



Egzamin MSP® Foundation

Egzamin przykładowy 2

Odpowiedzi i uzasadnienia

1 QA0102 — Zarządzanie jakością i nadzorem

C

Zapamiętać pryncypia zarządzania nadzorem.

- a) Nieprawidłowa. „Tworzenie wspierającej kultury” jest pryncypium zarządzania ryzykami (sekcja 11.1.2).
- b) Nieprawidłowa. „Koncentracja na korzyściach i zagrożeniach dla nich” jest pryncypium zarządzania programem (sekcja 2.2.4).
- c) Prawidłowa. Nadzór jest najbardziej efektywny wtedy, gdy podejmowane są odpowiednie działania następcze dla rozwiązania wszelkich poważnych zagadnień zidentyfikowanych w czasie zaplanowanych działań nadzorczych (sekcja 12.3.1.5).
- d) Nieprawidłowa. Utrzymywanie równowagi pomiędzy tempem zmian oferowanym przez proces Dostarczanie Potencjału a poziomem zmian, z jakim obszary działalności operacyjnej mogą sobie skutecznie poradzić, jest głównym pryncypium procesu Zarządzanie Transzami (sekcja 16.1).

2 VS0203 — Wizja

D

Identyfikować typową zawartość deklaracji wizji.

- a) Nieprawidłowa. Definicje udoskonaleń bardziej prawdopodobnie znajdują się w profilach korzyści, które wspólnie definiują wszystkie korzyści (dodatek A.4.1), natomiast deklaracja wizji powinna być krótka i zapadająca w pamięć (dodatek A.4.28).
- b) Nieprawidłowa. Najprawdopodobniej opisuje to model docelowy będący projektem przyszłej organizacji, opracowanym na podstawie deklaracji wizji (sekcja 8.1), natomiast deklaracja wizji to „artystyczna impresja” dotycząca przyszłości (dodatek A.4.28).
- c) Nieprawidłowa. Opisuje mapę korzyści prezentującą sekwencyjny ciąg związków pomiędzy wynikami projektów, potencjałami, rezultatami i korzyściami (dodatek A.4.3), a takie informacje nie należą do deklaracji wizji (dodatek A.4.28).
- d) Prawidłowa. Deklaracja wizji powinna zawierać krótką, zapadającą w pamięć i jasną definicję końcowego celu programu, postrzeganą jako „artystyczna impresja” (dodatek A.4.28).

3 RM0102 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

D

Zapamiętać zdefiniowane reakcje na ryzyko.

- a) Nieprawidłowa. Oczekuje się, że wszystkie osoby zaangażowane w zarządzanie ryzykami w ramach programu będą przestrzegać strategii zarządzania ryzykami, ale nie jest to jedna ze zdefiniowanych reakcji na pojawiające się szanse (tabela 11.1).
- b) Nieprawidłowa. Każdemu rodzajowi ryzyka, w przypadku którego podejmowane są czynności w reakcji na ryzyko, należy przypisać co najmniej jednego wykonawcę reakcji na ryzyko (sekcja 11.3.3.4), ale przypisanie wykonawcy reakcji na ryzyko nie jest jedną ze zdefiniowanych reakcji na szansę (tabela 11.1).
- c) Nieprawidłowa. Mapa korzyści może być przydatna w identyfikowaniu ryzyk, ponieważ ilustruje zależności między korzyściami a wynikami projektu (dodatek A), ale nie jest jedną ze zdefiniowanych reakcji na szansę (tabela 11.1).
- d) Prawidłowa. Przeniesienie ryzyka (zagrożenia lub szansy) jest jedną ze zdefiniowanych reakcji na szansę (tabela 11.1).

4 BM0206.2 — Zarządzanie korzyściami

A

Identyfikować obszary koncentracji kierownika programu w temacie zarządzania korzyściami.

- a) Prawidłowa. Kierownik programu koncentruje się na przygotowaniu planu realizacji korzyści w porozumieniu z innymi rolami (tabela 7.3).
- b) Nieprawidłowa. Właściciel programu zatwierdza plan realizacji korzyści (tabela A.3), ale nie koncentruje się na jego przygotowaniu.
- c) Nieprawidłowa. Jest to rola opcjonalna (sekcja 4.13), która w razie zastosowania zapewnia nadzór i ogólny zarys planu realizacji korzyści, ale nie koncentruje się na jego opracowaniu.
- d) Nieprawidłowa. Biuro programu monitoruje postępy w realizacji korzyści względem planu (tabela 7.3), ale nie koncentruje się na opracowywaniu tego planu.

5 TF0204 — Przebieg transformacji (FA – FF)

B

Identyfikować przeznaczenie procesu Definiowanie Programu.

- a) Nieprawidłowa. Strategie ładu programu są opracowywane dopiero w procesie Definiowanie Programu (sekcja 15.1).
- b) Prawidłowa. Strategie ładu programu są opracowywane w procesie Definiowanie Programu (sekcja 15.1).
- c) Nieprawidłowa. Strategie ładu programu mogą mieć wpływ na sposób rozpoczynania projektów (sekcja 17.2), ale są one opracowywane w procesie Definiowanie Programu.
- d) Nieprawidłowa. Strategie ładu programu są opracowywane w procesie Definiowanie Programu, przed rozpoczęciem procesu Realizowanie Korzyści (rysunek 15.1).

6 PL0203.4 — Planowanie i kontrola

A

Identyfikować obszary koncentracji biura programu w temacie ładu planowanie i kontrola.

- a) Prawidłowa. Biuro programu koncentruje się na ustanowieniu i obsłudze systemów, procedur i standardów zarządzania informacjami oraz konfiguracją programu (tabela 9.1).
- b) Nieprawidłowa. Właściciel programu autoryzuje strategię zarządzania zasobami, strategię monitorowania i kontroli, dossier projektów, plan programu oraz wymagane działania w zakresie monitorowania i kontroli, ale nie tworzy i nie obsługuje systemów zarządzania informacjami i konfiguracją programu. Na tych zagadnieniach koncentruje się biuro programu (tabela 9.1).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik realizacji korzyści zapewnia nadzór i ogólny zarys planu realizacji korzyści (sekcja 4.13) oraz korzysta z informacji pochodzących z systemów zarządzania informacjami i konfiguracją programu, ale nie obsługuje tych systemów.
- d) Nieprawidłowa. Zespoły projektowe współpracują z biurem programu (dodatek C.5.1), ale biuro programu skupia się na tworzeniu i obsłudze systemów zarządzania informacjami i konfiguracją programu (tabela 9.1).

7 PT0202.1 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

C

Identyfikować opis programu.

- a) Nieprawidłowa. Chociaż program wymaga, aby jego projekty przynosiły zamierzone wyniki, ten opis najlepiej pasuje do projektu (tabela B.2).
- b) Nieprawidłowa. To opis zwykłej działalności biznesowej (Glosariusz).
- c) Prawidłowa. To opis programu (sekcja 7.2).
- d) Nieprawidłowa. Wszystkie aktualne i przyszłe działania mające na celu osiągnięcie zmian tworzą portfel korporacyjny (sekcja 7.2).

8 OP0202.2 — Organizacja i biuro programu

D

Identyfikować odpowiedzialności rady programu.

- a) Nieprawidłowa. Kierownik programu jest odpowiedzialny za zarządzanie zewnętrznymi dostawcami programu (sekcja 4.8.1).
- b) Nieprawidłowa. Grupa sponsorująca aprobuje propozycję właściciela programu dotyczącą zamknięcia programu (sekcja 19.3).
- c) Nieprawidłowa. Właściciel programu zleca przeglądy nadzorcze i audyty (sekcja 4.6.1).
- d) Prawidłowa. Członkowie rady programu są odpowiedzialni za zapewnienie realizacji programu w ramach uzgodnionych parametrów (sekcja 4.7.1).

9 PL0101 — Planowanie i kontrola

A

Zapamiętać definicję zasobu.

- a) Prawidłowa. 1 to prawda. Zasoby programu obejmują ludzi, aktywa, materiały, fundusze i usługi (sekcja 9.2.1). 2 to fałsz. To minimalizowanie współdzielenia zasobów pomiędzy projektami będzie pomocne w unikaniu występowania tzw. wąskich gardeł (sekcja 9.2.1).
- b) Nieprawidłowa. 1 to prawda. Zasoby programu obejmują ludzi, aktywa, materiały, fundusze i usługi (sekcja 9.2.1). 2 to fałsz. To minimalizowanie współdzielenia zasobów pomiędzy projektami będzie pomocne w unikaniu występowania tzw. wąskich gardeł (sekcja 9.2.1).
- c) Nieprawidłowa. 1 to prawda. Zasoby programu obejmują ludzi, aktywa, materiały, fundusze i usługi (sekcja 9.2.1). 2 to fałsz. To minimalizowanie współdzielenia zasobów pomiędzy projektami będzie pomocne w unikaniu występowania tzw. wąskich gardeł (sekcja 9.2.1).
- d) Nieprawidłowa. 1 to prawda. Zasoby programu obejmują ludzi, aktywa, materiały, fundusze i usługi (sekcja 9.2.1). 2 to fałsz. To minimalizowanie współdzielenia zasobów pomiędzy projektami będzie pomocne w unikaniu występowania tzw. wąskich gardeł (sekcja 9.2.1).

10 TF0205 — Przebieg transformacji (FA – FF)

C

Identyfikować przeznaczenie procesu Zarządzanie Transzami.

- a) Nieprawidłowa. Ład programu nie jest opracowywany przed procesem Definiowanie Programu (sekcja 15.1), i jest wdrażany w procesie Zarządzanie Transzami (sekcja 16.1).
- b) Nieprawidłowa. Ład programu jest opracowywany w procesie Definiowanie Programu (sekcja 15.1), ale wdrażany w procesie Zarządzanie Transzami (sekcja 16.1).
- c) Prawidłowa. Ład programu jest wdrażany w procesie Zarządzanie Transzami (sekcja 16.1).
- d) Nieprawidłowa. Zarządzanie programem jest wdrażane w procesie Zarządzanie Transzami (sekcja 16.1).

11 BL0101 — Projektowanie i dostarczanie modelu docelowego

B

Zapamiętać definicję każdego z czterech elementów modelu POTI.

- a) Nieprawidłowa. Analiza opcji obejmuje ocenę alternatywnych sposobów tworzenia lub uzyskiwania wyników opisanych w modelu docelowym (sekcja 8.3.1), ale nie wchodzi ona w skład modelu POTI (sekcja 8.2).
- b) Prawidłowa. „O” w nazwie modelu POTI oznacza strukturę organizacyjną (ang. organizational structure) i obejmuje poziomy zatrudnienia, role, wymagane umiejętności, kulturę organizacyjną, łańcuch dostaw i styl (sekcja 8.2).
- c) Nieprawidłowa. Skuteczne zarządzanie szansami można osiągnąć poprzez zaklasyfikowanie wszystkich szans jako korzyści (sekcja 11.2.7), ale nie jest to częścią modelu POTI (sekcja 8.2).
- d) Nieprawidłowa. Zarys programu określa zarys wizji (sekcja 14.1), ale nie jest to częścią modelu POTI (sekcja 8.2).

12 BC0204.1 — Uzasadnienie biznesowe

B

Identyfikować główne obszary koncentracji właściciela programu w temacie ładu uzasadnienie biznesowe.

- a) Nieprawidłowa. Biuro programu koncentruje się na wspieraniu właściciela programu w przygotowywaniu i uaktualnianiu uzasadnienia biznesowego, ale to właściciel programu koncentruje się na inicjowaniu niezależnych przeglądów nadzorczych zasadności uzasadnienia biznesowego (tabela 10.2).
- b) Prawidłowa. Właściciel programu koncentruje się na inicjowaniu niezależnych przeglądów nadzorczych zasadności uzasadnienia biznesowego (tabela 10.2).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik programu koncentruje się na przygotowaniu uzasadnienia biznesowego (tabela 10.2), ale to właściciel programu koncentruje się na inicjowaniu niezależnych przeglądów nadzorczych zasadności uzasadnienia biznesowego (tabela 10.2).
- d) Nieprawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na identyfikowaniu ryzyk operacyjnych w uzasadnieniu biznesowym, ale to właściciel programu koncentruje się na inicjowaniu niezależnych przeglądów nadzorczych zasadności uzasadnienia biznesowego (tabela 10.2).

13 TF0201.2 — Przebieg transformacji (FA – FF)

C

Identyfikować przeznaczenie zarysu programu.

- a) Nieprawidłowa. Plan realizacji korzyści jest używany do śledzenia realizacji korzyści w programie oraz ustalenia przeglądów kontrolnych, ale nie do oceny prawdopodobnej zasadności i wykonalności (dodatek A.4.4.1).
- b) Nieprawidłowa. Plan programu jest używany do kontrolowania i śledzenia postępów dostarczania programu i osiągania rezultatów, ale nie do oceny prawdopodobnej zasadności i wykonalności (dodatek A.4.17.1).
- c) Prawidłowa. Zarys programu jest używany do oceny zasadności i wykonalności programu (dodatek A.4.13.1) oraz przedstawia ogólne uzasadnienie biznesowe (sekcja 10.2.2).
- d) Nieprawidłowa. Plan przygotowania programu precyzuje, jak realizowany będzie proces Definiowanie Programu, ale nie ocenia zasadności i wykonalności tego programu (dodatek A.4.18.1).

14 BM0202.1 — Zarządzanie korzyściami

C

Identyfikować przeznaczenie zarządzania korzyściami.

- a) Nieprawidłowa. To jest przeznaczenie zarządzania ryzykami (sekcja 11.1).
- b) Nieprawidłowa. To jest przeznaczenie zarządzania jakością i nadzorem (sekcja 12.2).
- c) Prawidłowa. To jest przeznaczenie zarządzania korzyściami (sekcja 7.1).
- d) Nieprawidłowa. To jest aspekt angażowania interesariuszy (sekcja 6.6).

15 QA0204.1 — Zarządzanie jakością i nadzorem

B

Identyfikować główne obszary koncentracji właściciela programu w temacie ładu zarządzanie jakością i nadzorem.

- a) Nieprawidłowa. Architekt dziedzinowy może udzielać porad eksperckich (sekcja 4.13), ale nie zatwierdza ustaleń dotyczących ładu na potrzeby informacji o programie – jest to zadanie właściciela programu (tabela 12.1).
- b) Prawidłowa. Właściciel programu konsultuje się z grupą sponsorującą w sprawie podejścia do nadzoru programu, a następnie zatwierdza strategię zarządzania informacjami, która opisuje ustalenia dotyczące ładu na potrzeby informacji o programie (tabela 12.1).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik programu opracowuje ustalenia dotyczące ładu. Właściciel programu zatwierdza strategię zarządzania informacjami, która opisuje ustalenia dotyczące ładu na potrzeby informacji o programie (tabela 12.1).
- d) Nieprawidłowa. Biuro programu mogłoby być zaangażowane we wspieranie ustaleń dotyczących ładu na potrzeby informacji o programie, ale właściciel programu je zatwierdza zgodnie z opisem w strategii zarządzania informacjami (tabela 12.1).

16 VS0201.2 — Wizja

D

Określać charakterystykę dobrej deklaracji wizji.

- a) Nieprawidłowa. Deklaracja wizji powinna być łatwa do zrozumienia przez szeroki wachlarz interesariuszy (sekcja 5.2).
- b) Nieprawidłowa. Deklaracja wizji powinna być krótka i zapadająca w pamięć (sekcja 5.2).
- c) Nieprawidłowa. Deklaracja wizji powinna opisywać oczekiwaną przyszłość z punktu widzenia interesów kluczowych interesariuszy. Główne korzyści powinny dać się wywnioskować (sekcja 5.2).
- d) Prawidłowa. W deklaracji wizji należy unikać dat docelowych z wyjątkiem sytuacji, w których wizja jest rzeczywiście uzależniona od terminów (sekcja 5.2).

17 TF0101 — Przebieg transformacji (FA – FF)

D

Zapamiętać kolejność procesów przebiegu transformacji.

- a) Nieprawidłowa. Proces Zarządzanie Transzami następuje po procesie Definiowanie Programu (rysunek 13.1).
- b) Nieprawidłowa. Proces Dostarczanie Potencjału odbywa się równolegle z procesem Realizacja Korzyści, a oba te procesy następują po procesie Definiowanie Programu (rysunek 13.1).
- c) Nieprawidłowa. Proces Realizacja Korzyści odbywa się równolegle z procesem Dostarczanie potencjału, a oba te procesy następują po procesie Definiowanie Programu (rysunek 13.1).
- d) Prawidłowa. Proces Definiowanie Programu następuje bezpośrednio po procesie Identyfikowanie Programu (rysunek 13.1).

18 OP0201 — Organizacja i biuro programu

B

Identyfikować przeznaczenie struktury organizacyjnej.

- a) Nieprawidłowa. Uzasadnienie biznesowe koncentruje się na zasadności programu, który nie zawierałby informacji na temat obowiązków związanych z zarządzaniem zmianą biznesową (dodatek A.4.6.2).
- b) Prawidłowa. Obowiązki w zakresie zarządzania zmianą biznesową stanowią część zarządzania programem, w przypadku którego role i obowiązki są zapisane w strukturze organizacyjnej (dodatek A.4.12.1).
- c) Nieprawidłowa. Plan zarządzania informacjami ustanawia terminy służące wdrożeniu oraz zarządzaniu strategią zarządzania informacjami (dodatek A.4.7.2).
- d) Nieprawidłowa. Chociaż większość planu będzie realizowana przez personel zarządzający zmianą biznesową, nie są w nim dokumentowane obowiązki personelu (dodatek A.4.4.2).

19 RM0103.1 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

C

Zapamiętać cztery perspektywy zarządzania ryzykami.

- a) Nieprawidłowa. Zarządzanie finansowe jest możliwym źródłem ryzyka w programie, ale perspektywa „finansowa” nie jest jedną z organizacyjnych perspektyw zarządzania ryzykami; są to perspektywy: strategiczna, programu, działalności operacyjnej i projektu (sekcja 11.1.1).
- b) Nieprawidłowa. Poziom dojrzałości organizacyjnej w realizacji programu można ocenić za pomocą modelu P3M3, a efektywność zmierzyć na podstawie 7 perspektyw (sekcja 12.3.2.4). „Dojrzałość” nie jest jednak jedną z perspektyw organizacyjnych zarządzania ryzykami (sekcja 11.1.1).
- c) Prawidłowa. „Strategiczna” jest jedną z perspektyw organizacyjnych zarządzania ryzykami (sekcja 11.1.1).
- d) Nieprawidłowa. Zarządzanie korzyściami jest możliwym źródłem ryzyka w programie, ale perspektywa „korzyści” nie jest jedną z organizacyjnych perspektyw zarządzania ryzykami (sekcja 11.1.1).

20 LS0201.5 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

D

Identyfikować przeznaczenie profili interesariuszy.

- a) Nieprawidłowa. Kierownik programu opracowuje i utrzymuje profile interesariuszy (tabela 6.5).
- b) Nieprawidłowa. Odbywa się to przed utworzeniem profili interesariuszy (sekcja 6.6.1).
- c) Nieprawidłowa. Jest to jeden z elementów roli właściciela programu (tabela 6.5), ale nie wyjaśnia przeznaczenia profili interesariuszy.
- d) Prawidłowa. Zebranie takich informacji w jednym miejscu może ujawnić ważne spostrzeżenia dotyczące interesariuszy programu (sekcja 6.6.2).

21 VS0101 — Wizja

B

Zapamiętać definicję deklaracji wizji.

- a) Nieprawidłowa. Deklaracja wizji jest opisem wysokiego poziomu. To model docelowy zawiera szczegóły. Zob. 5.1.
- b) Prawidłowa. Deklaracja ta zawiera wizję, która jest obrazem lepszej przyszłości. Zob. 5.1.
- c) Nieprawidłowa. Zarys programu jest używany do oceny zasadności i wykonalności programu. Zob. A.4.13.
- d) Nieprawidłowa. Strategia angażowania interesariuszy tworzy ramy, które umożliwią skuteczne angażowanie interesariuszy i komunikację z nimi. Zob. A.4.26.

22 PT0204.1 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

D

Identyfikować czynniki wyzwalające w programach ukierunkowanych wizją.

- a) Nieprawidłowa. Podejście odgórne mające wpływ na działalność operacyjną wielu jednostek funkcjonalnych organizacji opisuje czynnik wyzwalający w programie ukierunkowanym wizją (sekcja 1.6).
- b) Nieprawidłowa. Przełożenie priorytetów politycznych na zmiany w organizacji opisuje czynnik wyzwalający w programie ukierunkowanym wizją (sekcja 1.6).
- c) Nieprawidłowa. Rozwój nowych produktów i usług koncentrujących się na innowacjach lub możliwościach oferowanych przez otoczenie biznesowe opisuje czynnik wyzwalający w programie ukierunkowanym wizją (sekcja 1.6).
- d) Prawidłowa. Wymóg ten opisuje czynnik wyzwalający w programie wyłaniającym się (sekcja 1.6).

23 LS0206.2 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

A

Identyfikować współuczestniczące podejścia do komunikacji.

- a) Prawidłowa. Warsztaty są kanałami komunikacji, które wymagają aktywnego udziału interesariuszy (sekcja 6.6.4.2).
- b) Nieprawidłowa. Komunikat prasowy jest niewspółuczestniczącym kanałem komunikacji (sekcja 6.6.4.2).
- c) Nieprawidłowa. Nieruchomy lub obrotowy ekran stanowiący część wystawy na terenie obiektu jest niewspółuczestniczącym kanałem komunikacji (sekcja 6.6.4.2).
- d) Nieprawidłowa. Filmy wideo są niewspółuczestniczącymi kanałami komunikacji (sekcja 6.6.4.2).

24 PT0205.3 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

A

Identyfikować odpowiedzialności kierownika zmiany biznesowej dotyczące ładu.

- a) Prawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na wdrażaniu mechanizmów kontrolnych programu zgodnie z założeniami ustaleń dotyczących ładu tam, gdzie wpływają one na działalność operacyjną (tabela 3.3).
- b) Nieprawidłowa. Kierownik programu wdraża strategię ładu, ale kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na ustaleniach dotyczących ładu tam, gdzie wpływają one na działalność operacyjną (tabela 3.3).
- c) Nieprawidłowa. Biuro programu koncentruje się na odpowiednim stosowaniu ustaleń dotyczących ładu w imieniu kierownika programu, ale kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na ustaleniach dotyczących ładu tam, gdzie wpływają one na działalność operacyjną (tabela 3.3).
- d) Nieprawidłowa. Właściciel programu koncentruje się na zatwierdzaniu i zgodności programu ze strategiami ładu, ale kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na ustaleniach dotyczących ładu tam, gdzie wpływają one na działalność operacyjną (tabela 3.3).

25 PL0205 — Planowanie i kontrola

A

Identyfikować jeden z trzech rodzajów zależności, jakimi należy zarządzać w trakcie programu.

- a) Prawidłowa. Zależności pomiędzy programami i projektami to zależności, które są zewnętrzne dla danego programu. Pozostają one jednak wewnątrz obszaru środowiska zarządzania programami oraz projektami danej organizacji i najprawdopodobniej są związane z zakresem innego programu lub istnieją wewnątrz portfela korporacyjnego (sekcja 9.3.2).
- b) Nieprawidłowa. Zależności, jakimi można zarządzać w granicach programu, są wewnętrznymi zależnościami w ramach programu (sekcja 9.3.2).
- c) Nieprawidłowa. Zewnętrzne zależności poza środowiskiem programu to zależności, które wykraczają poza granice wszystkich programów danej części organizacji, czy też nawet innych organizacji. Są to zależności poza kontrolą środowiska zarządzania programem, np. w biznesowej działalności operacyjnej, u partnerów, czy wynikające z zewnętrznych czynników takich jak legislacja, decyzje strategiczne i zatwierdzenia (sekcja 9.3.2).
- d) Nieprawidłowa. Zależności odzwierciedlające wzajemną zależność projektów są wewnętrznymi zależnościami w ramach programu (sekcje 9.3.2 i 9.2.4).

26 BC0201 — Uzasadnienie biznesowe

A

Identyfikować typową zawartość uzasadnienia biznesowego.

- a) Prawidłowa. Uzasadnienie biznesowe zawiera informacje o korzyściach (sekcja 10.1).
- b) Nieprawidłowa. Zakres obowiązków członków zespołu zarządzającego programem jest opisany w strukturze organizacyjnej (dodatek A.4.12.2).
- c) Nieprawidłowa. Proces eskalacji ryzyk znajduje się w strategii zarządzania ryzykami (dodatek A.4.24.2).
- d) Nieprawidłowa. Strategia zarządzania informacjami zawierałaby wytyczne dotyczące poufności, do których należy się stosować w przypadku uzasadnienia biznesowego (dodatek A.4.8.2).

27 QA0202.3 — Zarządzanie jakością i nadzorem

C

Identyfikować przeznaczenie zarządzania konfiguracją.

- a) Nieprawidłowa. Zarządzanie procesami w programie zapewnia wdrożenie procesów z zachowaniem odpowiedniego poziomu specyfikacji i dyscypliny, aby praca została wykonana (sekcja 12.2.2.4).
- b) Nieprawidłowa. Skuteczne zarządzanie łańcuchami dostaw zapewnia zdolność do zwinnego i elastycznego dostarczania tytu zasobów i usług, ilu program potrzebuje, i wtedy, kiedy ich potrzebuje (sekcja 12.2.2.2).
- c) Prawidłowa. Zarządzanie konfiguracją obejmuje śledzenie zarówno współzależności pomiędzy aktywami, jak również samych aktywów (sekcja 12.2.2.6). Jest ono związane z tworzeniem, utrzymywaniem i kontrolowaną zmianą konfiguracji (Glosariusz).
- d) Nieprawidłowa. Zarządzanie informacjami w programie zapewnia właściwą informację, we właściwym formacie, właściwym osobom i we właściwym czasie (sekcja 12.2.2.5).

28 TF0208 — Przebieg transformacji (FA – FF)

C

Identyfikować testy dotyczące zamykania programu.

- a) Nieprawidłowa. Jeżeli uzasadnienie biznesowe nie jest już zasadne, może to wskazywać, że program nie ma już sensu biznesowego i nie jest uzasadnione kontynuowanie programu do zamierzonego punktu końcowego. Może to być powód przedwczesnego zamknięcia (sekcja 19.1).
- b) Nieprawidłowa. Nie jest wymagane ukończenie realizacji korzyści przed zamknięciem programu. Działalność związana z realizacją korzyści po zakończeniu programu może być zarządzana jako osobny zestaw prac, przydzielony obszarowi zwykłej działalności biznesowej lub portfelowi korporacyjnemu (sekcja 19.1).
- c) Prawidłowa. „Dostarczenie modelu docelowego” jest jednym z testów sprawdzających, czy program może zostać zamknięty (sekcja 19.1). Potencjał, jaki dostarczy program, zdefiniowany jest w modelu docelowym (sekcja 2.2.6).
- d) Nieprawidłowa. Chociaż zamknięcie programu może zostać zaplanowane w dowolnym momencie po zakończeniu ostatniego projektu, po dostarczeniu potencjału czas jego zakończenia będzie zależał od poziomu wsparcia niezbędnego do zapewnienia pełnego ugruntowania nowego środowiska operacyjnego (sekcja 19.1).

29 PT0203 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

A

Identyfikować elementy środowiska zarządzania programami.

- a) Prawidłowa. „Wymagania dotyczące zgodności ze standardami branżowymi lub przepisami” są czynnikiem sprawczym zmian, które prawdopodobnie spowodują wdrożenie podejścia do zarządzania programem (rysunek 1.3).
- b) Nieprawidłowa. Szanse na dalsze korzyści mogą zostać zrealizowane w trakcie trwania programu (sekcja 7.2), a zatem nie wymagają one wdrożenia podejścia do zarządzania programem, ponieważ takie podejście już istnieje.
- c) Nieprawidłowa. Dostosowanie istniejących samodzielnych projektów, które nie są dobrze dopasowane pod względem strategicznym, prawdopodobnie będzie stanowić część działań wykonywanych w celu dostosowania do celów strategicznych lub dopasowania do nowego programu (sekcja 8.3.3), ale prawdopodobnie nie doprowadzi do wdrożenia podejścia do zarządzania programem.
- d) Nieprawidłowa. Jeżeli obecne ustalenia dotyczące zarządzania konfiguracją są nieskuteczne, muszą być starannie opracowane, aby zapewnić ich skuteczne działanie (sekcja 11.7), ale jest mało prawdopodobne, aby doprowadziło to do wdrożenia podejścia do zarządzania programem.

30 BL0203.1 — Projektowanie i dostarczanie modelu docelowego

C

Identyfikować główne obszary koncentracji właściciela programu w zakresie projektowania i dostarczania modelu docelowego.

- a) Nieprawidłowa. Jest to obszar koncentracji kierownika zmiany biznesowej (tabela 8.1).
- b) Nieprawidłowa. Jest to obszar koncentracji biura programu (tabela 8.1).
- c) Prawidłowa. Jest to obszar koncentracji właściciela programu (tabela 8.1).
- d) Nieprawidłowa. Jest to obszar koncentracji kierownika programu (tabela 8.1).

31 TF0202.1 — Przebieg transformacji (FA – FF)

A

Identyfikować przeznaczenie planu przygotowania programu.

- a) Prawidłowa. Plan przygotowania programu dla procesu Definiowanie Programu jest opracowywany po to, aby grupa sponsorująca była świadoma kosztów, terminów i zasobów wymaganych do zrealizowania następnej części programu, i skłonna się na nie zgodzić (sekcja 14.6).
- b) Nieprawidłowa. Dokument definiujący program jest używany do skonsolidowania lub podsumowania informacji służących do definiowania programu (dodatek A.4.15.1) i jest opracowywany podczas realizacji procesu Definiowanie programu.
- c) Nieprawidłowa. Zarys programu jest używany do oceny zasadności i wykonalności programu (dodatek A.4.13.1) i obejmuje cały program, a nie tylko proces Definiowanie programu.
- d) Nieprawidłowa. Plan zarządzania zasobami przedstawia ustalenia dotyczące wdrażania strategii zarządzania zasobami (dodatek A.4.22.1).

32 LS0204 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

C

Identyfikować odpowiedni poziom angażowania interesariuszy.

- a) Nieprawidłowa. W przypadku interesariuszy o niskim poziomie wpływu na program i średnim zainteresowaniu programem tryb angażowania będzie prawdopodobnie wymagał utrzymania ich zainteresowania lub informowania ich na bieżąco (rysunek 6.4).
- b) Nieprawidłowa. W przypadku interesariuszy o niskim poziomie wpływu na program i niskim zainteresowaniu programem tryb angażowania będzie prawdopodobnie wymagał informowania ich na bieżąco (rysunek 6.4).
- c) Prawidłowa. W przypadku interesariuszy o dużym wpływie na program i dużym zainteresowaniu programem tryb angażowania będzie prawdopodobnie miał na celu zapewnienie silnego poparcia (rysunek 6.4).
- d) Nieprawidłowa. W przypadku interesariuszy o średnim poziomie wpływu na program i średnim zainteresowaniu programem tryb angażowania będzie prawdopodobnie obejmować aktywne konsultacje lub podtrzymywanie zainteresowania (rysunek 6.4).

33 TF0203 — Przebieg transformacji (FA – FF)

A

Identyfikować przeznaczenie procesu Identyfikowanie Programu.

- a) Prawidłowa. Pomysł jest przekształcany w konkretną koncepcję biznesową w procesie Identyfikowanie Programu (sekcja 14.1).
- b) Nieprawidłowa. Zgodnie z procesem Definiowanie Programu konkretna koncepcja biznesowa opisana w zarysie programu jest wykorzystywana jako punkt wyjścia dla opracowania bardziej szczegółowych informacji definiujących program (sekcja 15.1).
- c) Nieprawidłowa. Zarządzanie Transzami jest procesem, w którym wdrażany jest ład programu (sekcja 16.1), po dokładniejszym określeniu koncepcji biznesowej.
- d) Nieprawidłowa. Koncepcja biznesowa zostanie rozwinięta do pełnej definicji programu w procesie Definiowanie Programu (sekcja 15.1), przed rozpoczęciem procesu Realizowanie Korzyści.

34 RM0204.4 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

B

Identyfikować przeznaczenie raportowania postępów w ramach zarządzania ryzykami.

- a) Nieprawidłowa. Strategia zarządzania ryzykami definiuje podejście programu do zarządzania ryzykami (dodatek A.4.24.1), ale nie zawiera wszystkich informacji niezbędnych do monitorowania ogólnych trendów dotyczących ryzyka.
- b) Prawidłowa. Programy korzystają z raportów postępów (w postaci oddzielnych dokumentów lub dokumentów włączonych do innych raportów) na potrzeby monitorowania ogólnych trendów dotyczących ryzyk i zagadnień w całym programie (sekcja 11.2.11).
- c) Nieprawidłowa. Zarysy projektów są opracowywane przez program, aby zapewnić każdemu projektowi całościowe i szybkie uruchomienie (sekcja 9.2.4).
- d) Nieprawidłowa. Rejestr ryzyk jest wykorzystywany do rejestrowania ryzyk i aktywnego zarządzania ryzykami programu (dodatek A.4.25.1). Informacje w rejestrze ryzyk powinny być zagregowane i przeanalizowane, aby umożliwić monitorowanie ogólnych trendów dotyczących ryzyka.

35 BC0203 — Uzasadnienie biznesowe

D

Identyfikować rodzaje kosztów w programie.

- a) Nieprawidłowa. Koszty przejścia do nowego stanu to koszty ponoszone w czasie wprowadzania wyników projektów w biznesową działalność operacyjną, aż do chwili ugruntowania nowych praktyk. Nie obejmują one kosztów wytworzenia wyników (tabela 10.1).
- b) Nieprawidłowa. Koszty realizacji korzyści to koszty ustanawiania i wdrażania pomiaru, monitorowania i raportowania realizacji korzyści. Nie obejmują one kosztów wytworzenia wyników (tabela 10.1).
- c) Nieprawidłowa. Są to np. koszty powiązane z rolami w programie, jednak nie obejmują one kosztów poniesionych przez projekty (tabela 10.1).
- d) Prawidłowa. Koszty ponoszone przez projekty w związku z pozyskiwaniem i dostarczaniem wyników są czasami określane jako koszty inwestycji lub rozwoju (tabela 10.1). Wyniki projektów umożliwiają realizację potencjału zdefiniowanego w modelu docelowym (sekcja 17.1).

36 PT0103 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

C

Zapamiętać trzy kluczowe elementy każdej organizacji dopasowywane przez zarządzanie programami.

- a) Nieprawidłowa. Realizacja korzyści jest celem tematu Zarządzanie korzyściami (sekcja 7.1) i stanowi jeden z elementów strategii korporacyjnej (sekcja 1.3).
- b) Nieprawidłowa. Stan końcowy jest stanem przyszłym, opracowanym w modelu docelowym (sekcja 8.2.2), który ostatecznie staje się środowiskiem zwykłej działalności biznesowej. Nie jest on jednym z kluczowych elementów organizacyjnych dopasowywanych przez zarządzanie programami (sekcja 1.3).
- c) Prawidłowa. Zarządzanie programem obejmuje trzy kluczowe elementy organizacyjne: strategię korporacyjną, mechanizmy wprowadzania zmian oraz środowisko zwykłej działalności biznesowej (sekcja 1.3).
- d) Nieprawidłowa. Właściciel programu odpowiada za utrzymywanie zgodności programu ze strategicznym kierunkiem organizacji (sekcja 4.6.1). Od kompetencji właściciela programu zależy sposób wypełniania przez niego zadań, ale nie jest to jeden z trzech kluczowych elementów (sekcja 1.3).

37 OP0101 — Organizacja i biuro programu

C

Zapamiętać zdefiniowane role w programie.

- a) Nieprawidłowa. To opis roli kierownika programu (sekcja 4.8).
- b) Nieprawidłowa. To opis roli kierownika zmiany biznesowej (sekcja 4.9).
- c) Prawidłowa. To opis roli właściciela programu (sekcja 4.6).
- d) Nieprawidłowa. To opis roli biura programu (sekcja 4.11).

38 VS0202.3 — Wizja

B

Identyfikować obszary koncentracji kierownika zmiany biznesowej dla tematu ładu wizja.

- a) Nieprawidłowa. Kierownik programu koncentruje się na projektowaniu realizacji potencjału zgodnie z deklaracją wizji, ale to kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na wprowadzaniu zmian operacyjnych niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanego stanu końcowego (tabela 5.1).
- b) Prawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na wprowadzaniu zmian operacyjnych niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanego stanu końcowego (tabela 5.1).
- c) Nieprawidłowa. Właściciel programu koncentruje się na zagwarantowaniu, że organizacja jest w stanie osiągnąć proponowaną transformację, ale to kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na wprowadzaniu zmian operacyjnych niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanego stanu końcowego (tabela 5.1).
- d) Nieprawidłowa. Grupa sponsorująca zatwierdza deklarację wizji (sekcja 4.5.2), która zawiera opis celu końcowego programu. To kierownik zmiany biznesowej koncentruje się na wprowadzaniu zmian operacyjnych niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanego stanu końcowego (tabela 5.1).

39 BM0101.1 — Zarządzanie korzyściami

A

Zapamiętać krytyczne testy walidacyjne dla korzyści.

- a) Prawidłowa. „Jak i kiedy będzie dokonywany pomiar osiągania korzyści?” jest krytycznym testem walidacyjnym (sekcja 7.4.2.2).
- b) Nieprawidłowa. Stan obecny jest poziomem odniesienia, z którym porównuje się nowe miary efektywności (sekcja 7.4.3), ale nie jest to jeden z czterech testów krytycznych dla korzyści (sekcja 7.4.2.2).
- c) Nieprawidłowa. Każda korzyść powinna mieć właściciela pochodzącego z działalności operacyjnej, określonego w profilu korzyści (sekcja 7.4.1.3), ale nie jest to jeden z czterech testów krytycznych dla korzyści.
- d) Nieprawidłowa. Zrozumienie wpływu korzyści na interesariuszy jest częścią zarządzania korzyściami (sekcja 7.3.4), ale nie jest to jeden z czterech testów krytycznych dla korzyści (sekcja 7.4.2.2).

40 BL0201 — Projektowanie i dostarczanie modelu docelowego

D

Identyfikować typową zawartość modelu docelowego.

- a) Nieprawidłowa. Model docelowy obejmuje strukturę organizacyjną, poziomy zatrudnienia, role, wymagania dotyczące umiejętności, kulturę organizacyjną, łańcuch dostaw i styl (sekcja 8.2).
- b) Nieprawidłowa. Model docelowy obejmuje procesy, modele biznesowe działalności operacyjnej i funkcji, włączając w to koszty operacyjne i poziomy efektywności (sekcja 8.2).
- c) Nieprawidłowa. Model docelowy obejmuje wymagania dotyczące informacji i danych w odniesieniu do przyszłej biznesowej działalności operacyjnej (sekcja 8.2).
- d) Prawidłowa. Nie jest to część modelu docelowego, który zawiera strukturę organizacyjną dla przyszłej organizacji, a nie dla zespołu programu (punkt 8.2).

41 OP0203.2 — Organizacja i biuro programu

D

Identyfikować odpowiedzialności właściciela programu.

- a) Nieprawidłowa. Biuro programu koordynuje wszelkie działania komunikacyjne (sekcja 4.11), ale to właściciel programu utrzymuje kontakty z najważniejszymi interesariuszami i jest najbardziej skłonny do budowania dobrych relacji z nimi (sekcja 4.6.1).
- b) Nieprawidłowa. Kierownicy zmiany biznesowej zapewniają efektywną komunikację z odpowiednimi obszarami działalności (sekcja 4.9.1), ale to właściciel programu utrzymuje kontakty z najważniejszymi interesariuszami i jest najbardziej skłonny do budowania dobrych relacji z nimi (sekcja 4.6.1).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik programu odpowiada za zarządzanie ogólną komunikacją z interesariuszami (sekcja 4.8.1), ale to właściciel programu utrzymuje kontakty z najważniejszymi interesariuszami i jest najbardziej skłonny do budowania dobrych relacji z nimi (sekcja 4.6.1).
- d) Prawidłowa. Właściciel programu utrzymuje kontakty z najważniejszymi interesariuszami, zapewniając ich zaangażowanie oraz dostarczając im informacje, i jest najbardziej skłonny do budowania dobrych relacji z nimi (sekcja 4.6.1).

42 LS0207.2 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

B

Identyfikować obszary koncentracji kierownika programu w temacie ładu przywództwo i angażowanie interesariuszy.

- a) Nieprawidłowa. Właściciel programu zapewnia stworzenie, wdrożenie i utrzymanie ogólnej strategii angażowania interesariuszy (tabela 6.5).
- b) Prawidłowa. Kierownik programu koncentruje się na opracowywaniu i utrzymywaniu profili interesariuszy (tabela 6.5), które są przygotowywane na podstawie analizy zebranych informacji (sekcja 6.6.2).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik realizacji korzyści zapewnia nadzór nad profilami korzyści oraz ich ogólny zarys (sekcja 4.13), a zatem jest niezależny od ich opracowywania i analizy (sekcja 12.3.1.1).
- d) Nieprawidłowa. Biuro programu utrzymuje informacje dotyczące interesariuszy (tabela 6.5), ale nie koncentruje się na analizie profili interesariuszy.

43 OP0207 — Organizacja i biuro programu

D

Identyfikować przeznaczenie biura programu.

- a) Nieprawidłowa. Inicjowanie przeglądów nadzorczych dotyczących efektywności dostawców jest zadaniem kierownika programu (tabela 12.1).
- b) Nieprawidłowa. Zapewnianie wdrażania wniosków płynących ze zmian biznesowych stanowi zadanie kierownika zmiany biznesowej (tabela 12.1). Biuro programu zapewnia wytyczne i fachową wiedzę, ale nie wdraża udoskonaleń w zakresie zarządzania zmianą (dodatek C.2).
- c) Nieprawidłowa. Za zlecenie przeglądów nadzorczych i audytów odpowiedzialny jest właściciel programu (sekcja 4.6.1).
- d) Prawidłowa. Zapewnienie specjalistycznych umiejętności w ramach programu jest celem biura programu (dodatek C.5.1).

44 RM0101.1 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

A

Identyfikować definicję szansy.

- a) Prawidłowa. Szansa to niepewne zdarzenie, które może mieć pozytywny wpływ na cele lub korzyści (sekcja 11.1 i 11.2.7).
- b) Nieprawidłowa. Zagrożenie to niepewne zdarzenie, które może mieć niekorzystny wpływ na cele lub korzyści (sekcja 11.1).
- c) Nieprawidłowa. Zagadnienie to istotne zdarzenie, które nastąpiło (Glosariusz).
- d) Nieprawidłowa. Badanie kondycji nie jest zdarzeniem niepewnym. Jest to zaplanowane zdarzenie, które zapewnia aktualny obraz stanu programu (dodatek D).

45 QA0101 — Zarządzanie jakością i nadzorem

A

Zapamiętać techniki, które można zastosować, aby zapewnić optymalną realizację programu.

- a) Prawidłowa. Ocena dojrzałości P3M3 to technika zarządzania nadzorem badająca poziom dojrzałości organizacyjnej w realizacji programu, która będzie mieć bezpośredni wpływ na zdolność organizacji do wspierania swoich programów (sekcja 12.3.2.4).
- b) Nieprawidłowa. Jest to technika stosowana do obliczania wartości finansowej, na przykład przy ewaluacji ryzyk (sekcja 11.2.8).
- c) Nieprawidłowa. Ład organizacyjny jest obszarem, w którym można zastosować technikę zarządzania nadzorem, ale nie jest to technika zarządzania nadzorem (sekcja 12.3.2.4).
- d) Nieprawidłowa. Mapa korzyści pokazuje relacje pomiędzy wynikami, potencjałami, rezultatami, korzyściami i celami (sekcja 7.4.1.1). Pomogłoby to w kompletnym zarządzaniu korzyściami, ale nie jest to technika zarządzania nadzorem.

46 PT0106 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

A

Zapamiętać tematy ładu.

- a) Prawidłowa. Przywództwo i zaangażowanie interesariuszy jest jednym z dziewięciu tematów ładu (sekcja 3).
- b) Nieprawidłowa. „Projektowanie i dostarczanie spójnego potencjału” jest pryncypium zarządzania programem (sekcja 2.2).
- c) Nieprawidłowa. Zarządzanie Transzami jest procesem w przebiegu transformacji (sekcja 16).
- d) Nieprawidłowa. „Przegląd nadzorczy” jest techniką stosowaną w temacie ładu zarządzanie jakością i nadzorem (sekcja 12.3.2.3).

47 OP0204.2 — Organizacja i biuro programu

A

Identyfikować odpowiedzialności kierownika programu.

- a) Prawidłowa. Kierownik programu pomaga w mianowaniu osób do zespołów realizujących projekty (sekcja 4.8.1).
- b) Nieprawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej może znać osoby, które mogłyby być dobrymi członkami zespołu, ale pomaganie w mianowaniu osób do realizacji projektów jest obowiązkiem kierownika programu (sekcja 4.8.1).
- c) Nieprawidłowa. Architekt dziedziny to opcjonalna rola, która może mieć obowiązki w zakresie pewnych funkcji korporacyjnych (sekcja 4.13) i zapewniać potrzebne informacje, ale to kierownik programu pomaga w mianowaniu osób do zespołów realizujących projekty (sekcja 4.8.1).
- d) Nieprawidłowa. Właściciel programu wybiera członków rady programu, ale to kierownik programu pomaga w mianowaniu osób do zespołów realizujących projekty (sekcja 4.8.1).

48 RM0207.2 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

B

Identyfikować główne obszary koncentracji kierownika programu dla tematu ładu zarządzanie ryzykami i zagadnieniami.

- a) Nieprawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej ma obowiązek dopilnować, aby cykl zarządzania ryzykami obejmował ryzyka operacyjne, ale to kierownik programu koncentruje się na zapewnieniu zgodności programu z pryncypiami zarządzania ryzykami (tabela 11.2).
- b) Prawidłowa. Kierownik programu koncentruje się na zapewnieniu zgodności programu z pryncypiami zarządzania ryzykami (tabela 11.2).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik ryzyka to opcjonalna rola, która zapewnia specjalistyczną wiedzę i wsparcie zarządcze w zakresie zarządzania ryzykami (sekcja 4.13), ale to kierownik programu koncentruje się na zapewnianiu zgodności z pryncypiami zarządzania ryzykami (tabela 11.2).
- d) Nieprawidłowa. Właściciel programu inicjuje przeglądy nadzorcze skuteczności zarządzania ryzykami i zagadnieniami, ale to kierownik programu koncentruje się na zapewnieniu zgodności programu z pryncypiami zarządzania ryzykami (tabela 11.2).

49 RM0201.2 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

D

Identyfikować opisy prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

- a) Nieprawidłowa. Termin „bliskość” odzwierciedla fakt, że ryzyka będą występować w konkretnych terminach w przyszłości, a ich wartość będzie się zmieniać w zależności od momentu ich wystąpienia (sekcja 11.2.10).
- b) Nieprawidłowa. Progi definiują poziomy ekspozycji na ryzyko, a ich przekroczenie będzie wymagało eskalacji i reakcji ze strony wyższego szczebla (sekcja 11.2.3).
- c) Nieprawidłowa. Tolerancja jest progowym poziomem ekspozycji na ryzyko, którego przekroczenie spowoduje eskalację (sekcja 11.2.3).
- d) Prawidłowa. Niepewność wiążąca się z ryzykami wyrażana jest jako prawdopodobieństwo tego, że ryzyka staną się zagadnieniami (sekcja 11.2.8).

50 BM0201.1 — Zarządzanie korzyściami

C

Identyfikować opis wyniku.

- a) Nieprawidłowa. Potencjał to kompletny zbiór wyników projektów wymaganych do uzyskania danego rezultatu; istnieje przed rozpoczęciem przejścia do nowego stanu (tabela 7.1).
- b) Nieprawidłowa. Korzyść jest mierzalną poprawą wynikającą z osiągniętego rezultatu. Jest postrzegana przez co najmniej jednego interesariusza jako zaleta i przyczynia się do osiągnięcia co najmniej jednego celu organizacji (tabela 7.1).
- c) Prawidłowa. Wynik to przedmiot dostawy lub wynik wytworzony przez projekt z zaplanowanego działania (tabela 7.1).
- d) Nieprawidłowa. Rezultatem jest nowy stan działalności operacyjnej osiągnięty po przeniesieniu potencjału do rzeczywistej działalności operacyjnej (tabela 7.1).

51 PL0204.2 — Planowanie i kontrola

D

Identyfikować sposoby monitorowania bieżących projektów.

- a) Nieprawidłowa. Program nie powinien mikrozarządzać projektem (sekcja 9.3). Informacje o ryzykach będą istotne na poziomie programu tylko wtedy, gdy zostanie przekroczona tolerancja i pojawią się raporty o sytuacjach nadzwyczajnych (sekcja 17.6).
- b) Nieprawidłowa. Zarysy projektów są opracowywane przez program, aby zapewnić każdemu projektowi całościowe i szybkie uruchomienie (sekcja 9.2.4). Są one gotowe przed opracowaniem i realizacją projektu, więc nie byłyby głównym przedmiotem monitorowania postępów projektu.
- c) Nieprawidłowa. Są to zależności, które są zewnętrzne w odniesieniu do danego programu, ale nadal pozostające wewnątrz obszaru środowiska zarządzania programami i projektami danej organizacji, najprawdopodobniej związane z zakresem innego programu lub też istniejące wewnątrz portfela korporacyjnego (sekcja 9.3.2). Dlatego nie jest to kluczowy obszar koncentracji programu monitorującego postępy swoich projektów.
- d) Prawidłowa. Zmiany powinny być zarządzane w sposób sformalizowany, aby uniknąć niekontrolowanego pełzania zakresu (sekcja 17.6.1).

52 OP0103.2 — Organizacja i biuro programu

C

Zapamiętać typowe członkostwo w radzie programu.

- a) Nieprawidłowa. Chociaż osoba odgrywająca rolę przewodniczącego komitetu sterującego może zostać mianowana członkiem grupy sponsorującej, stałoby się tak w związku z jej funkcją przełożonego liniowego, a nie przewodniczącego komitetu sterującego. Zob. 4.7.2.
- b) Nieprawidłowa. Chociaż osoba odgrywająca rolę przewodniczącego komitetu sterującego może zostać mianowana właścicielem projektu, stałoby się tak w związku z jej funkcją przełożonego liniowego, a nie przewodniczącego komitetu sterującego. Zob. 4.7.2.
- c) Prawidłowa. Przewodniczący komitetów sterujących powinni zostać wzięci pod uwagę jako opcjonalni uczestnicy dostarczający porady i ekspertyzy radzie programu. Zob. 4.7.2.
- d) Nieprawidłowa. Chociaż osoba odgrywająca rolę przewodniczącego komitetu sterującego może zostać mianowana kierownikiem zmiany biznesowej, stałoby się tak w związku z jej funkcją przełożonego liniowego, a nie przewodniczącego komitetu sterującego. Zob. 4.7.2.

53 LS0202 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

C

Identyfikować różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem.

- a) Nieprawidłowa. Przywództwo koncentruje się na realizowanej wartości (tabela 6.1).
- b) Nieprawidłowa. Przywództwo jest bardziej zainteresowane ukierunkowaniem, skutecznością i przeznaczeniem (tabela 6.1).
- c) Prawidłowa. Zarządzanie zajmuje się prędkością, efektywnością i jakością (tabela 6.1).
- d) Nieprawidłowa. Przywództwo skłania do wyjaśnienia „co” i „dlaczego” (tabela 6.1).

54 QA0203.4 — Zarządzanie jakością i nadzorem

B

Identyfikować cel strategii jakości i nadzoru.

- a) Nieprawidłowa. Plan jakości i nadzoru określa, kto podejmie działania w zakresie jakości, nadzoru, przeglądu i kontroli. Opisuje, jak i kiedy program przeprowadzi audyty, badania kondycji i przeglądy (dodatek A.4.20.2), ale nie zawiera informacji, jak zapewnić integrację działań nadzorczych w całym programie (sekcja 12.3.3.1).
- b) Prawidłowa. Strategia jakości i nadzoru zawiera informacje o tym, jak zapewnić integrację różnych rodzajów działań nadzorczych w całym programie (sekcja 12.3.3.1).
- c) Nieprawidłowa. Plan zarządzania informacjami określa działania i harmonogram dotyczące wdrożenia ładu zaprojektowanego w ramach strategii zarządzania informacjami (sekcja 9.3.4.2), ale nie zawiera informacji, jak zapewnić integrację działań nadzorczych w całym programie (sekcja 12.3.3.1).
- d) Nieprawidłowa. Strategia zarządzania informacjami określa działania wymagane do zapewnienia rygorystycznego zarządzania informacjami dotyczącymi programu (sekcja 9.3.4.1), ale nie zawiera informacji, jak zapewnić integrację działań nadzorczych w całym programie (sekcja 12.3.3.1).

55 OP0206.2 — Organizacja i biuro programu

C

Identyfikować odpowiedzialności zespołu zmiany biznesowej.

- a) Nieprawidłowa. Od członka zespołu zmiany biznesowej wymagana jest wiedza i doświadczenie w zakresie działalności operacyjnej (sekcja 4.10).
- b) Nieprawidłowa. Od członka zespołu zmiany biznesowej wymagana jest wiedza i doświadczenie w zakresie działalności operacyjnej (sekcja 4.10).
- c) Prawidłowa. Członek zespołu zmiany biznesowej nie potrzebuje doświadczenia w zarządzaniu konfiguracją. Zajmuje się tym kierownik programu i biuro programu (tabela 11.2).
- d) Nieprawidłowa. Członek zespołu zmiany biznesowej musi mieć umiejętności zarządzania zmianą (sekcja 4.10).

56 LS0101 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

C

Zapamiętać definicję interesariusza.

- a) Nieprawidłowa. Członkowie organizacji programu są interesariuszami, ale definicja nie ogranicza się do tego rodzaju interesariuszy (sekcja 6.1).
- b) Nieprawidłowa. Przywódcy programu wywierają wpływ na interesariuszy i przekonują interesariuszy oraz sami są interesariuszami. Definicja nie ogranicza się jednak do tego rodzaju interesariuszy (sekcja 6.1).
- c) Prawidłowa. Interesariusz jest to osoba, grupa osób lub organizacja, która może wpływać na program, być pod jego wpływem albo uważać, że jest pod jego wpływem (sekcja 6.1).
- d) Nieprawidłowa. Członkowie zespołu zmiany biznesowej są interesariuszami, ale definicja nie ogranicza się do tej grupy osób (sekcja 6.1).

57 BM0205.3 — Zarządzanie korzyściami

D

Identyfikować przeznaczenie profilu korzyści.

- a) Nieprawidłowa. Plan realizacji korzyści służy do śledzenia realizacji korzyści w programie oraz ustalenia przeglądów kontrolnych (dodatek A.4.4.1), ale nie jest wystarczająco szczegółowy, aby pozwolił zrozumieć, jak zarządzać niekorzyściami.
- b) Nieprawidłowa. W uzasadnieniu biznesowym mogą znajdować się pewne informacje na temat niekorzyści (dodatek A.4.6.2), ale niewystarczające, aby pozwoliły zrozumieć, jak zarządzać niekorzyściami.
- c) Nieprawidłowa. Rejestr ryzyka nie służy do zarządzania niekorzyściami, ponieważ nie stanowią one ryzyka. Niekorzyści są spodziewane, gdy rodzi się idea zmiany. Ich zakres może być niepewny, ale same w sobie nie są ryzykiem, ponieważ ich realizacja jest zaplanowana (sekcja 7.1).
- d) Prawidłowa. Profil korzyści jest wykorzystywany do zdefiniowania każdej korzyści (i niekorzyści) oraz szczegółowego zrozumienia powiązanych elementów i sposobu realizowania korzyści. Pozwala zatem zrozumieć, jak nimi zarządzać (dodatek A.4.1.1).

58 TF0207 — Przebieg transformacji (FA – FF)

B

Identyfikować przeznaczenie procesu Realizowanie Korzyści.

- a) Nieprawidłowa. Uruchamianie projektów odbywa się podczas realizacji procesu Dostarczanie Potencjału (sekcja 17.2).
- b) Prawidłowa. Monitorowanie postępów projektów służy zagwarantowaniu, że wyniki są zgodne z przeznaczeniem i mogą zostać zintegrowane z działaniami operacyjnymi tak, że będzie można zrealizować korzyści (sekcja 18.1).
- c) Nieprawidłowa. Dostosowywanie projektów do celów programu odbywa się podczas realizacji procesu Dostarczanie Potencjału (sekcja 17.5).
- d) Nieprawidłowa. Uzasadnienie biznesowe jest potwierdzane podczas realizacji procesu Definiowanie Programu (Rys. 15.1), a utrzymywane i sprawdzane w procesie Zarządzanie Transzami (sekcja 10.6.3).

59 OP0205.2 — Organizacja i biuro programu

B

Identyfikować odpowiedzialności kierownika zmiany biznesowej.

- a) Nieprawidłowa. Członkowie rady programu udzielają wsparcia w zapewnianiu zasadności i integralności modelu docelowego (sekcja 4.7.1), ale kierownik zmiany biznesowej jest odpowiedzialny za jego zaprojektowanie (sekcja 4.9.1).
- b) Prawidłowa. Kierownik zmiany biznesowej odpowiada za projektowanie przyszłego modelu działalności operacyjnej (stanu przyszłego) i dopilnowanie, aby był on zawarty i utrzymywany w ramach modelu docelowego programu (sekcja 4.9.1).
- c) Nieprawidłowa. Kierownik programu jest odpowiedzialny za ułatwienie opracowania modelu docelowego (sekcja 4.8.1), ale nie za zaprojektowanie treści przyszłego stanu.
- d) Nieprawidłowa. Architekt dziedzinowy jest opcjonalną rolą, która może mieć obowiązki w zakresie pewnych funkcji korporacyjnych (sekcja 4.13), a zatem może dostarczyć pewnych istotnych informacji. Ta rola nie jest jednak odpowiedzialna za projektowanie zawartości modelu docelowego.

60 PT0101.3 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

A

Zapamiętać definicję zarządzania programem.

- a) Prawidłowa. Zarządzanie programem to działanie polegające na skoordynowanym organizowaniu, ukierunkowywaniu i wdrażaniu dossier projektów oraz działań transformacyjnych (tj. programu) w celu osiągnięcia rezultatów i realizacji korzyści o strategicznym znaczeniu (Glosariusz).
- b) Nieprawidłowa. Zarządzanie konfiguracją to działania techniczne i administracyjne związane z tworzeniem, utrzymywaniem i kontrolowaną zmianą konfiguracji przez cały okres życia danego produktu (Glosariusz).
- c) Nieprawidłowa. Zarządzanie portfelem to całość inwestycji organizacji (lub jej części) w zmiany wymagane do osiągnięcia jej celów strategicznych (Glosariusz).
- d) Nieprawidłowa. Zarządzanie nadzorem jakości to zaplanowany, systematyczny proces, który będzie wykorzystywany do zapewnienia, aby wyniki odpowiadały zdefiniowanym dla nich kryteriom jakości (Glosariusz).

61 LS0205.1 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

B

Zidentyfikować cele procesu komunikacji.

- a) Nieprawidłowa. Utrzymywanie świadomości i zaangażowania na wysokim poziomie jest celem procesu komunikacji (sekcja 6.6.4).
- b) Prawidłowa. Rejestr zagadnień służy do opisywania zagadnień i ich wpływu (dodatek A.4.10.1).
- c) Nieprawidłowa. Wyjaśnienie, jakie zmiany zostaną wprowadzone i kiedy to nastąpi, jest celem procesu komunikacji (sekcja 6.6.4).
- d) Nieprawidłowa. Opisanie oczekiwanego przyszłego stanu końcowego interesariuszom jest celem procesu komunikacji (sekcja 6.6.4).

62 PT0207 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

B

Identyfikować cechy siedmiu pryncypiów, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów przez program.

- a) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Pryncypia zarządzania programami są inspirujące, co oznacza, że zwiększają pewność siebie osób praktykujących tę metodykę i umożliwiają im wpływanie na zmianę transformacyjną oraz kształtowanie jej w celu osiągnięcia sukcesu (sekcja 2.1). 2 jest prawdziwe. Pryncypia te są uniwersalne, co oznacza, że można je zastosować do każdego programu (sekcja 2.1).
- b) Prawidłowa. 1 jest fałszywe. Pryncypia zarządzania programami są inspirujące, co oznacza, że zwiększają pewność siebie osób praktykujących tę metodykę i umożliwiają im wpływanie na zmianę transformacyjną oraz kształtowanie jej w celu osiągnięcia sukcesu (sekcja 2.1). 2 jest prawdziwe. Pryncypia te są uniwersalne, co oznacza, że można je zastosować do każdego programu (sekcja 2.1).
- c) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Pryncypia zarządzania programami są inspirujące, co oznacza, że zwiększają pewność siebie osób praktykujących tę metodykę i umożliwiają im wpływanie na zmianę transformacyjną oraz kształtowanie jej w celu osiągnięcia sukcesu (sekcja 2.1). 2 jest prawdziwe. Pryncypia te są uniwersalne, co oznacza, że można je zastosować do każdego programu (sekcja 2.1).
- d) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Pryncypia zarządzania programami są inspirujące, co oznacza, że zwiększają pewność siebie osób praktykujących tę metodykę i umożliwiają im wpływanie na zmianę transformacyjną oraz kształtowanie jej w celu osiągnięcia sukcesu (sekcja 2.1). 2 jest prawdziwe. Pryncypia te są uniwersalne, co oznacza, że można je zastosować do każdego programu (sekcja 2.1).

63 LS0203 — Przywództwo i angażowanie interesariuszy

C

Identyfikować cel warsztatów tworzenia wizji.

- a) Nieprawidłowa. Mandat programu jest potwierdzany w procesie Identyfikowanie Programu (sekcja 14.3). Nie stanowi części warsztatów tworzenia wizji.
- b) Nieprawidłowa. Pierwsze profile korzyści dotyczące korzyści końcowych są początkowo tworzone na podstawie informacji zawartych w deklaracji wizji i zarysie programu (sekcja 15.8). Dlatego zostaną utworzone po warsztatach tworzenia wizji.
- c) Prawidłowa. Warsztaty tworzenia wizji mogą być wykorzystane do wczesnego angażowania właściwych interesariuszy, w tym nawet klientów i dostawców (sekcja 6.2).
- d) Nieprawidłowa. Model docelowy jest budowany po utworzeniu deklaracji wizji (sekcja 8.1) i jest dopracowywany na końcu każdej transzy (sekcja 16.14). Warsztaty tworzenia wizji dotyczą wyłącznie opracowania deklaracji wizji.

64 PT0201 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

D

Identyfikować cechy programu.

- a) Nieprawidłowa. Jest to cecha charakterystyczna projektu (tabela B.2).
- b) Nieprawidłowa. Jest to cecha charakterystyczna portfela (tabela B.2).
- c) Nieprawidłowa. Jest to cecha charakterystyczna portfela (tabela B.2).
- d) Prawidłowa. Jest to cecha charakterystyczna programu (tabela B.2).

65 RM0203 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

A

Identyfikować opis ryzyka, w tym przyczyny, zdarzenia oraz skutki zagrożeń i szans.

- a) Prawidłowa. Zagrożenie to niepewne zdarzenie, które może mieć niekorzystny wpływ na cele lub korzyści (Glosariusz).
- b) Nieprawidłowa. Zagadnienia to zdarzenia, które miały miejsce (sekcja 11.1).
- c) Nieprawidłowa. Ograniczenie jest źródłem zagadnienia (sekcja 11.4.1).
- d) Nieprawidłowa. Rezerwa to część planu (sekcja 9.2.3) lub budżetu (sekcja 10.3.2) do wykorzystania, jeśli ryzyko stanie się zagadnieniem.

66 BM0203.2 — Zarządzanie korzyściami

D

Identyfikować powody, dla których zarządzanie korzyściami trwa nadal po zakończeniu programu.

- a) Nieprawidłowa. Żadne nie jest prawdziwe. 1 jest fałszywe, ponieważ korzyści mogą pojawiać się w dowolnym czasie i nie muszą wymagać istnienia struktury programu, aby zostały zrealizowane (sekcja 7.2). 2 jest fałszywe, ponieważ po zakończeniu programu kierownik zmiany biznesowej mógłby nadal odpowiadać za realizację korzyści, nawet jeżeli formalne struktury zostały rozwiązane (sekcja 7.2).
- b) Nieprawidłowa. Żadne nie jest prawdziwe. 1 jest fałszywe, ponieważ korzyści mogą pojawiać się w dowolnym czasie i nie muszą wymagać istnienia struktury programu, aby zostały zrealizowane (sekcja 7.2). 2 jest fałszywe, ponieważ po zakończeniu programu kierownik zmiany biznesowej mógłby nadal odpowiadać za realizację korzyści, nawet jeżeli formalne struktury zostały rozwiązane (sekcja 7.2).
- c) Nieprawidłowa. Żadne nie jest prawdziwe. 1 jest fałszywe, ponieważ korzyści mogą pojawiać się w dowolnym czasie i nie muszą wymagać istnienia struktury programu, aby zostały zrealizowane (sekcja 7.2). 2 jest fałszywe, ponieważ po zakończeniu programu kierownik zmiany biznesowej mógłby nadal odpowiadać za realizację korzyści, nawet jeżeli formalne struktury zostały rozwiązane (sekcja 7.2).
- d) Prawidłowa. Żadne nie jest prawdziwe. 1 jest fałszywe, ponieważ korzyści mogą pojawiać się w dowolnym czasie i nie muszą wymagać istnienia struktury programu, aby zostały zrealizowane (sekcja 7.2). 2 jest fałszywe, ponieważ po zakończeniu programu kierownik zmiany biznesowej mógłby nadal odpowiadać za realizację korzyści, nawet jeżeli formalne struktury zostały rozwiązane (sekcja 7.2).

67 PT0105 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

C

Zapamiętać siedem pryncypiów zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia celów założonych w ramach programu.

- a) Nieprawidłowa. Koncentracja na korzyściach i zagrożeniach dla nich jest pryncypium zarządzania programem (sekcja 2.2).
- b) Nieprawidłowa. Przewodzenie zmianie jest pryncypium zarządzania programem (sekcja 2.2).
- c) Prawidłowa. Wszystkie aktywa tworzone przez program są rejestrowane jako obiekty konfiguracji programu i kontrolowane przez zarządzanie konfiguracją (sekcja 11.7), ale nie jest to jedno z siedmiu pryncypiów zarządzania programami (sekcja 2.2).
- d) Nieprawidłowa. Korzystanie z doświadczeń jest pryncypium zarządzania programem (sekcja 2.2).

68 PT0104 — Przegląd, pryncypia i przegląd tematów ładu

C

Zapamiętać trzy rodzaje programów.

- a) Nieprawidłowa. „Dostosowawczy” jest jednym z trzech rodzajów programów (sekcja 1.6).
- b) Nieprawidłowa. „Ukierunkowany wizją” jest jednym z trzech rodzajów programów (sekcja 1.6).
- c) Prawidłowa. Studium wykonalności jest jednym z możliwych rodzajów prac wymaganych w ramach programu (sekcja 8.3.3), ale nie jest jednym z trzech rodzajów programów, które dzielą się na: ukierunkowane wizją, wyłaniające się i dostosowawcze (sekcja 1.6).
- d) Nieprawidłowa. „Wyłaniający się” jest jednym z trzech rodzajów programów (sekcja 1.6).

69 OP0209 — Organizacja i biuro programu

B

Identyfikować role komitetu sterującego projektem, które mogłyby zostać wypełnione przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie programem.

- a) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Zapewnianie, aby dostarczane przez projekty wyniki lub usługi spełniały wymagania programu zgodnie z modelem docelowym, stanowi obowiązek kierownika programu (sekcja 4.8.1). 2 jest prawdziwe. Kierownik zmiany biznesowej może zapewniać cenny wkład z perspektywy użytkownika oraz sprawować nadzór nad projektami w ramach programu i może to robić w roli głównego użytkownika lub przewodniczącego komitetu sterującego projektem (sekcja 4.14.1).
- b) Prawidłowa. 1 jest fałszywe. Zapewnianie, aby dostarczane przez projekty wyniki lub usługi spełniały wymagania programu zgodnie z modelem docelowym, stanowi obowiązek kierownika programu (sekcja 4.8.1). 2 jest prawdziwe. Kierownik zmiany biznesowej może zapewniać cenny wkład z perspektywy użytkownika oraz sprawować nadzór nad projektami w ramach programu i może to robić w roli głównego użytkownika lub przewodniczącego komitetu sterującego projektem (sekcja 4.14.1).
- c) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Jest to odpowiedzialnością kierownika programu (sekcja 4.8.1). 2 jest prawdziwe. Kierownik zmiany biznesowej może zapewniać cenny wkład z perspektywy użytkownika oraz sprawować nadzór nad projektami w ramach programu i może to robić w roli głównego użytkownika lub przewodniczącego komitetu sterującego projektem (sekcja 4.14.1).
- d) Nieprawidłowa. 1 jest fałszywe. Zapewnianie, aby dostarczane przez projekty wyniki lub usługi spełniały wymagania programu zgodnie z modelem docelowym, stanowi obowiązek kierownika programu (sekcja 4.8.1). 2 jest prawdziwe. Kierownik zmiany biznesowej może zapewniać cenny wkład z perspektywy użytkownika oraz sprawować nadzór nad projektami w ramach programu i może to robić w roli głównego użytkownika lub przewodniczącego komitetu sterującego projektem (sekcja 4.14.1).

70 PL0202 — Planowanie i kontrola

C

Identyfikować typową zawartość dossier projektów.

- a) Nieprawidłowa. Plan przygotowania programu precyzuje, jak realizowany będzie proces Definiowanie Programu (dodatek A.4.18.1).
- b) Nieprawidłowa. Model docelowy może zawierać przyszłe koszty operacyjne (sekcja 8.2), ale nie może obejmować kosztów opracowania wyników projektu.
- c) Prawidłowa. Dossier projektów zawiera ogólne informacje na temat przewidywanego budżetu dla każdego projektu (sekcja 9.2.4).
- d) Nieprawidłowa. Plan zarządzania informacjami ustanawia terminy i uzgodnienia służące wdrożeniu strategii zarządzania informacjami oraz zarządzaniu nią (dodatek A.4.7.1).

71 OP0102 — Organizacja i biuro programu

D

Zapamiętać trzy elementy skutecznej organizacji programu.

- a) Nieprawidłowa. W programach zachodzą zmiany, a zarządzanie konfiguracją zapewnia kontrolę nad zarządzaniem tymi zmianami (sekcja 11.6), ale nie jest to jeden z trzech elementów skutecznej organizacji programu (sekcja 4.1).
- b) Nieprawidłowa. Badania kondycji programu mogą być wykorzystane do dostarczenia obiektywnego obrazu programu w czasie jego cyklu życia, aby możliwa była ocena, czy program osiągnie swoje cele (sekcja 12.3.2.3), ale nie są one jednym z trzech elementów skutecznej organizacji programu (sekcja 4.1).
- c) Nieprawidłowa. Rzetelny przegląd profili korzyści oraz planu ich realizacji jest wymagany i może zostać przydzielony kierownikowi realizacji korzyści (sekcja 4.13), ale nie jest to jeden z trzech elementów skutecznej organizacji programu (sekcja 4.1).
- d) Prawidłowa. Skuteczna organizacja programu oznacza połączenie zdefiniowanych ról, jednoznacznych odpowiedzialności ostatecznych i obowiązków każdej z tych ról, struktury zarządzania oraz ustaleń dotyczących raportowania (sekcja 4.1).

72 RM0206 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

D

Identyfikować zdefiniowane reakcje na ryzyko w przypadku zagrożeń.

- a) Nieprawidłowa. Wykorzystanie niepewnego zdarzenia jest reakcją na szansę (tabela 11.1).
- b) Nieprawidłowa. Komunikacja jest ważną częścią cyklu zarządzania ryzykami (sekcja 11.3.1), ale nie jest jedną ze zdefiniowanych reakcji na ryzyko (tabela 11.1).
- c) Nieprawidłowa. Zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia jest reakcją na ryzyko typu szansa (tabela 11.1).
- d) Prawidłowa. Usunięcie przyczyny potencjalnego problemu jest sposobem na usunięcie zagrożenia. Jest to reakcja polegająca na uniknięciu zagrożenia (tabela 11.1).

73 TF0206 — Przebieg transformacji (FA – FF)

B

Identyfikować przeznaczenie procesu Dostarczanie Potencjału.

- a) Nieprawidłowa. Przeznaczeniem procesu Zarządzanie Transzami jest wdrożenie zdefiniowanych strategii ładu programu, dopilnowanie, że dostarczanie potencjału jest zgodne ze strategicznym kierunkiem organizacji oraz umożliwienie osiągnięcia korzyści (sekcja 16.1).
- b) Prawidłowa. Dostarczanie Potencjału zapewnia nowe wyniki, które umożliwiają realizację potencjałów zdefiniowanych w modelu docelowym (sekcja 17.1).
- c) Nieprawidłowa. Zarządzanie korzyściami jest tematem ładu, a nie procesem przebiegu transformacji (sekcja 3.1).
- d) Nieprawidłowa. Przeznaczeniem procesu Realizowanie Korzyści jest zarządzanie korzyściami — od ich wstępnej identyfikacji po skuteczne ich zrealizowanie (sekcja 18.1).

74 VS0203 — Wizja

C

Identyfikować typową zawartość deklaracji wizji.

- a) Nieprawidłowa. Plan programu jest bardziej szczegółowy i wykorzystywany do kontrolowania i śledzenia postępów oraz realizowania programu i osiągnięcia rezultatów (dodatek A.4.17.1).
- b) Nieprawidłowa. Plan komunikacji programu ustanawia terminarz i ustalenia służące wdrożeniu strategii angażowania interesariuszy oraz zarządzaniu nią (dodatek A.4.14.1).
- c) Prawidłowa. Deklaracja wizji zapewnia jasne określenie celu końcowego programu, który jest krótki i zapadający w pamięć (sekcja 5.2).
- d) Nieprawidłowa. Role, obowiązki i ścieżki raportowania w programie są udokumentowane w strukturze organizacyjnej (dodatek A.4.12.1).

75 RM0205.1 — Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami

C

Identyfikować przeznaczenie właściciela ryzyka.

- a) Nieprawidłowa. Właściciel ryzyka jest odpowiedzialny za zarządzanie wdrażaniem wybranych działań w celu przeciwdziałania zagrożeniom albo maksymalizowania szans (sekcja 11.3.3.4).
- b) Nieprawidłowa. Właściciel ryzyka jest odpowiedzialny za śledzenie wybranych działań w celu przeciwdziałania zagrożeniom albo maksymalizowania szans (sekcja 11.3.3.4).
- c) Prawidłowa. Wykonawca reakcji na ryzyko jest odpowiedzialny za wdrożenie działań w odpowiedzi na ryzyko. Wspierają oni właściciela ryzyka i wykonują jego polecenia (sekcja 11.3.3.4).
- d) Nieprawidłowa. Właściciel ryzyka jest odpowiedzialny za raportowanie wdrażania wybranych działań w celu przeciwdziałania zagrożeniom albo maksymalizowania szans (sekcja 11.3).