

KVK JAARPLAN 2024

ESPRESSO 2,25
AMERICANO 2,25
CAFE LATTE 2,95
Tee 1,75

CAPPUCCINO 2,15
Large 3,95



Colofon

Uitgave

Kamer van Koophandel®, december 2023

Inhoud

Voorwoord	4
Waar staan wij voor	5
Waar gaan wij voor in 2024	7
De klant	9
De opdrachtgever	16
De medewerker	19
De organisatie	23
Tussentijdse stand van de uitvoering	28
Risicobeheersing	29

Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan 2024 van de Kamer van Koophandel (KVK). Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) bepaalt de kaders waarbinnen KVK zijn taken en activiteiten uitvoert.

KVK staat voor veilig en verantwoord zakendoen

KVK registreert ondernemers in het Handelsregister. KVK registreert daarnaast gegevens voor LEI, UBO- en Trustregister. We duiden nieuwe én bestaande wetten en regels en houden ondernemers op de hoogte van relevante ontwikkelingen. Dat doen wij door samen te werken met de landelijke overheid, lagere overheden en diverse publieke organisaties. We leveren een bijdrage in het stimuleren van innovatie en ondernemerschap. Allemaal gericht op het veilig en verantwoord zaken kunnen doen in Nederland.

Dit is onze belofte: houvast voor ondernemers

KVK kent een lange geschiedenis. Die gaat terug tot 1803. Ons verhaal bestaat al ruim 200 jaar uit verhalen van ondernemers. KVK wil ondernemers kennis geven om veilig en verantwoord zaken te kunnen doen. Kennis over actuele ontwikkelingen en over wet- & regelgeving. Kennis uit onze registers. Kennis over het ecosysteem van partijen die ondernemers kunnen helpen. Allemaal kennis die de ondernemer helpt om met vertrouwen zélf beslissingen te nemen.

Medewerkers maken het verschil

Onze medewerkers zijn de zichtbare ambassadeurs van KVK en onze dienstverlening. Het is daarom cruciaal dat mensen plezier hebben in hun werk. Werkplezier gaat over de andere kant van werken, de 'menschkant'. De medewerkers maken KVK. Zij maken

het verschil. Met hun vakmanschap, hun betrokkenheid, hun inzet. Werkplezier heeft als inzet om alles wat je kan, alles wie je bent en alles wat je meeneemt als persoon, maximaal de ruimte te geven. Omdat je, als dat lukt, groeit als persoon en – niet onbelangrijk – je output beter wordt. KVK hanteert daarvoor de vier werkplezier principes: verantwoordelijkheid, vrijheid, vertrouwen en samenwerking. Ook in 2024 stimuleren wij vanuit deze principes. Ons streven is dat medewerkers ervaren dat zij iets bijdragen, dat hun inbreng zin heeft. En dat ze trots mogen zijn op hun bijdrage aan veilig en verantwoord zakendoen in Nederland.

Greet Prins, *voorzitter Kamer van Koophandel*
Rodrique Engering, *lid Kamer van Koophandel*



Waar staan wij voor

Onze missie

KVK registreert ondernemers in het Handelsregister, duidt nieuwe én bestaande wetten en houdt ondernemers op de hoogte van relevante ontwikkelingen. Bij vragen zijn wij het eerste loket voor ondernemers. Wij verwijzen hen warm door naar andere partners in het ecosysteem die dichtbij en op maat de ondernemers verder kunnen helpen.

Het domein van veilig en verantwoord zakendoen en het geven van houvast aan ondernemers is het uitgangspunt en ons richtsnoer. Bij alles wat wij doen is dat de toetssteen voor de invulling van de dienstverlening aan klanten en in de uitvoering van het werk door medewerkers.

Nederland vindt KVK onmisbaar voor veilig én verantwoord zakendoen. Houvast voor ondernemers.

Als houder van registerfuncties en vertaler van registerdata, als wegwijzer in complexe regels, als onafhankelijke betrouwbare informatiebron en als samenwerkingspartner in het economische eco-systeem en infrastructuur van Nederland.

Dat doen wij alert, betrouwbaar en betekenisvol.



- Als zelfstandig bestuursorgaan (zbo) hebben wij de opdracht om *maatschappelijke meerwaarde* te creëren voor Nederland.
- In ons denken en handelen staat het werken vanuit publieke waarden centraal.
- Verantwoorde balans tussen de belangen van *klant, medewerker, opdrachtgever en organisatie*.
- Gericht op eigentijdse en duurzame dienstverlening en bedrijfsvoering. Digitalisering bij KVK is daarbij randvoorwaardelijk.

Waar leggen we de focus op in 2024?

Wij sturen op klant, opdrachtgever, medewerker en organisatie

KVK wil een eigentijdse en duurzame dienstverlening en bedrijfsvoering realiseren. We zorgen hierbij voor een verantwoorde balans tussen de belangen van de klant, de opdrachtgever, de medewerker en de organisatie. In de KVK'25 koers hebben wij langetermijndoelstellingen opgesteld. In dit plan vertalen we deze doelstellingen naar activiteiten, initiatieven en acties in 2024.

Klant	Opdrachtgever	Medewerker	Organisatie
<p>Langetermijndoelstelling 1: In 2025 zijn KVK-klantprocessen ingericht tot een optimale en plezierige klantreis met minimale verstoringen en minder klachten per jaar.</p> <p>Langetermijndoelstelling 2: In 2025 is de KVK-dienstverlening volledig digitaal mét altijd ruimte voor de klant om anders te kiezen. De klant ervaart persoonlijke aandacht.</p> <p>Langetermijndoelstelling 3: In 2025 is KVK dé wegwijzer in wet- en regelgeving en maatschappelijke thema's om veilig en verantwoord zaken te doen.</p>	<p>Langetermijndoelstelling 4: In 2025 is KVK relevant voor opdrachtgevers; onmisbaar en herkenbaar een onderdeel van de Nederlandse economische infrastructuur om veilig en verantwoord zaken te doen. We zijn een gewaardeerd partner.</p>	<p>Langetermijndoelstelling 5: In 2025 werken medewerkers graag bij KVK en doen het werk met plezier én vakmanschap.</p>	<p>Langetermijndoelstelling 6: In 2025 beschikt KVK over een modern, veilig en wendbaar IT-landschap om continu tegemoet te komen aan wensen en behoeften van klanten, stakeholders en opdrachtgevers.</p> <p>Langetermijndoelstelling 7: In 2025 beschikt KVK over een simpelere, duurzamere bedrijfsvoering.</p>

Wij leveren een bijdrage aan de VN Sustainable Development Goals (VN SDG) 3, 5, 8, 13, 16 en 17.



Waar gaan wij voor in 2024

Wij bereiden ons voor én zetten daadwerkelijk de eerste implementatiestappen in de Datavisie.

De afgelopen tijd is gewerkt aan de totstandkoming van een visie op het gebruik van data uit het Handelsregister. Dit traject heeft inmiddels geresulteerd in een beleidsvoorstel dat met de Tweede Kamer is gedeeld. De invoering van de Datavisie is een radicale wijziging. Het brengt een nieuwe balans in privacy versus transparantie. Het betekent een grotere rol voor KVK als poortwachter in fraudebestrijding. Met grote impact op de verdere uitwerking van beleid en vertaling naar de dagelijkse uitvoering binnen KVK. De invoering van de Datavisie raakt vele facetten en onderdelen van onze organisatie en overziet enkele jaren. Het is dus niet simpelweg het omzetten van een 'knop'. In de komende jaren werken wij, samen met EZK, toe naar dit toekomstbestendig Handelsregister 2.0. We moeten met onzekerheden leven. En kan het betekenen dat we (tussentijds) moeten bijsturen of voorgenomen plannen uit dit jaarplan wijzigen.

Wij zijn hét eerstelijnsloket voor ondernemend Nederland en blijven continue werken aan verbetering van onze informatie- en adviestaak.

Vanuit onze rol als eerstelijns-dienstverlener en wegwijzer voor onze klanten, nemen we een concrete vraag als uitgangspunt. Dat betekent dat we via de best bezochte KVK-kanalen en de "natuurlijke" contactmomenten, zoals inschrijving in het Handelsregister, aansluiting zoeken bij de ondernemer. Vanuit die natuurlijke contactmomenten kunnen wij proactief mee of verder denken, een latente behoefte signaleren én gericht doorverwijzen. Landelijk zet KVK daartoe zijn kanalen in zódat de ondernemer gemakkelijk(er) landelijke of regionale hulp vindt om een bedrijf te laten groeien en bloeien, te innoveren, te verduurzamen of te digitaliseren. Voor ondernemers wil KVK hét eerste aanspreekpunt voor duiding van wet- en regelgeving zijn. Als wegwijzer stellen we ondernemers met al onze kennis en duiding in staat om zelf keuzes te maken. Over wat ze wel of niet moeten doen. Daar waar het antwoord op een vraag dieper gaat dan onze

(eerstelijns) kennis, verwijzen we gericht door naar andere overheidsorganisaties, externe experts, brancheverenigingen of overige partijen. Ondernemers ervaren KVK als kennispartner bij elk contactmoment. Van 'snel wat regelen' tot een inhoudelijk adviesgesprek.

Wij geven in onze contactmomenten invulling aan onze belofte een Houvast voor ondernemers te zijn.

Via de telefoon of chat, aan de balie, op onze website of tijdens onze evenementen – KVK informeert en adviseert ondernemers op verschillende manieren. De wereld van klantcontact verandert snel. KVK wil inspelen op deze veranderingen om aan de verwachtingen van klanten te voldoen en het maximale uit klantcontact te halen, voor de ondernemer en voor KVK zelf. Ons uitgangspunt is: digitaal gemak, simpelheid en snelheid, mét persoonlijke aandacht daar waar gewenst of nodig. Klanten moeten een prettige en persoonlijke of digitale beleving ervaren. Dat doen we aan onze Frontoffice-balies, op de Ondernemerspleinen, op onze website en op het Digitale Ondernemersplein. De persoonlijke aandacht geven we door ondernemers bij te staan om een weloverwogen keuze te maken voor het ondernemerschap, te erkennen als ondernemer en proactief te ontzorgen bij het zetten van de eerste stappen en de vervolgstappen.

We zijn een aantrekkelijke werkgever waar met plezier en vakmanschap wordt gewerkt. We stimuleren werkplezier.

We stimuleren permanente educatie voor alle medewerkers om zich blijvend te bekwamen in vak- én persoonlijke ontwikkeling. Werkplezier heeft als inzet om alles wat een medewerker is, kan, en meebrengt als persoon maximaal de ruimte te geven. Als dat lukt groeit de medewerker als persoon en worden resultaten beter. Uiteindelijk profiteert de klant daarvan. Daarmee is de cirkel rond. En daar doen we het uiteindelijk voor. KVK zet in op de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

We sturen op het verlagen van het verzuim en het verhogen van de betrokkenheid en bevoegenheid van onze medewerkers. Er is binnen KVK brede aandacht voor goede arbeidsvoorwaarden, goede arbeidsomstandigheden en voor diversiteit en inclusie.

We implementeren wet- en regelgeving voor onze opdrachtgevers.

Wet- en regelgeving uit Nederland en Europa blijven onverminderd aandacht vragen in onze dienstverlening. Het implementatieproces van wet- en regelgeving beter stroomlijnen (financiering en haalbaarheid binnen het IT-domein) heeft dan ook in 2024 wederom aandacht. Als gevolg van een uitspraak van het Europese Hof zal in 2024 op een andere manier de toegang tot het UBO-register moeten worden vormgegeven. Dat wordt een forse inspanning.

We bouwen verder aan een veilig, verantwoord en wendbaar IT-landschap.

KVK maakt deel uit van de vitale (Rijks)infrastructuur van Nederland, wat het werken onder architectuur en de bijbehorende kwaliteitsstandaarden van essentieel belang maakt. Op ICT-vlak en op het gebied van informatiseringbeleid zullen we bij moeten blijven. Daar blijven we dan ook intensief op inzetten. Aandacht voor informatiebeveiligingsbeleid en cyberweerbaarheid gaat in 2024 onverminderd door.





De klant

Langetermijndoelstelling 1: In 2025 zijn KVK-klantprocessen ingericht tot een optimale en plezierige klantreis met minimale verstoringen en minder klachten per jaar.

(VN SDG 8, 16 en 17)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK realiseert elk kwartaal minimaal drie verbeteringen van bestaande klantprocessen: verstoringen dalen, de kwaliteit wordt verhoogd.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Met een nieuwe klantcontactstrategie wil KVK haar ambities en doelstellingen op het gebied van klantcontact realiseren: <ol style="list-style-type: none"> a. Heldere servicebelofte richting ondernemers in lijn met de merkbelofte. Met als doel: binnen doen, wat we buiten uitdragen. b. Verminderen laag intensief klantcontact ten gunste van hoog-intensief klantcontact, zodat het klantcontact toegevoegde waarde levert voor de ondernemer. c. Verbetering van het contact en de processen van onze digitale kanalen zodat klanten gemakkelijker, sneller en simpeler aan de slag kunnen. d. Selectie en implementatie van nieuw digitaal omnichannel klantcontactplatform (in 2024 specifiek de telefoniefase). 2. We stellen ons open voor meldingen en klachten. We maken het eenvoudig om een klacht of een bezwaar (elektronisch) in te dienen, denken mee én zijn oplossingsgericht. 3. Om klantirritaties te verminderen, verbeteren we continu onze digitale processen voor het registreren van gegevens. We zijn erop gericht om onze klanten gemakkelijk en veilig gegevens te laten verwerken. 4. Het nieuw geïntroduceerde CRM-systeem wordt verder doorontwikkeld en geoptimaliseerd. 5. We werken aan mogelijkheden om klanten meer en beter regie te laten nemen op eigen gegevens via doorontwikkeling van 'MijnKVK'. Deze 'mijnomgeving' wordt verder ontwikkeld zodat eigen gegevens beter kunnen worden beheerd (inschrijven en wijzigingen doorgeven) en worden zo voorbereid dat op termijn kan worden voorzien in mogelijkheden om eigen gegevens in aard en omvangen te delen met derden. Het verder digitaliseren en optimaliseren van processen ten aanzien van authenticaties en autorisaties is daar een randvoorwaardelijk onderdeel van. 6. We dragen zorg voor een actueel en betrouwbaar register onder meer door het uitvoeren van kwaliteitsacties, zoals bijvoorbeeld terugmeldingen en mutatiesignalen, controle op ontbindingen en checks op SBI-codes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang wordt gemeten via strategisch portfolio-management (Obeya) • Kwartaalrapportages • CES • CSAT • % actualiteit registers • % juistheid van gegevens • Verlaging vermijdbare contacten door verbetering van processen

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK bouwt verder aan een ecosysteem en gaan hiertoe samenwerkingsverbanden aan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doorontwikkeling van productrationalisatie. Eerste stappen in de implementatie van het vastgestelde strategisch marketingplan ten behoeve van registerdata (Handelsregister, UBO, Trust en LEI): <ol style="list-style-type: none"> a. In de levering van data brengen we een nieuw evenwicht aan tussen privacy, veiligheid en openbaarheid, verhogen rechtszekerheid en beperken ongewenst commercieel gebruik. b. In lijn met de Datavisie en verdergaande digitalisering, zetten we binnen de kaders van de Algemene Verordening Persoonsgegevens stappen richting het realtime uitleveren van data. c. We geven vorm aan samenwerkingen met derden die een bijdrage leveren aan rechtszekerheid in het economisch verkeer, zodat ook de markt kan bouwen aan nieuwe, grensverleggende toepassingen met de openbare data uit onze registers. d. Klanten moeten naadloos en intuïtief gebruik kunnen maken van onze registerproducten en -dienstverlening. Daarom versimpelen we ons portfolio tot een kernassortiment dat aansluit bij de behoeften van specifieke groepen afnemers. Daarbij maken we een duidelijk onderscheid wie toegang heeft tot openbare en wie toegang heeft tot de niet openbare data. e. Het verder digitaliseren en optimaliseren van processen ten aanzien van authenticaties en autorisaties is daar een randvoorwaardelijk onderdeel van. 2. Betrokkenheid bij uitwerking Dienstbare dienstverlening (Actieagenda MKB dienstverlening): <ol style="list-style-type: none"> a. KVK spant zich in voor een betere stroomlijning van de dienstverlening in de regio, mede in het licht van vele mkb-ondersteuningsinitiatieven en partijen in de regio (zoals Economie Boards en Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen). b. KVK zet in op samenwerking met private en publieke partijen in regio's zodat we ondernemers beter én warm kunnen doorverwijzen naar verschillende regionale partners. 3. KVK participeert – indien gewenst door EZK – in het Kennisnetwerk Regionale Economie. 4. De aanbevelingen uit de review regio- en innovatietaak worden in samenspraak met het ministerie uitgewerkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang wordt gemeten via strategisch portfolio-management (Obeya) • Kwartaalrapportages • Continue klantarena's met publieke en private partijen voor feedback

Langetermijndoelstelling 2: In 2025 is de KVK-dienstverlening volledig digitaal mét altijd ruimte voor de klant om anders te kiezen. De klant ervaart persoonlijke aandacht.

(VN SDG 8, 16 en 17)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK biedt digitale dienstverlening mét ruimte voor de menselijke maat</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wij verwachten een digitaal bereik van 30 miljoen. 2. Naar verwachting ontvangen we in 2024 ongeveer 340.000 klanten voor inschrijvingen aan de balies en digitaal via het notariaat. 3. De mutaties voor het Handelsregister stijgen gemiddeld 2% per jaar. Dat vertaalt zich in 2024 naar verwerking van 2.350.000 mutaties. 4. In 2024 is de verwachting 81.000 LEI-registraties te verlengen en 8.000 uit te geven. 5. De verwachting is (afhankelijk van de geopolitieke en economische ontwikkelingen) 780.000 exportdocumenten uit te geven. 6. Naar aanleiding van het inwerking treden van de Implementatiewet voor Trusts, worden ter completering van de vulling van het Trustregister 750 tot 1.000 registraties verwacht. 7. Onze focus ligt op digitaal gemak, simpelheid en snelheid, mét persoonlijke aandacht daar waar gewenst of nodig. Klanten moeten een prettige en persoonlijke of digitale beleving ervaren. Dat doen we aan onze Frontoffice-balies, op de Ondernemerspleinen, op onze website en op het Digitale Ondernemersplein. We hebben aandacht voor klanten die minder of niet digivaardig zijn of om andere reden geen gebruik kunnen maken van digitale kanalen. 8. De versterking van de wettelijke poortwachtersrol van KVK zal bestaan uit een reeks maatregelen die gezamenlijk moet bijdragen aan rechtszekerheid, fraudeweerbaarheid en criminaliteitsbestrijding. Op het moment van inschrijven en gedurende andere momenten in de klantreis, scherpen we onze toetsingen van ingeschreven entiteiten aan. 9. Bijdragen aan de Agenda Werk in Uitvoering. Onder meer door verdere integratie van levensgebeurtenissen in KVK-klantreizen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan SLA: maximale wachtdagen • CES • CSAT

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
	<p>10. We ontwikkelen de komende jaren (2024–2025) een bedieningsconcept dat inspeelt op zowel een lage als hoge contactbehoefte van klanten. Met een snel en eenvoudig inschrijfproces voor wie dat wil en kan, en goede ondersteuning voor wie meer hulp wenst. Zo geven we aandacht aan de menselijke maat.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Voor starters met een lage contactbehoefte willen we experimenteren met een ‘snelbalie’. Daarvoor optimaliseren en verduurzamen we het balieproces voor klant en medewerker door op termijn papierloos inschrijven mogelijk te maken. b. Optimalisatie van het opgaveproces door kunstmatige intelligentie in te zetten voor ondersteuning bij lastige stappen (bijvoorbeeld rechtsvorm, activiteitomschrijving, handelsnaam en ondernemersbegrip). c. Voor starters met een hoge contactbehoefte integreren we voorlichting en advies in het inschrijfproces en bieden we vanuit een klantrelatie passende ondersteuning voor, tijdens en na het starten. 	
<p>KVK maakt met behulp van data klantervaringen meer op maat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbetering van diepgang, vindbaarheid, gebruiksgemak en de toegankelijkheid van informatie met behulp van data: <ol style="list-style-type: none"> a. Op basis van de bestaande gebruiksdata (CRM, CMS, zoeken op de website) gericht informatie tonen die relevant is voor de ondernemer. b. Onderzoek naar mogelijkheden tot personalisatie van informatie via de website. c. Uitbreiding en verdieping data-analyses en bussiness intelligence om gerichtere informatie te kunnen geven. 2. Inzet KVK Regiodata tool om snel en eenvoudig zicht te krijgen op economische data of economische ontwikkelingen binnen een bepaald gebied of regio. Deze tool richt zich met name op overheden als input voor het maken of monitoren van economisch beleid. 3. Inzet van een vernieuwde locatiescan om de marktpotentie van een (toekomstige) vestigingsplaats te onderzoeken. 4. Inzet KVK Bedrijventeller. Deze tool is bedoeld om snel en eenvoudig in kaart te brengen hoeveel bedrijven in een bepaalde branch en bepaald gebied gevestigd zijn. 5. Inzet van KVK Trendrapport nieuwe stijl. In de nieuwe versie is aandacht voor de langetermijnontwikkelingen op het gebied van economische structuur, starten, stoppen en faillissementen. Met een differentiatie naar sector en provincie. Het biedt meer variabelen met de mogelijkheid om door te klikken naar gedetailleerde informatie. Onderzocht wordt of op termijn ook data over maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden toegevoegd. 	<ul style="list-style-type: none"> • CES • CSAT • Continue afstemming met publieke en private partijen voor feedback

Langetermijndoelstelling 3: In 2025 is KVK dé wegwijzer in wet- en regelgeving en maatschappelijke thema's om veilig en verantwoord zaken te doen.

(VN SDG 8, 13, 16 en 17)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK is dé wegwijzer met de vraag van een klant als uitgangspunt.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Via de best bezochte KVK-kanalen en de 'natuurlijke' en bestaande contactmomenten, zoeken we met klantreizen aansluiting bij de ondernemer. Vanuit die natuurlijke contactmomenten helpen wij om proactief mee of verder te denken en latente behoefte te signaleren én gericht door te verwijzen. 2. Landelijk zet KVK zijn kanalen in zodat de ondernemer gemakkelijk(er) landelijke of regionale hulp vindt. Landelijke thema's worden door KVK ook vertaald naar de regio. We zetten in op samenwerking in regio's zodat we ondernemers beter én warm kunnen doorverwijzen naar verschillende regionale partners. Na een pilot in de provincie Utrecht zetten we stappen in andere regio's, zoals met de provincie Overijssel en 'Regio Zwolle' (achterban van 22 gemeenten), met de 'Groene Metropool Regio' (regio Arnhem/Nijmegen), en in Zuid-Limburg en Noord-Brabant. 3. Uitvoer geven aan basisdienstverlening: voorlichting, informatie, inspiratie en advies op belangrijke ondernemersthema's. Van de start van een eigen bedrijf tot financiering, zakendoen in het buitenland, internationale ontwikkelingen, groeien en het verder ontwikkelen van een bedrijf tot het gecontroleerd stoppen. Dat doen we digitaal en online en fysiek aan onze balies en op Ondernemerspleinen. 4. Voorlichting, informatie, inspiratie en advies op de (grote) maatschappelijke thema's en vraagstukken die voor ondernemend Nederland belangrijk zijn: digitalisering, duurzaamheid en internationalisering. <ol style="list-style-type: none"> a. Samenwerking met Digital Trust Center om cyberweerbaarheid van mkb te vergroten. b. Betrokkenheid bij het eco-systeem ten behoeve van Smart Industry fieldlabs en de European Digital Innovation Hubs ten behoeve van het mkb. c. Bijdrage in de uitvoering van Start-up-beleid. d. Bijdrage ten aanzien van de verduurzaming (klimaat, energie, circulaire economie) van het mkb. e. Betrokkenheid in het bestaande IE-platform om kennis en kunde over intellectueel eigendom (in de breedste zin van het woord) te verspreiden. f. Samenwerking European Enterprise Network (EEN) en nlgroeit. g. Organisatie van de KVK Bussiness Challenge. 	<ul style="list-style-type: none"> • (Digitaal) bereik • Introductie Heartframework om impact te kunnen meten • Interactiescore • Engagementscore • Retentiescore • Aantallen of/en online adviesgesprekken • Aantallen digitale bezoekerssessies • CSAT

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Bijdrage leveren aan de (door)ontwikkeling van een financieringshub voor het mkb. 6. Bijdrage leveren in de ontwikkeling, groei en verdieping in ondernemersvaardigheden. <ol style="list-style-type: none"> a. Samenwerking Vluchtelingenwerk Nederland en Qredits 'Ondernemersschool' voor statushouders. b. Inzet van het digitale kenniskanaal KVK Beyond Bussiness. c. Inzet van de Toolkit 'Onderwijs en Ondernemerschap'. d. Voorlichting voor jongeren en studenten die willen ondernemen. De lopende pilot 'Studentenspreekuur' op het Ondernemersplein wordt geëvalueerd. 7. Bijdrage leveren bij vraagstukken rondom financiële en emotionele problematiek bij schulden (Early Warning Europe aanpak). 8. Organisatie van (online) evenementen zoals de KVK Innovatie Top 100, KVK Live Adviesdagen, KVK Startersbijeenkomsten. 9. Activiteiten in de regio als opvolging van de KVK Innovatie Top 100 en de KVK Bussiness Challenge. 10. 'Speakersacademy' in de regio. Inzet van ondernemersadviseurs op regionale bijeenkomsten, waarbij zij informatie en advies toespitsen op de regio. Door middel van KVK-experts haken we aan de bij landelijke initiatieven zoals MKB Deals en Regiodeals. 11. Samenwerking met vijf regio's leidt tot betere warme doorverwijzing om de klant te helpen met zijn volgende stap (op verschillende klantreizen – verschillend per regio). 12. Voor minimaal twee regio's en twee KVK klantreizen, ontdekken we de mogelijkheden van effectieve digitale doorverwijzing om de klant verder te helpen. 13. Aanbevelingen uit de review regio- en innovatietaak worden in samenspraak met het ministerie uitgewerkt. 	

plein

KVK



De opdrachtgever

Langetermijndoelstelling 4: In 2025 is KVK relevant voor opdrachtgevers: een onmisbaar en herkenbaar onderdeel van de Nederlandse economische infrastructuur om veilig en verantwoord zaken te doen. We zijn gewaardeerd partner.

(VN SDG 16 en 17)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK voert de Datavisie uit in lijn met de afspraken met de opdrachtgever.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementatie van registratie van bestuursverboden. 2. Terugmelding (vermoedelijk) onjuiste gegevens. <ol style="list-style-type: none"> a. Eerste stappen in de invoering verplichte terugmelding voor overheidsorganen door aansluiting op het systeem tot terugmelden van foutieve authentieke gegevens. 3. Versterken poortwachtersrol. <ol style="list-style-type: none"> a. Controleproces van vestigingsadressen bij inschrijving van een mutatie aanpassen en verbeteren. b. Verkenning koppeling tussen Centraal curatele- en bewindregister (CCBR) en het Centraal insolventieregister (CIR). c. Met ministerie en andere opdrachtgevers verder beleid en maatregelen uitwerken. 4. Met ministerie beleid en maatregelen uitwerken voor afschermen van gegevens van Verenigingen van Eigenaars. 5. Met ministerie wetstraject doorlopen om commercieel gebruik van data te voorkomen en het creëren weigeringsgrond tot levering van data. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang wordt gemeten via strategisch portfoliomanagement (Obeya) • Kwartaalrapportages
<p>KVK maakt afspraken met opdrachtgevers over professionele invulling van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leerpunten uit gehouden tevredenheidsonderzoek onder opdrachtgevers in 2023 zijn omgezet in verbeteracties die worden uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheidsonderzoek

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>Opdrachtgevers waarderen de samenwerking en zien daarvan de toegevoegde waarde.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wet- en regelgeving uit Nederland en Europa blijft onverminderd aandacht vragen voor onze dienstverlening. Samen met opdrachtgevers willen we de vroegsignalering en het implementatieproces van wet- en regelgeving (financiering en haalbaarheid binnen het IT-domein) beter stroomlijnen. 2. De registerfunctie en -taak van KVK staat niet op zichzelf. Samen met de andere basisregistraties leveren wij in 2024 een bijdrage aan het verder verbeteren van de toegankelijkheid, koppelbaarheid en kwaliteit van de basisregistraties in Nederland. 3. We participeren als uitvoerder actief in het opdrachtgeversberaad EZK-KVK. We willen werk maken van de samenwerking die gebaseerd is op vertrouwen en door opdrachtgevers wordt gewaardeerd omdat KVK transparantie, deskundigheid en onafhankelijkheid (binnen kaders) inbrengt. Als uitvoeringsorganisatie worden we gezien als betrouwbaar en doelmatig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantallen gerealiseerde implementaties • Tevredenheidsonderzoek

De medewerker

KVK HOUVAST VOOR
ONDERNEMERS

Langetermijndoelstelling 5: In 2025 werken medewerkers graag bij KVK en doen het werk met plezier én vakmanschap.

(VN SDG 3 en 5)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>Elke KVK-medewerker én elk KVK-team groeit zichtbaar in vakmanschap en werkplezier.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stimuleren van permanente educatie voor alle medewerkers om zich blijvend te bekwamen in vak- én persoonlijke ontwikkeling. KVK wil een lerende organisatie zijn en zet leerpaden en ontwikkelpaden in om: <ol style="list-style-type: none"> a. Actief een groeimindset te stimuleren bij medewerkers. b. Een veilig leer- en werkklimaat te bieden voor medewerkers. c. De werkplezierprincipes verantwoordelijkheid, vrijheid, vertrouwen samenwerking in balans te houden en samen door te ontwikkelen. d. Medewerkers de ruimte te geven om talenten in te zetten, in hun vak te (door)ontwikkelen en te exploreren. e. Te leren van de feedback van elkaar, klanten en opdrachtgevers. 2. De medewerker ruimte te geven voor ontwikkeling: <ol style="list-style-type: none"> a. Door regie te laten nemen over de eigen ontwikkeling. b. Vakmanschap continue te ontwikkelen. c. Opgedane kennis en ervaringen te delen. d. Te reflecteren op eigen handelen. e. Feedback te geven en te ontvangen. 3. Een team ruimte te geven voor ontwikkeling door: <ol style="list-style-type: none"> a. Te reflecteren op de teamontwikkeling. b. Verbeteracties te benoemen en te realiseren. c. Opgedane kennis en ervaringen te delen binnen en buiten teams. d. Elkaar te helpen en hulpvragen te stellen. e. Te leren van elkaars verschillen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meting aantal gevolgde opleidingen en trainingen • Metingen CoE Inzetbaarheid & Ontwikkeling • Meting tevredenheid en betrokkenheid • Inzetbaarheid en verzuimcijfer

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
	<ol style="list-style-type: none"> 4. De leidinggevende te laten faciliteren door: <ol style="list-style-type: none"> a. Continue de ontwikkeldialoog te voeren. b. De koers van KVK te vertalen naar team- en individueel niveau. c. Medewerkers de ruimte te geven individueel en samen waarde toe te voegen voor klanten en opdrachtgevers. d. Actief te werken aan leiderschap en deel te nemen aan de domeinen uit het leiderschapsprogramma. 5. We zetten vol in op de Registeracademie voor medewerkers zodat we nu en in de toekomst de kennis en kunde om de kwaliteit van gegevens in registers op pijl te houden, goed kunnen borgen. 6. We ontwikkelen een academie die opleidingen en trainingen op het gebied van data ondersteunt. 	
KVK-medewerkers zijn fit voor de job.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uitvoering geven aan strategische personeelsplanning. <ol style="list-style-type: none"> a. Inzet van ontwikkelkompas en ontwikkeldialoog. b. Loopbaan- en mobiliteitsfaciliteiten voor medewerkers. c. Fit naar het pensioenfaciliteiten. d. Doorontwikkeling van het functiehuis, -beschrijvingen en -waarderingen. 2. Stimuleren medezeggenschap via de ondernemingsraad en medezeggenschapscommissies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metingen CoE Inzetbaarheid en Ontwikkeling • Meting tevredenheid en betrokkenheid • Inzetbaarheid en verzuimcijfer
KVK is een magneet voor talent.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorgdragen voor een sterke positie op de arbeidsmarkt zodat (potentiële) kandidaten een positief beeld hebben van KVK. 2. Een sterk werkgeversmerk ontwikkelen en uitdragen via onze social media, 'werkenbij'-site en deelname aan evenementen. 3. Integratie van de thema's inclusie, diversiteit, internationaal in werving en selectie. 4. Organisatie van evenementen om met KVK kennis te maken en medewerkers te ontmoeten ('Vraag ze het hemd van het lijf'). 5. Actief beleid om studenten (MBO, HBO, WO) stageplekken aan te bieden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instroom, doorstroom en uitstroomcijfers • Metingen CoE Inzetbaarheid en Ontwikkeling • Meting tevredenheid en betrokkenheid • NPS

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK vergroot zijn sociale footprint.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Werken is (en moet) gezond (zijn) met het (sociaal beleid) ondersteunen we de fysieke en mentale veerkracht van medewerkers. 2. We werken aan een cultuur die toegankelijk is voor iedereen en waarin iedereen – ongeacht leeftijd, gender, cultuur-etniciteit, (arbeids)beperking, lhbtqia+, religie, of iets anders – de vrijheid en veiligheid ervaart om mee te doen. 3. We worden samen bewuster van diversiteit en inclusie door het organiseren van masterclasses, dialoogsessies en staan stil bij verschillende feest- en gedenk-dagen uit andere culturen. We maken er werk van om onze taal en teksten inclusiever te maken. 4. Samen met onze interne werknemersnetwerken JongKVK, Burgers van de Wereld en ProudKVK creëren we een inclusieve organisatiecultuur. 5. We bieden begeleiding met een interne jobcoach, zoeken naar mogelijkheden tot aanpassing in de functie of in de werkplek. 6. KVK is aangesloten bij Diversiteit in Bedrijf en als ‘inclusieversneller’ betrokken bij netwerken als De Normaalste Zaak en Onbeperkt aan de Slag. 7. KVK werkt samen met NL Cares om maatschappelijk verantwoorde teamuitjes van medewerkers te stimuleren en te faciliteren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meting tevredenheid en betrokkenheid • Doorgroei in aantal participatiebanen



De organisatie

Langetermijndoelstelling 6: In 2025 beschikt KVK over een modern, veilig en wendbaar IT-landschap om continu tegemoet te komen aan wensen en behoeften van klanten, stakeholders en opdrachtgevers.

(VN SDG 16 en 17)

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK haalt meer waarde uit data.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invulling geven aan de vastgestelde datastrategie ten behoeve van de Datavisie met focus op het verbeteren van: <ol style="list-style-type: none"> a. het snel en adequaat uitvoeren van processen van wetswijzigingen op de registers. b. de interne processen voor de (door)ontwikkeling van een basisregister dataplatform over de jaren heen. c. het leveren van data door KVK en het gebruiken van data door afnemers. 2. Implementatie van doelarchitectuur en dataplatform. Modernisering van uitlevering uit het Handelsregister door inrichting van dataleverend IT-landschap en implementatie van dataleverende IT-systemen. 3. Invulling geven aan doorontwikkeling van datamanagement & -governance door een nieuwe afdeling datastrategie. 4. Participatie in Federatief Datastelsel en Interbestuurlijke Datastrategie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap met mijlpalen en evaluatiemomenten

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
<p>KVK verbetert de IT-continuïteit en heeft aandacht voor IT-weerbaarheid en veerkracht.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laatste fase werkzaamheden programma Kerngezond wordt afgerond. 2. Disaster recovery is operationeel bij calamiteiten die de continuïteit van IT-systemen verstoren. 3. Weerbaarheid op digitale aanvallen wordt verbeterd. 4. Centrale analytics, monitoring, inzichten en sturing op continuïteitsvraagstukken is ingericht. 5. De organisatie beschikt over een professioneel IT-voortbrengingsproces, vergelijkbaar met professionele IT-dienstverleners. 6. Aanpak en acties om phishing verder terug te dringen 7. Applicaties en het landschap wordt verbeterd. Het streven is om applicaties en onderliggende infrastructuur maximaal één versie achter te laten lopen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vasthouden van IT-volwassenheidsniveau tussen de 3,0 en 3,5 • Blijvend voldoen aan eisen ISO 27001 normering • Security certificering en awareness • Aantal verstoringen en doorlooptijdenafhandeling • Kwaliteitsmeting onder gebruikers over IT-ondersteuning • Kwaliteitsmeting applicaties

Langetermijndoelstelling 7: In 2025 beschikt KVK over een simpelere en duurzamere bedrijfsvoering.

(VN SDG 13 en 16)

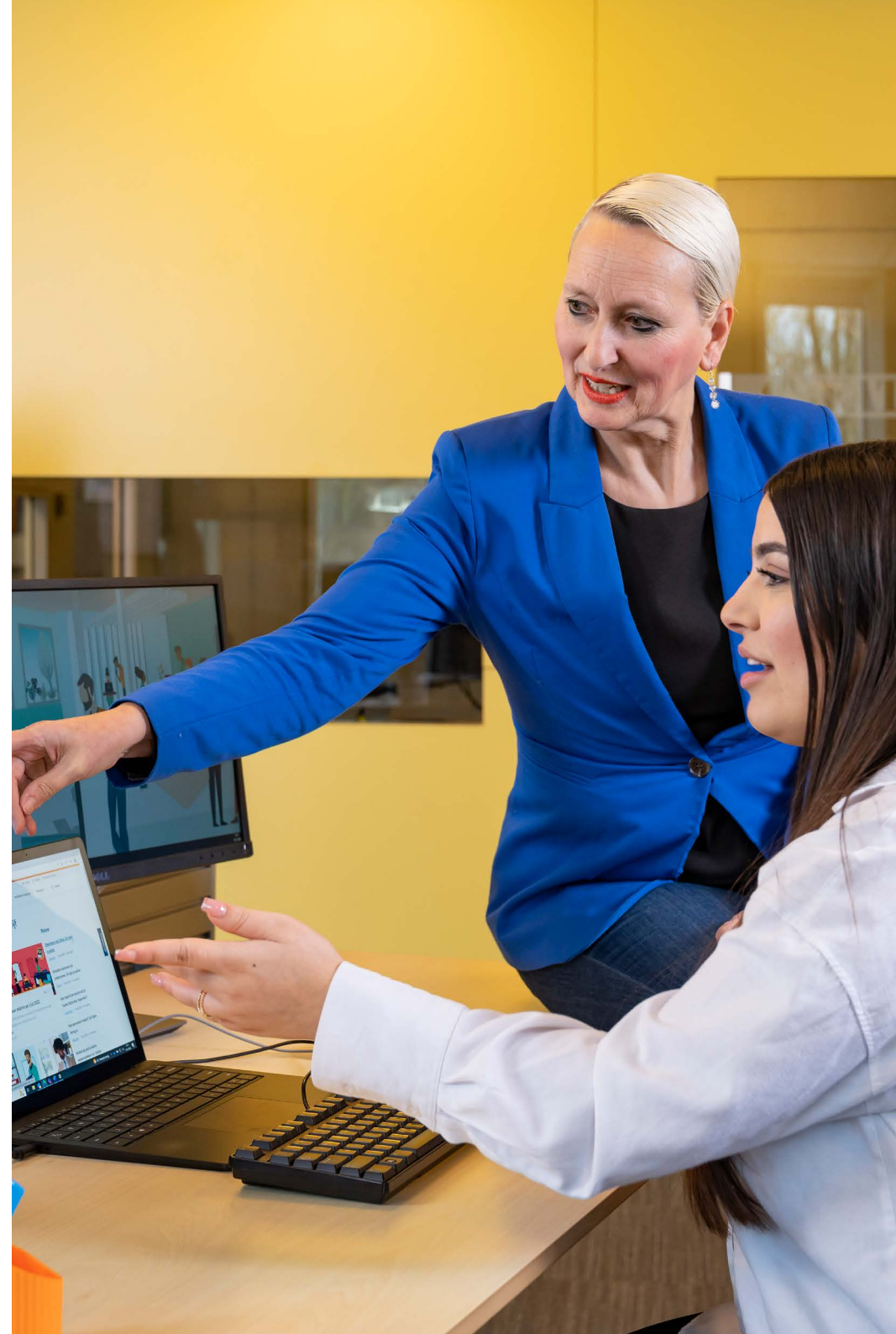
Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
KVK verlaagt zijn CO²-voetafdruk.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen gericht op CO₂-reductie. Per KVK-locatie wordt maatwerk gehanteerd. 2. Verhogen van percentage maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen met aandacht voor Social Return, hergebruik en circulariteit. KVK volgt daarvoor de Rijksbrede MVOI criteriatool. 3. KVK werkt samen met Every Day Heroes om Social Return vorm te geven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang meten aan de hand van de CO²-prestatieladder
KVK verbetert zijn bedrijfsvoering.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiële processen voorbereiden en inrichten om inning jaarlijkse bijdrage uit te kunnen voeren conform Datavisie. 2. Business continuïteitsmanagement: documenteren van beheersmaatregelen en uitwerking van respons en herstelplannen. 3. Verder verbeteren van de informatiehuishouding met het programma Open op Orde: <ol style="list-style-type: none"> a. Actieve openbaarmaking bereidt KVK stapsgewijs verder voor en start hiermee waar dat kan. Dat gebeurt via de nationaal aangewezen kanalen, zoals de 'Wet open overheid-index' en het Register van Overheidsorganisaties. b. Het tempo van actieve openbaarmaking is stapsgewijs (informatie categorie voor informatie categorie) in lijn met de nationale beleidsinstructies. Wanneer dit redelijkerwijze uitvoerbaar is binnen de mogelijkheden van KVK, gebeurt dit vooruitlopend op de komende regelgeving in lijn met de Wet open overheid. c. Passieve openbaarmakingsverzoeken worden binnen de wettelijke kaders (tijdig en volledig) afgehandeld. Dat gebeurt via het naleven, monitoren, evalueren en waar nodig aanpassen van de aanwezige interne processen. 	<ul style="list-style-type: none"> • MTPD = maximaal toelaatbare periode van verstoring • RTO = hersteltijd • RPO = maximaal (toelaatbare) dataverlies • MBCO = minimaal acceptabel niveau van dienstverlening • Minimaal drie innovaties en proof of concepts door InnovatieLab

Concretisering langetermijndoelstelling	Activiteiten, initiatieven en acties om doelstellingen in 2024 te bereiken	Meetbaar
	<ul style="list-style-type: none"> 4. Het KVK InnovatieLab ontwikkelt concepten voor nieuwe producten, diensten en processen gericht op verbetering van de dienstverlening en bedrijfsvoering van KVK. Wij zien potentieel voor gebruik en inzet van kunstmatige intelligentie. 5. Om de mindset van anders en simpel oplossen te stimuleren, organiseren we in 2024 een innovatie Hackathon. 6. Er wordt uitvoer gegeven aan het vastgestelde strategisch huisvestingplan voor de (her)inrichting van Front- en Backoffice-locaties van KVK gericht op een 'warm welkom' (in styling en gastvrijheid) voor klanten en medewerkers. 	

Tussentijdse stand van de uitvoering

KVK neemt in het jaarverslag over 2023 een stand van de uitvoering op. Wij reflecteren hier al op in dit jaarplan.

De vitaalverklaring van het Handelsregister, de e-overheidsinfrastructuur en het doorvoeren van maatregelen die het gevolg zijn van steeds hogere eisen aan IT-continuïteit en informatieveiligheid, heeft structurele kostenstijgingen tot gevolg. De eisen op dit vlak gaan verder toenemen door Europese regelgeving. Om aan al deze verplichte eisen te voldoen, zijn de kosten voor onze IT-infrastructuur fors gestegen. In de afgelopen jaren heeft de organisatie inkomstendervingen en kostenverhogingen geabsorbeerd uit de eigen begroting. Het ministerie heeft in de afgelopen jaren zeker ook flankerende maatregelen ingezet. Dat wordt zeer gewaardeerd. We moeten nu echter concluderen dat het kortdurende oplossingen betreffen. Een structurele aanpak van het financieringsmodel is nodig. Daarover zijn wij in overleg met het ministerie.



Risicobeheersing

Van risicomangement naar resultaatmanagement

De belangrijkste risico's die KVK op dit moment loopt:

- Financieel risico als gevolg van het ontbreken van een robuust en toekomstvast financieringsarrangement.
- Onderbreking van de continuïteit van dienstverlening.
- Het niet adequaat sturen op capaciteitsbeslag en tijdigheid van het realiseren van implementatie van wet- en regelgeving.
- Achterblijvende effectiviteit van IT en business-ontwikkelproces.
- Een incident op IT-continuïteit en -security.
- Een incident in de informatiebeveiliging en in het bijzonder ten aanzien van persoonsgegevens.
- Het vinden en behouden van goed personeel ('werkplezier en vakmanschap').

Expliciet en gestructureerd management van deze risico's vindt plaats binnen de diverse overleggrema's, aan de hand van de corporate risicomatrix, binnen de aandachtsgebieden van processen, interne beheersing en binnen projecten. Hiervoor is beleid vastgesteld. Uitgangspunt is dat we door actief vooruit te denken, sneller kunnen acteren en bijsturen op het moment dat een situatie zich voordoet. Dat doen voordat we het gaan doen (planfase) en tussentijds in de uitvoering (realisatiefase). De perfecte wereld bestaat niet en een risicoloze wereld ook niet. We moeten constant afwegingen maken tussen verschillende doelen, stakeholders en belangen. Risicoafwegingen helpen ons bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. We hanteren 'checks en balances' waarmee we voldoende waarborgen bieden om de waarden van KVK te beschermen.



Kijk op: [KVK.nl](https://www.kvk.nl)

