



## DETAIL ONTWERP Kamer van Koophandel

**Versie 1.0**

In dit Detail Ontwerp wordt in hoofdstuk 9 de businesscase uitgewerkt en beschreven. Deze businesscase is in de periode 1 februari – 8 maart onderworpen aan een externe validatie door KPMG. Deze validatie betrof de toetsing op volledigheid, validiteit en gehanteerde methodiek en model. De bevindingen zijn opgenomen in een rapportage van KPMG: “Opharding businesscase KvK Nieuw – *beoordeling financiële businesscase, d.d. 8 maart 2013*”.

De belangrijkste conclusies uit deze validatie luiden als volgt:

- Op basis van de thans beschikbare gegevens en inzichten is sprake van een realistisch beeld
- Een aantal risico's zal nader moeten worden uitgewerkt om tot een juist risicoprofiel en -management te komen
- Dit betreft met name de risico's op het gebied van (de transitiekosten van) huisvesting, afvloeiing personeel en de ICT portfolio, en ten slotte het eigen vermogen in relatie tot risico's en de toekomstige huisvestingssituatie
- Een aantal van deze risico's worden in meerdere scenario's nader uitgewerkt en beoordeeld op hun mogelijke impact
- Ook de risico's m.b.t. toekomstige inkomsten bronnen dienen nog nader te worden bekeken

In het overleg met het Ministerie EZ over de transitie is geconcludeerd dat de financiële businesscase een “levend model” is, dat een voortdurende vinger aan de pols vereist. Actuele gegevens en ontwikkelingen worden in (meerdere) scenario's bijgehouden. Partijen houden elkaar op de hoogte van wijzigingen met een mogelijk impact op de businesscase. De aanbevelingen van KPMG worden voor het overgrote deel verder uitgewerkt zodat het complete risico-profiel beschikbaar komt. Op basis hiervan maken KvK/Syntens en ministerie nog nadere afspraken over risico-management, (het effect op) het toekomstige eigen vermogen en volgen eventueel nadere financieringsafspraken.

## INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE .....	3
VOORWOORD .....	5
MANAGEMENTSAMENVATTING .....	7
1. INLEIDING .....	11
1.1 Achtergrond .....	11
1.2 Doelstelling van dit document .....	12
1.3 Behandeling Detail Ontwerp .....	12
1.4 Opbouw van dit document .....	13
2. POSITIONERING, VISIE, MISSIE, KERNWAARDEN EN STRATEGIE .....	14
2.1 Economische context .....	14
2.2 Wettelijke context .....	14
2.3 Behoeftte ondernemers .....	14
2.4 Positionering .....	15
2.5 Onze Visie .....	17
2.6 Onze Missie .....	17
2.7 Karakter van de organisatie .....	17
2.8 Onze strategie .....	18
2.8.1 Kernactiviteiten .....	18
2.8.2 Centrale aansturing, sterke regionale oriëntatie .....	20
2.8.3 Besturingsfilosofie: vraaggestuurd opereren .....	21
3. DIENSTVERLENING KAMER VAN KOOPHANDEL .....	23
3.1 Klantcontactcentrum (KCC) en www.ondernemersplein.nl .....	23
3.2 Ondernemersondersteuning .....	24
3.3 Kanalen- en Klantcontactstrategie .....	25
4. GOVERNANCE EN BELEIDSCYCLUS .....	27
4.1 Governance en topstructuur .....	27
4.1.1 Ministerie van EZ .....	28
4.1.2 Raad van Bestuur .....	28
4.1.3 Centrale Raad .....	28
4.1.4 Regionale Raden .....	29
4.1.5 Partnerraad .....	29
4.1.6 Gebruikersraad Handelsregister .....	29
4.2 Beleidsontwikkeling .....	30
4.3 Toetsingskader voor het producten- en dienstenpakket .....	32
5. ORGANISATIE EN ORGANISATIESTRUCTUUR .....	35
5.1 Inrichtingsprincipes .....	35
5.2 Hoofdmanagementstructuur .....	35
5.2.1 Managementlagen .....	36
5.2.2 Bestuursmodel .....	36
5.3 De Regio .....	36
5.4 Organigram nieuwe organisatie .....	37
5.5 Organisatieonderdelen Kamer van Koophandel .....	39
5.5.1 Klantcontactcentrum (KCC) .....	39
5.5.2 Ondernemersondersteuning (OO) .....	43
5.5.3 Marketing & Communicatie .....	46
5.5.4 Bureau Digitale Ondernemersplein (DOP) .....	49
5.5.5 Bestuurszaken .....	49
5.5.6 Finance & Control .....	50
5.5.7 Human Resource Management (HRM) .....	51
5.5.8 Informatiebeleid en Architectuur .....	52
5.5.9 ICT Ontwikkeling en Beheer .....	53
5.5.10 Facilitaire zaken, Huisvesting en Inkoop (FHI) .....	54
5.5.11 Secretariaat .....	55
6. CULTUUR / WERKEN IN KAMER VAN KOOPHANDEL .....	56

6.1	Cultuur Kamer van Koophandel: eenheid in verscheidenheid .....	56
6.2	Managementstijl/stijl van leidinggeven.....	56
6.3	Het Nieuwe Werken.....	57
6.4	Medezeggenschap .....	58
7.	HUISVESTING .....	59
7.1	Principes huisvesting.....	59
7.2	Inrichtingsprincipes huisvesting .....	60
7.2.1	Omvang huisvestingsbehoefte.....	60
7.2.2	Van eigendom naar huur .....	60
7.3	Werkplekconcepten .....	60
7.4	Keuze van locaties en functionaliteiten.....	61
8.	BESTURING & CONTROL .....	63
8.1	Sturing .....	63
8.2	Prestatiedashboard en KPI's .....	64
8.3	Kwaliteit .....	64
9.	FINANCIEEL KADER .....	65
9.1	Inleiding .....	65
9.2	Financiering .....	65
9.2.1	Business case.....	65
9.3	Eigen vermogen.....	67
9.4	Overig .....	68
9.5	Conclusies .....	68
10.	KANSEN EN RISICO'S .....	70
10.1	Kansen .....	70
10.2	Risico's .....	71
11.	TRANSITIE EN IMPLEMENTATIE .....	74
11.1	Transitie medewerkers .....	74
11.2	Implementatie in 2013 .....	75
11.3	Uitgangspunten implementatie .....	76
11.4	Structuur programmaorganisatie .....	77
11.5	Governance van de programmaorganisatie.....	78
11.6	Vervolgstappen: scope van de implementatiefase .....	78
12.	Bijlagen.....	79
12.1	Lijst van afkortingen.....	79
12.2	P&C cyclus .....	80

## VOORWOORD

Voor u ligt het Detail Ontwerp voor de nieuwe organisatie Kamer van Koophandel. Deze nieuwe organisatie komt voort uit de samenvoeging van Syntens, de 12 zelfstandige Kamers van Koophandel en de Vereniging Kamer van Koophandel Nederland. Niet alleen is er sprake van de samenvoeging van 14 middelgrote organisaties tot één nieuw Zelfstandig Bestuursorgaan, maar tegelijkertijd moet dit binnen een forse financiële taakstelling gebeuren, mét een bijgesteld takenpakket én een aangepaste positionering.

Afgelopen jaar is dan ook door veel medewerkers van alle betrokken organisaties een enorme inzet gepleegd om de veranderende eisen van ondernemers, het Ministerie en overige stakeholders te vertalen naar de nieuwe kernactiviteiten van de organisatie.

Dat dit niet altijd een eenvoudig proces is geweest, moge duidelijk zijn. In het licht van de nieuwe financiële kaders, werd het noodzakelijk om ingrijpende keuzes te maken. Dit bleek onder andere bij de uitwerking van het eerder geformuleerde Globaal Ontwerp in dit Detail Ontwerp. Als gevolg van een nieuwe financiële taakstelling begin november 2012, waren majeure wijzigingen ten opzichte van dit Globaal Ontwerp noodzakelijk om tot een inhoudelijk en financieel verantwoord organisatieontwerp te komen. Alles op dezelfde manier blijven doen, maar dan overall 'een beetje minder' bleek niet alleen financieel onhaalbaar, maar voldeed ook inhoudelijk niet aan de veranderende vraag van onze belangrijkste doelgroep: de ondernemers en andere stakeholders.

Met het Detail Ontwerp dat nu voorligt, denken wij dat we een robuuste organisatie kunnen realiseren die is toegesneden op de toekomst. Echter, de organisatie is anders georganiseerd dan voorheen. Ze heeft gekozen voor een afbakening van de kern van haar dienstverlening en verandert in de wijze waarop zij haar diensten aanbiedt.

De nieuwe organisatie acteert vanuit haar publieke rol: we zullen slechts ondersteunen daar waar sprake is van marktimperfections. Waar de markt haar werk zelfstandig kan doen, moet de markt het ook zelf doen. Bij de keuze van projecten en activiteiten zullen we ons met name laten leiden door de vraag en behoefte die ons vanuit de diverse raden, centraal en regionaal, bereiken.

De organisatie wordt niet alleen aanzienlijk vereenvoudigd, maar heeft ook veel minder medewerkers in dienst dan de huidige veertien organisaties bij elkaar. We beseffen ons dat dit veel zal vragen van onze medewerkers: zowel van degenen van wie afscheid zal worden genomen, als van degenen die wel een plek zullen krijgen in de nieuwe organisatie in de wetenschap dat dit perspectief niet al hun oude collega's ten deel valt. Dat dit een pijnlijk proces zal zijn, is onvermijdelijk. Wel willen we dit zo zorgvuldig mogelijk doen. Dit doen we vanuit het besef dat we ook erkentelijk zijn voor een ieder die zich vaak jarenlang met veel energie heeft ingezet bij de diverse Kamers, KvK NL of Syntens.

De verandering naar de nieuwe organisatie die op basis van dit Detail Ontwerp wordt ingezet, gebeurt met trots en respect naar het tweehonderdjarige verleden van de Kamers en het verleden van Syntens. Die ervaring draagt de nieuwe organisatie als een schat met zich mee. En het is ook vanuit die achtergrond dat we deze volgende verandering kunnen aangaan.

We hopen dat dit document voor u als lezer, of u nu medewerker of bestuurder van één van de betrokken organisaties bent of in dienst bent bij één van onze belangrijke stakeholders, duidelijk maakt waar de nieuwe organisatie voor staat en wat u ervan kunt verwachten.

Beoogd wordt dat u ook een eerste gevoel krijgt bij wat er gaat gebeuren in de komende transitiejaren.



Rest mij nog namens de Project Groep Transitie alle medewerkers die vanuit de diverse werk- en projectgroepen bij het tot stand komen van dit document hebben meegewerkt, van harte te bedanken voor hun inzet.

Claudia Zuiderwijk (Voorzitter Transitie Raad van Bestuur)

**Project Groep Transitie:**

Hankie van Baasbank

Martin van Eijl

Jan Hoogkamer

John Joosten

Dirk Minne-Vis

Henk Rosman

Piet van Staalduinen

Harm van Veldhuizen

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### De nieuwe Kamer van Koophandel: centraal gestuurd en regionaal verankerd

Op 1 januari 2014 gaat de nieuwe Kamer van Koophandel (KvK) van start. De KvK, een zelfstandig bestuursorgaan, komt voort uit de 12 regionale KvK's, de private vereniging Kamer van Koophandel Nederland en de stichting Syntens. KvK is een nieuwe organisatie, klein(er) van omvang met een scherpe focus op haar producten- en diensten. Een organisatie die staat tussen overheid en bedrijfsleven. Een organisatie die door haar centrale aansturing slagvaardig kan handelen en tegelijkertijd door haar regionale verankering de (ver)binding houdt met ondernemers en hun organisaties.

De KvK is een publieke dienstverlener. Wij zijn beheerder van het Handelsregister, verstrekken informatie aan ondernemers over alle facetten van het ondernemerschap en leveren internationale handelsdocumenten. De focus van deze activiteiten ligt de komende jaren op “..digitaal tenzij..”. Daarnaast gaan wij de komende jaren in samenwerking met onze publieke partners de digitale portal voor ondernemers realiseren. Het Digitale Ondernemersplein wordt op termijn dé toegang voor ondernemers voor alle publieke diensten: registratie, informatie en transactie.

Maar onze dienstverlening gaat verder. Waar de markt tijdelijk tekort schiet bieden wij ondernemers ondersteuning om hun groeimogelijkheden beter te kunnen benutten. Samen met onze adviesraden, centraal en in de regio, zijn wij in staat deze marktperfectionen op te sporen. Wij verbinden ondernemers met andere ondernemers, onderwijs en overheid, en faciliteren de noodzakelijke werkzaamheden. Deze werkzaamheden zijn altijd projectmatig ingericht en zijn naar tijd en inzet van mensen en middelen afgebakend.

Alles wat wij doen staat in het teken van onze missie: **“Wij stellen ondernemers in staat om groeimogelijkheden beter te benutten”**.

#### Dienstverlening

De dienstverlening aan ondernemers is tweeledig:

- Het registreren en informeren van individuele ondernemers.
- Het ondersteunen van groepen van ondernemers.

#### *Handelsregister en het Digitale Ondernemersplein*

De producten en diensten op het gebied van het Handelsregister zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd en worden op maat geleverd. “Operational Excellence” staat daarbij centraal. Inschrijvingen en wijzigingen in het Handelsregister, het deponeren van jaarstukken en algemene voorwaarden en de verstrekking van exportdocumenten lopen straks vrijwel volledig digitaal. Indien voor deze diensten fysieke contacten noodzakelijk zijn dan kunnen ondernemers voor alle publieke diensten van de KvK terecht op onze kantoren. Het is onze ambitie om de digitalisering van onze dienstverlening versneld uit te voeren. In het verlengde daarvan zal het aantal frontoffice kantoren kunnen worden teruggebracht. Dit zal in een verantwoord tempo en in nauw overleg met onze klanten en stakeholders worden uitgevoerd. Ondernemers kunnen straks voor alle publieke diensten gebruik maken van het Digitale Ondernemersplein ([www.ondernemersplein.nl](http://www.ondernemersplein.nl)). KvK is de beheerder van deze portal. Vanuit onze verantwoordelijkheid ten aanzien van het Handelsregister en exportdocumenten zijn wij ook een van de leveranciers. KvK en Agentschap.nl zijn inmiddels gestart op het Digitale Ondernemersplein. Samen met haar partners gaat KvK de komende jaren het Digitale Ondernemersplein “door ontwikkelen”. Uitgangspunt daarbij is het gemak voor ondernemers. Vanuit deze portal moeten straks alle publieke diensten toegankelijk zijn. Eenvoudig (waaronder single sign on) en eenduidig (geen doublures van content) zijn daarbij de kernbegrippen. Onze ambitie is om belangrijke partijen als de Belastingdienst en de gemeenten snel aan te laten sluiten.

#### *Ondernemersondersteuning*

De KvK zet in op de groeimogelijkheden voor het MKB. Wij doen dat door het MKB te ondersteunen bij het zoeken en realiseren van verbindingen met relevante partijen. Uiteraard alleen als de ondernemers daar zelf

onvoldoende in (kunnen) slagen. Deze relevante partijen kunnen publiek (overheden), semipubliek (kennisinstellingen) of privaat (organisaties van het bedrijfsleven) zijn. Maar het kan ook gaan om verbindingen tussen ondernemers onderling. Waar noodzakelijk zullen wij deze samenwerkingsverbanden tijdelijk faciliteren, maar altijd met duidelijk omschreven resultaten. Output resultaten waar wij ook op afgerekend kunnen en willen worden. Wij kunnen belangrijke toegevoegde waarde leveren vanuit onze kennis over het bedrijfsleven enerzijds en onze kennis over de relevante netwerken, samenwerkingsverbanden en instituties binnen de diverse regio's anderzijds.

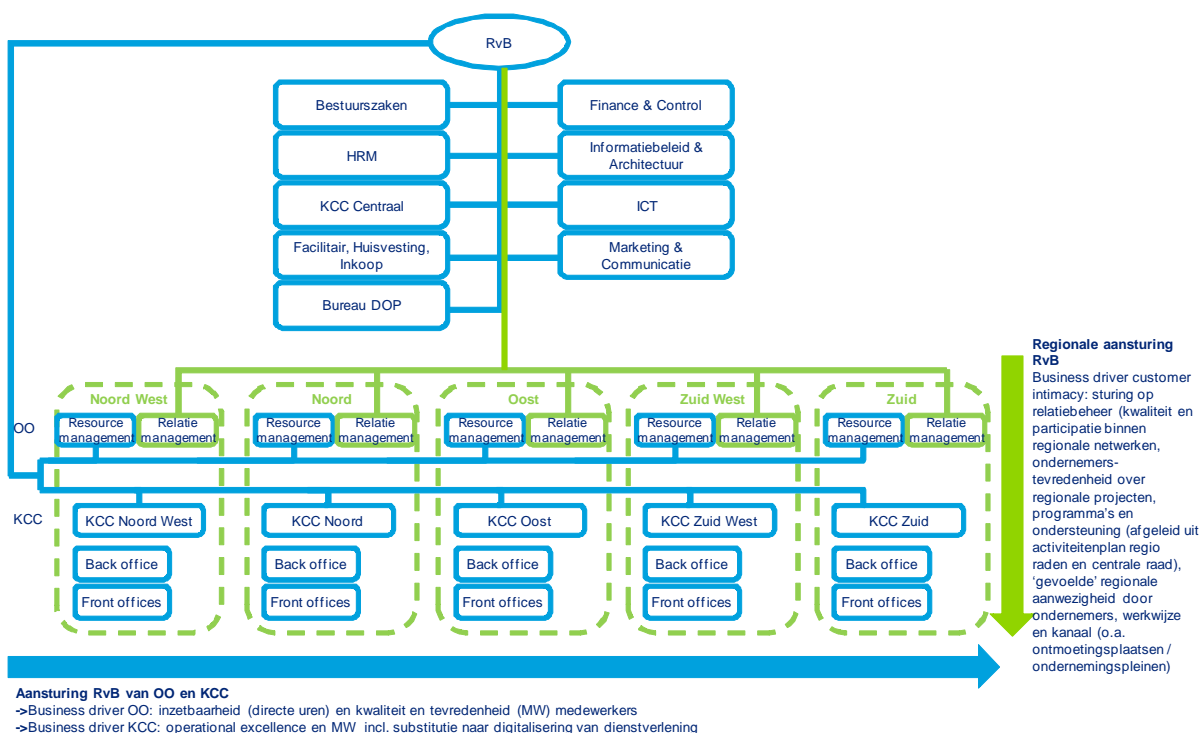
## Organisatie(inrichting)

De KvK is gebouwd op twee pijlers. Twee pijlers die tezamen ondernemers een unieke waarde bieden:

1. Het Handelsregister: een landelijke, real time en betrouwbare kennisdatabase.
2. Onze netwerken in de regio's.

De juiste balans tussen beide pijlers is cruciaal voor het succes van onze organisatie. De organisatie kent dan ook een matrixinrichting met enerzijds een efficiënte centrale sturing en anderzijds een regionale binding die ook door ondernemers als zodanig gevoeld wordt.

### Organigram KvK (matrixaansturing vanuit de RvB)



De leden van de RvB hebben naast hun bestuurlijke verantwoordelijkheid ook een operationele eindverantwoordelijkheid voor één of meerdere organisatieonderdelen. Hiermee zijn korte overleg- en beslislijnen gegarandeerd.

De centrale aansturing gaat hand in hand met een sterke regionale verankering. Naast doelstellingen als "operational excellence", inzetbaarheid en klanttevredenheid wordt de organisatie ook beoordeeld op zijn "customer intimacy". Omdat de verantwoordelijkheden op het hoogste niveau binnen de organisatie zijn belegd (RvB) is de juiste balans tussen beide gewaarborgd.



De nieuwe organisatie kent vijf regionale werkgebieden: Noord, Oost, Noord-West, Zuid-West en Zuid (zie overzichtskaartje). Er zijn vijf Regionale Raden die adviseren over de te ontwikkelen activiteiten. Binnen elk werkgebied is één grote regionale vestiging, Ondernemerspleinen, waar ook de backoffice activiteiten van het Handelsregister zijn ondergebracht.

### **Governance en beleid**

De KvK is een centraal gestuurde organisatie met een sterke verankering in de regio. De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de aansturing van de hele organisatie. Het ministerie van Economische Zaken houdt als eindverantwoordelijk departement toezicht op de hoofdlijnen.

Participatie van het bedrijfsleven is voorwaarde voor een vraaggestuurde dienstverlening. In haar werkzaamheden wordt de RvB door enkele adviesraden terzijde gestaan:

- De Centrale Raad, samengesteld uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, stelt het ontwerp meerjarenprogramma op. De Centrale Raad heeft daarmee een belangrijke invloed op de keuze en prioriteitstelling van alle activiteiten van de KvK.
- De Regionale Raden, samengesteld uit vertegenwoordigers van het regionale bedrijfsleven, hebben een zwaarwegende rol als het gaat om de keuze en prioriteitstelling van regio specifieke activiteiten. Binnen elk van de vijf werkgebieden van de KvK is een Regionale Raad actief.
- De Partnerraad, samengesteld uit de belangrijkste leveranciers op het Digitale Ondernemersplein, is het orgaan dat de RvB adviseert over ontwikkeling en beleid inzake het Digitale Ondernemersplein.
- De Gebruikersraad Handelsregister, samengesteld uit vertegenwoordigers van publieke en private afnemers van handelsregisterinformatie, is het overlegplatform inzake alle Handelsregister aangelegenheden.

Een goede wisselwerking tussen de Centrale Raad en de Regionale Raden is voorwaarde voor ons succes. Een effectieve landelijke programmering is slechts mogelijk met regelmatige feedback vanuit de Regionale Raden over de resultaten van het uitgevoerde beleid in de regio. Daarnaast kunnen activiteiten in de regio alleen maar effectief zijn indien die aansluiten op het landelijk economisch beleid of daar in ieder geval niet strijdig mee zijn. Deze verwevenheid is terug te vinden in onze beleidscyclus. De Centrale Raad stelt tenminste eens in de vijf jaar een ontwerp meerjarenprogramma op waarbij de inzet van de KvK, alsmede de daaraan gekoppelde doelstellingen, op hoofdlijnen is omschreven. Binnen de kaders van dit landelijke programma stellen de Regionale Raden, eveneens met de daaraan gekoppelde doelstellingen, hun eigen ontwerp meerjarenplan op. Uitgaande van de meerjarenprogramma's van de Centrale Raad en de Regionale Raden, die door de KvK worden vastgesteld, worden de jaarlijkse activiteitenplannen opgesteld. De jaarplannen worden vervolgens door de KvK uitgevoerd en de resultaten gemonitord. Door een frequente terugkoppeling van de (tussentijdse) resultaten van de uitgevoerde werkzaamheden naar de adviesraden en de stakeholders is effectiviteit van en consistentie tussen het landelijke en het regionale beleid geborgd.

### **Huisvesting**

De verdere digitalisering van de dienstverlening, de forse reductie van het aantal medewerkers en het nieuwe werken leiden tot een veel lager ruimtegebruik. Het aantal vestigingen wordt fors gereduceerd. Uitgangspunt is een grote mate van flexibiliteit van de nieuwe organisatie: “..huur in plaats van eigendom..” en “..kortlopende in plaats van langlopende huurverplichtingen..” zijn daarbij de uitgangspunten. Bij de realisatie van dit beleid zal uiteraard zo goed mogelijk rekening worden gehouden met de huidige huisvestings situatie. Er is gekozen voor een zodanige geografische spreiding van frontoffices en backoffices dat de reistijd van ondernemers respectievelijk medewerkers aanvaardbaar blijft.

Bij de start van de KvK in 2014 zijn er 19 frontoffice kantoren. Deze kantoren worden aangestuurd vanuit de backoffice locaties die op de vijf grote regionale vestigingen gehuisvest zijn. Het “hoofdkantoor”, waar naast de RvB zoveel mogelijk ook de staf- en ondersteunende diensten worden ondergebracht, wordt gevestigd in (groot) Utrecht. De ICT-diensten worden (overwegend) vanuit Woerden geleverd. Het is onze ambitie om het aantal frontoffice kantoren verder terug te brengen. Het tempo waarin dit proces zal worden uitgevoerd zal afhangen van

de snelheid van digitalisering van onze dienstverlening alsmede de acceptatie onder onze klanten (ondernemers) en onze stakeholders. Op termijn worden de backoffice activiteiten van onze publieke diensten vanuit één locatie uitgevoerd en worden indien mogelijk alle staf- en ondersteunende diensten (incl. ICT) op het hoofdkantoor geconcentreerd.

### **Financieel kader**

Het kostenniveau gaat verder terug van € 276 miljoen in 2012 naar € 205 miljoen in 2014 tot € 204 miljoen in 2016. De digitalisering van de dienstverlening, meer focus op onze primaire taken, consolidatie en centralisatie van staf, ondersteuning en management alsmede het verminderde ruimtegebruik maken deze forse reductie mogelijk waarbij KvK voldoende toegevoegde waarde kan leveren.

Het aantal FTE's zal afnemen, van ca 2230 in 2012 naar 1495 in 2014. Dit leidt naar verwachting tot herplaatsing van 300-400 fte. . Er zullen maximale inspanningen worden gedaan om deze medewerkers te herplaatsen dan wel te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan. Gedwongen ontslagen kunnen echter niet worden uitgesloten. De transitiekosten over de periode 2013 t/m 2018 bedragen tussen de € 140 miljoen en € 150 miljoen.

### **Transitie en Implementatie**

Medewerkers gaan met de inwerkingtreding van de nieuwe wet op de Kamer van Koophandel over naar de nieuwe organisatie. Dat gebeurt aan de hand van een plaatsingsproces, waarin duidelijk wordt welke medewerkers welke functie krijgen en welke medewerkers per 1 januari 2014 herplaatsingskandidaat zijn. In het plaatsingsproces is een logische volgorde aangebracht:

1. Leden (RvB) maart 2013
2. Leidinggevenden april – mei 2013
3. Overige medewerkers juni – september 2013

De transitie is een complexe operatie. Dit vergt een groot commitment en inzet van de (medewerkers en bestuurders van de) organisaties alsmede een strakke uitvoering van de implementatiefase. Om dit in goede banen te leiden is een programmaorganisatie ingericht. Sturing en afstemming vindt plaats langs drie verschillende maar nauw met elkaar samenhangende dimensies:

1. De nieuwe organisatieonderdelen moeten (gedetailleerd) worden vormgegeven, bemenst en geoperationaliseerd.
2. De inrichtingselementen van de organisatie die overstijgend zijn aan deze organisatieonderdelen moeten in hele korte tijd worden gebouwd, ontwikkeld, geconsolideerd etc. Te denken valt hierbij aan de governance, werkprocessen, ICT, huisvesting alsmede het personeels- en financieel beleid.
3. De huidige organisaties moeten geleidelijk bevoegdheden, verantwoordelijkheden en activiteiten overdragen aan de transitieorganisatie waarbij de belangen van de “going concern” werkzaamheden optimaal behartigd blijven worden.

### **De nieuwe KvK**

Wij gaan een grote uitdaging aan. In korte tijd worden de Kamers van Koophandel en Syntens omgevormd tot de nieuwe KvK. De nieuwe KvK staat tussen overheid en bedrijfsleven. Door de centrale aansturing kunnen we slagvaardig handelen en door de verankering in de regio houden we de (ver)binding met ondernemers. In het belang van bedrijfsleven en overheid zorgen wij voor een veilig, betrouwbaar en toegankelijk Handelsregister. Samen met onze partners gaan we de digitale portal voor publieke diensten realiseren. Waar de markt tekort schiet ondersteunen we ondernemers. Door het leggen, en daar waar nodig tijdelijk faciliteren van verbindingen met relevante publieke en private partijen, stellen wij ondernemers in staat hun groeimogelijkheden beter te benutten.

Kortom de nieuwe KvK is robuust voor de toekomst en gaat ondernemers toegevoegde waarde leveren!

## 1. INLEIDING

### 1.1 Achtergrond

Op 1 januari 2014 worden de 12 huidige regionale Kamers van Koophandel met een (publieke) ZBO-status, de (private) vereniging Kamer van Koophandel Nederland en de (private) stichting Syntens samengevoegd tot één centraal bestuursorganisatie met de status van zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). In dit Detail Ontwerp wordt uitgegaan van de naam Kamer van Koophandel (KvK) voor deze nieuwe organisatie.

In deze inleidende paragraaf schetsen we een beknopte weergave van de achtergronden en het doel van deze complexe transitie.

Door het kabinet Rutte I is beleid geformuleerd om de informatie-, voorlichtings- en ondersteuningsinfrastructuur op het gebied van (internationaal) ondernemerschap en innovatie grondig te moderniseren en te stroomlijnen. Doel is de versnippering van het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers te reduceren, de behoeftes en wensen van ondernemers meer centraal te stellen en beter aan te sluiten bij de mogelijkheden die digitalisering biedt. In het regeerakkoord van Rutte I is o.m. vastgelegd dat ondernemers voor al hun overheidszaken voortaan terecht zullen kunnen bij één loket, het 'Ondernemersplein'. Tegelijk moet deze modernisering gepaard gaan met een aanzienlijk geringer beslag op financiële middelen.

De samenvoeging van de Syntens, de Kamers van Koophandel en Kamer van Koophandel Nederland levert de basis voor deze moderniserings- en stroomlijningsoperatie. De nieuwe organisatie zal een centrale positie innemen in de realisatie van het Ondernemersplein. Met de samenvoeging van Syntens en de Kamers, en delen van de dienstverlening van Agentschap NL, wordt een eerste stap gemaakt met het bundelen van de publieke dienstverlening aan ondernemers, met name door verregaande digitalisering. Maar daar blijft het niet bij. De taakinfilling van de Kamers is in de loop der jaren behoorlijk uitgebreid en de scheidslijn tussen wat de Kamers vanuit hun publieke taak doen en wat andere publieke partijen en marktpartijen en ondernemersorganisaties doen moet scherper. Ten slotte biedt de samenvoeging van 14 organisaties de mogelijkheid tot verhoging van de efficiency en effectiviteit en aanzienlijke kostenbesparing.

Eind 2011 bleek in de Tweede Kamer dat de uitgewerkte plannen voor het vormen van één nieuwe organisatie en de realisatie van het Ondernemersplein een breed politiek draagvlak hebben.

De belangrijkste doelen van de transitie zijn:

- Meer waarde voor ondernemers tegen lagere kosten;
- Sterke focus op de behoeftes van ondernemers;
- Een duidelijke afbakening van de activiteiten van Kamer van Koophandel t.o.v. de markt;
- De realisatie van het Digitale Ondernemersplein;
- Duidelijke financiële taakstelling voor de komende jaren;
- Centrale sturing met zware regionale oriëntatie;
- Simpele en zakelijke governance.

## 1.2 Doelstelling van dit document

De realisatie van de nieuwe Kamer van Koophandel is een complexe operatie. De transitie vindt in fases plaats, zoals in onderstaand schema is weergegeven. In de eerste helft van 2012 is het Globaal Ontwerp van de nieuwe organisatie opgesteld. Dit Globaal Ontwerp is in het tweede deel van vorig jaar verder uitgewerkt tot een Detail Ontwerp.

Het Detail Ontwerp (hierna aangeduid als DO):

- geeft de toezichthouder, medewerkers, bestuurders en stakeholders een beeld van de detailinrichting van de nieuwe Kamer van Koophandel bij de start op 1 januari 2014;
- beschrijft in detail de beoogde dienstverlening, de organisatiestructuur, de besturing en control en de benodigde voorzieningen (staf, ondersteuning, ICT en huisvesting) van de nieuwe organisatie;
- beschrijft de financiële en personele implicaties van deze transitie en het daarbij behorende implementatietraject.

In 2013 zal op basis van het DO de nieuwe organisatie worden opgezet die op 1 januari 2014 van start zal gaan. Voorwaarde is hierbij uiteraard wel dat de volledige parlementaire behandeling van het wetsontwerp tijdig is afgerond.



Figuur: Fasering transitie

## 1.3 Behandeling Detail Ontwerp

De Stuurgroep Transitie heeft eind januari het concept Detail Ontwerp vrijgegeven voor verdere bespreking in de diverse overlegorganen van de staande organisaties, zoals ADO, Bestuur Kamer van Koophandel NL, AB's van de regionale Kamers, Raad van Toezicht Syntens en natuurlijk de medezeggenschap. Vanaf dat moment zijn ook het management en de medewerkers van de huidige 14 organisatie geïnformeerd over de hoofdlijnen van het Detail Ontwerp.

De huidige directies en besturen van de samen te voegen organisaties hebben géén verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en voorbereiding van de nieuwe organisatie en dus ook niet voor dit concept Detail Ontwerp.

Vaststelling van het definitieve Detail Ontwerp zal gebeuren door de Stuurgroep Transitie kwartiermaker – voorzitter transitie RvB, waarna het Ministerie Economische Zaken zal worden gevraagd daar mee in te stemmen. Vooruitlopend daarop wordt de implementatie opgestart op basis van het implementatieplan. De hoofdcontouren daarvan worden elders in dit concept Detail Ontwerp beschreven. In onderstaand schema een globaal overzicht van de behandeling van dit concept Detail Ontwerp.

Wie	Wat	Wanneer
ADO	Informeren over stand van zaken ontwikkeling Detail Ontwerp	11 januari 2013
Stuurgroep Transitie	Bespreking 1 <sup>o</sup> concept Detail Ontwerp	15 januari 2013
Bestuur KvK NL	Informeren over stand van zaken ontwikkeling Detail Ontwerp	18 januari 2013
Stuurgroep Transitie	Bespreking 2 <sup>o</sup> concept Detail Ontwerp en besluit over vrijgeven concept voor verdere behandeling	23 januari 2013
Bespreking ADO, Bestuur KvK NL	Informeren over/ suggesties voor concept Detail Ontwerp	Januari/februari 2013
Bespreking in AB's 12 Kamers	Informeren over/ suggesties voor concept Detail Ontwerp	Februari 2013
Bespreking in RvT Syntens	Informeren over/ suggesties voor concept Detail Ontwerp	24 januari 2013
Bespreking medezeggenschapsorganen	Advies inzake concept Detail Ontwerp	start 8 februari 2013
Stuurgroep Transitie/voorzitter transitie RvB	Vaststellen Detail Ontwerp 1.0	Maart 2013
Ministerie Economische Zaken	Instemmen met Detail Ontwerp	April 2013

Figuur: Overzicht van behandeling Concept Detail Ontwerp

## 1.4 Opbouw van dit document

Dit document is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de vernieuwde positionering, visie, missie, kernwaarden en daarvan afgeleide strategie;
- In hoofdstuk 3 schetsen we de dienstverlening, mede aan de hand van voorbeelden;
- De governance en beleidsaanpak staat in hoofdstuk 4;
- Hoofdstuk 5 schetst vervolgens de concrete uitwerking in organisatie en organisatiestructuur;
- In hoofdstuk 6 beschrijven we onze visie op een nieuwe cultuur, inclusief Het Nieuwe Werken;
- Hoofdstuk 7 geeft inzicht in de toekomstige huisvesting;
- In hoofdstuk 8 wordt de besturing van Kamer van Koophandel beschreven;
- De Exploitatiebegroting en Eigen Vermogensontwikkeling wordt in het Financieel Kader van hoofdstuk 9 weergegeven;
- Vervolgens geven we inzicht in de Risico's, in hoofdstuk 10;
- Tenslotte wordt in hoofdstuk 11 de aanpak voor Transitie en Implementatie beschreven.

## 2. POSITIONERING, VISIE, MISSIE, KERNWAARDEN EN STRATEGIE

### 2.1 Economische context

De economie globaliseert, nationale grenzen worden minder relevant. Nederland kiest als relatief klein land om nationaal de agenda te richten op enkele focus gebieden die vanuit de in Nederland aanwezige kennis en expertise de beste groeipotentie hebben internationaal (zogenaamde topsectoren). Naast deze topsectoren en een aantal grote bedrijven, vormt het Midden en Klein Bedrijf de ruggengraat van de Nederlandse economie. Een economie, die zich in toenemende mate laat omschrijven als een netwerk economie. In deze netwerk economie, wordt de concurrentiekracht van bedrijven bepaald door de mate waarin zij de juiste verbindingen met andere organisaties aangaan.

Het is voor de groei van de Nederlandse economie dan ook van belang dat niet alleen de grote bedrijven optimaal kunnen groeien, maar juist ook het MKB gefaciliteerd wordt bij haar ontwikkeling. Waarbij het succesvol aanhaken van het MKB bij het topsectorenbeleid van Nederland een van de belangrijke pijlers voor potentiële groei kan vormen. Veel MKB bedrijven weten faciliterende organisaties te vinden maar velen ook niet. Juist voor deze laatste doelgroep zal KvK zich maximaal inzetten.

### 2.2 Wettelijke context

De nieuwe (concept) wet op de Kamer van Koophandel biedt het wettelijke kader voor het Detail Ontwerp. Dit kader is zeker op taakniveau ruim geformuleerd. Ten opzichte van de huidige wet is er zelfs sprake van uitbreiding van taken. Tegelijkertijd is het financiële kader krapper geworden.

Dit vraagt om een duidelijke positionering en daarop gebaseerde taakopvatting binnen de kaders van de wet. Met andere woorden: niet alle mogelijkheden die de wet biedt kunnen worden ingevuld. Er wordt binnen de kaders van de wet focus aangebracht in de activiteiten die wij uit zullen voeren. Het DO beschrijft dan ook onze opvatting over onze taakopdracht.

### 2.3 Behoeftte ondernemers

Ondernemers moeten snel op bovenstaande macro-economische trends kunnen reageren. Duurzaamheid was lange tijd een keuze maar wordt steeds meer een eis. De vergrijzing leidt tot enorme veranderingen, maar biedt ook enorme kansen. Mobiliteit krijgt een geheel andere invulling. Door de mogelijkheden van plaatsonafhankelijk werken, wordt fysiek verplaatsen steeds meer een keuze. Technologische mogelijkheden nemen toe maar deze moeten wel benut worden. Ondernemers moeten zich bewust zijn van wenselijkheid of zelfs noodzaak van innovatie en ondersteund kunnen worden op terreinen waar de markt (nog) niet in kan voorzien. Steeds meer mensen kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. Zij werken voor eigen rekening en risico om de talenten optimaal te benutten en (overige) ambities te realiseren. Ondernemers willen die ambities waarmaken op hun eigen manier. Er komen steeds meer bedrijven maar tegelijkertijd worden de bedrijven ook kleiner. Er is een toename van ZZP'ers, waarbij overigens als gevolg van de economische crisis niet alle ZZP'ers als pur sang 'ondernemers' zijn te typeren, maar een alternatieve manier van 'werk en inkomen' creëren.

Ondanks, of juist dankzij, deze individualisering neemt de noodzaak tot samenwerking toe om innovatie mogelijk te maken. Ondernemers willen deelnemen in online en offline netwerken om ideeën en kansen uit te wisselen, kennis te delen en verder te ontwikkelen en om samen aan opdrachten van klanten te werken. Ondernemers zijn, door de digitalisering en de nieuwe communicatiemiddelen, steeds beter geïnformeerd. Digitale voorzieningen maken bijna alles mogelijk, onafhankelijk van tijd en plaats. Mede hierdoor kan nog slechts sprake zijn van toegevoegde waarde als diensten aan ondernemers snel, gemakkelijk en op maat geleverd kunnen worden. Daarnaast ondervinden ondernemers barrières om samen te werken, die door een goede en gerichte ondersteuning kunnen worden weggenomen.

Ondernemers moeten zich voortdurend aanpassen aan nieuwe wetten en regels, die nóg vaker dan nu direct of indirect uit Brussel komen. Het wegvallen van internationale barrières vereist dat ook, willen ze de internationale

concurrentie aan kunnen gaan, dienen ondernemers hun activiteiten op te schalen. Landsgrenzen zijn daarbij niet meer bepalend. De globalisering en het wegvallen van grenzen kent overigens ook zijn keerzijde. De huidige internationale financiële en economische crises heeft dat wel duidelijk gemaakt. De onzekerheid onder ondernemers is toegenomen en de toegang tot kapitaal is moeilijker geworden.

De globalisering en digitalisering betekenen echter niet dat het belang van de regionale leef- en werkomgeving afneemt. Sterker nog dat neemt juist toe, zeker nu werk- en leefomgeving van ondernemers en werknemers steeds meer met elkaar vervlochten raken.

Samenvattend worden ten aanzien van het ondernemerschap de volgende trends gesignaleerd die richtinggevend zullen zijn voor de nieuwe organisatie:

- Verdere digitalisering van processen waaronder informatievoorziening;
- Toenemende eisen rondom snelheid, gemak/ eenvoud en toegang (onafhankelijk van plaats en tijd) van publieke dienstverlening;
- Producten en diensten moeten op maat worden geleverd waarbij de inhoud c.q. content steeds meer door ondernemers zélf wordt bepaald (van aanbod- naar vraaggestuurd);
- Individualisering die samengaat met behoefte tot meer samenwerking gericht op innovatie, kennisdeling, co-creatie e.d.;
- Ondanks, of wellicht zelfs juist vanwege, de globalisering van de economie, neemt de behoefte aan netwerken, samenwerken en ontmoeten op regionale schaal binnen de eigen leef-/ werkomgeving toe;
- Innovatie ontstaat door samenwerking.

## 2.4 Positionering

De nieuw te vormen KvK komt voort uit 12 aparte Kamers van Koophandel –tot op heden 12 Zelfstandige Bestuursorganen-, de stichting Syntens en de vereniging Kamer van Koophandel NL.

De nieuwe organisatie kenmerkt zich door jarenlang specifiek opgebouwde kennis en expertise vanuit deze organisaties. Deze kennis en expertise vormen de bron voor haar toekomstig gekozen positionering:

- KvK acteert vanuit een positie tussen overheid en bedrijfsleven;
- Vanuit de wettelijk gegeven taak om het Handelsregister te beheren, heeft de organisatie landelijk de kennis van alle actieve bedrijven en organisaties en de ontwikkelingen en trends binnen het ondernemersveld;
- Vanuit de jarenlange brede regionale ondersteuning aan ondernemers, kent de organisatie niet alleen de bedrijven van naam, maar ook van 'kunde' en heeft de toegang tot de regionale publieke spelers en kennis- en onderzoeksinstituten die op bepaalde terreinen actief zijn.

De nieuwe organisatie is een publieke organisatie. Dat wil zeggen dat de dienstverlening die zij biedt, zal worden afgebakend tot informatie en ondersteuning van ondernemers daar waar sprake is van marktperfectionies. Daar waar de markt zelf haar werk kan doen, dient ondersteuning niet meer door een publieke partij maar door de markt zelf te worden geboden. Het is voor ondernemers lastig te acteren op marktperfectionies (en daarmee wordt een vraag c.q. behoefte aan ondersteuning door een publieke dienstverlener gedefinieerd). Voorbeelden van oplossingen voor marktperfectionies zijn:

- Mogelijk maken van veilig handelsverkeer (Wettelijke taak Handelsregister);
- Eenvoudig toegang hebben tot publieke diensten en informatie met betrekking tot ondernemerschap, wet en (Europese of internationale) regelgeving (1 publiek loket);
- Het zoeken en realiseren van succesvolle samenwerking met relevante partners (zoals bijv. kennisinstellingen, andere ondernemers en ketenpartners) om groeimogelijkheden van ondernemers te verbeteren;
- Relevante MKB ondernemers succesvol aansluiten bij het topsectoren beleid en vice versa;
- Het vinden van relevante kennis en kunde voor vernieuwing, groei en innovatie;
- Kennisvalorisatie en -distributie.

De vraag om ondersteuning en de geboden dienstverlening is aan de huidige organisaties tot op heden breder dan bovenstaande. De huidige praktijk is dat aan de diverse organisaties niet alleen door ondernemers ondersteuning wordt gevraagd, maar soms ook door andere instituten. Zoals door gemeenten om input te geven voor nieuwe beleidsvorming, door diverse ministeries om uitvoering te geven aan een gewenste impuls op een bepaald thema naar het bedrijfsleven, door individuele (startende) ondernemers om gecoacht te worden of individueel maatwerk advies te krijgen over diverse onderwerpen, door ondernemers die op bedrijfsterreinen gevestigd zijn en vragen om een bepaalde manier van Park Management te organiseren. En tot slot ook op het terrein van belangenbehartiging worden de huidige organisaties uitgenodigd om ondersteuning te geven (aanleg van wegen, bestemmingsplannen, beleidswijzigingen, ondernemersklimaat). Niet alleen wordt dit gevraagd, maar ook door de huidige organisaties actief aangeboden aan de markt.

De nieuwe organisatie heeft bij haar positionering in de toekomst en in het licht van de financiële kaders ervoor gekozen om haar activiteiten scherp af te bakenen. Deze afbakening is gebaseerd op daar waar ze met de inzet van haar mensen, gecombineerd met de opgebouwde kennis en expertise en publieke onafhankelijke rol, het meeste kan bijdragen aan het kunnen benutten van de groei mogelijkheden door ondernemers.<sup>1</sup>

Dit leidt tot een positionering die zich richt op de basisrandvoorwaarde om veilig handelsverkeer tussen bedrijven mogelijk te maken en ook via het Handelsregister de ondernemer informatie te bieden over zijn (potentiële) klanten en markt. Tevens richt de positionering zich op het (in mandaat namens het ministerie) tot stand brengen van één digitaal publiek loket voor ondernemers (Digitale Ondernemersplein). Dit dient de toegankelijkheid van alle relevante wet- en regelgeving, en de in de toekomst af te nemen publieke transacties voor ondernemers sterk te vereenvoudigen en te vergemakkelijken (tijd- en plaats onafhankelijk). Tenslotte kunnen regionaal op een nieuwe manier verbindingen gelegd worden vanuit het fundament van een landelijke kennisdatabase. Immers zowel vanuit de landelijke kennisdatabase als vanuit het netwerk van de huidige diverse nog regionale organisaties, wordt een landelijk netwerk gecreëerd dat door KvK aan regionale ondernemers toegang biedt van bovenregionale partners, instellingen en best practices. Overigens alleen dan waar deze voor hen in het benutten van hun groeimogelijkheden relevant zijn. Kern van deze dienstverlening door de nieuwe organisatie is dat we daadwerkelijk partijen succesvol weten te verbinden en samen te laten werken in het licht van het verbeteren van hun groei mogelijkheden. Ook ten aanzien van opdrachten wordt een scherpe keuze gemaakt. De nieuwe organisatie dient daar te ondersteunen waar voor en door ondernemers het meeste effect wordt verwacht op het gebied van groei en innovatie mogelijkheden.

Vanuit onze ervaring is bekend dat de vraag om ondersteuning bij het slechten van marktperfecties het meest speelt bij het Midden en Klein Bedrijf. Ook het aanhaken van het MBK bij topsectoren beleid of bij Triple Helix achtige samenwerkingsverbanden, geschiedt niet automatisch succesvol. In dit licht zal de focus van ondernemers ondersteuning van de nieuwe organisatie vooral op het MKB worden gericht. Voor het MKB vormt de regio meestal de thuishaven van waaruit groeimogelijkheden naar meerdere regio's, landelijk of internationaal worden gestart.

De nieuwe organisatie kiest er dan ook voor om sterk regionaal georiënteerd te acteren. De regionale verankering, zal anders dan voorheen, niet worden gesymboliseerd door 'vestigingen/standplaatsen' maar op een nieuwe manier worden vormgegeven; digitaal waar kan en lokaal / regionaal door medewerkers die vanuit een vijftal regionale vestigingen ondernemers ondersteuning lokaal zullen bieden. Daarnaast zal ten aanzien van de 1:1 informatieve, Handelsregistertaken in 2014 gestart worden met 19 frontoffice loketten verspreid over Nederland (waaronder 5 gehuisvest in de regionale vestigingen). Deze zullen naar gelang de digitalisering succesvol verloopt worden afgebouwd.

---

<sup>1</sup> In het activiteitenplan 2014 zal worden aangegeven welke ondersteuning wel en welke niet meer wordt geboden.



## 2.5 Onze Visie

De Kamer van Koophandel informeert en ondersteunt ondernemers.

- Wij zijn een dienstverlenende organisatie waar individuele ondernemers (waaronder starters en ZZP'ers) terecht kunnen voor alle vragen over ondernemerschap, internationalisering en innovatie. Dit zal zo veel mogelijk digitaal worden aangeboden (Click-call-face concept);
- Wij zijn een publieke dienstverlener die ondernemers ondersteunt, daar waar marktimperfecties groeimogelijkheden in de weg staan;
- We werken vraaggestuurd, de vraag wordt door een Centrale Raad en een aantal Regionale Raden geformuleerd. Uiteindelijk beoordelen ondernemers onze inzet;
- Bij de keuze in wat we doen is de impact op de te realiseren groeimogelijkheden voor ondernemers leidend (dit vormt een belangrijke toetssteen bij de prioritering van onze activiteiten door Centrale en Regionale Raden);
- Het samenbrengen van organisaties binnen relevante samenwerkingsverbanden is belangrijk om groeimogelijkheden voor individuele ondernemers te kunnen creëren;
- Op dit moment bereiken kansrijke (top)sectoren onvoldoende het MKB. De Kamer van Koophandel heeft de kennis en expertise om juist het relevante MKB aan deze samenwerkingsverbanden te laten aanhaken en ook te laten participeren.

## 2.6 Onze Missie

De missie van KvK is:

*“Wij stellen ondernemers in staat om groeimogelijkheden beter te benutten”*

- Vanuit het creëren van de basisrandvoorwaarde dat veilig handelsverkeer mogelijk wordt gemaakt en ondernemers ook via het Handelsregister voor hen relevante informatie kunnen verkrijgen (Handelsregistertaak, informatie taak);
- Ondersteunen van starters van een bedrijf (succesvol starten en potentiële groei) (zoveel mogelijk digitaal, dan wel groepsgewijs);
- Daar waar individuele ondernemers dit lastig/niet zelf kunnen organiseren;
- Daar waar onafhankelijke ondersteuning is gewenst om deze groeimogelijkheden te benutten;
- Daar waar ondersteuning van KvK de meeste impact heeft op het groeipotentieel binnen de regio's van Nederland.

## 2.7 Karakter van de organisatie

Het karakter van de organisatie kenmerkt zich door:

*Onafhankelijkheid, verbindend en resultaatgerichtheid*

- Onafhankelijkheid: neutraal (geen commercieel oogmerk, publieke taak), objectief, betrouwbaar.
- Verbindend: de organisatie is intrinsiek uitgerust om niet alleen ondernemers te kennen (naam, typologie vanuit onze landelijke handels register database) maar ze ook inhoudelijk in hun bedrijfsvoering te kennen. Dit is mogelijk doordat we regionaal actief zijn en jarenlang met het MKB samenwerken. Wij combineren dit met onze regionale expertise; we kennen de regionale partners, zoals kennisinstituten of andere publieke partijen. Juist op ons vermogen om te verbinden, maken we door de samenvoeging van de 12 Kamers, KvK NL en Syntens een sprong vooruit; door de kennis en expertise vanuit alle regio's landelijk te delen en centraal te coördineren, zijn we nog beter in staat om—waar nodig nu ook bovenregionaal- partners voor samenwerking aan te dragen en best practices door te geven dan wel te ondersteunen bij opschaling.
- Resultaatgerichtheid: daadkrachtig, gericht op te bereiken effect c.q. oplossing voor ondernemers, inventief om dit te bereiken.

We streven ernaar dat onze dienstverlening door ondernemers wordt ervaren als toegankelijk (makkelijk bereikbaar, eenvoudig in gebruik en laagdrempelig), betrouwbaar (veilig zakendoen, betrouwbare partners leveren, integer) en oplossingsgericht.

Het voorgaande leidt tot het volgende “positioneringshuis” voor de Kamer van Koophandel:



Figuur: Positioneringshuis KvK

De hier gebruikte formuleringen bevatten de essenties van de positionering van de nieuwe organisatie. Extern zullen deze formuleringen worden vertaald naar voor ondernemers aansprekende boodschappen. Intern zal de positionering vertaald worden naar wat dit betekent voor de gewenste cultuur en gedrag van medewerkers. Hoe dit zal plaatsvinden wordt uitgewerkt in het implementatieplan voor 2013.

## 2.8 Onze strategie

### 2.8.1 Kernactiviteiten

#### *Kamer van Koophandel bevordert veilig handelsverkeer en biedt relevante informatie aan ondernemers*

De Kamer van Koophandel is beheerder van het Handelsregister. Zij registreert en verwerkt wijzigingen ten aanzien van basisinformatie over startende, wijzigende of stoppende ondernemingen. Uiteindelijk wordt beoogd om veilig handelsverkeer tussen ondernemingen mogelijk te maken. Hiermee ontstaat tevens een nationale kennisdatabase met relevante informatie over de ontwikkelingen in Nederland ten aanzien van ondernemers. Deze biedt aan ondernemers de mogelijkheid om voor hen relevante informatie te verstrekken over hun markt, marktontwikkelingen en handelspartners.

#### *Kamer van Koophandel als facilitator van één digitaal loket voor publieke diensten; het Digitale Ondernemersplein*

De Kamer van Koophandel is de ontwikkelaar en beheerder van het Ondernemersplein. Zij heeft hiervoor in mandaat de opdracht gekregen van het ministerie van Economische Zaken. Uitgangspunt bij het leveren van publieke diensten aan ondernemers is “..digitaal tenzij..”. De focus ligt de komende jaren dan ook op het succesvol doorontwikkelen van het onlangs gestarte Digitale Ondernemersplein.

De ontwikkeling van het Digitale Ondernemersplein gebeurt in gelijkwaardige samenwerking met ander publieke (en in een latere fase mogelijk ook private) dienstverleners. Deze nemen samen met de Kamer van Koophandel plaats in een partnerraad, waar zij het beleid bepalen voor hetgeen aan dienstverlening en transacties op het Digitale Ondernemersplein dient plaats te vinden. Een succesvolle realisatie van het Digitale Ondernemersplein betekent een goede fasering en prioritering van aansluiting van publieke partners en in een latere fase mogelijk private partners en daarmee oplevering van aan te bieden diensten en generieke voorzieningen. Belangrijk is dat op het Digitale Ondernemersplein de verschillende leveranciers herkenbaar zijn. Diensten moeten in de eigen "look and feel" van de verschillende dienstverleners worden aangeboden. De klant moet immers weten wie verantwoordelijk is voor de geleverde informatie en transacties.

Onze ambitie is dat over enkele jaren alle publieke diensten via het zogenoemde "single sign on" vanaf één portal makkelijk (tijd- en plaats onafhankelijk en in de taal van ondernemers) toegankelijk zijn. Daarbij gaat het zowel om registratie, informatie als transactie. Gestreefd wordt naar het wegnemen van doublures in informatie en dienstverlening van publieke organisaties en het verbeteren van afstemming tussen processen van publieke dienstverleners.

Dit alles met als doel om voor ondernemers de toegang tot informatie, publieke diensten en transacties zo gemakkelijk en efficiënt mogelijk te maken.

#### ***Kamer van Koophandel als leverancier van het Digitale Ondernemersplein***

De Kamer van Koophandel is behalve ontwikkelaar en beheerder zelf ook leverancier op het Digitale Ondernemersplein. Ons beleid is er komende jaren op gericht om onze informatieve en registratiedienstverlening zoveel mogelijk digitaal te laten verlopen. Dat geldt voor alle diensten van het Handelsregister, de verstrekking van exportdocumenten en tevens de eerstelijns informatievoorziening aan startende en gevestigde ondernemers. Dit zal geleidelijk leiden tot een afbouw van frontoffice loketten voor deze dienstverlening. Kanttekening hierbij is dat wij voor een volledige online transactie gebaseerde dienstverlening mede afhankelijk zijn van andere partijen. Zo zal op korte termijn een voor alle ondernemers toegankelijke en betaalbare E-herkenning beschikbaar moeten komen.

Wat betreft het Handelsregister zal onder andere veiligheid, zoals het tegengaan van fraude, extra aandacht vragen. We streven naar een 7\*24 dienstverlening. Ook op internationaal gebied zal de Kamer van Koophandel actief samenwerken met haar Europese zusterorganisaties. De positie van het Handelsregister binnen het stelsel van de andere basisregisters van de overheid en de koppeling met de andere basisregisters, zullen tot nieuwe vraagstelling en aanpassingen leiden. Ook dit zal worden gedaan met het oogmerk om de publieke dienstverlening aan ondernemers te verbeteren.

De afbouw van frontoffices zal de komende jaren geleidelijk plaatsvinden. Immers, zeker de eerste jaren na de start van de nieuwe Kamer van Koophandel, blijven kantoren als fysieke achtervang voor onze online dienstverlening noodzakelijk. Bij de start per 1 januari 2014 zijn er 19 frontoffice kantoren. Door een evenwichtige spreiding over het land is bereikbaarheid binnen één uur reisafstand voor alle ondernemers gegarandeerd. De online ontwikkelingen en het gebruik door ondernemers dienen zodanig te worden ontwikkeld dat het aantal fysieke locaties kan worden teruggebracht. Uitgangspunt blijft dat we bereikbaar blijven voor onze klanten. Bij de transitie van fysieke naar digitale loketten, zullen wij de telefonische opvang van vragen van ondernemers voor onze callcenters uitstekend dienen uit te rusten. Dit is essentieel om een succesvolle digitalisering van dienstverlening mogelijk te maken.

### ***Kamer van Koophandel ondersteunt ondernemers, daar waar dat hen in staat stelt om beter hun groeimogelijkheden te benutten***

De uiteindelijke keuze van welke projecten binnen regio's de meeste impact hebben, zal met name bepaald worden vanuit de in te stellen centrale en regionale adviesraden (vraaggestuurd werken).

Vanuit de gekozen positionering als publieke dienstverlener die zich richt op het wegnemen van marktperfectionies, richten wij ons vooral op het MKB. Dit omdat het MKB de ruggengraat vormt van de Nederlandse economie, maar ook door haar aard en omvang vaak de meeste last ondervindt van marktperfectionies.

Doordat de nieuwe organisatie voor het eerst een landelijk opererende organisatie wordt, kunnen we vanuit onze onafhankelijke positie ook landelijk relevante samenwerkingspartners detecteren en verbinden met bedrijven die regionaal actief zijn.

Vanuit onze kennisdatabase en opgebouwd netwerk, zijn we in staat om een goede business intelligence op te bouwen die ingezet kan worden voor ondernemers in Nederland en toegevoegde waarde kan bieden daar waar ondernemers zelf niet de kennis van, dan wel toegang tot landelijk relevante partners hebben. In dit licht is het creëren van 'cross overs' van sectoren belangrijk om waarde toevoeging te creëren. Goede ervaringen kunnen hiermee makkelijker landelijk opgeschaald worden.

#### **Fysieke Ondernemersplein**

Bij de opstart van de nieuwe organisatie in 2014 zullen in ieder geval op de vijf regionale vestigingen fysieke Ondernemerspleinen gevestigd zijn. In de toekomst zijn er meer Ondernemerspleinen mogelijk op basis van samenwerking met partijen die gezamenlijk (inhoudelijk en financieel) vormgeven aan deze Fysieke Ondernemerspleinen.

Ondernemers hebben behoefte aan ontmoetingsplaatsen in de regio en de KvK zal deze vanuit haar regionale oriëntatie faciliteren (we noemen deze ontmoetingsplaatsen Fysieke Ondernemerspleinen). KvK is uitnodigend naar partners in de regio om hier op aan te sluiten.

Als gevolg van een verregaande mate van digitalisering van onze dienstverlening (click-call-face concept) via het Digitale Ondernemersplein, zal ten aanzien van informatieve ondersteuning voor het gebruik van de laatste bouwsteen (face) veelal slechts een sterk gespecialiseerde vraag overblijven. De afhankelijkheid van of noodzaak tot fysieke samenwerking zal voor vragen en basistransacties van ondernemers nauwelijks aanwezig zijn. Daarvoor zullen ondernemers het Digitale Ondernemersplein en het call centre raadplegen.

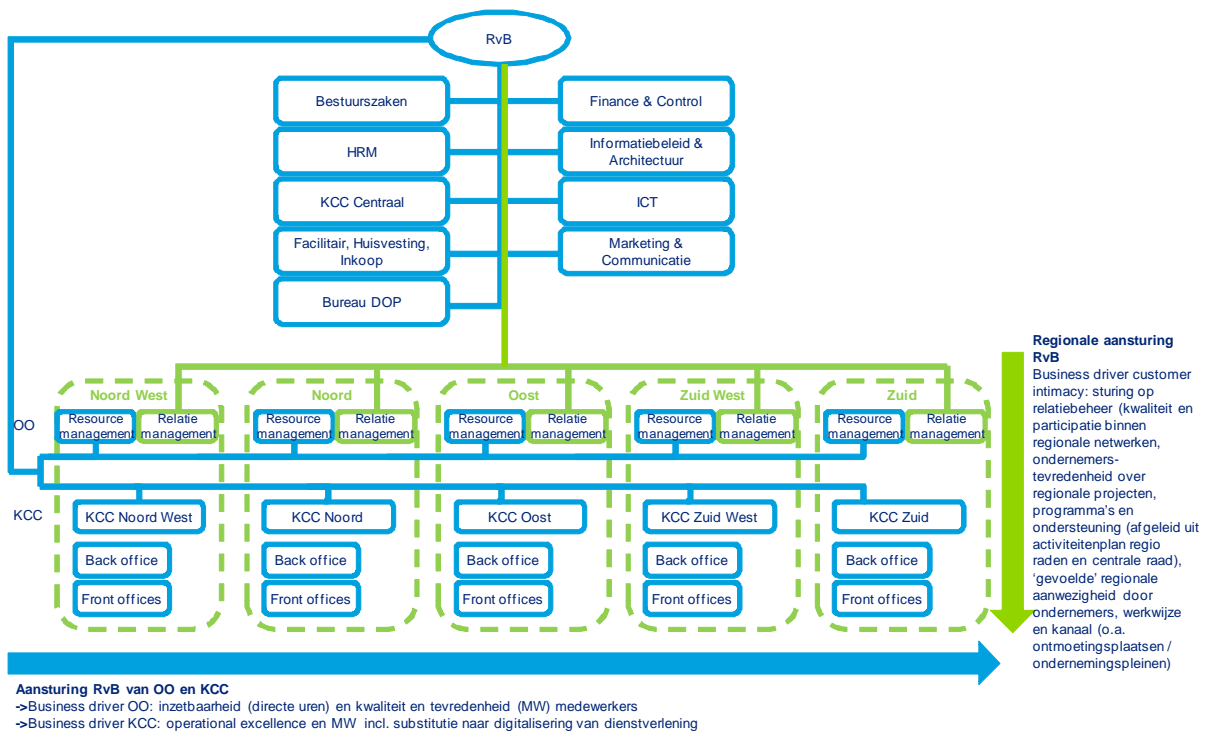
#### **2.8.2 Centrale aansturing, sterke regionale oriëntatie**

Bij het ontwerpen van het voorliggende organisatiemodel voor de nieuwe organisatie, hebben we bepaald wat de essentie van de nieuwe organisatie is. We kwamen daarbij uit op twee pijlers die tezamen een unieke waarde vertegenwoordigen:

1. onze landelijke, actuele en betrouwbare kennisdatabase als gevolg van onze Handelsregistertaak;
2. ons van oudsher opgebouwd regionale netwerk, waardoor we de ondernemers, regionale overheden c.q. publieke partijen en regionale kennisinstututen, met accent op MKB ook echt kennen.

Dit maakt dat we ook een toegevoegde waarde hebben voor met name het MKB. Wij verbinden ondernemers met de juiste partijen om hen te ondersteunen om latente en nieuwe groeimogelijkheden, 'koopkrachtig' te maken. Vanuit deze essentie is de organisatie inrichting dan ook bewust als een matrix vormgegeven. De kern hierbij is dat de organisatie niet alleen centraal wordt gestuurd vanuit de business drivers 'efficiëntie' en 'operational excellence', maar ook een regionale sturing kent om ervoor te zorgen dat onze regionale binding voldoende aanwezig is en ook gevoeld wordt door ondernemers. Immers, als we dit laatste uit het oog verliezen, verliezen

we één van de belangrijkste waarden van de organisatie. De matrixbesturing is van dusdanig strategisch belang dat deze binnen de RvB is belegd. Schematisch is dit als volgt voor te stellen:

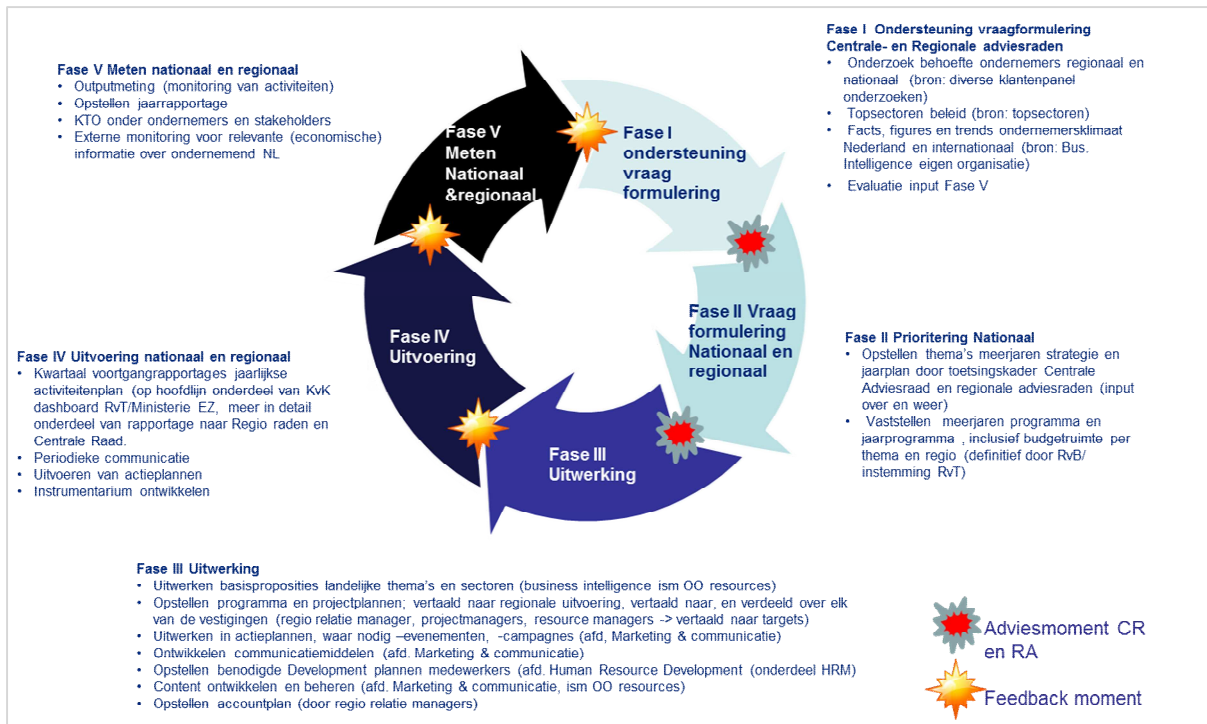


**Figuur: Matrix besturing van de organisatie door de RvB**

In hoofdstuk 5 worden alle organisatieonderdelen van het organigram in detail toegelicht.

### 2.8.3 Besturingsfilosofie: vraaggestuurd opereren

De derde pijler van de strategie bestaat uit het vraaggericht opereren. Uit de missie en visie kan worden afgeleid dat de organisatie vraaggestuurd zal opereren. De KvK zal niet zelf aanbod creëren door projecten, programma's te bedenken en aan te bieden aan de ondernemers (bijvoorbeeld als er nationale of Europese subsidie mogelijkheden zijn voor een bepaald thema). Ze zal echter alleen die programma's, projecten en activiteiten uitvoeren die afgeleid kunnen worden uit de vraagstelling zoals door de Regionale en Centrale adviesraden wordt voorgestaan. Dit betekent een begrenzing aan het volledig benutten van allerlei mogelijke subsidies als opbrengstenbron. Hiermee wordt aangegeven dat de organisatie alleen die activiteiten wil doen waar ondernemers behoefte aan hebben en die niet, los van de externe vraag, vanuit een interne financieringsbehoefte voortkomt. Immers, daarmee zouden we ons laten leiden door het interne doel van voortbestaan, in plaats van het extern bestaansrecht aantonen op basis van ervaren toegevoegde waarde voor ondernemers. Dit is weergegeven in de volgende figuur. De beleidscyclus wordt uitgebreid toegelicht in paragraaf 4.3.



**Figuur: Vraagsturing in het proces beleidscyclus**

Ook in de organisatie-indeling en -functies is deze strategische pijler terug te vinden: de organisatie kent geen voltijdse accountmanagersfuncties, geen marktontwikkelaars en in verhouding een bescheiden aantal 'propositie-ontwikkelaars'. Dit past bij het ondersteunende en uitvoerende karakter van onze publieke organisatie. We hebben immers niet alleen geen 'winst- of groei' oogmerk, maar we acteren op basis van de geformuleerde vraag vanuit de diverse raden. De diensten die we ontwikkelen liggen op het publieke terrein, daar waar de markt zelf aangeeft dit (nog) niet op te (kunnen) pakken.

De geschetste beleidscyclus functioneert zoveel mogelijk in een open proces. Daar waar mogelijk en nuttig worden elementen van ondernemersparticipatie ingebouwd. Gedacht kan worden aan de input via (regionale) ondernemerspanels, (regionale) discussiebijeenkomsten en een breder debat over de ondernemersagenda in bijvoorbeeld een evenement als de week van de ondernemer. Inrichting van deze ondernemersparticipatie geschiedt in samenspraak met de (regionale) werkgeversorganisaties.

### 3. DIENSTVERLENING KAMER VAN KOOPHANDEL

De dienstverlening van KvK kan worden verdeeld in twee hoofdcategorieën. Registratie- en informatieproducten worden geleverd vanuit het Klantcontactcentrum (KCC) en de ondersteunende diensten vanuit de sector Ondernemersondersteuning (OO).

#### 3.1 Klantcontactcentrum (KCC) en [www.ondernemersplein.nl](http://www.ondernemersplein.nl)

Het KCC staat voor een klantgerichte, toegankelijke en betrouwbare afhandeling van generieke (eerstelijns) dienstverlening op het gebied van registreren en informeren. Informatie waarmee ondernemers zelf direct verder kunnen komen met ondernemen. Daarmee levert het KCC een bijdrage aan de door de wetgever beoogde doelen:

- Rechtszekerheid in het economisch verkeer en efficiënte gegevenshuishouding van de overheid door het leveren van generieke informatie over bedrijven uit het Handelsregister;
- Verstrekken van inlichtingen van algemene aard (loketfunctie) door het leveren van generieke informatie over het starten, runnen en beëindigen van een bedrijf;
- Uitgifte van verklaringen voor handel en industrie, verstrekking van legalisaties en in depot nemen van algemene voorwaarden.

De producten en diensten van het Klantcontactcentrum worden verder gestandaardiseerd. Het registratieproces wordt makkelijker doordat we het digitaal inschrijven en muteren voor ondernemers mogelijk gaan maken en ook de registratieprocessen van andere overheden op het Digitale Ondernemersplein gecombineerd gaan aanbieden. Via één loket kan de ondernemer al zijn zaken met de overheid regelen en krijgt hij een integraal overzicht van transacties met de overheid.

De hoeveelheid informatie die de overheid in relatie tot wetten en regels, vergunningen en registraties aanbiedt is enorm. Het Digitale Ondernemersplein filtert deze informatie op basis van de vraag, de relevantie en de persoonlijke situatie van de ondernemer. Daardoor wordt de informatie behapbaar en begrijpelijk.

Het Digitale Ondernemersplein wordt door de KvK ontwikkeld en beheerd. De KvK is ook zelf een belangrijke leverancier op het Digitale Ondernemersplein met diensten zoals inschrijving in het Handelsregister, deponering van jaarstukken en algemene voorwaarden, verstrekking van uit het Handelsregister voortkomende informatie zoals uittreksels en adresbestanden, verstrekking van informatie voor startende ondernemers en de verstrekking van exportdocumenten.

Doordat de KvK op het Digitale Ondernemersplein een generiek dienstverleningsconcept voor een keten van organisaties ontwikkelt, kan elke deelnemende organisatie zich meer en beter focussen op de kwaliteit van haar aanbod op het Digitale Ondernemersplein. De KvK verbindt het aanbod op het Digitale Ondernemersplein en maakt het zowel voor de deelnemende partner als voor de ondernemer makkelijker en goedkoper.

Door het digitale dienstverleningsconcept van het Digitale Ondernemersplein kan de KvK haar eigen registerdiensten verder en beter digitaliseren. Deze mogelijkheid is een belangrijke randvoorwaarde om de transitie te doen slagen. Als de registratie- en informatiefunctie van de KvK via het Digitale Ondernemersplein snel en goed kan worden aangeboden, dan kan het fysieke netwerk ten behoeve van die registratie en informatiefunctie worden afgebouwd. Het digitale aanbod betekent dat ondernemers niet meer naar één van de 50 fysieke loketten moeten reizen, maar vanaf elke plek in Nederland (en daarbuiten) toegang hebben tot alle relevante informatie en de benodigde transacties met de overheid digitaal kunnen verrichten.

De voorlichting die nu vaak één op één aan de ondernemer via het fysieke loket wordt verstrekt zal via het digitale platform worden ontsloten. Niet alleen in tekst, maar ook steeds meer in beeld. Adviesgesprekken zullen meer via partners worden gefaciliteerd en seminars zullen meer digitaal worden aangeboden (webinars) en meer in integrale ontwikkelprogramma's (bijv. Ik Start Smart) worden opgenomen.

Als resultante van de te stellen prioriteiten voor de transitie zullen de huidige diensten met betrekking tot arbitrage, verstrekking predicaat Koninklijk en Hofleverancier en advisering middenstandshuur per 1 januari 2014 worden beëindigd dan wel overgedragen aan een andere dienstverlener.

Vanuit de eerstelijns dienstverlening heeft het KCC ook een belangrijke functie om klanten door te verbinden naar aanvullende vormen van dienstverlening. Dit kunnen de programma's zijn die door de collega's van ondernemersondersteuning worden ontwikkeld en beheerd, maar ook de diensten van andere publieke en private dienstverleners. Deze verbindingsrol zal ook in toenemende mate digitaal worden gefaciliteerd. In de eerste jaren van de transitie zullen de diensten van KCC ook nog in belangrijke mate worden geleverd via de 19 frontoffices; echter door digitalisering van diensten en het krimpende algemene financiële kader zal minder een beroep kunnen worden gedaan op de fysieke dienstverlening in de frontoffices anders dan dat daarin in een vorm van profijtbeginsel kan worden voorzien. De eerste release van het Digitale Ondernemersplein, (november 2012) heeft een geïntegreerde informatie en zoekomgeving voor de ondernemer opgeleverd. In 2013 en 2014 heeft KvK de primaire taak om het aangaan van transacties met diverse overheden in een digitale veilige omgeving mogelijk te maken. Hierbij kan worden gedacht aan het digitaal inschrijven in het Handelsregister, het digitaal verstrekken van een BTW nummer, het digitaal aanvragen van een VAR verklaring en het digitaal aanvragen van exportdocumenten etc. De voorlichtingsactiviteiten van de KvK worden in toenemende mate digitaal aangeboden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de door het Digitale Ondernemersplein ontwikkelde formats voor webinars en e-learning. Hierdoor zijn deze diensten (o.a. seminars) ook buiten kantooruren beschikbaar, kan een groter deel van de doelgroep worden bereikt en zal de informatie meer op basis van relevantie en persoonlijke kennis en voorkeur worden aangeboden (*mass customisation*).

Het Ondernemersplein zal voor de deelnemende partners generieke diensten ontwikkelen zoals authenticatie, facturering en klantenmanagement. Hierdoor kunnen de deelnemende partners zich concentreren op de ontwikkeling van hun aanbod. De diensten van de deelnemende partners kunnen efficiënter en effectiever aan de ondernemer worden geleverd.

### 3.2 Ondernemersondersteuning

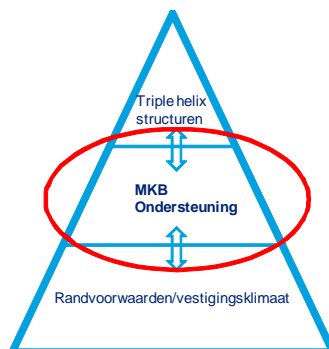
De nieuwe Kamer van Koophandel zet in op de groeimogelijkheden voor het MKB en doet dat door het MKB te ondersteunen bij het vinden en aangaan van relevante verbindingen, daar waar het MKB daar zelf niet of onvoldoende in slaagt. KvK legt verbindingen met de overheid, verbindingen met ondernemers onderling en verbindingen met kennisinstellingen. En wij voelen ons in het proces ook verantwoordelijk voor het resultaat van deze verbindingen. De Ondernemersondersteuning die wij leveren zal vooral in programma's en projecten worden uitgevoerd.

Wij leveren ondersteuning vanuit onze kennis over het bedrijfsleven (*wij zitten in de haarvaten van de economie in de regio*). Een belangrijke basis van onze kennis over het bedrijfsleven is de business intelligence die wij samen met partners (CBS, brancheorganisaties, financiële instellingen) verzamelen door onderzoek te doen en door kennis en ervaring te delen.

Wij leveren ondersteuning vanuit onze kennis over de relevante samenwerkingsverbanden die de cruciale koppeling vormen met de groeimogelijkheden van de betreffende onderneming.

Onze dienstverlening richt zich op de ondersteuning van MKB ondernemers, niet op het creëren van bovenliggende structuren, en ook niet op advisering over of realisatie van de randvoorwaarden en aspecten van ruimtelijke ordening. We zullen MKB ondernemers wel ondersteunen om de aansluiting te vinden met relevante bestaande structuren, zoals triple helix organisaties en projecten.





**Figuur: MKB ondersteuning**

De ondersteuning begint door het in kaart brengen van belemmeringen en randvoorwaarden voor de groeimogelijkheden van ondernemers. Vervolgens bekijken wij hoe de randvoorwaarden kunnen worden gerealiseerd en de belemmeringen kunnen worden weggenomen. Daarbij leggen wij de nodige verbindingen om e.e.a. mogelijk te maken. In de dienstverlening onderscheidt KvK zich van commerciële marktpartijen doordat zij de ongearticuleerde vraag van ondernemers kan identificeren en levert zij deze dienstverlening waar de vraag niet of onvoldoende koopkrachtig is of maatschappelijk van een dusdanig belang is dat deze onvoldoende door de markt kan worden bediend.

De keuze voor deze afbakening van de dienstverlening vindt zijn grondslag in de wet op de Kamer van Koophandel, het beschikbare financiële kader en de prioriteitstelling van de ondernemers zelf. De KvK zoekt continu naar de optimale balans tussen het fysieke en digitale kanaal om de ondernemer te informeren over en te ondersteunen bij het benutten van de diverse groeimogelijkheden voor zijn onderneming. Deze dienstverlening bestaat in aanvulling op de (digitale) informatievoorziening uit een actievere en rechtstreeks op ondernemers gerichte inzet, die vaak is opgebouwd uit één of meer onderdelen:

1. Bewustwording van mogelijkheden (ontdekken);
2. Het wegnemen van belemmeringen c.q. vinden van oplossingen (ontwikkelen);
3. Het tot stand brengen of organiseren van een proces.

Kern van de Ondernemersondersteuning is dat KvK bij de onderdelen 2 en 3 met name fungeert als partij die verbindingen legt (tussen ondernemers, met onderzoeks- en onderwijsinstellingen en waar nodig met overheden) en daarvoor organiserend vermogen inzet.

Ten behoeve van de ondernemersvragen over groei en ontwikkeling worden programma's en projecten ingezet met daarnaast een Informatiedesk Ondernemersondersteuning, waar (los van deze projecten en programma's) inhoudelijke vragen kunnen worden behandeld, zowel digitaal als telefonisch. Deze desk is zowel via het Digitale Ondernemersplein als via het Klantcontactcentrum bereikbaar.

### **3.3 Kanalen- en Klantcontactstrategie**

De diensten van KvK zullen nog meer via het digitale kanaal worden aangeboden, waarbij de komende jaren de nadruk komt op het snel relevante informatie aanbieden en het mogelijk en makkelijk maken van veilige digitale transacties. De digitale dienstverlening via internet zal worden ondersteund door de kanalen telefonie en social media.

Via het digitale kanaal zal niet alleen de vraag van de ondernemer worden beantwoord, maar zullen ondernemers ook in staat worden gesteld om in contact te komen met andere ondernemers of met overheden of kennisinstellingen om zo hun groeimogelijkheden beter te benutten. De digitale dienstverlening zal voorzien zijn van de nodige "intelligentie" om de ondernemer attent te maken op de voor hem relevante marktontwikkelingen en kansen.

KvK zal kanaalsturing en kanaalverleiding gebruiken om diensten op de meeste efficiënte manier aan te bieden. Mocht de ondernemer toch van een relatief duur kanaal (bijv. fysieke locatie, telefoon) gebruik willen maken, dan zal dat bij bepaalde diensten mogelijk zijn en blijven; echter dan zal toepassing van beprijzing en profijtbeginsel moeten kunnen voorzien in een gezonde en duurzame exploitatie van dat kanaal. Het gebruik van offline kanalen voor bepaalde veel voorkomende vragen kan ook een signaal zijn om daarin beter in de digitale kanalen te voorzien.

De diensten van Ondernemersondersteuning zullen in belangrijke mate worden geleverd in vorm van het ter beschikking stellen van medewerkers in projecten. Het digitale kanaal is hierin ondersteunend en informerend.

Het huidige aantal frontoffices zal worden teruggebracht naar 19. Hierbij is niet zo zeer de keuze voor het aantal leidend, maar met name de strategie om registratie en informatie via het digitale kanaal aan te bieden. De fysieke locaties waar de KvK permanent of tijdelijk (bijv. Startersdag) zijn diensten aanbiedt zullen met name een ontmoetingsfunctie hebben om de relevante verbindingen tussen ondernemers, overheden en kennisinstellingen te stimuleren. Het niet of minder aanbieden van fysieke transacties via de kantoren zal het succes van het Digitale Ondernemersplein bevorderen. De vijf regionale vestigingen bieden een vaste of flexibele werkplek die voldoende bereikbaar is voor onze medewerkers. De frontoffices bieden ook werkplekken voor onze medewerkers zodat zij dichtbij hun klant of project in de regio hun werk kunnen doen.

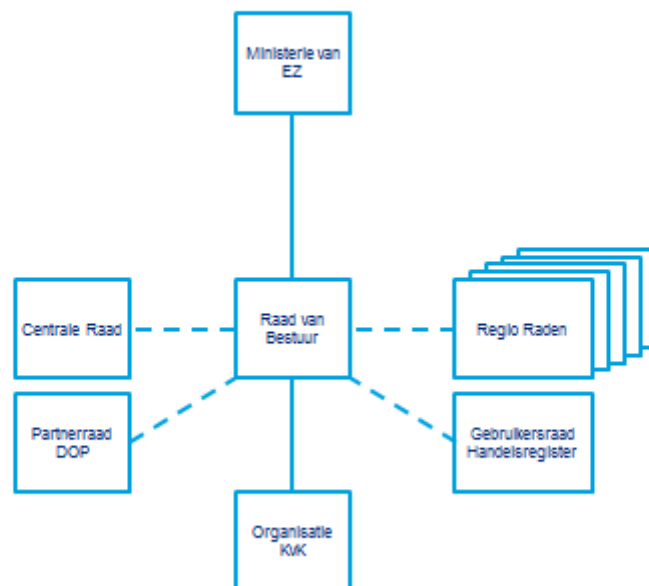
## 4. GOVERNANCE EN BELEIDSCYCLUS

### 4.1 Governance en topstructuur

KvK wordt een centraal gestuurde organisatie met een sterke verankering in de regio. De organisatie kan alleen goed presteren als er een goede wisselwerking is tussen toezicht, beleid en uitvoering enerzijds en tussen de Landelijke en Regionale Raden anderzijds.

In onderstaand figuur is de governance van de nieuwe organisatie schematisch weergegeven.

#### Governance



Figuur: Governance KvK

De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de aansturing van de totale organisatie. De RvB heeft als hoofdtaak het op doelmatige, doeltreffende en rechtmatige wijze inzetten van de middelen. Het ministerie van Economische Zaken houdt als eindverantwoordelijk departement op hoofdlijnen toezicht.

Daarnaast wordt de RvB door enkele adviesraden terzijde gestaan. Dat betreft de Centrale Raad (CR) en de Regionale Raden (RRen). De Centrale Raad stelt het ontwerp meerjarenprogramma op en heeft daarmee een zware programmatische adviesrol. Ook kan deze Raad adviseren over het wel of niet uitvoeren van facultatieve taken. De RRen hebben een cruciale rol als het gaat om de keuze en prioriteitstelling van regio-specifieke activiteiten. Daartoe stellen ze binnen de kaders van het meerjarenprogramma en andere (wettelijk, financiële en inhoudelijke) kaders jaarlijks een activiteitenplan op. Een effectieve wisselwerking tussen de CR en RRen is cruciaal. Een goede landelijke programmering is mogelijk met de juiste feedback vanuit de RRen over (de effecten van) het gevoerde beleid.

De Partnerraad is het orgaan dat de RvB adviseert over het beleid inzake het digitale portal Ondernemersplein ([www.ondernemersplein.nl](http://www.ondernemersplein.nl)). De Kamer van Koophandel is als leverancier volwaardig lid en als beheerder waarnemend lid van het Digitale Ondernemersplein. Het succes van het DOP is gelegen in de gelijkwaardigheid

van partijen. Daarnaast zal de Kamer van Koophandel uitsluitend afwijken van gegeven adviezen indien die in technische, financiële of andere zin onhaalbaar zijn. Ook is het niet mogelijk dat één van de partnerorganisaties andere partners een bepaalde werkwijze voorschrijft, dan wel bepaalt welke dienstverlening één van de partners niet meer kan uitvoeren. De samenstelling van en de specifieke taakstelling van de Partnerraad zal samen met de (eerste) partners van het DOP in een reglement worden uitgewerkt.

De Gebruikersraad Handelsregister is het overlegplatform van de Kamer van Koophandel inzake Handelsregister aangelegenheden. Daarnaast kan deze raad de RvB adviseren over gewenste veranderingen in de product- en dienstverlening.

Onderstaand wordt kort ingegaan op de diverse organen met een korte toelichting op bevoegdheden, verantwoordelijkheden en waar relevant de samenstelling.

#### **4.1.1 Ministerie van EZ**

KvK is een zelfstandig bestuursorgaan en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de minister van EZ. Een groot deel van de inkomsten van KvK bestaat uit de rijksbijdrage die onderdeel uitmaakt van de rijksbegroting van EZ. Uit de Kaderwet ZBO en uit het feit dat het ZBO uit de rijksbegroting gefinancierd wordt, vloeit een aantal verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het ministerie voort. Het toezicht van het ministerie richt zich zowel op de hoofdlijnen van het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid als op de uitvoering van de wettelijke en facultatieve taken, de realisatie van deze taken alsmede op de financiële gang van zaken.

Van de inrichting van een intern toezichtsorgaan in de vorm van een Raad van Toezicht is in het wetsontwerp uiteindelijk afgezien. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden die aanvankelijk bij de Raad van Toezicht werden voorzien zullen worden belegd bij de minister EZ resp. de Raad van Bestuur.

#### **4.1.2 Raad van Bestuur**

De RvB heeft als hoofdtaak het op doelmatige, doeltreffende en rechtmatige wijze besturen van de organisatie. De RvB is verantwoordelijk voor de aansturing van en leiding geven aan de totale organisatie, strategie en dienstverlening. Zij stelt het meerjarenprogramma vast inclusief de verdeling van de middelen over taken en regio's. De RvB overlegt en maakt afspraken met de landelijke stakeholders en met de gedelegeerd wetgever en toezichthouder, het ministerie van EZ. De Raad van Bestuur bestaat uit de voorzitter en 3 leden. De minister benoemt de leden voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot maximaal twee maal herbenoeming. Binnen de RvB zullen de competenties ten aanzien van met name financiën, HRM, ICT (mede gelet op Handelsregisterfunctie en het DOP), innovatie e.d. voldoende belegd moeten zijn. Vooruitlopend op de start van de nieuwe organisatie wordt per 1 april 2013 de (transitie) RvB geformeerd en de definitieve portefeuilleverdeling vastgesteld. Evenals de reeds benoemde voorzitter van de transitie RvB worden de leden benoemd door de minister van EZ en treden met de start van de nieuwe Kamer van Koophandel officieel in functie.

#### **4.1.3 Centrale Raad**

De Centrale Raad stelt het ontwerp voor het meerjarenprogramma op. De Centrale Raad heeft hiermee een formele, zwaarwegende adviesfunctie en een programmatische adviesrol. De Centrale Raad houdt zich niet bezig met de bedrijfsvoering of organisatorische dan wel personele zaken en adviseert ook niet over zaken waarover de Regionale Raden adviseren.

De Centrale Raad is verantwoordelijk voor de inbreng van de doelgroep (ondernemers en werknemers) bij de programmering van de activiteiten en de kwaliteit en uitvoering van deze activiteiten. Daarvoor krijgt de Centrale Raad een zware inhoudelijke programmerende adviesrol. Zo wordt geborgd dat op evenwichtige wijze rekening gehouden wordt met de belangen van de doelgroep en wordt gezorgd voor draagvlak voor KvK en diens activiteiten bij deze doelgroep. De Centrale Raad kan ook ongevraagd advies uitbrengen. Zo kan de raad bijvoorbeeld in de aanloop naar het jaarlijkse activiteitenplan adviseren over de in zijn optiek wenselijke

aanpassingen in het productassortiment binnen de landelijke taken. De Centrale Raad bestaat met inbegrip van de voorzitter uit maximaal 12 leden. Leden van de CR zijn vertegenwoordigers van de centrale werkgeversorganisaties (maximaal 6), centrale werknemersorganisaties (maximaal 3) alsmede overige leden (maximaal 3).

Voor wat betreft de registerfunctie betreft de raad bij zijn advisering waar van toepassing de adviezen van de krachtens de Handelsregisterwet 2007 ingestelde Gebruikersraad.

#### **4.1.4 Regionale Raden**

Voor elk van de vijf regionale werkgebieden komt er één Regionale Raad (RR). De Regionale Raden worden met instrumenten gefaciliteerd om de behoeften van ondernemers (in de regio) goed in beeld te krijgen. Deze raden adviseren over regionale en regio-specifieke activiteiten van de organisatie en stellen daartoe op basis van een regionale visie, in samenwerking met regionale stakeholders, een regionaal activiteitenplan op. De RR'en hebben een formele en zwaarwegende adviesfunctie. KvK wordt geacht de adviezen uit te voeren tenzij het advies strijdig is met de landelijk gestelde kaders (zowel wettelijk, financieel, als inhoudelijk).

Een RR bestaat met inbegrip van de voorzitter uit maximaal 12 leden. Leden van de RR zijn vertegenwoordigers van de regionale werkgeversorganisaties (maximaal 6), regionale werknemersorganisaties (maximaal 3) alsmede overige leden (maximaal 3).

De leden van de RR'en worden door de RvB benoemd voor een periode van vier jaar. Zij treden tegelijk af en kunnen ten hoogste één maal worden herbenoemd. Leden van een Regionale Raad kunnen niet tegelijkertijd lid zijn van de Centrale Raad.

#### **Versterking regionale binding**

De centrale aansturing van de nieuwe organisatie, dient hand in hand te gaan met een sterke regionale verankering en herkenbaarheid voor ondernemers in de regio. Daarom zal per landsdelig werkgebied worden nagegaan hoe de samenwerking en binding met het regionale bedrijfsleven en andere stakeholders in de belangrijkste deelregio's effectief en efficiënt kan worden gewaarborgd. Hierbij zal gekeken worden welke geografische indeling het beste aansluit op de wensen van het regionale bedrijfsleven aldaar. Concreet wordt gedacht aan de vorming van regionale platforms, bestaande uit representatieve ondernemersorganisaties in de regio, waarbij KvK een stevig faciliterende rol zal spelen. Waar mogelijk wordt daarbij aangesloten bij bestaande overleggremia. Deze platforms zullen via de regionale raden voorstellen kunnen doen voor regionale initiatieven, projecten en ondersteuning.

Ten slotte is cruciaal bij het realiseren van een zo goed mogelijke verbinding, dat de regionaden worden samengesteld uit vertegenwoordigers van o.a. het regionale bedrijfsleven met visie op ondernemerschap en een scherp oog voor de behoeften van ondernemers in de regio. Ook moeten de leden van de regionaden hun wortels hebben op het provinciale niveau, zodat deze raad een goede afspiegeling vormt van de onderliggende regio's.

#### **4.1.5 Partnerraad**

De Partnerraad adviseert KvK over strategie en beleid rondom het Digitale Ondernemersplein. KvK maakt als leverancier van het Digitale Ondernemersplein mede deel uit van de Partnerraad. De taakstelling, samenstelling en werkwijze van de Partnerraad wordt eind 2012/ begin 2013 door de huidige partners (KvK, Syntens, AGNL en mogelijk de Belastingdienst) verder uitgewerkt en in een reglement vastgesteld.

#### **4.1.6 Gebruikersraad Handelsregister**

De Gebruikersraad Handelsregister is een direct voortvloeisel van (artikel 52) van de Handelsregisterwet. De raad is een representatieve vertegenwoordiging van de publieke en private gebruikers van het Handelsregister. In de raad overlegt KvK met de gebruikers over de inhoud, inrichting, werking en beveiliging van het Handelsregister.

Naast overdracht van informatie kan de raad de RvB ook adviseren over verbetering van de inhoud, inrichting, werking of beveiliging van het Handelsregister. De Gebruikersraad Handelsregister telt ca. 15 leden uit het publieke en 2 leden uit het private domein. De raad wordt (namens EZ) voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter.

## 4.2 Beleidsontwikkeling

Het proces van strategievorming zal starten vanuit de positie en kaders die de wetgever aan KvK heeft meegegeven. Vanaf dit startpunt zal de organisatie zich oriënteren op behoeften van afnemers en stakeholders; die zullen blijken uit eigen onderzoek onder ondernemers en gerichte consultatie van stakeholders afzonderlijk én via de Centrale Raad en de Regionale Raden. Voor strategie en beleid met betrekking tot de wettelijke taken Handelsregister en Ondernemersplein vindt afstemming plaats met het Ministerie van Economische Zaken als belangrijkste stakeholder en met de Partnerraad Ondernemersplein. Dit hoofdstuk richt zich met name op de beleidsontwikkeling voor de andere taken van KvK.

KvK zal het beleid voor de Ondernemersondersteuning samen met de Centrale Raad en de Regionale Raden op basis van input van stakeholders en afnemers ontwikkelen. Daarmee wordt geborgd op welke wijze KvK voor ondernemers unieke toegevoegde waarde gaat leveren. Het beleidsontwikkelingsproces is dus leidend voor wat KvK op het gebied van Ondernemersondersteuning gaat doen.

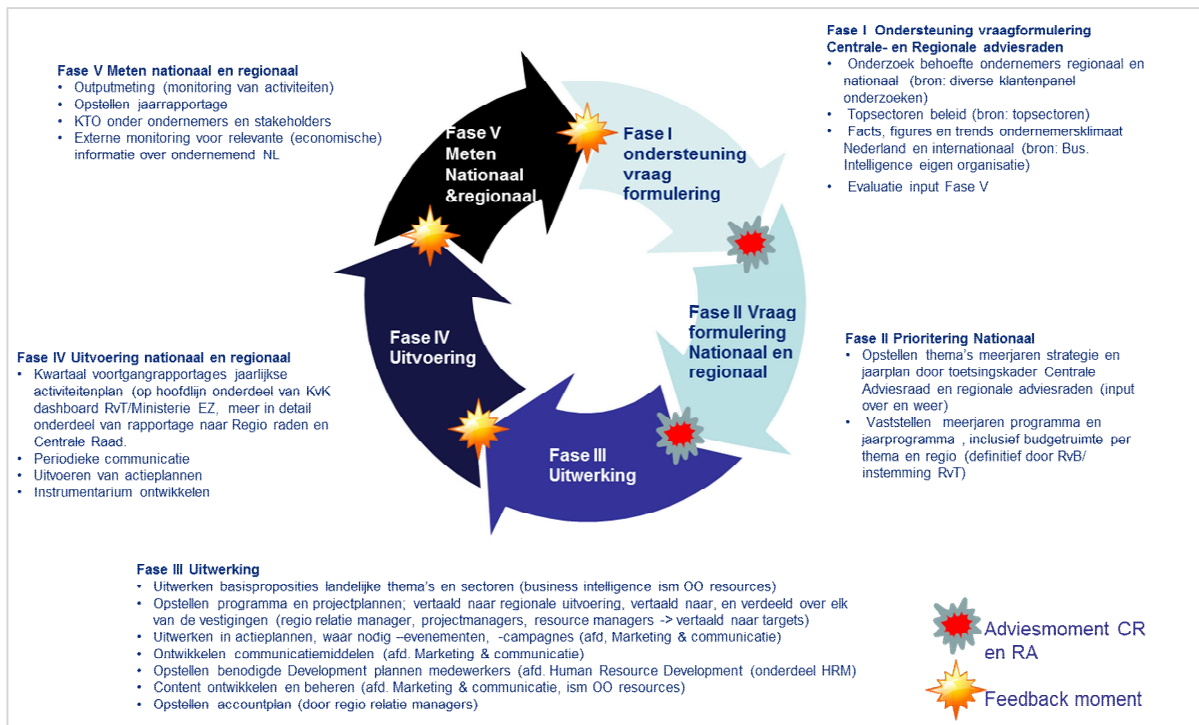
Het motief voor het uitvoeren van activiteiten gericht op ondernemingen is gelegen in marktimperfecties, waardoor groei en economisch rendement niet, onvoldoende of onvoldoende snel kan worden gerealiseerd. Die imperfecties betreffen bijvoorbeeld de toegang tot kennis of kennisinstellingen, de toegang tot samenwerkingspartners, de toegang tot financiering, het vermogen tot samenwerken of toegang tot programma's, netwerken of subsidies. Randvoorwaarde is uiteraard dat KvK buiten het domein van de markt actief zal zijn.

Het beleid wordt in een cyclus ontwikkeld, waarvan de essentie de volgende is: De Centrale Raad zal tenminste eens in de vijf jaar een ontwerp van een meerjarenprogramma opstellen waarin de hoofdlijnen van de inzet van KvK zal worden gespecificeerd. Dit meerjarenprogramma zal naar verwachting worden gebaseerd op input van het landelijke economisch beleid en op signalen en wensen van stakeholders en afnemers. Binnen dit kaderstellende meerjarenprogramma stellen de Regionale Raden met het oog op de stimulering van de regionale economische ontwikkeling regionale meerjarenplannen op voor regionale activiteiten. De Raad van Bestuur stelt op basis van het landelijke en regionale meerjarenplan een activiteitenplan op, dat voor advies aan de Centrale Raad wordt voorgelegd. Daarna volgt uitvoering, monitoring en terugkoppeling naar stakeholders, de Centrale Raad en de Regionale Raden.

In praktische zin betekent dit dat KvK - in afstemming met de Centrale Raad en de Regionale Raden - een volledig vraaggestuurd programma van activiteiten zal ontwikkelen. Vraaggestuurd omdat zij antwoord en invulling geven aan geïdentificeerde behoeften bij specifieke doelgroepen met als perspectief een betere benutting van gesignaleerde groeimogelijkheden. De concrete keuzes voor kansrijke doelgroepen van bedrijven zullen vooral op regionaal niveau door en in samenspraak met de Regionale Raden gemaakt moeten worden. KvK zorgt voor het ontwikkelen en uitvoeren van een effectief programma met activiteiten, met effectieve werkwijzen en instrumenten.

Vanwege de vele betrokken partijen is de beleidsontwikkeling een complex proces. Door de intensieve afstemming met stakeholders en de status van het meerjarenplan als visie van de Centrale Raad, heeft de beleidsontwikkeling van KvK ook betekenis voor het beleid van de stakeholders die bij de beleidsontwikkeling betrokken zijn. De wisselwerking met een groot aantal stakeholders en de afstemming met hen zal er toe leiden dat het nationaal, regionaal en lokaal economisch beleid van overheden met meer samenhang op MKB ondernemers wordt gericht. Een belangrijke opgave is om in het beleidsontwikkelingsproces het goede verband te leggen tussen landelijke en regionale wensen en behoeften. Dit vereist een goede afstemming tussen de

landelijke beleidscyclus en die van de verschillende regio's. In onderstaande figuur zijn de hoofdstappen in het beleidsontwikkelingsproces weergegeven.



Figuur: Het beleidsontwikkelingsproces

Het proces om te komen tot een jaarlijks activiteitenplan, de vertaling in proposities, programma's en actieplannen vraagt niet alleen om een goed samenspel met de diverse stakeholders van de organisatie, maar ook met relevante onderdelen van de organisatie van KvK. De organisatie moet tenslotte ook echt kunnen leveren. Met het vaststellen van de jaarplannen is de cirkel niet rond; vervolgens start een continue proces van meten van output op activiteiten, inventariseren van de belangrijkste ontwikkelingen rond thema's, sectoren en regio's en het vernieuwen van ons integrale producten- en dienstenaanbod. Wij verwachten dat ook de continue cyclus van plannen en monitoren van impact en effect en de ervaringen die hiermee worden opgedaan, de afstemming tussen KvK en externe stakeholders sterk zal verbeteren en ook de Centrale Raad en de Regionale Raden van goede feedback kunnen worden voorzien.

Het resultaat van het beleidsontwikkelingsproces is een door de RvB vastgesteld meerjarenprogramma en jaarlijks activiteitenplan, waarover de Centrale Raad heeft geadviseerd. Daarnaast zal het toetsingskader steeds verder moeten worden ontwikkeld en worden geactualiseerd, op basis waarvan besloten kan worden of gegeven de wetgeving proposities en producten door KvK kunnen worden ontwikkeld, zodat er geen spanning ontstaat met de markt.

Binnen het meerjarenplan is de jaarlijkse "beleidscyclus" om te komen tot een activiteitenplan onder te verdelen in een vijftal sub-processen c.q. fasen:

- Fase 1. Ondersteuning vraagformulering:  
In deze fase van de beleidscyclus wordt informatie, kennis en beleidsvoornemens geïnventariseerd bij stakeholders, uit signalen van klanten en afnemers en teruggebracht tot voorstellen voor de te kiezen sectoren/thema's/doelgroepen. Hierin hebben de Regioraden een belangrijke rol.
- Fase 2. Vraagformulering nationaal en regionaal:  
In deze fase stelt RvB op hoofdlijn de definitieve thema's/doelgroepen/ sectoren/activiteiten vast na advies van de Centrale Raad. Op basis hiervan geven de Regioraden de specifieke accenten in de regio's aan.

- Fase 3. Uitwerking:  
De door de RvB vastgestelde keuzes worden omgezet in proposities, programma's en actieplannen. KvK zorgt voor een basisset aan proposities op de sectoren/thema's binnen de in het jaarplan vastgestelde kader, die in ieder geval landelijk en regionaal kunnen worden ingezet en worden geleverd.
- Fase 4. Uitvoering activiteiten op nationaal en regionaal niveau:  
In deze fase staat de uitvoering van activiteiten zoals opgenomen in het jaarplan en uitgewerkte actieplannen centraal.
- Fase 5. Meten op nationaal en regionaal niveau:  
Deze fase kenmerkt zich door meten van de output van de activiteiten. KvK zorgt voor instrumenten voor het vaststellen van klanttevredenheid, effect of impact; de uitvoerende afdelingen zorgen voor de uitvoering van de metingen. Daarnaast verzamelt KvK via een Business Intelligence functie informatie voor de monitoring op thema's, sectoren en doelgroepen.

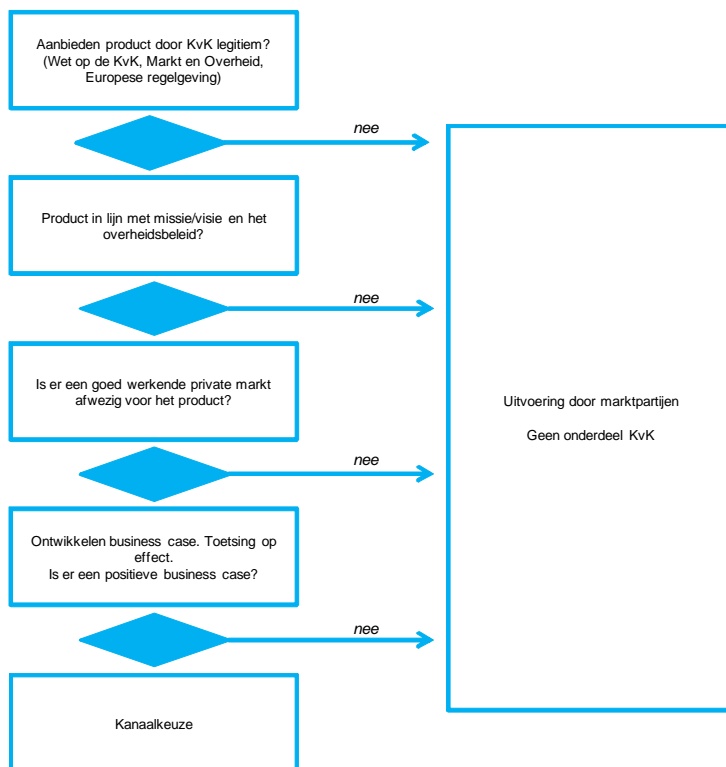
Het proces moet leiden tot een gedragen plan dat uitvoerbaar moet zijn en passend bij de capaciteit en kennis van KvK. Het plan wordt projectmatig uitgevoerd; binnen de context van de projecten is er voldoende flexibiliteit voor het maken van keuzes. De programma's en projecten moeten tenslotte volgens de daarvoor gedefinieerde KPI's accordeerbaar, toetsbaar, gedragen en uitwerkbaar zijn.

#### 4.3 Toetsingskader voor het producten- en dienstenpakket

KvK zal een toetsingskader hanteren voor de te leveren producten en diensten. Alle nieuw te ontwikkelen producten en diensten voor ondernemers zullen eerst aan dit toetsingskader worden onderworpen. Het toetsingskader zal tijdens de transitie naar de nieuwe organisatie worden gebruikt om het exacte assortiment te bepalen. In eerste instantie zal dit toetsingskader worden toegepast op de bestaande producten en diensten. Door systematische toepassing van het toetsingskader ontstaat een prioriteitsstelling van de diensten. Het toetsingskader is van toepassing op alle producten en diensten voor ondernemers. Het moment dat dit toetsingskader daarna in beeld komt is, is telkens wanneer een idee ontstaat voor een (andere invulling van) product of dienst, gebaseerd op een wens van ondernemers of op een wens van politiek/beleid. De klantwens is dus in alle gevallen het vertrekpunt, zowel als dit de ondernemers betreft als wanneer dit gaat om wensen vanuit de overheid of opdrachtgever om producten/diensten aan te bieden waar ondernemers behoefte aan hebben.

Het toetsingskader bestaat uit een aantal stappen. Dit toetsingskader behelst uitgangspunten die de wetgever heeft meegegeven, uitgangspunten die in de missie en visie en in het beleid van de organisatie zijn opgenomen en aspecten die verband houden met de business case (output). Bedacht moet worden dat het toetsingskader in de tijd kan variëren. Op basis van een stroomschema met daarin opgenomen vragen bepaalt de RvB of een product of dienst wel of niet wordt opgenomen in het assortiment.





**Figuur: Stappen toetsingskader**

Ter toelichting op het schema:

1. *Legitimiteit*: Past het product of de dienst binnen wettelijke kaders.
2. *Relevantie*: Past het in de missie/visie en beleid van KvK en bij het overheidsbeleid?
3. *Marktwerving*: Als er een goed werkende private markt is zal de KvK zich terughoudend opstellen. Tenzij het collectieve belang zo zwaar weegt dat aanbieden vanuit de KvK noodzakelijk/gewenst is. Bv. om de continuïteit te waarborgen.
4. *Batenanalyse*: dit vormt in principe de belangrijkste afweging om te beoordelen of iets zal worden aangeboden. Deze analyse bestaat kwalitatief en zo mogelijk kwantitatief uit onderwerpen, die de effectiviteit van de nieuwe producten en diensten beoordelen, gerelateerd aan de benodigde inzet.
5. *Kanaalkeuze*: de wijze waarop en de kanalen waarlangs het product of de dienst wordt geleverd moet passen bij de algemene uitgangspunten die KvK hanteert (Click-call-face) met het oog op efficiëntie en effectiviteit.

### Legitimiteit

De legitimiteit van het leveren van producten en diensten ontleent KvK aan de Wet op de Kamer van Koophandel 2013. Uit deze wet volgt dat producten en diensten:

- moeten bijdragen aan het stimuleren van de economie,
- binnen de opgedragen wettelijke taken moeten vallen, en
- niet marktverstorend mogen zijn.

### Relevantie

Er worden alleen producten en diensten opgenomen, die passen in de taakstelling van KvK, af te leiden uit de visie/missie van de organisatie (hoofdstuk 2). Daarnaast is een overweging hoe het overheidsbeleid om de economie te stimuleren, is vormgegeven ten aanzien van doelgroepen, thema's en instrumenten.

De missie/visie en het huidige overheidsbeleid betekenen dat producten en diensten moeten voldoen aan inhoudelijke kaders, die leiden tot het volgende criterium.

### **Marktwerking**

Het aanbod van de KvK dienstverlening dient te passen binnen de wettelijke kaders hieromtrent. De Centrale Raad ziet hier op toe en heeft een toetsende rol met betrekking tot marktwerking.

### **Batenanalyse**

Als onderdeel van dit toetsingskader zal gewerkt worden met een business case die gebaseerd zal zijn op elementen als:

- Omvang van de doelgroep voor desbetreffende product/dienst
- Verwachte output
- Kosten van dienst
- Maximaal toepassen van het profijtbeginsel
- Benodigde formatie voor ontwikkeling en beheer, benodigde specialistische kennis
- Mate van samenhang met andere producten/ diensten
- Karakter van product/dienst (homogeen vs. heterogeen)?
- Volume
- Beschikbaarheid van eventuele (bestaande) alternatieve kanalen
- Nabijheid van aanbieden (regionaal vs. landelijk)
- Beschikbaarheid van financiële middelen
- Infrastructurele aspecten met betrekking tot de leveringskanalen (zoals bijvoorbeeld beschikbaarheid van e-herkenning voor alles wat met het Handelsregister te maken heeft)

### **Kanaalkeuze**

Bij de kanaalkeuze zal KvK zich primair laten leiden door overwegingen van efficiency en effectiviteit, waarbij het digitale kanaal de voorkeursroute is.

## 5. ORGANISATIE EN ORGANISATIESTRUCTUUR

### 5.1 Inrichtingsprincipes

De uitgangspunten voor de inrichting van de nieuwe organisatie, mede gebaseerd op de beschreven positionering en dienstverlening, luiden als volgt:

1. Herkenbare uniforme identiteit (en dienstverlening) in Nederland (voor iedereen eenduidig en duidelijk wat we doen);
2. Centralisatie vanuit strategisch perspectief: wat bepalend is voor de uniforme identiteit wordt centraal uitgevoerd:
  - Strategie;
  - Business Intelligence;
  - Communicatie en marketing;
  - Distributie en prijsbeleid;
  - Producten en diensten ontwikkeling, waaronder ook DOP en HR innovatie taken;
  - Human resource management; HR beleid, ontwikkeling/training/vormingsprogramma's, kennisdeling (regie, en ontwikkeling);
  - Landelijk relatie beheer;
  - Huisvestingsconcept;
  - Financieel beleid en management;
  - Handelsregister (beleid en aansturing);
  - Digitale Ondernemersplein.
3. Wat regionaal is vereist voor de binding en verankering met MKB/starters wordt zoveel mogelijk regionaal uitgevoerd:
  - Project- en procesmanagement;
  - (Functioneel beschikbaar voor teamleiders) HRM, business control;
  - Uitvoer backoffice HR (start backoffice op 5 locaties);
  - In uitfasering; naar regio's verdeelde frontoffices HR.
4. Vraaggestuurd vanuit ondernemers (zie governance met adviesraden);
5. Sterk regionaal georiënteerd (met name ondernemersondersteuning vereist dit);
6. Toegankelijk voor ondernemers: plaats en tijd onafhankelijk (digitaal waar kan);
7. Servicegericht: call-face waar nodig en mogelijk;
8. Proces-georiënteerd (vermijden van silo's);
9. Verantwoord omgaan met 'publiek en door ondernemers opgebracht geld', zo lean mogelijke organisatie, gezonde financiële huishouding:
  - Uitbestede daar waar het geen kernactiviteit betreft;
  - Centraal daar waar schaalvoordelen behaald kunnen worden.
10. Flexibel:
  - Hoog aanpassingsvermogen op behoefte van ondernemers;
  - Medewerkers worden permanent bijgeschoold/ontwikkelingsprogramma's;
  - De basis organisatie-inrichting is uitgerust op enige mate van groei/krimp.

Bovenstaande uitgangspunten zijn richtinggevend voor het Detail Ontwerp van de nieuwe Kamer van Koophandel en in het verlengde daarvan voor de diverse organisatieonderdelen. In paragraaf 5.4. wordt deze vertaalslag nader toegelicht.

### 5.2 Hoofdmanagementstructuur

Op basis van de inrichtingsprincipes zoals in 5.1 genoemd is de hoofdmanagementstructuur verder uitgewerkt en zijn de werkprocessen van de verschillende organisatieonderdelen beschreven. Daarbij zijn tevens keuzes gemaakt met betrekking tot het aantal managementlagen, de wijze van aansturing en de plaats van de staf- en ondersteunende diensten binnen de organisatie. In het Globaal Ontwerp is de nieuwe organisatie op hoofdlijnen

beschreven en de topstructuur weergegeven. Zoals in het voorwoord is aangegeven, wijkt het Detail Ontwerp op enkele onderdelen af van het Globaal Ontwerp. Waar voor de (hoofd)managementstructuur relevant, worden afwijkingen in deze paragraaf aangegeven en nader beargumenteerd.

### 5.2.1 Managementlagen

De fusie resulteert in een flexibele organisatie met een zo beperkt mogelijk aantal managementlagen en een zo min mogelijk aantal leidinggevendenden. KvK kent in principe maximaal 3 managementlagen. De leden van de RvB zijn naast bestuurder ook eindverantwoordelijk manager voor een of meerdere organisatie-onderdelen. Daarnaast kent de organisatie managers, teamleiders en (overige) medewerkers.

### 5.2.2 Bestuursmodel

Omwille van korte lijnen tussen beleid en uitvoering ofwel tussen de besturing en de operatie is gekozen voor een zogenoemd executief bestuursmodel. Dit houdt in dat de leden van de RvB als fulltime bestuurder verantwoordelijkheid dragen voor het functioneren van de organisatie. Zij hebben naast hun bestuurlijke rol ook operationele eindverantwoordelijkheid voor één of meerdere organisatieonderdelen. Zo geeft één van de leden van de RvB dagelijks leiding aan het Klantcontactcentrum en is één van de collega RvB leden tevens eindverantwoordelijk manager voor de organisatie eenheid Ondernemersondersteuning. Alle staf- en ondersteunende diensten leggen verantwoording af aan één van de leden van de RvB. Dit vergt van de leden van de RvB naast bestuurlijke vaardigheden ook operationele kennis en ervaring van het organisatieonderdeel dat zij in portefeuille hebben.

In het executieve bestuursmodel heeft de RvB een belangrijke rol in de coördinatie en afstemming tussen de organisatieonderdelen. De portefeuilleverdeling tussen de leden van de RvB wordt gebaseerd op een logische clustering van organisatie-eenheden waarbij een integraal beleid, effectieve samenwerking en afstemming tussen de organisatieonderdelen wordt bevorderd. De RvB kent een collegiaal besluitvormingsmodel.

## 5.3 De Regio

Het regionale aspect van het werk van KvK blijft van groot belang voor succesvol functioneren. De nieuwe organisatie zal een regionale structuur kennen met vijf regionale werkgebieden:

1. Noord: Groningen, Friesland, Drenthe;
2. Oost: Overijssel, Gelderland;
3. Zuid: Limburg, Noord-Brabant;
4. Noord-West: Noord-Holland, Flevoland, Utrecht;
5. Zuid-West: Zuid-Holland, Zeeland.

Per werkgebied functioneert een Regionale Raad. De vijf werkgebieden maken het mogelijk om de regio als functioneel werkniveau te hanteren en zelfs te versterken ten opzichte van de oude situatie, door ontwikkeling van specialismen, uitwisseling van ervaringen en versterking van de samenwerking in programma's en projecten. De organisatie wordt zo ingericht dat vraagstukken op het juiste schaalniveau kunnen worden opgepakt. De regionale vestigingen geven uitvoering aan Handelsregistertaken, back- en frontoffice verwerking van Handelsregistertaken, waarbij de 19 frontoffices verdeeld zijn over de vijf regio's.

Daarnaast wordt decentraal projectmatig gewerkt aan de regionale ondersteuning van ondernemers. De producten en diensten worden geleverd binnen de kaders van een project en het beleidsplan. Welke producten en diensten regionaal worden geleverd, wordt bepaald aan de hand van de geformuleerde behoefte aan ondersteuning vanuit Regionale Raden en voor regio's afgeleide behoefte van ondernemers vanuit de Centrale Raad.

Binnen de regionale vestigingen is dus met name sprake van centrale aansturing en regionale uitvoering. Er is sprake van een matrixstructuur; hiërarchisch ligt de aansturing van personeel in de regio, echter op de

identiteitsbepalende thema's van de organisatie vindt centrale sturing plaats. In dit licht zijn de portefeuilles van de RvB ook juist in een matrix belegd. Hiermee wordt duidelijk dat de nieuwe organisatie juist verzuiling wil voorkomen, en ondanks haar zware regionale oriëntatie, niet een 'nieuwe regionale organisatie' is.

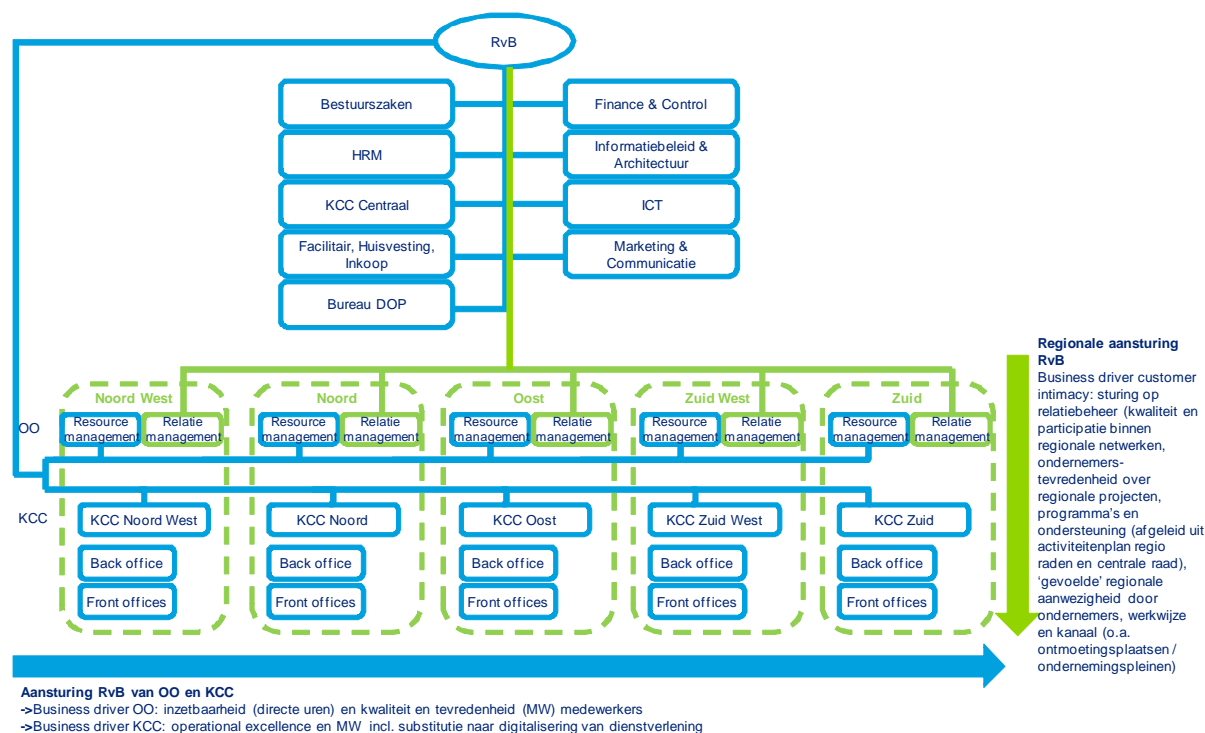
Ten aanzien van indeling van mensen, wordt wel van een gemiddeld aantal medewerkers per vestiging uitgegaan, maar vindt resourcing (ook hier weer matrix) over vestigingen plaats om efficiënt inzet en bezetting van personeel te managen. Hiervoor wordt een RvB lid belast om (tenminste maandelijks) een resourcemanagementoverleg in te stellen dat over de vestigingen heen gaat.

Gekozen wordt voor een regionale oriëntatie en benadering door KvK. Dat wil zeggen dat KvK in alle regio's en provincies van Nederland actief wil zijn. Dit past immers bij de doelstelling om ondersteuning aan alle ondernemers van Nederland te bieden.

Tenslotte wordt in de vijf regionale vestigingen een ontmoetingsplaats voor samenwerking met andere partijen ingericht, een Fysiek Ondernemersplein. KvK is uitnodigend naar andere partijen om fysieke samenwerking te bundelen, zodat dieper in de regio's gevarieerde ontmoetingsplaatsen kunnen worden ingericht (Fysieke Ondernemerspleinen). De directeur regionale relaties (zie volgende paragraaf) voert hierover de regie.

## 5.4 Organigram nieuwe organisatie

In onderstaand organigram is de organisatiestructuur van de nieuwe Kamer van Koophandel weergegeven.



Figuur: Organigram KvK

In tegenstelling tot het Globaal Ontwerp is uiteindelijk niet gekozen voor een aparte lijnafdeling Producten, Diensten en Relatieontwikkeling (PDRO). Mede gelet op de gereduceerde omvang van de nieuwe organisatie is gekozen voor een eenvoudigere managementstructuur van de organisatie met twee (Klantcontactcentrum en Ondernemersondersteuning) in plaats van drie lijnafdelingen. Daarbij speelt ook nadrukkelijk de overweging dat propositie ontwikkeling niet gestoeld is op een eigen behoefte om iets aan te bieden, maar ingaat op de vraagsturing.

In het Globaal Ontwerp zijn de staf- en ondersteunende afdelingen met de daarbij behorende taken beschreven. Daarbij is de keuze om deze afdelingen, i.c. HRM, Financiën en Controle, Communicatie, ICT, Juridische Zaken alsmede Facilitair/ Inkoop/ Huisvesting, al dan niet door een directeur Bedrijfsvoering aan te sturen open gelaten. Uiteindelijk is hier niet voor gekozen. Een directe aansturing van de staf- en ondersteunende diensten door (leden van) de RvB zal leiden tot een betere afstemming tussen beleid en uitvoering. Daarnaast worden de communicatie- en besluitvormingslijnen korter. Dit stelt kwalitatief hoge eisen aan de lijn- en stafmanagers, omdat er meer verantwoordelijkheden bij de afdelingen zelf komen te liggen.

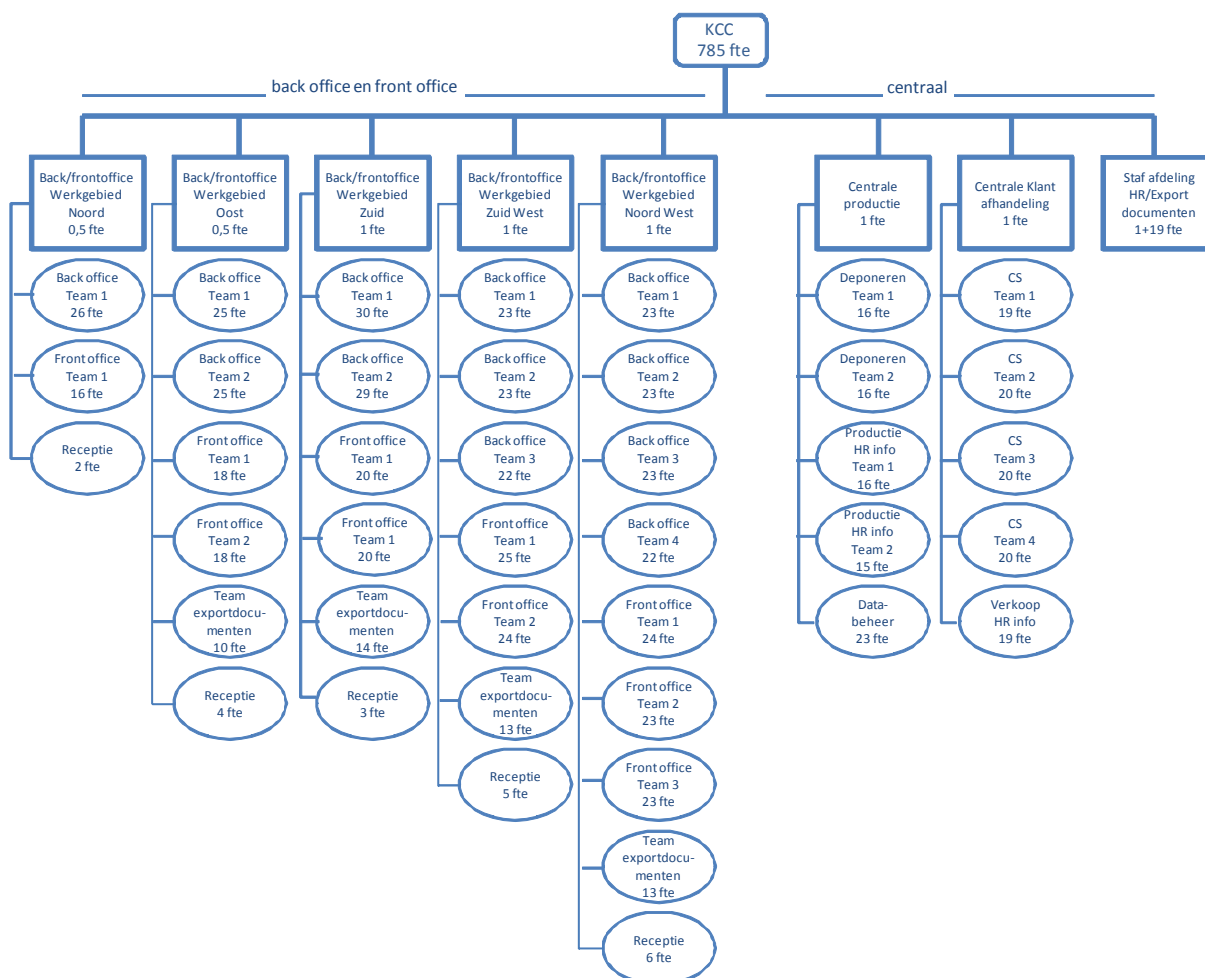
De activiteiten die binnen het Klantcontactcentrum centraal (KCC) en op één locatie worden uitgevoerd zijn onder andere (de verwerking van) jaarstukken, het servicecentrum en de verkoop van HR-informatie. Ook het stafbureau maakt deel uit van deze organisatie-eenheid. Het stafbureau zal zich behalve met Handelsregistraangelegenheden ook bezig houden met alle strategische (beleids) issues rondom de verstrekking van exportdocumenten. Binnen de RvB wordt één lid verantwoordelijk voor de aansturing van alle activiteiten van het KCC ongeacht of deze centraal, in de backoffices dan wel in de frontoffices worden uitgevoerd.

De managers van alle in bovenstaand schema getekende organisatieonderdelen worden direct aangestuurd door een van de leden van de RvB. Bij de inrichting van de staf en ondersteuning is mede daarom als uitgangspunt gekozen om het aantal afzonderlijke eenheden tot een minimum te beperken. Voorwaarde voor samenvoeging van activiteiten is uiteraard wel dat er voldoende synergie is tussen de activiteiten en dat samenvoeging niet op strategische, compliancy of andersoortige bezwaren stuit. Hiervan uitgaande is gekozen voor de clusters van activiteiten, zoals in paragraaf 5.5 beschreven.

## 5.5 Organisatieonderdelen Kamer van Koophandel

In deze paragraaf worden alle organisatieonderdelen in detail toegelicht.

### 5.5.1 Klantcontactcentrum (KCC)



**Figuur: Organigram KCC**

Het Klantcontactcentrum (KCC) is het organisatieonderdeel waar de contacten met de (startende) ondernemers plaatsvinden. De gehanteerde klantcontactstrategie is er op gericht om het gehele proces van informatie en registratie zo efficiënt mogelijk te laten plaatsvinden (click-call-face).

Het KCC staat voor een klantgerichte, toegankelijke en betrouwbare afhandeling van alle registratiewerkzaamheden alsmede van de generieke (eerstelijns) informatievoorziening. Voor het overige wordt verwezen naar hoofdstuk 3. Alle organisatieonderdelen die behoren tot het KCC vallen onder de

verantwoordelijkheid van één lid van de RvB. Het KCC kent centraal uitgevoerde activiteiten alsmede activiteiten die in regionale backoffices en frontoffices worden uitgevoerd. Deze activiteiten worden aangestuurd door in totaal 7 managers. In totaal beslaat KCC 785 FTE, waarvan naast de managers 203 FTE bij KCC Centraal en 344 FTE en 210 FTE bij respectievelijk KCC backoffice (incl. Exportdocumenten) en KCC frontoffice. Daarnaast zijn er 20 FTE's ten behoeve van de bemensing van de recepties op de backoffice en de grotere frontoffice kantoren.

Bij de keuze van het aantal frontoffices en de locaties van de frontoffices zijn de volgende criteria gehanteerd. In de eerste plaats is gekeken naar de dichtheid van het aantal inschrijvingen in een regio, mede in relatie tot de reistijd voor de klant om de frontoffice te kunnen bezoeken. In een gebied waar de dichtheid van het aantal inschrijvingen groot is, is ook de dichtheid van het aantal frontoffices groter. De klanten moeten binnen een uur reistijd een frontoffice kunnen bereiken. In de tweede plaats is het financieel kader van transitie van invloed op de keuze van de locaties. Locaties, waarvan de lasten voor langere tijd een gegeven zijn en relatief hoog zijn, hebben de voorkeur bij de keuze van een frontoffice. Voor panden die in eigendom zijn en nu moeilijk verkoopbaar zijn (niet of tegen grote verliezen) zal een buiten gebruikstelling minder voor de hand liggen. In de derde plaats is er voor gekozen om in de vijf backoffice locaties een frontoffice te plaatsen.

Vanwege de omvang zijn de werkgebieden Noord en Oost samengevoegd en worden door één manager aangestuurd. De overige drie werkgebieden hebben ieder één manager. Daarnaast is er één manager centrale productie, één manager centrale klantafhandeling alsmede één manager voor de stafafdeling KCC. De zeven managers sturen in totaal 35 teamleiders aan.

De activiteiten die vallen onder KCC Centraal worden zoveel mogelijk op een en dezelfde locatie gehuisvest. Vanwege synergie van activiteiten en de actuele vastgoed-/ huisvestingssituatie kan hier niet volledig aan worden voldaan. Alle teams behorende tot de afdeling Centrale Productie worden vanwege de nauwe relatie met ICT gehuisvest in Woerden. Van het Service Centre wordt team 1 (telefonische informatie HR, telefonische klantmeldingen en telefonische bestellingen informatie HR) centraal in het land gehuisvest. De overige drie teams behorend tot het Service Center zijn verantwoordelijk voor de levering van generieke basisinformatie HR, start en internationale handel. Zij krijgen als standplaats Amsterdam, Eindhoven en nog een ander te bepalen centraal gelegen locatie. Het stafbureau wordt gehuisvest op het hoofdkantoor.

Er komen 5 backoffice locaties i.c. in Groningen, Arnhem, Eindhoven, Rotterdam en Amsterdam. In deze kantoren wordt tevens een frontoffice locatie gehuisvest. Daarnaast zijn er nog eens 14 frontoffice kantoren (economisch) geografisch gespreid over het land. Deze 19 (5 + 14) frontoffice kantoren worden aangestuurd vanuit de backoffice locaties (zie ook H 7 Huisvesting).

Frontoffice medewerkers hebben hun standplaats op één van deze 5 locaties maar zij zullen de werkzaamheden wisselend op de frontoffice kantoren uitvoeren. In voorkomende gevallen kan zelfs een beroep gedaan worden op medewerkers om "bij te springen" op een kantoor dat onder een aangrenzend backoffice valt. Uiteraard zal bij de "inroostering" van medewerkers op de frontoffice kantoren zoveel mogelijk rekening gehouden worden met de reistijd voor medewerkers. Met uitzondering van Noord is op alle backoffice kantoren ook een team Exportdocumenten geplaatst. De teamleiders Exportdocumenten hebben een beperkte span of control. Vanwege het specialistische karakter van dit soort werkzaamheden is toch gekozen voor vier aparte teams. De teamleiders Exportdocumenten zijn in het verlengde hiervan "meewerkend voorman".

De medewerkers van de receptie op de regionale vestigingen en grotere frontoffices vallen onder de verantwoordelijkheid van de managers van de backoffices. De directe aansturing wordt voorzien voor de teamleiders van de desbetreffende frontoffice.

#### **Stafafdeling Handelsregister/ Exportdocumenten**

De stafafdeling Handelsregister/ Exportdocumenten beheert het Handelsregister en is de primaire gesprekspartner voor wetgever en nationale en internationale partners in relatie tot het Handelsregister. De





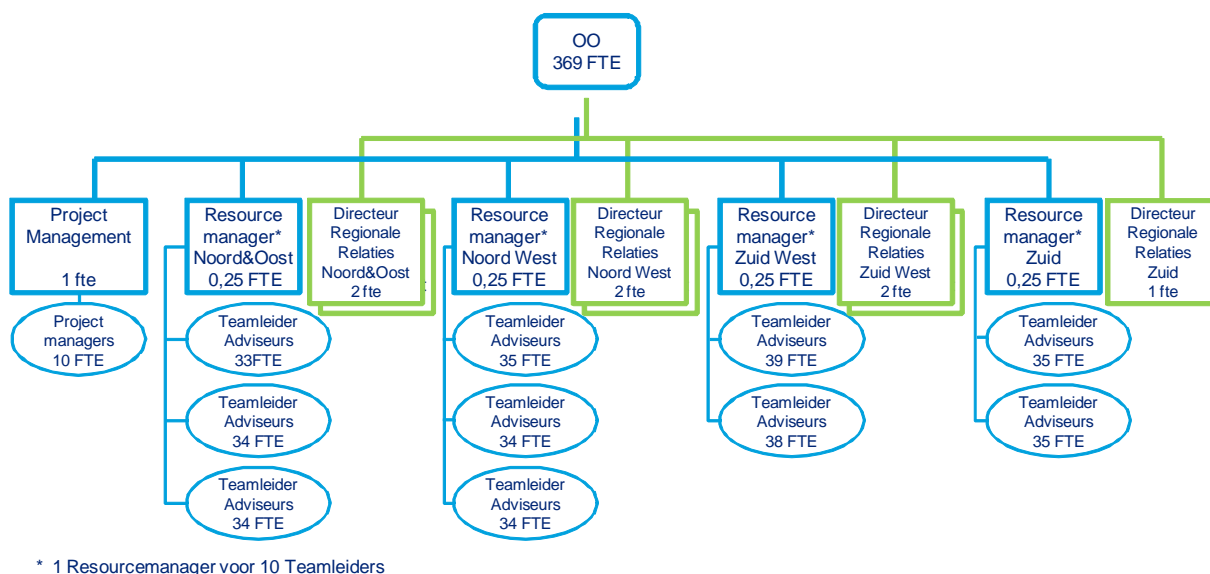
stafafdeling zorgt tevens voor een adequate inbedding van het Handelsregister in het stelsel van basisregistraties en is daarmee de ketenpartner vanuit KvK op beleidsniveau. Daarmee levert deze stafafdeling een belangrijke bijdrage aan de door de wetgever beoogde doelen met de Handelsregisterwet i.c. het bevorderen van de rechtszekerheid alsmede een efficiënte gegevenshuishouding van de overheid.

De Stafafdeling Handelsregister/ Exportdocumenten richt zich voorts op de strategie en beleid rond Exportdocumenten en is het eerste aanspreekpunt voor partners (nationaal en internationaal) op het gebied van de verstrekking van internationale handelsdocumenten. Zij is daarmee ook op dit terrein de ketenpartner vanuit KvK op beleidsniveau.

De stafafdeling Handelsregister bestaat uit 20 FTE. Dit is inclusief de manager alsmede 4 medewerkers "business development" die verantwoordelijk zijn voor de product- en dienstontwikkeling rondom Handelsregister en Exportdocumenten. Onderstaand staan de (overige) deeltaken van KCC kort beschreven.

Team	Resultaat
<b>Deponeren Jaarstukken/ Algemene Voorwaarden</b>	Het op doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) verwerken van aangeboden jaarrekeningen en leveringsvoorwaarden volgens de vastgestelde normen.
<b>Backoffice</b>	Het op doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) verwerken van digitaal of per post aangeleverde mutaties en nieuwe inschrijvingen in het Handelsregister volgens de vastgestelde normen (programma van eisen).
<b>Databeheer</b>	Het op doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) controleren, verwerken en doorleveren van mutatie-signalen (Handelsregister en databestanden) volgens de gestelde normen. Het op doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) produceren en leveren van de door de klant gewenste (maatwerk) informatie volgens de vastgestelde normen (i.c. HR Selecties, HR Dataservices, Mutatie-abonnementen e.d.)
<b>Productie HR-info</b>	Het op doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) produceren en leveren van de door de klant gewenste (maatwerk) informatie volgens de vastgestelde normen (i.c. Toegangscodes HR Online, Uittreksels, Afschriften).
<b>Service Center</b>	Het op klantgerichte (tevredenheid) en doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) leveren van informatie (Handelsregister en generieke basisinformatie) en aannemen van (standaard: Uittreksel, Afschrift) orders.
<b>Verkoop HR-info</b>	Het werven en onderhouden van een duurzame relatie met key-accounts zodat het beoogde afzetvolume wordt gerealiseerd en het op klantgerichte (tevredenheid) en doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) aannemen van (maatwerk: HR selecties, HR Dataservices) orders.
<b>Frontoffice</b>	Het op een klantgerichte (tevredenheid) en doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) verwerken van mutaties en nieuwe inschrijvingen in het Handelsregister volgens de vastgestelde normen (programma van eisen) en het leveren van informatie (Handelsregister en generieke basisinformatie) en leveren van Handelsregisterproducten.
<b>Exportdocumenten</b>	Het op een doelmatige wijze (kwaliteit en kwantiteit) leveren van exportdocumenten, legalisaties, certificeringen en ATA-carnets.

## 5.5.2 Ondernemersondersteuning (OO)



Figuur: Organigram OO

Het doel van de afdeling Ondernemersondersteuning (OO) is het verbeteren of vergroten van de groeimogelijkheden van ondernemers. Om dit te bereiken is Ondernemersondersteuning niet gericht op alle ondernemers maar voert Ondernemersondersteuning projecten uit en levert zij producten & diensten binnen sectoren, doelgroepen en thema's. Hierbij richt de organisatie zich op groepen van MKB ondernemers. Ondernemersondersteuning draagt zorg voor verbindingen van MKB'ers met elkaar en met relevante samenwerkingsverbanden waarin ook overheden en kennisinstellingen kunnen participeren (bijvoorbeeld triple helix samenwerkingsverbanden). Wat aan wie wordt geleverd, wordt bepaald in het meerjarenplan en in het activiteitenplan dat met de Centrale Raad en Regionale Raden wordt opgesteld. Bij Ondernemersondersteuning gaat het om (verdiepend) informeren en ondersteunen om de verbindingen te realiseren.

### Organisatie

Het organigram van Ondernemersondersteuning is weergegeven in de bovenstaande figuur. De totale afdeling OO bestaat uit 369 FTE (exclusief secretaresses). De resource manager en de manager projecten rapporteren aan één lid van de RvB (de directeuren regionale relaties zijn over meerdere RvB leden verdeeld).

Ondernemersondersteuning werkt als een volledige projectenorganisatie. Dat betekent dat er gescheiden lijnen van aansturing zijn. De adviseurs (in totaal 325 FTE) zijn onderdeel van teams, waarbij de P-verantwoordelijkheid loopt via de teamleiders. De inhoudelijke sturing vindt plaats via projectmanagers en projectleiders, doordat alle adviseurs hun activiteiten in één of meer projecten verrichten.

Ondernemersondersteuning is grotendeels geografisch georganiseerd. Bij de verdeling van het aantal FTE over de 5 werkgebieden is uitgegaan van het aantal bedrijven per werkgebied. De resourceteams zijn als volgt verdeeld over de werkgebieden:

- Noord: één team (33 FTE);
- Noord-West: drie teams (108 FTE);
- Oost: twee teams (73 FTE);
- Zuid: twee teams (73 FTE);
- Zuid-West: twee teams (81 FTE).

De vermelde aantallen FTE per werkgebied betreffen de adviseurs inclusief de resource manager, teamleiders, directeuren regionale relaties en projectmanagers en projectassistenten. De adviesteams zijn geclusterd naar een werkgebied, waarbij zij in projectverband inzetbaar zijn in dat werkgebied en in andere werkgebieden. De teams zijn vrij groot, circa 35 FTE per team. Elk team wordt geleid door een teamleider. Deze worden op hun beurt aangestuurd door één en dezelfde resource manager. Bij de diverse teams zijn in totaal 10 FTE secretaresses en 15 FTE projectassistenten werkzaam.

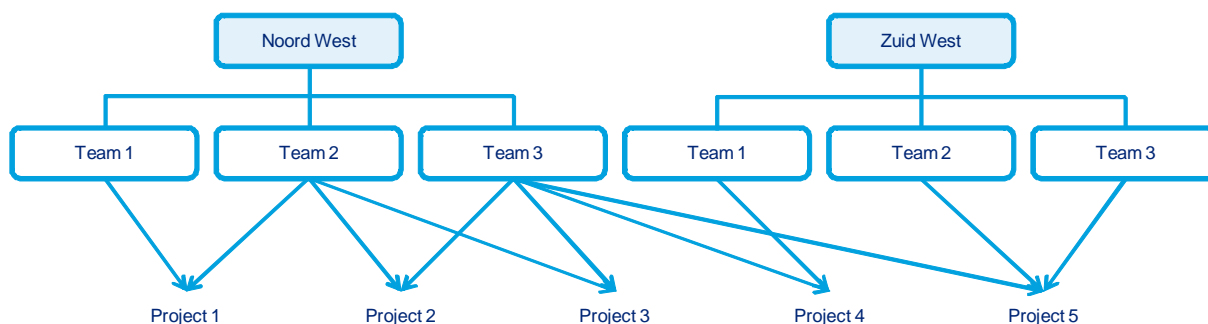
De teams zijn ingericht met adviseurs die op verschillende zwaarte niveaus acteren. In de basis zijn de adviseurs generalisten die door training en kennisontwikkeling op diverse thema's en doelgroepen kunnen acteren. Zij zullen de flexibiliteit kennen om in de loop der tijd te kunnen veranderen van focus. Daarbij zullen zij vooral acteren in de domeinen van innovatie, internationalisering en ondernemerschap. De adviseurs hebben daarnaast kennis van de relevante clusters en netwerken van ondernemers in de regio en van de relevante partijen, waaronder overheden, onderwijs en onderzoeksinstituten. Waar nodig, zullen medewerkers zich meer specialiseren in thema's. Echt specialisme is het domein van de marktpartijen of andere specialistische publieke organen of kennisinstellingen. Niet elk team hoeft alle specifiekere specialismen, zoals landdeskundige, themaspecialiteit, sectordeskundige, in huis te hebben. Kennis binnen de organisatie is landelijk beschikbaar en kan in elke regio ten behoeve van projecten worden gebruikt.

De adviseurs kennen twee niveaus met onderscheidende competenties i.v.m. de complexiteitsverschillen van de projecten en een senior niveau voor een rol in het relatiebeheer met stakeholders (zie Relatiebeheer). De verhoudingen in aantallen van licht-zwaar-senior zullen respectievelijk 30%-50%-20% zijn.

### Projectmatig werken

Alle activiteiten van Ondernemersondersteuning worden uitgevoerd binnen landelijke en/of regionale projecten. Projectmanagers en projectleiders geven functioneel leiding aan de adviseurs binnen een project. Zij zijn resultaat verantwoordelijk. Projectmanager is een functie en geeft leiding aan één of meerder grote projecten of meerdere projectleiders. Projectleider is een rol en geeft leiding aan één project. Deze rol kan tijdelijk belegd worden bij daarvoor gekwalificeerde adviseurs. Voor elke werkgebied zal een van de projectmanagers de desbetreffende regionale projecten aansturen. Voor de bewaking van professioneel projectmanagement, coördinatie en planning zal een leidinggevende van projectmanagers benoemd worden.

De projectsturing betekent dat adviseurs in het algemeen in verschillende projecten werkzaam zullen zijn. Dit kunnen landelijke of regionale projecten zijn. Zij zullen in het algemeen in hun werkgebied actief zijn, maar kunnen ook binnen de desbetreffende projecten in andere werkgebieden hun activiteiten uitvoeren, dit naar gelang de behoefte van het project.



**Figuur: inzet adviseurs in projecten**

Over de werkgebieden heen vindt resourcing plaats om efficiënt inzet en bezetting van personeel te managen. Hiervoor wordt het RvB lid verantwoordelijk voor Ondernemersondersteuning belast om (tenminste maandelijks) een resource management overleg in te stellen dat over de werkgebieden heen bekijkt of de bezettingsgraad en inzet van medewerkers die betrokken zijn bij Ondernemersondersteuning in de regio's optimaal is.

Door het projectmatig werken is er in OO sprake van twee aansturings- en verantwoordingslijnen. De leidinggevendenden van de teams zijn teamleiders, die verantwoordelijk zijn voor de P-cyclus, inclusief coaching en opleiding, de werkverdeling en de samenhang en kwaliteit van de projecten als geheel. De teamleiders beoordelen in het kader van de P-cyclus de adviseurs, waarbij inhoudelijke input wordt geleverd door de projectleiders en projectmanagers voor wie zij werkzaam zijn geweest.

### **Relatiebeheer**

Het relatiemanagement in het werkgebied wordt ten behoeve van de RvB door directeuren regionale relaties georganiseerd. Deze directeuren regionale relaties kunnen de Raad van Bestuur vertegenwoordigen in de contacten met de Regionale Raden en andere stakeholders. Zij worden daarbij ondersteund door senior adviseurs die operationele relaties onderhouden met stakeholders, partners en die mede zorgen voor projectontwikkeling. De directeuren regionale relaties en senior adviseurs zorgen ervoor dat de organisatie in de subregio's relevante netwerken onderhoudt. De directeur regionale relaties is een inhoudelijk zwaargewicht en heeft met name als taak de totstandkoming van regionale visie en activiteitenplan (van buiten naar binnen) te realiseren. Deze directeuren regionale relaties hebben een verbindende rol, zij kennen de regio en kunnen deuren openen, onder meer ten behoeve van cofinanciering. De landelijke (en Europese) accounts worden aangesloten bij het takenpakket van de directeuren regionale relaties. Er zijn in totaal 7 directeuren regionale relaties, in de werkgebieden Noord, Oost en Zuid elk 1 en in de werkgebieden Noord-West en Zuid-West elk 2 in verband met het aantal in die regio's gevestigde landelijke organisaties. Bij uitstek geldt dat deze 7 personen worden ingezet in het licht van de (beleids)kaders en doelstellingen die de organisatie heeft. Zij leggen verantwoording af aan verschillende leden van de RvB, waarmee een breed relatieoverleg plaatsvindt per kwartaal. Het is de intentie om de zorg voor de 5 werkgebieden over 2 verschillende leden van de RvB te verdelen, dit naast de reeds toegewezen lijnverantwoordelijkheid voor KCC en OO.

Voor de nieuwe Kamer van Koophandel geldt dat het stakeholdersveld divers en complex is, soms landelijk acterend, soms regionaal, de ene keer opdrachtgever is van producten en de andere keer partner in een co-creatie proces. Het kan bij samenwerking met stakeholders zowel gaan om landelijk beleid regionaal te verankeren of om regionale speerpunten landelijk op te schalen. Dit vraagt aandacht voor een grote variëteit stakeholders met een gedegen 'multi level' aanpak. De kaders waarbinnen afspraken met stakeholders worden gemaakt zijn geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan en jaarlijkse activiteitenplan KvK dat het resultaat is van de beleidscyclus.

Het relatiebeheer wordt geregisseerd door de directeur regionale relaties, ondersteund door senior adviseurs. Voor deze senior adviseurs is relatiebeheer een substantieel deel van het werk. Bij de beoordeling in het kader van de P-cyclus van de senior adviseurs wordt nog aanvullende input geleverd door de directeuren regionale relaties, indien de senior adviseurs ook taken in het kader van het relatiebeheer hebben uitgevoerd.

De directeur regionale relaties werkt in teamverband samen met senior adviseurs om de veelheid van contacten in de regio te kunnen bedienen. De directeuren regionale relaties zijn verantwoordelijk voor:

- Het organiseren van de multi level contactstrategie met stakeholders in het werkgebied;
- Het onderhouden van relaties met de Regionale Raad;
- Het regisseren van het relatiebeheerteam dat is opgebouwd uit de directeur regionale relaties en een aantal senior adviseurs;
- Het tot stand komen van de regiovisie en het regio activiteitenplan;
- Het opbouwen van autoriteit bij stakeholders in de regio;
- Realiseren van additionele financiering;
- Draagvlak creëren voor proposities;
- Opstellen van de accountstrategie en het accountplan per majeure stakeholder;
- Ontwikkelen en uitvoeren van regionale beleidscyclus in afstemming met landelijke beleidscyclus;
- Schakel tussen de regio en de Raad van Bestuur;
- Vertegenwoordiging van de RvB in bestuurlijk en strategisch overleg in de regio in goed samenspel met de Regionale Raad.

De directeur regionale relaties heeft geen verantwoordelijkheid voor de breedte van de dienstverlening, maar rapporteert wél over de breedte van de dienstverlening. Het is geen lijnverantwoordelijkheid.

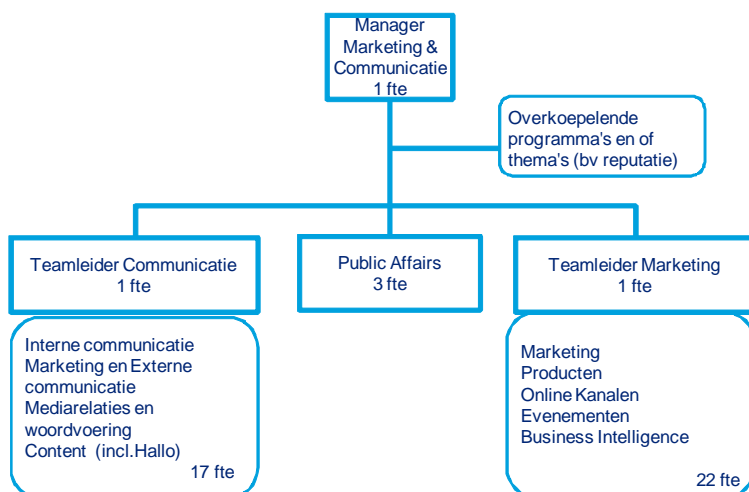
### Coördinatieoverleg

In de matrix sturing van de organisatie zal het RvB lid dat voor een regio verantwoordelijkheid draagt, coördinatieoverleg voeren met de directeur regionale relaties, teamleiders en projectmanager in desbetreffende regio.

### Rol als productmanager

Adviseurs kunnen deeltijdrollen vervullen bij Productmanagement (Marketing). Daarmee wordt de praktijkervaring ingebracht in de ontwikkeling van proposities voor ondernemers. Tevens is de behoefte aan personele inzet bij productmanagement schaalbaar en thematisch flexibel planbaar, afhankelijk van het meerjaren plan zoals met de raden is vastgesteld.

## 5.5.3 Marketing & Communicatie



Figuur: Functioneel organigram Marketing & Communicatie

### Inleiding

Om de nieuwe organisatie en haar activiteiten succesvol te laten zijn is goede en eenduidige marketing, communicatie en public affairs onontbeerlijk. In de nieuwe organisatie zal dit gebundeld gaan plaatsvinden in de afdeling Marketing & Communicatie (M&C).

De afdeling M&C bestaat uit drie teams, namelijk een team Communicatie, een team Public Affairs en een team Marketing. De afdeling M&C wordt aangestuurd door een manager (1 FTE), die tevens leiding geeft aan het team Public Affairs. De totale afdeling bestaat uit 45 FTE.

- Het team marketing is verantwoordelijk voor marketing (3 FTE), producten (3 FTE), online kanalen (4 FTE), de organisatie van evenementen (7 FTE) en Business Intelligence (5FTE).
- Het team communicatie is verantwoordelijk voor interne communicatie (3 FTE), marketing en externe communicatie (6 FTE), mediarelaties en woordvoering (2 FTE) en voor content (inclusief moderatie Hallo, 6 FTE).
- Het team Public Affairs is verantwoordelijk voor Public Affairs EU en nationaal (3 FTE).

Een deel van de activiteiten binnen M&C is projectmatig en betreft verschillende functionaliteiten. Deze komen samen in overkoepelende programma's zoals bijvoorbeeld reputatiemanagement en of herpositionering van de nieuwe organisatie. Deze taken zijn de verantwoordelijkheid van de manager M&C. De manager M&C betreft de professionals uit de drie teams die relevant zijn bij het programma, thema of vraagstuk.

## Marketing

Het team Marketing heeft als doel om de externe vraag naar onze dienstverlening en ons aanbod (zowel producten als kanalen) zodanig bij elkaar te brengen, dat de waardering voor onze dienstverlening geoptimaliseerd wordt.

Om dit te realiseren houdt deze afdeling zich bezig met strategische marketingvraagstukken, marktbeleid en campagnes, productmanagement, business intelligence, de ontwikkeling en realisatie van online kanalen en het organiseren van evenementen.

Strategische marketingvraagstukken zijn alle vraagstukken waar richting moet worden gegeven aan onze integrale marketingmix. Hierbij kan gedacht worden aan incidentele vraagstukken zoals positionering of het gebruik van nieuwe opkomende kanalen (bijvoorbeeld social media) of nieuwe doelgroepen. Marketeers zullen dit werk vervullen.

De marketeers uit team Marketing en marketing communicatie adviseurs uit het team Communicatie werken nauw samen. Het 'wat' (doelgroep, propositie bepaling, moment) is het werk van marketing, het 'hoe' (communicatie boodschap, middelen en toon/beeld) is het werk van marketingcommunicatie.

Het team Marketing is ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling en beheer van ons aanbod op het gebied van ondernemersondersteuning en algemene informatiethema's. Dit noemen we productmanagement. Het aanbod kent proposities, producten en instrumenten die afgeleid zullen worden uit de landelijke en regionale (vraaggestuurde) programma's en projecten. Tevens zorgt productmanagement voor instrumenten: het geheel aan tools, scans, praatplaten, etc. dat KvK medewerkers nodig hebben om op professionele en eenduidige wijze hun werkzaamheden uit te voeren.

Naast het aanbod zijn er ook kanalen nodig om het aanbod te leveren en onder de aandacht te brengen. In dit team worden de online kanalen en evenementen ontwikkeld en beheerd. Onder online kanalen worden de digitale kanalen verstaan onder het merk KvK. Hierbij kan gedacht worden aan kvk.nl en de KvK socials. Onder evenementen wordt verstaan alle grotere evenementen zoals bijvoorbeeld Startersdag of de Week van de Ondernemer.

- Online Kanalen heeft als doel om alle wensen en behoeften te bundelen en te vertalen naar een gewenste voorkant van deze kanalen. Hierbij kan gedacht worden aan schermindelingen, klikpaden, gebruik van visuele middelen etc. Daarna zullen zij dit afstemmen met ICT om de noodzakelijke achterkant (noodzakelijke ICT) te laten bouwen. Ook zorgen zij ervoor dat de kanalen continue gemonitord en verbeterd worden. Dit wordt ingevuld door channelmanagers.
- Evenementenmedewerkers zorgen ervoor dat een evenement georganiseerd wordt. Zodanig dat zowel de interne opdrachtgever (breed in de organisatie) als de externe bezoeker tevreden is over de organisatie.

Bij dit alles is effectieve en efficiënte stuurinformatie noodzakelijk. Het team zorgt middels business intelligence voor het proactief verzamelen, combineren en analyseren, en voor verspreiding van deze informatie. Business Intelligence doet dit niet sec voor het team marketing maar voor de gehele organisatie. De informatie komt voort uit primaire processen van KvK alsmede uit eigen en uitbesteed onderzoek en andere (externe) gegevens. Het kan zowel informatie zijn over de performance van onze eigen organisatie (KTV, imago, outputmetingen en of wensen en behoeften over de organisatie en haar producten) als informatie over ondernemend Nederland en het MKB in het bijzonder. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld ondernemersprocessen, thema's, sectoren, markt- en beleidsontwikkelingen. Extern dient dit als barometer over hoe ondernemend Nederland onderneemt en zal dit ook zodanig uitgenut worden.

## Communicatie

Het team Communicatie heeft een regisserende en ondersteunende rol m.b.t. de communicatie over de organisatie en haar dienstverlening. Het team communicatie werkt voor de Raad van Bestuur en de werkorganisatie breed van Kamer van Koophandel en richt zich op ondernemers, interne medewerkers, potentiële medewerkers, stakeholders, overheid, media en maatschappij.

Om dit te realiseren houdt het team communicatie zich bezig met strategische in- en externe communicatievraagstukken, marketingcommunicatiebeleid en campagnes, mediarelaties en woordvoering en het ontwikkelen van content voor diverse kanalen en uitingen.

Het team Communicatie kent de volgende taken:

- Het leveren van communicatieadvies en ondersteuning bij interne, externe en marketing-communicatievraagstukken aan de Raad van Bestuur en de organisatie;
- Het regisseren, managen en uitvoeren van integrale communicatievraagstukken en/of implementeren van communicatie(oplossingen) voor organisatievraagstukken;
- Het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van het beleid m.b.t. public relations (maatschappij), arbeidsmarktcommunicatie (potentiële medewerkers), interne communicatie (medewerkers), pers- en mediarelaties (pers), issue- en crisiscommunicatie en marketingcommunicatie (afnemers en ondernemers);
- Het ontwikkelen van communicatie-uitingen en middelen, waaronder campagnes, brochures, teksten voor websites en social media, e.d.

Het team adviseert en ondersteunt het lijnmanagement bij de uitvoering van de interne communicatie door middel van standaard interne communicatiemiddelen zoals bijvoorbeeld presentaties, Q&A's en intranet. Tevens adviseert het team bij arbeidsmarktcommunicatie en de inzet van PR en media. Het team stelt kaders en richtlijnen op voor persuitingen, managet en onderhoudt persrelaties en doet de woordvoering voor de organisatie. Verder monitort het team de uitingen in de media, identificeert issues en ontwikkelt hiervoor een gerichte communicatieaanpak. Ook zorgt het team communicatie voor een crisiscommunicatiebeleid. Dit wordt gedaan door de communicatieadviseurs (in- en extern) en de woordvoerders. Afhankelijk van de focus binnen het beleidsplan zal ook de focus en inzet van communicatieadviseurs binnen het team communicatie bepaald worden.

Zoals hiervoor al aangegeven in het onderdeel marketing, is het wenselijk om ook marketingcommunicatie in te zetten om vraag van ondernemers en afnemers en aanbod van de organisatie bij elkaar te brengen. Het 'wat' (doelgroep, propositie bepaling, moment) is hierbij het werk van marketing, het 'hoe' (communicatieboodschap, middelen en toon/beeld) is het werk van de marketingcommunicatieadviseurs binnen het team communicatie.

Voor veel afdelingen/projecten van KvK zullen regelmatig teksten en of communicatieve middelen gemaakt moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan teksten voor websites en nieuwsbrieven, uitingen voor social media, folders en brochures. Om dit effectief en efficiënt te kunnen verzorgen, wordt dit vanuit één afdeling gefaciliteerd. De afdeling draagt zorg voor communicatieve uitvoering door redactie te voeren en content te ontwikkelen en beheren voor online en offline media. Daarbij zorgt zij ook voor de vormgeving. Een bijzondere taak is ook het beheer van de community Hallo. Bovenstaande activiteiten worden uitgevoerd door contentmedewerkers.

## Public Affairs

Het team Public Affairs is gericht op overheid, politiek en bestuurders zowel in de EU (Brussel) als nationaal. Het team kent de volgende onderscheidende taken:

- Het monitoren en signaleren van wettelijke en maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland en Europa, en deze te vertalen naar gevolgen voor KvK;
- Het analyseren, regisseren en beïnvloeden (lobby) van de positionering van de organisatie in het politieke en maatschappelijke krachtenveld;
- Het ontwikkelen, (laten) uitvoeren en evalueren van het beleid m.b.t. public affairs (overheid en politiek).



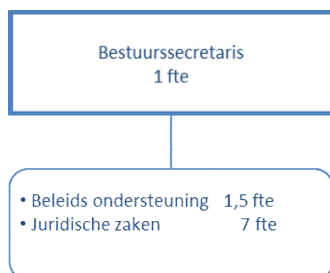
#### 5.5.4 Bureau Digitale Ondernemersplein (DOP)

Het bureau DOP is de beheerder van het dienstverleningsconcept van het Digitale Ondernemersplein en de centrale ingang voor het ministerie van EZ en partners met betrekking tot het Ondernemersplein. Bureau DOP is de ‘formulemanager’ en is vanuit die rol enerzijds ketenmanager naar het ministerie van EZ en partners op beleidsniveau en anderzijds (via de RvB) opdrachtgever naar de lijnorganisatie van KvK. De staf organiseert integrale dienstverlening via het Digitale Ondernemersplein met relevante publieke partners in de keten en (onder voorwaarden) private partners.

Bureau DOP werkt aan het ene loket voor ondernemers (te realiseren voor eerstelijns overheidsinformatie en transactie). Het bureau richt zich op strategische processen als het ontwikkelen en beheren van het dienstverleningsconcept (output: formule, toetsingskader, beleidsplan, activiteitenplan), redactievoering, het regisseren van het online kanaal (output: roadmapontwikkeling, projectportfolio) en het rapporteren van resultaten (output: KPI dashboard outcome/input/output). De operationele processen (verstrekken informatie, uitvoeren transacties e.d.) vinden plaats in de lijnafdelingen KCC (generiek) en OO (specialisme). Nauwe afstemming tussen de genoemde organisatieonderdelen is daarbij noodzakelijk. In het bijzonder de afhankelijkheid tussen staf Ondernemersplein (strategie) en lijn (realisatie) vergt zorgvuldige procesafstemming.

Het bureau valt direct onder de Raad van Bestuur en bestaat uit 5 FTE, met een manager (incl. 0,5 FTE rol formulemanager Ondernemersplein) en vier beleidsmedewerkers (incl. rol accountmanager partner Ondernemersplein). De staf maakt voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid waar nodig gebruik van vakspecialisten uit geheel KvK.

#### 5.5.5 Bestuurszaken



Figuur: Organigram Bestuurszaken

De afdeling Bestuurszaken vervult de rol van juridisch kenniscentrum van KvK. Zij adviseert de RvB op alle juridische terreinen. Ook biedt zij beleidsondersteuning aan de RvB en Centrale Raad bij de uitvoering van hun (bestuurlijke) taken. De afdeling is verantwoordelijk voor het proces rondom de beleidscyclus.

De totale afdeling Bestuurszaken bestaat uit 9,5 FTE.

De afdeling Bestuurszaken wordt aangestuurd door een manager (1 FTE). Deze afdelingsmanager is tevens de Bestuurssecretaris van de RvB en van de Centrale Raad.

Het team kent 7 Juridische medewerkers. Zij biedt juridische ondersteuning aan alle afdelingen van KvK, de Raad van Bestuur in het bijzonder:

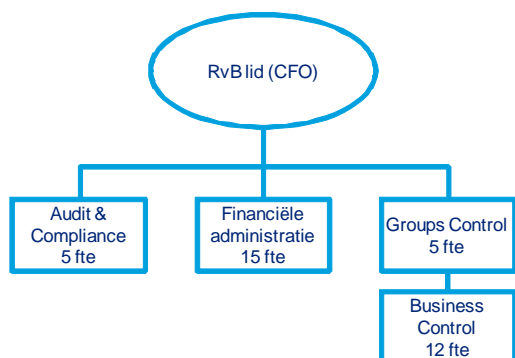
- Gevraagd en ongevraagd advies en ondersteuning op een breed terrein van civielrechtelijke, bestuursrechtelijk en Europeesrechtelijke vraagstukken;
- Ondersteuning in de Handelsregistertaak; bij het Klantcontactcentrum (KCC) juridisch bij de behandeling van bezwaar- en beroepschriften;
- Advies voor de invulling en uitvoering van de wettelijke voorlichtingstaak.

Het betreft juridische vraagstukken op het gebied van bestuursrecht en de rechtsbescherming binnen KvK.

De afdeling is tevens belast met Corporate Governance, en is met betrekking tot bestuurlijke zaken, het aanspreekpunt voor juridische aangelegenheden voor zowel interne als externe partijen, vervult een proactieve rol rondom de organisatie en voorbereiding van besluitvorming, en houdt zich bezig met het initiëren, coördineren en bewaken van de advies- en besluitvormingsprocessen, rekening houdende met de governance afspraken.

### 5.5.6 Finance & Control

Finance & Control zorgt voor de (financiële) sturing en beheersing. Finance & Control bestaat uit vier onderdelen. Dit is weergegeven in onderstaande figuur. In totaal bestaat de afdeling uit 41 FTE.



Figuur. Organigram afdeling Finance & Control

Het team Audit & Compliance zorgt voor compliance in brede zin (inclusief security, kwaliteit en internal auditing). De medewerkers Audit & Compliance richten zich op hoofdlijnen op het beheersen en verbeteren van de kwaliteit, compliance en security. Tevens voeren zij de interne auditing uit in nauwe samenwerking met business – en group control.

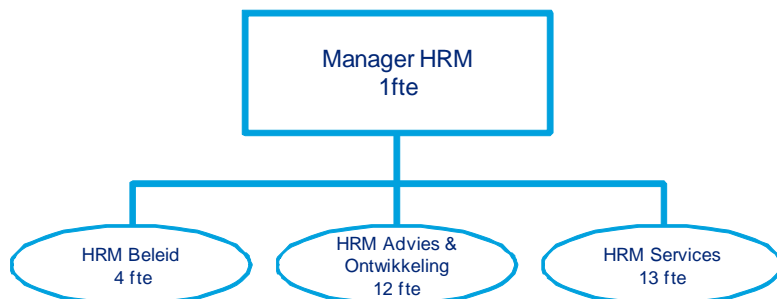
Vanuit zowel de Kaderwet ZBO als de Handelsregisterwet worden algemene eisen gesteld aan kwaliteit van de nieuwe organisatie. KvK zal een keuze maken voor een kwaliteitssysteem, dat tot doel heeft het borgen en beheersen van de bedrijfsvoering (PDCA), alsmede het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

Het team Financiële administratie richt zich op het uitvoeren van de transactionele processen, zoals verwerking van de inkoop- en verkoopfacturen en de uitvoering van projectadministratie, bankbetalingen, financiële verwerking salarissen en de treasury. Hierbij horen eveneens de beheeractiviteiten rondom het grootboek, bijhorende subadministraties en het functioneel beheer. Daarmee zorgt het team Financiële administratie ervoor dat de financiële administratie volledig, tijdig en juist is, kortom een betrouwbare financiële administratie.

Het team Business Control voert vanuit een centrale organisatie controlwerkzaamheden uit. Hiervoor is het nodig dat business controllers dicht bij de primaire resultaatverantwoordelijke eenheden opereren. Afhankelijk van de gekozen organisatiestructuur en inhoud van werkzaamheden binnen de primaire afdelingen past business control zich hierop aan. Zo wordt binnen de afdeling OO vooral projectmatig gewerkt, en richt de business control zich op de control van projecten. In de nog op te stellen functiebeschrijving met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zal verder worden ingevuld wat het takenpakket is van de business controller.

Tot slot voeren de medewerkers binnen Group Control de organisatiebrede control werkzaamheden uit, waar onder het coördineren en samenstellen van de periodieke planning- en verantwoordingsrapportages. Ten behoeve van zowel de externe en interne sturing en verantwoording is een nadere invulling gegeven aan de Planning- en Control cyclus. Zoals beschreven in het Globaal Ontwerp volgt dit proces de PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus. Hierbij worden de strategische, tactische en operationele niveaus onderscheiden die met elkaar verbonden zijn. Daarmee is ook de juiste wisselwerking tussen externe verantwoording en interne verbetering gegarandeerd. De opzet van de P&C-cyclus is opgenomen in de bijlage.

### 5.5.7 Human Resource Management (HRM)



Figuur: Organigram HRM

In bovenstaande figuur is het organigram van de afdeling HRM weergegeven. De afdeling bestaat uit drie teams; HRM Beleid, HRM Advies & Ontwikkeling en HRM Services. De totale afdeling HRM bestaat uit 30 FTE. De afdeling HRM wordt aangestuurd door een manager (1 FTE). Deze heeft een rol als businesspartner en wordt hierbij ondersteund door het team HRM Beleid (4 FTE). De manager stuurt ook het team HRM Beleid direct aan. Het team HRM Advies & Ontwikkeling bestaat uit 12 FTE. Het team HRM Services bestaat uit 13 FTE. De teamleiders van HRM Advies & Ontwikkeling en HRM Services zijn voor 0,5 FTE teamleider en maken voor 0,5 FTE deel uit van het team HRM Beleid. In verband met de transitie- en overgangstaken (die na 1 januari 2014 doorlopen) is de verwachting dat in de eerste periode circa 10 (tijdelijke) FTE extra nodig zijn. Daarnaast is het wenselijk om tijdelijk externe deskundigen in te zetten voor beleidsontwikkeling.

HRM omvat alle activiteiten die op een bewuste en gerichte manier gedrag, kennis en ambities van medewerkers en doelen en ambities van de organisatie op elkaar afstemmen. Door die match ontstaat de combinatie van betrokkenheid, motivatie, innovatie, productiviteit en resultaatgerichtheid die de nieuwe organisatie nodig heeft. KvK heeft de overtuiging dat medewerkers het verschil maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie. Personeelsmanagement is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. De afdeling HRM is sparringpartner van het management en ondersteunt medewerkers.

In hoofdlijnen komen de taken van de afdeling HRM neer op het volgende:

1. HRM als strategische partner:  
In deze rol gaat het om het bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatiestrategie en aan het bijdragen aan de realisatie van deze strategie.
2. HRM als organisatie adviseur:  
In deze rol is HRM de adviseur van het management als het gaat om het realiseren van organisatieveranderingen zodat de strategie van de organisatie naar de uitvoering kan worden vertaald.
3. HRM als contractbeheerder:  
In deze rol draagt de afdeling HRM zorg voor een snelle en adequate afhandeling van alle administratieve processen ( inclusief de salarisadministratie), helpdeskvragen en informatieverwerking die samenhangen met de in-, door- en uitstroom van de medewerkers.
4. HRM als adviseur:  
Het gaat hier om de relatie werkgever-medewerker. De afdeling HRM adviseert management en medewerkers in hun samenwerkingsrelatie met als doel het rendement voor beiden te maximaliseren. Meer concreet gaat het daarnaast ook om de ontwikkeling en implementatie van HRM-instrumentarium waarmee het HRM-beleid adequaat kan worden uitgevoerd.

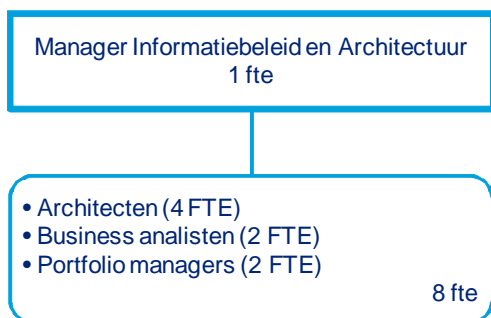
De stafafdeling HRM heeft een ontwikkelende, ondersteunende en randvoorwaardenscheppende rol bij het matchen van medewerkers (ambities, gedragsmogelijkheden) en organisatiedoelen. Daarbij is de leidende gedachte dat de kwaliteit van de match de motor is voor een hogere productie, betere prestaties, hogere kwaliteit, meer betrokkenheid, motivatie en meer tevredenheid. De kwaliteit van die match maakt het verschil tussen een

normaal/goed en een excellent presterende organisatie. Hiermee is bij uitstek aangegeven hoe het businesspartnerschap van de stafafdeling HRM concreet vorm krijgt. HRM-beleid, dat door lijnmanagement en de stafafdeling HRM in gezamenlijkheid wordt vormgegeven en uitgevoerd is daarmee een strategische businessdriver. De afdeling HRM combineert dit met adviestaken en contractbeheer. Wat resulteert zijn de speerpunten in de HRM-dienstverlening, die nauw aansluiten op de wensen en behoeften van de klant en goed toegankelijk zijn.

Bijzonder aandachtspunt en taak voor HRM is kennismanagement. In de basis zijn de adviseurs generalisten die door training en kennisontwikkeling op diverse thema's en doelgroepen kunnen acteren. Medewerkers worden derhalve permanent bijgeschoold of voorzien van ontwikkelingsprogramma's op thema's/branche kennis. Dit wordt afgeleid uit lange en korte termijn beleidsplannen waar de vraag en focus voor ondersteuning naar ondernemers leidend in is voor benodigde inhoudelijke expertise.

De afdeling is centraal georganiseerd en gehuisvest.

### 5.5.8 Informatiebeleid en Architectuur



Figuur: Organigram Informatiebeleid en Architectuur

De stafafdeling Informatiebeleid en Architectuur en de afdeling ICT zijn afzonderlijk gepositioneerd in de nieuwe organisatie met beide een directe lijn naar de RvB. De digitalisering van de dienstverlening en automatisering van de bedrijfsvoering, met de bijbehorende investeringen, vereisen korte lijnen tussen RvB en beleid en uitvoering van ICT. Door Informatiebeleid en Architectuur apart te positioneren van de beheerstaken van ICT is de bewaking van strategie, ICT-architectuur en portfoliomanagement beter gewaarborgd. De afdeling zal daarnaast een regierol moeten gaan vervullen in de (verdere) digitaliseringsslag. Coördinatie en afstemming tussen beleid en uitvoering van ICT is met deze keuze direct bij de RvB belegd.

De afdeling Informatiebeleid en Architectuur (I&A) is de plaats waar vraag naar en aanbod van ICT samenkomen. De afdeling stelt in samenwerking met de lijnafdelingen en de ICT-beheerorganisatie een robuuste ("langjarige") ICT-strategie op die door de RvB wordt vastgesteld. Deze strategie is het centrale toetsingskader voor het al dan niet realiseren van ICT (gerelateerde) gebruikerswensen. Dit vereist dat binnen de diverse organisatieonderdelen de rol van informatiemanager adequaat is ingericht. De informatiemanager is (mede)opdrachtgever voor de ICT-projecten en vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening.

Nieuwe informatietechnologie kan nieuwe producten mogelijk maken of bestaande producten van de organisatie verbeteren. De afdeling I&A heeft de taak de organisatie bewust te maken van de mogelijkheden van nieuwe technologie. De afdeling Informatiebeleid en Architectuur geeft input die leidt tot de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde producten.

De focus van de afdeling I&A ligt op het voeren van de regie met als instrumenten: de ICT-strategie, de ICT-architectuur en het ICT-portfolio beleid. Door deze processen te beleggen in de afdeling I&A krijgen ze de noodzakelijke aandacht. Omdat er gewerkt wordt vanuit een klant-leverancier verhouding zijn er geen ongeplande

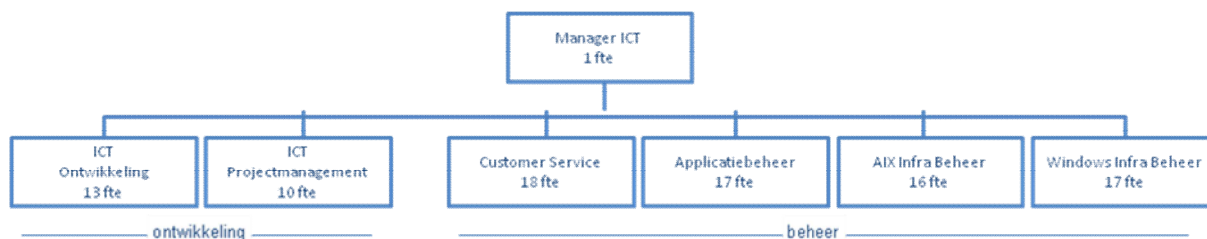
interventies op beheer. Dit beheer kan daarom efficiënt worden ingericht. De focus van de ICT afdeling blijft gericht op het betrouwbaar ontwikkelen van nieuwe en beheren van bestaande ICT-diensten.

De afdeling bestaat uit totaal 9 FTE. Door de beperkte omvang van de afdeling zijn er wel functionele scheidingen maar geen aparte teams. De manager Informatiebeleid en Architectuur is de eindverantwoordelijke manager (1 FTE) en stuurt de medewerkers direct aan. Hij is tevens verantwoordelijk voor externe relaties met ketenpartners op gebied van ICT.

Binnen de afdeling Informatiebeleid en Architectuur hebben de architecten (4 FTE) elk een specialisme: enterprise-architectuur, informatie-architectuur, applicatie-architectuur en infrastructuur-architectuur. De Business analisten (2 FTE) zijn verantwoordelijk voor het vertalen van klantbehoeften in (hoofdpijnen van) ICT oplossingen. Op basis hiervan wordt binnen de afdeling een projectvoorstel opgesteld en worden de kosten en resources ingeschat. De portfolio managers (2 FTE) zijn verantwoordelijk voor het monitoren van alle projecten binnen de portfolio in relatie tot de ICT strategie, en het voorbereiden van keuzes die in de Portfolio Board gemaakt moeten worden.

De IT Governance, het geheel van regels en procedures die bepalen hoe IT beslissingen worden genomen en wie waarvoor verantwoordelijk is, zullen nog nader worden uitgewerkt.

### 5.5.9 ICT Ontwikkeling en Beheer



Figuur: Organigram ICT Ontwikkeling en Beheer

De afdeling ICT zorgt voor de ontwikkeling en het beheer van de voor de primaire en ondersteunende processen benodigde applicaties. Daarbij horen ook de applicaties die worden ontwikkeld voor KvK als onderdeel van de keten. Binnen de afdeling ICT is een strikte scheiding aangebracht tussen ontwikkeling en beheer. Voordat een in ontwikkeling zijnde applicatie in beheer wordt genomen (de livegang!), wordt een vast omschreven proces doorlopen aan de hand van vooraf tussen alle betrokken organisatieonderdelen vastgestelde criteria.

De afdeling ICT beslaat in totaal 92 FTE. De manager ICT (1 FTE) stuurt zes teams aan.

De teams ICT Ontwikkeling en ICT Projectmanagement houden zich bezig met de ontwikkeling van applicaties binnen afgesproken planning, scope en budget. Het team ICT Ontwikkeling heeft een vaste kern van 13 FTE, bestaande uit software ontwikkelaars en testers. Deze vaste kern is op het minimum vastgesteld zodat (net) voldoende kennis van softwareontwikkeling en testen in huis is om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Aanvullende kennis en ervaring zal per project worden "ingekocht". Het team ICT projectmanagement, 10 FTE groot, bestaat uit projectleiders, ontwerpers alsmede projectmanagement ondersteuning. Afhankelijk van de omvang en/of complexiteit van de projectenportfolio zal ook hier aanvullende deskundigheid worden ingekocht.

Beide teams worden aangestuurd door een teamleider. Deze geeft niet alleen leiding aan de vaste kern maar ook aan de externen die projectmatig aan het team worden toegevoegd.

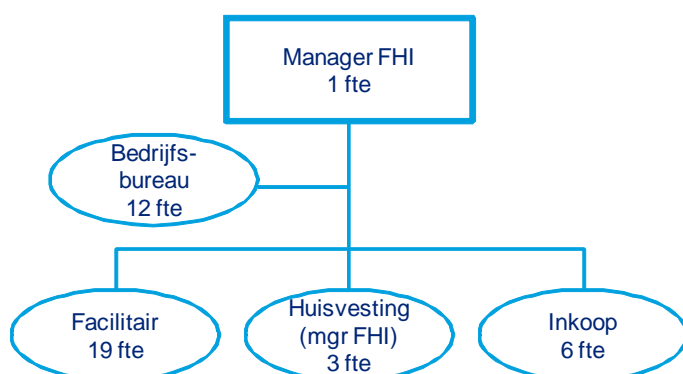
Binnen ICT Beheer is een scheiding aangebracht tussen front- en backoffice processen. Alle directe klantprocessen zijn gebundeld binnen het team Customer Services. Uit efficiency-overwegingen is een combinatie gelegd met de gebruikersondersteuning voor facilitaire zaken door de inrichting van een gemeenschappelijke

helpdesk. Daarnaast is in dit team ook Service Delivery ondergebracht die verantwoordelijk is voor beheer en uitvoering van alle ITIL processen. Het team Customer Services bestaat in totaal uit 18 FTE.

Het team Applicatiebeheer, met een omvang van 17 FTE, is verantwoordelijk voor het technisch beheer van applicaties die binnen de organisatie in gebruik zijn. Het functioneel beheer van applicaties wordt decentraal belegd bij de verschillende organisatieonderdelen.

Het infrastructuur beheer is opgesplitst in twee teams. Het team Windows infra beheer met in totaal 17 FTE is gericht op het Windows platform waarop werkplekken, kantoorautomatisering en applicaties voor ondersteunende processen draaien. Het team AIX infra beheer met 16 FTE is verantwoordelijk voor het AIX-platform waarop veel systemen voor primaire processen draaien. Met deze scheiding wordt ook de mogelijkheid geboden om bij een positieve business case Windows activiteiten te outsourcen.

### 5.5.10 Facilitaire zaken, Huisvesting en Inkoop (FHI)



Figuur: Organigram FHI

De afdeling facilitaire zaken, huisvesting en inkoop (FHI) is belast met alle processen en operationele vraagstukken op het gebied van facilitaire zaken, huisvesting en inkoop. Daarvoor wordt een centrale afdeling ingericht met subafdelingen in ieder werkgebied. Zo worden de (interne) klant en partners optimaal ondersteund. Een goed facilitair management systeem, een inkooppakket en een contractmanagementsysteem zijn belangrijk voor FHI. In bovenstaand organigram is de afdeling FHI weergegeven. De afdeling FHI bestaat uit de teams facilitair bedrijfsbureau, facilitaire zaken, huisvesting en Inkoop en contractbeheer. De afdeling FHI wordt aangestuurd door een manager (1 FTE), die tevens leiding geeft aan het team Huisvesting. De totale afdeling FHI bestaat uit 41 FTE.

Het facilitair bedrijfsbureau verzorgt de administratie, functioneel applicatiebeheer, Arbo-, bhv-, veiligheids-, en kwaliteitszaken, facilitaire servicedesk, documentaire informatievoorziening en de (interne) telefonistendienst annex receptie in Woerden. Alle facilitaire vraagstukken komen binnen via de gemeenschappelijke helpdesk. Eerstelijns vraagstukken worden door de servicedesk medewerkers afgehandeld, alle overige zaken worden toebedeeld aan medewerkers van FHI en/of aan derden/contractpartijen (op locatie). Het facilitair bedrijfsbureau wordt aangestuurd door een (meewerkend) teamleider. Voor het bedrijfsbureau zijn 12,0 FTE voorzien (inclusief DIV en telefonistes). Het bedrijfsbureau is centraal gehuisvest.

De medewerkers van Facilitaire zaken voeren de facilitaire werkzaamheden (hoofdzakelijk) in de werkgebieden uit vanuit de regionale vestigingen. De teamleider vervult een belangrijke rol richting huurders in het pand en de partners van de Ondernemerspleinen: de teamleider is het aanspreekpunt voor deze partijen en is ervoor verantwoordelijk dat de diensten het afgesproken kwaliteitsniveau behalen. Facilitaire zaken worden zoveel mogelijk uitbesteed (zoals schoonmaak, catering, beveiliging, onderhoud etc.). Het is de verantwoordelijkheid van FHI om de externe contractpartijen aan te sturen. Door de medewerkers wordt het werkplekbeheer (incl. ICT), het huismeesterschap en de vergaderservice binnen de kantoren uitgevoerd. De receptie is een verantwoordelijkheid

van KCC. Deze receptie verzorgt de eerste ontvangst in de gebouwen voor alle partijen in het gebouw en de Fysieke Ondernemerspleinen (ook voor de partners). Eventueel kunnen de receptionisten ook uittreksels en verklaringen verstrekken. Op de frontoffice wordt door deze receptionist ook een aantal facilitaire en secretariële werkzaamheden uitgevoerd.

Het team Huisvesting is verantwoordelijk voor alle operationele zaken op het gebied van huisvesting en adviseert de RvB in deze. Operationele taken worden uitbesteed en/of ondergebracht bij de afdeling facilitaire zaken in de werkgebieden. De huisvestingsportefeuille vormt een belangrijke basis voor de financiële positie van de nieuwe organisatie en daarom moet in de komende periode (minimaal 2014-2017) voldoende aandacht aan dit onderwerp worden besteed. De teamleider huisvesting zal in samenwerking met de RvB en de afdeling Financiën huisvestingsvraagstukken oppakken en afhandelen.

Het team Inkoop is er voor verantwoordelijk dat inkoopprocessen conform het inkoopbeleid worden doorlopen en ondersteunt budgethouders bij complexe inkooptrajecten. De rol van inkoop ligt met name op het gebied van procesbegeleiding; de inkoper zorgt er voor de juiste dingen op de juiste wijze worden ingekocht onder de economisch meest voordelige voorwaarden. Daarvoor zal een inkoopstelsel binnen de organisatie worden ingevoerd. Daarnaast zorgt de afdeling ervoor dat de contracten voor de totale organisatie worden beheerd en ondersteunt de afdeling de organisatie bij de beoordeling van de leveranciers; tevens wordt gesignaleerd als contractenbesprekingen moeten worden gevoerd en/of contracten moeten worden verlengd of beëindigd. Onder leveranciersmanagement wordt verstaan dat het leveranciersbestand wordt bewaakt, de kwaliteit van de leveranciers wordt gemeten en bewaakt en dat periodiek gesprekken worden gevoerd met de leveranciers. Voor de afdeling Inkoop is 4,0 FTE voorzien. Het team Inkoop is centraal gehuisvest.

#### **5.5.11 Secretariaat**

Het aantal secretaresses is bepaald op basis van benchmark gegevens van consultancy en dienstverlening en vertaald naar het benodigd aantal secretaresses voor OO (10 FTE). Bij KCC is alleen ten behoeve van management ondersteuning nodig (5 FTE). Het aantal voor OO en KCC is geëxtrapoleerd naar de gehele organisatie waardoor er 25 secretaresses voor de gehele organisatie voorzien worden (10 FTE voor staf en RvB).

## 6. CULTUUR / WERKEN IN KAMER VAN KOOPHANDEL

### 6.1 Cultuur Kamer van Koophandel: eenheid in verscheidenheid

Cultuur is het geheel van gedragingen, waarden, doelen en acties die kenmerkend zijn voor een organisatie. Daardoor wordt de identiteit, de persoonlijkheid van een organisatie gevormd. Het is een belangrijke pijler onder de ontwikkeling en uitvoering van de organisatiestrategie. De medewerker vormt hierbij de cruciale schakel. De medewerker maakt het verschil tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie.

De uitgangspunten voor de integrale cultuur in de nieuwe organisatie zijn in het Globaal Ontwerp beschreven. De nieuwe Kamer van Koophandel wordt samengesteld uit 14 verschillende organisaties met verschillende culturen. Kamer van Koophandel is een echt nieuw concept met een nieuwe werkwijze en een andere governance. Het implementeren van de nieuwe cultuur en het eigen maken daarvan door alle leidinggevendenden en medewerkers is één van de kritische succesfactoren voor de mate van succes van de nieuwe Kamer van Koophandel.

Omdat er in KvK verschillende soorten werk en werkprocessen zijn, geldt dat ook voor de verschillen in werksituaties. Het is duidelijk dat een organisatieonderdeel waarbij maximale efficiency wordt nagestreefd (bijvoorbeeld het Handelsregister) andere cultuurelementen heeft dan bij een onderdeel dat maximale ruimte voor creativiteit biedt. Ondanks deze functionele verschillen blijft KvK één organisatie met één duidelijk herkenbare identiteit.

De Kamer van Koophandel heeft merkwaarden en een merkpersoonlijkheid. De merkwaarden hebben betrekking op de dienstverlening. Deze waarden zijn "toegankelijk, betrouwbaar en oplossingsgericht". Voor de cultuur is de merkpersoonlijkheid het meest van belang. Deze zegt namelijk iets over de organisatie en haar mensen. De kern van de merkpersoonlijkheid is: "onafhankelijk, verbindend en resultaat gericht". Dit is te herkennen aan individueel en collectief gedrag van alle medewerkers, zowel in de omgang met elkaar als met de opdrachtgevers, afnemers en leveranciers.

De nieuwe Raad van Bestuur (RvB) zal bepalen welke competenties en gedragskenmerken, afgeleid van de merkpersoonlijkheid, bepalend zijn voor het succes van KvK. Hiervoor is enige tijd nodig. Gezien het belang van de goede cultuur binnen de organisatie zal de RvB de vertaling spoedig na aantreden maken. Hierbij wordt natuurlijk een duidelijke verbinding gelegd met het interne merkbewustzijn. Vervolgens is het zaak om eerst alle leidinggevendenden deze cultuur- en gedragskenmerken te laten omarmen. Selectie en opleiding van leidinggevendenden moet mede invulling geven aan de nieuwe cultuur.

KvK zal geen omvangrijk, afzonderlijk cultuurveranderingstraject opzetten. Het doel is om de gewenste integrale cultuur binnen alle projecten en interne communicatie en de stijl van leidinggeven een natuurlijke plaats te geven. Waar mogelijk en wenselijk vindt dit plaats door de verschillende lagen van de organisatie er vanaf het begin goed bij te betrekken en er mede vormgever van te laten zijn. Vanuit deze "hoofdstroom" worden ook de subculturen op een juiste wijze gevoed. Gezien het feit dat dit één van de cruciale succesfactoren voor de nieuwe organisatie is, moet dit proces in alle facetten nauwkeurig bewaakt worden vanuit de RvB.

### 6.2 Managementstijl/stijl van leidinggeven

In de nieuwe organisatie worden de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd. Dit kan door het hoge niveau van vaktechnische kennis en professionele vaardigheden van KvK-medewerkers. Medewerkers krijgen de ruimte om hun talenten te ontplooiën en om zelfstandig organisatie doelen te realiseren.

Het management van KvK richt zich maximaal op de mens in het werkproces. In alle omstandigheden moet het beste uit de medewerker worden gehaald.

Onderstaand management-repertoire is een bandbreedte waarbinnen KvK leidinggevendende de maat weet te vinden om dit op een juiste manier te doen.

- Dit betekent het geven van vertrouwen aan medewerkers die competent zijn voor hun taak en waar de leidinggevendende inhoudelijk weinig aan kan toevoegen. De medewerkers worden goed bij de besluitvorming



betrokken en besluiten worden zoveel mogelijk bij consensus genomen. Dit veronderstelt een positieve interactie. De leidinggevende luistert naar de inbreng en de behoeften van medewerkers. en motiveert door middel van feedback. Kenmerkende competenties zijn *verantwoordelijkheid geven*<sup>2</sup> en *monitoren*.

- De leidinggevende helpt de medewerker met de professionele ontwikkeling door middel van het onderkennen van zijn of haar sterkten en zwakten, afgezet tegen de persoonlijke doelstellingen. Het leerproces wordt gestimuleerd door ontwikkelingsdoelstellingen te formuleren en de medewerkers in het daaropvolgende proces te prikkelen en van feedback te voorzien. De kenmerkende competenties zijn *coachen* en *verantwoordelijkheid geven*.
- De leidinggevende laat met voorbeeldgedrag zien welke prestatienormen nagestreefd dienen te worden. Samen met het stellen van duidelijke kaders, worden medewerkers gestimuleerd tot navolging. Een randvoorwaarde is dat de achterliggende strategie of organisatiedoelstellingen bekend zijn. Delegation van taken vindt alleen plaats als de leidinggevende er van overtuigd is dat de medewerker(s) deze volgens de hoge normen kan/kunnen uitvoeren. De leidinggevende neemt de verantwoordelijkheid terug als de resultaten niet conform de norm worden geleverd. Wanneer medewerkers moeilijkheden ervaren en ondersteuning vragen, grijpt de leidinggevende in en geeft instructies. De kenmerkende competenties zijn *plannen*, *organiseren* en *sturend vermogen*.
- Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij visie hebben en richting kunnen bepalen en dat zij dit kunnen vertalen naar constructieve feedback. Door resultaten te controleren en te analyseren tegen de achtergrond van de koers op lange termijn, wordt naar doelen gewerkt. Er wordt niet geaarzeld om aanwijzingen te geven, er wordt geluisterd naar ideeën en inbreng van anderen en er worden ook besluiten genomen als de situatie daarom vraagt. Acceptatie wordt verkregen door beslissingen toe te lichten en uit te leggen, in relatie tot de organisatiedoelstellingen en in relatie tot de belangen van medewerkers. Kenmerkende competenties zijn *visie*, *resultaatgerichtheid*, *monitoren* en *sturend vermogen*.

De toepassing van het uitgangspunt om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen vraagt van leidinggevendenden de houding om te delegeren waar dit mogelijk is. Van medewerkers vraagt dit de vanzelfsprekende houding om verantwoordelijkheid te nemen.

### 6.3 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een van de uitgangspunten van het functioneel ontwerp van de nieuwe Kamer van Koophandel. Het is belangrijk te beseffen dat Het Nieuwe Werken (HNW) meer is dan alleen tijd en plaats onafhankelijke werken. Het is een visie op organisaties, op werken met klanten, leidinggevendenden, medewerkers, huisvesting en ICT. Het Nieuwe Werken biedt voordelen voor de organisatie in efficiëntie en effectiviteit maar zeker ook voor de medewerker die meer regie over zijn/haar eigen werkzaamheden krijgt en werk en privé beter kan combineren. HNW biedt kansen voor verbetering van de communicatie met klanten en collega's en geeft medewerkers en leidinggevendenden meer ruimte zich te richten op toegevoegde waarden zoals verbinden en inspireren.

HNW raakt kernbegrippen zoals:

1. De juiste cultuur en organisatie-inrichting, waaronder SMART KPI's, medewerkers met de juiste competenties, kennis en ervaring delen en benutten, verantwoordelijkheid geven en nemen;
2. Leiderschapsstijl, gebaseerd op visie, vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheden en verbondenheid; b.v. het stellen van kaders, sturen op resultaten en minder op regels, situationeel leidinggeven en versterken van de persoonlijke groei om optimaal te presteren;
3. Adequate en flexibele huisvesting;
4. Adequate en flexibele ICT, zoals slimme ICT ondersteuning voor de workflow, papierarm werken en het beschikbaar stellen van ICT devices indien functioneel vereist;
5. HRM thema's; flexibele functiebeschrijvingen sturing, P-cyclus, managementstijl, resultaatgericht werken en kernwaardengedrag.

---

<sup>2</sup> Competenties conform competentie overzicht voor manager en teamleiders

Het Nieuwe Werken kent verschillende uitwerkingsvormen en is geen kwestie van 'one size fits all'. Voor sommige functies is de kantoorlocatie de enige plek waar de functie tot zijn recht komt (bijvoorbeeld de secretaresse of bepaalde backoffice functies). HNW vraagt daarom om maatwerk en om een groeimodel. Het maakt daarmee onlosmakelijk deel uit van de transitie en de implementatie. Het mag duidelijk zijn dat niet alle aspecten van HNW allemaal op korte termijn gerealiseerd gaan worden. HNW wordt een leerproces met een integrale aanpak. We willen leren van andere organisaties en dat vertalen naar de eigen organisatie. Passend bij doel- en taakstellingen van de nieuwe organisatie en geschikt om steeds interactief, adequaat en flexibel in te spelen op wat onze omgeving van ons vraagt. Op het aspect van de huisvesting zal de organisatie al per 1 januari 2014 concrete stappen zetten in de vorm van adequate huisvesting, gericht op flexibel werken, waar mogelijk ook met ICT voorzieningen die adequaat tijd - en plaatsonafhankelijk werken mogelijk maakt, evenals workflow management en kennisdeling. Ook op het gebied van HRM liggen prioriteiten bij het ontwikkelen van de sturing, P-cyclus, managementstijl en het resultaatgericht werken.

De implementatie van Het Nieuwe Werken zal in samenhang met de nieuwe cultuur, vooral door projecten gefaseerd vorm krijgen. De elementen uit het streefbeeld vormen hierbij de aanzet voor een samenhangend programma, waarin de uit te voeren projecten zullen passen. We zullen werkende weg het concept eigen maken. Daarbij zal gericht geïnvesteerd worden in mensen en faciliteiten op grond van nog nader te stellen prioriteiten. Bij die de implementatie zal een programmateam worden ingericht met een budget. Dit team zal zorgen voor de opstelling van een plan, planning en de communicatie. De verdere invoering van Het Nieuwe Werken wordt een multidisciplinaire zaak, waar het management, HRM en ICT met Facilitaire Zaken een gezamenlijk uitvoering aan gaan geven. De RvB zal voor dit project een monitoringsfunctie vervullen, de visie op Het Nieuwe Werken scherp houden en de continuïteit en samenhang van de aanpak bewaken.

#### **6.4 Medezeggenschap**

Bij KvK is sprake van één ondernemingsraad. De relatie tussen bestuurder en medezeggenschap binnen KvK strekt verder dan alleen de formele regels uit onder andere de Wet op de Ondernemingsraden. De ondernemingsraad is voor KvK een belangrijk klankbord bij het bepalen en uitvoeren van de strategie van de organisatie. Tijdige dialoog, op basis van wederzijds vertrouwen, tussen bestuurder en medezeggenschap vormt daarvoor de basis. Daarmee is de raad een belangrijke partner bij het realiseren van de doelstellingen van KvK. Mede in dit licht wordt er naar gestreefd de medezeggenschap een goede afspiegeling te laten zijn van alle medewerkers alsmede de verschillende organisatieonderdelen.

KvK draagt er zorg voor dat de leden van de raad voldoende zijn toegerust om het werk ten behoeve van de medezeggenschap op een professionele wijze uit te kunnen voeren.

## 7. HUISVESTING

### 7.1 Principes huisvesting

De dienstverlening van KvK en de wijze waarop die dienstverlening wordt georganiseerd, heeft grote invloed op de huisvesting en faciliteiten van de nieuwe organisatie. De regionale verankering zal, anders dan voorheen, niet worden gesymboliseerd door 'vestigingen/standplaatsen' maar op een nieuwe manier worden vormgegeven; digitaal waar kan en call-face waar nodig. Dit door medewerkers, die voor KCC activiteiten en ondernemersondersteuning gehuisvest zijn in vijf regionale vestigingen (waarin vijf backoffices en vijf frontoffices aanwezig zijn) en in 14 additionele frontoffices.

De binding met de regio wordt vooral waargemaakt door projectmatige activiteiten. Omdat die dienstverlening aan constante verandering onderhevig is, is flexibiliteit in de huisvesting en faciliteiten een belangrijk uitgangspunt. De huisvesting en faciliteiten ondersteunen immers een organisatie die zelf flexibel en wendbaar, efficiënt en fit to budget moet zijn.

In de eerste jaren van de transitie zullen de diensten van KCC ook nog in belangrijke mate worden geleverd via de 19 frontoffice locaties. Door digitalisering van diensten zal dit in een verantwoord tempo worden afgebouwd. Dat zal op termijn ook leiden tot één backoffice voor het KCC.

Daarnaast zal het belang van ontmoetingen met ondernemers gaan toenemen. Ook is de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken van belang. Dit biedt meer flexibiliteit voor de klanten en medewerkers, biedt mogelijkheden voor kostenbesparing en efficiënter gebruik van werk- en ontmoetingsplekken. Deze ontwikkelingen stellen specifieke eisen aan het kantorennetwerk, de faciliteiten en onze medewerkers. Tenslotte zal er de komende jaren een druk zijn op efficiëntie en besparingen in de huisvesting.

Voor de ontwikkeling van de huisvesting per 1 januari 2014 zijn uitgangspunten en criteria vastgesteld. Daarbij wordt geanticipeerd op het toekomstige dienstverleningsconcept, waaronder de ontwikkeling van het Digitale Ondernemersplein, de wijzigingen in de dienstverlening, in de structuur en in de aansturing van de organisatie, en ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering en een verdere invoering van Het Nieuwe Werken. De uitgangspunten zijn als volgt.

Voor de backoffices:

- Een aantal van 5 backoffices;
- Voor de bepaling van de backoffice locaties geldt een indicatie van circa 1 uur reistijd voor de medewerkers (enkele reis);
- Een backoffice locatie is altijd in combinatie met een frontoffice locatie.

Voor de frontoffices:

- 19 KvK frontoffices, verspreid over het land, gevestigd in de regio's;
- De locatie keuze van de frontoffices op basis van de concentratie van de inschrijvingen in het Handelsregister en bereikbaarheid voor ondernemers;
- Mogelijkheid tot realisatie van een beperkt aantal flexibele 'werkplekken' voor OO en staf medewerkers op de meer afgelegen frontoffice locaties;
- Afhankelijk van kostendekkende business cases: in de komende jaren mogelijke maken dat er meerdere vaste en flexibele ondernemingsplaza's/-plein varianten in provincies, in samenwerking met diverse publieke partners/private partners ontstaan.

Voor het hoofdkantoor:

- Er komt 1 landelijk hoofdkantoor in (groot) Utrecht
  - Op het hoofdkantoor worden naast de RvB de staf- en centrale ondersteunende diensten gevestigd. Het overgrote deel van deze functies zal betrokken worden door medewerkers van de huidige KvK's en

Syntens die op dit moment verspreid over Nederland een standplaats hebben. Gemiddeld gezien is Utrecht, met haar centraal-geografische ligging, de beste locatie om medewerkers daarbij vanuit de optiek van reistijden/ reisafstanden zoveel mogelijk gelijke kansen te bieden.

- Mede in het verlengde van het voorgaande kan Utrecht worden gekwalificeerd als een knooppunt voor openbaar en privé vervoer en biedt in dit licht voor medewerkers, leveranciers, stakeholders etc. een goede bereikbaarheid.
- De regio Utrecht heeft een imago dat goed past bij de nieuwe KvK. Het is een centrum voor de zakelijke dienstverlening met een nationale oriëntatie.

ICT locatie:

- Er is, vanwege efficiëntie en kostenoverweging vooralsnog één landelijke locatie voor ICT-diensten in Woerden. Beoogd wordt om in de toekomst ICT op het hoofdkantoor te huisvesten.

Omvang huisvestingsbehoefte:

- Uitgangspunt aantal FTE is 1495 in 2014;
- Aanvullend ca.90 werkplekken externe inhuur ICT;
- Ruimte voor ontmoeting met ondernemers c.q. stakeholders.

Eigendom of huur:

- KvK heeft een voorkeur voor huur van huisvesting in plaats van eigendom.

Werkplekconcepten:

- De huisvesting zal werkplekconcepten en faciliteiten moeten bieden voor de activiteiten in het primaire proces, Klantcontactcentrum, en Ondernemersondersteuning, en voor de diverse staffuncties.

## 7.2 Inrichtingsprincipes huisvesting

### 7.2.1 Omvang huisvestingsbehoefte

Het aantal werkplekken is gebaseerd op 0,75 werkplek/FTE, dit is vergelijkbaar met Normering Rijkswerkplek zoals gehanteerd door de Rijksgebouwendienst. Dit is als uitgangspunt gehanteerd voor 85% van het totaal aantal FTE. De overige 15% van het totaal aantal FTE is naar verwachting permanent werkzaam in de frontoffices. De verwachte ruimtebehoefte van ca 30.000 m2 VVO staat ten opzichte van het huidige ruimtegebruik van circa 88.000 m2 VVO.

### 7.2.2 Van eigendom naar huur

De huidige voorraad van KvK plus Syntens bedraagt circa 88.000 m2 VVO. Dat laat een 'overschot' zien van circa 58.000 m2 VVO. Daarvan is circa 11.000 m2 momenteel verhuurd aan derden. Het tijdelijke overschot zal ter verkoop en met gericht verhuurbeleid aangeboden worden op de markt. In het Globaal Ontwerp is reeds aangegeven dat KvK naar huurpanden wil overschakelen. Gezien de huidige vastgoedmarkt zal die transitie gefaseerd gaan plaatsvinden. Voor vestiging van de frontoffices en backoffices gaan we bij aanvang waar mogelijk nog uit van bestaande panden. Door de sterke krimp in ruimte en door de keuze van front- en backoffice locaties kan het voor komen dat er panden (tijdelijk) leeg komen te staan. Huurcontracten van de panden, waarvan de huurperiode (binnenkort) verloopt en die in het locatieschema niet passen, zullen niet verlengd worden. De overgang van eigendom naar huur zal na 2014 geleidelijk plaatsvinden op basis van een per locatie op te stellen actieplan.

## 7.3 Werkplekconcepten

De vestigingen worden ingericht met het accent op de werkplekbehoefte van de taken van KCC en OO. De RvB en de stafdiensten zijn voornamelijk werkzaam op het hoofdkantoor. Voor medewerkers die meer ambulante zijn

worden er bij de frontoffices een beperkt aantal flexibele werkplekken ingericht. Het kantorennetwerk en de faciliteiten worden ingericht voor de volgende functionaliteiten:

#### **Klantcontact (Voorlichten en Registreren)**

De eerst komende jaren zal de ondernemer zich nog moeten melden bij de balie van KvK voor inschrijving en/of informatie. KvK frontoffices zijn geografisch gespreid, en afgestemd op de spreiding van ondernemingen.

#### **Ontmoeten en netwerken**

De regionale vestigingen zullen in beperkte mate in ontmoetingsfaciliteiten voorzien.

#### **(Uit-) werken en concentreren**

Bij de inrichting van de vestigingen komen voor medewerkers ruimtes beschikbaar om geconcentreerd te kunnen werken. Deze werkplekken vereisen moderne ICT voorzieningen voor medewerkers en gasten. De openingstijden en de (ICT-)faciliteiten van de kantoren zullen dat mogelijk gaan maken.

#### **Administreren en ondersteunen**

Voor de uitvoering van alle kantoorfuncties, niet direct gerelateerd aan een contact met klanten worden er werkruimtes ingericht op de backoffices. Door digitalisering en het slim organiseren van de workflow kunnen alle werkzaamheden op alle backoffices plaatsvinden.

#### **Het Nieuwe Werken**

Bij HNW zal er onderscheid gemaakt worden tussen functies waarbij aanwezigheid vereist is en overige functies. Dit heeft de ratio bepaald voor het aantal werkplekken.

### **7.4 Keuze van locaties en functionaliteiten**

De startsituatie per 1-1-2014 kent 5 backoffices (incl. frontoffice), 14 additionele frontoffices, een ICT werklocatie en een hoofdkantoor. De vestigingen worden gerealiseerd in onze eigendomsgebouwen. Het pand in Woerden wordt vooralsnog aangehouden voor ICT activiteiten.



Figuur: De vestigingen en regio's binnen KvK per 1 januari 2014

## 8. BESTURING & CONTROL

### 8.1 Sturing

#### **Sturingsrelatie Kamer van Koophandel en ministerie van Economische Zaken (EZ)**

Het sturingsinstrumentarium bestaat uit de volgende elementen:

- Meerjarenplan en programma bevat o.a. de doelstellingen, strategie, risico's en beheersmaatregelen, kritische succesfactoren, globaal activiteitsniveau en de meerjarenraming verwoord in het beleidsplan KvK;
- Activiteitenplan en begroting jaar t+1;
- Kwartaalrapportages en jaarrekening t-1;
- Prestatie indicatoren, ondergebracht in een dashboard;
- Aanvullende afspraken over de sturingsrelatie met EZ.

Deze elementen vormen samen onderdeel van de landelijke en regionale beleidscyclus.

Inzake het laatstgenoemde punt is het noodzakelijk dat, aanvullend op instrumenten vanuit het wettelijk kader, de RvB nadere afspraken maakt met het Ministerie van EZ over hoe men met elkaar omgaat. Deze procedureafspraken zijn bedoeld ter versterking van ieders verantwoordelijkheden en vermindering van bureaucratie. Het gaat daarbij in het bijzonder om het volgende onderwerpen:

- Hoe omgaan met wijzigingen in meerjarenprogramma?
- Relatie begrotingscyclus EZ en begrotingscyclus KvK;
- Procedureafpraak inzake bezuinigingen EZ;
- Bevoorschotting;
- Schatkistbankieren;
- Invulling informatieplicht inzake aanmerkelijke verschillen (kaderwet ZBO art 30);
- Relatie activiteitenplan en meerjarenprogramma;
- Risico's en risico afdekking;
- Jaarrekening in relatie tot meerjarenprogramma;
- Hoe omgaan met verschillende resultaten per taak;
- Nadere afspraken inzake toezicht;
- Nadere afspraken inzake informatie uitwisseling;
- Communicatie Ministerraad, Tweede kamer en pers.

De komende periode worden de sturings- en toezichtsafspraken in gezamenlijkheid verder uitgewerkt en bekrachtigd tussen KvK en het ministerie.

#### **Planning-&Control cyclus**

Ten behoeve van zowel de externe en interne sturing en verantwoording is een nadere invulling gegeven aan de Planning- en Control cyclus. Zoals beschreven in het Globaal Ontwerp volgt dit proces de PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus. Hierbij worden de strategische, tactische en operationele niveaus onderscheiden die met elkaar verbonden zijn. Daarmee is ook de juiste wisselwerking tussen externe verantwoording en interne verbetering gegarandeerd.

De opzet van de P&C-cyclus is op hoofdlijnen opgenomen in de bijlage en kent in het bijzonder de volgende onderdelen:

- Meerjaren plan en raming;
- Begroting t+1;
- Kwartaalverslag en rapportages;
- Maandrappportages;
- Jaarrekening;
- Jaarverslag.

## 8.2 Prestatiedashboard en KPI's

Het dashboard van KvK dient als stuurinstrumentarium van de RvB. Voor KvK gaat het vanuit de perspectieven van stuurparameters om onder andere:

- Financieel: Worden de publieke middelen efficiënt en effectief besteed?
- Klanten & partners: Hoe doen we het in de ogen van diverse belanghebbenden?
- Processen, producten & diensten: In hoeverre voeren we onze publieke taak goed uit en waar in onze processen moeten we dan uitblinken?

## 8.3 Kwaliteit

KvK zal een keuze maken voor een kwaliteitssysteem, dat tot doel heeft het borgen en beheersen van de bedrijfsvoering (PDCA), alsmede het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

Na de keuze van het kwaliteitssysteem, dient in volgende fase het ambitieniveau en daarmee de werking van de invoering van het systeem te worden bepaald. Afhankelijk van het gekozen ambitieniveau zijn verschillende scenario's denkbaar die enerzijds leiden tot het behalen van een hoger kwaliteitsniveau en anderzijds een hoger ambitieniveau dat kan leiden tot meer kosten (out of pocket en formatie) om het kwaliteitsniveau te bereiken dan wel te behouden. Binnen de geldende (wettelijke) kaders dient een dergelijke afweging te worden gemaakt die leidt tot een juiste balans voor KvK.



## 9. FINANCIEEL KADER

De in dit hoofdstuk beschreven businesscase is in de periode 1 februari – 8 maart onderworpen aan een externe validatie door KPMG. Deze validatie betrof de toetsing op volledigheid, validiteit en gehanteerde methodiek en model. De bevindingen zijn opgenomen in een rapportage van KPMG: "Opharding businesscase KvK Nieuw – *beoordeling financiële businesscase, d.d. 8 maart 2013*".

De belangrijkste conclusies uit deze validatie luiden als volgt:

- Op basis van de thans beschikbare gegevens en inzichten is sprake van een realistisch beeld
- Een aantal risico's zal nader moeten worden uitgewerkt om tot een juist risicoprofiel en –management te komen
- Dit betreft met name de risico's op het gebied van (de transitiekosten van) huisvesting, afvloeiing personeel en de ICT portfolio, en ten slotte het eigen vermogen in relatie tot risico's en de toekomstige huisvestingssituatie
- Een aantal van deze risico's worden in meerdere scenario's nader uitgewerkt en beoordeeld op hun mogelijke impact
- Ook de risico's m.b.t. toekomstige inkomsten bronnen dienen nog nader te worden bekeken

In het overleg met het Ministerie EZ over de transitie is geconcludeerd dat de financiële businesscase een "levend model" is, dat een voortdurende vinger aan de pols vereist. Actuele gegevens en ontwikkelingen worden in (meerdere) scenario's bijgehouden. Partijen houden elkaar op de hoogte van wijzigingen met een mogelijk impact op de businesscase. De aanbevelingen van KPMG worden voor het overgrote deel verder uitgewerkt zodat het complete risicoprofiel beschikbaar komt. Op basis hiervan maken KvK/Syntens en ministerie nog nadere afspraken over risico – management, (het effect op) het toekomstige eigen vermogen en volgen eventueel nadere financieringsafspraken.

### 9.1 Inleiding

Wij kiezen voor een sluitende exploitatie. De nieuwe organisatie is afgestemd op de deels zekere, deels te verwachten opbrengsten en kosten. Kosten moeten flexibel beheersbaar zijn om de onzekere opbrengsten te kunnen dekken.

In dit hoofdstuk wordt de business case geschetst met inzicht in exploitatieresultaat en het verloop van de eigen vermogenspositie.

### 9.2 Financiering

#### 9.2.1 Business case

Het financieel kader voor de komende jaren ziet er als volgt uit:

**Financiële onderbouwing Detailontwerp**

In € mln	Begroting 2012	Begroting 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Opbrengsten</b>							
Heffingen / Rijksbijdrage	183	178	134	114	114	114	114
Overige opbrengsten	87	84	77	75	74	73	72
Inschrijffee			10	10	10	10	10
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>270</b>	<b>262</b>	<b>221</b>	<b>199</b>	<b>198</b>	<b>197</b>	<b>196</b>
<b>1. Personele lasten</b>							
2. Uitbesteed Werk	18	22	6	6	6	6	6
3. ICT projecten	1	5	12	11	19	20	20
4. ICT beheer	7	13	15	15	15	14	14
5. Huisvesting	22	20	7	7	7	7	7
6. Facilitair	19	16	12	12	12	12	12
7. Communicatie	14	8	8	8	8	8	8
8. Ondernemersondersteuning regio	10	10	9	8	8	8	8
9. Overige kosten	21	17	10	9	9	9	9
<b>Totaal Kosten</b>	<b>276</b>	<b>268</b>	<b>202</b>	<b>200</b>	<b>201</b>	<b>195</b>	<b>196</b>
<b>Resultaat uit reguliere activiteiten</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Transitiekosten</b>							
Personeel	0	4	65	1	9	8	0
Huisvesting	0	0	10	10	10	9	9
ICT	0	5	0	0	0	0	0
Overige kosten	0	6	3	0	0	0	0
-/- huuropbrengsten			-2	-2	-2	-2	-2
<b>Totaal transitiekosten</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
<b>Financieel resultaat</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>p.m.</b>	<b>p.m.</b>	<b>p.m.</b>	<b>p.m.</b>	<b>p.m.</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-3</b>	<b>-19</b>	<b>-57</b>	<b>-10</b>	<b>-20</b>	<b>-13</b>	<b>-7</b>
<b>Stand eigen vermogen ultimo</b>	<b>159</b>	<b>140</b>	<b>83</b>	<b>73</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>33</b>
<b>Vermogenoverschot/tekort</b>	<b>79</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>-7</b>	<b>-27</b>	<b>-40</b>	<b>-47</b>
<b>Aantal FTE</b>	<b>2.234</b>	<b>2.165</b>	<b>1.495</b>	<b>1.495</b>	<b>1.400</b>	<b>1.305</b>	<b>1.305</b>
<b>Totaal reguliere kosten tov 2011</b>	<b>-7</b>	<b>-15</b>	<b>-81</b>	<b>-83</b>	<b>-82</b>	<b>-88</b>	<b>-87</b>

De cijfers 2012 en 2013 zijn niet volledig toegerekend aan de betreffende kostenrubrieken, waardoor vergelijking niet in alle gevallen mogelijk is.

**Figuur: Financiële onderbouwing Detail Ontwerp**

Bij de financiële onderbouwing is een splitsing aangebracht tussen de reguliere exploitatie en de transitiekosten. Hierdoor is inzichtelijk gemaakt dat de reguliere activiteiten kostendekkend kunnen worden uitgevoerd. De transitiekosten bestaan uit personele en overige transitiekosten. Dit laatste beeld completeert de ontwikkeling van het eigen vermogen van de KvK.

Er is rekening gehouden bij de berekening van de exploitatie van de reguliere activiteiten met de volgende ontwikkelingen:

- Vermindering opgenomen van de Rijksbijdrage van 2014 en 2015 en stabilisatie vanaf 2016;
- De ontwikkeling van de overige opbrengsten (productopbrengsten en doelsubsidies);
- Introductie inschrijffee in 2014;
- Personeelskosten: rekening gehouden met een vermindering van het aantal FTE in 2014 en 2016;

- Uitbestede Werk: Inhuur externe capaciteit is in 2014 verminderd;
- ICT Projecten: In de ICT-projecten zijn de noodzakelijk investeringen opgenomen voor de transitie en digitalisering van het Handelsregister;
- ICT beheer: De beheerkosten van de werkplekken en de kosten van de applicaties zijn afgestemd op de grootte van de organisatie;
- Huisvesting: Dit betreffen de regulieren huisvestingskosten, aangepast aan de nieuwe organisatie;
- Facilitair: Bij facilitaire kosten zijn opgenomen de kantoorkosten en afschrijving meubilair en deze zijn afgestemd op de nieuwe organisatie;
- Afwaardering vastgoed;
- Communicatiekosten: dit betreffen de kosten van de publiciteitskosten van het DOP/ KvK en de overige communicatiekosten;
- Ondernemersondersteuning regio: dit betreffen out-of-pocket gelden en subsidies in de regio;
- Overige kosten: dit betreffen onder ander advieskosten, accountantskosten en overige organisatiekosten.

Bij de buitengewone lasten zijn de transitiekosten opgenomen:

- Transitiekosten personeel: Bij de vaststelling van de transitiekosten personeel is een berekening gemaakt op grond van een aantal aannames over het natuurlijk verloop, de frictie en het beroep op deze regeling. Bij de berekening is geen rekening gehouden met mogelijke aanpassingen in wettelijke termijnen van de WW en bovenwettelijk WW.
- Transitiekosten huisvesting: dit betreft het verschil tussen de kosten van de huisvesting van de bestaande portfolio en de reguliere huisvestingskosten door overcapaciteit. De overcapaciteit kan worden verminderd door verhuur of afstoten van eigendomspanden.
- Overige transitiekosten: adviesdiensten, inhuur derden en dergelijke.

Door de ontwikkeling van de buitengewone lasten ontstaat er eind 2015 een vermogenstekort ten opzichte van de norm van het normatieve eigen vermogen van de nieuwe KvK. De hoogte van het normatieve vermogen kan verminderd worden door eigendomspanden af te stoten. Het vermogenstekort zal hierdoor worden beïnvloed.

### 9.3 Eigen vermogen

De nieuwe organisatie zal beschikken over een eigen vermogen. De hoogte van dit eigen vermogen is afgestemd op het risicoprofiel van de nieuwe organisatie, voor zover zij deze risico's zelf draagt. Het eigen vermogen daalt van ca. € 159 mln. in 2012 (begroot) naar € 33 mln. in 2018.

Het eigen vermogen (EV) van KvK bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Algemene reserve: passend bij het risicoprofiel van KvK;
2. Bestemmingsreserves voor de transitie;
3. Bestemmingsreserves voor de regionale taak.

#### Ad 1.

De Algemene reserve vervult twee functies:

1. Bufferfunctie:  
Buffer om onvoorziene verliezen en bedrijfsrisico's gedurende enkele jaren op te kunnen vangen. Op basis van risico inventarisatie en te maken afspraken met EZ over de afdekking van risico's is een inschatting gemaakt van de benodigde bufferfunctie à € 23 miljoen.
2. Financieringsfunctie:  
Financiering van activa (met voorzieningen en vreemd vermogen als andere financieringsbronnen); 50% van de actuele waarde van de eigendomspanden (ca. € 52 mln. op basis WOZ waarde); 50% van de boekwaarde van ICT investeringen (ca. € 3 à € 9 mln. in periode 2013 – 2018).

In totaal dus ca. € 80 miljoen. Verder onderzoek zal moeten plaatsvinden in 2013 hoe de definitieve huisvesting er uit zal zien en welke lasten hier verder mee gemoeid zijn. Normvermogen wordt in sterke mate beïnvloed door

actuele waarde van de panden. Indien wordt uitgegaan van actuele waarde van € 60 mln. (in plaats van € 104 mln.) daalt de norm voor het eigen vermogen naar ca. € 55 à € 60 mln. Of deze daling effect heeft op de exploitatie is afhankelijk van de hoogte van de boekwaarde van individuele panden in vergelijking met de actuele waarde (ultimo 2011 bedroeg de boekwaarde € 90 mln. (afschrijving ca. € 6 mln. per jaar). De op te stellen business case huisvesting zal het tempo van afstoten van eigendomspanden in relatie tot de exploitatie- en transitiekosten alsmede de effecten voor de liquiditeitspositie duidelijk moeten maken.

#### **Ad 2.**

De bestemmingsreserve voor transitie bestaat uit voorzieningen voor transitiekosten personeel en overige transitiekosten. Uit de berekening bij het Detail Ontwerp blijkt dat er € 86 miljoen nodig is voor de transitiekosten personeel. De berekening kan pas definitief gedaan worden in de loop van 2013, wanneer de aanzeggingen aan de medewerkers gedaan zijn en duidelijk is hoe hoog en op welk niveau de boventaligheid zal zijn per 1 januari 2014. Uit de berekening van de overige transitiekosten blijkt dat er in totaal € 55 miljoen nodig is.

#### **Ad 3.**

De bestemmingreserve voor de regionale taak vormt een onderdeel van het vermogen van KvK. Hierin worden regionale vermogenscomponenten ondergebracht met een regionale bestemming. De omvang van deze post wordt per saldo bepaald. Dit betekent dat van de huidige vermogens eerst het normatieve eigen vermogen van KvK wordt gefinancierd en dan de transitie- en reorganisatiekosten. Het restant wordt vervolgens aangewend voor de bestemmingsreserve. Op basis van de berekening van het Detail Ontwerp blijkt dat het Eigen Vermogen in 2015 onder de norm is. Er is dus geen ruimte in het Eigen vermogen om deze bestemmingsfunctie te vormen.

De definitieve berekening van het eigen vermogen per 1 januari 2014 vindt plaats aan de hand van de resultaten 2013 en de eindbalansen per 31 december 2013 van de 14 organisaties.

## **9.4 Overig**

### **Liquiditeit**

Vanaf 2014 valt de liquiditeit van KvK onder de regeling van het "Schatkist bankieren" van het ministerie van Financiën. Dit betekent dat de (publieke) gelden worden beheerd door het ministerie van Financiën. Het ministerie van Economische Zaken geeft een garantstelling voor de uitgaven van KvK. Voor aanwending van de liquiditeit zal een liquiditeitsprognose worden opgesteld, waarbij rekening gehouden zal worden met de mogelijke investeringen.

### **Accountant**

Met ingang van 2014 wordt een nieuwe accountant aangesteld voor KvK. De accountant krijgt als extra taak het geven van aanwijzingen en coördineren van de controlerende accountants in 2013. Tevens vindt in 2013 een beperkte due diligence plaats.

## **9.5 Conclusies**

- Reguliere activiteiten kunnen kostendekkend worden uitgevoerd;
- De transitiekosten doen een groot beslag op het eigen vermogen;
- Het eigen vermogen daalt daardoor onder de norm voor het eigen vermogen van de nieuwe organisatie;
- Als gevolg hiervan is er geen financiële ruimte voor het vormen van bestemmingsreserves voor de regio;
- Er is geen sprake van een acuut liquiditeitsprobleem. De transitiekosten personeel leiden niet direct tot uitgave van het totale bedrag in dat jaar (vorming van een voorziening);
- Met ingang van 2013 maakt KvK verplicht gebruik van schatkistfinanciering. In geval van liquiditeitsproblemen zou een beroep kunnen worden gedaan op garantiestelling van EZ;
- Er zal separaat een risicoanalyse opgesteld worden;
- Risico's ten opzichte van het Globaal Ontwerp zijn toegenomen door:
  - Grotere bezuinigingsinspanning en daarmee samenhangende formatiereductie in 2013 e.v.;



- (Te) forse ICT portfolio 2013 vanwege versnelde digitalisering KCC;
- Mogelijke vertraging wetstechnische traject.

## 10. KANSEN EN RISICO'S

### 10.1 Kansen

De wereld waarin KvK zaken doet is volop in beweging. In die buitenwereld ontstaan nieuwe business modellen en oude business modellen veranderen sterk of verdwijnen. De overheid maakt terugtrekkende bewegingen en lijkt meer aan de markt over te laten, tegelijkertijd ontdekken we dat veel geprivatiseerde segmenten niet werken zoals bedacht.

Bij KvK staat het exploitatiemodel van de data uit het Handelsregister (*belangrijkste inkomstenbron naast de heffingen/subsidies*) al jaren ter discussie. Wanneer wordt open data ingevoerd, of bestaat het al jaren, welke varianten zijn mogelijk binnen het open data model? Tegelijkertijd hebben we het over grote (financiële) risico's die de bedrijfsvoering kunnen raken en stimuleert de economische crisis diverse van onze klantgroepen en intermediairs om hun inkoopbeleid op een creatieve manier te veranderen. Dit dwingt KvK om na te denken over haar bestaande en over nieuwe business modellen, over haar rol binnen die modellen en over de prioriteiten en mogelijkheden in het productassortiment. Wat moet (op)nieuw worden ontwikkeld en/of gepositioneerd en waar moeten en/of kunnen we beter mee stoppen? Wat doen we zelf en wat in samenwerking met andere partijen?

KvK zal komend jaar de mogelijkheden van andere en nieuwe inkomstenbronnen beoordelen en indien mogelijk ontwikkelen. Daarmee zal een deel van de risico's ondervangen moeten worden.

Uit de eerste verkenning zijn de volgende vijf categorieën mogelijkheden voort gekomen die komend jaar verder uitgewerkt worden:

- **Omzet uit data:** exploitatie van bron data conform toepassing van het profijtbeginsel en waarde toevoegen aan deze data, al dan niet in samenwerking met partners, bijvoorbeeld uittreksels en exportdocumenten. Op dit moment vormt de exploitatie van data ongeveer 65% van de eigen inkomsten van KvK (± € 63 miljoen). Wij denken dat we met door diverse maatregelen een omzet van € 60 miljoen kunnen handhaven en zien voorzichtige kansen voor ontwikkeling van diensten en partnerships binnen het segment services.
- **Omzet uit media:** exploitatie van het bereik dat KvK heeft ontwikkeld tot de ondernemersdoelgroep, inclusief diverse nichegroepen (o.a. partnerships, sponsoring, advertising). Op dit moment benut KvK dit model nog (vrijwel) niet (huidige omzet bedraagt ± € 1 miljoen). Theoretisch lijkt het dat omzet uit media (online en offline) een substantieel deel van het eigen inkomsten kunnen gaan uitmaken. Echter de onafhankelijkheid van onze dienstverlening of die van het instituut KvK staat ons hierbij in de weg.
- **Omzet uit advies/begeleiding:** veel van onze adviezen worden nu gefinancierd vanuit de rijksbijdrage of andere subsidies. Deze ruimte wordt zowel op centraal als decentraal niveau kleiner en willen we de unieke kennis en vaardigheden van KvK blijven ontwikkelen en overdragen aan ondernemers dan zullen andere business modellen verder moeten worden onderzocht. Syntens heeft al eerder onderzocht of men wil betalen voor een advies traject, ook als men (direct) toegevoegde waarde ziet voor groei en ontwikkeling. En toch wilde men niet (mee) betalen. Toch willen wij verder onderzoeken wat hier mogelijk is.
- **Omzet uit projecten:** exploitatie van projecten en faciliteren van deze projecten door onze medewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van economische stimulering/innovatie stimulering. Hier liggen vooral kansen voor het genereren en combineren van aanvullende subsidies en investeringsstromen (cofinanciering). Enerzijds bezuinigen regionale en lokale overheden waardoor er spanning staat op deze inkomsten. Anderzijds zijn er mogelijk Europese fondsen waarmee dit potentieel op peil gehouden kan worden en mogelijk zelfs vergroot. Hierbij willen we wel onze positionering en vraaggestuurde strategie in het oog houden.
- **Omzet uit services:** exploitatie van middelen ( mensen, gebouwen), bijvoorbeeld het inzetten van de helpdesk en klantcontactfuncties als services voor derden. Dit is reeds een substantieel verdienmodel (ongeveer € 20 miljoen) en kan in de toekomst waarschijnlijk verder worden uitgebouwd. Onder services zou je ook kunnen verstaan dat fysiek inschrijven mogelijk is, incl. een stukje voorlichting, maar dan wel tegen een fee. Digitaal inschrijven kent wel een eenmalige fee, maar lager dan fysiek.

## 10.2 Risico's

Onderstaande tabel geeft de inventarisatie weer van onderkende risico's.

Organisatie		KvK N							
Programma		23-jan-13							
Datum									
Auteur									
#	Aard risico	Naam	Risico omschrijving	Optreden	Kosten van optreden in K€	Waar-schijn-lijkheid	Impact	Prio	Prio Indica-tor
1	Going Concern bedrijfsvoering	Indexatie	<b>Oorzaak:</b> Indexatie(loon- en prijsbijstelling) van budget voor KvK N en indexatie tarieven is afhankelijk van eenzijdige toekenning door EZ. <b>Gevolg:</b> Indexatie van lonen en prijzen worden niet gecompenseerd <b>Impact op de doelstelling:</b> Budgetten en tarieven KvK N die nominaal zijn worden niet gecompenseerd voor inflatie. Risico max € 5 mln per jaar. (2% van budget KvK N)	Jaarlijks	5.000	8	5	40	
2	Going Concern bedrijfsvoering	Rijksbijdrage	<b>Oorzaak:</b> Omdat het begrotingstekort boven 3% komt, worden rijksbreed aanvullende bezuinigingen doorgevoerd <b>Gevolg:</b> Rijksbijdrage wordt beperkt <b>Impact op de doelstelling:</b> De Rijksbijdrage wordt € 10 à € 15 mln per jaar gekort	Jaarlijks	12.500	5	7	35	
3	Going Concern bedrijfsvoering	Inschrijffee	<b>Oorzaak:</b> In politieke besluitvorming over de inschrijffee/wet KvK sneuvelt het voorstel om een inschrijffee met ingang van 2014 in te voeren c.q. wordt de inschrijffee significant naar beneden bijgesteld dan wel wordt de invoering vertraagd. <b>Gevolg:</b> Als gevolg hiervan worden de productopbrengsten € 10 mln lager. <b>Impact op de doelstelling:</b> Als gevolg hiervan neemt de jaarlijkse dekking van de reguliere exploitatie van KvK N maximaal met € 10 mln af	Jaarlijks	10.000	5	7	35	
4	Going Concern bedrijfsvoering	Afzet informatie producten	<b>Oorzaak:</b> Door economische recessie en opkomende concurrentie loopt de omzet informatieproducten structureel terug <b>Gevolg:</b> Minder dekking van de vaste verstrekkings- en vergaringskosten <b>Impact op de doelstelling:</b> Middenscenario van de omzet leidt ertoe dat het verschil tov de begroting € 3,2 mln bedraagt	Jaarlijks	3.200	8	4	32	
5	Going Concern bedrijfsvoering	BTW	<b>Oorzaak:</b> Als gevolg van de overgang naar de ZBO status wordt alle verstrekking uit het handelsregister een wettelijk product vrijgesteld van BTW <b>Gevolg:</b> Daardoor vervalt de mogelijkheid op aftrek van inkoop BTW (vooraf trek) enerzijds en anderzijds verbetert de concurrentiemogelijkheid bij afnemers die geen of slechts beperkt BTW kunnen aftrekken ( overheid, banken, verzekeringen) <b>Impact op de doelstelling:</b> De kostenverhoging op jaarbasis bedraagt ca. € 2 mln (uit te zoeken); extra omzet mogelijkheid is onbekend.	Jaarlijks	2.000	10	3	30	
6	Going Concern bedrijfsvoering	Open Data	<b>Oorzaak:</b> Brief Donner inzake Open Data alsmede nog in te nemen standpunt over financiering basisregistraties <b>Gevolg:</b> In de huidige tariefsopbouw van informatieproducten is een opslag opgenomen voor de vergaringskosten van het register. <b>Impact op de doelstelling:</b> Afhankelijk van de berekeningswijze van verstrekkings- en vergaringskosten is de financiële impact € 11 à € 30 mln voor verstrekking KvK NL en € 7 mln verstrekking Kamers (uittreksels)	Jaarlijks	37.000	3	9	27	
7	Going Concern bedrijfsvoering	Actuele waarde eigendomspande n	<b>Oorzaak:</b> Als gevolg van de crisis op de kantorenmarkt en de verminderde ruimtebehoefte van KvK N daalt de actuele waarde onder de boekwaarde. <b>Gevolg:</b> Als gevolg hiervan dient de boekwaarde afgeboekt te worden. <b>Impact op de doelstelling:</b> Eenmalig extra afschrijvingslasten. Afboeking ingeschat op maximaal € 20 mln	Eenmalig	20.000	3	8	24	
8	Going Concern bedrijfsvoering	Beheerkosten Digitaal Ondernemersplei n	<b>Oorzaak:</b> Ontbreken van financieel kader voor het beheer van digitale ondernemerspleinen. In de concept wet tekent ontbreekt de mogelijkheid van financiering op basis van SLA's <b>Gevolg:</b> Als gevolg hiervan ontstaat bij de implementatie discussie over de hoogte van de tarieven die KvK N rekent voor haar dienstverlening aan partners. <b>Impact op de doelstelling:</b> Onbekend wat de financiële impact wordt. Vooralsnog wordt uitgegaan van eenzelfde impact als bij het aansluiten van 1600 overheidspartijen.	Jaarlijks	2.000	7	3	21	

Vervolg volgende pagina

9	Going Concern bedrijfsvoering	Deelname stelsel van basisregistraties	<b>Oorzaak:</b> Deelname aan het stelsel van basisregistraties zijn onderdeel van de heffingen (en daarmee het budget KvK N) <b>Gevolg:</b> Door ontbreken van een duidelijk Rijkskader c.q. Rijks ICT plan is onduidelijk welke kosten ten laste van ZBO's en ten laste van het Rijk komen. Veelal worden kosten door het Rijk eenzijdig afgewenteld op ZBO's. Beschikbare budget is moeilijk te plannen. <b>Impact op de doelstelling:</b> Op basis van eenzijdige maatregelen van het Rijk wordt het risico ingeschat op € 2 mln per jaar.	Jaarlijks	2.000	6	3	18	
10	Going Concern bedrijfsvoering	Wetswijzigingen	<b>Oorzaak:</b> Wetswijzigingen van algemene aard zijn onderdeel van de heffingen (en daarmee het budget KvK N) <b>Gevolg:</b> Beschikbare budget is moeilijk te plannen. Nu is een reservering hiervoor opgenomen van € 1,2 mln <b>Impact op de doelstelling:</b> Op basis van de wetswijzigingen afgelopen jaren wordt het risico inschat op € 2 à € 3,5 mln per jaar	Jaarlijks	2.750	6	3	18	
11	Going Concern bedrijfsvoering	Non mailing indicator	<b>Oorzaak:</b> Als gevolg van toepassing van non mailing indicator en verhoging eisen van de privacy verliest de verkoop van adressen aan waarde voor de klant <b>Gevolg:</b> vervallen van de omzet van adressen <b>Impact op de doelstelling:</b> Omzetderving van € 2,2 mln	Jaarlijks	2.200	6	3	18	
12	Going Concern bedrijfsvoering	Subsidies	<b>Oorzaak:</b> Als gevolg van teruglopende subsidies van Provincies en Europa dalen de projectinkomsten. Door opname onder de wetgeving dalen de mogelijkheden om subsidies voor innovatiebevordering te verkrijgen <b>Gevolg:</b> Teruglopen van de projectinkomsten <b>Impact op de doelstelling:</b> De projectopbrengsten bedragen € 6 mln per jaar. Stel deze nemen af met 50%, dan neemt het budget voor innovatiebevordering navenant af.	Jaarlijks	3.000	4	4	16	
13	Going Concern bedrijfsvoering	Groei handelsregister	<b>Oorzaak:</b> Door de heffingen onder te brengen in een vaste Rijksbijdrage, ontbreekt een budget-mechanisme om de extra kosten als gevolg van groei van het register op te vangen. <b>Gevolg:</b> Budgetten worden overschreden c.q. niet aangewend voor het vereiste doel <b>Impact op de doelstelling:</b> Bijdrage rijksbegroting is niet toerikend voor uitvoeren HR taken. Bij een groei van 2 1/2% boven de interne efficiency taakstelling bedragen de extra kosten op jaarbasis € 1,8 mln aan directe kosten en € 0,5 mln aan indirecte kosten	Jaarlijks	2.300	5	3	15	
14	Going Concern bedrijfsvoering	Afzet exportdocumenten	<b>Oorzaak:</b> Sterke conjunctuurgevoeligheid afzet van exportdocumenten; tevens in beperkte mate ook sterk afhankelijk van aantal grote afnemers <b>Gevolg:</b> Dekking van vaste kosten (salaris- en ICT kosten) loopt terug <b>Impact op de doelstelling:</b> ca 30% van de jaarmzet ofwel € 2,5 mln	Jaarlijks	2.500	4	3	12	
15	Going Concern bedrijfsvoering	Afzet voorlichtingsproducten	<b>Oorzaak:</b> Artikel 30 (huidige wet KvK) en artikel 40 Nieuwe Wet geeft aan dat kamers niet in concurrentie mogen treden met marktpartijen <b>Gevolg:</b> Hierdoor kan een deel van de dekking van voorlichtingskosten vervallen <b>Impact op de doelstelling:</b> € 2,5 à € 4,8 mln	Jaarlijks	3.650	2	4	8	
16	Going Concern bedrijfsvoering	Sociaal Flankerend Beleid	<b>Oorzaak:</b> Inwerkingtreding van het SFB van het Rijk met vervallen reorganisatie als ontslaggrond <b>Gevolg:</b> Reorganisatie als ontslaggrond vervalt <b>Impact op de doelstelling:</b> De latente verplichtingen als gevolg van het vervallen van reorganisatie als ontslaggrond stijgen tot oneindige hoogte. De verwachting van HRM is dat er door de stringente begeleiding en verplichtingen van werkgever en werknemer financieel nauwelijks verschil zal zijn met de huidige regeling.	Eenmalig		1	5	5	
17	Going Concern bedrijfsvoering	Aansluiten HRS	<b>Oorzaak:</b> Aansluiting Justis op het handelsregister nog niet geregeld. <b>Gevolg:</b> Als gevolg hiervan ontstaat tijdens het project discussie wie wat betaalt. Dat leidt tot vertraging in het project en extra kosten. Mogelijk worden alle kosten afgewenteld op KvK N. <b>Impact op de doelstelling:</b> Totale kosten worden geraamd op € 2,3 mln voor Justis (1/3 kosten aansluiten G3).	Eenmalig (projectkosten) en jaarlijks (beheerkosten)	2.300	1	2	2	

Vervolg volgende pagina



18	Going Concern bedrijfsvoering	Rijksbijdrage	<p><b>Oorzaak:</b> Regeer Accoord: taakstelling op de Rijksdiensten 2016 -2018 van in totaal € 1 miljard. Deze taakstelling wordt over de departementen (inclusief ZBO's c.a.; exclusief krijgsmacht en politie) versleuteld en in de begroting ingeboekt op basis van de apparaatsuitgaven.</p> <p><b>Gevolg:</b> Als gevolg hiervan wordt de rijksbijdrage m.i.v. 2016 gekort</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Impact 2016: ca. € 4 mln oplopend tot € 10 mln in 2018. EZ heeft in de Stuurgroep Ondernemerspleinen d.d. 30 oktober gemeld dat deze taakstelling geen gevolgen heeft voor KvK N.</p>	Jaarijks	10.000		7		
19	Transitie Extern	Wet KvK	<p><b>Oorzaak:</b> Tijdsplan van het wetgevingstraject wordt niet gehaald</p> <p><b>Gevolg:</b> Personeel kan pas vanaf datum realisatie ZBO de status van herplaatsingskandidaat krijgen en tot datum realisatie zijn er nog 12 ZBO's (12 besturen, administraties e.d.)</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Vertraging van het behalen van de status van 1 ZBO bijv. met 1 jaar leidt tot extra kosten op jaarbasis ca. € 40 mln, ca. € 30 mln aan personele lasten en € 10 mln extra kosten vanwege organisatie).</p>	Eenmalig	40.000	5	10	50	
20	Transitie Extern	PKI bedrijven	<p><b>Oorzaak:</b> Door lage acceptatie van elektronische identificatiemiddelen c.q. vertraging in invoering PKI blijft het fysieke kanaal naast het digitale kanaal in stand</p> <p><b>Gevolg:</b> Desinvestering in digitaal ondernemersplein en hoge kosten digitaal kanaal</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Extra kosten en bezuinigingsdoelstelling wordt niet gehaald. Desinvestering ingeschat op € 5 mln (DOP) en stel 50% besparing op register 2016 (€ 7,5 mln)</p>	Jaarijks	12.500	5	7	35	
21	Transitie Intern	Governance transitiefase	<p><b>Oorzaak:</b> Ontbreken van duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden in transitiefase</p> <p><b>Gevolg:</b> Budgetten worden overschreden c.q. niet aangewend voor het vereiste doel</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Extra kosten en rechtmatigheid van de bestedingen komt in gevaar.</p>	Eenmalig		5	7	35	
22	Transitie Intern	ICT Portfolio	<p><b>Oorzaak:</b> De ICT Portfolio 2013 (€ 29 mln) mede ten behoeve van transitie ligt boven de capaciteit van de ICT afdeling</p> <p><b>Gevolg: Benodigde ICT systemen zijn 2014 niet tijdig gereed</b></p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Extra kosten als gevolg van benodigde extra FTE in 2014. Effect lastig in te schatten. Stel dat 1/4 van de systemen niet tijdig gereed is -&gt; € 8 mln</p>	Eenmalig	8.000	5	6	30	
23	Transitie Intern	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden	<p><b>Oorzaak:</b> Als gevolg van harmonisatie van arbeidsvoorwaarden in ZBO stijgen de kosten van lonen en secundaire arbeidsvoorwaarden</p> <p><b>Gevolg:</b> Hogere kosten worden niet gecompenseerd en moeten binnen bestaande budget worden opgevangen</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Onbekend is op dit moment de hoogte van de extra kosten. Stel dat de extra kosten 2% van de salarissen 2012 bedragen dan is de impact € 2,5 mln</p>	Jaarijks	2.500	9	3	27	
24	Transitie Intern	Transitiekosten	<p><b>Oorzaak:</b> Bij due diligence en onderzoek naar de technische staat van de panden blijkt sprake te zijn van "lijken in de kast" c.q. achterstallig onderhoud</p> <p><b>Gevolg:</b> Transitiekosten zijn hoger dan begroot</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Extra transitiekosten van max € 5 mln</p>	Eenmalig	5.000	5	5	25	
25	Transitie Intern	Dienstverlening transitiefase	<p><b>Oorzaak:</b> Door de werkzaamheden aan de transitie en/of de nadruk op besparingen als doel opzich komt de dienstverlening "going concern" in de knel</p> <p><b>Gevolg:</b> Teruglopende kwaliteit van de dienstverlening en verslechtering van het imago</p> <p><b>Impact op de doelstelling:</b> Ondernemersplein is niet (meer) in staat one stop shop te realiseren.</p>	Eenmalig		2	9	18	

Probability	Ranking	Impact
Zeker	10	> € 40 mln
Zeer hoog	9	€ 25 - 40 mln
Hoog	8	€ 15 - € 25 mln
Tamelijk hoog	7	€ 10 - 15 mln
Boven gemiddeld	6	€ 7,5 - 10 mln
Gemiddeld	5	€ 5 - 7,5 mln
Beneden gemiddeld	4	€ 3 - 5 mln
Minder laag	3	€ 2 - 3 mln
Laag	2	€ 1 - 2 mln
Zeer laag	1	< € 1 mln
Onmogelijk	0	0

**NB: Prioriteitsindicator is rood als:**  
- Prioriteit hoger dan 40;  
- Of: Impact hoger dan 8;  
- Of: Waarschijnlijkheid hoger dan 8.

## 11. TRANSITIE EN IMPLEMENTATIE

### 11.1 Transitie medewerkers

Medewerkers gaan formeel per 1 januari 2014 over naar de nieuwe organisatie. Die overgang is vastgelegd in de nieuwe Wet op de Kamer van Koophandel. In 2013 wordt de overgang van medewerkers voorbereid. Dat gebeurt door middel van een plaatsingsproces. In dat proces wordt duidelijk welke medewerkers welke functie krijgen en welke medewerkers per 1 januari 2014 herplaatsingskandidaat zijn.

Bij plaatsing gaat het primair om de vraag of er sprake is van een nieuwe functie of niet. Is er sprake van een (nagenoeg) gelijkblijvende functie, dan geldt dat uitsluitend de medewerkers die deze functie nu uitoefenen in aanmerking komen voor deze functie. Als er minder functies zijn dan medewerkers, dan moet er een keuze worden gemaakt. Die keuze wordt gemaakt op basis van last in first out of afspiegeling. Een keuze tussen deze twee wordt momenteel besproken met de Bonden. Dat geldt ook voor de criteria die worden toegepast om te bepalen of er sprake is van een (nagenoeg) gelijkblijvende functie. Is er geen sprake van een (nagenoeg) gelijkblijvende functie, dan kunnen medewerkers in aanmerking komen voor zo'n functie door hun belangstelling ervoor kenbaar te maken.

In het plaatsingsproces is een volgorde aangebracht:

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 4. Leden Raad van Bestuur (RvB) | maart 2013            |
| 5. Leidinggevend                | april – mei 2013      |
| 6. Overige medewerkers          | juni – september 2013 |

De benoeming van de leden van de RvB is een bevoegdheid van de minister van Economische Zaken. Alle andere medewerkers worden door of namens de RvB benoemd.

Voorafgaande aan het plaatsingsproces vindt de belangstellingsregistratie voor nieuwe functies plaats.

In het plaatsingsproces zijn de volgende stappen te onderkennen:

1. Plaatsing functievolgers;
2. Sollicitatiegesprekken voor de nieuwe functies;
3. Maken van een keuze.

Bij de sollicitatiegesprekken en het maken van een keuze wordt zorg gedragen voor een kwalitatief goede en objectieve keuze. Over de wijze waarop dat plaatsvindt wordt nog overleg gevoerd met de Bonden. De medewerker ontvangt na het maken van de keuze een voorgenomen besluit. Tegen dit voorgenomen besluit kunnen bedenkingen worden ingediend. Er wordt een Plaatsingsadviescommissie (PAC) ingesteld in overleg met de Bonden. Deze PAC heeft de volgende taken.

1. Toetsen of de functies gelet op de afgesproken criteria terecht zijn aangemerkt als (nagenoeg) gelijkblijvende of nieuwe functie;
2. Toetsen of medewerkers al dan niet terecht zijn aangemerkt als functievolger;
3. Geven van advies, na het horen van de betreffende medewerker, over het te nemen besluit op de bedenkingen.

Het besluit wordt formeel genomen per 1 januari 2014. Daarin wordt voor zover van toepassing ook in gegaan op de bedenkingen. Tegen dit besluit kan formeel bezwaar worden gemaakt. Het besluit wordt formeel per 1 januari 2014 genomen en bekendgemaakt. Maar zodra bekend is welk besluit zal worden genomen, zal dat informeel worden meegedeeld.

Voorafgaande aan de start van het plaatsingsproces wordt meer gedetailleerde informatie, waaronder de nader met de Bonden en de Medezeggenschap te maken afspraken, gegeven aan de medewerkers.

## 11.2 Implementatie in 2013

Na de fase van het Detail Ontwerp, volgt de implementatiefase. Hierin vindt de (voorbereiding van de) realisatie van de nieuwe organisatie plaats. Dit is een complexe operatie, die korte tijd moet gebeuren.



Figuur: Fasering Transitie KvK

De totale transitie is een complexe operatie omdat er sprake is van:

- 14 verschillende organisaties met verschillende cultuur, rechtspersoonlijkheid en aansturing;
- Noodzaak om organisatie daadwerkelijk te vernieuwen (nieuwe diensten, producten, cultuur);
- Implementatie Digitale Ondernemersplein inclusief betrokkenheid diverse partners;
- Ontbreken van definitief wettelijk kader;
- Complexe bestaande governance structuur;
- Groot speelveld van stakeholders en afhankelijkheden;
- Sociaal flankerend beleid/rechtspositieregeling die slagvaardigheid beperkt;
- Conflicten rondom rechtspositieregelingen tussen bonden en rijk;
- Hoog ambitieniveau in combinatie met grote tijdsdruk (implementatie in één jaar).

Dit vergt een groot absorberingsvermogen van de organisatie en een strakke programma- en implementatieaanpak gezien de complexiteit, hoeveelheid werk en korte doorlooptijd. De staande organisatie werkt door, bouwt af en draagt over en er is sprake van een programmaorganisatie met werkstromen, die zorgt voor de opbouw van de nieuwe organisatie.

De inrichting van de programmaorganisatie is daarom gebaseerd op sturing/afstemming op 3 dimensies:

1. De nieuwe organisatie moet verder worden vormgegeven, bemenst en geoperationaliseerd.
2. De huidige organisaties (12 KvK's, KvK NL en Syntens) moeten geleidelijk werkzaamheden over gaan dragen aan de nieuwe organisatie zonder dat dit ten koste gaat van de huidige dienstverlening. Activiteiten die niet terugkomen in de nieuwe organisatie moeten worden afgebouwd.
3. Afdeling overstijgende activiteiten die essentieel zijn voor de nieuwe organisatie moeten worden gestart en uitgevoerd in de nieuwe organisatieonderdelen. Voorbeelden hiervan zijn Governance, Organisatie, Personeel, ICT, Huisvesting, Financiën etc.

Daarnaast zijn de volgende mijlpalen van invloed op de programmastructuur en governance:

- 1 februari - start implementatiefase;
- 1 maart - start Raad van Bestuur i.o.;
- 1 juni - nieuwe leidinggevenden geplaatst;
- Vanaf 1 oktober - medewerkers geplaatst.

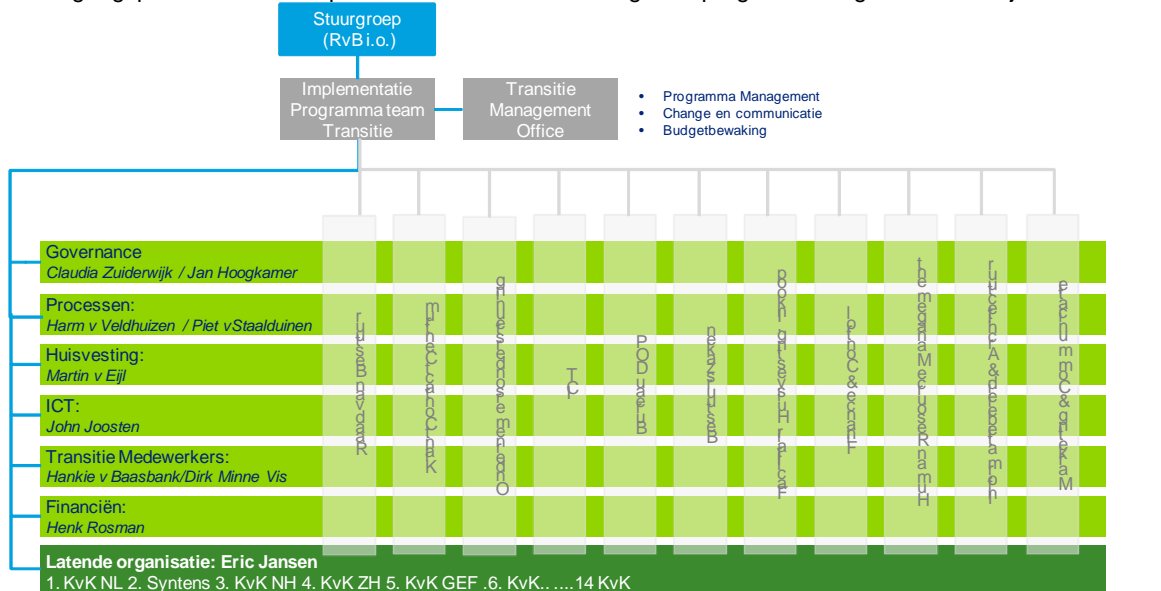
### 11.3 Uitgangspunten implementatie

Het beheersen van een dergelijke complexe implementatie vraagt om een programma-aanpak en organisatie die voldoet aan de volgende uitgangspunten.

Uitgangspunten	Consequenties voor programma aanpak en organisatie
Programma-organisatie moet sturing op samenhang en integraliteit mogelijk maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrixorganisatie waarin de rollen, onderlinge afhankelijkheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn beschreven</li> <li>• Duidelijke overlegstructuur met vaste frequentie en agenda</li> </ul>
Strakke sturing op resultaten en deadlines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd programma/project aanpak</li> <li>• Transitie Management Office dat zorgt voor tijdige voortgangsrapportage, planning, templates etc.</li> </ul>
De nieuwe organisatie dient gedragen te worden door de nieuwe leidinggevenden en medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatieve aanpak waarin de nieuwe leidinggevenden en medewerkers actief betrokken worden</li> <li>• Programmaorganisatie moet het eenvoudig maken voor de nieuwe leidinggevenden om in te stromen</li> <li>• Indien een medewerker geplaatst is op een functie, werkt hij de rest van 2013 in de programma organisatie</li> <li>• Doelgroepspecifieke communicatie</li> <li>• Aandacht voor verandermanagement</li> </ul>
Integrale besturing en afstemming tussen het transitie programma en het DOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besturing transitie en DOP worden ondergebracht bij één programmanagement en stuurgroep</li> </ul>
Het moet duidelijk zijn wanneer de verantwoordelijkheden van de huidige organisaties naar de nieuwe organisatie overgaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie en voorbereiding richten op 'Dag 1' van Kamer van Koophandel op 1/1/2014</li> <li>• Op onderdelen wordt waar mogelijk en gewenst eerder gestart met "proefdraaien"</li> </ul>

## 11.4 Structuur programmaorganisatie

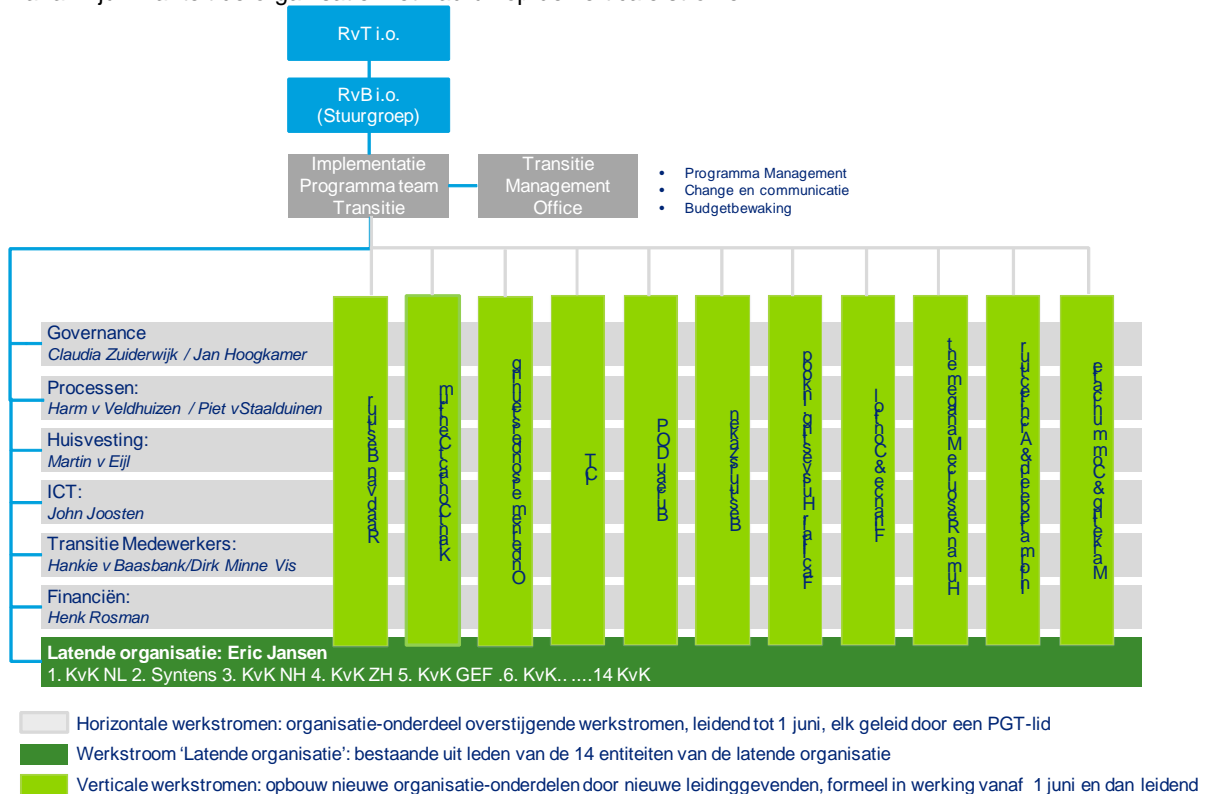
De uitgangspunten voor de implementatie leiden tot de volgende programma-organisatie tot 1 juni:



- Horizontale werkstromen: organisatie-onderdeel overstijgende werkstromen, leidend tot 1 juni, elk geleid door een PGT-lid
- Werkstroom 'Latende organisatie': bestaande uit leden van de 14 entiteiten van de latende organisatie
- Verticale werkstromen: opbouw nieuwe organisatie-onderdelen door nieuwe leidinggevenden, formeel in werking vanaf 1 juni en dan leidend

Figuur: Programmastructuur tot 1 juni 2013

Vanaf 1 juni kantelt de organisatie met nadruk op de verticale stromen:



Figuur: Programmastructuur na 1 juni 2013

In de programmastructuur onderscheiden we drie soorten werkstromen:

- Horizontale werkstromen: bouwen van de 'enablers' van de nieuwe organisatie en deze opleveren aan de opbouwteams.
- Verticale werkstromen: bouwen de nieuwe organisatieonderdelen. Zij zijn hiervoor deels afhankelijk van de nieuwbouwteams voor de 'enablers', en deels van de opleverteams voor de overdracht van taken en verantwoordelijkheden.
- Werkstroom 'Latende organisatie': bouwen de activiteiten van de bestaande 14 entiteiten af en dragen over aan de nieuwe organisatieonderdelen.

In de loop van het implementatiejaar zal het zwaartepunt van de werkzaamheden verschuiven van horizontale naar verticale werkstromen. Er wordt gestart met de horizontale stromen want er wordt gewerkt volgens het principe 'organisatiebreed, tenzij'. Dit betekent dat de horizontale werkstromen, die beginnen met ontwerpen, leidend moeten zijn in het eerste half jaar. Over de nieuwe organisatieonderdelen heen wordt er ontworpen en gestandaardiseerd. De verticale stromen zijn organisatieonderdeel specifiek, zij richten de nieuwe organisatieonderdelen in. De functionele invulling vindt plaats in de verticale stromen. Hierdoor wordt toegewerkt naar de nieuwe organisatiestructuur. Deze matrixstructuur maakt sturing op samenhang en integraliteit mogelijk.

## 11.5 Governance van de programmaorganisatie

Tot 1 maart, zolang er geen RvB i.o. is, wordt de programma-organisatie geleid door het Implementatie Programmteam Transitie (IPT), bestaande uit:

- Stuurgroep
- Kwartiermaker RvB i.o. (voorzitter);
- Werkstroomleiders horizontale stromen;
- Programmamanager/TMO,

Vanaf 1 maart, als de RvB i.o. start wordt de programmaorganisatie bestuurd door de RvB i.o. als stuurgroep (beslisorgaan) en het Implementatie Programmteam Transitie als dagelijkse leiding van de programma-organisatie. De Stuurgroep bestaat vanaf 1 maart uit:

- Kwartiermaker RvB i.o. (voorzitter);
- Nieuwe RvB leden.

Het Implementatie Programmteam Transitie bestaat vanaf 1 maart uit:

- Programmamanager/TMO (technisch voorzitter);
- Werkstroomleiders horizontale werkstromen;
- Vanaf 1 juni kantelt de organisatie met nadruk op verticale stromen en zullen de verticale werkstroomleiders ook gaan rapporteren aan stuurgroep (RvB i.o.).

## 11.6 Vervolgstappen: scope van de implementatiefase

Voor een succesvolle implementatie is het essentieel om een gedeelde visie te hebben over de scope van de transitie. De eerste stap in de implementatiefase is dat alle werkstromen een Plan van Aanpak zullen opstellen met de mijlpalen, activiteiten en eindproducten die gerealiseerd moeten worden om op 1 januari 2014 van start te kunnen gaan met de nieuwe organisatie. Op basis van deze plannen van aanpak zal bepaald worden wat er nodig is om te kunnen starten zodat er voldoende fundament aanwezig is om verder te bouwen. Dit betekent dat in februari 2013 de scope van de implementatie afgebakend moet zijn.

De complete implementatieaanpak en de organisatie hiervan zullen nader uitgewerkt worden in het implementatieplan in de eerste fase van de implementatie in 2013.

## 12. Bijlagen

### 12.1 Lijst van afkortingen

<b>BO</b>	Backoffice
<b>DO</b>	Detail Ontwerp
<b>DOP</b>	Digitale Ondernemersplein
<b>EZ</b>	Ministerie van Economische Zaken
<b>FO</b>	Frontoffice
<b>HR</b>	Handelsregister
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>KCC</b>	Klantcontactcentrum
<b>KPI</b>	Kritische Prestatie Indicator
<b>KvK</b>	Kamer van Koophandel
<b>KvK NL</b>	Kamer van Koophandel Nederland
<b>MKB</b>	Midden- en Klein Bedrijf
<b>OO</b>	Ondernemersondersteuning
<b>PA</b>	Public Affairs
<b>PDCA</b>	Plan Do Check Act
<b>PR</b>	Public Relations
<b>RvB</b>	Raad van Bestuur
<b>RvT</b>	Raad van Toezicht
<b>VNO-NCW</b>	Verbond van Nederlandse Ondernemingen/Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
<b>ZBO</b>	Zelfstandig Bestuursorgaan
<b>ZZP</b>	Zelfstandige Zonder Personeel

## 12.2 P&C cyclus

### Meerjarenraming

Tijdstip	Externe Input	Proces	Output (mijlpaal)	Wie	Met	Naar EZ
<i>NB Niet genoemd in de Wet op de KvK</i>	Hoofdpijnen meerjarenbeleid (intern) Financieel meerjarenkader EZ (extern)	Opstellen kader meerjarenprogramma (financieel)	Kaders meerjaren programma (Eventuele bijstelling hoofdpijnen meerjarenbeleid)	Group Control	RvB	
		Uitwerken meerjarenkader business units, HRM, ICT	Bouwstenen meerjarenraming	Business Control		
		Opstellen Financiële paragraaf meerjarenprogramma	Financiële meerjarenraming - Meerjaren exploitatie - Meerjaren investeringsplan - Eigen vermogen - Liquiditeitsprognose Eventuele bijstelling hoofdpijnen meerjarenbeleid	Group Control	RvB	Financiële Meerjarenraming als onderdeel van het meerjarenprogramma

Note: er wordt vanuit gegaan dat de RvB, c.q. de leidinggevenden van de lijn afdelingen de inhoudelijke speerpunten van het meerjarenbeleid opstellen. Eventueel kan het financiële kader aanleiding zijn de hoofdpijnen bij te stellen

### Begroting

Tijdstip	Externe Input	Proces	Output (mijlpaal)	Wie	Met	Naar EZ
<i>Voor 15 april</i>	Aanschrijving uitgangspunten begroting t+1 door EZ Meerjarenbegroting EL&I (extern) Financiële Meerjarenraming (intern)	Opstellen uitgangspunten begroting t+1	Kaders begroting t+1 Eventuele bijstelling Financiële Meerjarenraming	Group Control	RvB	
		Opstellen deelbegrotingen Business Units & staf: - FTE - kosten - investeringen - opbrengsten - tarieven	Concept Deelbegrotingen en voorstel tarieven (producten & uren)	Business Control	Business Units/ staf	
		Vergelijken deelbegrotingen met uitgangspunten & consolidatie in concept begroting	Verschillen met uitgangspunten	Group Control	RvB	
		Bijstellen deelbegrotingen	Deelbegrotingen en voorstel tarieven (producten & uren)	Business Control	Business Units/ staf	
		Consolidatie in begroting t+1 en voorstel tarieven	Concept begroting t+1 en tarievenvoorstel	Group Control	RvB	
		Bestuurlijke behandeling begroting t+1 plus tarieven			RvT	
<i>Voor 15 oktober</i>		Toezending aan het Ministerie				Concept Begroting t+1 plus tarievenvoorstel Eventuele bijstelling financiële meerjarenraming
		Uitwerken begroting in deelbudgetten: - FTE - kosten - investeringen - opbrengsten	Budgetten per afdelings-eenheid	Group Control & Business Control		

Note: er wordt vanuit gegaan dat de RvB, c.q. de leidinggevenden van de lijn afdelingen het activiteitenplan vaststellen. Eventueel kan het financiële kader aanleiding zijn het activiteitenplan bij te stellen



### Maand- en kwartaalrapportages

Tijdstip	Externe Input	Proces	Output (mijlpaal)	Wie	Met	Naar EZ
<i>Maandelijks</i>	Financieel Systeem, uren administratie, salaris administratie, verkoopadministratie en subadministraties	Maken aansluitingen tussen grootboek en subadministraties Maken van de maandaafsluiting	Aansluiting en maandaafsluiting	Finance		
	Financieel Systeem, uren administratie, salaris administratie, performance dashboard	Rapportage business units/staf	deelrapportages bestaande uit status dashboard en (financieel) stand YtD en prognose t.o.v. begroting	Business Control	Business Units/ staf	
		Verklaren afwijkingen ten opzichte van begroting en normen dashboard	Verantwoording afdelingsresultaten	Lijn/staf		
		Consolidatie in rapportage KvK N	Maand/Kwartaalrapportage	Group Control		
		Rapportage consolidatie	Maand/Kwartaalrapportage		RvB	
		Bespreking In RvB				
		Indien significante afwijking van begroting: Melding aan EZ				Melding significante afwijking
<i>Per kwartaal</i>		Bespreking Kwartaalrapportage met EZ		RvB		Q rapportage
		Controleren aandachtspunten accountantsprotocol en Management letter		Compliance		

#### Notes:

- Er wordt vanuit gegaan dat maandelijks en per kwartaal gerapporteerd wordt. Nadere analyse van KPI's moet uitwijzen welke indicatoren maandelijks en welke per kwartaal gerapporteerd worden.
- De kwartaalrapportage wordt verstuurd aan het ministerie van EZ.
- Controle op rechtmatigheid vindt per kwartaal plaats op basis van het accountantsprotocol en de Management Letter. Uitkomsten worden meegenomen in de kwartaalrapportage aan RvB.

### Jaarrekening

Tijdstip	Externe Input	Proces	Output (mijlpaal)	Wie	Met	Naar EZ
	Financieel Systeem, uren administratie, salaris administratie, verkoopadministratie en subadministraties	Maken aansluitingen tussen grootboek en subadministraties Maken van de jaarafsluiting	Aansluiting en jaarafsluiting; Saldi balans; Verloop balansposten; Specificatie balansposten; Verloop voorzieningen; Specificatie kosten- en opbrengstrekingen.	Finance		
		Maken overzicht niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	Overzicht	Inkoop i.c.m. juridische zaken		
		Samenstellen accountantsdossier	Accountantsdossier	Finance		
		Consolidatie Jaarrekening en specificatie opbrengsten/kosten per wettelijke taak	Concept jaarrekening	Group Control		
		Management samenvatting jaarrekening	Directie voorwoord jaarrekening	Group Control	RvB	
		Uitvoeren accountantscontrole	Accountantsverslag en controle verklaring	Accountant		
		Bestuurlijke bespreking jaarrekening en accountantsverslag		RvB	RvT	
<i>voor 15 maart</i>		Verzenden jaarrekening				Jaarrekening, accountantsverslag en controle verklaring

Note: er wordt vanuit gegaan dat in het jaarverslag de uitkomsten van de dashboard voor t-1 zijn opgenomen (terugblik op de resultaten gekoppeld aan het activiteitenplan).