueerd. Daarna kunnen de ontbrekende succeselementen worden bepaald en ondersteund.
- C)** Voor deze digitale transformatie is extra gegevensbeveiliging vereist. De bank moet een bedrijf inhuren dat gespecialiseerd is in beveiliging en dit bedrijf de beveiligingsmaatregelen laten onderzoeken.
- D)** Voor deze digitale transformatie zijn rigoureuze wijzigingen in de IT-ontwikkeling vereist. Daarom moet de bank van de huidige werkwijze overstappen op DevOps-werkwijzen.
- 
- A)** Incorrect. Hoewel cloudservices nuttig kunnen zijn voor de bank, is het voor een snelle transformatie niet nodig om over te stappen op de cloud. Bovendien is het met een publieke cloud erg lastig om de privacy van gegevens te waarborgen. Hoewel wijzigingen in de architectuur wellicht nodig zijn, wijst niets erop dat dit momenteel de beste oplossing is voor de bank.
- B)** Correct. Op deze manier wordt geëvalueerd aan welke requirements de bank nu al voldoet. Zodra het hiaat (gap) is vastgesteld, kunnen er waar nodig elementen van ondersteunende werkwijzen worden ingezet. Bovendien moet de bank zich bewust zijn van de impact van nieuwe of gewijzigde werkwijzen op het gedrag. (Literatuur: A, Hoofdstuk 14.5)
- C)** Incorrect. Hoewel de gegevens zeker veilig moeten zijn, is het niet duidelijk of de gegevensbeveiliging moet worden verhoogd. Bovendien worden de gegevens waarschijnlijk niet beter beveiligd als er mensen van buiten de bank worden benaderd. De beveiliging en privacybescherming worden hierdoor juist ingewikkelder.
- D)** Incorrect. Een rigoureuze overstap op nieuwe werkwijzen is hier geen oplossing, maar verspilling (Waste). Het komt de verbeteringen niet ten goede als tegelijkertijd alle ontwikkelwerkwijzen veranderen. Verder blijkt uit het scenario niet dat de bank het meeste baat heeft bij DevOps-werkwijzen.

**21 / 30**

Reisbureau 'TravAg' wil graag groeien. Het bureau heeft een aanzienlijk kapitaal verworven en wil dat nu investeren. De missie hierbij is dat het een ultramodern reisbureau wil worden. Om dit doel te bereiken, zijn er vier strategische initiatieven geformuleerd:

1. Een mobiele app ontwikkelen om boekingen van consumenten te faciliteren.
2. Diversificatie van de doelgroep door zich ook te richten op tieners.
3. Fuseren met een kleinere concurrent om het marktaandeel te vergroten.
4. Consumenten zelf boekingen laten doen.

Bij het maken van de huidige-staat weergave van de Management Mesh moet TravAg de capaciteit (resources) beoordelen die momenteel beschikbaar is.

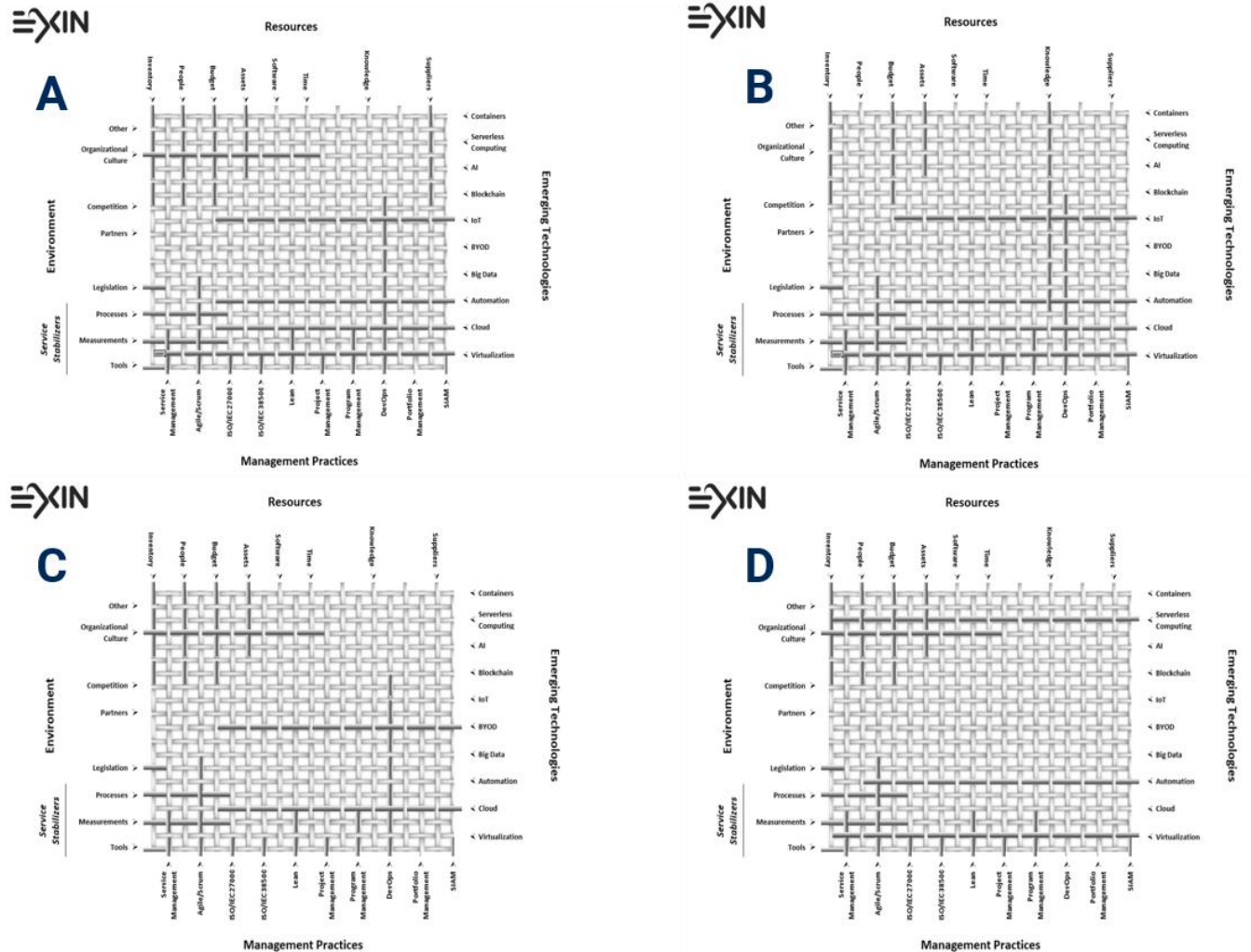
Met welke vraag kan het reisbureau bepalen welke capaciteit (resources) momenteel beschikbaar is?

- A)** Sluiten deze vier strategische initiatieven aan bij de organisatorische behoefte?
- B)** Wat is niveau van technologische vaardigheden van onze medewerkers?
- C)** Welke producten en diensten op de markt concurreren met ons?
- D)** Welk strategisch initiatief levert de meeste waarde op voor de consumenten?
- 
- A)** Incorrect. Dit is een vraag die betrekking heeft op de managementpraktijken die momenteel worden gebruikt.
- B)** Correct. De technologische vaardigheden van de huidige medewerkers moeten worden bepaald voor de huidige-staat weergave van de Management Mesh. (Literatuur: A, Hoofdstuk 12.3)
- C)** Incorrect. Hoewel dit een belangrijke vraag is, gaat het hierbij om een beoordeling van de omgevingsperspectieven voor de Management Mesh, niet om de capaciteit (resources).
- D)** Incorrect. Hoewel dit een belangrijke vraag is, helpt deze niet de capaciteit (resources) te bepalen die nodig zijn om de huidige-staat weergave van de Management Mesh te maken.

22 / 30

Een bedrijf dat online-games ontwikkelt wil overstappen op games die via alle apparaten toegankelijk zijn, inclusief alle mobiele apparaten. Het bedrijf wil een DevOps-werkwijze invoeren, waarvoor ook de organisatiestructuur moet veranderen. Om de plannen te laten slagen, moet het bedrijf meer gebruik gaan maken van cloudtechnologieën en virtualisatie. Dit kan alleen als er budget voor nieuwe technologie wordt gereserveerd en als er iemand wordt aangenomen die een soepele overgang tijdens de digitale transformatie kan waarborgen.

Welke Management Mesh toont de gewenste staat weergave voor dit bedrijf?

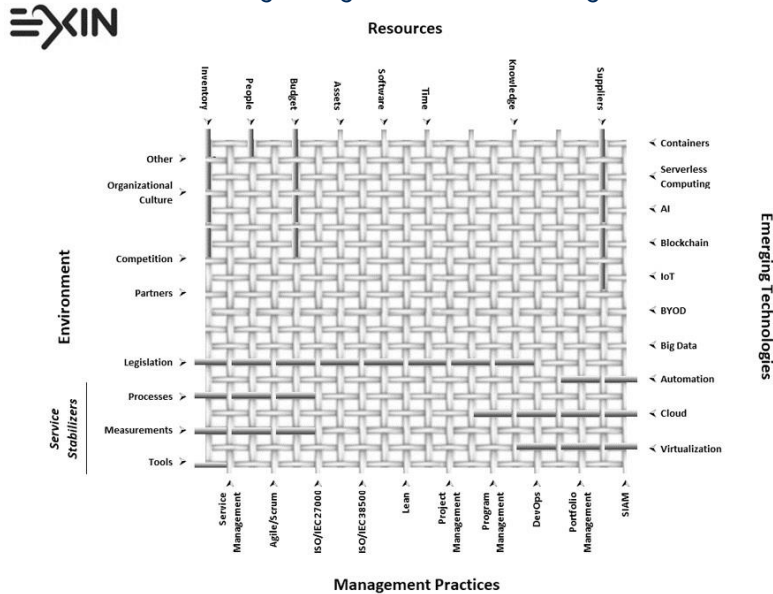


- A) Correct. 'DevOps' ondersteunt 'Automation', 'Cloud' ondersteunt 'Virtualization'; dit zijn stuk voor stuk requirements in de Mesh. Het gebruik van cloudtechnologieën is van invloed op 'Suppliers'. De focus ligt op de ontwikkeling van 'Organizational Culture' en op korte lijnen voor extra mensen en budget. (Literatuur: A, Hoofdstuk 12, 13, 14)
- B) Incorrect. 'Knowledge' kan zeker een component van de Mesh zijn. Er ontbreken echter diverse zaken die belangrijk zijn in dit scenario, zoals 'Organizational Culture', 'People' en 'Suppliers' (vanwege het gebruik van cloudtechnologieën).
- C) Incorrect. Er ontbreken diverse zaken die belangrijk zijn in dit scenario, zoals 'Virtualization' en 'Suppliers' (vanwege het gebruik van cloudtechnologieën).
- D) Incorrect. Er ontbreken diverse zaken die belangrijk zijn in dit scenario, zoals 'Cloud', 'Suppliers' (vanwege het gebruik van cloudtechnologieën) en 'DevOps' als nieuwe vereiste managementpraktijk.

23 / 30

Een coach heeft haar eigen online-adviesdienst voor ouders. Via een formulier op een website kunnen ouders haar allerlei vragen stellen. Vervolgens biedt ze deze ouders een training aan die ze of per e-mail opstuurt of in een reeks persoonlijke videochats uitvoert.

De coach heeft de volgende gewenste-staat weergave van de Management Mesh gemaakt.



Welk verhaal voor digitale transformatie sluit het **beste** aan bij deze Management Mesh?

- A) De coach stapt over op een DevOps-werkwijze en wil zichzelf websiteontwikkeling en cloudtechnologieën aanleren. Op deze manier wil ze nieuwe werkwijzen toepassen zonder iemand anders in te huren om waarde toe te voegen aan haar bedrijf. Door al het werk zelf te doen, is ze onafhankelijk.
  - B) De coach stapt over op een online-trainingsomgeving, zodat ze haar online-trainingsactiviteiten gemakkelijk kan personaliseren en opschalen. Hierdoor begint ze ook met het verwerken van gegevens. Daarom moet ze voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Ze wil een websiteontwikkelaar vragen de omgeving voor haar te bouwen.
  - C) De coach huurt een extra coach in om haar activiteiten uit te breiden. Deze nieuwe coach werkt online, waardoor ze moet investeren in training. De nieuwe coach wil op haar eigen laptop en mobiele telefoon werken. Bovendien koopt de coach nieuwe trainingscontent van een andere coaching-dienst.
  - D) De coach fuseert met een ander bedrijf, waardoor ook de bedrijfscultuur moet veranderen. Dit nieuwe bedrijf is gevestigd in het buitenland en hanteert een Lean-werkwijze. Omdat de coach enkele trainingen zal moeten volgen om binnen het nieuwe bedrijf te passen, reserveert ze daarvoor een deel van haar budget en tijd.
- A) Incorrect. DevOps komt niet voor in de Management Mesh. Bovendien bevat de Management Mesh leveranciers, dus dit verhaal past niet bij de Mesh.
  - B) Correct. Dit verhaal sluit aan bij alle elementen van de Management Mesh. (Literatuur: A, Hoofdstuk 12, 13, 14)
  - C) Incorrect. Dit verhaal klopt alleen als de Management Mesh ook Bring Your Own Device (BYOD ofwel breng je eigen apparaat mee) bevat. Bovendien wordt de lange lijn voor wetgeving niet verklaard.
  - D) Incorrect. Dit verhaal klopt alleen als er een lijn voor Lean zou zijn, maar die lijn ontbreekt. Bovendien wordt de lange lijn voor wetgeving niet verklaard.

**24 / 30**

1-2-Web is een bedrijf waar mensen een eenvoudige websitesjabloon kunnen kopen op basis waarvan ze hun eigen website kunnen bouwen. Het bedrijf host geen websites, maar levert simpelweg de html- of php-sjabloon voor een website. Klanten kunnen kiezen voor bestaande sjablonen of een gepersonaliseerd sjabloon.

Een van de klanten van het bedrijf stelt duidelijke requirements voor een nieuw aangepast sjabloon. Het sjabloon moet geschikt zijn voor mobiele apparaten en alle besturingssystemen. Het sjabloon moet worden gemaakt in precies dezelfde stijl als de huidige website, zodat de make-over naadloos verloopt. Een vooraf gedefinieerd aantal rollen moet toegang hebben tot het CMS-systeem van de website.

1-2-Web ontvangt een volledige lijst met requirements voor de ontwikkeling van de nieuwe websitesjabloon.

Van welk type verzamelen van requirements is dit een voorbeeld?

- A) Gepersonaliseerd verzamelen van requirements
  - B) Iteratief verzamelen van requirements
  - C) Sjabloon-gebonden verzamelen van requirements
  - D) Traditioneel verzamelen van requirements
- 
- A) Incorrect. Er wordt inderdaad een gepersonaliseerd sjabloon ontwikkeld, maar er is niets gepersonaliseerd aan de beschreven methode voor het verzamelen van requirements. Dit noemen we traditioneel verzamelen van requirements, waarbij voorgedefinieerde requirements vooraf worden aangeleverd.
  - B) Incorrect. De klant levert enkel een voorgedefinieerde lijst met requirements. Daar is niets iteratiefs aan.
  - C) Incorrect. Het product dat wordt ontwikkeld is inderdaad een sjabloon, maar de beschreven methode voor het verzamelen van requirements, waarbij voorgedefinieerde requirements vooraf worden aangeleverd, noemen we traditioneel verzamelen van requirements.
  - D) Correct. De klant heeft een duidelijk beeld van de requirements en het bedrijf kan op basis daarvan aan de slag. (Literatuur: A, Hoofdstuk 14.3)



25 / 30

Een bedrijf heeft het volgende inkoopbeleid:

*Alle voorraden, apparatuur en diensten verkrijgen tegen de laagste kosten, zolang ze voorzien in de behoeften van de consument of deze overtreffen. Om onze eigen toezeggingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen na te komen, moet de keuze vallen op het meest duurzame of maatschappelijk verantwoorde bedrijf.*

Het besluitvormingsproces gaat uit van de capability, capaciteit en resultaten in het verleden van de leverancier.

Het bedrijf is op zoek naar een nieuwe cloudserviceprovider die snel ondersteuning kan bieden voor maatwerk-aanpassingen aan de dienst.

Welke van de volgende vier offertes moet dit bedrijf kiezen, uitgaande van het eigen inkoopbeleid?

- A) Leverancier A:**
- rekt de hoogste prijs
  - verstrekt gegevens over resultaten van de afgelopen 10 jaar
  - heeft een uitstekende reputatie qua prestaties
  - steunt diverse kleine, kansarme gemeenschappen over de hele wereld
- B) Leverancier B:**
- rekt de op één na hoogste prijs
  - hoogste beoordelingen voor ondersteuning
  - al 10 jaar marktleider, hoewel de resultaten van de afgelopen maanden twijfelachtig zijn
  - er loopt een onderzoek naar de leverancier wegens banden met de wapenindustrie en slavernij
- C) Leverancier C:**
- rekt de op één na laagste prijs
  - bestaat 5 jaar
  - geen gegevens over resultaten in het verleden beschikbaar en beoordelingen van klanten lijken gekocht zijn
  - ISO 9001-certificering behaald, maar die is inmiddels verlopen
- D) Leverancier D:**
- rekt de laagste prijs
  - is een nieuwe leverancier, maar de eerste klant is erg tevreden
  - heeft de langste besteltijden en levertijden voor verzoeken
  - heeft een Green Seal-certificering voor duurzaamheid
- A) Correct.** Hoewel deze leverancier de hoogste prijs rekt, sluit deze het beste aan bij het inkoopbeleid. Met deze keuze worden resultaten gewaarborgd en voldoet het bedrijf aan de eigen richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. (Literatuur: A, Hoofdstuk 16)
- B) Incorrect.** De recente prestaties zijn zorgwekkend en deze leverancier voldoet niet aan de richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen uit het inkoopbeleid van het bedrijf.
- C) Incorrect.** Het is onduidelijk hoe deze leverancier presteert. De behaalde ISO-certificering is niet stabiel gebleken, wat zorgwekkend is. Er is geen overtuigend sociaal of duurzaam verhaal om te kiezen voor deze leverancier. Daarom voldoet deze leverancier niet aan het beschreven inkoopbeleid.
- D) Incorrect.** Hoewel dit een goedkope leverancier is, wijzen de lange besteltijden, de lange levertijden en het gebrek aan prestatiegegevens erop dat deze leverancier niet snel ondersteuning kan bieden voor de maatwerk-aanpassingen, terwijl dit een requirement is om te voorzien in de behoeften van de consument.

26 / 30

Een bedrijf dat een nieuwe carpool-app aanbiedt, heeft de volgende organisatiestrategie:

*Binnen 3 jaar willen we een marktaandeel van minstens 50% bereiken, met een gemiddelde consumentenbeoordeling van minstens 4 sterren voor onze dienst.*

Momenteel klagen consumenten over het factureringsproces. Bovendien ontwikkelen concurrenten nieuwe diensten op hun website waarmee consumenten online-beoordelingen van hun carpool-ervaring kunnen delen.

Het ontwikkelteam wil eerst aan de website werken, omdat het denkt dat dit een kleiner project is.

Is dit een goede keuze?

- A) Ja. Om het marktaandeel te behouden moeten de acties van concurrenten op de voet worden gevolgd.
  - B) Ja. Het team denkt dat de website een klein project is, dus dit voegt de meeste waarde toe
  - C) Nee. Eerst moet worden gezorgd dat het factureringsproces voldoet aan de verwachtingen van consumenten.
  - D) Nee. Het team moet worden opgesplitst in twee teams, zodat beide problemen kunnen worden aangepakt.
- 
- A) Incorrect. Hoewel de bewering juist is, mogen de klachten van de consumenten niet worden genegeerd en moeten deze eerst worden aangepakt.
  - B) Incorrect. Zelfs als de website een kleiner project is, moet het grootste probleem als eerste worden aangepakt om de meeste waarde voor het bedrijf te creëren.
  - C) Correct. Gebruikers klagen, wat waarschijnlijk leidt tot het verlies van klanten (en dus tot een verlies van marktaandeel) en minder goede beoordelingen, aangezien de klachten niet serieus worden genomen. Dit is in lijn met de organisatiestrategie. (Literatuur: A, Hoofdstuk 17)
  - D) Incorrect. Het is nooit verstandig om een ontwikkelteam op te splitsen. Het is beter om alle aandacht op één aspect te richten en dat in de helft van de tijd te realiseren. Het is bovendien niet verstandig om een goed functionerend ontwikkelteam op te splitsen.

27 / 30

Een marktonderzoeksbureau wil binnen 15 jaar een internationale leider in de onderzoekssector zijn. De strategie hierbij is een focus op groei. Het management werkt aan een veelbelovende fusie met een concurrent in een ander land.

Intussen heeft het hoofdkantoor de volgende problemen vastgesteld die de fase Produceren (Produce) nadelig beïnvloeden:

- hiaten in de naleving van nieuwe wetgeving op het gebied van gegevensbescherming
- gegevensverzamelssystemen die grote upgrades nodig hebben om te kunnen blijven concurreren. Wegens tests hiervoor, die in de hele onderneming plaatsvinden, liep het bureau onlangs een groot contract mis
- het budget voor het komende jaar is niet duidelijk voor de managers
- een aantal onderzoekers volgde een training in het gebruik van nieuwe software, en miste daardoor enkele deadlines

Een positief aspect is echter dat het bedrijf een beoordeling van 5 sterren kreeg van een grote overheidsorganisatie, die bovendien beloofde het volgende grote onderzoek door het bedrijf te laten uitvoeren. De klanttevredenheid was nog nooit eerder zo hoog.

Ondersteunt de huidige omgeving voor Produceren (Produce) de organisatiestrategie?

- A) Nee, want de productiviteit wordt behoorlijk negatief beïnvloed door het testen van de upgrades en het gebruik van nieuwe systemen.
  - B) Nee, want de naleving van de nieuwe wetgeving op het gebied van gegevensbescherming werd niet op tijd gerealiseerd.
  - C) Ja, want de klanttevredenheid is hoog en de overheid wil opnieuw zaken doen met het bureau.
  - D) Ja, want de voorbereidingen voor de fusie waarborgen dat de fase Produceren (Produce) in lijn ligt met de strategie.
- 
- A) Correct. De tests en upgrades mogen niet zulke ernstige negatieve gevolgen voor de productiviteit hebben als nu het geval is. Het mislopen van een contract en het missen van deadlines zijn ernstige tekortkomingen. Het strategische groei-doel wordt zo niet ondersteund. Mogelijk wijst dit erop dat het beheer van wijzigingen en de bijbehorende managementprocessen, of de ondersteunende tools, niet functioneren zoals verwacht en moeten worden herzien. (Literatuur: A, Hoofdstuk 17.1)
  - B) Incorrect. Nergens wordt beweerd dat de implementatie niet op tijd klaar zal zijn; de implementatie is gewoon nog niet afgerond. Dit is een probleem, maar een veel groter probleem is het mislopen van een contract en het missen van deadlines wegens tests en de implementatie van nieuwe systemen.
  - C) Incorrect. Een hoge klanttevredenheid is dan wel iets positiefs, maar neemt niet de problemen weg zoals het mislopen van een contract en het missen van deadlines wegens tests en de implementatie van nieuwe systemen. Deze problemen wijzen erop dat de groei-strategie van het bedrijf niet voldoende wordt ondersteund.
  - D) Incorrect. Hoewel de voorbereidingen voor de fusie het rechtvaardigt om naar de fase Produceren (Produce) te kijken, volgt hieruit niet automatisch dat de fase Produceren (Produce) tijdens de voorbereidingen voor een fusie altijd in lijn ligt met de strategie. In dit geval wijzen het mislopen van een contract en het missen van deadlines erop dat de groei-strategie van het bedrijf niet voldoende wordt ondersteund.

28 / 30

Een fabrikant van zware machines wil technologie implementeren om de onderhoudsvereisten van geproduceerde machines te bewaken en voorspellen. Daarbij is de fabrikant specifiek geïnteresseerd in Internet of Things (IoT) en Big Data. Dit is een grote strategische wijziging voor de fabrikant.

Om de hiaten (gaps) tussen de huidige staat en de gewenste staat te analyseren, wil de fabrikant eerst kijken naar externe omgevingsfactoren.

Welk model is het **meest** geschikt voor de gap analysis?

- A) McKinsey 7S-framework
  - B) Burke-Litwin-model
  - C) Nadler-Tushman-model
  - D) SWOT-analyse
- 
- A) Incorrect. Het McKinsey 7S-framework is niet het meest geschikt voor de beoordeling van externe factoren. Het Burke-Litwin-model kijkt vooral naar externe factoren.
  - B) Correct. Het Burke-Litwin-model kijkt vooral naar externe factoren. (Literatuur A: Hoofdstuk 15.3.2)
  - C) Incorrect. Mensen, structuur, cultuur en werk zijn de vier elementen van een organisatie als sociaal systeem, die inbreng transformeren naar uitkomsten. Deze vier fundamentele elementen van het Nadler-Tushman-model zijn intern. Het Burke-Litwin-model kijkt vooral naar externe factoren.
  - D) Incorrect. Externe factoren vormen slechts één type inbreng voor een SWOT-analyse, waarbij ook wordt gekeken naar interne factoren. Het Burke-Litwin-model kijkt vooral naar externe factoren.

**29 / 30**

Een internationale bank die leningen verstrekt aan kleine ondernemers was een early adopter van digitale diensten. Nu wil de bank deze markt uitbreiden en moet daarvoor allerlei IT-producten en diensten heroverwegen. Overbodige IT-organisaties en datacenters worden ook meegenomen in de analyse. Inspanningen om de overbodige functionaliteit te integreren of consolideren verliepen met wisselend succes.

De C-suite-managers hebben besloten dat er een andere aanpak nodig is. Het streven is om de toekomstige IT-inrichting (inclusief de datacenters) af te stemmen op de strategische ontwikkelingen van de bank. De C-suite-managers verwachten de wijzigingen beter aan te kunnen met het Burke-Litwin-model.

Wat moet de bank als volgende stap doen wanneer het Burke-Litwin-model wordt gebruikt voor het bovenstaande scenario?

- A) Een beter beeld krijgen van de heersende opvattingen, gedragingen en waarden binnen de bank
  - B) Een beter beeld krijgen van de afzonderlijke prestatiecriteria van IT-teams binnen de bank
  - C) Een beter beeld krijgen van de verhoudingen en verantwoordelijkheden binnen de IT-teams van de bank
  - D) Een beter beeld krijgen van de gangbare organisatiesystemen en procedures bij de bank
- A) Correct. Het Burke-Litwin-model geeft een voorstel voor een top-down-aanpak, aangezien de drijfveren voor verandering beginnen met de externe factoren. De drijfveer voor de strategische missie is uitbreiding, maar de missie is ook een reactie op de geldende wet- en regelgeving. Deze externe factoren houden direct verband met de transformatie-elementen binnen het Burke-Litwin-model. Daarom is het waarschijnlijk dat de externe factoren (de drijfveren voor verandering) een direct effect hebben op de heersende organisatiecultuur (opvattingen, gedragingen en waarden) binnen de bank. Dit aspect moet beter worden begrepen, naast het leiderschap, de missie en de strategie. (Literatuur: A, Hoofdstuk 15.3.2)
- B) Incorrect. C-suite-managers zullen zich ongetwijfeld zorgen maken over de prestaties van het IT-personeel van de bank, aangezien eerdere heroverwegings-, consolidatie- en integratie-initiatieven maar een beperkt succes hadden. Voor hen zou het dus verleidelijk zijn om hier te beginnen. Afzonderlijke prestaties en persoonlijke factoren moeten inderdaad worden geanalyseerd als onderdeel van de algehele initiatieven voor verandering bij de bank, en dit moet in een latere fase dan ook gebeuren. Onder het Burke-Litwin-model worden de meer overkoepelende analyses eerst uitgevoerd, vooral wanneer er sprake is van ingrijpende transformatie-activiteiten.
- C) Incorrect. Een goed beeld van de relaties en verantwoordelijkheden bij de bank is belangrijk, aangezien bij deze aanpak wordt gekeken naar de transacties in de IT-teams die mogelijk niet werken. Een dergelijke analyse werkt echter beter wanneer er wordt gekozen voor een organisatorische aanpak, aangezien de relaties en verantwoordelijkheden samen met de systemen, procedures en managementpraktijken de operationele effectiviteit van de bank beïnvloeden. Als zodanig moeten de relaties en verantwoordelijkheden inderdaad worden geanalyseerd, maar als er eerst is gekeken naar de bredere omgevingsaspecten.
- D) Incorrect. Een analyse van de werking van systemen en procedures is van cruciaal belang, aangezien zo kan worden bewezen wat wel en niet werkt binnen de bank. De systemen en procedures beïnvloeden samen met de structuur en managementpraktijken de operationele effectiviteit van de hele organisatie. In een eerste fase wordt echter geen rekening gehouden met bewijs van de transformatie-invloeden binnen de bank.

**30 / 30**

Een bedrijf dat een digitale portemonnee aanbiedt, laat consumenten betalingen aan elkaar doen via de app. Gedurende de opstartfase werden er dubbele applicaties en technologische oplossingen uitgerold. Dit gebeurt nu niet meer, maar toch treden bepaalde problemen nog steeds op.

De CEO wil een inkoopbeleid waarin praktijken voor inkoopbeslissingen worden gedefinieerd, zodat diensten worden verantwoord en de wildgroei beheersbaar blijft.

Wat moet er gebeuren om het inkoopbeleid af te stemmen op de organisatiestrategie?

- A)** - Een inkoopbeleid definiëren dat het gedrag en de acties van medewerkers stuurt bij het sluiten van overeenkomsten.
  - Inkoopverwachtingen definiëren op basis van strategische doelen en servicemanagementprincipes.
  - Het selectie- en besluitvormingsproces beschrijven.
  - Waar nodig zorgen voor nalevingsnormen en mandaten voor regelgeving en governance.
- B)** - Een officieel document over de inkoopaanpak opstellen, inclusief de ontwikkeling van specificaties en waardeanalyses.
  - Mandaten voor regelgeving en governance opnemen.Een contractbeheerproces implementeren om te waarborgen dat contracten voorzien in wat het bedrijf nodig heeft.
  - Spelregels opstellen op basis van de servicemanagementprincipes.
- C)** - Een inkoopplan opstellen waarin bedrijfsbeleid en -praktijken worden gedefinieerd.
  - De verantwoordelijkheden en activiteiten beschrijven voor de ontwikkeling van specificaties, waardeanalyses en onderhandelingen.
  - Een proces in het leven roepen om het plan opnieuw uit te werken elke keer dat er een nieuwe of gewijzigde dienst wordt overwogen.
  - Het beleid opnieuw uitwerken elke keer dat er een dienst wordt gewijzigd, zodat het beleid aansluit bij wat het bedrijf nodig heeft.
- D)** - Een inkoopbeleid opstellen waarin procedures voor de inkoopaanpak worden beschreven.
  - Inkoopverwachtingen ontwikkelen op basis van de strategische doelen.
  - Het selectie- en besluitvormingsproces beschrijven.
  - Toestaan dat de CEO eigenaar wordt van het beleid en dit opnieuw uitwerkt elke keer dat een dienst wordt gewijzigd, zodat het beleid aansluit bij wat het bedrijf nodig heeft.

- A)** Correct. Alle details met betrekking tot de reikwijdte en het doel van een inkoopbeleid zijn juist. Bovendien worden de specifieke inkoopuitdagingen van het bedrijf aangepakt, evenals de wens van de CEO om een inkoopbeleid uit te werken waarin principes en praktijken voor inkoopbeslissingen worden gedefinieerd, zodat diensten worden verantwoord en de wildgroei beheersbaar blijft. En dat allemaal terwijl het beleid ook de organisatiestrategie en behoeften van de consument weerspiegelt. (Literatuur: A, Hoofdstuk 16.3)
- B)** Incorrect. Het inkoopbeleid vormt een gedragscode die is gedefinieerd als een set gerelateerde beleidsregels voor elk aspect van de aanpak voor inkoopdiensten en serviceproviders. Bovendien moet het beleid worden gebaseerd op de servicemanagementprincipes. Het beleid wordt echter niet gebruikt om activiteiten zoals de ontwikkeling van specificaties, waardeanalyses, onderzoek naar leveranciers, en dergelijke te sturen. Dergelijke details moeten namelijk deel uitmaken van een inkoopplan, niet van een inkoopbeleid. Bovendien moet één persoon eigenaar zijn van het beleid (en daarmee tevens verantwoordelijk zijn voor het beleid), dus de suggestie dat het team eigenaar is, is onjuist. Verder kan het beleid beter niet bij elke organisatorische verandering worden aangepast, maar alleen wanneer dit echt nodig is. Beleidsregels zijn de overkoepelde regels die de basis vormen voor processen die opnieuw moeten worden ontwikkeld als reactie op wijzigingen. Dit antwoord is ook erg algemeen en gaat niet in op details zoals een aanpak voor de huidige uitdagingen en de zorgen van de CEO.
- C)** Incorrect. Deze elementen hebben geen betrekking op het inkoopbeleid, maar op een breder inkoopplan. Ook is de suggestie onjuist dat het beleid gedetailleerde inkoopactiviteiten moet bevatten. Een beleid is een middel om de koers van de organisatie te bepalen, en hoeft niet constant in ontwikkeling te zijn. Het is beter om processen en procedures regelmatig te beoordelen als reactie op veranderende requirements.
- D)** Incorrect. Een inkoopbeleid wordt inderdaad ontwikkeld om te voorzien in een koers, overkoepelende richtlijnen en inkoopverwachtingen. Het beleid hoeft echter geen gedetailleerde procedures te bevatten. Het is ook niet acceptabel om specifieke details als een selectie- en besluitvormingsproces te definiëren in het beleid. Het beleid omvat echter wel principes voor regelgeving en governance. Het zou ongepast zijn als iemand op CEO-niveau eigenaar en beheerder van het beleid zou zijn.

# Evaluatie

De juiste antwoorden op de vragen in dit voorbeeldexamen staan in onderstaande tabel.

Vraag	Antwoord	Vraag	Antwoord
1	C	16	B
2	B	17	A
3	C	18	C
4	A	19	C
5	D	20	B
6	B	21	B
7	D	22	A
8	D	23	B
9	A	24	D
10	C	25	A
11	A	26	C
12	C	27	A
13	B	28	B
14	D	29	A
15	A	30	A







Driving Professional Growth

**Contact EXIN**

[www.exin.com](http://www.exin.com)