

Projectplan

<i>Vervanging apparatuur snij- inpakafdeling Broodwereld Nijmegen B.V.</i>		Versie: 3.0 Bestandsnaam: 2011_03_03_projectplanvervangingap paratuur.pdf
		Datum opgesteld: 03-03-2011
Naam opdrachtgever	Karel van Dijk	Voor akkoord:
Contactgegevens	kvdijk@broodwereld-nijmegen.nl	Datum:
Naam projectleider	Joost van Bellen	
Contactgegevens	jvbellen@broodwereld-nijmegen.nl	
Projectcode	2011pp34-09	



Managementsamenvatting:

Ter afsluiting van de module Projectmanagement en Organisatie, behorend bij de opleiding HBO Projectmanagement, wordt er een 'technisch' projectplan geschreven. Hierin wordt de theorie, opgedaan in de gevolgde lessen, gekoppeld aan een project uit de eigen praktijk.

Binnen onze dynamische organisatie word ik in mijn functie als Hoofd Technische Dienst volop betrokken bij het opzetten en uitvoeren van 'projecten'. Om de opgedane kennis vanuit de theorie om te zetten naar de praktijk heb ik ervoor gekozen om een 'technisch' projectplan te schrijven voor een project wat al gestart was. Dit betreft het project "vervanging apparatuur op de snij- inpakafdeling Broodwereld Nijmegen B.V." Wegens een komende sluiting van de productieplant Broodwereld Nijmegen is dit ook het enige project wat nog in zijn volledigheid gestart en afgesloten wordt.

In dit plan laat ik u kennismaken met de organisatie Broodwereld, waar Broodwereld vandaan komt en in het bijzonder, waar Broodwereld Nijmegen vandaan komt. Vervolgens leid ik u vanaf de inleiding van het projectplan naar de probleemstelling/aanleiding van het project. Dit hoofdstuk kan gezien worden als de initiatieffase, waardoor deze fase ontbreekt in de fasering.

In de daarop volgende hoofdstukken laat ik zien welke fases het project doorloopt door middel van de (parallelle)fasering, en laat ik de GOKIT beheersaspecten naar voren komen, waarin ik laat zien hoe de planning, organisatie e.d. is opgebouwd. Daarop volgend komen de plannen en analyses aan bod.

De bijlagen bestaan uit de projectplanning, tijd- en capaciteitsplan en de tabellen betreffende de risico- en omgevingsanalyse evenals het communicatieplan welke ik in het projectplan heb opgenomen.

In het afsluitende hoofdstuk heb ik een persoonlijke reflectie opgenomen waarin ik uiteenzet wat mijn beweegredenen tot het volgen van de opleiding Projectmanagement en wat mijn persoonlijke leerdoelen zijn. Welke doelen heb ik behaald en welke doelen wil ik nog verwezenlijken.

Als blijk van waardering wil ik in het bijzonder een tweetal personen bedanken, te weten Rika van Straten (bakkerijmanager) en Sietse Klinkhamer (bedrijfsleider), voor de input die ik gekregen heb bij het opstellen van het projectplan en voor de samenwerking tijdens de uitvoering van dit project.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit projectplan.

Joost van Bellen

Inhoudsopgave:

Managementsamenvatting	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	
1.1 Visie Broodwereld	3
1.2 Oorsprong Broodwereld	3
1.3 Broodwereld Nijmegen	4
2. Projectopdracht	
2.1 Probleemstelling/Aanleiding project	4
2.2 Doel van het project	5
2.3 Resultaat van het project	6
2.4 Scope/afbakening van het project	6
3. Fasering	
3.1 Definitiefase	6
3.1.1 Programma van eisen	6
3.1.2 Randvoorwaarden	7
3.1.3 Werkstructuur	7
3.1.4 Begroting project	8
3.2 Ontwerpfase	8
3.3 Voorbereidings - Realisatiefase	9
3.4 Nazorgfase	9
4. Projectbeheersing	
4.1 Tijd	9
4.2 Geld	10
4.3 Kwaliteit	10
4.4 Informatie	11
4.5 Organisatie	11
5. Plannen en analyses	
5.1 Risicoanalyse	12
5.2 Omgevingsanalyse	13
5.3 Communicatieplan	13
Literatuurlijst	15
Bijlagen	15
• Planning in een Gantt diagram (helaas niet beschikbaar)	
• Budgettering en capaciteitsplanning vervanging snij- inpakafdeling	
• Risicoanalyse, Omgevingsanalyse, Communicatieplan	
• Tijdsplanning plaatsing verpakkingsmachine	

1. Inleiding:

1.1 Visie Broodwereld¹

Visie

Dit is Broodwereld

Broodwereld is een dynamisch concern waarin liefde voor het bakkersvak, professioneel ondernemerschap en oog voor wat mensen willen, op natuurlijke wijze bij elkaar komen. Met zijn brede assortiment is Broodwereld actief op elke deelmarkt van de bakkerijsector: dagvers brood, specialiteiten, winkelfabak, thuisfabak en gebak. Broodwereld wil graag iedereen laten genieten van zijn bakkerijproducten. Dat kan alleen met een volledig en hoogwaardig assortiment en een hoge kwaliteit van de gehele keten. Cruciaal is partnership. In nauwe samenspraak met de grote supermarktformules en andere professionele foodaanbieders zorgt Broodwereld dat zijn producten voor alle consumenten bereikbaar zijn.

Om de nationale marktleiderspositie te versterken en internationaal terrein te winnen, blijft Broodwereld investeren. In mensen, producten en middelen. Een nieuwe en één van de modernste bakkerijen voor de thuisfabakmarkt van Europa is daar een recent voorbeeld van.

Broodwereld weet wat de markt beweegt, is trendsettend en slagvaardig. Kwaliteit en samenwerking zijn daarbij belangrijke uitgangspunten om aan onze missie te kunnen voldoen.

Missie

Broodwereld is ervan overtuigd dat haar unieke combinatie van een modern bakkersbedrijf en liefde voor het vak ervoor zorgt dat iedereen, op elk moment van de dag, kan genieten van met zorg bereide bakkerijproducten.

1.2 Oorsprong Broodwereld

Oorsprong

Waar komt Broodwereld vandaan?

Maart 1999. Er gebeurt iets indrukwekkends in de Nederlandse bakkerijwereld. Tien vooruitstrevende familiebedrijven tekenen voor Broodwereld. Na een grondige voorbereiding gaan honderden jaren vakmanschap en ervaring samen onder één naam: Broodwereld.

De verschillen in marktspecialisatie van elk familiebedrijf hebben geleid tot een unieke bundeling van markten en producten. Tezamen vormt dit de kracht van Broodwereld: marktleider in elke deelmarkt.

Aan het begin van de nieuwe eeuw ontwikkelt Broodwereld zich tot een eigentijdse en toekomstgerichte bakkerijonderneming met meer dan zestien bakkerijen en ruim 1700 vakmensen. Professioneel in alle disciplines. Onderscheidend en kleurrijk, met de ambitie om de beste te zijn.

¹ Bron: www.Broodwereld.com

Broodwereld in cijfers

- 16 bakkerijen
- 1.700 medewerkers
- omzet Euro 300 mio
- verkooppartners in meer dan 20 landen

1.3 Broodwereld Nijmegen

Broodwereld Nijmegen vindt zijn oorsprong uit Do Schat Bakkerijen. Do Schat Bakkerijen is in 1923 opgericht. Het bedrijf maakte een groei door van een winkel met een verkoopster naar vele bezorgwijken, en leveringen aan tehuizen en instellingen, aan ruim 50 supermarkten en 20 eigen filialen. De expansie van de omzet leidde ertoe dat de productielocatie in Oudwijk in 1957 werd uitgebreid met een tweede locatie aan de Waterstraat. In 1973 werden beide bedrijven ondergebracht in het huidige pand op het industrieterrein Nijmegen Overvecht. Het complete assortiment voor deze genoemde afnemers werd in eigen bakkerij gemaakt; brood, gebak en stuksartikelen.

In 1996 werd Do Schat Bakkerijen B.V. overgenomen door De Graaf's Bakkerijgroep B.V. uit Bunschoten. Hierna werd geleidelijk de nadruk gelegd op brood en minder op gebak en stuksartikelen, om zo de productiecapaciteit van brood te vergroten voor de gehele groep.

De krachten werden in 1999 gebundeld en de oorspronkelijke namen van de bakkerijen werden gewijzigd in Broodwereld, gevolgd door de plaatsnaam waarin de bakkerij is gevestigd. Hierdoor kreeg Do Schat Bakkerijen de naam Broodwereld Nijmegen B.V. Inmiddels wordt met ruim 70 medewerkers in een 3 ploegendienst voornamelijk grootbrood gebakken en dagvers uitgeleverd aan Albert Heijn en collega (AH) bakkerijen binnen het kernteam Albert Heijn.

2. Project opdracht:

2.1 Probleemstelling/Aanleiding project

Broodwereld Nijmegen maakt als dedicated Albert Heijn bakkerij deel uit van het kernteam Albert Heijn. Zowel het kernteam als de bakkerij is zo sterk als de zwakste schakel. Op vele fronten moet er excellent gepresteerd worden.

Naast verplichte receptuur, signatuur en de daarbij behorende kwaliteitseisen zijn o.a. de volgende aspecten van belang;

Leveringsperformance:	Aantallen geleverd, dagelijks gemeten. Moet voldoen aan norm.
Tijdigheid:	levermoment, maar ook tijdigheid versturen EAB (elektronische afleverbon), wat gelijk staat aan het moment van orderpicking gereed. Wordt dagelijks gemeten.
Volledigheid:	Aantal manco's. Wordt dagelijks gemeten.
Non-scans:	Aantal non scans (etiketten niet gelezen) vanuit de winkel. Wordt dagelijks gemeten.
Kwaliteit:	Productkwaliteit, dagelijks gemeten in interne keuring maar ook periodiek in externe keuringen als AH keuring en NBC (Nederlands Bakkerij Centrum) keuring. Evenals kwaliteit verpakken etc.

In de loop der jaren is de lat qua presteren steeds een stukje hoger komen te liggen, de normen van de kwaliteitseisen zijn aangescherpt. Om deze bijgestelde normen te kunnen blijven halen, zullen er binnen Broodwereld Nijmegen een aantal fundamentele veranderingen moeten plaatsvinden. Uit de KPI (Key Performance Indicators) is gebleken dat er een terugkerend probleem zit in de verpakkingafdeling.

Wanneer we kijken naar de kwaliteit van het brood op het moment dit uit de oven komt, dan is het proces onder controle. Het eerdergenoemd NBC en ook de lokale kwaliteitsdienst keuren dit brood met grote regelmaat. Broodwereld Nijmegen behoort kwalitatief gezien, gekeken naar andere bakkerijen binnen het kernteam AH, tot de middenmoot. Dit is gezien de huidige apparatuur en de klimatologische condities in de bakkerij geen slecht resultaat. Kijken we echter naar de prestatie indicatoren zoals ze gesteld zijn voor de afdeling magazijn en logistiek, dan komen we tot de conclusie dat er hier de normen niet gehaald worden. Op het moment dat er niet de juiste output uit de machines komt, komen de leveringsperformance, tijdigheid, volledigheid en non-scans in het geding.

Wanneer we één en ander evalueren en bekijken waar de oorzaak voor het probleem ligt, dan moeten we kijken naar de keuzes zoals deze zijn gemaakt in het verleden tijdens de periode dat deze bakkerij tot De Graaf's Bakkerijgroep B.V. behoorde. In dit verleden is er een keuze gemaakt om met ander type verpakkingmachine te gaan werken. Broodwereld Nijmegen zou hier als pilotvestiging mee gaan werken en bij bewezen succes zouden de andere bakkerijen ook met deze verpakkingsmachines gaan werken. Daar ontstaat het probleem wat tot op de dag van vandaag nog steeds een probleem is en ook zal blijven wanneer dit niet aangepakt wordt.

De huidige apparatuur is na de pilotperiode, mede door een faillissement van de leverancier, niet meer verder doorontwikkelt. Dit heeft als gevolg dat er binnen de bakkerij een tweetal machines staan die niet kunnen voldoen aan de gestelde normen en structureel een te hoog uitvalspercentage (dit is brood wat niet op de juiste manier verpakt of geëtiketteerd wordt) laten zien.

Zoals eerder genoemd worden de normen voor kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid per jaar aangescherpt. De huidige apparatuur kan daar technisch gezien niet op anticiperen, waardoor de gestelde normen op de afdeling magazijn & logistiek niet gehaald worden. Door dit probleem is de afdeling magazijn & logistiek in een vicieuze cirkel terecht gekomen.

2.2 Doel van het project

In het managementoverleg is door het managementteam (MT) een standpunt ingenomen dat dit uitvalspercentage niet langer acceptabel is. Deze problemen leiden tot ontevreden klanten, wat een non-issue is in een onderneming waarin de klant centraal staat. Om ook op de afdeling magazijn & logistiek weer de juiste resultaten te kunnen bereiken is er besloten een project te starten.

Dit project heeft het volgende doel;

Voor 31 december 2011 de huidige verpakkingsmachines en etiketteerapparatuur vervangen door nieuwe apparatuur, waardoor Broodwereld Nijmegen het uitvalspercentage terugbrengt naar de gestelde norm van 2,5% i.p.v. de gerealiseerde 5%.

Om voor nu en voor de toekomst de juiste keuzes te maken en geen "oud zeer" de overhand te laten krijgen, heeft het managementteam besloten om dit niet in de lijnorganisatie in te passen maar om dit projectmatig op te pakken.

2.3 Resultaat van het project

Nu de probleemstelling duidelijk is geworden en het doel duidelijk en helder is beschreven, kan er ook gekeken worden naar het te behalen resultaat.

Dit project zal leiden tot het volgende resultaat;

***De huidige verpakkingsmachines en etiketteerapparatuur zijn voor
31 december 2011 vervangen door de nieuwe apparatuur.***

Om hiervoor de juiste apparatuur en de juiste middelen te selecteren zullen er verderop in dit projectplan een programma van eisen en randvoorwaarden opgenomen worden.

2.4 Scope/afbakening van het project

Voor het realiseren van het gestelde doel en het daarbij behorend resultaat maken we nu een scope van het project. Hieronder staat gegeven wat niet tot het project behoort;

- Niet integreren van de nieuwe etiketteerapparatuur in PC-data. De te plaatsen apparatuur zal net als in de huidige situatie draaien op de lokale server en niet op de server van Multrix.
- Niet aanpassen van de huidige lay-out naar een nieuwe betere lay-out. De verpakkingsmachines worden ingepast in de huidige lay-out. De lay-out wordt alleen waar nodig aangepast aan de afmetingen van de machines.
- Geen automatische kratten belading. De verpakte broden zullen handmatig in de kratten gelegd worden en vandaar uit naar het magazijn worden gebracht.

3. Fasering

3.1 Definitiefase

3.1.1 Programma van eisen

Om te zorgen dat de nieuw aan te schaffen machines aan de juiste eisen voldoen is er in overleg met de opdrachtgever, het managementteam van Broodwereld Nijmegen, een programma van eisen opgesteld. Dit programma van eisen zal ertoe bijdragen dat de juiste keuze gemaakt wordt betreffende de verpakkingsmachines. Er is geen onderscheidt gemaakt tussen functionele eisen, operationele eisen en de ontwerpbeperking. De etiketteerapparatuur zal uitgevoerd worden conform de standaard die binnen Broodwereld is gesteld.

Programma van eisen;

- De verpakkingsmachines moeten een door ontwikkelt systeem zijn.
- De verpakkingsmachines moeten zowel heel brood, als half brood kunnen verpakken met niet teveel omstel tijden.
- De verpakkingsmachines moeten voor eind 2011 operationeel zijn.
- De verpakkingsmachines moeten het brood kunnen inpakken met zowel de plastic zakken als paperlook zakken.
- Het brood mag niet "te los" in de zak zitten wanneer dit verpakt is.
- De verpakkingsmachines moeten tot een producthoogte van 170mm kunnen verpakken.

- Verpakkingsmachines moeten aan de richtlijnen voor voedingsmiddelenindustrie voldoen.
- De leverancier van de machines moet in Nederland te allen tijde klaar kunnen staan met technuten.
- De leverancier van de machines moet een volcontinu storingsdienst hebben.
- De monteurs moeten na installatie gedurende 24 uur in wisseldiensten in de bakkerij aanwezig zijn en instructies geven aan de operators.
- Het totale project moet binnen budget gerealiseerd moeten worden.

3.1.2 Randvoorwaarden

In een gesprek met de opdrachtgever, de bakkerijmanager namens het managementteam van Broodwereld Nijmegen, zijn een aantal randvoorwaarden benoemd die noodzakelijk zijn voor het uiteindelijke projectresultaat, maar die buiten de “macht” van de projectmanager liggen. Deze voorwaarden zullen door de opdrachtgever ingevuld dienen te worden.

- Gemotiveerde medewerkers die inzet en interesse tonen om een goed resultaat neer te zetten.
- Medewerkers die de opleiding hebben gevolgd moeten de opgedane kennis en kunde toepassen in de “eigen” omgeving.
- Op de verpakkingsafdeling zal de juiste bezetting neergezet worden.
- Vanuit de bakkerij zal het brood met de juiste kwaliteit en met de juiste specificaties aangeleverd moeten worden aan de verpakkingsafdeling.
- De leverancier van de zakken zal ervoor moeten zorgen dat de zakken aan de juiste specificaties voldoen.
- Planning maken voor de medewerkers die deelnemen aan de opleiding voor operators.

3.1.3 Werkstructuur

Bij het opstellen van het projectplan is rekening gehouden met de werkstructuur zoals deze gevolgd wordt binnen Broodwereld. Wanneer de investeringsbegroting voor 2011 is goedgekeurd (dit is de eerste Go) kan er begonnen worden met de uitvoering van het project.

Door het projectplan op te delen in een aantal deelprojecten kan er op een eenvoudige wijze getoetst worden of de gestelde mijlpalen ook gehaald worden.

Het projectplan is als volgt opgedeeld;

- | | |
|--|------------|
| • Vaststellen projectopdracht en maken investeringsbegroting | Go / No go |
| • Aanvraag van de verpakkingsmachines | Go / No go |
| • Aanvraag van de printers | Go / No go |
| • Aanvraag van de opleiding | Go / No go |
| • Plaatsing van de apparatuur | |
| • Starten van de opleiding | |

Voor de volledige planning van het project verwijs ik u naar het Gantt diagram wat is bijgevoegd in de bijlage.

3.1.4 Begroting project

Om de investeringsbegroting voor 2011 compleet te kunnen maken is er voor het project een begroting gemaakt. In de begroting zijn **bruto** bedragen opgenomen die we nodig denken te hebben om de nieuwe snij- inpakafdeling te kunnen realiseren.

Bij het opmaken van de begroting is er uitgegaan van de analogiemethode in combinatie met de expertmethode, dus op basis van opgedane kennis uit andere projecten en op basis van kennis van de expert (leverancier).

• Hartmann 420 volautomatische verpakkingsmachine	€ 155.000,=
• Hartmann 220 volautomatische verpakkingsmachine	€ 135.000,=
• Revisie Bopack etiketteerapparatuur	€ 45.000,=
• Opleiding operators	€ 25.000,=
• Te besteden manuren (MT, PL en monteurs)	€ 12.500,=
• Uit te besteden brood bij collega bakkerijen	€ 10.000,=
• Onvoorzien	€ 7.500,= + =====
• Totale begroting project t.b.v. investeringsbegroting	€ 390.000,=

3.2 Ontwerpfase

Bij het selecteren van de verpakkingsmachine is er kritisch gekeken naar het opgestelde programma van eisen en de gestelde randvoorwaarden door het management team. In het programma van eisen en de randvoorwaarden zijn een drietal onderwerpen benoemd die van cruciaal belang zijn voor het selecteren van de juiste verpakkingsmachine. De verpakkingsmachine moet de opgegeven producthoogte van 170mm kunnen verwerken, er moet een goed service apparaat bij de leverancier aanwezig zijn en de machine moeten geplaatst kunnen worden in de huidige lay-out.

Door deze voorwaarden blijft er één leverancier over die aan de gewenste verwachtingen kan voldoen. Dit is de firma Bakker & Jager B.V. die in Nederland Hartmann vertegenwoordigd. Zowel de leverancier als de machinebouwer heeft een bewezen reputatie als het gaat om verpakken van brood en het verlenen van service. In een gesprek met de leverancier zullen de behoeften van Broodwereld Nijmegen uiteengezet worden.

Voor de etiketteerapparatuur (printers) komt de raamovereenkomst van Broodwereld met Bopack in beeld. Doordat er in Nijmegen een pilot is gedraaid voor de verdere ontwikkeling van de printers, worden deze printers omgebouwd naar de vernieuwde versie van welke er binnen Broodwereld, in een aantal collega bakkerijen, al printers actief zijn.

Door de medewerkers een opleiding aan te bieden wil het managementteam de medewerkers naar een hoger plan tillen. Hierdoor ontstaat een win-win situatie die voor zowel Broodwereld Nijmegen als de medewerkers interessant is. De medewerkers krijgen op deze wijze de kans zich te ontwikkelen en Broodwereld Nijmegen krijgt op een positieve wijze een impuls doordat de medewerkers over meer kennis en kunde ten aanzien van de machines beschikken.

Vanuit het managementteam wordt gevraagd wat de mogelijkheden zijn tot het volgen van een VAPRO opleiding. Er is uitgezocht wat het niveau van de cursist moet zijn wanneer er met de

opleiding, speciaal voor procesoperators, gestart zou worden. Er is gebleken dat de competenties van de medewerkers op dit moment tekort schieten om aan deze opleiding te gaan beginnen.

Een andere optie is een opleiding van het ROVC, welke in collega bakkerijen gevolgd wordt. Het voordeel van het ROVC is dat ze een maatwerktraject kunnen leveren. Binnen de collega bakkerij is dit uitstekend bevallen. Hieraan wordt een vervolg gegeven bij Broodwereld Nijmegen. In een gesprek met de aanbieder zal de behoefte van Broodwereld Nijmegen kenbaar gemaakt worden.

3.3 Voorbereiding- en Realisatiefase

Op 23 september 2011 zal de nieuwe verpakkingsmachine, een Hartmann GBK220, geplaatst worden. Er zal in de maand voor de plaatsing van de machine een gesprek plaatsvinden tussen de bedrijfsleiding, de technische dienst, leverancier en de projectleider. Doel van dit gesprek is het opstellen van een "tijdsplanning" voor de dag van plaatsing.

In de bijlage wordt deze "tijdsplanning" middels een Word document aangeleverd.

Wanneer deze aanpak een succes is, kan deze tevens gebruikt worden bij het plaatsen van de volgende machine. Wanneer er wijzigingen in de aanpak gewenst zijn kan hierop gestuurd worden door de projectleider.

3.4 Nazorgfase

Wanneer beide verpakkingsmachines en de daarbij behorende etiketteerapparatuur zijn geplaatst in de lijn en de operators de opleiding met een positief resultaat hebben afgerond kan er een evaluatie plaatsvinden. Wat is er goed gedaan en wat zijn de verbeterpunten voor een volgend project?

Tevens kan er vanaf dat moment specifiek gemeten worden of de resultaten die worden behaald in de snij- inpakafdeling nu wel aan de gestelde normen voldoen. Zo niet, wat moet er gebeuren om de resultaten zo te krijgen dat de normen gehaald worden? Moeten er technische modificaties aan de machines gedaan worden of voldoet alles en moeten de operators nog wennen aan de nieuwe apparatuur?

Om het onderhoud op de juiste manier te borgen en ook te zorgen voor een 24 uur service op de verpakkingsmachines zal er een onderhoudsovereenkomst met de leverancier worden afgesloten. Hierin zal ook een periodieke inspectie opgenomen worden, welke wordt vastgesteld in overleg met het hoofd technische dienst.

De oude verpakkingsmachines zullen, waar mogelijk, worden verkocht. Wanneer er geen directe interesse voor de apparatuur is, zullen deze opgekocht worden door een opkoper. De etiketteerapparatuur wordt teruggenomen door de leverancier.

4. Projectbeheersing

4.1 Tijd

Bij het opstellen van de planning voor dit project wordt uitgegaan van de levertijden van de te plaatsen machines. Hierin zijn de levertijden van de verpakkingsmachines lijdend. De levertijden van de verpakkingsmachines kunnen zeer nauwkeurig gegeven worden d.m.v. het zogenaamde "priksysteem" bij de leverancier. Vanaf het moment dat de order geplaatst wordt, bestaat er een vaste levertijd voor een machine. De levertijd van de etiketteerapparatuur wordt afgestemd op de levertijd van de verpakkingsmachine die als eerste gepland staat.

De volgorde van plaatsing zal als volgt plaatsvinden; als eerste wordt de GBK 220 verpakkingsmachine met alle toebehoren geplaatst. Een week later zal de bijbehorende etiketteerapparatuur in de lijn geïnstalleerd worden.

Als tweede wordt de GBK 420 verpakkingsmachine met alle toebehoren geplaatst. Een week later zal de bijbehorende etiketteer apparatuur geïnstalleerd worden.

De plaatsing van de verpakkingsmachines zal in de week nadat de apparatuur afgeleverd is bij de bakkerij definitief ingepland worden in overleg met de bedrijfsleider.

De totale projectplanning zal in de bijlagen worden aangeleverd middels een Gantt diagram.

4.2 Geld

In het projectplan is naast de begroting voor het project ook een budgettering opgenomen. In de budgettering is uiteengezet op welk moment welke kosten te verwachten zijn. Hierbij is gebruik gemaakt van de expertise van de leverancier van de verpakkingsmachine en de printers.

In de budgettering is per fase uiteengezet wat de te verwachten kosten zullen zijn. Tevens wordt er aangegeven wat de capaciteit per taak zal zijn. In de bijgevoegde offertes van de apparatuur en de opleiding is aangegeven wat de betalingscondities zijn.

De budgettering voor het project is opgenomen in de bijlagen middels een Excel sheet.

4.3 Kwaliteit

Om de kwaliteit te bewaken is het totale project opgedeeld in een aantal subprojecten;

- Selecteren, bestellen en plaatsen van de verpakkingsmachines.
- Bestellen en plaatsen van de etiketteerapparatuur.
- Opleiden van de operators in een maatwerktraject.
- Het evalueren van het project nadat het afgerond is.

Er zijn verschillende toetsmomenten in het project opgenomen. Allereerst wordt er een investeringsbegroting gemaakt en wordt deze al dan niet goedgekeurd.

Vervolgens wordt er voor elk subproject een investeringsaanvraag ingediend. Wanneer deze worden goedgekeurd kan de projectleider ook daar de vervolgstappen zetten.

Met betrekking tot de levertijden van de verschillende apparatuur heeft de projectleider regelmatig contact met de leveranciers, zodat de deadline voor de oplevering van het project (operationeel voor eind 2011), niet in het geding komt.

In de planning zijn ook gesprekken opgenomen met de leverancier en de uitvoerende monteurs die de machines gaan plaatsen, zodat iedereen op de hoogte is van wat er verwacht wordt.

In het projectplan is een programma van eisen opgenomen ten aanzien van de verpakkingsmachines. Aan de hand van dit programma van eisen worden de machines intern gevalideerd (getoetst) of aan alle gestelde voorwaarden en eisen is voldaan.

Wanneer de verpakkingsmachines geplaatst worden, wordt de lijn vrijgegeven als;

- Er verschillende soorten brood verpakt zijn met de juiste snelheid.
- Er verschillende soorten verpakkingen getest zijn; te weten plastic en paperlook.
- Het resultaat eruit ziet zoals verwacht werd; “strak” in de verpakking.

Daarnaast wordt er begonnen met het opleiden van de operators. Hierin zullen evaluatiemomenten zitten waarop, in overleg met de projectleider, tevens een mogelijkheid tot bijsturing van de lesstof zit.

Nadat het project is afgerond volgt er nog een evaluatie waarin gekeken wordt naar de stappen die gezet zijn. Wat ging er goed en wat kan er beter in een volgend project?

4.4 Informatie

Het projectplan betreft de vervanging van huidige verpakings - en etiketteerapparatuur in de snij-verpakingsafdeling. Bij de start van dit project wordt er een investeringsnummer/projectnummer aangemaakt en geactiveerd; bijv. UT08-M.

Aan dit projectnummer hangt alle correspondentie die betrekking heeft op het project, alsook de factuurstroom die op gang zal komen. Wanneer er facturen betreffende het project binnenkomen worden deze ingeboekt door de factuuradministratie. Wanneer dit gebeurt is, worden de facturen verzonden naar de bakkerij, waar de facturen gecontroleerd en goedgekeurd worden door zowel de projectleider als de bakkerij manager. Op deze wijze heeft zowel de factuuradministratie als de projectleider een duidelijk beeld van de financiële stand van zaken lopende het project.

Deze methode wordt gebuikt als controle middel om te toetsen of er geen overschrijding van het toegekende budget optreedt. Wanneer dit onverhoopt het geval is kan de projectleider, in overleg met de opdrachtgever, een besluit nemen om over een andere koers te gaan varen.

Na afloop van een deelproject zal er met de leverancier bekeken worden welke kosten de plaatsing van de machine en/of de opleiding aangaan. Wanneer er kosten buiten de offerte om gemaakt zijn zal er bekeken worden hoe deze verreken zullen worden.

4.5 Organisatie

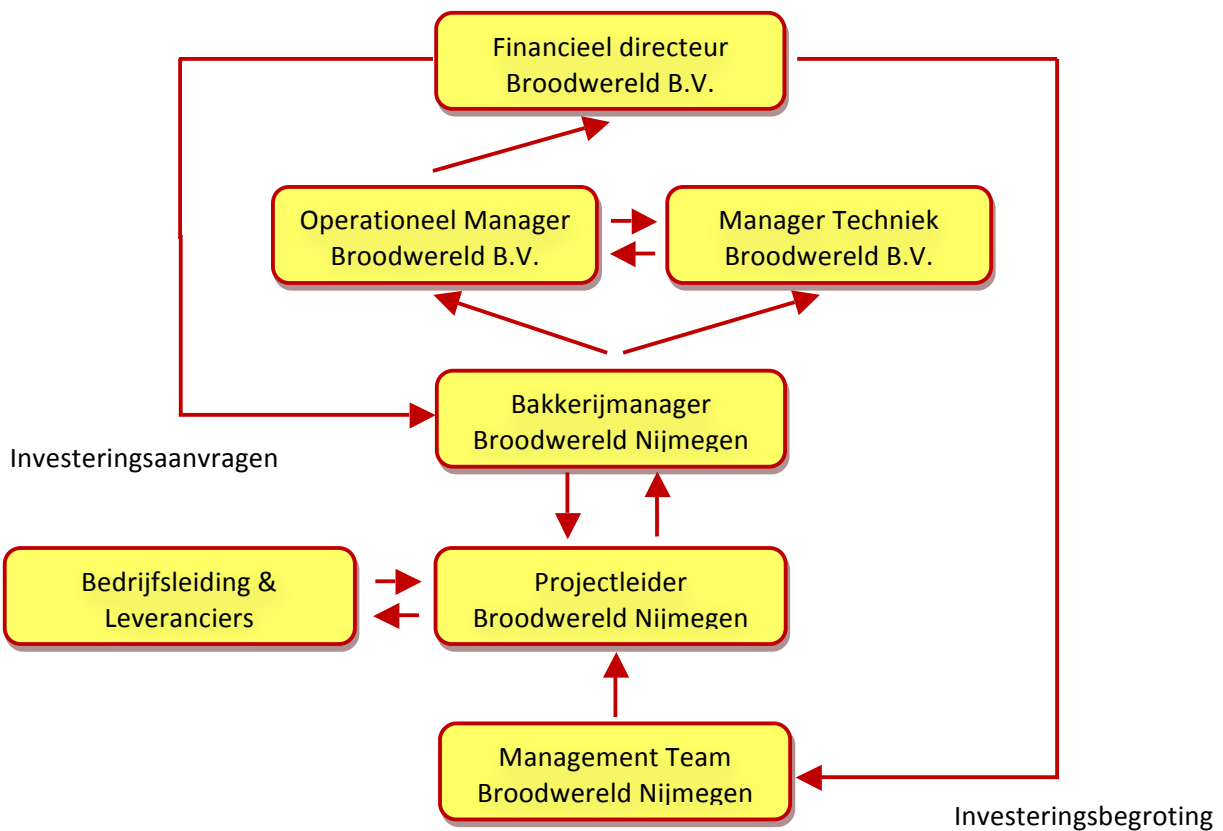
Binnen Broodwereld wordt er volgens een vaste structuur gehandeld. Allereerst zal er door het managementteam een opdracht gegeven worden aan de projectleider. De projectleider werkt dit verder uit tot een investeringsbegroting. In samenspraak met het managementteam wordt de totale investeringsbegroting van de productieplant ingediend bij het hoofd kantoor. Wanneer deze investeringsbegroting is goedgekeurd door de financieel directeur van het hoofdkantoor kan er begonnen worden met het zetten van de daarop volgende stappen in het project.

Op het moment dat er een investering moet worden gedaan, wordt er een investeringsaanvraag gemaakt en ingediend. Deze investeringsaanvraag doorloopt een aantal stappen binnen Broodwereld, te beginnen bij het lokale management. De projectleider stelt een investeringsaanvraag op en dient deze in bij de bakkerijmanager.

Vervolgens wordt de investeringsaanvraag behandeld door de operationeel manager van het kernteam Albert Heijn en de manager techniek. Als hier een goedkeuring volgt, gaat de investeringsaanvraag als laatste naar de financieel directeur. Wanneer ook hier een goedkeuring volgt, komt er een terugkoppeling naar de bakkerij en van daaruit naar de projectleider. De projectleider kan de vervolgstappen in het project gaan zetten; het bestellen van de apparatuur en organisatie voor de plaatsing van de machines en de uitvoering hiervan.

De verantwoordelijkheden van de genoemde personen worden nader benoemd in de bijlage met de omgevingsanalyse.

In een procesdiagram ziet dit er als volgt uit;



Om de toekomstige gebruikers op de hoogte te houden, wordt er in het terugkerende drie wekelijkse werkoverleg een toelichting gegeven. Tevens hangt er in de beide kantines een planning met daarop de fase waarin het project zich bevindt en zijn er tekeningen en technische informatie in de vorm van een promotie folder voor handen.

5. Plannen en analyses

5.1 Risicoanalyse

Risicomanagement is het op een regelmatige en gestructureerde wijze beheersen van risico's, waardoor mogelijke knelpunten vroegtijdig aan het licht komen. Risicomanagement draagt bij aan

een betere beheersing van een project, doordat er vooraf wordt nagedacht over mogelijke toekomstige ongewenste gebeurtenissen die zich in het project kunnen voordoen.

De wijze waarop een risicoanalyse wordt uitgevoerd verschilt per project. In een tabel worden de mogelijke risico's en hun beheersmaatregelen weergegeven. Tevens wordt aangegeven wie en wanneer er verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beheersmaatregelen.

5.2 Omgevingsanalyse

Het is de bedoeling om ondersteuning voor de inhoud en de activiteiten te verkrijgen door het netwerk van betrokkenen².

De betrokkenen moeten actoren worden, wat wil zeggen; zij moeten zich bewust worden van het bestaan van het project en de verantwoordelijkheid voor hun aandeel daarin op zich nemen.

De ondersteuning door de actoren;

- Verhoogt de kwaliteit van het resultaat.
- Verbeterd de beheersing van de activiteiten.
- Verbeterd de kwaliteit van het samenwerkingsproces.
- Bevordert het gebruik van het resultaat en daarmee de verwezenlijking van de doelstellingen.

Om dit te bereiken is er in dit project een omgevingsanalyse opgenomen. In deze analyse zijn de belangrijkste actoren benoemd, evenals de rol en invloed die de actoren hebben op het project.

De analyse wordt in de bijlagen middels een tabel in Word formaat aangeleverd.

5.3 Communicatieplan

Goed gepland en flexibel ingericht communicatiemanagement helpt bij het effectief informeren en betrekken van de omgevingspartijen bij projecten. Dit leidt vervolgens tot begrip voor het project, het wegnemen van weerstand en het desgewenst leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van het project.

Om alle activiteiten op het gebied van communicatie te kunnen sturen en beheersen, is er in dit projectplan een communicatieplan opgenomen. Dit plan dient als kader en kan bij onverwachte ontwikkelingen en/of aan het eind van de fase of aan het begin van de volgende fase worden bijgewerkt.

Communicatie kan op verschillende manieren plaatsvinden. In dit communicatieplan is uiteengezet op welke wijze met de benoemde actoren (betrokkenen) gecommuniceerd wordt.

Het communicatieplan wordt in de bijlagen middels een tabel in Word formaat aangeleverd.

² Bron: Projecten leiden

Literatuurlijst:

Geraadpleegde boeken:

- Wijnen, G. en P. Storm: *Projectmatig werken*. 2007. 24 ste druk. Uitgeverij het Spectrum Nijmegen. ISBN 978 90 274 4537 7
- Groote, G., C. Hugenholtz-Sasse en D. Klaassen: *Projecten Leiden*. 2011. 20 ste druk. Uitgeverij Het Spectrum, Nijmegen. ISBN 978 90 244 89 166
- Roel Grit: *Project management (Projectmatig werken in de praktijk)*. Vierde druk. Uitgeverij Wolters-Noorthoff Groningen. NUR 801. ISBN 90-01-34703-7
- Bos, J. en Harting, E.: *Projectmatig creëren*. Eerste druk juni 2011 / Tweede druk januari 1999. ISBN 90 5594 1220 / NUGI 684
- PMI Nederland Berenscho: *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement* ISBN 9 789087 530051

Geraadpleegde internetpagina's:

- www.twynstragudde.nl
- www.ipma-trainingen.nl
- www.pugl.nl

Bijlagen:

- Budgettering en capaciteitsplanning vervanging snij- inpakafdeling
- Omgevingsanalyse
- Risicoanalyse
- Communicatieplan
- Tijdsplanning plaatsing verpakkingsmachine

Bijlagen

Budgettering en capaciteitsplanning

Taaknaam	Tijdsduur		Capaciteit	Totaal	Tarief	Kosten
	Dagen	Uren				
Projectplanning vervanging apparatuur snij- inpakafdeling	308 dagen					€ 372.485,00
<i>Projectopdracht (Initiatieffase)</i>	<i>43 dagen</i>					
Managementvergadering	1 dag	3	4	12	€ 40,00	€ 480,00
Definiëren van de projectopdracht	1 dag	2	4	8	€ 40,00	€ 320,00
Bepalen van resultaat / scope	1 dag	1	4	4	€ 40,00	€ 160,00
Opstellen van een kostenraming	1 dag	2	1	2	€ 40,00	€ 80,00
Goedkeuring investeringsbegroting	42 dagen					
<i>Aanvraag Bagloaders (Definitie- Ontwerpfase)</i>	<i>36 dagen</i>					
Aanvragen offerte bagloaders	6 dagen	2	1	2	€ 40,00	€ 80,00
Managementvergadering	1 dag	3	4	12	€ 40,00	€ 480,00
Bespreken offerte bagloaders	1 dag	1	4	4	€ 40,00	€ 160,00
Uitnodiging leverancier bagloaders	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Bespreken offerte bagloaders met leverancier	1 dag	2	2	4	€ 40,00	€ 160,00
Inmeten bagloaders in huidige lay-out	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Goedkeuring offerte bagloaders	1 dag	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Maken investeringsaanvraag bagloaders	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Goedkeuring investeringsaanvraag bagloaders	22 dagen					
Plaatsen order bagloaders	1 dag					€ 288.375,00
Afspreken levertijd bagloaders	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
<i>Aanvraag printers (Definitie- Ontwerpfase)</i>	<i>50 dagen</i>					€ 0,00
Aanvragen offerte printers	26 dagen	2	1	2	€ 40,00	€ 80,00
Managementvergadering	1 dag	3	4	12	€ 40,00	€ 480,00
Bespreken offerte printers	1 dag	1	4	4	€ 40,00	€ 160,00
Uitnodiging leverancier printers	4 dagen	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Bespreken offerte printers met leverancier	1 dag	2	2	4	€ 40,00	€ 160,00
Goedkeuring offerte printers	1 dag	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Maken investeringsaanvraag printers	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Goedkeuring investeringsaanvraag printers	20 dagen					

Plaatsen order printers	1 dag	1	2	2	€ 40,00	€ 45.000,00
Afspreken levertijd printers	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Aanvraag opleiding (Definitie- Ontwerpfase)	36 dagen					
Aanvragen offerte opleiding	7 dagen	2	1	2	€ 40,00	€ 80,00
Managementvergadering	1 dag	3	4	12	€ 40,00	€ 480,00
Bespreken offerte opleiding	1 dag	1	4	4	€ 40,00	€ 160,00
Uitnodiging leverancier opleiding	4 dagen	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Bespreken offerte opleiding met leverancier	1 dag	2	2	4	€ 40,00	€ 160,00
Goedkeuring offerte opleiding	1 dag	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Maken investeringsaanvraag opleiding	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Goedkeuring investeringsaanvraag opleiding	25 dagen					
Plaatsen order opleiding	1 dag					€ 23.350,00
Afspreken levertijd opleiding	1 dag	1	1	1	€ 40,00	€ 40,00
Plaatsing apparatuur (Voorbereidings- Realisatiefase)	180 dagen					
Bespreken plaatsing 1e bagloader met leverancier en monteurs	1 dag	2	4	8	€ 35,00	€ 280,00
Levering printers	70 dagen					
Levering GBK 220 bagloader	138 dagen					
Inplannen plaatsen GBK 220 bagloader	7 dagen	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Plaatsen GBK 220 bagloader	1 dag	18	2	36	€ 80,00	€ 2.880,00
	1 dag	8	2	16	€ 35,00	€ 560,00
Inplannen plaatsen 2 printers achter GBK 220	6 dagen	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Plaatsen 2 printers achter GBK 220	1 dag	8	2	16	€ 80,00	€ 1.280,00
Bespreken plaatsing 2e bagloader met leverancier en monteurs	1 dag	2	4	8	€ 35,00	€ 280,00
Levering GBK 420 bagloader	168 dagen					
Inplannen plaatsen GBK 420 bagloader	7 dagen	1	2	2	€ 80,00	€ 160,00
Plaatsen GBK 420 bagloader	1 dag	18	2	36	€ 80,00	€ 2.880,00
	1 dag	8	2	16	€ 35,00	€ 560,00
Inplannen plaatsen 2 printers achter GBK 420	6 dagen	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Plaatsen 2 printers achter GBK 420	1 dag	8	2	16	€ 80,00	€ 1.280,00
Opleiding (Voorbereidings- Realisatiefase)	29 dagen					
Inplannen opleiding	5 dagen	1	2	2	€ 40,00	€ 80,00
Start opleiding	25 dagen					
Uitreiking certificaten opleiding	1 dag	2	4	8	€ 40,00	€ 320,00
Evaluatie (Nazorgfase)						
Evaluatie project en projectresultaten	1 dag	4	4	16	€ 40,00	€ 640,00

Omgevingsanalyse

Actoren:	Directie Broodwereld	Operationeel manager AH kernteam	Manager techniek Broodwereld	Managementteam Broodwereld Nijmegen	Teamleiding Broodwereld Nijmegen	Medewerkers Broodwereld Nijmegen	Leveranciers
Rol (verantwoordelijkheid)	Beslist over investeringen.	Stippelt beleid van kernteam AH uit.	Stippelt technisch beleid van Broodwereld uit.	Stelt de investeringsbegroting op.	Kunnen aangeven wat de behoeften zijn.	Kunnen aangeven wat de behoeften zijn.	
Belangen	Verantwoord investeren.		Creëren van uniformiteit Broodwereld breed.	Behalen van de gestelde normen.	Behalen van de gestelde normen.	Goed werkklimaat.	
Kritisch (invloed)	+++	++	++	+++	+	+	
Relatie	Financieel oogpunt	Financieel, kwalitatief oogpunt	Oogpunt continuïteit en uniformiteit	Financieel, kwalitatief oogpunt	Kwalitatief oogpunt	Kwalitatief/Kwantitatief oogpunt	
Betrekken (definitiefase)	Meebeslissen	Meedenken	Meebeslissen	Meebeslissen	Meeweten	Meeweten	Meedenken
Benadering	Vroegtijdig, Terugkoppeling.	Vroegtijdig, regelmatige terugkoppeling.	Vroegtijdig, regelmatige terugkoppeling, beslispunten goed doornemen	Vroegtijdig, regelmatige terugkoppeling, beslispunten goed doornemen	Terugkoppelen	Terugkoppelen	Aanvragen offertes en de terugkoppeling ervan.
Korte termijn acties	Voorleggen van de investeringsbegroting.	Voorleggen van de investeringsbegroting.	Voorleggen van de investeringsbegroting.	Afspraken maken voor projectplan	Informeren naar behoeften.	Informeren naar behoeften.	Informeren naar mogelijkheden.

Risicoanalyse

Risico:				Maatregelen:			
Gebeurtenis:	Oorzaak:	Gevolg:	Kans:	Beheersmaatregel:	Verantwoordelijke:	Datum gereed:	Status:
De investeringsbegroting van Broodwereld Nijmegen voor 2008 wordt niet goedgekeurd.	Hoofdkantoor Broodwereld stelt andere prioriteiten ten aanzien van investeringen.	Vervanging van de verpakkingsmachines kan niet doorgaan.	Gering	Offerte voor een revisie van de huidige apparatuur aanvragen.	Projectleider	14 december 2007	
Offerte verpakkingsmachines valt hoger uit dan begroot.	Prijsverhogingen niet doorberekend in begroting.	Overschrijding van het beschikbaar gestelde budget.	Groot	In een vroeg stadium contact opnemen met leverancier en vragen naar de indexering.	Projectleider	24 oktober 2007	
Verpakkingsmachines kunnen niet in de huidige lay-out geplaatst worden.	Afmetingen van de verpakkingsmachines zijn anders dan de huidige machines.	De huidige lay-out moet aangepast worden.	Groot	Bij het bespreken van de offerte de nieuwe machines inmeten.	Projectleider	31 januari 2008	
Goedkeuring investeringsaanvraag van verpakkingsmachines laat te lang op zich wachten.	Op het hoofdkantoor blijft de aanvraag te lang liggen.	Deadline komt in gevaar door uitstel plaatsen order.	Gering	Informeren op welke afdeling de aanvraag zich bevindt en het belang van goedkeuring uitleggen.	Projectleider Bakkerijmanager	15 februari 2008	
Offerte ombouw etiketteer apparatuur valt hoger uit dan begroot.	Teveel onderdelen uit de bestaande printers kunnen niet gebruikt worden.	Overschrijding van het beschikbaar gestelde budget.	Gering	In de begroting een post opnemen voor onvoorziene kosten.	Projectleider	24 oktober 2009	

Communicatieplan

Doelgroep:	Informeren over proces	Betrekken:	Consulteren:	Enthousiasmeren:	Informeren over resultaat:	Beheersen van de communicatie:	Communicatie middel:
Directie hoofdkantoor Broodwereld	X				X	Projectleider Bakkerijmanager	Investeringsbegroting en ROI
Operationeel manager AH kernteam	X			X	X	Projectleider Bakkerijmanager	Investeringsbegroting en ROI
Manager techniek Broodwereld	X	X	X	X	X	Projectleider	Rapport en offertes
Managementteam Broodwereld Nijmegen	X				X	Projectleider	Projectplan
Ondernemingsraad Broodwereld Nijmegen	X					Bestuurder	Projectplan
Teamleiding Broodwereld Nijmegen	X	X		X	X	Projectleider	Teamleidersoverleg
Medewerkers Broodwereld Nijmegen	X			X	X	Projectleider Teamleider	Ploegenoverleg
Leverancier Bakker & Jager		X	X		X	Projectleider	Bespreking tijdsplanning plaatsing
Leverancier Bopack Systems		X	X		X	Projectleider	Bespreking
Subleverancier Langstraat Bakery Services			X		X	Projectleider	Bespreking tijdsplanning plaatsing

Tijdsplanning plaatsing machines

Aanwezig:

- ✓ Bedrijfsleider (BL) Sietse Klinkhamer
- ✓ Projectleider (PL) Joost van Bellen
- ✓ Monteurs TD (TD) Klaas van Oosterom, Gert Rooijakkers
- ✓ Derden (DR) Langstraat Bakery Services (Jessica de Lange)
- ✓ Leverancier (LV) Bakker & Jager (Stefan Bakker)

Doel: Afspraken maken en verantwoordelijkheden vastleggen betreffende de plaatsing van de Hartmann GBK220 verpakkingsmachine.

Afspraken:

- Op 12 september 2008 wordt de nieuwe machine op de locatie BL Utrecht afgeleverd door Bakker & Jager. De machine zal in de remise geplaatst worden. De remise dient hiervoor wel leeggehaald te worden. **Actie; BL**
- Op 23 september 2008 zal om 05.00u het laatste brood op de P&S Mako machine gesneden zijn. Hiervoor wordt de planning en de bezetting in de productie en magazijn aangepast. **Actie; BL**
- Op 23 september 2008 om 05:00u zullen twee monteurs van Langstraat de spanning van de P&S Mako verpakkingsmachine afkoppelen, gaan demonteren en weghalen van de plaats. **Actie; DR**
- Om 06:00u komen er een twee monteurs van Bakker & Jager om de nieuwe verpakkingsmachine op de plaats te zetten en te installeren. Wanneer de P&S Mako machine nog niet volledig weg is, elkaar even assisteren. Hier zal ook een monteur van BL Utrecht aanwezig zijn. **Actie; TD en LV**
- De werkzaamheden voor het plaatsen van de nieuwe machine zal ongeveer om 07:00u aanvangen en neemt ongeveer vijf uur in beslag. Dit betekend dat, bij geen bijzonderheden, de machine om 12:00u gereed kan zijn voor productie. Om 12:00u zal er op één van de twee “oude” verpakkingsmachines heel grootbrood ingepakt gaan worden.

Hiervan kan ook het brood voor het testen van de GBK220 afgehaald worden. De testen moeten zowel het heel brood als het half brood bevatten.

Actie; LV en TD

- Wanneer de monteurs van Bakker & Jager het moment geschikt achten, kan er begonnen worden met het snijden van alle helen op de nieuwe machine. Dit wordt ook het moment dat de operators van BL Utrecht onder begeleiding van Bakker & Jager de machine “overnemen”. **Actie; LV en BL**
- De monteurs van Bakker & Jager zullen zorg dragen voor een goede instructie aan de medewerkers van BL Utrecht voor de eerste 24 uur dat de GBK220 zal gaan draaien. Dit zal in een ploegenstructuur door een drietal monteurs van Bakker & Jager ingevuld gaan worden. **Actie; LV en PL**

Om 17:00u zal de “gewone” productie van BL Utrecht op de inpakafdeling verschijnen en zal de verpakkingsmachine vol in productie gaan. Wanneer de werkzaamheden niet met overtuiging voor dit tijdstip afgerond worden, zal de bedrijfsleiding **tijdig** ingelicht moeten worden over de stand van zaken en de eventueel te volgen acties. **Actie; PL en BL**