



KVK JAARVERSLAG 2023

Colofon

Uitgave

Kamer van Koophandel®, maart 2024

Met dank aan:

Ferr-Tech, Meppel

Oliebollenkraam Aart, Rijswijk

Rood en Bloem, Utrecht

Wasserette & Kledingreparatie NOVA, Utrecht

Inhoud

KVK in 2023	5	5 De opdrachtgever	27
1 Over dit verslag	6	5.1 Doelstellingen, successen en aandachtspunten	28
1.1 Leeswijzer	6	5.2 Samenwerking opdrachtgevers (inclusief wet- en regelgeving)	29
2 Bestuursverslag	7	5.3 Datavisie: integer gebruik Handelsregistergegevens	30
2.1 Terugblik op 2023	7	5.4 Stand van de uitvoering	32
2.2 Vooruitblik op 2024	10	6 De organisatie	33
3 De klant	12	6.1 Handelsregisterinformatieproducten	34
3.1 Doelstellingen, successen en aandachtspunten	13	6.2 Doelstellingen, successen en aandachtspunten	37
3.2 Klantprocessen en kwaliteitsverbeteringen	16	6.3 Bedrijfsvoering en IT	39
3.3 Informatie en advies	17	6.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo)	41
3.4 Samenwerking binnen ecosysteem en regio's	18	6.5 Besturing (governance)	43
3.5 Zwaar weer en digitalisering	19	6.6 Informatiehuishouding (totstandkoming beleidsinformatie)	48
4 De medewerker	20	6.7 Openbaarheidsparagraaf	49
4.1 KVK in cijfers	21		
4.2 Doelstellingen, successen en aandachtspunten	22		
4.3 Werkplezier	25		
4.4 Medezeggenschap	25		

7	Financiën en beheersing van risico's	50	9	Overige gegevens	84
7.1	Onze financiën	50	9.1	Regeling voor bestemming van het resultaat	84
7.2	In control verantwoording	51	9.2	Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	85
7.3	Beheersing van risico's	52	9.3	Resultatenrekening per taak	86
7.4	Doelmatigheid en rechtmatigheid	55		Stand van de uitvoering (bijlage)	87
8	Jaarrekening 2023	56			
8.1	Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)	57			
8.2	Resultatenrekening 2023	58			
8.3	Kasstroomoverzicht	60			
8.4	Algemene toelichting bij de jaarrekening	61			
8.5	Toelichting op de balans	66			
8.6	Toelichting op de resultatenrekening	74			
8.7	WNT-verantwoording	81			
8.8	Gebeurtenissen na balansdatum	83			

KVK IN 2023

Informatie- & adviescontacten

26% aandeel starters over 2023 dat bij inschrijving gebruikmaakt van het KVK Adviesteam



31,6 miljoen digitale bezoekerssessies via onze digitale kanalen



Handelsregister

3.566.155 inschrijvingen



923.688 gedeponeerde jaarrekeningen



2.266.809 ingeschreven UBO's



67.879.088 raadplegingen KVK API

62.931.713 raadplegingen KVK Dataservice

ruim 2,3 miljoen gebeurtenissen in 2023



Medewerkers

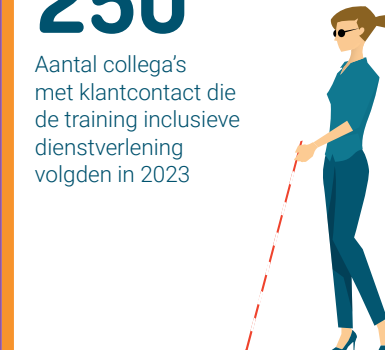
2023:

2.085 KVK-medewerkers (2022: 2.098)



250

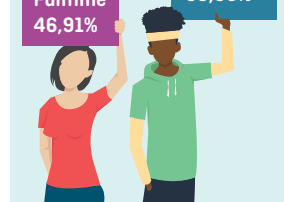
Aantal collega's met klantcontact die de training inclusieve dienstverlening volgden in 2023



Verhouding medewerkers parttime-fulltime per 31-12-2023

Fulltime 46,91%

Parttime 53,09%



Verdeling M/V medewerkers KVK (per 31/12/2023)



M: 1.081

V: 1.004



Groei betrokkenheid KVK-medewerkers

7,7 → 7,8

(peiljaar 2022) (peiljaar 2023)



1.1 Leeswijzer

Houvast bieden zodat ondernemers veilig en verantwoord zaken kunnen doen. Met een toekomstbestendig, actueel en betrouwbaar Handelsregister én door het leveren van kennis en advies over relevante ondernemerszaken en actuele wet- en regelgeving. Zo voegt KVK waarde toe aan het ondernemersklimaat in Nederland. Daarbij staan de belangen van vier belanghebbenden centraal: de Klant en de Opdrachtgever voorop, naast de eigen Medewerker en de Organisatie. In het KVK Jaarverslag 2023 verbinden we onze doelen over 2023 telkens aan één van deze vier belanghebbenden.

OVER DIT VERSLAG



BESTUURS- VERSLAG

2.1 Terugblik op 2023

Veranderende wereld

Wereldwijde conflicten, natuurrampen en ingrijpende (geo)politieke ontwikkelingen drukten hun stempel op 2023. Tegelijkertijd is er krapte op de arbeidsmarkt en stijgt de inflatie. Door klimaatverandering heeft duurzaamheid een hogere prioriteit gekregen. Overheden, opdrachtgevers en klanten verwachten steeds meer dat ondernemers op verantwoorde wijze zakendoen. En of je de opkomst van artificiële intelligentie nu als een kans of bedreiging ziet: digitalisering is voor ondernemers een belangrijk onderwerp. Ondanks alle uitdagingen, geven zij volgens het KVK-rapport 'Ondernemen in 2023' gemiddeld een 7,5 voor de situatie van hun bedrijf. De wereld verandert en ondernemers bewegen mee. Daarin is voor KVK een belangrijke rol weggelegd als wegwijzer en adviespartner.

Houvast voor ondernemers

Met de informatie en het advies van KVK beslissen ondernemers zélf over veilig en verantwoord zakendoen. We registreren alle bedrijven, rechtspersonen en organisaties die deelnemen aan het economisch verkeer. En we verstrekken informatie. Zo weet je met wie je zakendoet. We bieden Houvast aan ondernemers in de ontwikkelingen die hen raken. In 2023 kregen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo) en cybersecurity bijvoorbeeld extra aandacht in onze informatievoorziening. De landingspagina over mvo op [KVK.nl](https://www.kvk.nl)

is van mei tot en met december 2023 maar liefst 37.720 keer bezocht. En KVK-informatie over cybersecurity is in campagnemaanden oktober, november en december 3.467.475 keer bekeken. De vragen aan ons Zwaar Weer Loket namen ook in 2023 toe: KVK-collega's beantwoordden niet alleen 2.836 vragen van ondernemers over schulden, stoppen of doorgaan, maar boden hun ook een luisterend oor.

We bleven daarnaast in contact met de ondernemer via verschillende evenementen. Zo organiseerden we voor de achttiende keer de KVK Innovatie Top 100. Daar kwamen 353 ondernemers op af. Tijdens de KVK Startersdag informeerden en inspireerden we 2.930 bezoekers over starten met ondernemen. We stonden ook klaar voor ondernemers via persoonlijke adviesgesprekken aan de telefoon, op onze ondernemerspleinen en aan de balies. En de ondernemer wist ons digitaal goed te vinden. We informeren met sociale media ondernemers proactief over bijvoorbeeld wet- en regelgeving. In 2023 hadden we 65 miljoen weergaven. Ook met de chatbot op KVK.nl bereikten we ondernemers. We voerden 500.622 gesprekken.

Ook aan de registerkant zaten we niet stil. We introduceerden in 2023 een geheel nieuwe zoekmogelijkheid in het LEI-register. In het voorjaar van 2023 bogen tien KVK-teams, samen met partners ABN AMRO en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) zich 24 uur lang over een aantal uitdagingen voor het Handelsregister. Tijdens deze eerste KVK Hackathon ontstonden slimme, innovatieve oplossingen: bijvoorbeeld hoe we de chatbot kunnen inzetten om het gemakkelijker voor ondernemers te maken hun gegevens in het Handelsregister aan te passen.

Handelsregister en privacy

De toekomstbestendigheid van het Handelsregister, dat is waar de Datavisie voor staat. Naast de stappen die we samen met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) zetten, zijn we trots op de input die KVK-medewerkers hebben geleverd op de Datavisie. Tijdens bijeenkomsten

door het hele land deelden zij hun vragen, zorgen en ideeën over de kern van de Datavisie: hoe stellen we de privacy van ingeschreven voorop, terwijl we oog blijven houden voor de rechtszekerheid? In 2023 hebben we hierin al vooruitgang geboekt door bijvoorbeeld overeenkomsten te sluiten met verschillende serviceproviders. Met deze partijen zijn – in goed overleg – afspraken gemaakt over de voorwaarden die KVK verbindt aan het gebruik van Handelsregistergegevens. Daarnaast hebben we het KVK Mutatieabonnement vervangen door de KVK Mutatieservice, als dienst met verbeterde privacyvoorwaarden. Samen met een aantal afnemers is de voorwaarden voor het gebruik van de dienst vastgesteld en geaccepteerd. Kortom, er is een maatschappelijke roep om meer privacy. En daar luisteren we naar.

Stem van de ondernemer

In alles wat wij doen, zetten wij de behoefte van ondernemers op één. Gehoor geven aan de stem van de ondernemer doen we door het verbeteren van onze dienstverlening op basis van feedback. Of samen met verschillende publieke dienstverleners in de Aanpak Levensgebeurtenissen. Daarmee zetten we ons in voor overzichtelijke hulp bij persoonlijke gebeurtenissen voor ondernemers. Voor jezelf beginnen, financiering vinden of duurzaam ondernemen bijvoorbeeld. Zo werken we er samen aan om ondernemers zo goed mogelijk te helpen en als wegwijzer ervoor te zorgen dat ondernemers op de juiste plek aankloppen met hun vragen. Want vragen verschillen. Omdat ondernemers een andere taal spreken bijvoorbeeld, of omdat de dienstverlening per regio verschilt. Daarom zochten we in 2023 de samenwerking op, bijvoorbeeld met de Belastingdienst en RVO. Samen met hen maakten we voor de groeiende groep niet-Nederlandstalige ondernemers overzichtsmodules in het Engelse over ondernemen in Nederland. En die samenwerking zochten we ook op in de regio. We maakten overzichten van bestaande regelingen met de overheidspartij die daarbij hoort per regio. De ondernemer kan dan daarnaartoe. Ook sluiten onze ondernemersadviseurs aan bij regionale bijeenkomsten, om ter plaatse regio-specifieke informatie delen.

De kracht van onze mensen

Bovengenoemde is niet mogelijk zonder een stevig fundament van deskundige en hardwerkende collega's. Die KVK draaiende houden, zodat we met elkaar de dienstverlening voor onze klanten kunnen blijven verbeteren – aan de balie en aan de telefoon. Collega's die 1,8 miljoen mutaties in het Handelsregister verwerkten en relevante teksten schreven voor de website. Maar ook door te investeren in onze samenwerking bijvoorbeeld, volgens de principes van werkplezier: vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en samenwerken. En door tijd te nemen voor individuele én teamontwikkeling.

Een voorbeeld hiervan is een pilot waarin collega's met klantcontacten in verschillende uitvoeringsteams werkten. Medewerkers die bijvoorbeeld klanten telefonisch te woord staan, schreven een gedeelte van hun tijd ondernemers in aan de balie. En baliemedewerkers verwerkten wijzigingen in het Handelsregister. De pilot startte begin van 2023 en is geëvalueerd aan het einde van het jaar. Daaruit bleek dat de deelnemers meer afwisseling en plezier in hun werk hebben ervaren.

KVK-collega's bleven ook kritisch en oplettend. Een ethical hack in de zomer van 2023 mislukte, mede dankzij de security awareness-trainingen. In 2023 namen we ook ons inwerkprogramma onder de loep. We willen een warm welkom voor alle collega's. Tijdens hun start bij KVK en in de periode daarna. Daarvoor zette KVK Inclusief zich in 2023 weer in. Want alleen als diverse en inclusieve organisatie kunnen wij het verschil maken voor héél ondernemend Nederland.

2.2 Vooruitblik op 2024

Welke uitdagingen of kansen er in 2024 ook op ondernemers afkomen: KVK staat voor hen klaar met betrouwbare informatie en deskundig advies. We verbeteren onze producten, dienstverlening én registers.

Implementatie Datavisie

In 2024 gaan we verder met de implementatie van de Datavisie voor het Handelsregister. Ons uitgangspunt is de Kamerbrief van EZK. Die is begin 2024 gedeeld met de nieuwe leden van Tweede Kamer. Gezien de twee leidende Datavisieprincipes heeft de minister een voorstel gedeeld voor een aanpassing van het Handelsregisterbesluit. Het gaat om de privacy van ondernemers centraal én oog voor rechtszekerheid. De nieuwe Handelsregisterwet gaat in 2024 ter consultatie. De maatregelen in de Datavisie hebben een flinke impact op ons beleid en de uitvoering van onze taken. Dus ook voor alle ingeschrevenen in het Handelsregister en onze medewerkers er verandert het nodige. Om de rechtszekerheid van het Handelsregister te borgen, versterken we de controlerende rol van KVK als 'poortwachter'. Vanaf 2025 leveren wij data uit het Handelsregister die iedereen mag gebruiken kosteloos. Dit heeft gevolgen voor de kostendekking van KVK. We hebben hierover gesprekken met de politiek. Een onderdeel van de dekking is mogelijk een jaarbijdrage voor ingeschrevenen. De politiek neemt een beslissing over de financiering van KVK. En wij geven in nauwe samenwerking met EZK het Handelsregister van de toekomst verder vorm. Dat doen we met de inzet van onze deskundige collega's.

Dataleveringen en toekomstige producten

We bekijken de dataleveringen uit onze registers, naast het Handelsregister ook het UBO-, LEI- en Trustregister, met de blik op de toekomst. Hoe gaan

we in de komende jaren om met gegevens uit deze registers, die belangrijk zijn in allerlei transacties? Meer gemak voor onze klanten staat hierbij voorop. Met dezelfde blik bekijken we de KVK-producten die zekerheid bieden in het economische verkeer. Neem producten waarmee ondernemers een check kunnen doen op het Handelsregister. Die ontwikkelen we in 2024 opnieuw en verbeteren we. Zo gaan we voor betrouwbare en moderne registers, met producten die ondernemers houvast bieden in veilig en verantwoord zakendoen.

Mkb-dienstverlening

Niet alleen onze registerproducten bieden houvast. KVK heeft ook een belangrijke rol als wegwijzer en vertaler van ingewikkelde wet- en regelgeving naar praktische, begrijpelijke informatie voor ondernemers. In 2024 versterken we deze rol, onder andere in het kader van de 'Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026' (actieagenda), waarin we samen met onze partners werken aan een goede informatievoorziening voor mkb-ondernemers. In het KVK Jaarverslag 2022 benoemden wij de versnippering van loketten voor ondernemers. Wij zijn blij dat er in de actieagenda duidelijke afspraken zijn gemaakt om dat tegen te gaan. De weg die we in 2023 ingeslagen zijn samen met alle betrokken partijen, zetten we in 2024 voort.

Efficiënt klantcontact

Onze dienstverlening reikt natuurlijk verder dan het mkb. In 2024 willen we onze dienstverlening voor alle klanten verder verbeteren. Daarom stimuleren we klanten om feedback te blijven geven en zoeken we de samenwerking tussen klantcontactteams op. Blijkt tijdens de inschrijving bijvoorbeeld dat een ondernemer een specifieke vraag heeft, dan verwijzen we de onder-

nemer 'warm' door naar onze ondernemersadviseurs.. Sommige klanten willen snel iets regelen, anderen staan voor een groot dilemma. Wat de vraag ook is; in 2024 blijven we inspelen op de behoefte om hen nog beter houvast te kunnen geven. Een nieuw, innovatief klantcontactplatform gaat ons hierbij helpen.

Maatschappelijk Verantwoord

Van ondernemers wordt steeds vaker verwacht dat zij op een verantwoorde manier zakendoen. De kennis van KVK kan houvast bieden in de uitdagingen die daarbij horen. Dit schept de verplichting om zelf ook maatschappelijk verantwoorde keuzes te maken. Daarom zetten we in 2024 nog scherper in op mvo. Met een focus op de Sustainable Development Goals (SGO) van de Verenigde Naties in onze jaarplannen willen we bijdragen aan gelijkheid, vitaliteit, economische groei en een eerlijke economie. Dat doen we concreet door onze samenwerking met Everyday Heroes. Samen met hen zoeken we het komende jaar uit hoe wij kwetsbare ondernemers het best ondersteunen met informatie en advies.

Klaarstaan voor ondernemers

Met persoonlijk advies, actuele informatie, een bemoedigend woord aan de inschrijfbalie of hulp bij mutaties: onze mensen staan in 2024 klaar voor ondernemers. Achter de schermen bouwen we door aan onze producten, verwerken we opgaven aan onze registers of onderhouden we contact met onze samenwerkingspartners. In welke vorm dan ook: wij zijn trots om bij te dragen aan veilig en verantwoord zakendoen in Nederland. En om dat ook in 2024 weer op de beste manier te doen, zetten we samen met onze collega's in op ontwikkeling. Zowel van (persoonlijk) leiderschap, als in teams. Met concrete ontwikkelpaden en afspraken over onze samenwerking. Want als wij samenwerken vanuit vrijheid en vertrouwen en iedereen verantwoordelijkheid pakt, kunnen wij ondernemers houvast bieden. Ook in 2024.



Winnaar KVK Innovatie
Top 100: Ferr Tech.

3 DE KLANT

3.1 Doelstellingen, successen en aandachtspunten

Doelstellingen

KVK-jaarplandoelen 2023 - Klant

- Elk kwartaal realiseren we minimaal drie verbeteringen in onze bestaande klantprocessen: verstoringen dalen, kwaliteit verhogen.
- Digitale dienstverlening mét ruimte voor de menselijke maat.
- Met behulp van onze data maken we klantervaringen meer op maat.
- KVK is dé wegwijzer met de vraag van een klant als uitgangspunt.

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI) 2023

KPI's 2023	Schaal	Doelstelling	Realisatie
CSAT- advies *		80%	80%
CES-register **		79%	78%
Bereik digitaal	x1mln	30m	31,6m
Bereik advies Klantcontacten	X1k	115k	132k
Aantal wachtdagen		<6	5

* Customer Satisfaction (CSAT) is een score van 0 tot 100%, die aangeeft hoe tevreden klanten waren met een product, dienst, of kanaal.

** Customer Effort Score (CES) is een score van 0 tot 100%, die aangeeft hoe gemakkelijk klanten een taak kunnen uitvoeren zoals inschrijven of informatie vinden.

Digitaal bereik

In het eerste kwartaal lag ons digitale bereik met 11,2 miljoen ruimschoots boven de target (7,5 miljoen). Er was met name een hoge score op onze socialmediakanalen. In het tweede kwartaal was er een realisatie van 17,4 miljoen, met +54% bereik op onze videokanalen. In het derde kwartaal behaalden we een realisatie van 25,3 miljoen. Dat had vooral te maken met ruim 120.000 bereik in september op KVK.nl met onze Prinsjesdagcampagne. Ten slotte behaalden we in het vierde kwartaal een realisatie van 31,6 miljoen. Dat was ruim boven target van 30 miljoen voor 2023.



31,6 miljoen

Digitaal bereik KVK-kanalen over 2023

CSAT-advies op target

Customer Satisfaction (CSAT) staat voor de klanttevredenheidsscore met een product, dienst of kanaal. Het advies via de telefoon eindigde in 2023 volgens target; klanten zijn zeer tevreden met de informatie en het advies dat wordt gegeven door de ondernemersadviseurs. Het bereik in klantcontacten bij advies komt in 2023 uit op 132.000; een goed resultaat dat bijna 15% boven de target ligt.

Gemak dienstverlening

De Customer Effort Score (CES) is stabiel en rond de doelstelling uitgekomen. Door verbeteringen in verschillende processen krijgen ondernemers ons makkelijker te spreken. Denk aan een efficiëntere afhandeling op de chat,

volledige implementatie van Chatbot Charlie en het continu verbeteren van de interne inhoudelijke opleidingen. Er is nu tijdens het contact meer aandacht voor de beste optie als er vervolcontact nodig is.

Successen

Livegang nieuwe website

Het nieuwe KVK.nl is in het voorjaar van 2023 live gegaan. De menustructuur is vernieuwd en het design is opgefrist. De ondernemer heeft nu een meer uniforme beleving op KVK.nl. Voor de interne gebruiker is het content-managementsysteem (CMS) vervangen: informatie is sneller vindbaar door de verbeterde menustructuur en zoekfunctie. Daardoor verbetert ook de informatievoorziening richting ondernemers. Door proactieve SEO-acties is een grote dip in bereik, bijvoorbeeld doordat zoekmachines de vernieuwde pagina's nog niet weten te vinden, uitgebleven.

Met kennis houvast geven aan ondernemers

Onze maatschappelijke rol is om met onze kennis ondernemend Nederland houvast te geven voor veilig en verantwoordelijk zakendoen. Deze rol is in 2023 door gerichte marketingcampagnes onder de aandacht gebracht. Hiermee heeft KVK in het derde kwartaal een stijging op herkenning gerealiseerd van 10,7 procent vergeleken met hetzelfde kwartaal in 2022. Onze aanpak is in mei 2023 beloond met het winnen van een SAN Accent uitgereikt door de Stichting Adverteerdersjury Nederland voor de campagne 'Houvast voor ondernemers' in de categorie Business-to-Business. Vanaf september 2023 hebben we onze positionering versterkt door het in campagnes uitbeelden van vier waardeproposities (Veilig zakendoen, Starten, Actuele ontwikkelingen en Aan de slag met...) waarmee we nog concreter laten zien hoe onze kennis aansluit op de dilemma's waar ondernemers dagelijks mee geconfronteerd worden.

Verbetering kwaliteit baliegesprek

In juli 2023 is de Checklist Baliegesprek voor de Frontofficemedewerker ingevoerd. Door implementatie van wetgevingstrajecten zoals Afscherming Bezoekadres en de Datavisie is er meer gesprekstijd nodig. En het is belangrijk dat onze dienstverlening wendbaar, menselijk en toekomstbestendig blijft. Daarom zijn de afspraaktijden van de Frontoffice verruimd van 25 en 50 minuten naar 30 en 60 minuten. Er is meer ruimte om onze klanten te helpen, te informeren en door te verwijzen naar andere adviseurs, zowel binnen als buiten KVK. De CES is door deze invoering gestegen van 92 naar 93 procent. En de CSAT is gestegen van 91 naar 92 procent. De invoering van de Checklist Baliegesprek heeft ook bijgedragen aan een stijging van het aandeel starters dat bij inschrijving gebruikmaakt van het KVK Adviesteam (+ 26 procent). Het aantal ondernemers dat zich rond inschrijving aanmeldt voor de e-mailserie 'Succesvol starten met je eigen bedrijf' steeg met 16 procent.



+26%

Aandeel starters over 2023 dat bij inschrijving gebruik maakt van KVK Adviesteam

Implementatie wetgeving Single Digital Gateway

Succesvolle implementatie van nieuwe wetgeving voor de Single Digital Gateway zorgde ervoor dat KVK weer compliant is aan de nieuwe wetgeving op dit domein. De Europese Commissie heeft in 2018 een verordening uitgevaardigd tot het oprichten van een digitale toegangspoort voor de burgers van de Europese Unie; de Single Digital Gateway (SDG). In Nederland werken verschillende overheidsorganisaties samen aan de implementatie van de verordening, waaronder Ondernemersplein.kvk.nl (Digitaal OndernemersPlein/DOP) en soortgelijke Engelstalige partijen. De focus lag in 2023 op de content van de decentrale overheden: gemeenten, waterschappen en provincies.

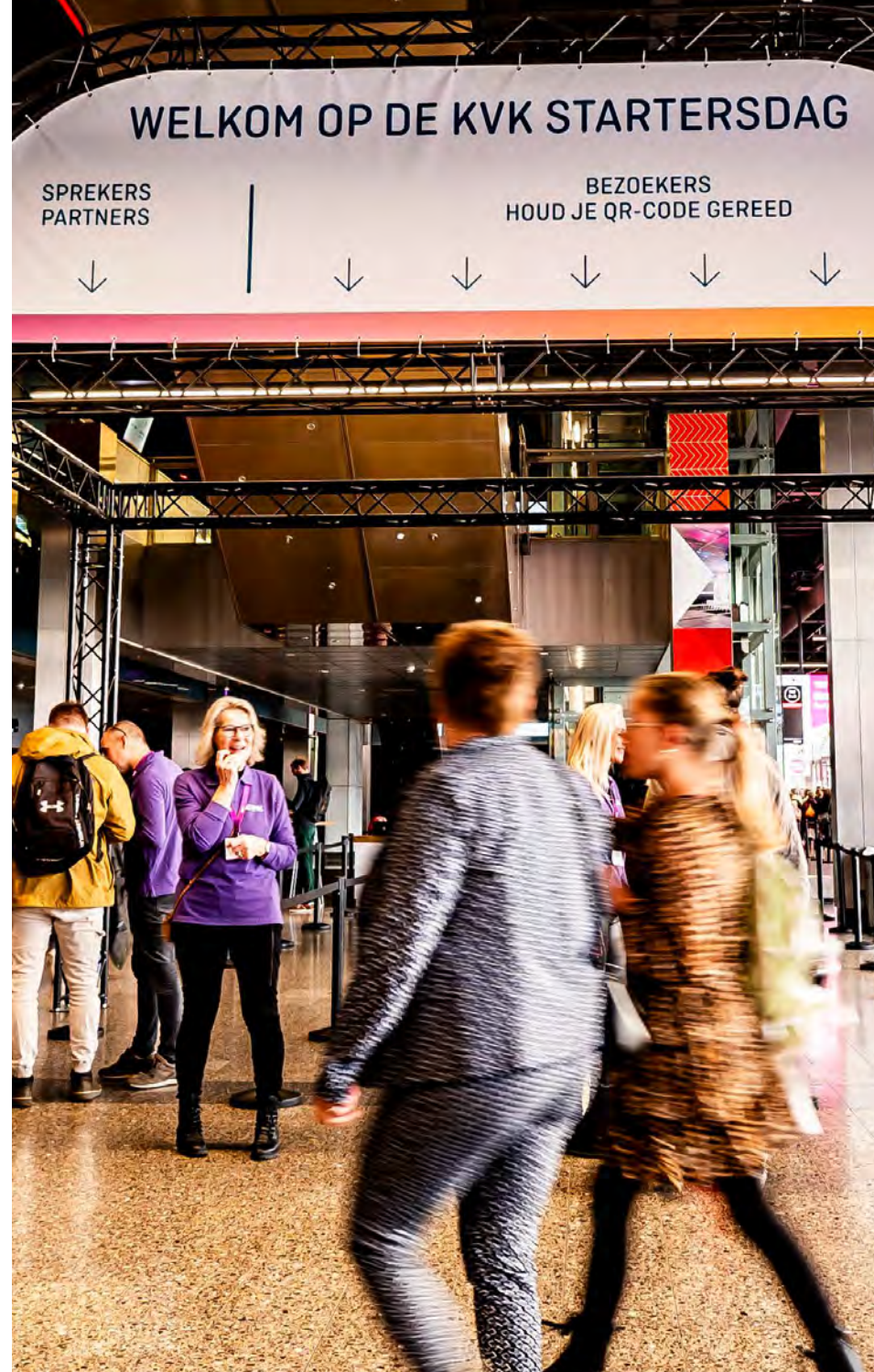
Aandachtspunten

KPI Customer Effort Score (CES)

Ondanks dat de doelstelling wat betreft klanttevredenheid in zicht is voor CES-register, is dit een blijvend aandachtspunt. We zien dat de scores positief zijn; de volgende stap is het vergroten van het bereik (aantal beantwoorde vragen). Over 2023 zitten we daar gemiddeld op 3,5 procent; een stijgende trend. Voor 2024 hebben we als doel om hier naar de 7 procent te groeien, afhankelijk van het soort contact. Ook wordt in 2024 de meting op het chatkanaal meegenomen.

Doorverwijzing naar juiste kanalen

In 2024 gaat er meer aandacht uit naar het stimuleren van interne doorverwijzing vanuit Service Center en Frontoffice naar Ondernemersadvies. Bij beide ligt de focus op het achterhalen van de 'vraag achter de vraag': deze conversie van laag intensief klantcontact (snel regelen, zoals openingstijden) naar hoog intensief klantcontact (ik ben onzeker over iets en heb een hulpvraag) betekent dat we de klant beter kunnen helpen. In 2024 gaan we bovendien klanten stimuleren om feedback te geven op onze dienstverlening. Verder zal er verhoogde aandacht uitgaan naar de routing van de binnenkomende klantcontacten naar de juiste kanalen. Via het vaststellen van laag en hoog intensief klantcontact verwijzen we de klant door naar de chatbot, de livechat of de telefoon. Een nieuw klantcontactplatform realiseert dit.



3.2 Klantprocessen en kwaliteitsverbeteringen

Kortere doorlooptijd klanten

Op 27 november 2023 is het nieuwe Customer Relationship Management (CRM)-systeem live gegaan. Het systeem levert een betere ondersteuning bij de klantinteractie, waardoor de klant sneller en gericht antwoord krijgt op vragen. Ook is veel handmatig werk geautomatiseerd waardoor fouten minder voorkomen. Dit leidt tot een kortere doorlooptijd voor klanten om producten en diensten bij ons af te nemen. Doordat er een koppeling is met onze interne kennisbank, is ook de informatievoorziening consequent en uniform. Dit komt ten goede aan de levering van kwaliteit, zowel aan de telefoon, via de chat, online als offline. Het systeem levert niet alleen efficiëntie op in de huidige taken, het legt ook de basis voor meer automatisering in de toekomst.

Verbeterd klachtenproces

Het klachtenproces vond in 2023 vaker plaats via telefonisch contact, in plaats van per e-mail. Het bellen bij een klacht heeft als resultaat dat de klant zich meer gehoord voelt en het verhaal beter kwijt kan. Tegelijkertijd zien we dat sommige klanten geen juiste terugkoppeling hebben gehad of nog niet tevreden zijn over het antwoord. Deze feedback analyseren we continu en in veel gevallen nemen we alsnog contact op met de klant.

In 2024 laten we klachten steeds meer door één klachtenteam oplossen. Door collega's die hiervoor zijn opgeleid zodat er een uniforme behandeling plaatsvindt.

Verbeterinitiatieven klantcontactstrategie

In de Klantcontactstrategie is over 2023 een duidelijke visie en strategie opgesteld voor het zo goed mogelijk helpen van de ondernemer op de verschillende klantcontactkanalen. Over 2023 hadden we op het gebied van reductie van vermijdbare klantcontacten een doelstelling van 60.000 contacten. Verschillende verbeterinitiatieven op het gebied van onze producten, diensten en IT hebben ertoe geleid dat we de doelstelling ruimschoots hebben gehaald en met 75.000 vermijdbare klantcontacten hebben kunnen reduceren. Onder andere het proces voor het maken, wijzigen en annuleren van een afspraak bij de Frontoffice is sterk verbeterd, waardoor we in één maand bijna 2.000 vermijdbare klantcontacten konden reduceren (reductie van bijna 60 procent ten opzichte van het gebruikelijk volume).



75.000

Realisatie reductie aantal vermijdbare klantcontacten over 2023

3.3 Informatie en advies

KVK Innovatie Top 100

In 2023 heeft de KVK Innovatie Top 100 online ruim 65.000 ondernemers bereikt: 30 procent meer dan in 2022. Ruim 380 enthousiaste ondernemers hebben tijdens het KVK Innovatie Top 100 Event met elkaar kunnen netwerken en geleerd van interessante ondernemerslessen. Waar voorheen drie partners deelnamen aan het event, hadden we in 2023 een partnerplein met veertien relevante partijen. Op de Innovatie Expo konden aanwezigen netwerken met alle Top 100-bedrijven. Het succes van de KVK Innovatie Top 100 2023 is direct terug te zien op alle socialmediakanalen: 25 miljoen bereik in de landelijke en regionale media en een CSAT-score van 80 procent voor het event.



+30%

Verhoging online bereik KVK Innovatie Top 100 2023 onder ondernemers

Aandacht voor starter

Tijdens de KVK Startersdag op 4 november 2023 stonden de thema's 'Jij als ondernemer', 'Mijn onderneming', 'Administratie en Belasting' en 'Marketing en Online ondernemen' centraal. Het evenement werd bezocht door 2.930 fysieke bezoekers. Zij waardeerden de dag met een CSAT van 77 procent. 80 procent van de bezoekers heeft kennisgenomen van de onderwerpen die voor hen van belang waren. 82 procent van de bezoekers geeft aan dat ze de volgende stap kunnen nemen naar een succesvolle start. In 2023 waren er in totaal 16.500 deelnemers bij KVK-evenementen voor starters, die specifiek aansluiten op de behoefte van de doelgroep. Achteraf is de content van deze evenementen 9.500 keer teruggekeken. Voor net gestarte ondernemers is een e-mail-serie ontwikkeld om beter in te spelen op de klantbehoefte in de opstartfase.

Pilot Everyday Heroes

Everyday Heroes helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan. KVK heeft in 2023 een pilot gedraaid waarbij we hulp bieden aan mensen die willen starten met ondernemen. Er is goed werk verricht in het bereiken van deze groep kwetsbare zzp'ers; we zijn inmiddels in contact met diverse ondernemersdesks van gemeenten. Er worden voorbereidingen getroffen om een veel grotere groep van deze desks te gaan voorlichten. Coaches zijn goed op de hoogte van de mogelijkheid om ook voor deze zelfstandigen hulp aan te vragen. We leren veel uit de gesprekken over de problematiek, de doorlooptijden en het type aanvragen.



3.4 Samenwerking binnen ecosysteem en regio's

Ontwikkeling Overheidsbrede Klantreistraining

KVK is samen met RVO een initiatief gestart om overheidsorganisaties zoals Rijkswaterstaat, CBR, UWV en Belastingdienst te ondersteunen meer te werken vanuit de klant. Hiervoor is een training opgezet, waarin men leert kijken vanuit de klant en wordt geoefend met het opstellen van een klantreis. De training is eerst getest bij KVK en daarna twee keer tijdens een congres van Gebruiker Centraal. Op de congressen waren beide keren 50 deelnemers. De eerste trainingen staan in het eerste kwartaal van 2024 gepland.

Aanpak Levensgebeurtenissen

KVK coördineerde ook in 2023 het Levensgebeurtenissenprogramma voor het ondernemersdomein, waarin verschillende uitvoeringsorganisaties samenwerken ter verbetering van de klantreis. Daarbij hebben we ons in 2023 vooral ingezet op het omzetten van klantinzichten en knelpunten in concrete verbeteracties. Zo zijn er onder andere actieprogramma's opgestart rondom 'Ondernemers in zwaar weer' en 'Duurzaam ondernemen'.

Workshops over onze data

KVK heeft met dataworkshops en dataverkenningen in 2023 78 gemeenten bereikt. In de KVK Dataworkshop Leren (beleids)medewerkers van gemeenten en andere regionale stakeholders werken met de KVK Regiodata tool. En met een dataverkenning wordt dieper ingegaan op specifieke data voor een gemeente of regio. We gaan het gesprek aan over de betekenis van die data en hoe een gemeente of regio die voor beleidsvorming kan benutten.

Regionale en fysieke dienstverlening

Er zijn meerdere initiatieven onderhanden voor het opzetten of uitbouwen van de gezamenlijke dienstverlening in de regio. In Rotterdam en Amsterdam gebeurt dit met partners op het Ondernemersplein. En in de provincie Utrecht wordt de bestaande dienstverlening geïntensiveerd door uitbreiding naar andere gemeentes. Samen met regio Zwolle en de Groene Metropool Regio zijn afgelopen jaar stappen gezet om mkb-dienstverlening beter op elkaar af te stemmen en vooral ook beter aan te laten sluiten op de belevingswereld van het mkb.

3.5 Zwaar weer en digitalisering

Onverminderd veel vragen van ondernemers in zwaar weer

De ondernemersadviseurs van KVK helpen de klein-mkb-ondernemer bij het starten van een bedrijf, maar ook als de ondernemer verder wil groeien of in financieel zwaar weer komt. In 2023 zijn er op het thema zwaar weer 2.836 beantwoorde vragen, ten opzichte van 2.203 vragen in 2022. Ook de website laat een stijging zien op het aantal sessies rond dit thema: van 228.075 naar 327.109 unieke sessies; een forse stijging. Ondernemers in de problemen verwijzen we indien nodig door naar onze partners Stichting Ondernemersklankbord (OKB) en Over Rood. Het is steeds duidelijker dat naast corona, (belasting)schulden en hogere (energie)kosten, ondernemers in de problemen komen doordat ze slecht financieel onderlegd zijn of slecht toegang hebben tot financiering. Dit is zorgelijk en zal in de toekomst meer aandacht vergen. Er is in 2023 een financieringsakkoord gesloten op initiatief van EZK. KVK heeft de ambitie om een financieringshub op te zetten in 2024. KVK kan hiermee een belangrijke rol spelen in het verbeteren van vaardigheden van ondernemers als het gaat over financiering.

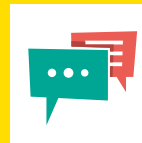


327.109

Aantal unieke sessies op KVK.nl rond thema zwaar weer over 2023

Digitalisering

In 2023 is Chatbot Charlie, met zo'n 13.000 gesprekken per week, uitgegroeid tot een volwaardig contactkanaal voor klanten. Op jaarbasis voert Chatbot Charlie 676.000 gesprekken. Daarmee is de druk op telefonie afgenomen en zijn de kosten voor klantcontact gedaald; Charlie heeft een waardevolle rol verworven binnen de routing van laagintensief klantcontact. Daarnaast is met de inzet van de chatbot, veel kennis opgedaan over AI en ChatGPT in het bijzonder. Een uitgebreid gebruikersonderzoek bracht in 2023 waardevolle klantinzichten. Klanten in allerlei leeftijdsgroepen geven aan de chatbot handig en duidelijk te vinden. Wel verwachten klanten dat Charlie meer functionaliteiten heeft. En dat is exact waar KVK op inzet voor 2024.



676.000

Aantal gesprekken dat Chatbot Charlie voerde in 2023



4

DE MEDEWERKER

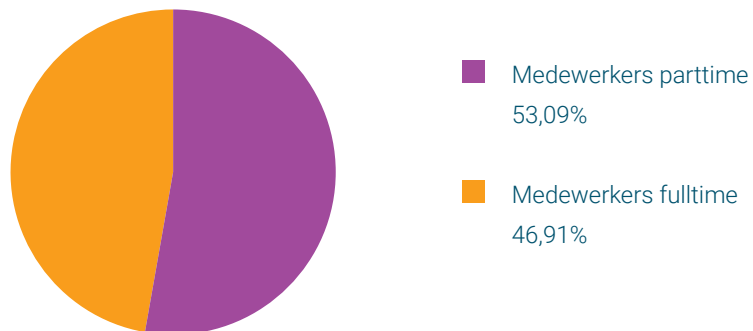
4.1 KVK in cijfers



2.085

Aantal KVK-medewerkers in 2023 [2022: 2.098]

Verhouding parttime/fulltime per 31 december 2023



Verdeling M/V per 31 december 2023

	Man	Vrouw
Raad van Bestuur	1	1
Directeur	4	9
Manager	63	46
Medewerker	1.013	948
Eindtotaal	1.081	1.004

4.2 Doelstellingen, successen en aandachtspunten

Doelstellingen

KVK Jaarplandoelen 2023 - Medewerker

Elke medewerker én elk team groeit zichtbaar in vakmanschap en werkplezier.

KVK is een magneet voor talent.

KVK vergroot haar sociale footprint.

KPI's 2023	Schaal	D 2023	R 2023	D 2022	R 2022
Werkplezier*	1 tot 10	7,8	7,8	7,5	7,7
Verzuim**	%	4,5%	5,24%	4%	5,8%

* maandscore

** gemiddelde over 12 maanden

D = doelstelling R = realisatie

Successen

Resultaatgericht en integer werken

Na de transformatie van de organisatiestructuur in 2022, is er in 2023 vanuit een meer solide structuur verder gebouwd aan de wijze waarop teams doelstellingen realiseren. We vinden het belangrijk om resultaatgericht te werken voor onze klanten en doen dat met plezier, samen met onze collega's. Door de andere manier van samenwerken zijn medewerkers in staat sneller en flexibeler in te springen op de klantwensen. Ook draagt deze manier bij aan de cultuur binnen KVK: een werkomgeving met een open en veilige cultuur, waar integer werken vanzelfsprekend is.



7,7 -> 7,8

Het gemiddelde betrokkenheidscijfer onder medewerkers steeg in 2023 van een 7,7 naar een 7,8

KVK Inclusief

Een terugblik op 2023

Participatie:

56 collega's

met ondersteuningsbehoefte aan het werk. Zij krijgen hulp van een interne jobcoach en we organiseren trainingen voor hun buddy's.



Neurodiversiteit:
lezingen voor medewerkers en leidinggevenden, bijgewoond door

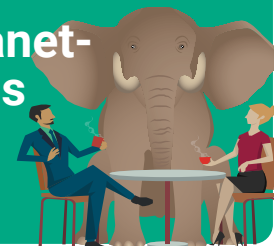
100+
collega's



Interne communicatie:
publiceerde in totaal

6 intranet-blogs

over diversiteit en inclusie.



Inclusieve dienstverlening:

250

Frontofficemedewerkers getraind in cultuursensitief werken. Ook was er een aparte teamleiderstraining.



Diversityweek
in oktober:

200+

collega's namen deel aan Tedtalks, een lezing over neurodiversiteit, de workshop rolstoeltennis en de discoborrel.



Diversidates

lunches en borrels in

4 steden:

Amsterdam
Eindhoven
Rotterdam
Utrecht



Stages

gerealiseerd voor



22

mbo- en hbo-studenten

Ambassadeurs-bijeenkomsten:

met als resultaat nieuwe initiatieven waar vorm aan wordt gegeven.

2



5 medewerkers-netwerken:

JongKVK, ProudKVK, Burgers van de Wereld (voor Highly Skilled Migrants), WeCode (vrouwelijke IT'ers) en PV FUN2Gether.



FUN2GETHER

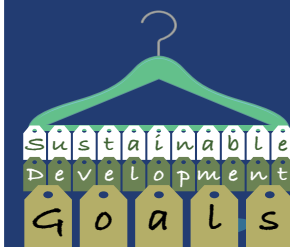
Inclusieve teksten:

inzet van

1 KVK Schrijfwijzer



MVO-doelen: 6



Het succes van diversiteit

Diversiteit is een kracht die onze organisatie sterker maakt. Bij KVK streven we naar een organisatie die de diversiteit van Nederlandse ondernemers weerspiegelt. We willen alle perspectieven begrijpen om zo maximale toegevoegde waarde te bieden. KVK Inclusief maakt onderdeel uit van ons mvo-programma (zie ook onder 6.4) en zet zich in voor een inclusieve werkcultuur, kansengelijkheid en diversiteit binnen teams. Dit programma wordt voor en door medewerkers georganiseerd, wat het onderlinge bewustzijn (extra) vergoot.

Aandachtspunten

Krappe arbeidsmarkt

In 2023 hebben we als organisatie de impact van de krappe arbeidsmarkt erkend en omarmd; we zien deze ontwikkeling als een kans voor groei in plaats van als een beperking. We hebben op succesvolle wijze innovatieve wervingsstrategieën opgezet en ingezet, met als doel om medewerkers te laten doorstromen en daarmee voor de organisatie te behouden. Voor 2024 blijft de krappe arbeidsmarkt een uitdaging en zullen we medewerkers blijven stimuleren in hun ontwikkeling. We zetten in op het aantrekken van nieuw talent, maar vooral op het vasthouden van het talent dat we in huis hebben.



4.3 Werkplezier

In 2023 is een vervolg gegeven aan het programma Werkplezier. Het programma heeft als doel de medewerkers van KVK in houding en gedrag te laten werken naar de principes vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en samenwerken. Er is aandacht gegeven aan de vertaalslag van deze principes in concreet gedrag op de werkvloer, zowel voor de collega's individueel als voor het team waarin zij functioneren. Coaches hebben in dit kader teamgesprekken gefaciliteerd. Er is een aantal ondersteunende communicatie-activiteiten ingezet, zoals artikelen en video's op intranet, twee Jij maakt KVK-magazines en een postercampagne op de kantoren.

Tot slot is er een leidinggevendendprogramma gestart. Leidinggevenden hebben immers de rol om de principes in de organisatie te borgen. Ook is er een aantal speciale vakdagen voor deze groep georganiseerd.

4.4 Medezeggenschap

De Ondernemingsraad (OR) overlegt met de bestuurder over het KVK-beleid en de personeelsbelangen. De OR heeft adviesrecht voor belangrijke financiële, economische en organisatorische besluiten en heeft het mandaat van de achterban via interne verkiezingen. De OR heeft advies- en instemmingsrecht over de algemene werking van voorgenomen besluiten, de aansluiting op bestaand beleid en het (beoogde) effect op – en meerwaarde voor – medewerkers, organisatie, klanten en overige stakeholders. Bij instemming over personele regelingen staan de begrijpelijkheid, bruikbaarheid, kwaliteit, werking en aansluiting op bestaande regelingen centraal.

Centraal thema in de overleggen tussen de OR en de bestuurder was in 2023 vooral de Datavisie. De focus lag daarbij zowel op de politieke als op de organisatorische consequenties voor KVK van het in de toekomst gratis verstrekken van Handelsregistergegevens.

KVK heeft daarvoor een efficiënte werkorganisatie ingericht die de Datavisie implementeert. Ook op het gebied van de toekomstige financiering van KVK houdt de OR de vinger aan de pols. Naast het behandelen van vijf adviesaanvragen en één instemmingsverzoek lag de focus van de OR in 2023 op de evaluatie van de Vitale Transformatie als interne organisatiestrategie. Daarin is ook het opnieuw inrichten van de medezeggenschap bij KVK meegenomen, nu een groot deel van de organisatie agile werkt. Daarnaast heeft de OR de volle aandacht gegeven aan het in 2023 ontwikkelde strategisch huisvestingsbeleid voor alle kantoren onder de KVK-organisatie.

De centrale Medezeggenschap

De Vitale Transformatie die als organisatiestrategie in maart 2022 is ingezet, was onder andere bedoeld om de verschillende afdelingen een grotere autonomie op het gebied van besluitvorming te geven. Er bleek behoefte te bestaan bij zowel de bestuurder als de OR om medezeggenschap ook per afdeling te organiseren. In februari 2023 heeft de OR een instellingsbesluit genomen voor zes Medezeggenschapscommissies, die als pilot de OR adviseren over impactvolle onderwerpen voor hun bedrijfsonderdeel. De leden zijn benoemd door de OR voor een periode van een jaar.

In 2024 vindt de evaluatie plaats met een besluit om al dan niet verder te gaan. De leden van de commissies zijn voortvarend en met enthousiasme te werk gegaan. De eerste indruk is dat zowel de directeuren als de OR deze vorm van medezeggenschap als grote toegevoegde waarde ervaren.

Adviesaanvragen

De OR heeft in 2023 onder voorwaarden positief geadviseerd over

- Locaties en Locatienetwerk: sluiting KVK locaties Almere, Amersfoort, Apeldoorn, Den Bosch en Woerden
- Samenvoeging KVK Backoffices Groningen en Leeuwarden (1) en Arnhem en Eindhoven (2)
- Inrichting nieuwe KVK-afdeling CDO-Office ([zie ook onder 6.3](#))
- Herinrichting Afdeling Waardevol Klantcontact

De OR adviseerde daarnaast over het instemmingsverzoek inzake het Triage-model Verzuim. De OR kijkt terug op een jaar met veel nieuwe ontwikkelingen en plannen die KVK robuust moeten maken voor de toekomst. Een goede en vruchtbare samenwerking tussen OR en de Bestuurder was ook in 2023 daarvoor onmisbaar. Met deze basis zien we het jaar 2024 vol vertrouwen tegemoet. In 2024 vinden er opnieuw verkiezingen plaats voor de OR.





5

DE OPDRACHTGEVER

5.1 Doelstellingen, successen en aandachtspunten

Doelstellingen

KVK Jaarplandoelen 2023 - Opdrachtgever

- We bouwen verder aan een ecosysteem en gaan hiertoe samenwerkingsverbanden aan.
- Data voor beleidsvorming in de regio.
- We voeren de Datavisie uit in lijn met de afspraken met de opdrachtgever.
- We maken afspraken met opdrachtgevers over professionele invulling van ons opdrachtgeverschap.
- Opdrachtgevers waarderen de samenwerking en zien de toegevoegde waarde.

Successen

Positieve waardering opdrachtgevers

Onder onze opdrachtgevers hebben wij in 2023 gevraagd hoe zij de samenwerking met KVK waarderen. De samenwerking met KVK benoemen zij als positief, met bijzondere waardering voor de aanwezige deskundigheid en het meedenkend vermogen. Men ervaart een positieve en constructieve grondhouding bij KVK. Het Opdrachtgeversberaad is overwegend als zeer positief ervaren, vanwege het overzicht van de portefeuille en het inzicht in de hoeveelheid en complexiteit van taken waar KVK als uitvoerder mee te maken heeft (zie ook onder 5.2).

Samenwerkingsverbanden ecosysteem

De rol als verbinder en doorverwijzer geven wij vorm door in de regio ondernemers 'warm' door te verwijzen naar partners in het ecosysteem. Zo heeft KVK in 2023 bijvoorbeeld in de regio Utrecht de mkb-dienstverlening in kaart

gebracht. Speciale aandacht verdient daarnaast de samenwerking van KVK met Digital Trust Center, waarin we informatie en advies aan ondernemers specifiek op gebied van cybersecurity geven.

Aandachtspunten

Samenwerking RVO en ROM's

Het ontwikkelen en bouwen aan de regio- en innovatiedienstverlening blijft een doorlopend proces. Dit geldt ook voor KVK in het pakken van de eerstelijnsinformatie en adviesrol in het ecosysteem en het leggen van de verbinding naar ROM's en RVO voor de juiste (warme) doorverwijzing van ondernemers. Het in juni 2022 verschenen rapport Dienstbare Dienstverlening van het Nederlands Comité van Ondernemerschap heeft eind november 2023 opvolging gekregen, toen het rapport is opgeleverd met concrete aanbevelingen om op te volgen in het ecosysteem. Een voorbeeld hiervan is het duidelijk aangeven van welke specifieke dienstverlening de verschillende partijen verlenen en hoe die zich tot elkaar verhouden binnen het ecosysteem. Dit kan bijdragen aan het zogenoemde 'no wrong door' principe, waarbij de ondernemer altijd een doorverwijzing krijgt naar het juiste loket.

Conflicterende wetgeving en Kerngezond

De Datavisie raakt veel aspecten van de bedrijfsvoering van KVK en legt een groot beslag op de verandercapaciteit van de organisatie. Tegelijkertijd zijn diverse wetgevingstrajecten vanuit Nederland en Europa hierop van invloed, met name op gebied van digitalisering, openbaarheid van gegevens en privacy. Deze wetstrajecten leiden tot extra complexiteit en daarmee benodigde capaciteit en zijn soms conflicterend op het niveau van de uitvoering. Ook het nog niet volledig afgeronde IT-legacyprogramma Kerngezond blijft in 2023 een aandachtspunt, gezien dit sommige trajecten vertraagt bij de implementatie. In juli 2024 zal Kerngezond afgerond zijn.

5.2 Samenwerking opdrachtgevers (inclusief wet- en regelgeving)

Het beleidsmatig opgavegericht werken kreeg in 2023 een duidelijke invulling via het opdrachtgeversberaad. Er is met ieders inspanning gebouwd aan een constructieve samenwerking en de positie van eigenaarsadvisering is versterkt. Interdepartementale voorbereidingsessies leidden tot meer inzicht in elkaars beleidsmatige opdracht. De rol van opdrachtgever en opdrachtnemer is concreet gemaakt, zodat alle partijen weten hoe we met elkaar samenwerken, wat elkaars verwachtingen zijn en welk tijdspad daarbij hoort. Bijvoorbeeld wanneer er een opdracht van opdrachtgever nodig is voor een uitvoeringstoets. Voor 2024 vraagt dit proces een verdiepingsslag en extra concretisering.

Ook in de prioritering van nieuwe wetgevingstrajecten is verbetering gerealiseerd. Dit geeft richting aan de uitvoering van veranderingen binnen KVK en biedt duidelijkheid aan onze stakeholders over de uitvoerbaarheid van nieuwe wetgeving. Er is afgesproken om in de fase van signalering en ontwerp van nieuwe wetgeving als KVK proactiever het gesprek te voeren met opdrachtgevers. Bijvoorbeeld over welke rol zij kunnen spelen in het bijdragen aan uitvoerbaarheid van specifieke wetgeving. Het benadrukken van het belang voor het maatschappelijk perspectief in wetgevingstrajecten blijft aandacht vragen, net als het gezamenlijk bewustzijn hierover.



5.3 Datavisie: integer gebruik Handelsregistergegevens

Start realisatie Datavisie

De nieuwe Datavisie voor het Handelsregister schept een beleidskader voor integer gebruik van Handelsregistergegevens. De Datavisie zorgt voor een betere balans tussen enerzijds de maatschappelijke vraag naar meer veiligheid en privacy en anderzijds het belang van rechtszekerheid. Daarnaast vraagt diverse wet- en regelgeving vanuit Europa om meer openbaarheid en (kosteloos) hergebruik van gegevens. In 2023 is KVK in volle omvang gestart met het realiseren van de Datavisie. Samen met EZK is gewerkt aan voorstellen voor wijziging van de Handelsregisterwet en het Handelsregisterbesluit die voor een wettelijke grondslag gaan zorgen.

De Datavisie heeft een grote impact op KVK die tot uiting komt in de producten, de positie in de keten, de rol bij fraudesignalering, de organisatie en de financiering. Interne verkenning heeft 60 verandervoorstellen opgeleverd, waarvoor deels aanpassing in de Handelsregisterwet een voorwaarde is. Het overige deel van de verandervoorstellen is te realiseren binnen de eigen beleidsruimte van KVK. Concrete stappen zijn gezet in zaken die randvoorwaardelijk zijn voor de Datavisie. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelen van een nieuw dataleveringsplatform, een vernieuwde inrichting voor autorisatie en authenticatie van gebruikers van het Handelsregister en het realiseren van een MijnKVK-omgeving.



60

Aantal verandervoorstellen in 2023 voor de uitvoering Datavisie

Regie op eigen gegevens

In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor de livegang van een pilot-omgeving waarin ondernemers eigen gegevens kunnen inzien. Deze MijnKVK-pilotomgeving gaat in 2024 van start met inzien van eigen gegevens voor het UBO-register en vervolgens het Handelsregister en het LEI-register. Daarna zullen er functionaliteiten worden toegevoegd zoals het kunnen wijzigen van gegevens en het communiceren via een Berichtenbox. KVK is daarnaast betrokken bij Europese en Nederlandse pilots rondom elektronische wallets, zowel op gebied van wetgeving als mogelijkheden in gebruik.

Vergroten van privacy van ondernemers

In 2022 is de mogelijkheid geïntroduceerd om een eenmanszaak te registreren met een openbaar postadres en tegelijk het bezoekadres af te schermen. Tot nu toe heeft dit geresulteerd in een totaal van 5.232 afgeschermdde bezoekadressen voor eenmanszaken en 298 afgeschermdde bezoekadressen bij overige rechtsvormen (2022: 1.643). Op deze manier is de privacy en veiligheid voor deze groep ondernemers vergroot. Het standaard niet-openbaar maken van telefoonnummers van ingeschrevenen in het Handelsregister is in 2023 in voorbereiding gegaan. Enkele producten met persoonsgegevens, zoals het product 'Handelsregister Publicaties' zijn stopgezet. Met EZK zijn daarnaast voorbereidingen getroffen voor aanpassing van de wet om ongewenst commercieel gebruik van gegevens verder tegen te gaan.



5.530

Totaal aantal afgeschermdde bezoekadressen in het Handelsregister per 31 december 2023

Versterken poortwachtersrol

Het registreren en publiceren van bestuursverboden is in 2023 voorbereid, zodat KVK hiermee – na aanpassing van Handelsregisterbesluit – direct kan starten. Ook is er gestart met een pilot ‘Verwonderadressen’. Doel is het afgeven van een signaal aan medewerkers wanneer het opgegeven vestigingsadres niet direct logisch lijkt, bijvoorbeeld omdat het een adres van een overheidsorgaan betreft. Denk aan het adres van een penitentiaire inrichting of een opvangadres van het COA. Voor wetgeving om autorisaties uit te breiden en voor organisaties met een maatschappelijk relevante rol in het voorkomen van fraude, zijn in 2023 de voorbereidingen gestart. Ook zijn er stappen gezet op het gebied van verplichte terugmelding voor overheidsorganisaties, bij constatering van afwijkende gegevens met die in het Handelsregister. In 2024 start het verplicht terugmelden door de Belastingdienst.

De in 2023 afgeronde pilot met het Centraal Curatele- en Bewindregister bleek succesvol. Het doel van de pilot was om te controleren of inschrijvers in het Handelsregister onder curatele of bewind staan. In 2024 start KVK een nieuwe pilot met een controle van gegevens van ingeschrevenen in het Centraal Insolventie Register.

Dataleveringen

Vanuit Europa stuurt diverse wet- en regelgeving aan op openbaarheid van bepaalde data en het verplicht kosteloos leveren hiervan. Deze – zowel ingevoerde als komende – wetgeving heeft geleid tot de in 2023 verder uitgewerkte KVK-strategie om de gegevens uit het Handelsregister vanaf 2025 kosteloos te verstrekken. In het kader van deze Europese wetgeving (waaronder zogenoemde ‘High Value Datasets’ en EU company law aangaande het verplicht kosteloos leveren van functionarisgegevens) is in 2023 een specifieke analyse gedaan over het in 2024 kunnen realiseren van een kosteloze openbare gegevensset, die in lijn is met daarvoor geldende privacywetgeving. Voor de ‘grootgebruikers’ van het Handelsregister;

de organisaties die structureel grote hoeveelheden registerdata afnemen, is een (betaald) model ontwikkeld op abonnementsbasis.

Datastrategie

KVK heeft een datastrategie geformuleerd die zich richt op het toekomstig leveren van losse gegevens of datablokjes. Gebruikers kunnen die afnemen voor de eigen dienstverlening. Om in de randvoorwaarden van deze datastrategie te kunnen voorzien is er in 2023 gewerkt aan een ‘Data Atlas’. Hierin is van elk gegeven de juiste duiding, betekenis en wettelijke oorsprong beschikbaar. Tevens is er in 2023 gestart met de ontwikkeling van een nieuw dataleveringsplatform dat erop toeziet dat KVK nog meer grip heeft op haar dataprocessen en -kwaliteit.



5.4 Stand van de uitvoering

Als onderdeel van het jaarverslag doet KVK jaarlijks verslag van de Stand van de uitvoering. Gezien het onze voorkeur heeft om, naast interne verbeterpunten voor de dienstverlening, daarin ook oplossingsgerichte voorbeelden uit de ondernemerspraktijk op te nemen, kiezen wij ervoor deze paragraaf als aparte bijlage toe te voegen bij dit jaarverslag.





6

DE ORGANISATIE

6.1 Handelsregisterinformatieproducten

Handelsregisterinschrijvingen (*1000)	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal inschrijvingen in het Handelsregister (stand ultimo jaar)	3.027	3.129	3.280	3.434	3.566
Totaal aantal nieuwe inschrijvingen	297	297	327	337	339
Totaal aantal uitschrijvingen	236	256	239	249	282
Gedeponeerde jaarstukken	798	831	847	876	924

Exportdocumenten (*1000)	2019	2020	2021	2022	2023
Certificaten van Oorsprong	536	509	531	513	480
EUR 1/EUR MED-certificaten	67	63	61	57	52
Legalisaties	246	207	212	200	183
ATA-carnets	3	1	4	5	6

Handelsregisterproducten (*1000)	2019	2020	2021	2022	2023
Uittreksels (papier)	311	260	197	106	77
Uittreksels inzien via internet	10.783	10.989	10.696	10.626	9.227
Bedrijfsprofiel	1.218	1.179	1.319	1.305	734
Jaarrekeningen	832	793	593	601	507
Historie	740	701	423	434	369
Uittreksel mail/pdf Handelsregister	771	840	916	992	1.061
Concernrelaties internet	638	593	435	495	353
KVK Dataservice	32.293	33.108	49.444	64.656	62.932
KVK API	38.956	56.834	74.374	65.019	67.879

LEI (*1000)	2019	2020	2021	2022	2023
LEI-uitgifte	6	10	10	7	9
LEI-verlengingen	65	66	71	77	80
LEI-beëindigingen	9	5	4	4	4

UBO (*1000)	2019	2020	2021	2022	2023
UBO-uittreksels	-	27	348	1.114	4
Ingeschreven UBO's	-	82	708	2.082	2.267



Dataverstrekkingen en aantal inschrijvingen

Bij het verstrekken van Handelsregisterinformatieproducten is in 2023 een afname te zien ten opzichte van 2022. De waarde van de verstrekte Handelsregisterinformatieproducten aan onze publieke klanten is 136 miljoen en 59 miljoen bij overige relaties. Met het aantal inschrijven van 338.922 in het Handelsregister, constateren we in 2023 een groei van 0,57 procent ten opzichte van 2022 (337.048). In onze vestigingen ontvingen we een recordaantal van in totaal 299.778 bezoekers (2022: 298.505). Klanten zijn zeer tevreden over het gemak van inschrijven in het Handelsregister (CES-inschrijven 93 procent) en het inschrijvingsproces in het algemeen (CSAT-inschrijven 92 procent).



93%

Gemiddelde klanttevredenheidsscore-gemak bij inschrijven
Handelsregister over 2023

Aantal gebeurtenissen en waardering exportproducten

In totaal vonden er over 2023 in het Handelsregister ruim 2,3 miljoen gebeurtenissen plaats. Het deponeren van de jaarrekening, het aantal inschrijvingen en het aantal uitschrijvingen maken hier onderdeel vanuit, met een totaal van ruim 0,6 miljoen gebeurtenissen. Binnen de dienstverlening van KVK zijn exportdocumenten een van de meest stabiele en hoogst scorende registerproducten. Dit is terug te zien in de klanttevredenheidsscore over 2023, waarbij CSAT gemiddeld 94 procent heeft gescoord en de CES (93 procent). De terugloop van het aantal verstrekte documenten in 2023 is het gevolg van wereldwijde ontwikkelingen, waaronder de oorlog in Oekraïne.



94%

Gemiddelde klanttevredenheidsscore exportdocumenten over
2023

6.2 Doelstellingen, successen en aandachtspunten

Doelstellingen

KVK Jaarplandoelen 2023 - Organisatie

- KVK haalt meer waarde uit data.
- KVK verbetert IT-continuïteit en blijft aandacht houden voor IT-weerbaarheid en IT-veerkracht.
- IT-Kerngezond blijft prioriteit.
- KVK verbetert bedrijfsvoeringsprocessen.
- KVK verlaagt zijn CO₂-afdruk.

KPI's 2023

	Schaal	D	R
Kwaliteit register (feitelijk) *	%	98	98
Mutaties binnen de norm **	%	98	93
Reductie vermijdbare klantcontacten ***	X1k	60	75

* gemiddelde over 6 maanden

** maandscore

*** gemiddelde over 12 maanden

Successen

Verbetering van IT-continuïteit

KVK heeft in 2023 geïnvesteerd in een uitbreiding van haar datacenters waardoor de continuïteit en beschikbaarheid van de dienstverlening aan onze klanten beter kan worden gewaarborgd. Ook in 2024 gaan de investeringen

door. Om de beschikbaarheid van de systemen verder te verbeteren, is door de gehele organisatie gewerkt aan het wegwerken van de 'technische schuld' (slecht of minder goed onderhouden programmatuur). Dit leidde tot minder verstoringen in enkele cruciale systemen, waardoor het aantal (klant)verstoringen in 2023 is afgenomen met 10 procent ten opzichte van 2022.



10% ↓

Afname aantal klantverstoringen ten opzichte van 2022

Aandacht voor IT-weerbaarheid en -veerkracht

In 2023 is opnieuw flink geïnvesteerd in de IT-weerbaarheid en -veerkracht van de organisatie. Inmiddels is 50 procent van onze cybersecurity-specialisten intern. We hebben meerdere cybersecurity-oefeningen gedaan waarin het senior managementteam is meegenomen. Naast de drie bestaande interne modules voor nieuwe medewerkers, zijn in 2023 twee nieuwe security awareness-trainingen aangeboden. Het percentage gecertificeerden voor de verschillende modules ligt op gemiddeld 90 procent. Voor de in 2023 gestarte opleiding 'secure-coding' voor developers was op 31 december 2023 77 procent gecertificeerd.



90%

Gemiddeld aantal medewerkers dat in 2023 één tot vijf security awareness-trainingen afrondde

Aandachtspunten

IT-Kerngezond blijft prioriteit

Het programma Kerngezond heeft betrekking op het uitschakelen van verouderde IT-architectuur achter het Handelsregister, die lastig te onderhouden is en veel verstoringen veroorzaakt. Om dit mogelijk te maken, ontwikkelde KVK in 2023 nieuwe functionaliteiten. Voorbeelden hiervan zijn de inzagefuncties op het Handelsregister voor KVK-medewerkers, het vervangen van de zoekindex en het uitschakelen van het periodiek gewaarmerkt uittreksel. Het mutatieabonnement is vervangen door de KVK Mutatieservice, waarbij de samenwerking met marktpartijen – met inachtneming van privacywet AVG – essentieel is geweest. KVK heeft de afgelopen jaren alle aanbevelingen van Bureau ICT Toetsing (BIT) opgevolgd. Met het afronden van het programma Kerngezond medio 2024 ontstaat er een wendbaarder IT-landschap om toekomstige eisen en wensen beter te faciliteren.



Kerngezond

Mutaties bijna binnen de norm

Met de nieuwe verwerkingsvoorziening kon KVK in 2023 met minder fte hetzelfde werk doen en vergrootten we de klanttevredenheid op wijzigingen. Onze medewerkers werkten in 2023 aan ruim 1,8 miljoen mutaties. Met ingang van de nieuwe wet Turboliquidaties in oktober 2023 kreeg KVK een onverwacht hoge instroom van opgaves. Dit is een van de oorzaken dat we iets onder de KPI scoorden in 2023. We behaalden 97 procent kwaliteit ten opzichte van de KPI 98 procent. Binnen de gestelde SLA-normen van tijdige verwerking zijn we geëindigd op een percentage van 96 procent, ten opzichte van de gestelde KPI van 98 procent.



Ruim 1,8 miljoen

Aantal te verwerken mutaties in het Handelsregister over 2023

UBO-register

In het UBO-register staan de Ultimate Beneficial Owners (UBO) ingeschreven. Dit zijn de uiteindelijke eigenaren van een organisatie en/of degenen die zeggenschap hebben over een organisatie. Het UBO-register is ondergebracht bij het Handelsregister en valt onder het beheer van KVK. Bij alle UBO-opgaves dienen er één of meerdere bewijsstukken te worden toegevoegd, wat vaak tot fouten leidde. In 2023 is er een nieuwe uploadfunctie in gebruik genomen, die heeft geleid tot minder uitval. Deze functie zetten we voor alle opgaveprocessen in.

Met de sluiting van het UBO-register per 22 november 2022 konden UBO's en bevoegde functionarissen niet meer de eigen gegevens inzien. Hiervoor is een nieuwe functionaliteit ontwikkeld waarmee deze groepen de eigen gegevens direct kunnen opvragen en inzien. Het UBO-register is in 2023 overgegaan van een apart programma naar de reguliere lijnorganisatie. Daarbij zijn duidelijke afspraken gemaakt met de verantwoordelijke ministeries over de financiering, governance en vervolgp opdrachten voor de ontwikkeling van het register.

6.3 Bedrijfsvoering en IT

Strategisch Huisvestingsbeleid

Een nieuw strategisch huisvestingsbeleid heeft tot een nieuw locatienetwerk geleid, waarbij we krimpen van achttien naar veertien kantoren tot 2025, maar de dekkinggraad van het servicegebied behouden. Het beleid is vertaald naar een programma van eisen en bijbehorende uitvoeringsplan en -planning. Voor de inrichting van bestaande en nieuwe locaties van KVK is een interieurstijlhandboek opgesteld.

Verbeteren van bedrijfsvoering processen

Processen verbeteren begint bij het inzichtelijk maken van de bestaande processen en welk doel de organisatie nastreeft. In 2022 heeft KVK een vervolgonderzoek laten uitvoeren naar de IT-volwassenheid inclusief het voortbrengingsproces. Op basis van de aanbevelingen zijn nieuwe doelen gesteld. In 2023 zijn processen met betrekking tot de voortbrenging, het beheer en onderhoud verder verbeterd inclusief de meetbaarheid ervan. KVK heeft een referentiearchitectuur geïmplementeerd, beleidsdocumenten zijn opgesteld of herzien, kader en richtlijnen zijn geüniformeerd en veel processen zijn geautomatiseerd. KVK is nu in staat om openstaande incidenten en problemen te koppelen aan applicaties en systemen en deze via dashboards te presenteren. Dit helpt ons bij het plannen van werkzaamheden en het sneller wegwerken van 'technische schuld', wat de beschikbaarheid van onze producten en diensten ten goede komt.

Nieuwe toepassingen, zowel ingekocht als zelfontwikkeld, hebben meerdere bedrijfsprocessen beter en efficiënter gemaakt. Denk hierbij aan processen op het gebied van Financiën, zoals een QR-code op facturen, of HRM (selfservice portaal voor medewerkers). Daarnaast zijn er diverse

functionaliteiten ontwikkeld die het werk voor de medewerkers hebben versimpeld. Voorbeeld hiervan is de doorontwikkeling van de Digitale Werkplek, een portal waar vele interne processen samenkomen.

Meer waarde uit data

CDO Office

Onder leiding van de Chief Data Officer (CDO) is per 1 november 2023 een nieuwe afdeling gestart: de CDO Office. Het CDO Office is verantwoordelijk voor het verhogen van integrale datakwaliteit en het strategisch gebruik van data binnen en buiten de organisatie. De start van deze afdeling luidt een volgende stap in naar een meer datagedreven KVK, dat data als strategische pijler en kernproduct ziet. Het CDO Office geeft invulling aan datagovernance en datamanagement, met als doel om meer grip op onze data te krijgen en de datakwaliteit te borgen en te verhogen. Daarnaast zet de afdeling zich in om binnen en buiten KVK meer waarde uit data te halen.

Data Atlas

De ontwikkeling van de Data Atlas betrof een van de focuspunten van het CDO Office voor 2023. De Data Atlas is bedoeld voor het documenteren van de intentie van onze registerdata (onder andere betekenis, herkomst en doel van het gegeven). Zo kunnen we transparantie bieden en kennisontwikkeling ondersteunen op het gebied van registerdata. In 2023 hebben we 300 begrippen van de registreerde gegevens in het Handelsregister gedefinieerd. De begrippen vormen de basis voor de gegevenscatalogus, die KVK gaat inzetten als bron voor onze afnemers. Daarnaast is de aanpak verbeterd voor de analyse van de Handelsregisterwet en het Handelsregisterbesluit, door een analist en jurist gezamenlijk de definitie te laten opstellen.

Algoritme register

Het CDO Office heeft eind december 2023 het eerste algoritme gepubliceerd in het Algoritme Register van de overheid. Dit betreft de SBI Invoerhulp; een algoritme dat startende ondernemers, die zich inschrijven in het Handelsregister, ondersteunt bij het opstellen van de (bedrijfs)activiteitenomschrijving. Met deze publicatie heeft KVK bijgedragen aan meer transparantie en toegankelijkheid van algoritmes die door de overheid zijn ingezet.

KVK innoveert

In 2023 organiseerde het KVK Innovatielab een hackathon voor medewerkers om nieuwe ideeën op te halen voor een betere dienstverlening voor ondernemers. Een winnend team wist met Azure Open AI (ChatGPT) de interne Kennisbank van KVK te ontsluiten. Zo kunnen medewerkers makkelijker informatie ophalen voor de ondernemer.

Innovatie binnen het ecosysteem

Daarnaast presenteerde het KVK Innovatielab in 2023 een vernieuwende visie in het bereiken van meer ondernemers door beter samen te werken met derde partijen, zoals dataleveranciers. Door KVK-data – binnen gestelde privacymaatregelen – te verwerken in hun maatwerkproducten en -diensten, kunnen zij de waarde hiervan vergroten voor de Nederlandse samenleving. De visie 'Werken via Derden' lag ten grondslag aan de op 22 november 2023 tot stand gekomen serviceproviderovereenkomst met dataleveranciers zoals Company.info. De samenwerking leidt tot het beter waarborgen van de privacy voor ondernemers en meer rechtszekerheid in het zakelijk verkeer.

Onderzoek naar nieuwe technologieën

KVK onderzoekt de mogelijkheden van nieuwe technologieën zoals Kunstmatige Intelligentie (AI) en Robotic Process Automation (RPA). RPA is in 2023 ingezet om repeterende handmatige werkzaamheden in de backoffice te robotiseren. Dit levert winst op vanuit efficiëntie oogpunt, maar ook wat betreft werkplezier en het verhogen van de kwaliteit van het werk.

Vanwege Europese regelgeving en technologische kansen werkte KVK in 2023 verder aan oplossingen rondom 'Digitale Identiteit'. In de nabije toekomst wordt het mogelijk om vanaf je smartphone makkelijk, betrouwbaar en snel je KVK-gegevens te delen op verzoek. Bijvoorbeeld om een bankrekening te openen, een verzekering af te sluiten of voor een groot-handelsspas. KVK werkt mee aan grootschalige Europese projecten die deze 'wallets' gaan opleveren. Op nationaal niveau werkt KVK samen met de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB), Belastingdienst en de banken aan het 'Ondernemingspaspoort'. Dit paspoort helpt ondernemers om makkelijk en snel online een bv op te richten en veilig en verantwoord te handelen in het (online) zakelijk verkeer.

6.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo)

Alle stappen die we als organisatie zetten, hebben invloed op de wereld om ons heen – zowel in grote als kleine keuzes. Als publieke dienstverlener ervaart KVK de morele plicht ervoor te zorgen dat die invloed zo positief mogelijk is. Niet alleen richting ondernemers, maar ook naar onze opdrachtgever, (netwerk)partners, leveranciers en onze medewerkers toe. Nu en in de toekomst.

Professionalisering mvo-programma

In 2023 is voor het mvo-programma een programmamanager en een projectleider aangesteld. Beiden maken onderdeel uit van het KVK MVO-team, dat ook verantwoordelijk is voor al het ondernemersadvies en informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen op KVK.nl. Vanuit de in 2022 gezette stappen richting het formaliseren van mvo binnen KVK, is in 2023 een uitgebreid mvo-beleid opgesteld. Dit vormt de kapstok voor KVK-brede initiatieven in 2024 om de impact op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen verder te kunnen vergroten.

Op de agenda staat onder meer het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen gericht op CO₂-reductie (certificering van de CO₂-prestatieladder) en het verhogen van het percentage maatschappelijk verantwoord opdrachtgevers. Bij het inkoopbeleid komt er meer aandacht voor social return, hergebruik en circulariteit. Naast deze projecten wordt er vanuit het mvo-programma ondersteuning geboden voor afdelingen om zelf aan de slag te kunnen met de implementatie van het beleid. Zo is mvo straks verankerd in de hele organisatie. Begin 2024 start een interne communicatiecampagne om het mvo-beleid onder de aandacht te brengen.

Duurzame ontwikkelingsdoelen

Aan de basis van het gekozen beleid liggen de SDG van de Verenigde Naties. Deze zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen zijn in het leven geroepen om een einde te maken aan armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. KVK verbindt haar mvo-beleid aan zes van de zeventien ontwikkelingsdoelen. Op deze doelen kunnen we – zowel binnen onze dienstverlening als onze bedrijfsvoering – aantoonbare impact maken. De zes SDG-doelen zijn gekoppeld aan de drie overkoepelende mvo-pijlers: mens, milieu en maatschappij.



Impact op mens

Genderneutrale aanhef AWB-brief

Nadat KVK de inschrijving of wijziging in het Handelsregister heeft verwerkt, ontvangt de ondernemer een officiële bevestiging. Sinds 2023 is de aanhef in deze AWB-brief (Algemene Wet Bestuursrecht) genderneutraal. In plaats van de aanhef mevrouw of meneer, is de aanspreekvorm gewijzigd in het genderneutrale 'ondernemer'. Voor meer informatie over de impact op de mvo-pijler mens, waaronder ons diversiteitsbeleid, zie onder [hoofdstuk 4.2](#).

Impact op milieu

Afscheid van mono-verpakkingen en wegwerpbekers

Met het verbod op maaltijdvakjes en bekers voor eenmalig gebruik zette Nederland op 1 januari 2024 een grote stap naar een groenere toekomst. In de KVK-bedrijfsrestaurants waar bedrijfscateraar Vitam actief is, zijn vleeswaren en kaas daarom sinds november 2023 op schalen gepresenteerd. Zuivelproducten schenken medewerkers zelf in uit glazen kannen en bulkproducten zoals hagelslag kunnen zij in papieren bekertjes scheppen. Met de komst van herbruikbare bekers bespaarde KVK in de twee vestigingen in Utrecht 300.000 wegwerpbekers. Dat staat gelijk aan 900 kilo afval en een CO₂-reductie van 5.000 kilogram. In december 2023 zijn alle overige locaties ook overgestapt op herbruikbare bekers.



300.000 wegwerpbekers = 900 kilo afval > 5000 kg CO₂-reductie

Besparing over 2023 in twee KVK vestigingen

Impact op maatschappij

Maatschappelijke teamactiviteit en sparen voor KNGF

Sinds 2023 stimuleert en faciliteert KVK teamactiviteiten met een maatschappelijk karakter. In samenwerking met vrijwilligersplatform NL Cares hebben 21 KVK-teams een activiteit ondernomen. Van klussen in de natuur tot het organiseren van een middagbesteding voor ouderen met dementie. In 2024 zet KVK deze samenwerking voort met minimaal eenzelfde aantal teamactiviteiten. Vanaf maart 2023 zijn op alle locaties KVK-medewerkers gestart met het verzamelen van plastic doppen van (gebruikte) melkpakken en overige producten. Per kilo ingezamelde doppen ontvangt KNGF (Koninklijke Nederlands Geleidehonden Fonds) een vergoeding die zij besteden aan het opleiden van hulphonden. Bovendien belanden de doppen niet bij het afval en worden deze volledig hergebruikt.



21 KVK-teams

zetten zich in 2023 in voor vrijwilligerswerk via NL Cares

6.5 Besturing (governance)

KVK is een zelfstandig bestuursorgaan. We hebben een landelijke sturing, gekoppeld aan regionale binding met inhoudelijke inbreng van onze adviesraden. De leden van de Raad van Bestuur zijn collectief verantwoordelijk voor het bestuur van KVK en de algemene gang van zaken van de organisatie.

Organisatie-inrichting

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het integrale beleid, de kaders en sturing van KVK én voor alle activiteiten door KVK-medewerkers. De Raad van Bestuur geeft richting aan de ontwikkeling van beleid en vast te stellen kaders, waaraan de uitvoering wordt getoetst. De directie is verantwoordelijk voor het behalen van KVK-doelen en -resultaten, die zijn vastgesteld vanuit integraal beleid en bijbehorende kaders. De directie werkt op basis van mandaat bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid in een toegewezen afdeling. KVK kent een besturingsgids waar nadere informatie staat over de besturing, planning- & controlecyclus, de besluitvorming, overlegstructuur en verdeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Bestuursreglement en gedragscode

In een bestuursreglement zijn regels gesteld omtrent de taken, bevoegdheden en werkwijze van de raad van bestuur. KVK volgt in de verslaglegging de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners 2015 niet letterlijk, maar onderschrijft de principes uit de code en past deze toe. Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt een gedragscode. In 2023 zijn het bestuursreglement en gedragscode volledig herzien. EKZ heeft goedkeuring verleend aan deze nieuwe documenten. Naast publicatie in de Staatscourant zijn de documenten terug te vinden op KVK.nl.

Portefeuilleverdeling

De Raad van Bestuur heeft zijn taakvelden en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden vastgelegd in een portefeuilleverdeling. Vanwege een aanpassing van de organisatie is de portefeuilleverdeling in 2023 herzien. Naast publicatie in de Staatscourant is deze portefeuilleverdeling op KVK.nl geplaatst.

Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. De leden zijn voor vier jaar benoemd en zijn tweemaal herbenoembaar voor eenzelfde periode. In 2023 was de samenstelling als volgt:

Naam	Functie	Nevenfuncties	Datum aantreden
G. Prins (v)	Voorzitter KVK	<ul style="list-style-type: none">• Lid Eerste Kamer• Lid RvC Tigris Care (CSU Cleaning en T-Zorg)• Lid RvC CZ Zorgverzekeringen• Lid RvA Centraal Administratie Kantoor (CAK)	1 april 2021
R.E. Engering (m)	Lid KVK	<ul style="list-style-type: none">• Lid RvT Stichting Kempenhaege• Lid van het dagelijkse bestuur Manifestgroep• Voorzitter Bestuur Stichting Theaters Diligentia & Pepijn* <p>*(afgetreden per 31-12-2023)</p>	1 april 2019 Herbenoeming per 1 april 2023

Nevenfuncties

Alle nevenfuncties van bestuurders zijn gemeld bij EZK. Het ministerie heeft ingestemd met de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur.

Samenstelling Centrale Raad

De Centrale Raad bestaat uit acht personen. In 2023 was de samenstelling als volgt:

G.F. Kaanen (m)	Metaalunie	Oud-bestuurder
G. van der Meulen (m) (voorzitter)	FNV	Bestuurder
W.T.G. Bens (m)	LTO	Bestuurder
P.E. H. Hoogstraaten (v)	Vakcentrum	Directeur
F.R. Castelein (m)	De Unie	Bestuursvoorzitter
C.J.M. Dijkhuizen (v) (vice-voorzitter)	Tilburg University	Bijzonder Hoogleraar 'Duurzame inzetbaarheid van Ondernemers'
R.C. Brave (m)	Entelligence B.V.	CEO
M.L. ten Ham (v)	Thuiswinkel.org	Algemeen directeur

De leden van de Centrale Raad worden benoemd voor een periode van vier jaar en zijn eenmaal herbenoembaar voor vier jaar.

Vergaderingen

Nadat in 2022 de herijking van de Centrale Raad heeft plaatsgevonden, is per 1 januari 2023 de nieuwe Centrale Raad benoemd. Met minder leden en meer actuele onderwerpen op de agenda, wil KVK de impact van de Centrale Raad vergroten. Tijdens de eerste vergadering is de voorzitter uit het midden gekozen en is het reglement vastgesteld. De Centrale Raad is vervolgens uitgebreid meegenomen in de KVK-organisatie tijdens een introductie door de Raad van Bestuur. In de twee daaropvolgende vergaderingen is de Datavisie besproken, met name de impact die dit beleidstraject heeft op de ondernemer. Er is advies uitgebracht over het KVK-jaarplan 2024 en is er uitgebreid stilgestaan bij de actieagenda waarover de Centrale Raad ook een schriftelijk advies heeft uitgebracht. Voor de Centrale Raad is een reglement opgesteld. Dit reglement staat op [KVK.nl](https://www.kvk.nl).



Raad van Advies

De Raad van Advies bestaat uit drie personen. In 2023 was de samenstelling als volgt:

Naam	Functie	Nevenfuncties	Datum aantreden
R. Becker (m)	Voorzitter Raad van Advies	<ul style="list-style-type: none">• Niet-uitvoerend bestuurder ABP• Non-executive Director AXA UK• Voorzitter Adviesraad Agentschap van de Generale Thesaurie ministerie van Financiën• Member Independent External Oversight Advisory Committee World Health Organization	1 juni 2022
M. Crooijmans (v)	Lid Raad van Advies	<ul style="list-style-type: none">• Eigenaar Blue Apple Consultancy• Lid managementteam Marketing van Kennedy Van der Laan• Vice-voorzitter RvT Dutch Design Foundation• Voorzitter VvE Sporenburg XXI	1 oktober 2022
R. Steenvoorden (m)	Lid Raad van Advies	<ul style="list-style-type: none">• Lid RvB UWV (per 1 oktober 2023)• RvA Nextview• Lid Digital Advisory Board NPM Capital• Lid Gemeente Amsterdam Digitale Transformatie Klankbordgroep• Trainer DNC Commissarissen opleiding	1 oktober 2022 (afgetreden per 1 oktober 2023)

Voor de Raad van Advies is in 2023 een reglement opgesteld dat terug te vinden is op [KVK.nl](https://www.kvk.nl). In het reglement is terug te lezen dat de Raad van Advies zodanig is samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, van de Raad van Bestuur en van welk deelbelang dan ook. De heer Steenvoorden is toegetreden tot het bestuur van UWV. Om de schijn van mogelijke belangenverstrenging te voorkomen, is in goed onderling overleg besloten om het lidmaatschap van de heer Steenvoorden per 1 oktober 2023 te beëindigen. De Raad van Advies is in het laatste kwartaal van 2023 gestart met de werving en selectie van een nieuw lid. De werving is 1 februari 2024 afgerond.

Adviesvergaderingen

Na het constituerend beraad eind 2022, is de Raad van Advies in 2023 daadwerkelijk van start gegaan. Er zijn werkbezoeken afgelegd aan de Frontoffice, Ondernemersadviseurs en de Obeya om de organisatie en haar werkzaamheden te leren kennen. In de vier vergaderingen vonden er kennismakingen plaats met verschillende directeuren en hun werkzaamheden. Tijdens de vergaderingen zijn naast het KVK Jaarverslag 2022 en het KVK-jaarplan 2024, diverse actuele onderwerpen besproken. Onder meer de Datavisie en de interne en externe impact hiervan in de komende jaren is langsgesproken. Er is stilgestaan bij het strategisch huisvestingsbeleid waarmee KVK een toekomstbestendige huisvesting realiseert aan de hand van een programma van eisen en het interieurstijlhandboek. De in 2023 ontwikkelde klantcontactstrategie is besproken en hoe deze bijdraagt aan de verbetering van de dienstverlening van KVK. Ook is het steeds grotere belang van cyberveiligheid – waaronder de NIS2-richtlijn voor versterking cyberveiligheid binnen de EU – en de toenemende risico's besproken; met aandacht voor IT-continuïteit en IT-veiligheid. Met de kennis en kunde die de Raad van Advies in huis heeft, zijn er meerdere waardevolle adviezen gegeven en overgenomen.

6.6 Informatiehuishouding (totstandkoming beleidsinformatie)

KVK werkt met een gestructureerde planning- & 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, EZK, 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 -verslag)



6.7 Openbaarheidsparagraaf

De Wet open overheid (Woo) regelt het recht op toegang tot informatie van de overheid. Hieronder gaan wij in op onze resultaten op het gebied van actieve en passieve openbaarmaking. En het duidelijk en zichtbaar verbeteren van de informatiehuishouding. Ook in 2023 zette KVK zich hiervoor in via het programma Open op Orde.

Actieve en passieve openbaarmaking

Vanwege de verplichtingen vanuit de Woo maakte KVK in 2023 de eerste informatiecategorieën actief openbaar. Dat deed KVK via haar website, het Register van Overheidsorganisaties (ROO) en de Woo-index. Het betreft informatie over de KVK-organisatie en haar werkwijze en de KVK-bereikbaarheidsgegevens. Documenten als KVK-jaarplannen en KVK-jaarverslagen zijn gepubliceerd op [KVK.nl](https://www.kvk.nl), evenals meerdere door KVK gesloten convenanten. Burgers hebben daarnaast duidelijke toegang tot algemene informatie rondom Woo-verzoeken via [KVK.nl](https://www.kvk.nl).

Voor de passieve openbaarmaking verfijnde KVK de uitvoeringsregels en zijn de betrokken medewerkers daarover geïnformeerd. Voor meer informatie over het afhandelen van Woo-verzoeken verwijzen wij naar de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR).

Specifieke informatiehuishoudingprojecten

In 2023 heeft KVK zorggedragen voor het structureel archiveren van al het interne en externe e-mailverkeer. Ook publiceert en archiveert KVK haar website dagelijks op [Archiefweb](https://www.archiefweb.nl). Het beleid voor de omgang met appberichten is in 2023 afgerond en de pilot voor het gebruik van SharePoint als archiefomgeving was succesvol. Er zijn duidelijke interne richtlijnen over

de omgang met informatie geschreven. Die richtlijnen zijn gedeeld met de interne organisatie. Voor de informatiehuishouding is daarnaast een ontwerp voor de interne governance en werving van adviseurs gemaakt.

KVK nam ook in 2023 actief deel aan diverse rijksbrede bestuurlijke overleggen en werkgroepen. Dit met het oog op een nationale implementatie van de Woo en uniforme rijksprioriteiten.



FINANCIËN EN BEHEERSING VAN RISICO'S

7.1 Onze financiën

Resultaatontwikkeling

Het nettoresultaat over 2023 komt uit op 3,8 miljoen euro negatief. Dit is positiever dan begroot. In de begroting 2023 was geen rekening gehouden met een additionele loon- en prijsbijstelling van de Rijksbijdrage. Echter de afnamevermindering van Handelsregisterinformatieproducten heeft zich in 2023 juist meer gematerialiseerd dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Verder zijn de kosten lager, met name omdat in 2023 minder gebruik is gemaakt van uitzendkrachten en ingeleend personeel. In de jaarrekening is een nadere toelichting opgenomen voor de afwijkingen per post.

Toestand op balansdatum, ontwikkeling vermogenspositie en continuïteit

Het eigen vermogen bedraagt 55,5 miljoen euro ultimo 2023. Het negatieve resultaat over 2023 is ten laste van de algemene reserve gebracht. In het kader van de strategie KVK'25 verwachten wij in 2024 belangrijke stappen te zetten in de verdere digitalisering van onze dienstverlening. Dit vergt investeringen en aanpassingen in de organisatie die aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Daarnaast worden wij geconfronteerd met toenemende kosten als gevolg van nieuwe wetgeving zoals de komst van open data (vanaf 2025) en toenemende eisen met betrekking tot informatiebeveiliging. Voor 2023 wordt uitgegaan van een begroting met een negatief operationeel resultaat van 24,4 miljoen euro. De drukende effecten die dit heeft op de solvabiliteit en liquiditeit kunnen worden opgevangen vanuit de financiële positie die KVK op dit moment heeft. Daarnaast worden er gesprekken gevoerd met EZK over aangepaste financiering in de toekomst.

7.2 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:

1. De mate waarin strategische, operationele en financiële doelstellingen worden gerealiseerd.
2. De betrouwbaarheid van de externe en interne financiële verslaglegging.
3. Het handelen in overeenstemming met van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Beschrijving risicoprofiel

Het risicoprofiel, het overzicht van de belangrijkste strategische en operationele risico's, is opgenomen in het onderdeel 'beheersing van risico's' in dit verslag.

Beperkingen

Aan een intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn samenhangende beperkingen verbonden. Het systeem kan daarom 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 en de adequate werking in het verslagjaar 2023 van het interne risicobeheersings- en controlesysteem geëvalueerd. De effectiviteit van de belangrijkste beheersingsmaatregelen binnen het Internal Control Framework zijn in 2023 op opzet en bestaan getoetst. Het grootste deel van deze maatregelen is op werking getest. De doorgevoerde en geplande verbeteringen in de interne risicobeheersing zijn besproken met stakeholders.



7.3 Beheersing van risico's

Risicomanagement

KVK vergroot haar effectiviteit door vooruit te denken en bewuste keuzes te maken. Risicomanagement is dan ook het tijdig en doelgericht durven omgaan met risico's inclusief het bepalen van een passende strategie. Het draagt bij aan het realiseren van onze doelstellingen. Niet alle risico's moeten worden gematigd tot het laagste niveau, maar moeten passen binnen de risicobereidheid. Soms moet daarbij een balans gevonden worden tussen tegenstrijdige risico-aspecten. Tegelijkertijd wordt gestuurd op de opvolging van gekozen beheersmaatregelen, zodat risico's ook daadwerkelijk worden verlaagd.

Risicomanagementsysteem

Het risicomanagement is ingericht volgens de COSO-principes voor Enterprise Risk Management en het Three Lines Model. De inrichting van risicomanagement sluit daarmee aan op de agile-besturingsfilosofie en de inrichting van de organisatie. Risico's worden op basis van impact en kans van optreden geprioriteerd, waarvoor kwantitatieve en kwalitatieve criteria zijn vastgelegd. Dit in relatie tot onze gematigde risicobereidheid. We streven ernaar om de risico's die onze doelstellingen kunnen bedreigen, proactief te identificeren en te beheersen. Hierbij volgen we externe kaders en toezicht.

Belangrijke operationele risico's en beheersmaatregelen zijn ondergebracht in ons Internal Control Framework. Jaarlijks wordt dit framework geactualiseerd. De effectiviteit van beheersingsmaatregelen wordt getoetst op opzet, bestaan en werking door Finance & Control, waarna de afdeling Audit hier

een review op uitvoert. Het Internal Control Framework vormt de basis voor de In Control Verantwoording. Over de analyse van frauderisico's, de genomen maatregelen en de uitkomsten van de toetsing op effectiviteit hiervan rapporteren we apart.

Risico's en beheersmaatregelen

In 2023 zijn onderstaande risico's als belangrijkste aangemerkt. Dit zijn ook in 2024 belangrijke thema's en krijgen dan ook continue aandacht.

Risicogebied	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
Open data en privacy	Maatschappelijk gezien neemt het belang van privacy steeds verder toe. Vanuit privacy-optiek is er een spanningsveld tussen het verplicht verstrekken van informatie versus de privacy van de ondernemer. Veranderingen in wet -en regelgeving hieromtrent vragen om aanpassingen in de uitvoeringsorganisatie. Ook is de impact van mogelijke datalekken op de ondernemer en het imago van KVK groot.	<ul style="list-style-type: none"> • Privacyrisico's voor ingeschrevenen in de registers • Reputatieschade, claims en/of boetes • Misbruik van derden van door KVK beschikbaar gestelde gegevens • Verlies van inkomsten en hogere kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • In samenwerking met het EZK en overige stakeholders ontwikkelen van een nieuwe Datavisie • Uitwerking van de Datavisie naar Datastrategie met daarbij aandacht voor de onderwerpen dataleveringen, poortwachtersrol, financiering en rechtszekerheid • Privacyrisico's zijn onderdeel van de continue awareness-trainingen voor medewerkers
Realiseren klantwaarde	Groei in klantwaarde vraagt om verdere digitalisering van onze dienstverlening ondersteund door nieuwe IT-oplossingen. Het risico bestaat dat er onvoldoende klantwaarde wordt ontwikkeld waarbij de aanwezig legacy een beperkende factor kan zijn.	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte en/of trage groei in klantwaarde en kwaliteit dienstverlening voor de ondernemer • Klantverlies of verminderd bereik 	<ul style="list-style-type: none"> • Continue meting herkenbaarheid KVK bij stakeholders • Agile werken in de gehele organisatie • Veel aandacht voor prioritering, voortgang en focus op belangrijke initiatieven • Zorgdragen voor een continu bewustzijn voor klantwaarde (onder andere onderdeel maken van agile ceremonies)
Realisatie van Initiatieven	Van belang is dat realisatie van initiatieven snel en voorspelbaar plaatsvindt om zo goede en tijdig klantwaarde te genereren. Veel initiatieven, ook als gevolg van veranderende en nieuwe wetgevingen, vraagt om een adequaat prioriteringsproces.	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte en/of trage groei in klantwaarde en kwaliteit dienstverlening voor de ondernemer • Niet tijdig voldoen aan nieuwe wetgeving • Klantverlies of verminderd bereik 	<ul style="list-style-type: none"> • Agile werken in de gehele organisatie • Veel aandacht voor prioritering, voortgang, onderlinge afhankelijkheden en focus op belangrijke initiatieven • Zorgdragen voor een continu bewustzijn voor klantwaarde (onder andere onderdeel maken van agile-ceremonies)

Risicogebied	Toelichting	Mogelijke impact	Maatregelen
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 bescherming van de privacy.	<ul style="list-style-type: none"> • Misbruik, manipulatie of diefstal van data • Datalekken • Reputatieschade, claims en/of boetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificering op basis van ISO27001 • Aanwezigheid van een Security Operations Center • Continue security awareness-trainingen voor medewerkers • Aanwezigheid, periodieke actualisatie en testen van een scala aan digitale en fysieke beveiligingsmaatregelen
Continuïteit dienstverlening	Gezien onze vitale dienstverlening is de continuïteit van onze dienstverlening essentieel. Onze huidige IT-infrastructuur vergt de nodige investeringen om deze continuïteit verder te borgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuïteit van de dienstverlening met gevolgen voor klanten • Reputatieschade 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringen in ICT-infrastructuur (onder andere IT-continuïteit-programma) • Verder uniformeren procesbeschrijvingen en inventariseren IT-afhankelijkheden in de organisatie • Uitbreiding Business Continuity capaciteit en verhogen awareness over dit onderwerp
Borging van kennis	Op diverse plaatsen in de organisatie is kennis beperkt geborgd met name als gevolg van specialistische kennis bij specifieke medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> • Bij uitval of uitdienst van specialisten ontbreekt directe kennis van systemen; • Incidenten kunnen minder snel worden opgelost dan wenselijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische personeelsplanning • Inventarisatie specialistische kennis • Meester-Gezel pilot

7.4 Doelmatigheid en rechtmatigheid

Doelmatigheid

KVK hanteert richtlijnen als het gaat om de doelmatigheid van uitgaven, waarbij wordt getoetst of deze passen binnen de doelstellingen van KVK, zoals vastgelegd in het jaarplan, de begroting en afdelingsplannen. Als materiële uitgaven niet passen binnen de oorspronkelijk vastgestelde kaders van het jaarplan, dan moet de Raad van Bestuur dit vooraf goedkeuren.

Rechtmatigheid

Onder rechtmatigheid wordt begrepen dat baten, lasten en balansmutaties tot stand zijn gekomen in overeenstemming met de volgende wet- en regelgeving: Artikel 44 van de Wet op de Kamer van Koophandel, afdeling 2 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, afdeling Europese staatsteunregels 2012/21/EU artikel 9, mededingingswet, nationale en Europese aanbestedingsrichtlijnen. Dit betekent onder andere 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 2023 is 99,7 procent van de inkopen 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 0,9 miljoen euro aan lasten is niet volgens de geldende regels ingekocht. Het betreft in totaal dertien dossiers. KVK voldoet ruim aan de geldende norm, die uitgaat van een maximale afwijking van 2 procent.





8

JAARREKENING 2023

8.1 Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2023	31-12-2022
in € '000		
1. Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	6.733	7.872
Installaties	1.083	1.341
Overige vaste bedrijfsmiddelen	9.944	6.309
	17.760	15.522
2. Vlottende activa		
Handelsdebiteuren	11.044	9.549
Overige vorderingen en overlopende activa	17.424	15.471
	28.468	25.020
3. Liquide middelen	107.420	117.605
Totaal activa	153.648	158.147

PASSIVA	31-12-2023	31-12-2022
in € '000		
4. Eigen vermogen		
Algemene reserve	51.551	56.252
Bestemmingsreserve Transitie	3.996	3.093
	55.547	59.345
5. Voorzieningen		
Personele voorzieningen	43.985	53.361
	43.985	53.361
6. Kortlopende schulden en overlopende passiva		
Kortlopende schulden	25.013	25.116
Overlopende passiva	29.103	20.325
	54.116	45.441
Totaal passiva	153.648	158.147

8.2 Resultatenrekening 2023

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
A. Opbrengsten uit overheidsbijdragen	156.932	163.011	151.198
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	114.091	103.919	99.767
Bedrijfsopbrengsten	271.023	266.930	250.965
C. Lonen en salarissen	106.615	110.421	91.604
D. Sociale lasten en overige personeelskosten	40.472	42.144	35.533
E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	59.054	46.958	56.059
F. Afschrijving op materiële vaste activa	5.142	4.196	4.445
G. Overige bedrijfskosten	70.260	69.616	66.079
Bedrijfslasten	281.543	273.335	253.720
Bedrijfsresultaat	-10.520	-6.405	-2.755
H. Financieel resultaat	0	2.607	472
Nettoresultaat	-10.520	-3.798	-2.283

Het nettoresultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat en transitieresultaat.
In onderstaande tabel wordt zichtbaar gemaakt hoe het regulier resultaat en het transitieresultaat zijn opgebouwd:

in € '000	Begroting Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2022	Begroting Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2022
A. Overheidsbijdragen	156.932	163.011	151.198	0	0	0
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	113.491	103.582	99.118	600	337	649
Bedrijfsopbrengsten	270.423	266.593	250.316	600	337	649
C. Lonen en salarissen	106.454	110.110	91.234	161	311	370
D. Sociale lasten en overig	40.281	40.734	36.155	191	1.410	-622
E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	58.295	46.350	55.325	759	608	734
F. Afschrijving op mva	5.142	4.196	4.445	0	0	0
G. Overige bedrijfskosten	70.180	69.472	65.892	80	144	187
Bedrijfslasten	280.352	270.862	253.051	1.191	2.473	669
Bedrijfsresultaat	-9.929	-4.269	-2.735	-591	-2.136	-20
H. Financieel resultaat	0	2.607	472	0	0	0
Nettoresultaat	-9.929	-1.662	-2.263	-591	-2.136	-20

8.3 Kasstroomoverzicht

in € '000	Ref.	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
Bedrijfsresultaat		-6.405	-2.755
Afschrijvingen	8.5.1	4.195	4.445
Vorzieningen:	8.5.5		
• dotaties		4.353	1.655
• onttrekking		-11.534	-11.551
• vrijval/instroom/uitstroom		-2.195	-1.237
Mutatie vorderingen	8.5.2	-3.448	-4.069
Mutatie kortlopende schulden	8.5.6	8.675	3.501
Kasstroom uit operationele activiteiten		-6.359	-10.011
Investerings in materiële vaste activa	8.5.1	-7.014	-2.475
Desinvesteringen in materiële vaste activa	8.5.1	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.014	-2.475
Rentebaten	8.6	3.188	472
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		3.188	472
Netto-kasstroom		-10.185	-12.014
Overzicht liquide middelen	8.5.3		
Stand per 1 januari		117.605	129.619
Mutatie liquide middelen		-10.185	-12.014
(netto-kasstroom uit kasstroomoverzicht)			
Stand liquide middelen per 31 december		107.420	117.605

8.4 Algemene toelichting bij de jaarrekening

8.4.1 Algemene informatie

Vestigingsadres

De Kamer van Koophandel (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.

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. Als 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.

8.4.2 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 topinkomens (WNT) en hiermee wordt voldaan aan Titel 9 Boek 2 BW. Alle bedragen zijn (voor zover niet anders aangegeven) uitgedrukt in 1.000 euro.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld met de continuïteitsveronderstelling. KVK heeft een positief Eigen vermogen ultimo 2023 van 55,5 miljoen euro. Voor 2024 is een begroting opgesteld inclusief de voorbereidingskosten van de Datavisie met een negatief operationeel resultaat van 24,4 miljoen euro.

Voor de jaren daarna wordt KVK eveneens geconfronteerd met tekorten. Hierover voert KVK sinds medio 2022 constructieve gesprekken met EZK. Er is een nieuw financieringsarrangement voor de toekomst noodzakelijk omdat onwenselijk is dat KVK de financiële buffer verbruikt. De Raad van Bestuur gaat uit van een goede uitkomst. Voor de korte termijn zijn de drukkende effecten van de begroting 2024 op solvabiliteit en liquiditeit op te vangen vanuit de financiële positie van KVK.

Resultatenrekening

In de resultatenrekening wordt een vergelijking gemaakt tussen de realisatie en de door de minister van EZK goedgekeurde begroting. Hier is voor gekozen omdat de jaarrekening van KVK gericht is op verantwoording, waarbij ook wordt vergeleken met de begroting. Binnen de opgenomen begrote cijfers zijn enkele reclassificaties verwerkt. Deze hebben geen effect op de totale kosten of het resultaat. 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 door interest worden opgenomen onder kasstroom uit financieringsactiviteiten. 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.

8.4.3 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 apart 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 5.000 euro.

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van lineaire afschrijvingen over de geschatte levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingspercentages zijn:

- Bouwkundige aanpassingen 10%
- Installaties 10%
- Computerapparatuur en software 20%-33%
- Vervoermiddelen 33%
- Overige vaste bedrijfsmiddelen 10%-20%

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, corporate accounts en afnemers van ATA-Carnets hebben geen of nauwelijks incassorisico en daarom wordt het niet nodig geacht hiervoor een voorziening aan te houden. Voor vorderingen op de overige debiteurengroepen geldt dat zij voor 100 procent worden voorzien als ze ouder dan 180 dagen zijn.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf 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. Daarbij is het waarschijnlijk dat een uitstroom van middelen nodig is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Als de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt. In de voorzieningen zijn toekomstige salarisstijgingen voorzien. KVK vooronderstelt dat de disconteringsvoet en de verwachte salarisstijging ongeveer in evenwicht zijn. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde als de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

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 2023 evenals eind 2022 gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- Op persoonsniveau is een inschatting/classificatie gemaakt naar de volgende categorieën:
 - Classificatie 1: vertrek binnen twee jaar
 - Classificatie 2: vertrek tussen twee en vierjaar
 - Classificatie 3: onbemiddelbaar
- De inhoudelijke classificatie is gemaakt door het Employabilitycenter 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- en pensioenlasten over de verwachte periode dat de medewerker nog in dienst blijft van KVK voorzien.

Voorziening jubileumuitkeringen

Bij de berekening van de voorziening jubileumuitkeringen wordt onder meer rekening gehouden met de salariskosten, levensverwachting, blijfkans en nu bekende pensioenleeftijd.

Seniorenverlof (voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS))

In de jaarrekening staat een aparte voorziening 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 door 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.

8.4.4 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 al tot ontvangsten of uitgaven hebben geleid. Baten worden pas verantwoord als 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). Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de resultatenrekening verwerkt.

Personeelsbeloningen

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.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Afschrijving

start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

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 ontvangsten 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 door 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 is. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Als 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

In het kader van de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen valt KVK sinds 2016 voor de vennootschapsbelasting onder hetzelfde regime als private ondernemingen. KVK beoordeelt haar activiteiten periodiek in het licht van deze wetgeving en heeft hierover regelmatig overleg met de Belastingdienst. De huidige inschatting is dat bij KVK geen Vpb-heffing 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 128.810 euro

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

De beleidsdekkingsgraad en grondslag van het ABP over 2023:

- Beleidsdekkingsgraad: 113,9% (31 december 2023)
- Actuele dekkingsgraad: 110,5% (31 december 2023)
- Grondslag: actuele markttrente

Als de beleidsdekkingsgraad van ABP zich bevindt onder de vereiste beleidsdekkingsgraad van 126 procent 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 tien jaar. Als het pensioenfonds verwacht dat het niet lukt om binnen tien jaar de minimaal vereiste beleidsdekkingsgraad van 126 procent te halen, dan moeten de pensioenen worden verlaagd. Als de beleidsdekkingsgraad zes jaareindes lager is dan 104,2 procent en de actuele dekkingsgraad is op het laatste meetmoment ook onder 104,2 procent, dan moeten de pensioenen ook worden verlaagd.

KVK heeft geen verplichting om in geval de (beleids)dekkingsgraad zich onder de vereiste (beleids)dekkingsgraad bevindt tekorten aan te vullen. Wel kan dit in latere jaren leiden tot een premieverhoging.

8.5 Toelichting op de balans

8.5.1 Materiële vaste activa

in € '000	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Installaties	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	12.142	1.647	25.988	39.777
Cumulatieve waardeverminderingen/afschrijvingen	-4.270	-306	-19.679	-24.255
Boekwaarde per 1 januari 2023	7.872	1.341	6.309	15.522
Mutaties				
Investeringen	551	0	6.464	7.015
Desinvesteringen	-817	-169	-158	-1.144
Afschrijvingen	-1.236	-165	-2.795	-4.196
Waardevermindering	0	0	0	0
Afschrijvingen desinvesteringen	363	76	124	563
Saldo mutaties	-1.139	-258	3.635	2.238
Stand per 31 december 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	11.876	1.478	32.294	45.648
Cumulatieve waardeverminderingen/afschrijvingen	-5.143	-395	-22.350	-27.888
Boekwaarde per 31 december 2023	6.733	1.083	9.944	17.760

Investeringsen

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen betreffen met name de verbouwing voor het Ondernemersplein Amsterdam. De investeringen in overige vaste bedrijfsmiddelen betreffen hoofdzakelijk investeringen in IT-hardware inzake het programma IT Continuïteit (ITCM).

8.5.2 Vlottende activa

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Handelsdebiteuren		
Openstaande posten	11.225	9.660
Voorziening debiteuren	-181	-111
	11.044	9.549

De debiteuren worden opgenomen tegen de reële waarde. De reële waarde van de debiteuren benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de debiteuren en omdat daar waar nodig een voorziening voor oninbaarheid is gevormd. Hierbij wordt, met uitzondering van de debiteurengroepen overheden, huurders, corporate accounts en afnemers van ATA-Carnets, een voorziening getroffen voor niet betaalde facturen ouder dan 180 dagen. De debiteuren hebben een looptijd korter dan een jaar.

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Overige vorderingen en overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	12.934	12.377
Nog te factureren opbrengsten en subsidies	3.497	2.657
Te ontvangen rente	983	432
Overige vorderingen en overlopende activa	10	5
	17.424	15.471

De overige vorderingen en overlopende activa hebben voor 14,9 miljoen euro een looptijd korter dan een jaar. Het gedeelte met een looptijd langer dan een jaar betreft 2,5 miljoen euro en betreft vooruitbetaalde licentiekosten.

8.5.3 Liquide middelen

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Liquide middelen		
Banken	107.420	82.605
Deposito's	0	35.000
	107.420	117.605

De liquide middelen bedragen ultimo 2023 107,4 miljoen euro. De mutatie liquide middelen ad 10,2 miljoen euro negatief wordt veroorzaakt door een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten (6,4 miljoen euro), een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten (7,0 miljoen euro) en een positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten (3,2 miljoen euro). Zie het kasstroomoverzicht in [paragraaf 8.3](#). Ultimo 2023 zijn er geen deposito's. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van KVK.

8.5.4 Eigen vermogen

in € '000	Algemene reserve	Bestemmingsreserve Transitie	Totaal
Stand per 1 januari 2022	55.497	6.131	61.628
Resultaat boekjaar	-2.283	0	-2.283
Dotatie/Onttrekking Bestemmingsreserve	3.038	-3.038	0
Stand per 31 december 2022	56.252	3.093	59.345

in € '000	Algemene reserve	Bestemmingsreserve Transitie	Totaal
Stand per 1 januari 2023	56.252	3.093	59.345
Resultaat boekjaar	-3.798	0	-3.798
Dotatie/Onttrekking Bestemmingsreserve	-903	903	0
Stand per 31 december 2023	51.551	3.996	55.547

KVK is een organisatie waar in de afgelopen jaren grote veranderingen zijn doorgevoerd. Vanuit positieve resultaten is een Bestemmingsreserve Transitie gevormd. De hoogte van de bestemmingsreserve wordt jaarlijks vastgesteld op basis van de benodigde transitiekosten voor de komende vier jaar. Vervolgens wordt een dotatie of onttrekking gedaan vanuit de algemene reserve. Het saldo van de bestemmingsreserve bedraagt per 31 december 2023 4 miljoen euro. Voor 2023 is een dotatie aan de bestemmingsreserve van 0,9 miljoen euro ten laste van de algemene reserve verwerkt.

Het negatief resultaat over 2023 ad 3,8 miljoen euro is ten laste van de algemene reserve gebracht.

8.5.5 Voorzieningen

KVK heeft in het verleden enkele reorganisaties doorgevoerd en stimuleringsmaatregelen genomen. Hiervoor zijn verschillende voorzieningen opgenomen. 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 ook een kortlopend deel kennen, is dit in de toelichting op de betreffende voorziening vermeld.

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Personele voorzieningen		
SFB/Vertrek 2014-2015/Digitalisering	12.002	6.872
Vertrekstimulering en salarissuppletie	16.795	29.325
Reistijdcompensatie	0	148
Jubileumuitkeringen	2.675	2.408
Voorziening ZKV/WGA	1.945	1.978
Voorziening (B)WW/art 38 ARAR	2.888	4.298
Voorziening PAS	7.680	8.332
Stand per 31 december	43.985	53.361

Hieronder wordt het verloop per voorziening weergegeven:

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening SFB/vertrek 2014-2015/Digitalisering		
Stand per 1 januari	6.872	17.560
Dotaties	1.706	0
Onttrekkingen	-2.070	-2.719
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-740	-4.755
Instroom	6.304	2.800
Vrijval	-70	-6.014
Stand per 31 december	12.002	6.872

De onttrekkingen in 2023 van 2,1 miljoen euro betreffen 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 2023.

Daarnaast heeft een onttrekking in het kader van uitstroom naar ander werk plaatsgevonden van 0,7 miljoen euro. Dit betreft zeven medewerkers. Met deze medewerkers is een vaststellingsovereenkomst gesloten. De verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten zijn onderdeel van de instroom in de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie.

De instroom in 2023 van 6,3 miljoen euro heeft betrekking op 51 medewerkers. Het aantal medewerkers waarvoor een voorziening is getroffen bedraagt 67 (56,7 fte) per 31 december 2023. De dotatie ad 1,7 miljoen euro heeft betrekking op herrekeningen van bestaande verplichtingen op basis van de meest recente salarisgegevens en ook naar de verwachte AOW-leeftijd van betrokkenen. De stand per 31 december 2023 bestaat voor 7,4 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 4,6 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie		
Stand per 1 januari	29.325	27.588
Dotaties	1.407	907
Onttrekkingen	-5.485	-4.471
Instream vaststellingsovereenkomsten	1.385	6.531
Overboeking	-890	1.265
Vrijval	-8.947	-2.495
Stand per 31 december	16.795	29.325

De voorziening betreft de verplichting per eind 2023 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 1,4 miljoen euro heeft betrekking op herrekeningen van bestaande verplichtingen op basis van de meest recente salarisgegevens en naar de verwachte AOW-leeftijd van betrokkenen. De onttrekkingen in 2023 ad 5,5 miljoen euro 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 2023.

Er heeft een toevoeging van 1,4 miljoen euro plaatsgevonden welke onder andere verband houdt met uitstroom uit de SFB-voorziening/Vertrek 2014-2015/Digitalisering. Daarnaast heeft er een overboeking naar de overlopende passiva plaatsgevonden door de afkoop van suppleties van 0,9 miljoen euro. De vrijval van 8,9 miljoen euro ontstaat doordat suppleties aan ex-medewerkers zijn verlaagd, deels omdat zij door veranderde omstandigheden minder aanspraken hebben, en deels door afkoop van suppleties. Het aantal medewerkers opgenomen in de voorziening bedraagt 143 per 31 december 2023.

De stand per 31 december 2023 bestaat voor 13 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 3,8 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening Reistijdcompensatie		
Stand per 1 januari	148	328
Dotaties	0	14
Onttrekkingen	0	-14
Vrijval	-148	-180
Stand per 31 december	0	148

De voorziening Reistijdcompensatie betreft de waarde van compensatie in tijd voor medewerkers die als gevolg van een gewijzigde standplaats een langere reistijd hebben. Gezien de geringe omvang van de verplichtingen alsmede en het feit dat veelal wordt gekozen deze compensatie in tijd voor tijd op te nemen maakt dat een separatievoorziening niet meer noodzakelijk is.

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening jubileumuitkeringen		
Stand per 1 januari	2.408	2.777
Dotaties	648	449
Onttrekkingen	-381	-818
Stand per 31 december	2.675	2.408

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

De stand per 31 december 2023 bestaat voor 2,6 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 0,1 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening ZKV/WGA		
Stand per 1 januari	1.978	2.270
Dotaties	5	36
Onttrekkingen	-301	-187
Instroom	683	354
Vrijval	-420	-495
Stand per 31 december	1.945	1.978

De voorziening ZKV/WGA bestaat voor een bedrag van 1,8 miljoen euro uit WGA-verplichtingen. Gedurende het jaar muteert deze voorziening als KVK beschikkingen ontvangt van het UWV over nieuwe WGA-gevallen dan wel herstelmeldingen wanneer medewerkers de werkzaamheden hervatten. De uitkeringsverplichtingen voortkomend uit de wet 'Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten' (WGA) worden periodiek door het UWV per arbeidsongeschikt geraakte werknemer (beslissing gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na twee jaar ziekte) in rekening gebracht. De maximale uitkeringsduur voor rekening van de werkgever bedraagt tien jaar. De voorziening ZKV/WGA per ultimo 2023 heeft daarnaast betrekking op verplichtingen aan gepensioneerde medewerkers van drie rechtsvoorgangers van de huidige KVK ter compensatie van gemaakte kosten voor verzekering van ziektekosten (ZKV) 0,1 miljoen euro.

De stand per 31 december 2023 bestaat voor 1,6 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 0,3 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening (B)WW/art 38 ARAR		
Stand per 1 januari	4.298	5.700
Dotaties	144	100
Onttrekkingen	-1.806	-1.745
Uitstroom	0	-70
Instroom	991	1.116
Vrijval	-739	-803
Stand per 31 december	2.888	4.298

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. Eind 2023 is de verplichting inzake (B)WW 2,8 miljoen euro voor 35 personen.

De stand per 31 december 2023 bestaat voor 1,5 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 1,4 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Voorziening PAS		
Stand per 1 januari	8.332	7.035
Dotatie	443	149
Onttrekkingen	-1.491	-1.587
Uitstroom	-1.023	-512
Instroom	1.419	3.247
Stand per 31 december	7.680	8.332

De voorziening is gevormd voor verplichtingen door van seniorenverlof. Eind 2023 zijn er 186 (2022: 215) 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 1,5 miljoen euro betreffen de waarde van genoten PAS-dagen van de deelnemers in 2023. Het bedrag vermeld bij instroom ad 1,4 miljoen euro betreft de waarde van de toekomstige dagen van de nieuwe instromers. In 2023 zijn 24 medewerkers ingestroomd in de regeling en zijn er 56 medewerkers uitgestroomd.

De stand per 31 december 2023 bestaat voor 6,2 miljoen euro uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor 1,5 miljoen euro uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

8.5.6 Kortlopende schulden en overlopende passiva

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Kortlopende schulden		
Crediteuren	2.759	7.130
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.592	7.713
Schulden terzake van pensioenen	2.032	1.932
Reservering vakantiedagen	11.630	8.341
Stand per 31 december	25.013	25.116

De stijging van de vakantiedagenvoorziening is een gevolg van nieuwe CAO-afspraken die per 1 januari 2023 zijn ingegaan. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

in € '000	31-12-2023	31-12-2022
Overlopende passiva		
Overlopende passiva	4.425	3.007
Nog te betalen kosten	7.595	6.797
Vooruitontvangen Rijksbijdrage	806	806
Overige vooruitontvangen bedragen	16.277	9.715
Stand per 31 december	29.103	20.325

Onder de overlopende passiva zijn de kortlopende verplichtingen opgenomen vanuit de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie voor een bedrag van 1,1 miljoen euro (2022: 0,2 miljoen euro). Onder de overige vooruitont-

vangen bedragen zijn de saldi, dat wil zeggen voorschotten minus bestedingen, van diverse projecten opgenomen. Dit betreft onder andere: projecten Werk aan Uitvoering (WAU) (2,3 miljoen euro), afscherming bedrijfsadressen (2,2 miljoen euro) en wetgevingstrajecten (6,0 miljoen euro). Verder het UBO- en Trustregister samen voor 1,5 miljoen euro (2022: 1,8 miljoen euro). Beide registers worden 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).

8.5.7 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Langlopende contracten per 31 december 2023

in € '000	1 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur	6.251	8.525	1.598	16.374
Autolease	72	54	0	126
Facilitair/ICT	7.943	10.223	0	18.166
Overig	802	471	0	1.273
Totaal	15.068	19.273	1.598	35.939

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

Gedurende het verslagjaar is voor 12,7 miljoen euro aan huurtermijnen (inclusief servicekosten) in de resultatenrekening verwerkt. Daarnaast is er voor 6,3 miljoen euro verantwoord voor onderhoud hard- en software, gebouwen en inventaris. De leasekosten voor auto's bedragen in 2023 0,2 miljoen euro.

8.6 Toelichting op de resultatenrekening

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
A. Opbrengsten uit overheidsbijdragen			
Rijksbijdrage	137.799	140.570	130.899
Overige overheidsbijdragen	19.133	22.441	20.299
	156.932	163.011	151.198

in € '000	Begroting	Werkelijk	Werkelijk
Opbrengsten uit Rijksbijdrage			
Registratietaak	74.379	76.347	69.630
Regionale Ondernemerspleinen	1.504	1.316	882
Voorlichtingstaak	34.989	35.728	34.003
Innovatiestimuleringstaak	16.913	17.043	17.092
Regiostimuleringstaak	4.014	4.136	3.292
Wetgevingstrajecten	6.000	6.000	6.000
	137.799	140.570	130.899

De opbrengsten uit Rijksbijdrage zijn conform de afgegeven beschikking door EZK op 22 maart 2023 en een aanvullende beschikking 4 december 2023 (onder andere 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, regiostimuleringstaak;
- Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB): innovatiestimuleringstaak.

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 activiteitentoets meegenomen.

Het bedrag aan Rijksbijdrage is 2,8 miljoen euro hoger dan begroot doordat de loon- en prijsbijstelling hoger uitvalt dan voorzien in de begroting.

in € '000	Begroting Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2022
Opbrengsten uit Overige overheidsbijdragen			
Overige overheidsbijdragen	19.133	22.441	20.299
	19.133	22.441	20.299

De overige overheidsbijdragen zijn 3,3 miljoen euro hoger dan begroot. Sinds dinsdag 22 november 2022 zijn naar aanleiding van de uitspraak van het Europese Hof van Justitie UBO-gegevens niet meer openbaar. Van de betrokken ministeries is 4,6 miljoen euro aan compensatie ontvangen omdat er geen UBO-uittreksels meer kunnen worden afgenomen. Verder was het WAU-traject Toegangscodes in de begroting niet voorzien. Daar tegenover staat dat de bijdrage voor het afschermen bezoekadressen naar beneden is bijgesteld in lijn met de achterblijvende aantallen afschermingsverzoeken.

Ten opzichte van 2022 stijgen de overige overheidsbijdragen met 2,1 miljoen euro. De voornaamste oorzaak hiervan is de compensatie in 2023 voor het beëindigen van verstrekken UBO-uittreksels.

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten			
Handelsregisterinformatieproducten	68.119	59.057	62.809
Exportdocumenten	12.537	11.675	11.470
Inschrijfvergoeding	25.502	25.193	17.487
Overige opbrengsten	7.933	7.994	8.001
	114.091	103.919	99.767

Handelsregisterinformatieproducten

De opbrengsten in de categorie Handelsregisterinformatieproducten liggen 9,1 miljoen euro lager dan de begroting 2023 en 3,8 miljoen euro lager dan in 2022. Een belangrijke reden voor de daling is het niet mogen verstrekken van UBO-uittreksels. De opbrengsten voor Bedrijfsprofielen, HR-Uittreksels en HR-Dataservice vallen lager uit dan begroot. Dit betreft voornamelijk lagere afname door grootbanken.

Exportdocumenten

De opbrengsten uit exportdocumenten liggen 0,9 miljoen euro lager dan de begroting 2023 door onder andere de oorlog in Oekraïne en door verdere digitalisering. De opbrengsten zijn in lijn met 2022.

Inschrijfvergoeding

De opbrengsten vanuit de inschrijfvergoeding liggen 0,3 miljoen euro lager dan de begroting 2023 en 7,7 miljoen euro hoger dan in 2022. De stijging ten opzichte van 2022 komt met name door de tariefstijging per 1 januari 2023.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn in lijn met begroting en realisatie 2022.

in € '000	Begroting Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2022
C1. Lonen en salarissen regulier			
Bruto salarissen	105.454	106.235	90.422
Mutatievoorzieningen	1.000	3.875	812
	106.454	110.110	91.234

De salariskosten zijn hoger door een hogere fte-inzet. Ten opzichte van 2022 is sprake van een stijging die voornamelijk het gevolg is van CAO-stijgingen en een hoger aantal fte. De mutatievoorzieningen betreft met name de mutatie van de verlofdagenvoorziening. De mutatie van de verlofdagenvoorziening was hoger dan in de begroting was voorzien.

	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
Formatieoverzicht gemiddeld fte			
Fulltime-equivalent (fte) vast	1.473	1.521	1.338
Fulltime-equivalent (fte) inhuur	406	307	442
	1.879	1.828	1.780

De totale gemiddelde formatie valt 51 fte lager uit dan begroot. De gemiddelde vaste formatie (waarbij de inzet van VWNW-kandidaten is inbegrepen) valt 48 fte hoger uit dan begroot. De inhuur valt 99 fte lager uit dan begroot. De verschuiving van extern naar intern houdt verband met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waarbij meer interne medewerkers aangetrokken zijn dan externen. Dit is het gevolg van de beleidskeuze om de inzet van inhuur te verminderen. Er zijn geen personen werkzaam buiten Nederland.

in € '000	Begroting Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2022
C2. Lonen en salarissen transitie			
Brutosalarissen	161	311	370
	161	311	370

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

in € '000	Begroting Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2023	Werkelijk Regulier 2022
D1. Sociale lasten en overige personeelskosten regulier			
Sociale lasten	12.626	13.505	11.077
Pensioenen	18.117	15.819	15.329
Overige personeelskosten	9.538	11.410	9.749
	40.281	40.734	36.155

De sociale lasten zijn hoger dan begroot als gevolg van de stijging van de fte's. In de begroting was in de berekening onvoldoende rekening gehouden met de veranderende grondslagen, waardoor de pensioenlasten lager uitvallen. In de overige personeelskosten zijn met name de ARBO en OV-kosten hoger dan ten tijde van het opstellen van de begroting werd ingeschat.

Ten opzichte van 2022 is sprake van een toename van het aantal medewerkers. Hierdoor zijn de sociale- en pensioenlasten en overige personeelskosten gestegen.

in € '000	Begroting Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2023	Werkelijk Transitie 2022
D2. Sociale lasten en overige personeelskosten transitie			
Mutatievoorzieningen	44	1.318	-784
Overige personeelskosten	147	92	162
	191	1.410	-622

In dit onderdeel zijn de effecten verwerkt van alle in- en uitstroom van de voorzieningen gedurende 2023.

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
E. Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel			
Kosten uitzendkrachten en ingeleend personeel	59.054	46.958	56.059
	59.054	46.958	56.059

De kosten van uitzendkrachten en ingeleend personeel zijn 12,1 miljoen euro lager dan begroot en 9,1 miljoen euro lager dan in 2022. Als gevolg van de beleidskeuze om de inzet van inhuur te verminderen is het aantal inhuur fte's gedaald en daarmee de kosten van uitzendkrachten en ingeleend personeel.

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
F. Afschrijving op materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.380	1.236	1.175
Installaties	165	165	165
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.597	2.795	3.105
	5.142	4.196	4.445

De geboekte afschrijvingskosten zijn conform de in de activastaat weer-gegeven bedragen. Doordat investeringen later zijn gerealiseerd dan gepland zijn de werkelijke afschrijvingskosten lager dan begroot en in lijn met de afschrijvingen 2022.

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
G. Overige bedrijfskosten			
Huisvesting	14.263	15.505	13.734
Automatisering	34.278	34.598	29.495
Kantoorkosten	4.239	4.550	5.732
PR, marketing en evenementen	9.689	8.144	9.893
Diversen	7.791	6.819	7.225
	70.260	69.616	66.079

De overige bedrijfskosten zijn in totaal in lijn met de begroting. De huisvestingskosten vallen hoger uit dan begroot. Dit komt omdat gedurende 2023 is besloten een aantal vestigingen van KVK op termijn te sluiten. De kosten hiervoor zijn meegenomen in 2023. De kosten PR, marketing en evenementen zijn lager door onder andere het vervallen van de ondernemersdagen.

Ten opzichte van 2022 zijn de overige bedrijfskosten toegenomen. Dit wordt met name verklaard door de toename van automatiseringskosten voor de implementatie van het nieuwe CRM-systeem.

in € '000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
H. Financieel resultaat			
Financiële baten & lasten	0	2.607	472
	0	2.607	472

De financiële baten in 2023 betreffen rentevergoedingen voor het Schatkist-bankieren die niet in de begroting 2023 waren voorzien. In de financiële lasten is het negatieve resultaat van de desinvesteringen samenhangend met de sluitingen van locaties opgenomen.

in € '000	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC)	Overige PwC-dienstverlening	Totaal 2023
Specificatie accountantskosten			
Onderzoek van de jaarrekening	154	0	154
Andere controleopdrachten	10	0	10
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0
Andere niet controlediensten	19	76	95
	183	76	259

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht. De bedragen zijn inclusief btw. De kosten met betrekking tot andere niet controlediensten hebben betrekking op onderzoeken voor het Rijks ICT-dashboard en pentesten.

8.7 WNT-verantwoording

De WNT is van toepassing op KVK. Het voor KVK toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 223.000 euro (het algemene bezoldigingsmaximum).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de dertiende maand van de functievervulling

Gegevens 2023 (bedragen x € 1)	G. Prins	R.O. Engering
Functiegegevens	Voorzitter RVB	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.745	200.083
Beloningen betaalbaar op termijn	0	22.705
Subtotaal	222.745	222.788
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	222.745	222.788
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022	G. Prins	R.O. Engering
Functiegegevens	Voorzitter RVB	Lid RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	215.743	191.574
Beloningen betaalbaar op termijn	0	24.186
<i>Subtotaal</i>	215.743	215.760
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000
Bezoldiging	215.743	215.760

8.8 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Getekend, 28 februari 2024,

Greet Prins, Voorzitter Kamer van Koophandel

Rodrique Engering, Lid Kamer van Koophandel



9.1 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 via 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.

Het negatief resultaat over 2023 ad 3,8 miljoen euro is ten laste van de algemene reserve gebracht.

9

OVERIGE GEGEVENS

9.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

[is afgegeven door de accountant op 28 februari 2024]

9.3 Resultatenrekening per taak

Resultatenrekening per taak realisatie 2023

in miljoenen €	Directe kosten	Indir. kosten	Totale kosten	Opbr.	Fin. Res.	Rijks-bijdrage	Netto res.
Registratie	130,7	58,0	188,7	103,3	2,0	82,4	-1,0
Voorlichting	27,2	10,1	37,3	0,7	0,4	35,7	-0,5
Innovatiestimulering	13,0	4,8	17,8	0,3	0,2	17,1	-0,2
Regiostimulering	3,5	0,7	4,2	0,1	0,0	4,1	0,0
Digitaal OndernemersPlein	5,4	0,0	5,4	5,4	0,0	0,0	0,0
Fysieke OndernemersPlein	0,8	0,5	1,3	0,0	0,0	1,3	0,0
Wettelijke bevoegdheden & complementaire taken	11,5	4,7	16,2	16,2	0,0	0,0	0,0
Totaal regulier	192,1	78,8	270,9	126,0	2,6	140,6	-1,7
Transitie	2,4	0,0	2,4	0,3	0,0	0,0	-2,1
Totaal	194,5	78,8	273,3	126,3	2,6	140,6	-3,8



VRAGEN? VRAGEN?

Ik maak mondelinge afspraken met mijn klant. Of moet ik deze schriftelijk vastleggen? Vraag het aan KVK

IN EEN DAG KLAAR VOOR JE START
Meer informatie: [KVK.nl/start](https://www.kvk.nl/start)

STAND VAN DE UITVOERING (BIJLAGE)

Stand van de uitvoering

Toekomstbestendige dienstverlening

Regels moeten goed te vinden zijn. Vanuit KVK signaleren wij dat, naast ons moederdepartement EZK, ook andere ministeries ondernemerschap stimuleren voor het behalen van beleidsdoelen. Voor ondernemers zien wij daarmee een nog grotere versnippering van loketten optreden, naast een veelheid van verschillende vormen van Overheidscommunicatie. Dat heeft een negatief effect op een eenduidige en samenhangende dienstverlening. Om invulling te geven aan de opgaven en transitie waar ondernemend Nederland de komende jaren voor staat, is meer sturing en coördinatie nodig vanuit de Rijksoverheid. Deze sterkere regierol is nodig om de dienstverlening vanuit verschillende ministeries op één lijn te brengen, maar ook om de dienstverlening vanuit de verschillende domeinen beter te coördineren.

Sturing op zowel uitvoering als beleid vanuit het perspectief van de ondernemer (en burger), helpt daarbij. Als publieke dienstverlener met direct klantcontact staat KVK dicht bij de ondernemer. Wij horen en zien waar ze zorgen over hebben en waarmee ze kunnen worden geholpen. Betrek die ondernemerspraktijk meer in de beleidsvorming. Het werken met klantreizen en de Aanpak levensgebeurtenissen laat vanuit onze praktijkvoorbeelden zien dat in de dienstverlening concrete verbeterstappen kunnen worden gezet. In het kader van de Werkagenda Uitvoering doen wij de oproep hier steviger op in te zetten.

Versnelling digitale agenda

KVK vraagt nadrukkelijk aandacht voor het bedrijvendomein binnen de Digitale Overheid. In de huidige situatie wordt de algemene dienstverlening aan bedrijven vanuit overheidswege eerder belemmert in plaats van verbeterd. Zo is er nog geen concreet zicht op een Berichtenbox voor ondernemingen. Om op grote schaal ondernemers te bereiken is het nodig dat de centrale overheid de regie pakt en absolute prioriteit geeft aan het realiseren van één Berichtenbox voor ondernemingen. Vanuit de uitvoeringspraktijk is dit van

groot belang voor bijvoorbeeld het versturen van digitale facturen en online verzoeken aan ondernemers om gegevens up-to-date te houden.

Verbeteren van gegevensuitwisseling

In het kader van de Werkagenda Uitvoering en de actieagenda is het effectiever en efficiënter voor de ondernemer en voor onze partner-dienstverleners als de (situationele) gegevens van de ondernemer bij doorverwijzing digitaal meereizen. Dit roept in de praktijk privacyvraagstukken op. Om de dienstverlening voor ondernemers te versoepelen doet KVK de oproep om criteria te formuleren waardoor gegevensuitwisseling tot stand kan komen waarbij recht wordt gedaan aan privacybelangen.

Ondernemersdienstverlening

KVK coördineert het breed gedragen programma Levensgebeurtenissen voor het ondernemersdomein. Die is gericht op de verbetering van diverse klantreizen voor ondernemers. De aanpak van dit programma, waarin verschillende uitvoeringsorganisaties multidisciplinair samenwerken, richt zich op betere communicatie en slimmere dienstverlening. Het kan om kleine zaken gaan, die snel veranderd kunnen worden. Denk aan het aanpassen van teksten in brieven en op websites. Het kan ook gaan om complexe processen die aanpassingen vragen in de hele keten en die meer tijd, geld en inzet kosten. We letten in de prioritering daarom goed op wat vandaag, morgen en daarna kan worden gedaan.

De insteek vanuit het programma Levensgebeurtenissen is onder meer om een bijdrage te leveren aan de vereenvoudiging en begrijpelijkheid van wet- en regelgeving. In de actieagenda is de ontsluiting en het aanbod van ondernemersdienstverlening via klantreizen nadrukkelijk op de kaart gezet. Als KVK juichen wij dat toe. Vanuit onze rol als eerstelijnsdienstverlener en wegwijzer voor onze klanten, nemen we een concrete ondernemersvraag als uitgangspunt. Dat betekent dat we directe aansluiting zoeken bij de ondernemer. Dat doen we zowel via de best bezochte KVK-kanalen als ook

op 'natuurlijke' contactmomenten, zoals bij de inschrijving van een onderneming in het Handelsregister. Tijdens die natuurlijke contactmomenten kunnen wij proactief meedenken of adviseren, een verborgen behoefte signaleren en de ondernemer zo nodig gericht doorverwijzen.



De praktijk van de uitvoering – voorbeelden van aanpak Levensgebeurtenissen

► [Levensgebeurtenis Financiering vinden](#)



Voorbeeld uitvoering gericht op ondernemerspraktijk:

► [Financiering | KVK](#)

Het vinden van kleine financieringen is voor mbk-ondernemers steeds vaker een complexe zaak. Het slagingspercentage via de huisbankier als traditionele route is afgenomen en de alternatieve mogelijkheden groeien. Vanuit verschillende overheden is informatie en advies beschikbaar om de ondernemer te ondersteunen bij deze voor bedrijf en persoon impactvolle keuzes.

Inzichten uit Onderzoek financiering vinden

Naast harde kwantificeerbare feiten gaat het vinden van financiering ook over de ervaring die de ondernemer heeft gedurende het proces. Daarnaast speelt de emotionele ervaring een rol. Wat we zien in dit onderzoek:

- Zakelijk en privé lopen steeds meer door elkaar heen. Onderlinge afhankelijkheden en de daarbij horende risico's nemen daarmee toe en beïnvloeden niet alleen het bedrijf, maar ook het persoonlijk netwerk.

- Een deel van de ondernemers houdt het initiatief liever in eigen hand, terwijl anderen het financieringsvraagstuk via een adviseur uitzetten.
- Ondernemers beginnen hun zoektocht naar financiering vol goede moed, maar kunnen gedurende de reis ontmoedigd raken.
- Emoties kunnen hoog oplopen doordat het voor ondernemers vaak echt gaat om de kern van hun bestaan.
- Bestaande overheidsdiensten worden veelal niet gevonden als het over financiering gaat.

Oplossingen financiering vinden

Verbeteren van doorverwijzingen

Door relevante content zorgen we voor bewustwording van welke financieringsvorm passend is, als ook welke voor- en nadelen deze heeft. De ondernemer kan hiermee bepalen welke vorm het meest geschikt is voor zijn onderneming, al dan niet geholpen door online tools. Ook zijn er adviseurs beschikbaar in het eerstelijnscontact. Met de kennis die zij hebben van de markt en relevante spelers kunnen zij de rol van sparringspartner en wegwijzer vervullen.

Versterken van de rol van de adviseur

De ondernemer blijft zelf aan zet bij een financieringsaanvraag. Om te zorgen voor een betere match brengen we de spelers in het ecosysteem met elkaar in gesprek, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor EZK als richtinggevende instantie. Hierbij is van belang dat de kwaliteit van het advies geborgd is. Bijvoorbeeld door een keurmerk. Ook kan gekozen worden om te investeren in het kennisniveau van de adviserende partijen waar de ondernemer sowieso al mee spreekt, zoals de accountant of boekhouder.



Levensgebeurtenis Duurzaam ondernemen

▶ [Levensgebeurtenis duurzaam ondernemen](#)



Voorbeeld uitvoering gericht op ondernemerspraktijk:

▶ [Duurzaam ondernemen | KVK](#)

Steeds meer ondernemers gaan duurzaam ondernemen. Daarvoor willen ondernemers concrete, direct toepasbare informatie die aansluit bij hun bedrijfssituatie.

Inzichten uit Onderzoek duurzaam Ondernemen

Wat zijn de behoeften van ondernemers die duurzaam willen ondernemen? En waar lopen zij tegenaan bij het voldoen aan regels en werken met subsidies? Dit is onderzocht in een onderzoek. Hieruit blijkt:

- Ondernemers die duurzaam willen ondernemen missen continuïteit en transparantie in het duurzaamheidsbeleid van de overheid.
- Ondernemers die duurzaam willen ondernemen vinden het lastig om relevante en begrijpelijke informatie te vinden.
- Ondernemers die duurzaam willen ondernemen ervaren het als een opgave om een duurzame optie toe te passen.

Oplossingen duurzaam ondernemen

Ondernemers helpen door de bomen het bos te zien: pilot effectief regels toepassen

In deze pilot wordt getest wat het effect is als een concrete gebeurtenis (zoals bedrijfsverhuizing) wordt benut om een relevante wettelijke maatregel (bijvoorbeeld de verplichting C-label Kantoorpanden in januari 2023) onder de aandacht van ondernemers te brengen. Daarbij worden zakelijk aantrekkelijke duurzaamheidsoplossingen onder de aandacht van de ondernemer gebracht.

Pilot effectief regels toepassen

Ondernemers kijken nadrukkelijk naar de overheid voor informatie en hulp over wetten en regels. Het is hierbij van belang deze op tijd en effectief te communiceren. Bijvoorbeeld gekoppeld aan een specifieke gebeurtenis waar ondernemers in hun bedrijfsvoering mee te maken hebben. In de pilot wordt getest wat het effect is als een concrete gebeurtenis, bijvoorbeeld een bedrijfsverhuizing, wordt benut om een relevante wettelijke maatregel. Of denk aan de verplichting C-label Kantoorpanden onder de aandacht van ondernemers te brengen.

Extra praktijkvoorbeelden

Nog meer weten over onze ervaringen als publieke dienstverlener in het ondernemersdomein en de resultaten van andere levensgebeurtenissen? Op de volgende webpagina's staan onze inzichten uit onderzoeken die zijn gehouden onder ondernemers. Ook is er aandacht voor mogelijke oplossingen. Ten slotte is hier te lezen hoe we daarin met verschillende partijen samenwerken. En hoe overige publieke dienstverleners dat doen.



Voor jezelf beginnen

▶ [Beginnen](#)



Stoppen met ondernemen

▶ [Stoppen](#)



Overlijden van een ondernemer

▶ [Overlijden](#)

Voorbeelden uitvoering gericht op ondernemerspraktijk:



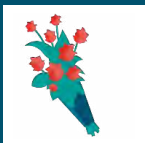
Bedrijf starten | KVK

▶ [Starten](#)



Stoppen is ook ondernemen | KVK

▶ [Stoppen](#)



Nabestaandendesk | KVK

▶ [Nabestaandendesk](#)

Meer informatie? [KVK.nl/jaarverslag](https://www.kvk.nl/jaarverslag)

