

Beleidsplan 2009-2013

Onderlinge Verzekeringsmaatschappij voor Kunst- en Antiekzaken (OVKA)

Plaats	Groningen
Datum	18-11-2018
Opdrachtgever	J.
Opgesteld	M.
door	012
	(studentnummer)

Inhoudsopgave

Beleidsplan 2009-2013.....	1
1 Inleiding.....	3
2 Organisatie.....	3
2.1 Organisatiebeschrijving.....	3
2.2 Primair proces en ondersteunende processen.....	4
2.3 Visie en missie.....	4
2.4 Organisatiecultuur.....	4
2.5 Organisatiestructuur.....	5
2.6 Kritieke succesfactoren.....	5
3 Huidige situatie.....	5
4 Analyse huidige situatie (SWOT).....	7
4.1 Interne analyse.....	7
4.2 Externe analyse.....	7
5 Beleid en strategie.....	9
5.1 Organisatiedoelen.....	9
5.2 Strategie.....	9
5.3 Benodigde middelen.....	10
5.4 Gewenste situatie.....	10
5.5 Toetsing haalbaarheid.....	11
6 Actieplan.....	11
7 Begroting.....	12
Bijlagen.....	13
Bijlage 1: Literatuur.....	13

1 Inleiding

Het beleidsplan Onderlinge Verzekeringsmaatschappij voor Kunst- en Antiekzaken (verder afgekort als OVKA) 2009-2013 is leidraad voor toekomstige bedrijfsvoering, geeft de organisatiedoelstellingen aan en geeft de strategie aan om de doelstellingen te behalen. OVKA is een fictieve verzekeraar. Deze casus is ontstaan uit praktijkervaring bij verschillende verzekeraars in combinatie met de nodige fantasie. Dit beleidsplan is geschreven voor alle medewerkers van OVKA en het bestuur. De directeur heeft dit plan in nauw overleg met medewerkers en bestuur opgesteld. Het volgende stappenplan is gebruikt:

- Stap 1: Voorbereiding
In de eerste stap is het onderwerp van het beleidsplan bepaald en wie erbij betrokken zijn.
- Stap 2: Inventariseer huidige situatie
Er zijn in- en externe bronnen gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen.
- Stap 3: Analyseer huidige situatie
De huidige situatie is geanalyseerd aan de hand van een SWOT-analyse. De SWOT-analyse bestaat uit een interne en externe analyse.
- Stap 4: Bepaal het beleid
Op basis van de uitkomsten van de SWOT-analyse zijn doelstellingen vastgesteld en zijn de strategieën bepaald om deze doelstellingen te bereiken.
- Stap 5: Formuleer maatregelen
De strategie is nader uitgewerkt in een actieplan.
- Stap 6: Stel beleidsplan op
Het beleidsplan is opgesteld aan de hand van de checklist die hoort bij het boek *Zo maak je een beleidsplan*. De directie zorgt voor uitvoering van het plan en de directie en het bestuur evalueren jaarlijks het beleidsplan en gaan na of doelstellingen zijn behaald en of de geformuleerde strategieën hebben gewerkt.

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de organisatie. Zaken die aan de orde komen, zijn onder andere kernactiviteiten, visie, missie, organisatiestructuur en kritische succesfactoren. Hoofdstuk 3 beschrijft de huidige situatie aan de hand van een aantal kengetallen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de huidige situatie geanalyseerd met behulp van een SWOT-analyse. Op basis van de uitkomsten van de SWOT-analyse wordt in hoofdstuk 5 het beleid vastgesteld. Hoofdstuk 6 beschrijft een actieplan. Het laatste hoofdstuk bevat een begroting voor het uitvoeren van het actieplan.

2 Organisatie

2.1 Organisatiebeschrijving

OVKA is een onderlinge verzekering voor kunst- en antiekzaken. OVKA is een verzekeraar die de volgende verzekeringen aanbiedt:

- **Handelsvoorraadverzekering.** Deze verzekering dekt alle soorten schade aan en diefstal van de handelsvoorraad.
- **Opstalverzekering** (ook wel brandverzekering). Deze verzekering zorgt voor dekking tegen brandschade.
- **Inventarisverzekering.** Deze verzekering dekt alle soorten schade aan en diefstal van de bedrijfsinventaris.

2.2 Primair proces en ondersteunende processen

Kernactiviteiten (primaire proces) van OVKA zijn het afsluiten van verzekeringen, het geven van beveiligingsadviezen en het afhandelen van schades. Ondersteunende processen zijn financiële administratie, systeembeheer, beleggen en compliance. Compliance is het voldoen aan in- en externe regelgeving. De inkomsten bestaan uit premies, opbrengst beleggingen en overige inkomsten. De uitgaven bestaan uit exploitatiekosten, herverzekeringspremie, uitbetaalde schade en overige kosten.

2.3 Visie en missie

De missie wordt ook wel **mission statement** genoemd en vertelt wat de organisatie wil uitdragen naar de buitenwereld. Alles wat een organisatie doet, is gebaseerd op de missie. In de missie ligt besloten wat het bestaansrecht van de organisatie is en wat haar onderscheidt van vergelijkbare organisaties.

Missie OVKA:

- Wij zijn een (kleinschalige) verzekeringsorganisatie (direct writer) die werkt als een vereniging zonder winstoogmerk.
- Wij bieden verzekeringen aan kunst- en antiekwijken met een complete dekking tegen een op kostprijsbasis berekende premie.
- Wij helpen onze leden snel en op persoonlijke wijze (een klant wordt lid zodra er een verzekering is afgesloten).
- Wij informeren onze leden op het gebied van preventie en geven individuele beveiligingsadviezen.
- Wij geven de leden via de ledenvergadering inzicht in het gevoerde beleid en bij positieve bedrijfsresultaten delen de leden middels premierestituties in de winst.

Een **visie** wordt ook wel **corporate vision** genoemd en bevat de zienswijze van het management op het gewenste functioneren van de organisatie. Een visie is het beeld dat de organisatie van de toekomst heeft en geeft aan wat ze verwacht van de 'wereld van morgen'. Als je de visie wilt opschrijven, moet je iets zeggen over de toekomstige 'omgeving' van je bedrijf, wat je 'gedroomde positie' daarin is en via welke weg je daar denkt te komen.

Visie OVKA:

OVKA hanteert de volgende uitgangspunten:

- Wij geven de klant persoonlijke aandacht en snelle service.
- Wij geven adviezen op het gebied van preventie en beveiliging.
- Wij verrichten periodieke risicoinventarisaties.
- Onze medewerkers zijn vriendelijk en deskundig.
- Wij zorgen voor onderhoud van de klantportefeuille.
- Wij zijn gemakkelijk bereikbaar.
- Wij bieden onze leden inzicht en inspraak in het gevoerde beleid.
- Wij hebben geen winstoogmerk.

2.4 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is de bindende kracht in een organisatie. Het gaat hierbij om gemeenschappelijke normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen van de medewerkers. Iedere organisatie heeft zijn eigen cultuur, die bestaat uit een verzameling geschreven en ongeschreven

regels. OVKA kent een informele cultuur. Medewerkers gaan informeel en vriendschappelijk met elkaar om. Zij gedragen zich formeel als de situatie hierom vraagt.

2.5 Organisatiestructuur

Het bestuur bestaat uit vier leden en bepaalt het beleid. Het bestuur bestaat uit generalisten en niet uit specialisten. Bestuursleden hebben een brede professionele achtergrond. Een nieuw bestuurslid wordt voorgedragen door het bestuur en benoemd door de Algemene Ledenvergadering. De Algemene Ledenvergadering is het hoogste orgaan binnen OVKA en bestaat uit leden van de Onderlinge. Je wordt lid als je een verzekering hebt afgesloten. De Algemene Ledenvergadering stelt de jaarrekening vast en accordeert de winstbestemming.

De directeur bereidt het beleid mede voor en zorgt voor uitvoering. De Onderlinge bestaat uit:

- het bestuur
- 1 directeur
- 1 buitendienstmedewerker/schaderegelaar
- 4 binnendienstmedewerkers
- 1 administrateur.

De buitendienstmedewerker handelt kleine schades af. Alle schades boven € 5.000 worden gedaan door een extern bureau. OVKA heeft de ondersteunende processen, met uitzondering van het financiële proces, uitbested.

2.6 Kritieke succesfactoren

Elke organisatie ontleent haar bestaansrecht aan het leveren van goederen of diensten. Klanten komen naar een organisatie, omdat iets in die organisatie ze aanspreekt. Dit noemt men de **kritieke succesfactoren**. Bijvoorbeeld: de organisatie levert producten zonder fouten, heeft innovatieve producten, de organisatie is dichtbij, heeft een uniek product, levert snel, de leverbetrouwbaarheid is groot, de naamsbekendheid is groot of de verkoopprijs is laag.

De kritische succesfactoren van OVKA zijn:

- goede dekking
- hoge servicegraad (bereikbaarheid, snelle afhandeling schade)
- persoonlijke dienstverlening.

3 Huidige situatie

De bedrijfstak bestond in 2008 uit 5000 bedrijven (bron: www.hbd.nl), te weten:

- ondernemingen
- 300 ambulante handelaren.

Doelgroep van OVKA is het midden en het lage segment. Niet tot de doelgroep behoren het hoge segment en ambulante handelaren. Selectief wordt omgegaan met de acceptatie van winkels in bepaalde risicogebieden in grote steden vanwege verhoogde kans op criminaliteit. OVKA verkoopt verzekeringen rechtstreeks aan de klant. OVKA is bereikbaar via telefoon,

e-mail en de website. Indien nodig wordt de klant persoonlijk bezocht door de adviseur. Elke nieuwe klant wordt in principe bezocht. Het streven is om bestaande klanten een keer per drie jaar te bezoeken voor een onderhoudsgesprek.

De huidige situatie wordt beschreven aan de hand van enkele kengetallen. De bedragen zijn afgerond op € 1.000.

	2007	2006	2005
Resultaat vóór belasting	€ 667.200	€ 708.000	€ 806.400
Opbrengsten beleggingen	€ 78.000	€ 84.000	€ 76.800
Eigen vermogen	€ 3.932.400	€ 3.283.200	€ 2.509.200
Premie	€ 2.553.600	€ 2.990.400	€ 3.014.400
Eigen vermogen/ premie	154%	110%	84%
Aantal leden	804	846	852
Uitgekeerde schade/ ontvangen premie	36%	36%	39%

Toelichting:

- Het resultaat vóór belasting loopt licht terug. Het begrote resultaat voor 2009 (vóór belasting en een geprognosticeerde schadelast uitgaande van het gemiddelde over de laatste vier jaar) is € 650.000.
- Het behaalde resultaat vóór belastingen in verhouding tot de verdiende premies (ná premierestitutie) is de laatste drie jaar vrij hoog (met name veroorzaakt door een doorgevoerde premieverhoging, een daling van de schadelast).
- De opbrengsten uit beleggingen zijn stabiel.
- Het eigen vermogen is de laatste jaren sterk gestegen.
- Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en een ledenrekening.
- Het aantal leden is vrij stabiel.
- De verhouding uitgekeerde schade/ontvangen premies is stabiel.

Huidige beleid op hoofdlijnen:

- Beleid is om een deel van de winsten te reserveren om het eigen vermogen te versterken.
- OVKA heeft het beleggingsbeleid vastgelegd in een beleggingsplan en is uitbesteed aan een vermogensbeheerder. Het beleggingsbeleid is defensief (obligaties en deposito's).
- Een goede solvabiliteit is noodzakelijk voor de continuïteit. De (interne) solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de verdiende premie.
- OVKA wil een gezonde verzekeringsportefeuille. Het beleid is dan ook gericht op het handhaven van het huidige risicoprofiel. Beoordeling van nieuwe en bestaande risico's en schadepreventie blijven daarbij belangrijk. Uitbreiding van het aantal leden wordt met name gezocht bij starters en klanten in het middensegment.

4 Analyse huidige situatie (SWOT)

4.1 Interne analyse

Voor de **interne analyse** kijk je in je organisatie – naast de sterke punten – vooral naar de zwakke en verbeterpunten op het gebied van je beleidsterrein.

De interne analyse geeft een beeld van de sterke en zwakke punten van de organisatie.

	Sterk	Zwak
Organisatie	Processen zijn eenvoudig en gemakkelijk beheersbaar als gevolg van de kleine organisatie Goed inzicht in risico's door effectief gebruik van automatiserings-systeem Gedifferentieerde premie-/schadestatistieken voor sturing van het beleid	Er is acceptatiebeleid maar dit is niet geformaliseerd Ondersteunende processen (met uitzondering van de administratie) zijn uitbesteed Organisatie is hierdoor kwetsbaar omdat zij afhankelijkheid is van één leverancier en omdat er onvoldoende kennis wordt opgebouwd
Personeel	Goed opgeleid, deskundig, betrokken (weinig verloop), plichtsgetrouw	
Commercieel	Goede en effectieve website Gevoel met de markt (OVKA volgt actief ontwikkelingen en schadetrends in de markt en speelt daar direct op in.) Sterke klantbinding Goede samenwerking met branchevereniging	Doelgroep is beperkt
Product	Hoge servicegraad (o.a. beveiligingsadviezen, goede bereikbaarheid, persoonlijke dienstverlening) Premierestitutie	

	Sterk	Zwak
Bedrijfsmiddelen	Organisatie maakt gebruik van een beproefd softwarepakket (Oase)	
Financiën	Sterke solvabiliteitspositie die in de toekomst verder kan worden versterkt	

4.2 Externe analyse

De **externe analyse** gaat over de 'buitenwereld'. Je analyseert de kansen en mogelijkheden (Opportunities) en bedreigingen (Threats) voor de organisatie. Je doet dit op basis van de trends, ontwikkelingen en nieuwe technologieën die 'in de buitenwereld' zijn waar te nemen.

Hierbij maak je onderscheid tussen macro-ontwikkelingen (hierop heb je geen invloed) en meso-ontwikkelingen (hierop kun je enige invloed uitoefenen). Voorbeelden zijn afnemers, concurrenten en leveranciers.

De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- toenemende regelgeving (denk onder andere aan de Wft)
- recente toename van het aantal overvallen
- concurrentie van beursmakelaars die de markt bewerken met verzekeringsproducten bij Lloyd's of andere buitenlandse verzekeraars tegen (onverantwoord) lage premies
- de vooruitzichten voor 2009 zijn somber. Het dalende consumentenvertrouwen drukt de omzetwaarden.

OVKA heeft concurrentie van:

- gespecialiseerde assurantietussenpersonen
- beursmakelaars.

Leveranciers zijn belangrijk voor OVKA. De volgende bedrijfsprocessen zijn uitbesteed:

- Systeembeheer is uitbesteed aan een externe systeembeheerder.
- Beleggen is uitbesteed aan een vermogensbeheerder.
- Compliance is uitbesteed aan een extern adviesbureau.

Met alle leveranciers is een contract en een service level agreement afgesloten.

De externe analyse ziet er als volgt uit:

Factor	Kansen	Bedreigingen
Klanten	Starters Nieuwe doelgroepen, zoals pottenbakkers en meubelmakers Selectieve uitbreiding in het middensegment	
Concurrenten	OVKA biedt een betere service dan de concurrenten	Concurrenten bieden verzekeringen aan met tegen (onverantwoord) lage premies

Factor	Kansen	Bedreigingen
Leveranciers		Kosten van uitbestede bedrijfsprocessen zijn relatief hoog
Overheid		Toenemende regelgeving (denk o.a. aan de Wft)
Overig	Samenwerking met branchevereniging	Toename van overvallen

5 Beleid en strategie

Op basis van de uitkomsten van de SWOT-analyse is het beleid vastgesteld.

5.1 Organisatiedoelen

We onderscheiden doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Strategische doelstellingen betreffen de lange termijn en zijn richtingbepalend. Tactische doelstellingen zijn doelstellingen op functioneel gebied en zijn afgeleid van de strategische doelstellingen. De doelstellingen op operationeel niveau staan beschreven in het actieplan.

Strategische doelstellingen

- Wij streven naar continuïteit.
- Wij willen een jaarlijkse nettogroei van 3% (marktaandeel).
- Wij willen een jaarlijkse premiegroei van 3% (bij bestaande klanten).
- Wij streven naar een hoge klanttevredenheid. (Klant moet onze dienstverlening waarderen met minimaal een 8.)
- Wij willen voldoen aan wet- en regelgeving.
- Wij willen integere medewerkers.
- Wij willen dat ons eigen vermogen groeit tot € 4.500.000 binnen drie jaar.
- Wij willen een jaarlijks rendement op belegd vermogen van X%. Dit rendement moet worden behaald met het afgesproken defensieve beleggingsprofiel (zie beleggingsplan).
- Wij willen efficiënte werkprocessen.
- De medewerker voldoet aan de wettelijke opleidingseisen.
- Wij willen goed gemotiveerd personeel met een proactieve houding.
- Wij willen een gezonde portefeuille met alleen risico's die voldoen aan ons acceptatiebeleid.

Tactische doelstellingen

- Wij willen een jaarlijkse schade-premieverhouding die lager is dan 50%.
- Wij zorgen voor juiste en tijdige betaling aan crediteuren.
- Wij kopen goede kwaliteit in tegen zo laag mogelijke kosten.
- Wij zorgen voor juiste en tijdige afhandeling van schades.

5.2 Strategie

Hoe je de ondernemingsdoelen wilt gaan halen, wordt wel de 'strategie' genoemd.

OVKA hanteert de strategie van **Operational excellence**. Het bedrijf levert betrouwbare diensten tegen een scherpe prijs. De bedrijfsprocessen

zijn efficiënt en effectief georganiseerd en er zijn weinig overheadkosten.

OVKA richt zich op haar kernactiviteiten. Ondersteunende processen zijn uitbesteed (met uitzondering van de administratie). Met de gekozen leveranciers wordt een duurzame samenwerking nagestreefd. OVKA hanteert de volgende strategische uitgangspunten.

Commercieel

- Wij bieden verzekeringen aan met een goede dekking tegen een verantwoorde prijs.
- Wij verkopen onze verzekeringen rechtstreeks aan onze doelgroep.
- Wij geven de klant voldoende aandacht, zorgen voor onderhoud van de portefeuille en geven de klant preventieadviezen.

Verzekeren

- Wij hebben acceptatiebeleid.
- Wij zien nagenoeg alle risico's.

Compliance

- Directie heeft een voorbeeldfunctie.
- Risicoanalyse is onderdeel van onze bedrijfsvoering.
- Wij vinden dat compliance meer is dan voldoen aan alle in- en externe regelgeving. Compliance gaat ook over gedrag. In de gedragscode ligt vast welk gedrag wij verwachten van medewerkers.
- Wij laten onze interne processen toetsen door middel van audits.

Beleggingen

- Wij hebben een defensief beleggingsbeleid.

Interne processen

- Wij laten onze interne processen toetsen middels audits.
- Wij passen op kritische bedrijfsprocessen functiescheiding toe (financiële proces en afhandeling grote schades).

Personeel

- Wij zorgen voor goed opgeleid en deskundig personeel.

Financieel

- Wij reserveren winst om de solvabiliteit te versterken.

Inkoop

- Wij besteden alleen een bedrijfsproces uit als er voldoende waarborgen zijn dat de leverancier de dienstverlening goed kan uitvoeren.

5.3 Benodigde middelen

De benodigde middelen staan beschreven in de begroting (zie hoofdstuk 7).

5.4 Gewenste situatie

OVKA wil de een organisatie zijn met een sterke financiële positie, een aanzienlijk marktaandeel, een gezonde verzekeringsportefeuille, zeer tevreden klanten en proactieve en trotse medewerkers.

5.5 Toetsing haalbaarheid

Om na te gaan of bepaalde beslissingen met betrekking tot het beleid wel of niet moeten worden genomen, is gebruikgemaakt van de zogenoemde STOE-factoren (Hopstaken et al., 1990). Hiermee kun je inzichtelijk

maken of de te nemen maatregelen en uit te voeren projecten – zie volgende stap – haalbaar zijn.

- **Sociaal.** De maatregelen die op basis van het beleid worden genomen, moeten voor management en betrokkenen sociaal aanvaardbaar zijn. Op sociaal gebied is er geen weerstand te verwachten. Zowel medewerkers als bestuur zijn betrokken geweest bij het opstellen van dit plan.
- **Technisch.** De te nemen maatregelen moeten technisch haalbaar zijn. Er zijn geen technische belemmeringen om het beleidsplan uit te voeren.
- **Organisatie.** De maatregelen moeten organisatorisch haalbaar zijn. Er moet dus voldoende capaciteit en deskundigheid aanwezig zijn voor de organisatie van de uitvoering van het beleidsplan. Bij het opstellen van dit plan is rekening gehouden met de beperkte capaciteit. Er wordt deskundigheid van derden ingehuurd.
- **Economisch.** Dit punt gaat over de haalbaarheid van de uitgaven voor de uitvoering van het plan. De kosten van dit plan zijn overzichtelijk. De financiering van dit plan wordt meegenomen in de begroting.
- **Politiek.** Je kunt bij de uitvoering van je beleidsplan te maken krijgen met politieke haalbaarheid. Je kunt te maken krijgen met actiegroepen, belangengroepen en politieke partijen. Dit aspect is niet van toepassing.

6 Actieplan

Nadere uitwerking van de strategie:

Doelstelling	Actie	Wie?	Wanneer?
Nettogroei van 3% (marktaandeel)	Stel een marketingplan op	Directeur	31-3-2009
Jaarlijkse premiegroei van 3% (binnen bestaande klanten)	Stel een onderhoudsplan (is onderdeel van marketingplan) op en zorg voor indexatie van verzekeringen	Directeur	31-3-2009
Hoge klanttevredenheid	Geef een opdracht aan een stagiair voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek	Directeur	31-12-2009
Gezonde portefeuille	Stel een preventieplan op Leg het huidige acceptatiebeleid schriftelijk vast	Directeur	31-07-2009
Schade-premieverhouding die lager is dan 50%	Zie boven	Directeur	31-07-2009

Doelstelling	Actie	Wie?	Wanneer?
Voldoen aan wet- en regelgeving	Geef een opdracht aan extern bureau voor het laten uitvoeren van een nulmeting op gebied van wet- en regelgeving	Bestuur	31-03-2009
Personeel voldoet aan wettelijke opleidingseisen	Geef een opdracht aan extern bureau voor het laten opstellen van een scholingsplan	Directeur	31-07-2009
Goed gemotiveerd personeel met proactieve houding	Zorg voor een goede werksfeer en hou regelmatig werkoverleg	Directeur	Voordurend aandachtspunt
Eigen vermogen groeit tot € 4.500.000 binnen 3 jaar	Laat beleid inzake winstreservering goedkeuren door de leden	Bestuur	31-07-2009
Inkopen goede kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten	Zorg voor het laten uitvoeren van een leveranciersbeoordeling van kritische leveranciers	Directeur en bestuur	31-12-2009
Streven naar groei	Geef opdracht aan een stagiair voor het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek naar nieuwe doelgroepen (ambtelijke creatieve bedrijven zoals pottenbakkers, meubelmakers)	Directeur	31-07-2009

7 Begroting

Actie	Bedrag	Toelichting
Stel een marketingplan op	–	Directeur stelt in samenwerking met medewerkers dit plan op. Geschatte tijdsbesteding is 80 uur
Stel een onderhoudsplan (is onderdeel van marketingplan) op en zorg voor indexatie van verzekeringen	–	Onderhoudsplan is onderdeel van marketingplan
Geef een opdracht aan een stagiair voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek	€ 1.000	Geschatte tijdsbesteding begeleiding student is 40 uur
Stel een preventieplan op Leg het huidige acceptatiebeleid schriftelijk vast	–	Directeur stelt in samenwerking met medewerkers dit plan op. Geschatte tijdsbesteding is 60 uur

Actie	Bedrag	Toelichting
Zie hiervoor		
Geef een opdracht aan extern bureau voor het laten uitvoeren van een nulmeting op gebied van wet- en regelgeving	€ 10.000	Er zijn diverse offertes opgevraagd
Zorg voor periodieke managementrapportage inzake beleggingsresultaten	–	Geschatte tijdsbesteding is 16 uur
Geef een opdracht aan extern bureau voor het laten opstellen van een scholingsplan	€ 2.500	Er zijn diverse offertes opgevraagd
Zorg voor een goede werksfeer en hou regelmatig werkoverleg	–	
Laat beleid inzake winstreservering goedkeuren door de leden	–	
Zorg voor het laten uitvoeren van een leveranciersbeoordeling van kritische leveranciers	–	De geschatte tijdsbesteding is 15 uur
Geef opdracht aan een stagiair voor het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek naar nieuwe doelgroepen (ambtelijke creatieve bedrijven zoals pottenbakkers, meubelmakers)	€ 5.000	Er is opdracht gegeven voor een stageplusopdracht. De student wordt intensief begeleid door een docent. De Hogeschool staat garant voor een kwalitatief goed onderzoek
Totale kosten (exclusief de interne uren)	€ 18.500	

Bijlagen

Bijlage 1: Literatuur

Bronvermelding:

- Grit, R. (2008). *Zo maak je een ondernemingsplan*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Grit, R. en Gerritsma, M. *Zo maak je een beleidsplan*, Groningen: Noordhoff Uitgevers. Dit boek verschijnt in 2009.
- Beleggingsplan OVKA.
- Groot, de F. en Sluijs, van der N. (2009). *Zo maak je een marketingplan*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Risicoanalyse OVKA.

Websites

- www.hbd.nl
- www.rabobank.nl
- <http://www.boska.org>