



# Jaarverslag KVK 2019

Deze pdf is ook beschikbaar als toegankelijke webpagina op [kvktoegankelijk.nl/jaarverslag2019/](https://kvktoegankelijk.nl/jaarverslag2019/).

**KVK**

# Colofon

## **Uitgave**

Kamer van Koophandel®

Juli 2020

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>4</b>			
1.1	Terugblik op 2019	4	5.2	Resultatenrekening 2019	29
1.2	Onze maatschappelijke rol in 2019	8	5.3	Kasstroomoverzicht	30
1.3	KVK in cijfers	11	5.4	Algemene toelichting bij de jaarrekening	30
1.4	Dit is onze organisatie	13	5.5	Toelichting op de balans	35
1.5	Onze financiën	14	5.6	Toelichting op de resultatenrekening	40
1.6	Onze blik vooruit	15	5.7	WNT-verantwoording	44
<b>2</b>	<b>Verslag Ondernemingsraad</b>	<b>16</b>	5.8	Gebeurtenissen na balansdatum	49
<b>3</b>	<b>Verslag Centrale Raad</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>50</b>
3.1	De Centrale Raad: klankbord voor KVK	18	6.1	Regeling voor bestemming van het resultaat	50
3.2	Quote Regioraad	20	6.2	Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	50
<b>4</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>21</b>	6.3	Resultatenrekening per taak	53
4.1	Algemeen	21			
4.2	Corporate Governance	21			
4.3	Totstandkoming beleidsinformatie	21			
4.4	Risicomanagement en internal control framework	21			
4.5	In control verantwoording	26			
4.6	Doelmatigheid en rechtmatigheid	26			
<b>5</b>	<b>Jaarrekening 2019</b>	<b>28</b>			
5.1	Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)	28			

# 1. Bestuursverslag

## 1.1 Terugblik op 2019

Het ondernemerschap blijft populair. Nooit eerder waren er zoveel bedrijven in Nederland. Het aantal bedrijven nam vorig jaar met bijna 100.000 toe, een groei van 5%. In 2019 passeerde het aantal ingeschreven bedrijven de grens van 2 miljoen. De groei komt vooral door het toenemend aantal zzp'ers. Ook onder jongeren groeit de belangstelling voor een eigen bedrijf. Het aantal startende ondernemers van 18 jaar en jonger is afgelopen jaar zelfs met 70% toegenomen ten opzichte van 2018.

We zien ook grote en disruptieve veranderingen, die met name voor het micro mkb (1 < 10 werkzame personen), het overgrote deel van het bedrijfsleven, lastig is om goed op in te springen. Afgelopen jaar tekenden de contouren van deze veranderingen zich steeds scherper af:

- De klimaatverandering die leidde tot The Green Deal heeft op specifieke ondernemersgroepen zoals de agrarische sector en de bouw veel impact. Het biedt tegelijkertijd ook kansen voor innovatieve oplossingen voor andere ondernemers, zoals we terugzagen in onze KVK Innovatie Top 100 editie 2019. Die kleurde zich door een hoog percentage mkb'ers met innovatieve oplossingen voor klimaat en duurzaamheid.
- De snelle technologische ontwikkelingen zoals artificial Intelligence, robotica en blockchain zijn voor deze groep bedrijven lastig in te zetten of toe te passen.
- Het voldoen aan toenemende Europese wet- en regelgeving rond privacy en finance.
- Het micro mkb ziet zich steeds meer geconfronteerd met een ander soort competitie vanuit de grote platformbedrijven en tech giants zoals Amazon, Alibaba, Facebook, Zalando en dichterbij huis Bol.com. Maar ook niche spelers en start ups die vanuit een bepaalde technologie disruptief andere businessmodellen in de markt zetten.
- Consumentengedrag en -behoeften veranderen continue door nieuwe aanbieders en nieuwe technologische mogelijkheden.
- Onzekerheden in de internationale handel door de Brexit en internationale handelsconflicten.

## Addendum naar aanleiding van corona-crisis

### Het zijn vreemde tijden...

De onzekerheid waar we als maatschappij nu mee te maken hebben als gevolg van het coronavirus is ongekend. Onzekerheid over gezondheid van je naasten en dierbaren, onzekerheid over inkomen en baan, onzekerheid over wat er nog allemaal kan gebeuren. Een straatbeeld dat zich bijna laat vergelijken met diegenen die de 'autoloze zondagen' nog hebben meegemaakt'.

Juist in tijden van onzekerheid, is het van cruciaal belang dat er ook zekerheden blijven bestaan als medische hulp, financiële steun, eten, een dak boven je hoofd. Voor ondernemers geldt dat niet anders; zij zoeken steun om te blijven bestaan, personeel te kunnen betalen of niet te hoeven ontslaan, aan verplichtingen kunnen voldoen... Ten tijde dat ik dit schrijf, zijn we als KVK bezig om daar mede, samen met alle andere publieke instanties en beleidsmakers, in te ondersteunen. Via ons adviesloket online en telefonisch. Dit jaarverslag was al opgemaakt en geaccordeerd voordat corona uitbrak. Vergeef ons dus, daar waar we een vooruitblik over 2020 geven die in toon en inhoud te optimistisch van aard is.

Claudia Zuiderwijk  
Voorzitter Raad van Bestuur

Het jaarverslag is vastgesteld op 24 februari 2020.

- Nieuwe technologie genereert ook steeds nieuwe vormen van cybercrime waar het bedrijfsleven zich tegen moet wapenen.
- Zzp'ers krijgen de komende jaren te maken met nieuwe Nederlandse wetgeving in het sociale domein.

Deze veranderingen kleurden onze kerndoelgroep van klanten, de kleinere ondernemers die weinig tijd en geen staf hebben. Maar die wel mee moeten gaan met deze



veranderingen om te blijven bestaan en liefst ook nog willen groeien. Ook de zzp'ers ondervinden de gevolgen van deze ontwikkelingen en moeten daar alert op inspelen. Ten slotte kunnen ook de grote corporates en multinationals niet om deze ontwikkelingen heen en moeten ze continue nieuwe oplossingen bedenken om hun marktaandeel te behouden en nieuwe groei aan te boren.

### **Vanuit de twee pijlers van onze missie**

Het is onze missie om het leven van ondernemers makkelijker te maken met informatie en advies. Hier geven we sinds 2014 invulling aan, met onze strategie om te zorgen voor veilig zakendoen en een gewaardeerd adviseur te zijn voor ondernemers. Hierbij richten we ons het meest op het microbedrijf. Onze dienstverlening is erop gericht, om gelet op de aard en het DNA van het microbedrijf, op een zo makkelijk mogelijke manier antwoorden te geven op vragen die zij op alle terreinen van ondernemerschap hebben. Daarnaast voorzien wij hun van informatie en advies daar waar wij weten dat er behoefte en vraag naar is. Voor het veilig zakendoen, zorgen wij ervoor dat de verplichte registratie en wijzigingen in het Handelsregister zo soepel, klantgericht en makkelijk mogelijk verlopen. Met inachtneming van de privacyregels geven wij de data weer terug aan ondernemers daar waar zij deze nodig hebben om veilig zaken te doen, of om te gebruiken bij hun bedrijfsvoering.

We hebben hierin belangrijke stappen gezet wat zich onder meer uit in:

- Hogere klantscores op registratiediensten.
- Heel veel ondernemers gebruiken KVK-data iedere dag.
- Databronnen van KVK worden door veel instanties (via API) geraadpleegd voor hun dienstverlening.
- In 2019 groeide het aantal bezoeken op onze informatie- en adviespagina's van onze website KVK.nl naar ruim 14 miljoen. Een groei van 110% vergeleken met 2018.
- Het aantal bezoekers online events steeg naar 46.000 bezoekers, ten opzichte van de 18.000 deelnemers in 2018.

Maar onze ambities gaan verder en we willen een versnelling in de uitvoer van onze strategie. Daarom is begin 2019 aan een onafhankelijk adviesbureau gevraagd om ons te uit te dagen: zijn de maatregelen en programma's die we hebben bedacht om

“In 2019 hebben we via Mijn Eenmanszaak 467.000 digitaal ingediende mutaties geregistreerd met een NPS van +29.”

Peter Bargon, Directeur  
Dienstverlening

onze strategie uit te voeren de juiste en is het uitvoerbaar. De conclusie was dat de projecten en maatregelen kloppen. Het gaat echter enorm helpen als we zo concreet mogelijk uitwerken welke resultaten we over meerdere jaren bereikt willen hebben. In plaats van alleen de strategie op hoofdlijnen als richting te nemen en deze jaarlijks in doelstellingen te vertalen. Dit was aanleiding voor KVK '24.

### **Een scherpere en snellere strategie uitvoeren**

In 2019 zijn we aan de slag gegaan met de rol van KVK, de missie, de strategie en waar we willen staan over 4 jaar. De inzichten en uitkomsten hiervan zijn uitgewerkt in KVK '24 dat kaders en uitgangspunten geeft voor een scherpere en snellere uitvoering van de bestaande strategie. Focus en scherpe kaders zijn nodig om substantieel verder te komen met onze strategie. Dat betekent scherpere keuzes maken in de uitvoering. Alleen zo kunnen we versnellen op de adviesrol die we voor ondernemers willen hebben en een solide basis bouwen om onze registratietaak optimaal in te vullen. We hebben in KVK '24 zo concreet mogelijk uitgewerkt welke resultaten we over meerdere jaren bereikt willen hebben. Zo kunnen we als organisatie gericht samenwerken om onze langetermijndoelen te bereiken. We kunnen dan per jaar kijken welke stappen nodig zijn om ieder jaar een stukje verder te komen met de realisatie van onze strategie.





### Zodat we verdere stappen kunnen zetten in online registreren

De digitaliseringsslag rond het Handelsregister verloopt gestaag. In juli 2019 is 'Mijn Eenmanszaak' live gegaan. Dit maakt het mogelijk dat ondernemers met een eenmanszaak hun eigen gegevens in het Handelsregister kunnen inzien én deels online kunnen wijzigen. Mijn Eenmanszaak is verder doorontwikkeld met als resultaat dat vanaf 1 november 2019 de ondernemer met een eenmanszaak 24/7 alle uittrekselgegevens kan inzien en direct wijzigingen kan indienen. Denk aan handelsnamen, bedrijfsactiviteiten, communicatiegegevens en adressen. Ook kan de ondernemer via deze dienst de onderneming uitschrijven. Hiermee is inzien en wijzigen online mogelijk gemaakt voor de grootste groep ingeschreven ondernemers.

Na een succesvolle proefperiode in Leeuwarden in november hebben we het 'Online Registreren Eenmanszaken Basis' (OREB) in december landelijk uitgerold. De pilot met de nieuwe inschrijvingsfunctie kende een hoge klantwaardering met een Customer Effort Score (CES) van meer dan 90%. De nieuwe online voorinschrijving is inhoudelijk verbeterd door een andere formulering van vragen en op het juiste moment heel gericht relevante informatie en toelichting te bieden. Op deze manier maken wij de registratie, als onderdeel van de totale klantreis Start, niet alleen een stuk duidelijker maar ook eenvoudiger. Op basis van feedback van de Frontoffice en klanten voeren we doorlopend verbeteringen door. Daarnaast werken we aan een uitgebreidere versie die er op korte termijn voor gaat zorgen dat alle eenmanszaken de nieuwe applicatie kunnen gebruiken. Voor het volledig online inschrijven werken we tevens aan de praktijkproef studenten. Hierin maken we gebruik van OREB om de inschrijving volledig online af te kunnen handelen, zodat een baliebezoek niet meer noodzakelijk is.

Met de livegang van OREB zetten we een belangrijke stap in het digitaliseringsproces van de inschrijving met als doel dat de klant zich op termijn volledig digitaal kan inschrijven. Met het aanbieden van online registreren sluit KVK aan op een brede maatschappelijke behoefte om transacties (met overheden) online af te handelen. Gelijkijdig geven we uitvoering aan bestaande (Europese) wet- en regelgeving die gericht is op een elektronische uitwisseling van gegevens met de burger en bedrijven.

### Waardoor de waardering stijgt

De waardering voor onze dienstverlening is in 2019 verder positief gestegen. Deze meten



“Waarom ik zo trots ben op deze nieuwe voorinschrijving? Omdat de klant het waardeert met een ontzettende hoge CES-score [97 waarbij 100 het maximaal haalbare is].”

Michiel Huitema, Directeur  
Segment Starters

we via de Net Promotor Score (NPS), een belangrijke KPI voor klanttevredenheid en klantloyaliteit. De NPS schaal loopt van -100 tot +100. Hoe hoger de score, hoe meer tevreden en loyaal klanten en gebruikers zijn. De NPS over alle kanalen van informatie en advies in 2019 is -5. Dit is een verbetering vergeleken met 2018. De NPS over al onze dienstverlening was in 2018 -10. Uiteraard is onze strategie erop gericht stapsgewijs de NPS van alle dienstverlening positief te krijgen. Opvallend is dat er grote verschillen zijn op onderdelen van NPS. Zo is de NPS van het informatie- en adviesdeel op de website -7. De telefonische adviesservice en de fysieke evenementen scoorden respectievelijk +51 en +53.



### ICT-portfolio

Afgelopen jaar was wederom een intensief jaar. We hebben te maken met een zeer volle ICT-portfolio door de vele (Europese) wetswijzigingen rond registers en privacy waar we compliant aan moeten zijn en het verder opruimen van onze ICT-legacy. Maar ook onze strategische doelen om de inschrijf- en wijzigingsprocessen verder te digitaliseren en onze adviesdienstverlening beter en slimmer te ontsluiten naar ondernemers, leggen een groot beslag op de ICT-portfolio. Om dit beter te managen, zijn stappen gezet in onze agile-ontwikkeling. Inmiddels besturen we de ICT-portfolio integraal en agile met 35 scrumteams en staan we wekelijks in een OBEYA om prioriteitstelling en sturing zo wendbaar en kortcyclisch mogelijk te maken.



“Sinds 2015 biedt KVK een IT Traineeshipprogramma aan om mensen om te scholen tot IT-professionals. In 2019 heeft dit opleidingstraject 12 trainees opgeleverd die allemaal zijn ingestroomd in de scrumteams.”

Pieter Halenbeek, Manager IT



## 1.2 Onze maatschappelijke rol in 2019

### Verantwoord datagebruik

Onze economie wordt gedreven door data. Tegelijkertijd groeit de weerstand tegen de ondoorzichtige manier waarop persoonsgegevens worden gebruikt. Als gevolg van irritatie over ongewenste commerciële benadering willen ondernemers en consumenten meer inzicht in en regie op wat er met hun gegevens gebeurt en dat is volstrekt begrijpelijk. Tegelijkertijd zorgt dit voor dilemma's rond veiligheid, gebruiksgemak, rechtszekerheid en privacy. Als organisatie die midden in de samenleving staat hebben we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen om met deze dilemma's aan de slag te gaan. Zowel vanuit onze eigen dienstverlening en de daaraan gerelateerde Handelsregisterproducten als samen met alle partijen in de 'dataketen'.

Op basis van een privacytoets hebben we voor onze Handelsregisterproducten een aantal maatregelen genomen om de privacy van ondernemers beter te borgen. Zo is per 1 juli het Adressenbestand Online niet meer beschikbaar, een product dat veel werd gebruikt voor direct marketing. Verder zijn de gegevens geboorteland, geboorteplaats en geslacht niet meer als openbare gegevens in onze producten beschikbaar. Daarnaast wijst KVK de afnemers van gegevens actief op de regels die gelden bij het gebruik van Handelsregisterproducten, zoals de AVG, het Bel-me-niet Register en de Telecommunicatiewet. Klachten geven we nu maandelijks door aan de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Eind oktober 2019 heeft de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) ons laten weten een positieve indruk te hebben van deze aanpak en dat het waarborgen van privacy een continu proces is dat blijvend aandacht verdient. In dat licht zijn we blij met een aantal extra juridische handvatten, zoals het databankenrecht dat KVK met de inwerkingtreding van de nieuwe Handelsregisterwet heeft verkregen.

Vanuit de dataketen heeft KVK in 2019 het initiatief genomen voor de Taskforce Maatschappelijk Verantwoord Datagebruik. Deze taskforce is een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen die gebruikmaken van data en voor vergelijkbare uitdagingen staan. Deze partijen hebben gekeken naar oplossingsrichtingen voor verantwoord datagebruik om zo ongewenst gebruik en hinder voor ondernemers zoveel mogelijk te beperken. De taskforce bestaat uit een

brede vertegenwoordiging van tientallen bedrijven en publieke organisaties die veel gebruikmaken van data uit uiteenlopende sectoren: banken, verzekeraars, overheden, uitzendorganisaties, telecom, handelsinformatiebedrijven, logistiek en retail.

Claudia Zuiderwijk (voorzitter KVK) en Jacco Vonhof (voorzitter MKB Nederland) gaven het startsein voor deze taskforce tijdens de KVK Data Summit op 14 maart 2019. Aanwezig deze dag waren relevante partijen zoals overheden, ondernemers, bedrijfsleven, belangenverenigingen voor ondernemers, experts en influencers die te maken hebben met data en persoonsgegevens. Tijdens de summit zijn de uitkomsten gedeeld van gesprekken met gebruikers van data, de feedback uit een online dialoog en de resultaten van ons onderzoek 'Hoe ervaren ondernemers de openbaarheid van het Handelsregister?'. Ook spraken verschillende deskundigen over actuele ontwikkelingen rond data en privacy.

### Brexit Barometer

De turbulente ontwikkelingen rond Brexit hebben ook in 2019 geleid tot de nodige onduidelijkheden en onzekerheden bij ondernemers. Wat betekent het als het VK met of zonder deal de EU verlaat? In elk geval is het VK dan een land buiten de EU waarvoor andere regels gelden waar je als ondernemer op moet inspelen. KVK heeft zich in 2019 ingezet om ondernemers bewust te maken van de gevolgen van Brexit en geprobeerd hen aan te zetten om zich zo goed mogelijk voor te bereiden. Zowel via het Brexitloket, dat we samen met RVO beheren als via onze eigen kanalen, zoals onze Brexit-nieuwsbrief en de Brexitpagina van KVK.nl. Uit de drie Brexit Barometers die we in 2019 hebben gepubliceerd, bleek dat er steeds meer duidelijkheid ontstaat over de impact van Brexit en dat steeds meer ondernemers die zakendoen met het VK zijn voorbereid. Maar de groei lijkt zich te stabiliseren. Genoeg aanleiding om onze voorlichting stevig door te zetten.

### KVK Adviescampagne en Loket klimaat en duurzaamheid

Ruim de helft van de ondernemers in Nederland vraagt geen advies bij vraagstukken rondom hun onderneming en laat zo kansen liggen. Dit bleek uit onderzoek dat we deze zomer uitvoerden. De uitkomsten van het onderzoek waren voor ons aanleiding om een landelijk adviesnummer te lanceren voor ondernemersvragen. Een team van





deskundige adviseurs, het KVK Adviesteam, stond vanaf 19 augustus elke werkdag klaar om zoveel mogelijk ondernemers vooruit te helpen met betrouwbaar en persoonlijk advies. Een bestaande dienst die we met adviescampagnes in de spotlight zetten. Ondernemers kunnen bij het KVK Adviesteam terecht met vragen over onderwerpen als wet- en regelgeving, financiering en internationaal ondernemen. Door de campagnes kwamen er meer telefoontjes binnen dan ooit, wat leidde tot een stijging van het aantal adviesgesprekken.

Het thema duurzaamheid staat ook steeds hoger op de ondernemersagenda. Daarom openden we in december het 'Loket Klimaat en Duurzaamheid.' Hier kunnen ondernemers terecht met vragen over de laatste stand van zaken over het klimaatbeleid, wat dit betekent voor de bedrijfsvoering en waar de beste mogelijkheden liggen om hun onderneming te verduurzamen. Zowel het loket als het KVK Adviesteam zetten we in het komende jaar voort.

### **KVK Business Challenge GES-editie**

In 2019 organiseerden we 7 edities van KVK Business Challenge: het open online innovatieprogramma dat challenges van grote bedrijven en de innovatiekracht van het mkb samenbrengt. Inmiddels hebben al circa 80 grote bedrijven en ruim 5200 mkb'ers uit binnen- en buitenland deelgenomen aan het programma. Dit leverde tot nu toe twaalf keer een concrete samenwerking op waarin 28 mkb'ers actief waren. Denk aan het opzetten van een pilot, prototype of proof of concept. In 2019 werkten we samen met diverse initiatieven die een groot bereik onder mkb'ers hebben, zoals GES2019 en CES Unveiled Amsterdam.

In juni stond de editie van de KVK Business Challenge geheel in het teken van de Global Entrepreneurship Summit (GES2019) in Den Haag. Daar kwamen 2000 toonaangevende bedrijven, investeerders, ondernemers en wetenschappers bij elkaar om samen oplossingen te vinden voor concrete internationale maatschappelijke vraagstukken. Als partner van de summit leverden we een bijdrage aan het programma via de KVK Business Challenge, nlgroei, Business.gov.nl en een onderzoek naar de kansen en belemmeringen voor groei in het mkb. In aanloop naar de summit zochten twaalf bedrijven een oplossing voor veertien business challenges via ons open



innovatieplatform. Na de eerste ontmoeting met de door hun gekozen mkb'ers maakten 4 van de 12 deelnemende bedrijven direct concrete plannen voor samenwerking.

De editie in oktober was gewijd aan CES Unveiled Amsterdam. Op dit pre-event van de CES (Consumer Electronics Show) in Las Vegas presenteerden innovatieve bedrijven uit Nederland en de omliggende landen de nieuwste opkomende technologieën en trends die onze wereld verbeteren en ons leven veranderen. Dit past goed bij het principe van de KVK Business Challenge, namelijk het samenbrengen van grote en kleine ondernemers uit binnen- en buitenland om samen te werken aan innovatievraagstukken en zo nieuwe business te ontwikkelen.

Oud-deelnemer Univé maakte tijdens CES Unveiled Amsterdam bekend dat het prototype van hun sensor om schoorsteenbranden te voorkomen klaar is. Deze innovatie kan tientallen miljoenen euro's aan schade voorkomen en wordt vanaf november 2019 getest. De sensor werd ontwikkeld samen met 3 mkb'ers en is een concreet resultaat van deelname aan KVK Business Challenge.



### Vernieuwde KVK Regiodata tool gelanceerd

De KVK Regiodata is een digitale datatool die onderscheidende kenmerken van gemeenten en regio's op een overzichtelijke wijze in beeld brengt. Zo krijgen gemeenten en regio's inzicht in hoe ze scoren op thema's als demografie, onderwijs, economie, kunst & cultuur, vastgoed, infrastructuur en ondernemerschap. In november is de vernieuwde tool gelanceerd. De verbeteringen zijn mede gedaan op basis van input van brancheverenigingen. Op basis van KVK Regiodata hebben we inmiddels 71 toekomstverkenningen en dataverkenningen georganiseerd voor gemeenten en provincies. Dit betekent dat we bijna 20% van de 355 gemeenten en 12 provincies inzichten hebben gegeven.

“Bij de vernieuwing van de tool is rekening gehouden met de specifieke wensen van onze stakeholders.”

Willo Eurlings, Directeur Publiek

2019 bracht ons verder nog:

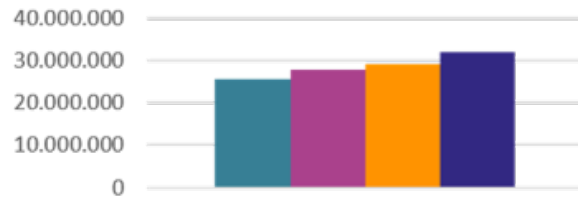
- een stijging van online bezoeken aan KVK.nl naar 31,5 miljoen.
- de winnaar van de 14<sup>e</sup> editie van de KVK Innovatie Top 100: Physee met Smartskin, een glazen gevel met geïntegreerde zonnecellen en sensoren.
- de KVK Startersdagen met 13.164 fysieke en 45.855 online bezoekers, met een NPS-waardering van respectievelijk +44 en +35.
- de Raad van Kinderen die advies gaf over zaken die KVK bezighouden, zoals op welke manier KVK ondernemende jongeren optimaal kan bereiken, informeren, boeien en binden.



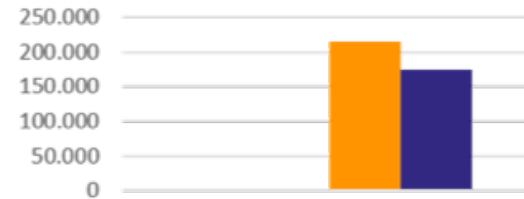
### 1.3 KVK in cijfers

#### Digitaal

Bezoeken aan websites, portals en webinars

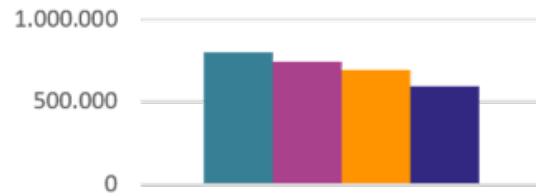


Contacten via WhatsApp, chat en webcare\*

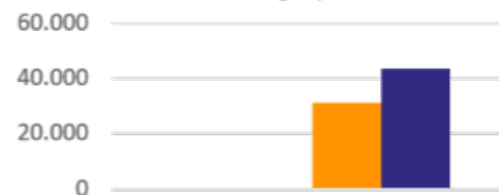


#### Telefoon

Servicegesprekken

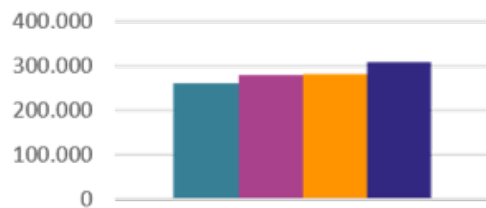


Adviesgesprekken\*

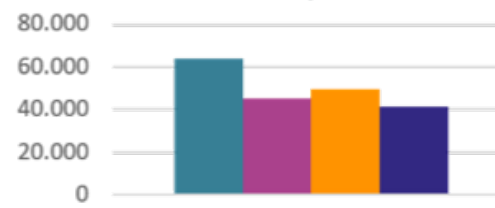


#### Fysiek

Baliebezoeken



Deelname bijeenkomsten



■ 2016

■ 2017

■ 2018

■ 2019

\* cijfers beschikbaar vanaf 2018



## Handelsregisterinformatieproducten

Handelsregisterinschrijvingen	2016	2017	2018	2019
Totaal aantal ingeschreven ondernemingen (hoofd- en nevenvestiging)	1.832.812	1.907.411	1.992.396	2.093.118
Totaal aantal nieuwe inschrijvingen	242.648	249.190	273.078	297.408
Totaal aantal uitschrijvingen	228.496	216.368	235.184	235.776
Gedeponeerde jaarstukken	826.059	862.425	843.862	797.784
Gemeenschappelijke inschrijving voor de Belastingdienst	149.890	157.298	178.541	186.907
Totaal aantal inschrijvingen in het Handelsregister	2.688.847	2.692.576	2.898.308	3.027.076

Exportdocumenten	2016	2017	2018	2019
Certificaten van Oorsprong	472.783	496.845	501.476	535.922
EUR 1/EUR MED-certificaten	59.495	61.595	66.289	67.068
Legalisaties	255.338	258.797	251.858	246.336
ATA-carnets	3205	3344	3246	3323

Handelsregisterproducten	2016	2017	2018	2019
Uittreksels	557.035	475.190	388.192	311.401
Uittreksels inzien via internet	11.727.119	11.475.421	10.370.187	10.783.388
Bedrijfsprofiel	1.958.161	1.821.907	1.412.690	1.218.306
Jaarrekeningen	1.144.104	1.079.275	926.640	831.868
Historie	2.409.364	1.057.301	842.208	739.600
Concernrelaties internet	811.638	767.659	685.645	637.897
KVK Dataservice	25.661.595	35.896.026	26.951.071	32.292.659
KVK API Company Search	-	12.517	19.958	18.631
KVK API Company Profile	-	3270	4679	4835
LEI uitgifte	1702	61.582	16.376	6350
LEI verlengingen	11.918	13.300	56.969	65.323
LEI beëindigingen				9401

Er is een trend zichtbaar waarbij sprake is van een afname van (online) Handelsregisterproducten en een toename van bedrijven die data afnemen via de kanalen KVK Dataservice en API. Deze kanalen sluiten beter aan bij de wensen van de afnemers inzake digitaliseren en het ontsluiten van realtime informatie.





## 1.4 Dit is onze organisatie

**Werkzame medewerkers:**  
1875 (31-12-2018)  
1743 (31-12-2019)

**Fte werkzaam:**  
1607 (31-12-2018)  
1508 (31-12-2019)

**Gemiddelde  
betrokkenheid  
van KVK-  
medewerkers  
over 2019:**  
7,3

**Doorstroom naar andere  
functie of afdeling:**  
292

**Instroom van nieuwe  
medewerkers:**  
348

**Nieuwe aanmeldingen  
Mobiliteitscentrum:**  
85 medewerkers

**Door het  
Mobiliteitscentrum  
begeleid naar ander werk:**  
78 medewerkers

**2,7% van de  
loonsom besteed  
aan opleidingen**

**Medewerkers in het  
Mobiliteitscentrum op  
31-12-2019:**  
116 medewerkers

**Totale uitstroom via het  
Mobiliteitscentrum sinds  
01-01-2014:**  
502 medewerkers

“In 2019 loopt het verzuimpercentage van KVK gestaag terug tot afgerond het niveau van de door KVK gestelde norm van 4,5%. Een verdiepend onderzoek naar de oorzaken van het verzuim gevolgd door een gericht plan van aanpak, laten vooral in het laatste deel van 2019 hun effect zien. Ook de inzet van een KVK-verzuimspecialist en een nog meer proactieve ondersteuning vanuit HRM hebben hieraan een bijdrage geleverd.”

Jan Holtland, Manager HRM



## 1.5 Onze financiën

### Resultaat

Het nettoresultaat over 2019 bedraagt € 20 miljoen negatief, te specificeren naar € 1,4 miljoen positief regulier resultaat en € 21,5 miljoen negatief transitieresultaat.

Het regulier resultaat ad € 1,4 miljoen is € 0,7 miljoen hoger dan de begroting. Een belangrijke reden hiervoor is gelegen in hogere opbrengsten ad € 2,9 miljoen. Het aantal inschrijving was 11% hoger dan verwacht, waardoor zowel de opbrengsten uit inschrijvergoedingen als informatieproducten hoger zijn dan begroot. De reguliere kosten liggen iets lager dan begroot. Daarentegen laat het financieel resultaat een negatieve afwijking zien, omdat de verwachte levering van het pand in Breda niet is gerealiseerd.

Het transitieresultaat ad € 21,5 miljoen negatief is in lijn met de begroting. De transitiekosten zijn het gevolg van getroffen reorganisatievoorzieningen in het kader van onze digitaliserings- en vernieuwingsstrategie.

### Toestand op balansdatum

Het eigendomspand in Breda is verkocht met een ontbindende voorwaarde. Het betreft hier de herbestemming van de betrokken locatie voor woningbouw. Vanwege de ontbindende voorwaarde heeft levering van het pand nog niet plaatsgevonden. Het besluitvormingsproces voor het bestemmingsplan loopt op het moment van schrijven van dit verslag.

Het eigen vermogen bedraagt € 48,2 miljoen per eind 2019. Het negatief resultaat over 2018 ad € 20,0 miljoen is in mindering gebracht op het eigen vermogen. Met het uitvoeren van de ingezette digitaliseringsstrategie van KVK wordt de komende jaren verder gereorganiseerd. Om de hiermee samenhangende transitiekosten op te kunnen vangen, is door positieve operationele resultaten in de afgelopen jaren een Bestemmingsreserve Transitie gevormd. Het saldo van deze bestemmingsreserve bedraagt per jaareinde 2019 € 15,7 miljoen.



De begroting voor 2020 is goedgekeurd door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.



## 1.6 Onze blik vooruit

### Dienstverlening gemakkelijker en direct

De verdergaande digitalisering van het proces van inschrijven en wijzigen gaat in 2020 onverminderd door. Met het Online Registreren Eenmansbedrijven Basis (OREB) en Mijn Eenmanszaak hebben we in 2019 belangrijke stappen gezet voor het op termijn volledig digitaal inschrijven en wijzigen. Voor onze advies- en informatiefunctie hebben we de ambitie te groeien naar 20 miljoen online contacten en 80.000 telefonische adviezen. We doen dat door continu te monitoren waar de ondernemer goed op aanhaakt en waarop niet. We sluiten aan op de actualiteit waarmee de ondernemer te maken krijgt en leggen de focus op datgene dat relevant is voor een substantieel deel van de ondernemers.

### Wendbaarheid en executiekracht verder vergroten

We staan voor de belangrijke uitdaging om de agile-besturing van het digitale en business portfolio in 2020 geheel ingeregeld te krijgen en goed af te stemmen op de business. We laten ons bijstaan door een extern adviesbureau om een aantal slagen te maken in een integrale agile-besturing van de gehele organisatie. Ook zetten we in 2020 stappen om oude technologie (AS400) uit te zetten en de legacy-omgeving verder af te bouwen.

### Groei in digital

In 2020 ligt de grootste uitdaging in het substantieel vergroten van de digital change capaciteit zonder budgettaire consequenties. Cruciaal daarin is het omzetten van externe (IT-) inhuur naar interne digital collega's. Ook wordt werk gemaakt van het vergroten van de beschikbaarheid van de cruciale kennisbronnen en met name rond de registers, die voor alle digitale uitdagingen onmisbaar zijn voor succes.

### Druk op implementatie nieuwe wetgeving

Een zware druk op de beschikbare capaciteit om aan vernieuwing en verbetering van onze dienstverlening te werken, komt voort uit de noodzaak om (de consequenties van) nieuwe wetgeving goed door te voeren in onze systemen. Nieuwe wetgeving, de ontwikkeling van nieuwe registers als UBO, komen in een steeds hoger tempo en in een

steeds hogere intensiteit op ons af. Het is dus de moeite waard om deze ontwikkelingen te faseren en te temporiseren. De wetgever bepaalt hierin het tempo en KVK volgt. Maar op onderdelen is dit tempo te beïnvloeden. De wetgever snapt ook dat niet alles tegelijk kan en dat de uitvoerders zich moeten voorbereiden op nieuwe regels en wetten. In 2020 gaan we daarom gerichter hierover het gesprek met de wetgever voeren om te kijken waar de ruimte is om verantwoord zaken vooruit te schuiven of te faseren.

### Tot slot

Er is al veel om trots op te zijn. Op wat we hebben bereikt, op de inzet van de medewerkers, op de samenwerking met de medezeggenschap, op de relatie met onze toezichthouder en met onze stakeholders. En natuurlijk op de samenwerking met onze Centrale Raad en de regionale adviesraden. Die raken steeds beter ingespeeld op ons werk en dagen ons uit en stimuleren ons om de lat steeds hoger te leggen. Dat is mooi en geeft ons een steun in de rug in het nastreven van onze ambities. Er is nog heel veel te doen om het leven van ondernemers makkelijker te maken en daar zetten we graag onze schouders onder.



## 2 Verslag Ondernemingsraad

De implementatie van het Agile Maturity Framework (AMF) en de vorming van de strategie KVK'24 domineerden in 2019 de OR-agenda. AMF daagt KVK uit om de besturing fors aan te passen. In agile staat teamsturing centraal. Agile werken vereist een andere rol van managers en leidinggevendenden: van aansturen naar faciliteren van medewerkers. Van medewerkers wordt meer zelforganisatie en autonomie gevraagd.

De Raad van Bestuur introduceerde ook Product Lifecycle Management (PLM) met een transitieplan voor de afdeling Productmanagement. De in 2018 gestarte productrationalisatie is in 2019 versneld doorgezet.

De OR constateert dat de besturing in deze agile-organisatie afwijkt van de besturing die de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) definieert. OR en Raad van Bestuur staan voor de opdracht om ook in de agile-organisatie medezeggenschap compliant te organiseren en uit te voeren. De nieuwe, op IT gebaseerde organisatie vereist andere kennis, organisatie en uitvoering van medezeggenschap. Hiervoor vond in 2019 veel overleg en contact met in- en externe deskundigen plaats.

De OR ziet deze ontwikkelingen met zorg en vertrouwen tegemoet. Voorkomen moet worden dat de organisatie werkt met verschillende vormen van aansturing die het KPI-resultaat negatief beïnvloeden. De OR signaleert bij de Raad van Bestuur de situaties die duiden op onvoldoende duidelijkheid bij medewerkers.

Vertrouwen wordt gevoed door de pilot Medezeggenschap Dichtbij. Daarin wordt steeds meer ervaring opgedaan met decentrale medezeggenschap onder regie van de OR. De OR ziet Medezeggenschap Dichtbij als belangrijk vertrekpunt om te realiseren dat

medewerkers ook eerder worden betrokken bij strategische veranderingen en daar ook invloed op kan uitoefenen. Dit is noodzakelijk voor het draagvlak om de ambitieuze doelstellingen te realiseren

### **Werkperiode**

De OR is gestart op 6 juni 2017 en heeft mandaat tot 6 juni 2020. De OR heeft 9 leden en een extern adviseur. Per 15 november 2019 ontstond een vacature in de OR. Door de korte resterende zittingsduur is deze vacature zonder bezwaar van vakbonden, bestuurder, en personeel, zonder verkiezing ingevuld.

### **KVK is in beweging en de OR beweegt mee**

De OR voert zijn bevoegdheden proactief uit. De OR levert vroeg in de besluitvorming input en voorkomt daardoor dat op het moment van de wettelijke Adviserings- of Instemmingsaanvraag onnodig tijd verloren gaat. De OR maakte gebruik van medezeggenschapsadviesteams (MAT) om de medezeggenschap op afdelings- of teamniveau te brengen. De OR heeft zich inhoudelijk verdiept in managementdrives, Lean en Agile, en de ontwikkelingen op het gebied van ICT en HRM. Hierdoor kan de OR op alle niveaus meedenken en invloed uitoefenen.

De uitgevoerde compliancecyclus leverde een aantal maatregelen op waarmee de OR de compliance aan de WOR verder verbetert. Zo heeft de OR volgcommissies ingesteld die de naleving van voorwaarden in OR advies en instemming monitoren. De bestuurder is door de OR gevraagd om in een aantal openstaande advies- en instemmingprocedures een definitief formeel besluit te nemen.

Ook dit jaar is de OR doorgedaan met de in 2018 ingestelde OR Table Talk. Zo verzamelt de OR bij de collega's op een laagdrempelige manier hun meningen en gevoelens over issues die op hun werk spelen. Deze waardevolle informatie gebruikt de OR bij het agenderen van punten bij de bestuurder.





## Relatie OR en bestuurder

De relatie tussen bestuurder en OR is goed. Praktische zaken bespreekt de OR met de gemandateerde vertegenwoordiger van de bestuurder. Hierdoor is in de vergaderingen meer tijd om met de bestuurder over hoofdlijnen te spreken. Hoewel bestuurder en OR duidelijk vanuit hun eigen perspectief en verantwoordelijkheid werken, gaan beide voor een sterke KVK.

## Adviezen en instemmingen

In 2019 heeft de OR de volgende adviesaanvragen ontvangen en behandeld. Sinds 2019 werkt de OR met volgcommissies om te monitoren of men zich ook houdt aan de voorwaarden in de gegeven adviezen. In 2019 zijn 5 gegeven adviezen hierop gemonitord. Er is bij 3 adviezen gebruikgemaakt van een Medezeggenschapsadviesteams (MAT).

## Terugblik

Ook 2019 is weer een jaar vol veranderingen geweest. De samenstelling van de Raad van Bestuur en de portefeuilleverdeling veranderde. De digitalisering van de Front- en Backoffice kreeg verder vorm met het uitbreiden en opleiden van de flexpool. De ontwikkelingen bij KVK Informatie- en Advieslijn (KIA) hebben ertoe geleid dat dit gedeelte uit het Servicecenter is gehaald en weer bij P&R is ondergebracht. Bij IT en Online werd agile werken breed uitgerold en Productmanagement staat op het punt om hierin mee te gaan.

Er was nauw contact met Raad van Bestuur en HRM bij de uitvoering van de krimp- en stimulanisregelingen. Op aandringen van de OR is toegezegd dat de Krimpregeling Backoffice pas vanaf 1 april 2020 ingaat, en pas nadat is gebleken dat het werk is verminderd. Dit om te voorkomen dat de blijvende collega's nog zwaarder worden belast. Ook de Stimulanisregeling is in 2019 weer uitgevoerd, waardoor van vertrouwde gezichten op vrijwillige basis afscheid moest worden genomen.

De OR nam actief kennis van de best practices van ondernemingsraden en HRM-units van organisaties die dezelfde ingrijpende veranderprocessen doorlopen, zoals Volksbank, DUO en de Rabobank. Hier wordt in 2020 vervolg aan gegeven.

De OR wil graag dat de P-cyclus wordt verbeterd. Ondanks dat de OR het niet oneens is met een gedegen vastlegging en goede beroepsmogelijkheden, werken we graag mee aan verbeteringen die de administratieve lasten verminderen.

De OR Table Talk heeft dit jaar 10 keer op 9 locaties plaatsgevonden. Van al deze bijeenkomsten is verslag gelegd. De OR heeft uit deze gesprekken veel waardevolle informatie gekregen en gaat ook in 2020 door met dit concept. Ook de Raad van Bestuur heeft onze signalen waardevol en versterkend genoemd.



# 3 Verslag Centrale Raad

## 3.1 De Centrale Raad: klankbord voor KVK

De Centrale Raad stelt het ontwerp voor het meerjarenprogramma vast; het jaarlijkse activiteitenplan moet passen binnen dit meerjarenprogramma. De Centrale Raad zorgt voor inbreng van de doelgroep (ondernemers en werknemers) bij de invulling van de activiteiten. Hiermee heeft de Centrale Raad een programmerende rol. Daarnaast kan de Centrale Raad te allen tijde ongevraagd advies geven. De Regionale Raden hebben een programmerende rol met het oog op de regionale activiteiten.

Maatschappelijke vraagstukken, ontwikkelingen in ondernemersland, veranderende wetgeving, ontwikkeling van nieuwe diensten zijn onderwerpen die op de agenda staan van de Centrale Raad en waarover zij adviseert aan KVK. De Centrale Raad is een klankbord voor de Raad van Bestuur voor uiteenlopende onderwerpen. Soms wordt een reflectie gevraagd op voornemens van KVK. Ook de ongevraagde advisering vanuit de dagelijkse praktijk van de deelnemers is een belangrijk onderdeel geworden van de agenda van de Centrale Raad. De deelnemers zijn als het ware de maatschappelijke antennes van KVK en doen dat met passie en betrokkenheid. En – naar verluidt – naar tevredenheid van de Raad van Bestuur.

De Centrale Raad wordt bemenst door een bont gezelschap. Vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, zelfstandige ondernemers en wetenschappers bevolken dit gremium. Wat bindt dit diverse gezelschap? Dat is hun vertrouwen in ondernemerschap en de stimulerende rol die KVK daarbij speelt. Zij zien KVK als het centrale informatiepunt voor ondernemers: zowel voor startende bedrijven, gevestigde ondernemingen als zelfstandig opererende ondernemers. De dienstverlening van KVK is hierop afgestemd: zoveel als mogelijk maatwerk voor de bedrijven die bij haar aankloppen. Niet alleen reactief maar ook proactief inspelend op de verwachte ontwikkelingen in de maatschappij. Op deze manier draagt KVK bij aan een krachtig en innovatief bedrijfsleven en stimuleert de Centrale Raad KVK om haar rol zo goed mogelijk te vervullen.

“De KVK bewijst elke vergadering dat ze veel meer in huis heeft dan dat een ondernemer zich realiseert. Bovendien worden de aanbevelingen die de Raad heeft altijd opgepakt en een volgende keer terug gerapporteerd in acties”.

Jan Meerman, lid van de Centrale Raad en algemeen directeur INretail. Vicevoorzitter MKB Nederland.

De Centrale Raad kwam in het verslagjaar 4 keer bijeen tezamen met de RvB. De bijeenkomsten met de leden zijn altijd levendig en constructief. De leden hebben een actieve inbreng. De onderwerpen op de agenda zijn uiteenlopend: van een mogelijk nieuwe digitale dienstverlening, tot de positionering van KVK, van vraagstukken over het databeheer tot en met de vormgeving van het logo en de website, van de wettelijke taken tot en met de informatie- en adviesfunctie van KVK. De Centrale Raad biedt de RvB – mede door zijn samenstelling – een breed klankbord waar alle vragen en voornemens van de directie aangekaart kunnen worden.

Het is niet alleen de Centrale Raad die als klankbord voor de Raad van Bestuur functioneert. KVK kent een regionale verankering in de vorm van de Regionale Raden. Deze raden bestaan uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven die op een constructief en kritische manier KVK adviseert. Zo heeft de Regionale Radendag – waar vertegenwoordigers van alle raden samen met de Raad van Bestuur bijeenkomen – belangrijke voeding gegeven aan de nieuwe dienstverlening van KVK: zowel landelijk als regionaal.



Belangrijke onderwerpen die wij dit jaar hebben behandeld zijn ten eerste het meerjarenbeeld 2024, hier hebben wij tijdens de Regionale Radendag met een brede vertegenwoordiging op gereflecteerd, over gediscussieerd en na het doorvoeren van enkele aanpassingen is dit plan ook vastgesteld door de Centrale Raad. Daarnaast is uiteraard ook het activiteitenplan aan bod gekomen.

“Opvallend in de bijeenkomsten in de Centrale Raad is de goede sfeer waarin werkgevers en werknemers met elkaar en met de medewerkers van KVK discussiëren. Daarnaast valt mij de doelgerichtheid van de gesprekken op. Er wordt, met respect voor elkaars soms verschillende uitgangspunten, gediscussieerd, maar altijd met de focus op het verbeteren van het functioneren van ondernemingen zodat allen die daar bij betrokken zijn, de eigenaar en zijn werknemers, de aandeelhouders en de overheid daarvan kunnen profiteren”.

Arend van Wijngaarden, lid van de Centrale Raad en voorzitter  
CNV Vakcentrale.

Dit jaar was “privacy en data” een belangrijk onderwerp op de agenda waarover is meegedacht en op is geadviseerd. De uitkomst dat KVK een positief bericht heeft ontvangen vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens en het aantal klachten over ongewenste telefonische verkoop significant gedaald is, wordt door de Centrale Raad als zeer positief ervaren. Daarnaast hebben we stilgestaan bij de voorlichtingsonderwerpen waar KVK zich op zou kunnen richten. Er is een grote opsprong in bereik behaald dit jaar. De Centrale Raad en de Regionale Raden hebben advies uitgebracht, welke onderwerpen actueel en relevant zijn voor de doelgroepen en op welk moment in het jaar deze onderwerpen gaan spelen. Dit wordt ook in het komend jaar doorgezet om er zo met elkaar voor te zorgen dat de doelstelling, een nog verdere groei in bereik, ook in 2020 behaald wordt. Concreet resultaat hiervan is bijvoorbeeld het Loket klimaat en duurzaamheid.

Ook in het verslagjaar is de waardering van de Centrale Raad voor de Raad van Bestuur en het team van gemotiveerde medewerkers groot. Vanuit de dagelijkse praktijk van de leden én vanuit de ervaringen die de leden vanuit de Centrale Raad opdoen constateren wij dat KVK zich voortdurend vernieuwt en openstaat voor nieuwe ideeën. KVK heeft zich ontwikkeld tot een onmisbare vraagbaak voor het bedrijfsleven, die informeert en stimuleert. En ook haar wettelijke taak – het bijhouden en ontsluiten van het Handelsregister – op het gewenste hoge niveau heeft gebracht.

Met veel plezier en inzet gaan de leden van de Centrale Raad ook in het nieuwe jaar hun klankbordfunctie vervullen: omdat zij geloven in het maatschappelijk nut van KVK en de kwaliteit en bevoegenheid van de Raad van Bestuur en de medewerkers.

Namens de Centrale Raad,

Hans Kamps





## 3.2 Quote Regioraad

“Via de leden van de Regioraad Noordwest komen alle ervaringen bij elkaar die vanuit de maatschappij te geven zijn over ondernemerschap aan KVK. De ontmoetingen zijn kritisch opbouwend en constructief van toon, met een goed oog voor de lusten en lasten die worden ervaren en altijd in een sfeer van mogelijkheden. Het is prettig om te zien dat KVK openstaat voor onze inbreng en zich veel moeite getroost om met de input het nodige te doen. Ook in 2019 zijn er weer de nodige slagen gemaakt waardoor het ambassadeurschap van de Regioraadsleden nog beter uit de verf komt.”

Connie Maathuis, voorzitter Regioraad Noordwest





# 4 Bedrijfsvoering

## 4.1 Algemeen

In dit onderdeel leggen we verantwoording af over de belangrijkste aspecten van de bedrijfsvoering. In eerste instantie wordt de corporate governance bij KVK besproken. Hierna komt de totstandkoming van beleidsinformatie aan de orde en lichten we het financieel beheer nader toe. Daaropvolgend wordt ingegaan op de risicoanalyse en het internal control framework. Tot slot wordt de financiële rechtmatigheid en doelmatigheid toegelicht.

## 4.2 Corporate Governance

Voor een goede bedrijfsvoering is de wisselwerking tussen toezicht, beleid en uitvoering voor KVK essentieel.

De leiding van KVK is in handen van de leden van de Raad van Bestuur. Deze leden hebben - naast hun bestuurlijke verantwoordelijkheid - ook een operationele eindverantwoordelijkheid voor een of meerdere organisatieonderdelen. Op dit moment bestaat de Raad van Bestuur uit 1 vrouw en 3 mannen. KVK streeft naar een evenwichtige man-/vrouwverdeling van de zetels in de Raad van Bestuur.

De minister van Economische Zaken en Klimaat houdt toezicht op de hoofdlijnen van het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid, de uitvoering van de wettelijke taken, realisatie van deze taken en de financiële gang van zaken.

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van de medewerkers en heeft hierbij instemmings- en adviesrecht. De OR bestaat uit negen leden en een extern adviseur.

Om ondernemerswensen te vertalen naar concrete dienstverlening met toegevoegde waarde voor ondernemers, heeft een aantal stakeholders inhoudelijke inbreng vanuit adviesraden. Wij onderscheiden hierbij de Centrale Raad en de Regionale Raden.

De Centrale Raad (CR) heeft een zwaarwegende adviesfunctie in de programmering

van onze (toekomstige) activiteiten. De CR kan ook ongevraagd advies uitbrengen, bijvoorbeeld in aanloop naar het jaarplan over aanpassingen in het productassortiment binnen de landelijke taken. De leden van de CR worden benoemd door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Binnen elk van de vijf KVK-werkgebieden (Noord, Oost, Noordwest, Zuidwest en Zuid) is een Regionale Raad (RR) met een zwaarwegende adviesrol actief. Op basis van een regionale visie adviseren zij over regionale activiteiten. De Regionale Raden worden benoemd door de Raad van Bestuur van KVK.

De RR en CR hebben ieder maximaal 12 leden. De raden vergaderen ten minste 4 keer per jaar. Eén keer per jaar komen de raadsleden van alle zes de Raden bijeen. De vergaderingen van de Raden zijn niet openbaar.

## 4.3 Totstandkoming beleidsinformatie

KVK werkt met een gestructureerde planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Hierbij wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie. In dit proces wordt continu de uitvoering van bedrijfsprocessen bewaakt en waar nodig bijgestuurd. In het proces is ook de relatie van kaderstelling tot en met verantwoording met de toezichthouder en opdrachtgever, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, opgenomen.

In onze P&C-cyclus onderscheiden wij vier fasen:

Fase 1: Jaarlijks meerjarenplan en -raming

Fase 2: Jaarlijkse ontwerpbegroting: jaarplan en begroting

Fase 3: Maand- en kwartaalrapportages

Fase 4: Verantwoording (jaarrekening en jaarverslag)

## 4.4 Risicomanagement en internal control framework

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de governance van onze organisatie. Het draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen door het tijdig identificeren van risico's en het bepalen van een passende strategie om er mee om te gaan.

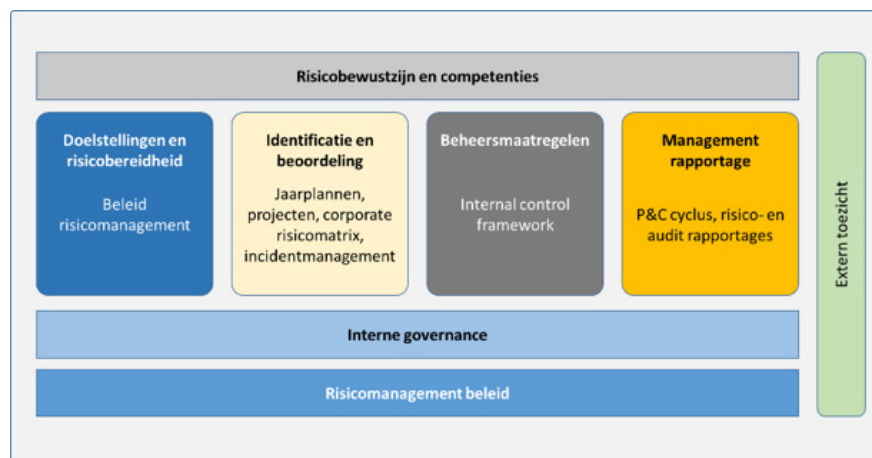


De scope van het risicomanagement omvat strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's. Hierbij richt KVK zich zowel op waardebehoud als waardecreatie.



### Risicomanagementsysteem

Het risicomanagementsysteem is van toepassing op de gehele KVK-organisatie, zowel de reguliere bedrijfsvoering als programma's en projecten. In onderstaande figuur worden de belangrijkste onderdelen van het risicomanagement systeem weergegeven.



### Doelstellingen en risicobereidheid, risicomanagement beleid, extern toezicht

De risicobereidheid van KVK is gematigd. We streven ernaar om de risico's die onze doelstellingen kunnen bedreigen, proactief te identificeren en te beheersen. Hierbij worden externe kaders en toezicht gevolgd. Risico's worden op basis van impact en kans van optreden geprioriteerd. In het risicomanagementbeleid zijn voor beide aspecten kwantitatieve en kwalitatieve criteria vastgelegd.

### Identificatie en beoordeling, managementrapportage

KVK heeft een corporate risicomatrix die periodiek wordt besproken. Elk kwartaal vindt in de vorm van een risicodashboard uitgebreide rapportage plaats door Audit Risk & Compliance (ARC) over de ontwikkeling van het risico en de voortgang van de mitigerende maatregelen. De corporate risicomatrix is doorvertaald op afdelingsniveau en wordt in de planning & controlcyclus op kwartaalbasis met de verantwoordelijke managers besproken. Alle belangrijke besluitvormingsdocumenten, waaronder jaarplannen, begrotingen en business cases, bevatten een expliciete risicoparagraaf. Auditreports zijn risk based.

### Beheersmaatregelen

De belangrijkste beheersmaatregelen zijn ondergebracht in het Internal Control Framework. In dit framework worden sturende, primaire en ondersteunende processen beschreven. Per proces is een inventarisatie gemaakt van de inherente risico's: die risico's die zich voor (kunnen) doen zonder dat er sprake is van een stelsel van beheersingsmaatregelen. Per inherent risico is beschreven welke beheersingsmaatregelen er bestaan om het risico te ondervangen. Periodiek worden de inherente risico's en processen met de proceseigenaren besproken. De effectiviteit van beheersingsmaatregelen wordt getoetst op opzet en bestaan door Finance & Control, waarna ARC de werking toetst. In 2020 wordt een GRC-tool geïmplementeerd, waarin het Internal Control Framework wordt opgenomen. Het Internal Control Framework vormt de basis voor de In Control Verantwoording.

### Interne governance

Binnen KVK wordt met het 'three lines of defense model' gewerkt. Risicomanagement en interne beheersing zijn primair de verantwoordelijkheid van het management (1<sup>e</sup> lijn).



Hiertoe behoort het identificeren van de belangrijkste risico's en het implementeren van adequate beheersingsmaatregelen. De 2<sup>e</sup> lijn wordt gevormd door de staffuncties die ten aanzien van risicomanagement een kaderstellende, coördinerende en monitorrol vervullen, zoals business control en risicomanagement. In 2019 is een organisatiebrede risicomanager aangesteld. Audit vormt de 3<sup>e</sup> lijn en geeft de Raad van Bestuur onafhankelijk en objectief zekerheid over de inrichting en de effectiviteit van het risicomanagementsysteem en werking van de interne beheersing.

### **Risicobewustzijn en competenties**

Voor een effectief risicomanagementsysteem is het risicobewustzijn van medewerkers cruciaal. Risicobeheersing is daarom onderdeel van periodieke gesprekken met medewerkers, e-learnings, masterclasses en introductieprogramma's.



## Ontwikkeling risico's

De ontwikkeling van de rol en de dienstverlening van KVK brengt diverse risico's met zich mee. In 2019 zijn onderstaande items als belangrijkste aangemerkt.

## Strategie

Risico	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Open data versus privacy	De (wettelijke) taak van KVK als informatie- en zekerheidsverschaffer in het economisch verkeer staat soms haaks op de wens van ondernemers om hun gegevens privaat te houden. Diverse groepen ondernemers hebben bij beide onderwerpen een verschillend en tegenstrijdig belang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputatieschade, claims en/of boetes</li> <li>• Misbruik van derden van door KVK beschikbaar gestelde gegevens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactief betrekken stakeholders bij ontwikkelingen op het gebied van open data</li> <li>• Inrichting Task Force Maatschappelijk Verantwoord Datagebruik</li> <li>• Toets in 2019 van Handelsregisterproducten aan de Algemene Verordening Gegevenswerking (AVG) en de Handelsregisterwet</li> <li>• Aanpassen/stopzetten producten die niet voldoen</li> <li>• Verankeren databankrecht in Handelsregisterwet</li> </ul>
Digitalisering van de dienstverlening	De digitale transformatie van fysieke naar online advisering en informatieverstrekking verandert KVK. KVK wil blijven aansluiten bij veranderende klantbehoeften.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantverlies of verminderd bereik</li> <li>• Minder goede dienstverlening voor ondernemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanstelling Chief Digital Officer in Raad van Bestuur</li> <li>• Traject KVK'24: alignment van strategische doelstellingen</li> <li>• Continue meting herkenbaarheid KVK bij stakeholders</li> <li>• Strategische personeelsplanning, competentie- en talent management</li> <li>• Invoering Scaled Agile Framework waaronder wekelijkse prioritering werkzaamheden</li> </ul>
Informatiebeveiliging	KVK heeft als missie om te zorgen dat ondernemers veilig zaken kunnen doen. Een adequate integrale beveiliging van informatie is daarom essentieel voor de dienstverlening en reputatie van KVK.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misbruik, manipulatie of diefstal van data</li> <li>• Reputatieschade, claims en/of boetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISMS en certificering op basis van ISO27001</li> <li>• Inrichting Security Operations Centre</li> <li>• Awareness-trainingen bij zowel nieuwe als bestaande medewerkers</li> <li>• Fysieke en digitale beveiligingsmaatregelen</li> </ul>





Risico	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Uitvoering complexe IT-programma's	De vernieuwing van de digitale dienstverlening van KVK vergt nieuwe IT-oplossingen. Daarnaast kent KVK legacy systemen, die moeten worden uitgefaseerd met behoud van continuïteit van dienstverlening. Ook implementatie van nieuwe wet- en regelgeving voegt complexiteit toe aan de IT-programma's, zoals de bouw van het nieuwe UBO-register.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van IT-systemen</li> <li>• Druk op organisatie en haar absorptievermogen</li> <li>• Financiële impact door kostenoverschrijdingen</li> <li>• Gevraagde resources leggen druk op de (reguliere) beheeragenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoering Scaled Agile Framework waaronder wekelijkse prioritering werkzaamheden</li> <li>• Risicomanagement en budgetbewaking per project</li> <li>• Interne/externe toetsingen en reviews van (onderdelen van) programma's, bijsturing naar aanleiding van bevindingen</li> </ul>

### Operatie

Risico	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Stabiele IT-omgeving	De uitvoering van complexe IT-programma's leidt tot veranderende eisen aan de informatievoorziening en het IT-landschap. Belangrijke eis is dat de betrouwbaarheid en performance voor onze klanten op niveau blijft.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van IT-systemen</li> <li>• Reputatieschade, claims en/of boetes</li> <li>• Misbruik door derden van door KVK geregistreerde gegevens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal Control Framework met controls voor de verschillende processen, op basis van het ITIL-referentiekader</li> <li>• Impactanalyse bij changes. Uitgebreid testen van software en systeemwijzigingen, waaronder performance en ketentests</li> </ul>

### Financiële positie en verslaggeving

Risico	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Ontwikkeling uitvoeringskosten	De digitalisering van KVK-processen zorgt voor veranderingen in processen en personele inzet. Deze verandering moet op verantwoorde wijze conform afspraken in de uitvoeringskosten worden meegenomen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringskosten boven budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische personeelsplanning, competentie- en talentmanagement</li> <li>• Mobiliteitscentrum</li> <li>• Budgetbewaking</li> </ul>



## Compliance wet- en regelgeving

Risico	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Veranderingen in wet- en regelgeving	Compliance heeft bij KVK betrekking op zowel de eigen organisatie en processen als op de producten en diensten die op grond van de wettelijke taken aan onze klanten worden geleverd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputatieschade, claims en/of boetes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risico en impactanalyse veranderingen in nieuwe en bestaande wetgeving</li></ul>

## 4.5 In control verantwoording

### Verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de adequate opzet en effectieve werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

### Doelstellingen

Het risicobeheersings- en controlesysteem is erop gericht om de voornaamste strategische, operationele, financiële, compliance en verslagleggingsrisico's te identificeren, te beoordelen en te beheersen, met als doel de Raad van Bestuur een redelijke mate van zekerheid te verschaffen over:

- het op de hoogte zijn van de mate waarin strategische, operationele, financiële doelstellingen worden gerealiseerd.
- de betrouwbaarheid van de externe en interne financiële verslaglegging.
- het handelen in overeenstemming met van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

### Beschrijving risicoprofiel

Het risicoprofiel, het overzicht van de belangrijkste strategische, operationele, financiële, compliance en verslagleggingsrisico's, is opgenomen in het onderdeel Bedrijfsvoering van dit verslag.

### Beperkingen

Aan een interne risicobeheersings- en controlesysteem zijn inherente beperkingen verbonden en kan derhalve geen absolute zekerheid geven dat de organisatiedoelstellingen en de betrouwbaarheid van rapportages worden gerealiseerd of dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude of overtreding van wet- en regelgeving geheel worden uitgesloten.

### Evaluatie

De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel, alsmede de adequate opzet en effectieve werking in het verslagjaar 2019 van het interne risicobeheersings- en controlesysteem geëvalueerd. De effectiviteit van de belangrijkste beheersingsmaatregelen binnen het Internal Control Framework zijn in 2019 getoetst op opzet en bestaan. Het grootste deel van deze beheersingsmaatregelen is op werking getest. De doorgevoerde en geplande verbeteringen in de interne risicobeheersing zijn besproken met belangrijke stakeholders, waaronder de externe accountant en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.



## 4.6 Doelmatigheid en rechtmatigheid

### Doelmatigheid

KVK hanteert richtlijnen als het gaat om de doelmatigheid van uitgaven, waarbij wordt getoetst dat deze passen binnen de doelstellingen van KVK, zoals vastgelegd in het jaarplan, de begroting en afdelingsplannen. Indien materiele uitgaven niet passen binnen de oorspronkelijk vastgestelde kaders van het jaarplan, dan vindt hiervoor vooraf goedkeuring door de Raad van Bestuur plaats.

### Rechtmatigheid

Onder rechtmatigheid wordt begrepen dat uitgaven worden uit- en aanbesteed in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. KVK handelt hierbij in lijn met de Aanbestedingswet 2012, Europese aanbestedingsregels en interne richtlijnen die een verdere invulling aan de wet- en regelgeving geven.

In 2019 is 99,5% van de inkoop van diensten, leveringen en werken voor alle materieel van belang zijnde aspecten tot stand gekomen in overeenstemming met de wet- en regelgeving. Een bedrag van € 1,1 miljoen aan lasten – die deels zijn gerelateerd aan contracten uit voorgaande periode – is niet conform de geldende regels aanbesteed (0,5% van de baten). Hiermee voldoet KVK ruim aan de geldende norm, die uitgaat van een maximale afwijking van 1%.

Getekend, 24 februari 2020,

Raad van Bestuur van KVK

Claudia Zuiderwijk, voorzitter Raad van Bestuur

Rodrique Engering, lid Raad van Bestuur

Erik Hamoen, lid Raad van Bestuur

Frank Peters, lid Raad van Bestuur (a.i.)



# 5 Jaarrekening 2019

## 5.1 Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>PASSIVA</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<i>in € '000</i>			<i>in € '000</i>		
<b>1. Materiële vaste activa</b>			<b>4. Eigen vermogen</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	6.214	3.848	Algemene reserve	32.472	30.612
Installaties	228	14	Bestemmingsreserve Transitie	<u>15.701</u>	<u>37.575</u>
Overige vaste bedrijfsmiddelen	<u>5.628</u>	<u>3.926</u>		<b>48.173</b>	<b>68.187</b>
	<b>12.070</b>	<b>7.788</b>			
<b>2. Vlottende activa</b>			<b>5. Voorzieningen</b>		
Handelsdebiteuren	8.389	7.961	Personele voorzieningen	<u>93.375</u>	<u>99.192</u>
Overige vorderingen / overlopende activa	<u>8.165</u>	<u>8.562</u>		<b>93.375</b>	<b>99.192</b>
	<b>16.554</b>	<b>16.523</b>			
<b>3. Liquide middelen</b>	<b>162.045</b>	<b>194.871</b>	<b>6. Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>		
<b>Totaal activa</b>	<u><b>190.669</b></u>	<u><b>219.182</b></u>	Kortlopende schulden	14.427	16.560
			Overlopende passiva	<u>34.694</u>	<u>35.243</u>
				<b>49.121</b>	<b>51.803</b>
			<b>Totaal passiva</b>	<u><b>190.669</b></u>	<u><b>219.182</b></u>





## 5.2 Resultatenrekening 2019

in € '000	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage	115.239	115.592	117.126
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	96.171	98.544	93.210
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>211.410</b>	<b>214.136</b>	<b>210.336</b>
C. Lonen en salarissen	80.183	74.992	74.452
D. Sociale lasten en overige personeelskosten	51.183	48.931	43.425
E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	52.158	59.917	52.033
F. Afschrijving op materiële vaste activa	3.378	3.240	2.724
G. Overige bedrijfskosten	48.024	47.070	45.440
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>234.926</b>	<b>234.150</b>	<b>218.074</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-23.516</b>	<b>-20.014</b>	<b>-7.738</b>
H. Financieel resultaat	2.700	0	179
<b>Netto resultaat</b>	<b>-20.816</b>	<b>-20.014</b>	<b>-7.559</b>

Voor een goed inzicht in het resultaat 2019 is onderstaand een nadere splitsing aangebracht in het regulier resultaat en het transitieresultaat:

in € '000	Begroting Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2018	Begroting Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2018
A. Rijksbijdrage	115.239	115.592	117.126	0	0	0
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	93.920	96.484	90.838	2.251	2.060	2.372
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>209.159</b>	<b>212.076</b>	<b>207.964</b>	<b>2.251</b>	<b>2.060</b>	<b>2.372</b>
C. Lonen en salarissen	79.742	74.568	74.026	441	424	426
D. Sociale lasten en overig	30.563	29.946	30.308	20.620	18.985	13.117
E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	49.477	55.935	49.723	2.681	3.982	2.310
F. Afschrijving op mva	3.378	3.240	2.724	0	0	0
G. Overige bedrijfskosten	47.944	46.950	45.334	80	120	106
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>211.104</b>	<b>210.639</b>	<b>202.115</b>	<b>23.822</b>	<b>23.511</b>	<b>15.959</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-1.945</b>	<b>1.437</b>	<b>5.849</b>	<b>-21.571</b>	<b>-21.451</b>	<b>-13.587</b>
H. Financieel resultaat	2.700	0	179	0	0	0
<b>Netto resultaat</b>	<b>755</b>	<b>1.437</b>	<b>6.028</b>	<b>-21.571</b>	<b>-21.451</b>	<b>-13.587</b>



## 5.3 Kasstroomoverzicht

in € '000			
	Ref	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
Netto resultaat		-20.014	-7.559
Afschrijvingen	5.5.1	3.240	2.724
Voorzieningen:	5.5.5		
- dotaties		3.095	4.203
- onttrekking		-20.487	-19.564
- vrijval / instroom / uitstroom		11.575	-1.455
Mutatie vorderingen	5.5.2	-31	-2.118
Mutatie kortlopende schulden	5.5.6	-2.682	21.561
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>-25.304</b>	<b>-2.208</b>
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa	5.5.1	-7.522	-2.266
Desinvesteringen in materiële vaste activa	5.5.1	0	2.933
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-7.522</b>	<b>667</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>-32.826</b>	<b>-1.541</b>
<b>Overzicht liquide middelen</b>	5.5.3		
Stand per 1 januari		194.871	196.412
Mutatie liquide middelen (netto kasstroom uit kasstroomoverzicht)		-32.826	-1.541
<b>Stand liquide middelen per 31 december</b>		<b>162.045</b>	<b>194.871</b>

## 5.4 Algemene toelichting bij de jaarrekening

### 5.4.1 Algemene informatie

#### Vestigingsadres

KVK is een zelfstandig bestuursorgaan. KVK staat ingeschreven in het Handelsregister onder nummer 59581883 en is gevestigd op de Sint Jacobsstraat 300, 3511 BT te Utrecht.

#### Stelselwijzigingen

In 2019 hebben wij de presentatie van de bedrijfslasten aangepast. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar pagina 46.

#### Schattingswijzigingen

In 2019 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

#### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### 5.4.2 Algemene grondslagen

#### Algemeen

Dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO), de Wet op de Kamer van Koophandel, en de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en hiermee wordt voldaan aan Titel 9 Boek 2 BW. Alle bedragen zijn (voor zover niet anders aangegeven) uitgedrukt in € 1.000.



## **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

## **Resultatenrekening**

In de resultatenrekening wordt een vergelijking gemaakt tussen realisatie en de door de minister van Economische Zaken en Klimaat goedgekeurde begroting. Hier is voor gekozen vanwege het karakter van de jaarrekening van KVK: deze is vooral gericht op het afleggen van verantwoording, waarbij de jaarresultaten worden vergeleken met de vastgestelde begroting. Daarnaast zijn de cijfers van het voorgaande boekjaar opgenomen voor vergelijkingsdoeleinden.

KVK is een organisatie waar grote veranderingen worden doorgevoerd. Om een goed inzicht te verstrekken is in aanvulling op het gehanteerde standaardmodel een aanvullende toelichting gegeven op het resultaat. Hierbij wordt het resultaat verdeeld in een regulier- en een transitieresultaat.

## **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest worden opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa, als ook de verkoopwaarde van de vervreemde activa, zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in liquide middelen heeft plaatsgevonden.

### **5.4.3 Algemene waarderingsgrondslagen voor balanswaardering**

#### **Algemeen**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of – Indien van toepassing – de lagere actuele waarde. Indien sprake is van een lagere actuele waarde wordt dit separaat toegelicht.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

#### **Ontwikkelings- en onderzoekskosten**

Uitgaven voor onderzoek- en ontwikkeling worden direct ten laste van het resultaat verwerkt in de resultatenrekening.

#### **Materiële vaste activa**

De activeringsgrens voor materiële vaste activa ligt op € 5000. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van lineaire afschrijvingen over de geschatte levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingspercentages zijn:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3%
Bouwkundige aanpassingen	10%
Installaties	10%
Computerapparatuur en software	33%
Vervoermiddelen	33%
Overige vaste bedrijfsmiddelen	10%-20%

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de overige opbrengsten.

#### **Vorderingen**

De vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde dan wel tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten hebben geen of nauwelijks incassorisico en daarom wordt het niet nodig geacht hiervoor een



voorziening aan te houden. Voor vorderingen op de overige handelsdebiteurengroepen geldt dat zij voor 100% worden voorzien indien ze ouder dan 180 dagen zijn.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan 12 maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Instellingen die een wettelijke taak uitvoeren en hiervoor gelden van het Rijk ontvangen, moeten schatkistbankieren. KVK houdt haar tegoeden aan bij het Ministerie van Financiën. Hierbij worden de liquide middelen dagelijks afgestort naar het ministerie. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van KVK.

### **Eigen vermogen**

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene reserve en bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met een specifieke bestemming voor bepaalde doeleinden.

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

### **Voorzieningen SFB (inclusief Vertrek 2014-2015 en Digitalisering)**

Op basis van het vigerende Sociaal Flankerend Beleid (SFB) Rijk kan op grond van boventalligheid bij reorganisatie voor deze groep géén ontslag plaatsvinden en worden boventalligen als verplichte Van Werk Naar Werk (VWNW)-kandidaten aangeduid.

De voorzieningen zijn per eind 2019 evenals eind 2018 gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- Op persoonsniveau is een inschatting/classificatie gemaakt naar de volgende categorieën:  
Classificatie 1: vertrek binnen 2 jaar  
**Classificatie 2: vertrek tussen 2 en 4 jaar**  
Classificatie 3: onbemiddelbaar
- De inhoudelijke classificatie is gemaakt door het Mobiliteitscentrum en is gebaseerd op inhoudelijke gronden, dossierkennis en overige aspecten. De inhoudelijke classificatie wordt periodiek herijkt op basis van voortschrijdend inzicht.
- Op basis van de classificatie worden de salariskosten en sociale lasten over de verwachte periode dat de medewerker nog in dienst blijft van KVK voorzien.

### **Voorziening jubileumuitkeringen**

De voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde. Bij de berekening van de voorziening jubileumuitkeringen wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

### **Seniorenverlof (Voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS))**

In de jaarrekening is een separate voorziening gevormd voor PAS ten behoeve van medewerkers in de organisatie die gebruikmaken van seniorenverlof. Deze voorziening betreft een inschatting van de kosten die verbonden zijn aan de verminderde inzetbaarheid van de deelnemers uit hoofde van seniorenverlof, berekend als het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.





#### 5.4.4 Algemene waarderingsgrondslagen voor resultaatbepaling

##### Algemeen

Baten en lasten worden, in acht nemend hun onderling verband, aan de periode toegerekend waarop zij betrekking hebben, ongeacht of zij reeds tot ontvangsten of uitgaven hebben geleid. Baten worden pas verantwoord indien deze zijn verwezenlijkt.

Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in de jaarrekening verwerkt, voor zover zij materieel van aard en voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn.

##### Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

##### Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-opbrengsten en kosten in de resultatenrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode). Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de resultatenrekening verwerkt.

##### Personeelsbeloningen

##### Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers

respectievelijk de belastingautoriteit.

##### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

##### Operationele leasing

Bij KVK zijn er leasecontracten voor vervoersmiddelen waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom verbonden zijn, niet bij KVK liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

##### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

KVK beoordeelt op regelmatige basis of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde.

De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het vaststellen van de kasstromen geen disconteringsvoet gehanteerd. Een verlies in verband met een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de resultatenrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen



boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn als geen bijzondere waardevermindering voor het actief verantwoord zou zijn.

### **Fiscaliteit**

Eind 2016 hebben KVK en de Belastingdienst een convenant Horizontaal Toezicht getekend. Dit convenant heeft betrekking op de controle van de vennootschapsbelasting, de loonheffing en de omzetbelasting.

Met betrekking tot de vennootschapsbelasting: KVK is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en was tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting (Vpb). De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling is vervallen. In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen. KVK heeft haar activiteiten aan een nader onderzoek onderworpen in het licht van deze wetgeving. De huidige inschatting op basis van dit onderzoek is dat bij KVK geen Vpb-heffing over 2019 zal plaatsvinden.

### **Pensioenregeling**

Conform de richtlijn RJ 271.3 inzake de pensioenen zijn de premies van pensioenen als last in de resultatenrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

KVK is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

De belangrijkste kenmerken van de ABP-pensioenregeling zijn:

- pensioenopbouw onder een middelloonregeling: de hoogte van het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende salaris en de diensttijd van de werknemer;



- Opbouw van nabestaandenpensioen voor partner en kinderen onder bepaalde voorwaarden;
- Opbouw van arbeidsongeschiktheidspensioen;
- Geen pensioenopbouw boven bruto € 105.075.

De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. De beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden.

De beleidsdekkingsgraad en grondslag van het ABP over 2019:

Beleidsdekkingsgraad	:	95,8% (31 december 2019)
Grondslag	:	actuele marktrente

Indien de beleidsdekkingsgraad van ABP zich bevindt onder de vereiste beleidsdekkingsgraad van 128,2% dient het ABP (jaarlijks) een herstelplan in te dienen bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB). Hierin is beschreven hoe het ABP de financiële situatie probeert te herstellen in een periode van 10 jaar. Indien het pensioenfonds verwacht dat het niet lukt om binnen 10 jaar de minimaal vereiste beleidsdekkingsgraad van 128,2% te halen of als de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager is dan 104,2%, dan moeten de pensioenen worden verlaagd. Als de beleidsdekkingsgraad eind 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% blijft en de actuele dekkingsgraad eind 2020 ook lager is dan 104,2%, zal – naar verwachting van ABP – een verlaging van de pensioenen worden doorgevoerd.



## 5.5 Toelichting op de balans

### 5.5.1 Materiële vaste activa

in € '000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Instal- laties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.039	217	12.550	20.806
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-4.191	-203	-8.624	-13.018
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>3.848</b>	<b>14</b>	<b>3.926</b>	<b>7.788</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	2.937	232	4.353	7.522
Afschrijvingen	-571	-18	-2.651	-3.240
<b>Saldo mutaties</b>	<b>2.366</b>	<b>214</b>	<b>1.702</b>	<b>4.282</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	10.976	449	16.903	28.328
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-4.762	-221	-11.275	-16.258
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>6.214</b>	<b>228</b>	<b>5.628</b>	<b>12.070</b>

#### Investerings

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen het revitaliseren van de kantoren Utrecht en Woerden. De investeringen in overige vaste bedrijfsmiddelen betreffen hoofdzakelijk investeringen in IT-hardware.

#### Desinvesteringen

Het eigendomspan in Breda is verkocht met een ontbindende voorwaarde. Die voorwaarde betreft de herbestemming van de betrokken locatie voor woningbouw, waarvoor het besluitvormingsproces in de gemeente Breda momenteel loopt. Vanwege de ontbindende voorwaarde is het positieve resultaat op verkoop nog niet verantwoord.

### 5.5.2 Vlottende activa

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Handelsdebiteuren</b>		
Openstaande posten	8.845	8.037
Voorziening debiteuren	-456	-76
	<b>8.389</b>	<b>7.961</b>

De handelsdebiteuren worden opgenomen tegen de reële waarde. De reële waarde van de handelsdebiteuren benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de handelsdebiteuren en omdat daar waar nodig een voorziening voor oninbaarheid is gevormd. Hierbij worden bepaalde categorieën van facturen ouder dan 180 dagen voorzien. Daarnaast is een specifieke post ad € 0,2 miljoen voorzien, vanwege een geschil hierover met een klant.

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Overige vorderingen en overlopende activa</b>		
Vooruitbetaalde kosten	6.441	6.594
Nog te factureren opbrengsten / subsidies	1.565	1.805
Overige vorderingen en overlopende activa	159	163
	<b>8.165</b>	<b>8.562</b>

De overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Liquide middelen</b>		
Banken	162.045	194.871
	<b>162.045</b>	<b>194.871</b>

De liquide middelen bedragen ultimo 2019 € 162,0 miljoen. De mutatie liquide middelen ad € -32,8 miljoen wordt veroorzaakt door een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ -25,3 miljoen) en een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten (€ -7,5 miljoen). Zie het kasstroomoverzicht in paragraaf 5.3.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van KVK.



## 5.5.4 Eigen vermogen

in € '000

	Algemene reserve	Bestemmings-reserve Transitie	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	33.465	42.281	75.746
Resultaat boekjaar	-2.853	-4.706	-7.559
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>30.612</b>	<b>37.575</b>	<b>68.187</b>

in € '000

	Algemene reserve	Bestemmings-reserve Transitie	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	30.612	37.575	68.187
Resultaat boekjaar	1.860	-21.874	-20.014
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>32.472</b>	<b>15.701</b>	<b>48.173</b>

Met het uitvoeren van de digitaliseringsstrategie van KVK wordt de komende jaren verder gereorganiseerd. Om de hiermee samenhangende kosten op te kunnen vangen is door positieve resultaten in de afgelopen jaren een Bestemmingsreserve Transitie gevormd. Vanuit de Bestemmingsreserve Transitie hebben in 2019 dotaties en onttrekkingen voor gemaakte transitiekosten plaatsgevonden. Per saldo bedraagt de mutatie een onttrekking € 21,9 miljoen voor gemaakte transitiekosten. Het saldo van deze bestemmingsreserve bedraagt per jaareinde 2019 € 15,7 miljoen benodigd voor transitiekosten voor de jaren 2020 tot en met 2023.

Het resterende resultaat ad € 1,9 miljoen is ten gunste van de algemene reserve gebracht.

## 5.5.5 Voorzieningen

Sinds 2013 heeft KVK te maken gehad met:

- vertrek van individuele medewerkers bij oude KVK's, opgenomen in de voorziening: 'Transitie oude kamers'.
- de afslanking gerelateerd aan de reorganisatie in 2013, inclusief de in 2017 en 2019 tijdelijk opengestelde stimulansregeling, opgenomen in de voorzieningen 'Sociaal Flankerend Beleid', 'Vertrekstimulering en salarissuppletie', en 'Reistijdcompensatie'.
- de in 2014 aangekondigde afslanking, opgenomen in de voorziening 'Vertrek 2014-2015'.

- de in 2017 aangekondigde afslanking bij de afdeling Deponeringen, opgenomen in de voorziening 'Digitalisering'.
- de in 2018 en 2019 aangekondigde afslankingen bij de Front- en Backoffice in verband met de digitaliseringsstrategie en de stimulansregeling opgenomen in de voorziening 'Digitalisering'.

De uitgangspunten voor het bepalen van de voorzieningen zijn opgenomen in de algemene grondslagen voor de balanswaardering. Aanvullende informatie wordt verstrekt per voorziening. Daar waar voorzieningen tevens een kortlopend deel kennen, is dit in de toelichting op de betreffende voorziening vermeld.

in € '000

	31-12-2019	31-12-2018
<b>Personele voorzieningen</b>		
Transitie oude kamers	1.554	1.717
SFB / Vertrek 2014-2015 / Digitalisering	50.691	60.975
Vertrekstimulering en salarissuppletie	20.417	18.056
Reistijdcompensatie	992	894
Jubileumuitkeringen	2.932	3.294
Voorziening ZKV / WGA	1.918	1.693
Voorziening (B)WW / art 38 ARAR	7.470	2.416
Voorziening PAS	7.401	10.147
<b>Stand per 31 december</b>	<b>93.375</b>	<b>99.192</b>

in € '000

	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening Transitie oude kamers</b>		
Stand per 1 januari	1.717	2.640
Dotaties	0	9
Onttrekkingen	-133	-211
Vrijval	-30	-721
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.554</b>	<b>1.717</b>

De Voorziening Transitie oude kamers bevat reorganisatievoorzieningen met verplichtingen aan personeel die hun oorsprong vinden vóór de ontstaansdatum van de nieuwe organisatie per 1 januari 2014. Het betreft verplichtingen met betrekking tot vertrekpremies en salarissuppletie.





De onttrekkingen van € 0,1 miljoen hebben betrekking op de betaalde verplichtingen aan (ex-)medewerkers. De vrijval ontstaat doordat suppleties aan ex-medewerkers zijn verlaagd, omdat zij door veranderde omstandigheden minder aanspraken hebben.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 1,4 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 0,2 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening SFB/vertrek 2014-2015/Digitalisering</b>		
Stand per 1 januari	60.975	77.056
Dotaties	1.619	913
Onttrekkingen	-10.758	-10.523
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-13.964	-8.989
Instroom	17.574	21.432
Vrijval	-4.755	-18.914
<b>Stand per 31 december</b>	<b>50.691</b>	<b>60.975</b>

De dotatie van € 1,6 miljoen heeft betrekking op het indexeren van de verplichtingen. De onttrekkingen in 2019 van € 10,8 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar doorbetaalde lonen aan de VWNW-doelgroep. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de gevormde voorzieningen en hebben geen effect op het resultaat 2019. Daarnaast heeft een onttrekking in het kader van de uitstroom naar ander werk van € 14,0 miljoen plaatsgevonden, verband houdende met uitstroom uit de SFB/Vertrek 2014-2015/Digitalisering voorziening van 90 medewerkers. Met deze medewerkers is in 2019 een vaststellingsovereenkomst gesloten. De verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten zijn als instroom opgenomen in de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie € 9,0 miljoen dan wel de voorziening (B)WW € 5,0 miljoen.

De instroom in 2019 van € 17,6 miljoen heeft voor een deel betrekking op medewerkers die hebben ingetekend op de stimulansregeling en de vertrekregeling voor medewerkers uit de Front- en Backoffice, waarvan de functies zijn vervallen vanwege de verregaande digitalisering. In totaal zijn 86 mensen ingestroomd in het Mobiliteitscentrum.

De vrijval van € 4,8 miljoen ontstaat door meer uitstroom dan gepland in 2019, voor een deel tegen gunstigere voorwaarden. Verder heeft een herijking plaatsgevonden van de individuele inschattingen per medewerker.

Het aantal boventallige medewerkers (inclusief instroom 2019) bedraagt 183 (156,4 fte) per 31 december 2019.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 36,9 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 13,8 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie</b>		
Stand per 1 januari	18.056	16.247
Dotaties	178	1.407
Onttrekkingen	-5.678	-5.163
Instroom vaststellingsovereenkomsten	9.043	8.480
Overboeking naar voorziening (B)WW	186	0
Vrijval	-1.368	-2.915
<b>Stand per 31 december</b>	<b>20.417</b>	<b>18.056</b>

De voorziening betreft de verplichting per eind 2019 aan (ex-)medewerkers die recht hebben op een premie vertrekstimulering en/of een periodieke salarissuppletie voor het verschil tussen het salaris bij vertrek uit de huidige organisatie en het overeengekomen salaris bij de nieuwe werkgever tot aan de pensioendatum. Conform het Algemeen Rijksambtenarenreglement wordt op basis van een afgesloten vaststellingsovereenkomst het recht op salarissuppletie voor de eerste 24 maanden veelal ineens uitgekeerd. Nieuwe aanvragen voor salarissuppletie kunnen voor het eerst na 36 maanden opnieuw worden ingediend over het laatst verstreken kalenderjaar.

De dotatie ad € 0,2 miljoen heeft betrekking op herrekeningen van bestaande verplichtingen op basis van de meest recente salarisgegevens alsmede naar de verwachte AOW-leeftijd van betrokkenen. De onttrekkingen in 2019 ad € 5,7 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar betaalde suppleties en vertrekpremies aan (ex-)medewerkers. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de hiervoor



gevormde voorzieningen en hebben geen invloed op het resultaat 2019.

Daarnaast heeft een toevoeging van € 9,0 miljoen plaatsgevonden welke verband houdt met uitstroom uit de SFB-voorziening/Vertrek 2014-2015/Digitalisering.

De vrijval van € 1,4 miljoen ontstaat doordat suppleties aan ex-medewerkers zijn verlaagd, omdat zij door veranderde omstandigheden minder aanspraken hebben.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 17,4 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 3,0 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening Reistijdcompensatie</b>		
Stand per 1 januari	894	1.458
Dotaties	496	0
Onttrekkingen	-398	-564
<b>Stand per 31 december</b>	<b>992</b>	<b>894</b>

De voorziening Reistijdcompensatie betreft de waarde van compensatie in tijd voor medewerkers die als gevolg van een gewijzigde standplaats na de transitie een langere reistijd hebben.

In verband met de voorgenomen verhuizing van een deel van de ICT-teams naar Utrecht is de voorziening verhoogd met € 0,5 miljoen.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 0,8 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 0,2 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

De voorziening is ter gelijkmatige dekking van de kosten voor jubileumuitkeringen (12,5 jaar, 25 jaar, 40 jaar en 50 jaar). Bij de berekening van de benodigde voorziening wordt per persoon rekening gehouden met salaris, mogelijke cao-stijgingen,

levensverwachting, blijfkans, nu bekende pensioenleeftijd alsmede een opslag voor sociale lasten.

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening jubileumuitkeringen</b>		
Stand per 1 januari	3.294	3.221
Dotaties	600	526
Onttrekkingen	-510	-242
Vrijval	-452	-211
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.932</b>	<b>3.294</b>

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 2,7 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 0,2 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening ZKV / WGA</b>		
Stand per 1 januari	1.693	1.820
Dotaties	10	75
Onttrekkingen	-275	-146
Uitstroom en vrijval	-234	-456
Instroom	724	400
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.918</b>	<b>1.693</b>

De voorziening ZKV/ WGA bestaat voor een bedrag van € 1,7 miljoen uit WGA-verplichtingen. Gedurende het jaar muteert deze voorziening als KVK beschikkingen ontvangt van het UWV inzake nieuwe WGA-gevallen dan wel herstelmeldingen wanneer medewerkers de werkzaamheden hervatten. De uitkeringsverplichtingen voortkomend uit de wet 'Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten' worden periodiek door het UWV per arbeidsongeschikt geraakte werknemer (beslissing gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na 2 jaar ziekte) in rekening gebracht. De maximale uitkeringsduur voor rekening van de werkgever bedraagt 10 jaar.

De voorziening ZKV/ WGA per ultimo 2019 heeft daarnaast betrekking op verplichtingen aan gepensioneerde medewerkers van 3 rechtsvoorgangers ter compensatie van gemaakte kosten voor verzekering van ziektekosten € 0,2 miljoen.



De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 1,6 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 0,3 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening (B)WW / art 38 ARAR</b>		
Stand per 1 januari	2.416	2.472
Dotaties	5	352
Onttrekkingen	-960	-728
Instroom	6.170	647
Overboeking	0	0
Vrijval	-161	-327
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.470</b>	<b>2.416</b>

KVK is verplicht eigenrisicodragend voor de Werkloosheidswet (WW). Op grond van artikel 79 WW verhaalt de UWV de uitkering op KVK. Deze bepaling geldt voor alle werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs. In 2019 zijn 24 personen ingestroomd, deels vanuit andere voorzieningen. Eind 2019 is de verplichting € 7,5 miljoen voor 42 personen.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 5,7 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 1,8 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar). De voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van seniorenverlof. Eind 2019 zijn er 176 (2018: 206) medewerkers die gebruikmaken van deze regeling. Deze verplichting betreft een inschatting van de kosten die verbonden zijn aan de mindere inzetbaarheid van de deelnemers zijnde het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers. De onttrekkingen ad € 1,8 miljoen betreffen de waarde van genoten PAS-dagen van de deelnemers in 2019. Het bedrag vermeld bij instroom ad € 2,2 miljoen betreft de waarde van de toekomstige dagen van de nieuwe instromers. In 2019 zijn 33 medewerkers ingestroomd in de regeling en zijn 64 medewerkers uitgestroomd.

De stand per 31 december 2019 bestaat voor € 6,0 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 1,4 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Voorziening PAS</b>		
Stand per 1 januari	10.147	11.094
Dotatie	187	921
Onttrekkingen	-1.775	-1.987
Uitstroom en vrijval	-3.371	-1.014
Instroom	2.213	1.133
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.401</b>	<b>10.147</b>

### 5.5.6 Kortlopende schulden en overlopende passiva

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Kortlopende schulden</b>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.743	3.075
Schulden terzake van pensioenen	1.534	1.485
Crediteuren	2.611	4.964
Reservering vakantietoelag	3.501	3.619
Reservering vakantiedagen	4.038	3.417
<b>Stand per 31 december</b>	<b>14.427</b>	<b>16.560</b>

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

in € '000	31-12-2019	31-12-2018
<b>Kortlopende schulden</b>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.743	3.075
Schulden terzake van pensioenen	1.534	1.485
Crediteuren	2.611	4.964
Reservering vakantietoelag	3.501	3.619
Reservering vakantiedagen	4.038	3.417
<b>Stand per 31 december</b>	<b>14.427</b>	<b>16.560</b>

Alle overlopende passiva hebben een looptijd korter dan 1 jaar.



Onder de overlopende passiva zijn bedragen opgenomen inzake vaststellingsovereenkomsten in het kader van krimpregelingen ten behoeve van de digitalisering van KVK voor een bedrag van € 9,4 miljoen (2018: € 12,3 miljoen). Daarnaast is een voorschot ontvangen ter dekking van het UBO-project voor een bedrag van € 12,4 miljoen (2018: € 10,5 miljoen). Dit project wordt uitgevoerd voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid en het Ministerie van Financiën in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen van geld en financieren van terrorisme (Wwft), waarbij in de toekomst van alle juridische entiteiten de uiteindelijke begunstigde wordt vastgelegd ('ultimate beneficial owner', kortweg UBO).

### 5.5.7 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

#### Mogelijke schadeclaims

Een softwareleverancier heeft in 2009 een rechtszaak tegen KVK NL aangespannen in verband met de levering van het ondernemersplan. In deze zaak is op 24 januari 2014 een cassatie-uitspraak gedaan ten nadele van KVK. In de daaropvolgende schadelastprocedure heeft de rechtbank op 18 december 2019 KVK veroordeeld tot betaling van een bedrag van € 0,2 miljoen vermeerderd met wettelijke rente. Partijen hebben na dit vonnis gedurende 3 maanden de mogelijkheid beroep in te stellen.

#### Langlopende contracten per 31 december 2019

in € '000

	1 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur	7.744	26.362	7.713	41.819
Autolease	224	82	0	306
Facilitair/ICT	7.636	6.312	0	13.948
Overig	424	245	0	669
<b>Totaal</b>	<b>16.028</b>	<b>33.001</b>	<b>7.713</b>	<b>56.742</b>

De huurverplichting betreft 20 huurlocaties van KVK in Alkmaar, Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Den Bosch, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Middelburg, Roermond, Rotterdam, Utrecht (2), Woerden (2) en

Zwolle. De huurovereenkomsten voor de locaties in Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Rotterdam, Woerden, Groningen en Utrecht (locatie Sint Jacobstraat 300) hebben een looptijd tot augustus 2025. De huurovereenkomst in Utrecht (locatie Sint Jacobstraat 6-8) loopt tot medio 2030.

Gedurende het verslagjaar is voor € 6,7 miljoen aan huurtermijnen (exclusief servicekosten) in de resultatenrekening verwerkt. Daarnaast is er voor € 0,6 miljoen betaald voor de huur van inventaris, bureaumachines en leaseauto's.

## 5.6 Toelichting op de resultatenrekening

in € '000	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage</b>			
Registratietaak	50.958	52.937	41.454
Digitaal ondernemersplein	0	0	9.115
Regionale Ondernemerspleinen	924	1.263	3.132
Voorlichtingstaak	36.680	36.014	36.232
Innovatiestimuleringsstaak	21.123	18.890	19.534
Regiostimuleringsstaak	5.554	6.488	7.659
	<b>115.239</b>	<b>115.592</b>	<b>117.126</b>

De opbrengsten uit Rijksbijdrage zijn conform de afgegeven beschikking door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat op 17 december 2018 en een aanvullende beschikking op 30 augustus 2019 (loon- en prijscompensatie). De Rijksbijdrage is verstrekt zodat KVK invulling kan geven aan haar wettelijke taken. De in de Wet op de Kamer van Koophandel gedefinieerde wettelijke taken van KVK zijn conform het Europees recht gekwalificeerd als:

- openbaar gezag (OG): registratietaak, Digitaal Ondernemersplein, Regionale ondernemerspleinen;
- niet-economische diensten van algemeen belang (NEDAB): voorlichtingstaak, regiostimuleringsstaak;
- diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB): innovatiestimuleringsstaak.

Voorwaarde bij de definitieve vaststelling van de Rijksbijdrage is dat KVK de staatsteunregels en de aanbestedingsregels in acht heeft genomen. Daarbij worden ook de uitkomsten van de concurrentietoets meegenomen.



Het bedrag aan Rijksbijdrage is € 0,4 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft te maken met een licht hogere loon- en prijscompensatie van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Ten opzichte van 2018 is de Rijksbijdrage lager. Dit is vooral het gevolg van een gewijzigde financiering van het Digitaal Ondernemersplein. Deze financiering in 2019 is verantwoord onder overige opbrengsten.

in € '000

	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>B. Opbrengsten uit operationele activiteiten</b>			
HR Informatieproducten	50.190	50.553	49.747
Exportdocumenten	10.598	11.796	11.453
Inschrijfvergoeding	13.410	14.843	13.886
Overige opbrengsten	21.973	21.352	18.124
	<b>96.171</b>	<b>98.544</b>	<b>93.210</b>

### Handelsregisterinformatieproducten

De opbrengsten in de categorie Handelsregisterinformatieproducten liggen € 0,4 miljoen hoger dan de begroting 2019 en € 0,8 miljoen hoger dan in 2018. Dit houdt verband met de toename van het aantal ingeschreven bedrijven, met name in de segmenten zzp en mkb, waardoor meer informatieproducten zijn opgevraagd. Per 31 december 2019 was het aantal actieve inschrijvingen ruim 4% hoger dan per 31 december 2018.

### Exportdocumenten

De opbrengsten uit exportdocumenten vallen € 1,2 miljoen hoger uit dan begroot. De overgang van fysieke naar digitale documenten (tegen lagere tarieven) is lager dan verwacht. Daarnaast heeft een verwachte afname als gevolg van gewijzigde regelgeving zich niet voorgedaan.

### Inschrijfvergoeding

Het aantal nieuwe inschrijvingen is met 9% gegroeid ten opzichte van 2018. Ten opzichte van de begroting is sprake van een positieve afwijking van 11%. De groei komt vooral door het toenemend aantal zzp'ers. Het gunstige economische klimaat en flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn belangrijke factoren voor deze groei.

### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn € 0,6 miljoen lager dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door het beëindigen van de werkzaamheden voor "Mijn Overheid voor Ondernemers" gedurende 2019.

Ten opzichte van 2018 stijgen de overige opbrengsten met € 3,2 miljoen, voornamelijk als gevolg van een de ontvangen vergoeding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken voor het Digitaal Ondernemersplein. In 2018 werd deze vergoeding nog onder de Rijksbijdrage verantwoord.

in € '000

	Begroting Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2018
<b>C1. Lonen en salarissen regulier</b>			
Bruto salarissen	79.992	83.105	73.785
Mutatie voorzieningen	-250	-8.537	241
	<b>79.742</b>	<b>74.568</b>	<b>74.026</b>

De totale lonen en salarissen voor de reguliere organisatie zijn € 5,2 miljoen lager, omdat de vaste formatie 113 fte lager is dan begroot.

	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>Formatieoverzicht gemiddeld FTE</b>			
Fulltime-equivalent (FTE) vast	1.240	1.127	1.186
Fulltime-equivalent (FTE) inhuur	297	398	338
	<b>1.537</b>	<b>1.525</b>	<b>1.524</b>

De totale gemiddelde formatie valt 12 fte lager uit dan begroot. De gemiddelde vaste formatie (waarbij de inzet van VWNW-kandidaten is inbegrepen) is 113 fte lager dan begroot, terwijl het aantal fte voor inhuur 101 fte hoger is dan begroot. Een belangrijke reden voor het hoger aantal inhuurkrachten is de groei van het aantal nieuwe inschrijvingen die met een flexibele schil is opgevangen. Verder is er een flexpool opgezet om de krimp van de vaste formatie als gevolg van digitalisering van het Handelsregister geruisloos te kunnen opvangen. Tot slot is het lastig gebleken om IT-medewerkers in vaste dienst te nemen, wat geleid heeft tot externe inhuur van deze functies om digitaliseringsprojecten wel uit te kunnen voeren. Er zijn geen personen werkzaam buiten Nederland.





in € '000	Begroting Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2018
<b>C 2. Lonen en salarissen transitie</b>			
Bruto salarissen	441	424	426
	<b>441</b>	<b>424</b>	<b>426</b>

De onder transitie verantwoorde lonen en salarissen betreffen de kosten voor de medewerkers van de uitvoeringsorganisatie van het Mobiliteitscentrum.

in € '000	Begroting Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2019	Werkelijk Regulier 2018
<b>D1. Sociale lasten en overige personeelskosten</b>			
Sociale lasten	8.878	8.729	9.948
Pensioenen	11.769	11.875	10.176
Overige personeelskosten	9.916	9.342	10.184
	<b>30.563</b>	<b>29.946</b>	<b>30.308</b>

in € '000	Begroting Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2019	Werkelijk Transitie 2018
<b>D2. Sociale lasten en overige personeelskosten</b>			
Mutatie voorzieningen	19.906	18.412	12.820
Overige personeelskosten	714	573	297
	<b>20.620</b>	<b>18.985</b>	<b>13.117</b>

In dit onderdeel zijn de effecten verwerkt van alle instroom en uitstroom in voorzieningen gedurende 2019.

in € '000	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel</b>			
Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	52.158	59.917	52.033
	<b>52.158</b>	<b>59.917</b>	<b>52.033</b>

De kosten van uitzendkrachten en ingeleend personeel zijn € 7,8 miljoen hoger dan begroot. Deze stijging wordt verklaard door een toename van het aantal ingehuurd krachten. Een belangrijke reden is de groei van het aantal nieuwe inschrijvingen die met een flexibele schil is opgevangen. Verder is er een flexpool opgezet om de krimp van de vaste formatie als gevolg van digitalisering van het Handelsregister geruisloos te kunnen

opvangen. Tot slot is het lastig gebleken om IT-medewerkers in vaste dienst te nemen, wat geleid heeft tot externe inhuur van deze functies om digitaliseringsprojecten wel uit te kunnen voeren.

in € '000	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>F. Afschrijving op materiële vaste activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0	571	509
Installaties	0	18	6
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.378	2.651	2.209
	<b>3.378</b>	<b>3.240</b>	<b>2.724</b>

De geboekte afschrijvingskosten zijn conform de in de activastaat weergegeven bedragen.

in € '000	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>G. Overige bedrijfskosten</b>			
Huisvesting	11.522	11.537	11.723
Automatisering	14.212	12.719	11.001
Kantoorkosten	4.528	4.049	4.929
PR & Marketing	10.330	10.711	9.695
Diversen	7.432	8.054	6.888
	<b>48.024</b>	<b>47.070</b>	<b>44.236</b>

De vergelijkende cijfers over 2018 zijn aangepast om een beter inzicht te geven in de kosten volgens een nieuwe indeling, waarbij onder 'Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel' alleen de kosten zijn opgenomen waarvoor een inspanningsverplichting geldt, terwijl adviezen en overige externe opdrachten zijn opgenomen onder de 'Overige bedrijfskosten'. Hierdoor zijn de 'Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel' over 2018 € 4,9 miljoen lager opgenomen en de 'Overige bedrijfskosten' € 4,9 miljoen hoger.



De kosten met betrekking tot andere controle-opdrachten hebben betrekking op onderzoekswerkzaamheden betreffende overgang naar een nieuwe applicatie voor de financiële administratie.

in € '000

**PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.**

**Specificatie accountantskosten**

Onderzoek van de jaarrekening	142
Andere controleopdrachten	28
Andere niet controlediensten	6
	<u>176</u>

in € '000

**H. Financieel resultaat**

	Begroting 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
Financiële baten	0	0	179
Financiële lasten	2.700	0	0
	<u>2.700</u>	<u>0</u>	<u>179</u>

In het begrote financieel resultaat is een bedrag opgenomen inzake de boekwinst op het pand in Breda. Zoals vermeld in de toelichting op de materiele vaste activa is deze verkoop in 2019 niet gerealiseerd.



## 5.7 WNT-verantwoording

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op KVK. Het voor KVK toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000,00 (het algemene bezoldigingsmaximum).

Gegevens 2019

bedragen x € 1	C.J.G. Zuiderwijk – Jacobs	R.A.A.M. Coolen	H.W.M.W. ten Cate
Functiegegevens	Voorzitter RVB	Lid RVB	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12	01/01-14/05	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.416	70.304	182.070
Beloningen betaalbaar op termijn	20.582	7.658	20.928
Bezoldiging	195.998	77.962	202.998
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	71.222	194.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	In overeenstemming met de WNT is sprake van een optische overschrijding als gevolg van een toegestane nabetaling inzake vakantiegeld, eindejaarsuitkering en cao-verhoging	In overeenstemming met de WNT is sprake van een optische overschrijding als gevolg van een toegestane nabetaling inzake vakantiegeld, eindejaarsuitkering en cao-verhoging	In overeenstemming met de WNT is sprake van een optische overschrijding als gevolg van een toegestane nabetaling inzake vakantiegeld, eindejaarsuitkering en cao-verhoging
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.



## Gegevens 2018

bedragen x € 1	C.J.G. Zuiderwijk – Jacobs	R.A.A.M. Coolen	H.W.M.W. ten Cate
Functiegegevens	Voorzitter RVB	Lid RVB	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	01/01-31-12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.101	164.739	164.739
Beloningen betaalbaar op termijn	19.096	19.008	19.245
Bezoldiging	188.197	183.747	183.984
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	189.000

## Gegevens 2019

bedragen x € 1	E.W. Hamoen	R.O. Engering	M.M. Smeijers
Functiegegevens	Lid RVB	Lid RVB	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/02-31/12	01/04-31/12	01/02-15/04
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	158.242	128.531	39.332
Beloningen betaalbaar op termijn	19.281	15.727	N.v.t.
Bezoldiging	177.523	144.258	39.332
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	177.523	146.164	39.332
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2018</b>	n.v.t. in dienst vanaf 2019	n.v.t. in dienst vanaf 2019	Zie tabel 1b



Gegevens 2019

bedragen x € 1	F.B.F.M. Peters
Functiegegevens	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/11-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	25.858
Beloningen betaalbaar op termijn	3.332
Bezoldiging	29.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.422
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2018	Geen topfunctionaris

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	M.M. Smeijers	
Functiegegevens	Lid RVB	
Kalenderjaar	2019	2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01-31/01	01/02-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	1	11
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 187	€ 182
Maxima op basis van de normbedragen per maand	19.600	247.300
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	266.900	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	32.422	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	ja
Bezoldiging in de betreffende periode	18.193	216.916
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	235.109	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	





2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2019

bedragen x € 1	R.A.A.M. Coolen
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid RVB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2019
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2019	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.



### 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Gegevens 2019

**bedragen x € 1**

Functiegegevens	Manager FHI	Adviseur Juridische zaken	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01–31/12	01/01–31/12	01/01-31/12	01/01–31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	0,7	1,0
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	195.061	175.988	131.139	209.558
Beloningen betaalbaar op termijn	21.628	19.728	14.616	22.207
Totale bezoldiging	216.689	195.716	145.755	231.765
Individueel toepasselijk	189.000	189.000	189.000	
Drempelbedrag bezoldiging	194.000	194.000	132.738	194.000
Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten	Eenmalige uitbetaling verlofuren	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten

Gegevens 2018

**Bedragen x € 1**

Functiegegevens	Manager FHI	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling	01/01–31/12	01/01–31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.903	203.659
Beloningen betaalbaar op termijn	19.960	20.600
Totale bezoldiging	207.863	224.259



## 5.8 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen bijzondere gebeurtenissen die in aanmerking moeten worden genomen voor de jaarrekening.

Aldus vastgesteld op 24 februari 2020,

### Raad van Bestuur van KVK

Claudia Zuiderwijk, voorzitter Raad van Bestuur

Rodrique Engering, lid Raad van Bestuur

Erik Hamoen, lid Raad van Bestuur

Frank Peters, lid Raad van Bestuur (a.i.)





# 6 Overige gegevens

## 6.1 Regeling voor bestemming van het resultaat

Op basis van de Wet op de Kamer van Koophandel stelt KVK jaarlijks een sluitende begroting op en wordt middels de jaarrekening verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en financieel beheer. Zowel begroting als jaarrekening behoeven ministeriële goedkeuring. Ingevolge artikel 33 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen worden gerealiseerde resultaten ten gunste of ten laste van de algemene reserve gebracht.

Van het negatief resultaat over 2019 ad € 20,0 miljoen is € 21,9 miljoen ten laste van de bestemmingreserve gebracht. Het resterende bedrag ad € 1,9 miljoen (positief) is verwerkt ten gunste van de algemene reserve.

## 6.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Aan: de Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel

### Verklaring over de jaarrekening 2019

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Kamer van Koophandel (KVK) een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van KVK op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). Tevens geeft de paragraaf Rechtmatigheid een juiste en volledige weergave van de financiële rechtmatigheid in 2019.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019 en de paragraaf Rechtmatigheid in H4 Bedrijfsvoering van KVK te Utrecht gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de resultatenrekening over 2019; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2019 en het Accountantsprotocol KVK van 19 oktober 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'. Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van KVK zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als



leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- verslag Ondernemingsraad;
- verslag Centrale Raad;
- bedrijfsvoering; en
- de overige gegevens, waaronder de bijlage Resultatenrekening per taak.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor:

- Het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.
- Het afleggen van verantwoording aan de minister van Economische Zaken en Klimaat over financiële rechtmatigheid en het juist en volledig weergeven van de rechtmatige totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties in de paragraaf Rechtmatigheid. Financiële rechtmatigheid houdt in dat deze posten tot stand dienen te komen in overeenstemming met de in de wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.
- Een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de paragraaf Rechtmatigheid mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de KVK in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om KVK te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of KVK haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel en de paragraaf Rechtmatigheid geen afwijking van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor





het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 26 februari 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door drs. A.E. Gerritsma RA

### **Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 van KVK**

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2019, het Accountantsprotocol KVK van 19 oktober 2018 ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en de paragraaf Rechtmatigheid afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te

leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van KVK.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte criteria voor de financiële rechtmatigheid en de toelichtingen die daarover in de paragraaf Rechtmatigheid staan.
- Het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of KVK haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



### 6.3 Resultatenrekening per taak

in miljoenen €	Directe kosten	Indir. kosten	Totale kosten	Opbr.	Rijks-bijdrage	Netto res.
Registratie	92,1	33,2	125,3	72,6	52,9	0,2
Voorlichting	27,7	8,4	36,1	0,2	36,0	0,1
Innovatiestimulering	15,9	4,4	20,3	1,5	18,9	0,1
Regiostimulering	5,2	1,6	6,8	0,3	6,5	0,0
Digitaal OndernemersPlein	6,7	0,0	6,7	6,6	0,0	-0,1
Fysieke OndernemersPlein	1,0	0,3	1,3	0,0	1,3	0,0
Wettelijke bevoegdheden & complementaire taken	10,2	4,0	14,2	15,3	0,0	1,1
<b>Totaal regulier</b>	<b>158,8</b>	<b>51,9</b>	<b>210,7</b>	<b>96,5</b>	<b>115,6</b>	<b>1,4</b>
Transitie	23,5	0,0	23,5	2,1	0,0	-21,4
<b>Totaal</b>	<b>182,3</b>	<b>51,9</b>	<b>234,2</b>	<b>98,6</b>	<b>115,6</b>	<b>-20,0</b>



