



Accountantsverslag 2015

Werken aan een nieuwe toekomst in een uitdagende omgeving

*Accountantsverslag
2015 voor de KvK*

VI.1

21 maart 2016

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Pagina 2 t/m 13 vallen buiten de scope van het Wob-verzoek

3.2. Impact Open Data op inrichting en financiering Handelsregister

Samen met EZ bereidt de KvK een nota voor over de mogelijkheden en consequenties om het Handelsregister als Open Data te gaan behandelen om hiermee de Tweede Kamer in het voorjaar van 2016 te informeren. De Impact uitwerking Open Data heeft grote impact ten aanzien van o.a. privacy issues, inrichting en financiering Handelsregister.

Wij stellen voor in de planning van de audit 2016 te verkennen op welke wijze wij aandacht kunnen geven aan versterking/toetsing van de kwaliteit van de door u gemaakte aannames en schatting in uw meerjarenbegroting.

Pagina 15 t/m 17 vallen buiten de scope



Kamer van Koophandel
T.a.v. raad van bestuur
Sint Jacobsstraat 300
3511 BT UTRECHT

21 maart 2016

Referentie: MvG/e0375790/AEG/mp

Betreft: jaarrekening en controleverklaring 2015

Geachte raad van bestuur,

Hierbij ontvangt u een gestempeld exemplaar van de jaarrekening 2015 en onze getekende controleverklaring d.d. 21 maart 2016. Tevens zenden wij u twee afschriften van bovengenoemde controleverklaring.

De controleverklaring, die is voorzien van een originele handtekening, dient te worden opgenomen in de 'Overige gegevens' bij de originele, door de raad van bestuur ondertekende, jaarrekening. Dit origineel is ten behoeve van uw eigen archief. Een afschrift van de controleverklaring is voorzien van de naam van de externe accountant, echter zonder persoonlijke handtekening. Wij bevestigen u akkoord te gaan met het opnemen van een afschrift in de 'Overige gegevens' opgenomen bij een kopie van de jaarrekening 2015, die identiek is aan het bijgevoegde gestempelde exemplaar.

Ondertekening en vaststelling van de jaarrekening

Eén exemplaar van de jaarrekening dient te worden ondertekend door de raad van bestuur voordat de jaarrekening (met daaraan toegevoegd het bestuursverslag en de 'Overige gegevens') wordt aangeboden aan de minister van Economische Zaken. Graag verzoeken wij u om een kopie van het ondertekende exemplaar van de jaarrekening aan ons toe te sturen voor ons dossier.

Toestemming openbaarmaking controleverklaring en daaraan verbonden voorwaarden

Wij bevestigen u ermee akkoord te gaan om een afschrift van onze controleverklaring openbaar te maken tezamen met de volledige jaarrekening.

Indien u de jaarrekening en een afschrift van de verklaring opneemt op het internet, dient u te waarborgen dat deze goed zijn afgescheiden van andere informatie op de internetsite. Afscheiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de jaarrekening in niet-bewerkbare vorm als een afzonderlijk bestand op te nemen of door een waarschuwing op te nemen indien de lezer de jaarrekening verlaat ('U verlaat de beveiligde, door de accountant gecontroleerde jaarrekening').

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800,
3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Tot het geven van een nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



Bijlagen

Kamer van Koophandel, 21 maart 2016, MvG/e0375790/AEG/mp

Pagina 2 van 2

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van de Kamer van Koophandel

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Kamer van Koophandel op 31 december 2015, van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Tevens geeft de jaarrekening een juiste en volledige weergave van de financiële rechtmatigheid in 2015.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening 2015 van Kamer van Koophandel te Utrecht ('de KvK') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de resultatenrekening over 2015;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen; en
- de bedrijfsvoeringsparagraaf.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT vallen en het Accountantsprotocol KvK van 21 maart 2016. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Ref.: e0375790

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Benadrukking van de financiële rechtmatigheid in de bedrijfsvoeringsparagraaf

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel Rechtmatigheid in de bedrijfsvoeringsparagraaf op pagina 41 van de jaarrekening, waarin beschreven is dat de KvK er in 2015 niet in is geslaagd om voor alle diensten te voldoen aan de geldende aanbestedingsregels en de daarmee samenhangende rechtmatigheidseisen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT, alsmede voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;
- het afleggen van verantwoording aan de Minister van Economische Zaken over financiële rechtmatigheid en het juist en volledig weergeven van de rechtmatige totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties in de bedrijfsvoeringparagraaf. Financiële rechtmatigheid houdt in dat deze posten tot stand dienen te komen in overeenstemming met de in de wet- en regelgeving opgenomen bepalingen; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de bedrijfsvoeringparagraaf mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Rotterdam, 21 maart 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door 

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Kamer van Koophandel

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het controleprotocol WNT, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte criteria voor de financiële rechtmatigheid en de toelichtingen die daarover in de bedrijfsvoeringparagraaf staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.



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

1 Voorwoord en bestuursverslag

Hierbij bieden wij u de jaarrekening aan van de Kamer van Koophandel (KvK) over het jaar 2015. De jaarrekening is de financiële weerspiegeling van een groot aantal activiteiten dat is opgepakt, waaraan vervolg is gegeven of die in 2015 zijn afgerond. De jaarrekening omvat:

1. de balans per 31 december 2015;
2. de resultatenrekening over 2015;
3. de toelichting op de balans en resultatenrekening;
4. de bedrijfsvoeringsparagraaf over 2015
5. overige gegevens.

1.1 De Kamer van Koophandel

De nieuwe Kamer van Koophandel (KvK) bestaat op 1 januari 2016 twee jaar.

De opdracht voor de nieuwe KvK is om een publieke infrastructuur te bieden voor ondernemers in Nederland op het gebied van informatie en voorlichting en om ondernemers advies te geven over starten of overnemen van een onderneming, internationaal ondernemen en financiering. Daarnaast bevorderen we innovatie en bieden we ondersteuning aan ondernemerschap in de regio. Natuurlijk beheren we ook het Handelsregister, de basisregistratie die veilig zaken doen door ondernemers mogelijk maakt. Onze opdracht is om de uitvoering van deze taken te moderniseren en zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij het gedrag en de behoeften van de huidige generatie ondernemers. Waar we voor staan is dat we enerzijds extra taken hebben gekregen op het gebied van innovatiebevordering en ontwikkeling van het Ondernemersplein.nl voor de overheid, naast onze informatie- en adviesfunctie en Handelsregisterbeheerfunctie. En we moeten dit succesvol realiseren met een aanzienlijk kleiner budget. We blikken hier terug op ons tweede jaar van bestaan waar we met ca. 30% minder uitvoeringskosten toch eenzelfde aantal ondernemers hebben bereikt als de oude 14 organisaties samen met onze dienstverlening met een gelijkblijvende waardering.

Door alle technologische ontwikkelingen verandert er veel in hoe ondernemers zaken doen en groeien. De wijze waarop zij nieuwe contacten leggen en netwerken maar ook hun eigen onderneming sturen en ontwikkelen, gaat meer en meer gepaard met de inzet van nieuwe digitale mogelijkheden en gebruik van big data. Dit betekent dat voor een informatiedienstverlener zoals de KvK ook haar werkwijze om de juiste informatie op een juiste manier naar de diverse ondernemers te verspreiden ook verandert. Vandaar dat de KvK ook met haar informatie- en adviesfunctie fors innoveert. Voor de inhoud en samenstelling van informatie en advies maken we meer gebruik van big data voor de specifieke behoefteanalyse van diverse ondernemersgroepen. We baseren onze producten en diensten steeds meer op data-analyse van alle contactmomenten die ondernemers met ons hebben via onze diverse kanalen. En voor de verspreiding van informatie en advies zetten we meer en meer in op digitale manieren van werken zoals webinars, blogs, You Tube-films, apps en websites als Ondernemersplein.nl en KvK.nl. Daarnaast geven we ook individueel advies aan ondernemers via onze telefonische adviesdienstverlening ('call'). En natuurlijk blijven we de ondernemer ook in persoon zien op onze fysieke Ondernemerspleinen en tijdens onze evenementen en projecten in de regio ('face'). De ondernemer bepaalt zelf welk kanaal hij kiest. Uiteraard willen we het ondernemers met de registratie in het Handelsregister zo makkelijk mogelijk maken door deze wettelijke publieke dienstverlening zo veel mogelijk te digitaliseren. De KvK verandert en innoveert zo naar een smart serviceorganisatie.

In deze lijn ontwikkelden wij ons in ons tweede jaar van bestaan als nieuwe organisatie. 2014 stond volledig in het teken van het samenvoegen van veertien afzonderlijke organisaties tot één geheel en een forse afslanking. Die afslanking liep door tot en met de eerste helft van 2015. In de tweede helft van het jaar zijn we fors gaan investeren in het intern opleiden van medewerkers vooral om onze nieuwe dienstverlening – en een nieuwe manier van aanbieden – te ontwikkelen. Eind 2015 werd ook duidelijk dat de fusie en daarmee gepaard gaande schaalvergroting geleid heeft tot aanbestedingsproblematiek, waarvoor direct maatregelen zijn getroffen. Een fijnmaziger afstemming van onze diensten op de grote diversiteit van typen ondernemers – in samenspraak met de Centrale Raad en de vijf Regionale Raden – stond centraal. We benoemden klantsegmenten en inventariseerden daarbinnen de belangrijkste ondernemersbehoeften om een goed aanbod te creëren.

Binnen de segmenten zien we uiteenlopende behoeften aan informatieproducten. Een zzp'er in de zorg heeft immers andere wensen dan een zzp'er in de bouw. Hierop spelen we in door uitbreiding van de digitale én de fysieke dienstverlening met evenementen in de regio zoals de zeven regionale Startersdagen en de vijf regionale Innovatiedagen. Niet de KvK bepaalt waar en langs welk kanaal de dienstverlening plaatsvindt: dat doet de ondernemer zelf. De dienstverlening van de KvK past zich daar in hoog tempo op aan.

De verandering van onze organisatie vraagt om een grote inspanning van al onze medewerkers. We zetten zwaar in op een versnelde digitalisering en de inzet van nieuwe technologie waardoor het noodzakelijk is dat onze medewerkers een andere expertise opbouwen. We investeren daarom meer dan gemiddeld in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers. Bijvoorbeeld met speciale leergangen voor e-adviseurs en voor toptalenten.

Naast het ontwikkelen van onze medewerkers vergt aanpassing van onze systemen, architectuur, applicaties en werkwijze grote aandacht. We hebben te maken met een erfenis van oude ICT-systemen van de voormalige regionale Kamers van Koophandel en Syntens. Het opruimen hiervan is een meerjarenproces dat veel aandacht en inspanning vergt. We verbouwen met de winkel open omdat we tegelijkertijd ook onze online dienstverlening vernieuwen en verbeteren. Ook de werkwijze verandert. Van de traditionele ontwikkelmethoden zijn we steeds meer aan het overgaan op 'scrum' en 'agile' ontwikkelingmethodieken.

Zo innoveren we op veel fronten en gaan we van goed naar beter en steeds meer naar best. Dat is een voortdurend proces waarin een betere dienstverlening voor onze klanten uitgangspunt vormt voor elke KvK-medewerker.

Dit steunt uiteraard allemaal op een sterke financiële basis. Die is goed, zo blijkt uit deze jaarrekening. Het negatieve eigen vermogen van 2014 is weggewerkt. De lastige positie van vorig jaar had veel te maken met de enorme voorziening die we moesten treffen voor de medewerkers die boventallig werden. Veel mensen hebben in het afgelopen jaar een toekomst buiten onze organisatie gevonden. Het aantal mensen dat begeleid wordt door het Mobiliteitscentrum nam flink af, al is er met de afslanking in 2015 voor de komende jaren nog veel werk te verwachten op dit gebied.

1.2 Risicobeleid

De Kamer van Koophandel voert verschillende wettelijke taken – gericht op ondernemers - uit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Risicobeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. We voeren daarom een integraal risicomangement. Doelstelling is het zeker stellen dat wij de

risico's tijdig onderkennen, tijdig identificeren en hierop passende acties ondernemen op alle niveaus van de organisatie zodat realisatie van onze doelstellingen niet in gevaar komt. Het risicomanagement is van toepassing op de hele KvK-organisatie zowel de reguliere bedrijfsvoering als programma's en projecten. Alle belangrijke besluitvormingsdocumenten - waaronder jaarplannen, begrotingen en business cases - bevatten een expliciete risicoparagraaf. Via de reguliere rapportagecyclus rapporteren we over beheersing van de risico's. De scope van het risicomanagement omvat strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's.

Risicobereidheid en risicotoleranties

Risicomanagement is zoals gezegd onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is het niet mogelijk en wenselijk om alle risico's volledig uit te sluiten. Wij streven naar risicobewustzijn door proactief de risico's die de doelstellingen kunnen bedreigen te beheersen. Risico's worden gewogen op impact en kans van optreden. Gezien de aard van de organisatie is onze risicobereidheid gematigd. In de praktijk betekent dit dat we beheersingsmaatregelen treffen om de netto risico's te verminderen.



Organisatie van risicomanagement

Wij hanteren het 'three lines of defense model'. De eerste lijn is het management dat primair verantwoordelijk is voor risicomanagement waaronder het identificeren van de belangrijkste risico's en het implementeren van adequate beheersingsmaatregelen. De tweede lijn zijn de staffuncties die een kaderstellende, coördinerende en toetsende rol vervullen ten aanzien van risicomanagement. De derde lijn is de interne auditfunctie (afdeling Audit & Compliance), die onafhankelijk en objectief zekerheid geeft aan de Raad van Bestuur over de inrichting en de effectiviteit van het risicomanagementsysteem. Daar horen ook de risicomanagementactiviteiten bij in de eerste en de tweede lijn.

Het risicobewustzijn en de competenties van de medewerkers zijn cruciaal voor een effectief KvK- risicomanagementsysteem. Om het risicobewustzijn te vergroten zijn acties uitgezet. Een rapportage over de risico's per organisatieonderdeel, programma/project en KvK-breed maakt onderdeel uit van de reguliere rapportagecyclus.

Terugblik Top 3 risico's

- **Reorganisatie**

De personele inkrimping als gevolg van de transitie leidde tot een financieel risico. Oorzaak zijn de financiële verplichtingen die voortvloeien uit het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) en die zijn opgenomen in het Sociaal Flankerend Beleid. Daarnaast zijn in 2015 diverse vrijwillige vertrekregelingen opgestart. Verder voerde de afdeling Audit & Compliance meerdere audits uit naar de effectiviteit van het Mobiliteitscentrum vanwege de potentieel hoge schadelast. Zo werd de samenwerking van het Mobiliteitscentrum en de afdeling HRM onder de loep genomen, evenals de samenwerking tussen de externe mobiliteitsadviseurs en de arbeidsmarktmakelaars.

- **Vernieuwing/digitalisering**

De KvK ontplooidde in 2015 diverse initiatieven op het gebied van vernieuwing/digitalisering. In de digitalisering van het inschrijf- en mutatieproces Handelsregister was een doorbraak voorzien rond e-ID. Dit identificatiemiddel moet het ondernemers eenvoudiger maken om zaken te doen met de overheid. Ondanks enkele succesvolle pilots is er nog geen standaard e-ID opgeleverd. Dit risico was voorzien waardoor direct maximaal ingezet is op de verdere ontwikkeling van online muteren voor 'veelmuteerders' als de grote concerns, banken en trustkantoren. Ze sturen veel Handelsregisteropgaven naar de KvK en nemen veel informatieproducten af. Daarmee zijn het belangrijke klanten voor de KvK. Er werden ook nieuwe producten en diensten ontwikkeld zoals de Buurt Update-app die de RBB Award won, een prijs voor de beste digitale dienstverlening van de overheid. Het leidde ertoe dat andere overheidspartijen interesse toonden in deze ontwikkeling en in mogelijkheden voor samenwerking. Dit krijgt in 2016 een vervolg. Verder was er een belangrijke innovatie op het gebied van elektronische data-aanlevering: de KvK-API. Daarmee kunnen ondernemers gegevens uit het Handelsregister automatisch overbrengen naar hun bedrijfsinformatiesystemen zoals webshops, CRM of de financiële administratie. Dit levert tijdwinst op bij de uitvoering van bedrijfsadministratie.

- **Inkoop en aanbestedingen**

Als gevolg van de fusie van 14 organisaties en de daarmee gepaard gaande stapeling van opdrachten en schaalvergroting is in 2015 vastgesteld dat er sprake is van aanbestedingsproblematiek. De totale contractwaarde van deze aanbestedingen bedraagt € 38 miljoen. De KvK heeft hierop direct een stevig pakket van maatregelen getroffen, die begin 2016 zijn ingevoerd.

Risico's 2016

1. Impact Open Data groter dan verwacht

Wij zien in het Open Data-concept kansen om ondernemers beter te bedienen en zijn dan ook voorstander van verdere openstelling. Niettemin herbergt het concept Open Data ook grote risico's ten aanzien van het huidige dienstverleningsconcept, de privacy en het huidige verdienmodel. We onderzoeken deze effecten. Duidelijk is dat de impact ook afhankelijk is van de mate waarin data vrijelijk en gratis beschikbaar worden gesteld. Het Handelsregister is open, echter op die onderdelen na die vanuit de Privacy wetgeving niet open mogen worden gesteld. De discussie over open data wordt vaak verward met de discussie over financiering van wie betaalt voor het verkrijgen, verwerken en afgeven van data uit basisregisters. Deze verwarring leidt tot negatieve beeldvorming over de uitvoerorganisaties van open data. Vanuit de KvK zullen wij in onze uitingen trachten om telkens de Open Data discussie helder te verwoorden als een financieringsdiscussie, die beslecht wordt

vanuit de overheidskeuzen en beleid. En dus niet een keus is van een uitvoerder. En daarnaast vanuit onze uitvoeringsrol aangeven wat wij terug horen vanuit ondernemers over hun wensen op gebied van privacy bescherming, dan wel welke ondernemers het meest gebruik maken van onze Handelsregister Data in het kader van de beleidsdiscussie 'wie betaalt voor wat'. De beleidskeuzen die rondom financiering worden gemaakt van open data, zullen consequenties hebben voor de financiering van de KvK.

2. Opruimen legacy komt te traag tot stand

Zoals bijna iedere grote organisatie, heeft de KvK last van de legacy van ICT-systemen. Deze systemen maken ontwikkeling van nieuwe informatie en advies-producten en diensten en verdere digitalisering van register dienstverlening tijdsintensiever, complexer en duurder. Ook vanuit de externe stakeholders zien we de wens om de nieuwe functionaliteit en dienstverlening versneld op te leveren. In 2015 besteedden we veel tijd aan het beoordelen van de verschillende scenario's, inclusief het oplossen van de ICT-problematiek. Wij hebben in de meerjarenbegroting rekening gehouden met het terugdringen van de legacy. Daarnaast zullen wij in 2016 een riskmanager aanstellen.

3. Externe oriëntatie, afstemming producten op specifieke klantbehoeften

Om er voor te zorgen dat de informatie en advies dienstverlening van de KvK steeds meer de kernbehoefte van specifieke ondernemersgroepen invult, is het cruciaal dat het product- en dienstenpalet nauw is afgestemd op en met de beoogde doelgroep. Dit vergt een andere werkwijze dan voorheen. Wij hebben diverse projecten ingericht om de processen én de focus op afstemming op de klantbehoefte per segment te vergroten. De mogelijkheid dat een versnipperd aanbod ontstaat in zowel nieuwe als bestaande producten wordt onderkend. Daarom hoort bij dit risico de mitigerende maatregel om te kijken naar rationalisatie van het huidige productaanbod en de levenscyclus van producten op basis van zowel de waardering en afname van klanten, als op productontwikkeling gericht op gestandaardiseerd.

4. Belemmering vanuit publiek-private wetgeving om moderne informatie dienstverlener te worden

De huidige wetgeving maakt het introduceren van nieuwe producten ingewikkeld voor de KvK. Nieuwe ideeën worden vooral bemoeilijkt door wettelijke beperkingen op het gebied van de wet Markt & Overheid.

5. Transitiekosten hoger dan voorzien

Wij vallen onder de werkingssfeer van het Sociaal Flankerend Beleid (SFB). De getroffen voorzieningen lijken voldoende maar het risico dat de uitstroom niet volgens planning verloopt, kan leiden tot additionele transitiekosten of voorzieningen. Wij kunnen geen invloed uitoefenen op het SFB, maar sturen actief op maximale uitstroom naar ander werk van onze boventallige medewerkers middels een professioneel en dedicated voor dit doel opgericht Mobiliteitscentrum.

6. Vertraging digitaal muteren en registreren

Uit het oogpunt van gebruiksgemak is het voor ons cruciaal om te werken met geaccepteerde standaarden met passend en vereist beveiligingsniveau voor toegang tot onze dienstverlening. Het e-ID stelsel is hiervoor o.a. geschikt, maar er vindt binnen de overheid, onder leiding van de digicommissaris, een aantal experimenten plaats door verschillende publieke en marktpartijen om meerdere mogelijke standaarden te ontwikkelen (zoals Digid+, bankpas, RDW experiment). Het risico bestaat dat het langer duurt dan 2016 om binnen de overheid overeenstemming te vinden welke middelen als standaard geschikt worden bevonden voor het burgerdomein, dan wel het bedrijven domein (zzp'ers vallen onder beiden), om transacties met publieke uitvoerders te doen onder conditie van het juiste beveiligingsniveau. De KvK participeert actief in de diverse regieraden om dit risico te mitigeren en zal zelf tevens pragmatisch kijken naar deelname aan pilots op dit gebied.

We zijn trots op de resultaten die we in 2015 hebben behaald mede dankzij onze toegewijde medewerkers. Zij verdienen een groot compliment voor hun doorzettingsvermogen, flexibiliteit, creativiteit en loyaliteit in deze snel veranderende tijd.

1.3 Het resultaat 2015

Het nettoresultaat over 2015 bedraagt € 64,2 miljoen positief, te specificeren naar € 44,2 miljoen regulier resultaat en € 20,0 miljoen positief transitieresultaat. We lichten beide componenten separaat toe.

Het regulier resultaat (zie pagina 10 onderaan € 44,2 miljoen) is € 49,5 miljoen hoger dan de begroting. Dit wordt veroorzaakt door:

- De bedrijfsopbrengsten zijn € 32,3 miljoen hoger dan de begroting. Dit wordt voor € 1,1 miljoen veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage, voor € 6,3 miljoen door hogere omzet uit verkoop van producten, voor € 24,0 miljoen door het realiseren van een boekwinst verband houdende met de verkoop van een 8 tal panden en voor € 0,9 miljoen door overige effecten.
- Het niveau van de kosten laat een positieve afwijking ten opzichte van de begroting zien van € 17,3 miljoen. Dit is terug te vinden in de volgende componenten:
 - Lagere personele lasten (€ 7,3 miljoen) dan begroot.
 - Lagere overige bedrijfskosten (€ 14,9 miljoen) met name als gevolg van minder inzet van externe advieskosten.
 - Afwaardering van activa naar de laatst bekende taxatiewaarde (€ 5,5 miljoen, niet begroot)
 - Overige effecten (lager dan begroot) (€ 0,5 miljoen)

Het transitieresultaat (zie pagina 10 onderaan € 20,0 miljoen) is € 58,3 miljoen positiever dan begroot en wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een tweetal aspecten:

- In 2015 zijn de uitgangspunten voor de Voorziening SFB en de Voorziening Vertrek 2014-2015 herzien. Voor beide voorzieningen wordt het (huidige) uitgangspunt dat 100% van de voorziene groep de keus maakt om door te werken tot hun 70^e, gewijzigd naar 50%. Daarnaast wordt voor de voorziening Vertrek 2014-2015 de onbemiddelbare groep (huidig gesteld op 20%) verlaagd naar 10%. Het positieve effect van deze schattingswijziging bedraagt € 24,9 miljoen.
- in de begroting 2015 is rekening gehouden met € 35,0 miljoen transitielasten die waren bestemd om in 2015 een voorziening te vormen voor de geplande krimpoperatie. Deze voorziening (Vertrek 2014-2015) is echter reeds eind 2014 gevormd.

Door het positieve totale resultaat 2015 verbetert de negatieve vermogenspositie van ultimo 2014 (-€ 39,1 miljoen) naar een positief vermogen van € 25,0 miljoen. Het ultimo 2014 aanwezige continuïteitsvraagstuk is hiermee afgewend.

Aldus vastgesteld op 21 maart 2016.

Claudia Zuiderwijk, voorzitter Raad van Bestuur

Hankie van Baasbank, lid van de Raad van Bestuur

Rob Coolen, lid van de Raad van Bestuur

Henk ten Cate, lid van de Raad van Bestuur

2 Jaarrekening

2.1 Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2015	31-12-2014
in € '000		
Vaste activa		
1. Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	13.395	57.400
Installaties	125	1.564
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.627	3.689
	17.147	62.653
2. Vlottende activa		
Handelsdebiteuren	9.472	8.915
Overige vorderingen / overlopende activa	5.659	7.605
	15.131	16.520
3. Liquide middelen	182.171	140.898
Totaal activa	214.449	220.071

PASSIVA**31-12-2015****31-12-2014**

in € '000

4. Eigen vermogen

Algemene reserve	25.029	-39.289	
Herwaarderingsreserve	0	112	
Overige reserves	0	39	
	25.029		-39.138

5. Voorzieningen

Personele voorzieningen	162.932	213.693	
Voorziening verlieslatende contracten	0	125	
	162.932		213.818

6. Kortlopende schulden en Overlopende passiva

Kortlopende schulden	18.733	22.045	
Overlopende passiva	7.755	23.346	
	26.488		45.391

Totaal passiva**214.449****220.071**

2.2 Resultatenrekening 2015

Kamer van Koophandel

in € '000

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage	114.822	115.909	134.863
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	85.382	116.310	83.588
Bedrijfsopbrengsten	200.204	232.219	218.451
C. Lonen en salarissen	78.896	74.190	77.833
D. Sociale lasten en overige personeelskosten	68.766	9.153	128.881
E. Kosten uitbesteed werk	37.489	37.853	35.254
F. Afschrijving op materiële vaste activa	8.155	11.165	7.626
G. Overige bedrijfskosten	51.054	36.166	32.462
Bedrijfslasten	244.360	168.527	282.057
Bedrijfsresultaat	-44.157	63.692	-63.606
H Financieel resultaat	571	476	463
Netto resultaat	-43.586	64.168	-63.143

Voor een goed inzicht in het resultaat 2015 is onderstaand een nadere splitsing aangebracht in het regulier resultaat en het transitieresultaat:

in € '000	Begroting Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2014	Begroting Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2014
A. Rijksbijdrage	114.822	115.909	134.863	0	0	0
B. Overige opbrengsten	83.604	114.807	81.555	1.778	1.503	2.033
Bedrijfsopbrengsten	198.426	230.716	216.418	1.778	1.503	2.033
C. Lonen en salarissen	78.896	73.827	77.431	0	363	402
D. Sociale lasten en overig	32.813	30.556	32.206	35.953	-21.403	96.676
E. Kosten uitbesteed werk	35.109	35.409	33.678	2.380	2.444	1.575
F. Afschrijving op mva	6.499	11.165	5.431	1.656	0	2.195
G. Overige bedrijfskosten	51.034	36.097	32.369	20	69	93
Bedrijfslasten	204.351	187.054	181.116	40.009	-18.527	100.941
Bedrijfsresultaat	-5.925	43.662	35.302	-38.232	20.030	-98.908
H Financieel resultaat	571	476	463	0	0	0
Netto resultaat	-5.354	44.138	35.765	-38.232	20.030	-98.908

2.3 KASSTROOMOVERZICHT

in € '000

	Ref	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
Netto resultaat		64.168	-63.143
Afschrijvingen	F	5.630	7.626
Voorzieningen:	5		
- dotaties		10.395	103.456
- onttrekking		-28.163	-40.123
- vrijval		-33.118	-6.263
Mutatie vorderingen	2	1.389	3.045
Mutatie kortlopende schulden	6	-18.903	5.242
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.398	9.840
Investerings in materiële vaste activa	1	-3.405	-1.242
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1	43.280	5.790
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		39.875	4.548
Financieringsbijdrage EZ (Syntens)	4	0	10.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	10.000
Netto kasstroom		41.273	24.388
Overzicht liquide middelen	3		
Stand per 1 januari		140.898	116.510
Mutatie liquide middelen		41.273	24.388
(netto kasstroom uit kasstroomoverzicht)			
Stand liquide middelen per 31 december		182.171	140.898

3 Toelichting

3.1 Algemene toelichting

Vestigingsadres

De KvK is feitelijk gevestigd op de Sint Jacobsstraat 300, 3511 BT te Utrecht.

Stelselwijzigingen

In 2015 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingen

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

Schattingswijzigingen

In 2015 hebben schattingswijzigingen plaatsgevonden ten aanzien van de uitgangspunten zoals die zijn gehanteerd voor de bepaling van de reorganisatievoorziening SFB en de voorziening voor Vertrek 2014-2015.

Voor beide voorzieningen is het uitgangspunt dat 100% van de voorziene groep de keus maakt om door te werken tot hun 70^e, gewijzigd naar 50%. Daarnaast is voor de voorziening Vertrek 2014-2015 de onbemiddelbare groep (huidig gesteld op 20%) verlaagd naar 10%. Het positieve effect van deze schattingswijziging bedraagt € 24,9 miljoen en is begrepen in het transitieresultaat van € 20,0 miljoen.

Ultimo 2014 werd de voorziening jubileumuitkeringen gebaseerd op een pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. In 2015 is uitgegaan van een pensioengerechtigde leeftijd van 67, conform vigerende regelgeving. Het negatieve effect van deze schattingswijziging bedraagt € 0,3 miljoen.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de KvK en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

3.1.1 Algemene grondslagen

Algemeen

Dit financieel verslag van de KvK is opgesteld in overeenstemming met de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO), de wet KvK, en de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Er zijn geen significante afwijkingen tussen deze verslaggevingsregels enerzijds en Titel 9 Boek 2 BW anderzijds. Alle bedragen zijn (voor zover niet anders aangegeven) uitgedrukt in € 1.000.

Kasstroomoverzicht

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De resultatenrekening geeft inzicht in het gerealiseerde en het begrote resultaat. In de resultatenrekening wordt een vergelijking gemaakt tussen realisatie en de door de minister van EZ goedgekeurde begroting. Hier is voor gekozen vanwege het karakter van de jaarrekening van de KvK: deze is vooral gericht op het afleggen van verantwoording, waarbij de jaarresultaten worden vergeleken met de vastgestelde begroting. Voor het inzicht is in aanvulling op het gehanteerde model een nadere toelichting gegeven op het resultaat. Dit is gespecificeerd naar regulier- en transitieresultaat.

3.1.2 Algemene waarderingsgrondslagen voor balanswaardering

Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Activa en passiva worden gewaardeerd op nominale waarde, tenzij in de navolgende toelichting anders aangegeven. Waar nodig zijn op de activa voorzieningen in mindering gebracht. Activa worden gewaardeerd op basis van de historische kostprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Ontwikkelings- en onderzoekskosten

Beiden worden verwerkt in de resultatenrekening.

Materiële vaste activa

De activeringsgrens voor materiële vaste activa ligt op € 10.000. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van lineaire

afschrijvingen over de geschatte levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingspercentages zijn:

Terreinen	geen afschrijving
Bedrijfsgebouwen	3%;
Bouwkundige aanpassingen	10%;
Installaties	10%;
Computerapparatuur en software	33%;
Vervoermiddelen	33%;
Overige vaste bedrijfsmiddelen	10-20% per jaar.

Materiële vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de verkoopwaarde op basis van een externe taxatie, worden - indien besloten is tot afstoting - bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopwaarde. Deze externe taxatie wordt bepaald op grond van geregeld uitgevoerde taxaties door deskundigen, eventueel gecorrigeerd met specifieke indexcijfers voor de jaren waarin geen taxatie heeft plaatsgehad.

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de overige opbrengsten. Boekverliezen als gevolg van afwaarderingen van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingskosten.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde dan wel tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten, en afnemers van ATA-carnets hebben geen of nauwelijks incassorisico en zijn buiten de berekening van de voorziening gehouden. Voor vorderingen van de handelsdebiteurengroepen geldt dat zij voor 100% worden voorzien indien ze ouder dan een halfjaar zijn.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Instellingen die een wettelijke taak uitvoeren en hiervoor gelden van het Rijk ontvangen, kunnen schatkistbankieren. De KvK houdt haar tegoeden aan bij het ministerie van Financiën.

Voorzieningen

Algemeen

De voorzieningen hebben betrekking op de op balansdatum bestaande verplichtingen en verliezen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten en op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen, waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten.

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

Voorzieningen SFB en Vertrek 2014-2015

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

De voorzieningen zijn per eind 2015 gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- Salarisdoorbetaling tot het bereiken van de leeftijd van 67 tegen 100%;
- Verwachting dat 50% van deze groep tussen de leeftijd van 67 en 70 jaar de keuze maakt om door te werken;
- Verwachting dat de helft van deze groep op zijn vroegst na 24 maanden zal uitstromen, en daarna steeds de helft van de dan aanwezige groep uitstroomt;
- Dat er sprake zal zijn van een restpercentage onbemiddelbare personen van 20% voor de SFB groep, en van 10% voor de Vertrek 2014-2015 groep.

Voorziening jubileumuitkeringen

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

Seniorenverlof

Eind 2015 zijn er 167 (2014: 162) medewerkers in de reguliere organisatie die gebruik maken van seniorenverlof. De raming van de jaarlijkse financiële last zonder tegenprestatie is circa € 1,3 miljoen (2014: €1,3 miljoen). De KvK heeft hiervoor geen separate voorziening getroffen. Gegeven de uitgangspunten van de andere, hiervoor genoemde personeelsvoorzieningen, is de inschatting van het management dat in totaliteit gezien voldoende dekking aanwezig is voor deze verplichtingen. Dit uitgangspunt wordt jaarlijks geijkt, rekening houdend met ervaringen en afwikkeling van de hiervoor genoemde personeelsvoorzieningen. De jaarlijkse financiële last wordt als periodekosten verantwoord en ook als zodanig in de begroting verwerkt.

Kortlopende schulden

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

3.1.3 Algemene waarderingsgrondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Operationele leasing

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

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de resultatenrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode, ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de resultatenrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten die waarschijnlijk kunnen worden verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de resultatenrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die in het algemeen aan projectactiviteiten worden toegerekend en toegewezen kunnen worden aan het project, en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de

resultatenrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt als correctie in de omzet. De voorziening voor het verlies maakt deel uit van de post onderhanden projecten.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

De KvK heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

Financiële baten en -lasten

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

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die niet behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de resultatenrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen geen disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de resultatenrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn als geen bijzondere waardevermindering voor het actief verantwoord zou zijn.

Belastingen

In 2015 is de Kamer van Koophandel uitgenodigd door de Belastingdienst om een start te maken voor de toepassing van Horizontaal Toezicht. De gezamenlijke doelstelling is om in 2016 een convenant te tekenen waarin nadere afspraken worden gemaakt om te komen tot Horizontaal Toezicht. Onderstaande belastingsoorten maken samen met de loonheffing hiervan onderdeel uit.

Vennootschapsbelasting

De Kamer van Koophandel is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en is tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting. De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling komt te vervallen.

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. De Europese Commissie (EC) neemt het standpunt in dat de huidige wet op de vennootschapsbelasting tot concurrentievervalsing en verboden staatssteun leidde. De EC heeft Nederland gevraagd de wet aan te passen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen. In 2015 is overleg geweest met de Belastingdienst en is onderzoek gedaan naar de KvK-activiteiten die mogelijk onder de Vpb-plicht vallen. Een verslag van dit onderzoek wordt begin 2016 met de Belastingdienst besproken en meegenomen in het kader traject Horizontaal Toezicht.

Omzetbelasting

Thans valt een aantal diensten onder de omzetbelasting. De belangrijkste daarvan zijn de uitgifte van Omzetbelastingnummers in de gemeenschappelijke intake van ondernemers, verhuur van kantoorruimte waarvoor belaste verhuur is geopteerd en het verstrekken van de Legal Entity Identifier (LEI). In principe valt elke niet wettelijke activiteit onder de Omzetbelastingplicht tenzij in de Wet op de Omzetbelasting daarvoor uitzonderingen zijn opgenomen.

Pensioenregeling

Conform de richtlijn RJ 271.3 inzake de pensioenen zijn de premies van pensioenen als last in de resultatenrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De KvK is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

De belangrijkste kenmerken van de ABP pensioenregeling zijn:

- pensioenopbouw onder een middelloonregeling: de hoogte van het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende salaris en de diensttijd van de werknemer;
- opbouw van nabestaandenpensioen voor partner en kinderen onder bepaalde voorwaarden;
- opbouw van arbeidsongeschiktheidspensioen.

Het ABP heeft met ingang van 2015 de pensioenregeling op onderdelen gewijzigd:

- het opbouwpercentage voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen is verlaagd en inkomensafhankelijk geworden;
- de pensioenregeling van ABP sluit nu aan op de AOW-leeftijd;
- de opbouw van het nabestaandenpensioen (dat bij overlijden op/na 67 jaar wordt uitgekeerd) is verhoogd naar 50%;
- het voorwaardelijk pensioen is na 1 mei 2015 verlaagd in lijn met de verlaging van het ouderdomspensioen. Ook is de rekenleeftijd van deze voorwaardelijke rechten nu 67 jaar in plaats van 65 jaar;
- geen pensioenopbouw meer boven bruto € 100.000.

De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. De beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. De beleidsdekkingsgraad en grondslag van het ABP over 2015 zijn vermeld in onderstaand overzicht:

Beleidsdekkingsgraad	:	98,7%
Grondslag	:	actuele marktrente

De beleidsdekkingsgraad bevindt zich onder de vereiste beleidsdekkingsgraad van 128%. Het ABP heeft op 30 juni 2015 een herstelplan ingediend bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB). Hierin is beschreven hoe het ABP de huidige financiële situatie probeert te herstellen in een periode van 10 jaar. Doelstelling is dat de beleidsdekkingsgraad eind 2026 ongeveer 128% zal bedragen. Dit is in lijn met nieuwe regelgeving voor pensioenfondsen. De nodige maatregelen om te komen tot een beleidsdekkingsgraad van 128% zijn beschreven in het herstelplan. Indien het pensioenfonds verwacht dat het niet lukt om binnen 10 jaar de 128% te halen of is de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager dan 104,2%, dan moeten de pensioenen worden verlaagd. Een eventuele verlaging mag over maximaal 10 jaar gespreid worden, zodat de pensioenen niet plotseling fors lager worden.

Groot onderhoud

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

3.2 Toelichting op de balans

1 Materiële vaste activa

in € '000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Instal- laties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2015				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	128.743	12.485	39.363	180.591
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-71.342	-10.921	-35.674	-117.938
Boekwaarden per 1 januari 2015	57.400	1.564	3.689	62.653
Mutaties				
Investeringsen	1.417	0	1.988	3.405
Desinvesteringsen	-88.799	-8.349	-1.703	-98.851
Afschrijvingen	-3.331	-254	-2.045	-5.630
Waardevermindering	-5.535	0	0	-5.535
Afschrijvingen desinvesteringsen	52.244	7.163	1.698	61.105
Saldo mutaties	-44.005	-1.439	-62	-45.506
Stand per 31 december 2015				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	41.360	4.136	39.649	85.145
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-27.965	-4.012	-36.022	-67.998
Boekwaarde per 31 december 2015	13.395	124	3.627	17.147

Investeringsen

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen hoofdzakelijk de verbouwkosten van het in 2015 in Utrecht betrokken pand aan de Sint Jacobsstraat 300 te Utrecht.

De investeringen in overige vaste bedrijfsmiddelen betreffen de aanschaf van inventaris van het pand in Utrecht en investeringen in hardware.

Desinvesteringsen

De desinvestering van bedrijfsgebouwen betreft verkoop en levering van de volgende 7 panden per 14 augustus 2015:

- Koningskade 30 en Nassau Odijskstraat 3 te 's Gravenhage
- Blaak 40 te Rotterdam
- Printerweg 6 en 8 te Amersfoort
- Heliconweg 62 en 62k te Leeuwarden
- Kronenburgsingel 525 te Arnhem
- Watermolenlaan 1 te Woerden

- Ruyterkade 5 te Amsterdam

De gezamenlijke verkoopwaarde van bovenstaande panden bedroeg € 56,9 miljoen. De boekwaarde van de 7 panden ten tijde van verkoop bedroeg € 32,9 miljoen. Derhalve is met de verkoop een boekwinst gerealiseerd van € 24,0 miljoen.

Daarnaast is het pand aan de Kroonstraat 50 te Utrecht verkocht voor € 5,0 miljoen per 8 juni 2015.

De verkochte panden zijn door de KvK teruggehuurd tegen marktconforme huurtarieven. De (langlopende) huurverplichtingen zijn opgenomen onder de Niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Waardevermindering

Het grootste deel van de materiële vaste activa betreft onroerende zaken (zie gebouwen, terreinen en installaties). Per eind 2015 zijn 6 kantoorpanden in eigendom. Op basis van de laatste taxatie uit december 2015 van Jones Lang Lasalle hebben de kantoorpanden een gezamenlijke taxatiewaarde van € 11,8 miljoen. De boekwaarde van de betreffende panden bedroeg eind 2015 € 17,4 miljoen. Ultimo 2015 heeft een afwaardering naar de taxatiewaarde plaatsgevonden van € 5,6 miljoen. Deze afwaardering is opgenomen onder de afschrijvingslasten in de resultatenrekening.

2 Vlottende activa

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Handelsdebiteuren

Openstaande posten	10.565	10.009
Voorziening debiteuren	-1.093	-1.094
	9.472	8.915

De handelsdebiteuren worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten en afnemers van ATA-carnets hebben een beperkt incassorisico en zijn buiten de berekening van de voorziening gehouden.

n € '000

31-12-2015 31-12-2014

Overige vorderingen / overlopende activa

Vooruitbetaalde kosten	2.187	3.008
Nog te factureren opbrengsten	467	57
Subsidies	506	983
Te ontvangen rente	140	283
Overige vorderingen	2.182	2.998
Overlopende activa	177	276
	5.659	7.605

De vooruitbetaalde kosten dalen met € 0,8 miljoen en worden met name verklaard door een daling in de vooruitbetaalde ICT-licentiekosten als gevolg van afloop van licenties en minder gebruik (minder medewerkers).

De overige vorderingen zijn € 0,8 miljoen lager door lagere vorderingen op overheidspartijen uit input/budgetfinanciering en afwikkeling van subsidievorderingen van de oud Syntens organisatie.

In de overige vorderingen is een vordering van eind 2013 opgenomen betreffende een onverschuldigde betaling als gevolg van een bovenmatige ontslagvergoeding aan een oud-KvK- directeur (H. van Velthuizen). De KvK is eind 2014 door de rechter in het ongelijk gesteld en in vervolg hierop heeft de KvK in 2015 hoger beroep aangetekend. De uitspraak in hoger beroep wordt eind maart 2016 verwacht.

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3 Liquide middelen

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Liquide middelen

Banken	17.171	45.898
Deposito's	165.000	95.000
	182.171	140.898

De liquide middelen (incl. deposito's) bedragen ultimo 2015 € 182,2 miljoen. De mutatie liquide middelen wordt veroorzaakt door een positief kasstroom uit operationele activiteiten (€ 1,4 miljoen) en positieve saldi uit investeringsactiviteiten (€ 39,9 miljoen). Zie het kasstroomoverzicht in paragraaf 2.3.

De gemiddelde looptijd van de deposito's met de bijbehorende rentepercentages en over 2015 ontvangen rente zijn opgenomen in onderstaande tabel.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de KvK.

Specificatie deposito's 2015

Looptijd	aflooptdata	Rente %	Hoofdsom in Euro m	Rente in Euro k
1 jaar	2-5-2016	0,17	35	20
1 jaar	29-8-2016	0,16	55	58
10 maanden	3-10-2016	0,01	15	1
11 maanden	2-11-2016	0,03	15	4
1 jaar	2-11-2016	0,05	15	7
			165	100

Alle bovenvermelde deposito's zijn geplaatst bij het Ministerie van Financiën.

4 Eigen vermogen

in € '000

	Algemene reserve	Herwaarderings-reserve	Overige reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2014	13.757	208	39	14.004
Financieringsbijdrage EZ (Syntens)	10.000	0	0	10.000
Herziene stand per 1 januari 2014	23.757	208	39	24.004
Resultaat boekjaar	-63.143	0	0	-63.143
Overige mutaties	97	-96	0	1
Stand per 31 december 2014	-39.289	112	39	-39.138

in € '000

	Algemene reserve	Herwaarderings-reserve	Overige reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2015	-39.289	112	39	-39.138
Resultaat boekjaar	64.168			64.168
Financieringsbijdrage EZ (Syntens)	0			0
Overige mutaties	151	-112	-39	0
Stand per 31 december 2015	25.029	0	0	25.029

Het eigen vermogen bedraagt € 25,0 miljoen per einde 2015 en laat ten opzichte van het vermogen ultimo 2014 een verbetering van € 64,2 miljoen zien als gevolg van het gerealiseerde positieve resultaat in 2015. Het ultimo 2014 aanwezige continuïteitsvraagstuk is hiermee afgewend. Voor toekomstige perioden zijn er de volgende risico's:

- toekomstige reorganisatie (naar verwachting in 2017);
- discussie omtrent open data.

De Herwaarderingsreserve is door de oude KvK Friesland gevormd bij de bouw van het kantoorpand in Leeuwarden. Het pand in Leeuwarden is in 2015 verkocht en de herwaarderingsreserve is in 2015 ten gunste van de Algemene Reserve gebracht.

De in 2014 onder de overige reserves opgenomen bestemmingsreserve betrof een toegezegde bijdrage door de toenmalige KvK Limburg, van € 39.000 in het kader van de Stimuleringsregeling Innoverend Ondernemerschap. Op grond van een bestuursbesluit is deze bestemmingsreserve ten gunste gebracht van de Algemene Reserve.

5 Voorzieningen

In de tijd heeft KvK te maken gehad met:

- vertrek van individuele medewerkers bij oude kamers, opgenomen in de voorziening: 'Transitie oude kamers';
- de afslanking gerelateerd aan de reorganisatie in 2013, opgenomen in de voorzieningen 'Sociaal Flankerend Beleid', 'Vertrekstimulering en salarissuppletie', en 'Reistijdcompensatie';

- de in 2014 aangekondigde afslanking, opgenomen in de voorziening 'Vertrek 2014-2015'.

Eind 2015 zijn er 167 (2014: 162) medewerkers in de reguliere organisatie die gebruik maken van seniorenverlof. De raming van de jaarlijkse financiële last zonder tegenprestatie is circa € 1,3 miljoen (2014: €1,3 miljoen). De KvK heeft hiervoor geen separate voorziening getroffen. Gegeven de uitgangspunten van de andere, hiervoor genoemde personeelsvoorzieningen, is de inschatting van het management dat in totaliteit beziens voldoende dekking aanwezig is voor deze verplichtingen. Dit uitgangspunt wordt jaarlijks geijkt, rekening houdend met ervaringen en afwikkeling van de hiervoor genoemde personeelsvoorzieningen. De jaarlijkse financiële last wordt als periodekosten verantwoord en ook als zodanig in de begroting verwerkt.

Alle personele voorzieningen kennen een langlopend karakter. Daar waar voorzieningen tevens een kortlopend deel kennen, is dit in de toelichting op de betreffende voorziening vermeld.

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Personele voorzieningen

Transitie oude kamers	4.456	5.172
Sociaal Flankerend Beleid	100.860	126.178
Vertrekstimulering en salarissuppletie	14.330	9.740
Reistijdcompensatie	4.249	7.242
Vertrek 2014-2015	33.381	62.041
Jubileumuitkeringen	3.315	2.848
Verplichting ZKV	415	472
WGA	1.636	0
(B)WW	290	0
Stand per 31 december	162.932	213.693

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Voorziening Transitie oude kamers

Stand per 1 januari	5.172	9.025
Dotaties	0	0
Onttrekkingen	-528	-2.643
Vrijval	-188	-1.210
Stand per 31 december	4.456	5.172

De beginstand betreft de 'oude' reorganisatievoorzieningen met verplichtingen aan personeel die hun oorsprong vinden vóór de ontstaansdatum van de nieuwe organisatie per 1 januari 2014. Het betreft rechten op (B)WW-uitkeringen en verplichtingen met betrekking tot vertrekpremies en salarissuppletie.

De onttrekking van € 0,5 miljoen heeft betrekking op de aan uitkeringsinstanties betaalde nota's voor ex-medewerkers met een (aanvullende) uitkering en de rechtstreeks aan (ex-)medewerkers betaalde bedragen. De vrijval van € 0,2 miljoen wordt veroorzaakt door het herijken van bestaande verplichtingen op basis van externe opgaven.

Voorziening Sociaal Flankerend Beleid

Stand per 1 januari	126.178	131.785
Dotaties	5.820	31.058
Onttrekkingen	-14.063	-32.144
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-8.356	0
Vrijval	-8.719	-4.521
Stand per 31 december	100.860	126.178

Bij de start van de nieuwe organisatie op 1 januari 2014 zijn 364 medewerkers boventallig verklaard. Op basis van het vigerende SFB Rijk kan op grond van boventalligheid bij reorganisatie géén ontslag plaatsvinden en worden boventalligen als verplichte Van Werk Naar Werk (VWNW)-kandidaten aangeduid.

De voorziening SFB is gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- salarisdoorbetaling tot het bereiken van de leeftijd van 67 tegen 100%;
- de verwachting dat 50% van deze groep tussen de leeftijd van 67 en 70 jaar de keuze maakt om door te werken;
- verwachting dat de helft van deze groep op zijn vroegst na 24 maanden zal uitstromen, en daarna steeds de helft van de dan aanwezige restgroep uitstroomt;
- dat er sprake zal zijn van een restpercentage onbemiddelbare personen van 20%.

De dotatie van € 5,8 miljoen betreft met name een indexatie-effect, verband houdende met de salarissenverhogingen per 1 september 2015 en per 1 januari 2016.

De onttrekkingen in 2015 van € 14,1 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar doorbetaalde lonen aan de nog aanwezige VWNW-doelgroep. Daarnaast heeft een onttrekking van € 8,4 miljoen plaatsgevonden verband houdende met uitstroom uit de SFB voorziening van 67 medewerkers. Met deze medewerkers is in 2015 een vaststellingsovereenkomst gesloten. De verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten zijn vervolgens opgenomen in de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de ultimo 2013 hiervoor gevormde voorziening SFB en hebben geen invloed op het resultaat 2015.

De vrijval ad € 8,7 miljoen wordt veroorzaakt door twee effecten. Enerzijds een vrijval als gevolg van het aanpassen van het uitgangspunt dat niet 100%, maar 50% van de voorziene groep de keus maakt om door te werken tot hun 70^e levensjaar. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt € 6,8 miljoen. Anderzijds heeft vrijval plaatsgevonden voor € 1,9 miljoen voor het deel dat de voorziene groep medewerkers nog werkzaamheden ten behoeve van de KvK heeft geleverd (interne detachering).

Het aantal boventallige medewerkers bedraagt 178 per 31 december 2015.

De stand per 31 december 2015 bestaat voor € 87,9 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 12,9 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie

Stand per 1 januari	9.740	0
Dotaties	0	9.740
Onttrekkingen	-3.957	0
Instroom vaststellingsovereenkomsten	8.728	0
Vrijval	-181	0
Stand per 31 december	14.330	9.740

De voorziening betreft enerzijds de verplichting per eind 2015 aan (ex-)medewerkers die recht hebben op een premie vertrekstimulering en/of een periodieke salarissuppletie voor het verschil tussen het salaris bij vertrek uit de huidige organisatie en het overeengekomen salaris bij de nieuwe werkgever tot aan de pensioendatum. Bij het vertrek uit de huidige organisatie is op basis van een afgesloten vaststellingsovereenkomst het recht op salarissuppletie voor de eerste 24 maanden veelal ineens uitgekeerd. Nieuwe aanvragen voor salarissuppletie kunnen voor het eerst na 36 maanden opnieuw worden ingediend over het laatst verstreken kalenderjaar. Anderzijds bevat de voorziening een bedrag voor (B)WW-rechten voor medewerkers met een tijdelijk contract dat in het kader van de transitie niet werd verlengd.

De onttrekkingen in 2015 ad € 4,0 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar betaalde suppleties en vertrekpremies aan (ex-)medewerkers. Daarnaast heeft een toevoeging van € 8,7 miljoen plaatsgevonden welke verband houdt met uitstroom uit de SFB voorziening van 69 medewerkers. Het moment van het sluiten van de vaststellingsovereenkomst markeert de overgang van de SFB voorziening naar de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppleties. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de hiervoor gevormde voorzieningen en hebben geen invloed op het resultaat 2015.

De vrijval van € 0,2 miljoen heeft grotendeels betrekking op verschillen in de berekende voorziening en de daadwerkelijke afgerekende verplichtingen.

De stand per 31 december 2015 bestaat voor € 12,1 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 2,2 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000

31-12-2015

31-12-2014

Voorziening Reistijdcompensatie

Stand per 1 januari	7.242	9.800
Dotaties		332
Onttrekkingen	-2.706	-2.890
Vrijval	-287	0
Stand per 31 december	4.249	7.242

De voorziening Reistijdcompensatie betreft de compensatie in tijd of geld voor medewerkers die als gevolg van een gewijzigde standplaats na de transitie een

langere reistijd hebben. De compensatie was in 2014 en 2015 100% en daalt vervolgens jaarlijks met 25%.
In 2015 werd aan medewerkers een compensatiebedrag van € 0,5 miljoen uitbetaald en is de compensatie voor € 2,2 miljoen in tijd opgenomen (onttrekking).

in € '000

	31-12-2015	31-12-2014
Voorziening vertrek 2014-2015		
Stand per 1 januari	62.041	0
Dotaties	1.507	62.041
Onttrekkingen	-1.403	0
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-5.179	0
Vrijval	-23.585	0
Stand per 31 december	33.381	62.041

Eind 2014 is een voorziening gevormd in verband met de versnelling van de digitaliseringsstrategie. De benodigde afslanking in vaste aanstellingen bedraagt ongeveer 165 fte. Voor de te realiseren afslanking zijn specifieke doelgroepen en een omvang per doelgroep gedefinieerd.

In de 1e fase van vrijwillig vertrek, open gesteld van 1 december 2014 tot 1 februari 2015 is door 71 medewerkers (60 fte) gebruik gemaakt van de 'snelle vertrek regeling'. Hierbij heeft de medewerker vrijwillig gekozen voor een beëindigingsdatum op korte termijn met het afzien van rechten op uitkering van (B)WW, waarvoor in de plaats een vertrekpremie (afhankelijk van duur dienstverband) wordt ontvangen.

In de 2^e fase van vrijwillige vertrek zijn 3 regelingen opengesteld, te weten:

1. Vertrek na maximaal 18 maanden
2. Regeling conform ARAR
3. Geen onvrijwillige plaatsing (GOP) bij reorganisatie

Voor de regeling "Vertrek na maximaal 18 maanden" hebben zich 45 medewerkers (41 fte) aangemeld. Ultimo 2015 zijn hiervan nog 33 medewerkers (30 fte) in dienst.

Voor de regeling "ARAR" hebben zich 10 medewerkers (5 fte) aangemeld. Ultimo 2015 zijn hiervan nog 4 medewerkers (2 fte) in dienst.

Voor de regeling "Geen onvrijwillige plaatsing (GOP) bij reorganisatie" hebben zich 65 medewerkers (59 fte) aangemeld. Ultimo 2015 zijn hiervan nog 61 medewerkers (56 fte) in dienst.

De verplichtingen die ultimo 2015 resteren voor de medewerkers die in de 2^e fase gekozen hebben voor de regeling "Vertrek na maximaal 18 maanden" zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

Voor de medewerkers die in de 2^e fase hebben gekozen voor de regelingen ARAR en GOP en ultimo 2015 nog in dienst zijn, zijn de toekomstige afvloeiingsverplichtingen eind 2015 voorzien in de voorziening Vertrek 2014-2015.

De voorziening Vertrek 2014-2015 per eind 2015 is gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- salarisdoorbetaling tot het bereiken van de leeftijd van 67 tegen 100%
- de verwachting dat 50% van deze groep tussen de leeftijd van 67 en 70 jaar de keuze maakt om door te werken;

- verwachting dat de helft van deze groep op zijn vroegst na 24 maanden zal uitstromen, en daarna steeds de helft van de dan aanwezige groep uitstroomt;
- dat er sprake zal zijn van een restpercentage onbemiddelbare personen van 10%.

De verrichte dotatie ad € 1,5 miljoen betreft een indexatie-effect, verband houdende met de salarissenverhogingen per 1 september 2015 en per 1 januari 2016.

De onttrekkingen in 2015 ad € 1,4 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar doorbetaalde lonen voor de vrijwillige VWNW-doelgroep voor het deel van hun dienstverband waarvoor zij zijn vrijgesteld van arbeid om te werken aan hun vertrek. Daarnaast heeft een onttrekking plaatsgevonden van € 5,2 miljoen voor uitstroom uit de voorziening Vertrek 2014-2015. Voor € 4,8 miljoen betreft dit de afvloeiingsverplichting voor de medewerkers die gebruik maken van de regeling "Vertrek na maximaal 18 maanden" waarvan de afvloeiingsverplichting ultimo 2015 een kortlopend karakter heeft en als zodanig onder de kortlopende verplichtingen zijn verantwoord. Voor € 0,4 betreft het verplichtingen van medewerkers die hebben gekozen voor de regeling ARAR/GOP. Deze laatste verplichtingen zijn overgeheveld naar de Voorziening vertrekstimulering en salarissuppletie

De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de voorziening Vertrek 2014-2015 en hebben geen invloed op het resultaat 2015.

De vrijval van € 23,6 miljoen wordt veroorzaakt door 3 effecten:

- een vrijval als gevolg van het aanpassen van het uitgangspunt dat niet 100%, maar 50% van de voorziene groep de keus maakt om door te werken tot hun 70^e levensjaar en het aanpassen van het uitgangspunt van de onbemiddelbare groep (van 20% naar 10%). Het effect van deze schattingswijziging bedraagt € 18,1 miljoen;
- een vrijval als gevolg van uitstroom dan wel het intrekken van de VWNW status. Het effect hiervan bedraagt € 3,8 miljoen;
- een vrijval als gevolg van interne detachering. Een deel van de werknemers die onderdeel uitmaken van de vrijwillige VWNW populatie hebben tot 1 december 2015 op basis van interne detachering een arbeidsprestatie verricht ten behoeve van de Kamer van Koophandel. Voor de geldelijke tegenwaarde van het deel van de interne detachering heeft vrijval plaatsgevonden, gezien het feit dat de gehele populatie voor 100% was voorzien. Het effect hiervan bedraagt € 1,7 miljoen.

De stand per 31 december 2015 bestaat voor € 27,7 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 5,7 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2015	31-12-2014
Voorziening jubileumuitkeringen		
Stand per 1 januari	2.848	2.870
Dotaties	767	284
Onttrekkingen	-300	-306
Vrijval	0	0
Stand per 31 december	3.315	2.848

De voorziening is ter gelijkmatige dekking van de kosten voor jubileumuitkeringen (12,5 jaar, 25 jaar, 40 jaar). Bij de berekening van de benodigde voorziening wordt rekening gehouden met het aantal fte's per organisatieonderdeel, de gemiddelde leeftijd per



categorie, het gemiddeld aantal jaren onafgebroken in dienst, het gemiddeld salaris, de verwachte gemiddelde salarisstijging, en een opslag voor sociale lasten. Eind 2015 is € 0,8 miljoen gedoteerd als saldo van het naderen van de jubileumdatum (€ 0,2 miljoen) en als gevolg van een schattingswijziging waarbij de pensioengerechtigde leeftijd is aangepast naar 67 jaar (€ 0,6 miljoen).

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

**Voorziening verplichting
ziektekostenverzekering**

Stand per 1 januari	472	647
Dotaties	0	0
Onttrekkingen	-24	-58
Vrijval	-33	-117
Stand per 31 december	415	472

De voorziening per ultimo 2015 heeft betrekking op verplichtingen aan inmiddels gepensioneerde medewerkers van 3 oude organisaties ter compensatie voor door hun gemaakte kosten voor verzekering van ziektekosten.

De onttrekking betreft de in 2015 hiervoor uitbetaalde vergoedingen. De vrijval in 2015 wordt veroorzaakt door het afkopen van de verplichtingen aan gepensioneerde medewerkers.

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Voorziening WGA

Stand per 1 januari	0	0
Dotaties	2.011	0
Onttrekkingen	-375	0
Vrijval	0	0
Stand per 31 december	1.636	0

In 2015 is een voorziening gevormd voor WGA verplichtingen voor 12 langdurige zieke medewerkers. De uitkeringsverplichtingen voortkomend uit de wet 'Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten' worden periodiek door de UWV per arbeidsongeschikt geraakte werknemer (beslissing gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na 2 jaar ziekte) in rekening gebracht. De maximale uitkeringsduur voor rekening van de werkgever bedraagt 10 jaar.

in € '000

31-12-2015

31-12-2014

Voorziening (B)WW

Stand per 1 januari	0	0
Dotaties	290	0
Onttrekkingen	0	0
Vrijval	0	0
Stand per 31 december	290	0

De Kamer van Koophandel is verplicht eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet (WW). Op grond van artikel 79 WW verhaalt de UWW de uitkering op de Kamer van Koophandel. Deze bepaling geldt voor alle werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs. In 2015 zijn 3 medewerkers ingestroomd in de WW, waarvoor een voorziening is gevormd.

in € '000

31-12-2015

31-12-2014

Voorziening verlieslatende contracten

Stand per 1 januari	125	2.622
Dotaties	0	0
Onttrekkingen	0	-2.082
Vrijval	-125	-415
Stand per 31 december	0	125

De voorziening verlieslatende contracten heeft betrekking op overeenkomsten van de oude organisaties voor huurlocaties die niet meer (volledig) in gebruik zijn door de KvK. De voorziening ad € 125.000 ultimo 2014 betrof de huurovereenkomst van locatie Apeldoorn. Door het inhuizen van het KvK mobiliteitscentrum in de locatie Apeldoorn is per ultimo 2015 geen sprake meer van een verlieslatend contract en is de hiervoor gevormde voorziening in 2015 vrijgevallen.

6. Kortlopende schulden

in € '000

31-12-2015

31-12-2014

Kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.160	3.575
Schulden terzake van pensioenen	1.363	1.806
Crediteuren	3.875	2.312
Verplichting vrijwillig vertrek	4.053	7.449
Reservering vakantietoelage	3.766	4.088
Reservering vakantiedagen	2.516	2.815
Stand per 31 december	18.733	22.045

Het bedrag van belastingen en premies sociale verzekeringen betreft met name de nog te betalen loonheffingen.

De kortlopende schulden dalen met € 3,3 miljoen en wordt met name veroorzaakt door het afwikkelen van verplichtingen uit hoofde van vaststellingsovereenkomsten in verband met 'snel vertrek' van € 3,4 miljoen. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

in € '000

31-12-2015 31-12-2014

Overlopende passiva

Overlopende passiva	2.304	2.379
Nog te betalen kosten	4.236	7.235
Vooruitontvangen Rijksbijdrage	0	12.223
Overige vooruitontvangen bedragen	1.216	1.509
Stand per 31 december	7.755	23.346

De totale overlopende passiva dalen met € 15,6 miljoen en dit wordt voor € 12,2 miljoen veroorzaakt doordat eind 2015 nog geen voorschot is ontvangen op de rijksbijdrage voor 2016.

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Mogelijke schadeclaims

Eind 2015 is de KvK partij in de volgende juridische zaken:

- Een softwareleverancier heeft in 2009 een rechtszaak tegen KvK NL aangespannen in verband met de levering van het ondernemersplan. In deze zaak is op 24 januari 2014 een cassatie-uitspraak gedaan ten nadele van de KvK. Er wordt door de softwareleverancier een schadelastprocedure voorbereid.
- Met 10 medewerkers is de KvK verwickeld in een juridisch geschil. Deze geschillen zijn arbeidsrechtelijk van aard.

Langlopende contracten

in € '000

	1 jaar	2 - 5 jaar	5 jaar en langer	Totaal
Contracten in € '000				
ICT contracten	2.440	2.128	0	4.568
Kantoorkosten	1.129	208	0	1.337
Huur Kantoorruimte	7.373	27.848	27.131	62.352
Erfpacht	78	334	2.506	2.918
Leasecontracten Auto	163	25	0	188
Totaal	11.183	30.543	29.637	71.363

De erfpacht heeft betrekking op de "Kennispoort" in Eindhoven en heeft een looptijd tot 2041.

De huurverplichting betreft 14 huurlocaties van de KvK in Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Den Bosch, Den Haag, Groningen, Leeuwarden, Meppel, Rotterdam, Utrecht, Woerden en Zwolle. De huurovereenkomsten voor de locaties in Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Rotterdam en Woerden hebben de langste looptijd (10 jaar) en lopen tot 31 augustus 2025.

3.3 Toelichting op de resultatenrekening

in € '000

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage			
Registratietaak	53.852	54.330	59.043
Digitaal ondernemersplein	4.985	5.034	3.275
Regionale Ondernemerspleinen	1.700	1.717	751
Voorlichtingstaak	23.075	23.343	32.136
Innovatiestimuleringstaak	20.736	20.909	27.167
Regiostimuleringstaak	10.474	10.576	12.491
	114.822	115.909	134.863

De opbrengsten uit Rijksbijdrage zijn conform de afgegeven beschikking door het ministerie van EZ op 22 december 2015. De Rijksbijdrage is verstrekt zodat KvK invulling kan geven aan haar wettelijke taken. De in de Wet KvK gedefinieerde wettelijke taken van de KvK zijn conform het Europees recht gekwalificeerd als:

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

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

in € '000

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten			
HR Informatieproducten	46.582	50.388	46.219
Exportdocumenten	9.353	11.233	9.942
Inschrijfvergoeding	11.500	12.112	9.955
Overige opbrengsten	17.947	42.577	17.472
	85.382	116.310	83.588

HR informatieproducten

De stijging van de opbrengsten voor HR informatieproducten (m.n. uittrekselverstrekingen) wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere afnames van grote klanten. De hogere afname is gerelateerd aan wettelijke rechtmatigheidseisen vanuit de financiële dienstverlening. Tevens hebben wij enkele eenmalige grotere orders ontvangen.

Exportdocumenten

De opbrengsten vanuit de exportdocumenten vallen € 1,9 miljoen hoger uit dan begroot. In de begroting is rekening gehouden met een daling van het aantal exportdocumenten in lijn met de economische verwachtingen. Het aantal uitgegeven exportdocumenten heeft een stijging laten zien ten opzichte van onze begroting. Deze stijging volgt niet de trend van de export zoals weergegeven door publieke organisaties zoals het CBS.

Inschrijfvergoeding

In 2014 is de facturatie van de inschrijving vergoeding eind februari gestart.. In 2015 is het volledige jaareffect begroot. De stijging van de inschrijfvergoeding ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door een hoger aantal inschrijvingen. Het tarief voor een inschrijving is het afgelopen jaar niet gewijzigd.

Overige opbrengsten

De hogere overige opbrengsten dan begroot worden met name veroorzaakt door de hieronder opgenomen boekwinst (€ 22,8 miljoen) die gerealiseerd is met de verkoop van 7 panden. Daarnaast zijn diverse niet begrote projecten aan ons toegewezen. Deze projecten worden afhankelijk van de opdrachtgever gesponsord of gesubsidieerd (effect € 0,8 miljoen). De bijdragen voor het product LEI worden verantwoord onder de overige opbrengsten en zijn hoger dan begroot (effect € 0,8 miljoen).

Specificatie bedrijfslasten

in € '000

C1. Lonen en salarissen regulier

	Begroting Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2014
Bruto salarissen	78.896	70.807	75.260
Vakantietoeslag	0	5.067	5.481
Mutatie voorzieningen	0	-2.047	-3.292
Ontvangen vergoedingen	0	0	-18
	78.896	73.827	77.431

De totale lonen en salarissen voor de reguliere organisatie vallen € 5,1 miljoen lager uit dan begroot. Dit is met name het gevolg van het naar voren halen van de reorganisatie. Deze in 2014 reeds aangekondigde reorganisatie zal uiteindelijk leiden tot een uitstroom van bijna 200fte. Hiervan is in 2015 71 fte vertrokken via vrijwillig vertrek, 63 fte heeft zich aangemeld als VWNW kandidaat en 34 fte is afgebouwd middels natuurlijk verloop, afbouw van flexibele schil en intrekken van vacatures. De VWNW kandidaten waren voor een deel nog werkzaam voor de KvK organisatie. Het deel van hun dienstverband waarvoor zij werken aan hun vrijwillig vertrek veroorzaakt de daling van de lonen en salarissen.

De mutatie voorzieningen betreft een onttrekking van € 2,0 miljoen voor de niet-financieel gecompenseerde vrije tijd vanuit de voorziening Reistijdcompensatie.

Formatieoverzicht gemiddeld FTE

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
Fulltime-equivalent (FTE) vast	1.388	1.310	1.384
Fulltime-equivalent (FTE) inhuur	186	196	209
	1.574	1.506	1.593

De totale formatie valt 68 FTE lager uit dan voorzien in de begroting. De gemiddelde vaste formatie (waarbij de inzet van VWNW kandidaten is inbegrepen) is 78 FTE lager dan begroot. Hier is sprake van een overlapping met het hogere aantal FTE voor inhuur (10 FTE) doordat een aantal vacatures in 2015 opgevuld zijn met inhuur in plaats van vast personeel.

Er zijn geen personen werkzaam buiten Nederland.

in € '000

C 2. Lonen en salarissen transitie

	Begroting Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2014
Bruto salarissen	0	338	1.091
Vakantietoeslag	0	25	-305
Ontvangen vergoedingen	0	0	-384
	0	363	402

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

WNT-verantwoording 2015 KvK

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op KvK van toepassing zijnde regelgeving: het algemene WNT-maximum.

Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor KvK is € 178.000 (2014: € 230.474). Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1.0 fte.

Bezoldiging topfunctionarissen

bedragen x € 1	C.J.G. Zuiderwijk- Voorzitter RvB	H.E. van Baasbank Lid RvB	L.C. van de Kieft CFO RvB	R.A.A.M. Coolen Lid RvB
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	15/5 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Ja	Ja	Nee	Ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?			Ja	
Individueel WNT-maximum	178.000	178.000	89.000	112.652
Bezoldiging				
Beloning	196.926	197.177	88.140	90.500
Belastbare onkostenvergoedingen	6.458	6.458	0	4.062
Beloningen betaalbaar op termijn	16.951	16.974	0	9.991
Subtotaal	220.335	220.609	88.140	104.553
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	220.335	220.609	88.140	104.553
Motivering indien overschrijding: zie	1)	1)		

bedragen x € 1	C.J.G. Zuiderwijk-	H.E. van Baasbank	L.C. van de Kieft	R.A.A.M. Coolen
Gegevens 2014				
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging 2014				
Beloning	185.510	186.805	184.486	
Belastbare onkostenvergoedingen	6.400	6.400	6.400	
Beloningen betaalbaar op termijn	30.613	32.967	28.962	0
Totaal bezoldiging 2014	222.522	226.172	219.848	
Individueel WNT-maximum 2014	230.474	230.474	230.474	

Bezoldiging (gewezen)topfunctionarissen

bedragen x € 1										
Functie(s)	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat	VWWN-kandidaat
Duur dienstverband in 2015										
Omvang dienstverband (in fte)										
Gewezen topfunctionaris?										
Echte of fictieve dienstbetrekking?										
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?										
Individueel WNT-maximum 2015										
Bezoldiging										
Beloning										
Belastbare onkostenvergoedingen										
Beloningen betaalbaar op termijn										
Subtotaal										
-/- Onverschuldigd betaald bedrag										
Totaal bezoldiging										
Motivering indien overschrijding: zie										
Gegevens 2014										
Duur dienstverband in 2014										
Omvang dienstverband 2014 (in fte)										
Bezoldiging 2014										
Beloning										
Belastbare onkostenvergoedingen										
Beloningen betaalbaar op termijn										
Totaal bezoldiging 2014										
Individueel WNT-maximum 2014 ²										

¹) Arbeidsvoorwaarden op grond van oude rechten die voor de WOPT en WNT norm zijn overeengekomen. Er is sprake van overgangsrecht

²

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er 2 overige functionarissen die in 2015 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Tevens zijn er in 2015 ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

bedragen x € 1	
Functie(s) gedurende dienstverband	CFO RvB
Omvang dienstverband (in fte)	
Echte of fictieve dienstbetrekking?	
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering	
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	
Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
Waarvan betaald in 2015	
Motivering indien overschrijding: zie	

Ontslaguitkering niet-topfunctionarissen

bedragen x € 1	Adviseur OO	Adviseur OO	Adviseur OO	Medewerker Handelsregister	Adviseur OO	Medewerker Handelsregister
Duur dienstverband in 2015	1/1 – 31/3	1/1 – 28/2	1/1 – 31/3	1/1 – 28/2	1/1 – 31/3	1/1 – 30/4
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Uitkeringen in 2015 wegens beëindiging dienstverband						
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	225.000	265.191	194.040	209.583	243.546	225.000
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering 2015	178.000	178.000	178.000	178.000	178.000	178.000
Voorgaande functie						
Gegevens 2014	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt

bedragen x € 1	Medewerker Handelsregister	Senior Adviseur OO	Medewerker Handelsregister	Adviseur OO	Adviseur OO	Medewerker Secretariaat
Duur dienstverband in 2015	1/1 – 28/2	1/1 – 30/4	1/1 – 28/2	1/1 – 31/3	1/1 – 28/2	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,95	0,7
Uitkeringen in 2015 wegens beëindiging dienstverband						
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	223.523	274.365	225.000	203.796	225.000	185.583
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering 2015	178.000	178.000	178.000	178.000	168.632	124.600
Gegevens 2014	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt

bedragen x € 1	Project assistent	Medewerker Handelsregister	Medewerker Handelsregister	Medewerker Export documenten
Duur dienstverband in 2015	1/1 – 31/7	1/1 – 28/2	1/1 – 28/2	1/1 – 28/2
Omvang dienstverband (in fte)	0,9	0,4	0,5	0,5
Uitkeringen in 2015 wegens beëindiging dienstverband				
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	175.000	76.821	102.600	117.151
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering 2015	160.200	71.200	89.000	89.000
Gegevens 2014	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

bedragen x € 1	Manager Bestuurszaken	VWWN kandidaat kandidaat kandidaat
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Ja	Ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Ja	Ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Individueel WNT-maximum 2015	178.000	178.000
Bezoldiging		
Beloning	175.957	164.935
Belastbare onkosten-vergoedingen	1.497	1.497
Beloningen betaalbaar op termijn	16.688	16.400
Subtotaal	194.143	182.832
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	194.143	182.832
Motivering indien overschrijding: zie	1)	2)
Gegevens 2014		
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging 2014		
Beloning	164.559	163.949
Belastbare onkosten-vergoedingen	1.497	2.087
Beloningen betaalbaar op termijn	25.380	27.711
Totaal bezoldiging 2014	191.436	193.747
Individueel WNT-maximum 2014	230.474	230.474

- 1) Incidentele overschrijding vanwege uitbetaling van oude verlofrechten
- 2) Gegarandeerde arbeidsvoorwaardelijke rechten.

in € '000

D1. Sociale lasten en overige personeelskosten regulier

	Begroting Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2015	Werkelijk Regulier 2014
Sociale lasten	21.197	8.831	9.311
Pensioenen	0	10.209	12.699
Mutatie overige voorzieningen	0	725	-464
Overige personeelskosten	11.616	10.791	10.658
	32.813	30.556	32.205

De sociale lasten en overige personeelslasten zijn €1,7 lager dan begroot hetgeen verband houdt met lagere sociale lasten en pensioenen (€ 2,1 miljoen) als gevolg van premieverlaging enerzijds en een lager gemiddelde bezetting anderzijds.

De mutatie voorzieningen betreft de dotaties aan de voorziening jubileumuitkeringen als gevolg van het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd, de dotatie aan de voorziening (B)WW en een verhoging voor de reservering voor verlofrechten/vakantiedagen.

in € '000

D2. Sociale lasten en overige personeelskosten transitie

	Begroting Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2015	Werkelijk Transitie 2014
Sociale lasten	0	810	1.709
Pensioenen	0	825	2.800
Mutatie personele voorzieningen transitie	35.248	-23.623	91.200
Mutatie kortlopende voorziening transitie	0	-438	0
Overige personeelskosten	705	1.023	967
	35.953	-21.403	96.676

In de begroting 2015 is rekening gehouden met € 35,2 miljoen transitielasten die waren bestemd om in 2015 een voorziening te vormen voor de geplande krimp-operatie. Deze voorziening (Vertrek 2014-2015) is echter reeds eind 2014 gevormd.

De transitiekosten worden positief beïnvloed door de mutaties in de personele voorzieningen (€ 22,4 miljoen) en wordt met name veroorzaakt door een gerealiseerde vrijval als gevolg van een wijziging in gehanteerde uitgangspunten van de voorziening Sociaal Flankerend Beleid en de voorziening Vertrek 2014-2015.

in € '000

E. Kosten uitbesteed werk

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
Uitbesteed werk	37.489	37.853	35.254
	37.489	37.853	35.254

De kosten uitbesteed werk zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot en betreft met name extra externe ICT inhuur voor afronding van projecten.

in € '000

F. Afschrijving op materiële vaste activa

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	5.796	3.331	5.111
Installaties	0	254	376
Overige vaste bedrijfsmiddelen	2.359	2.045	2.139
Waardevermindering activa	0	5.535	0
	8.155	11.165	7.626

De lagere afschrijvingen voor bedrijfsgebouwen en terreinen wordt veroorzaakt door de verkoop van 7 panden op 14 augustus 2015.

De waardevermindering activa is verantwoord naar aanleiding van een in december 2015 uitgevoerde taxatie van de resterende panden in eigendom door Jones Lang Lasalle. De kantoorpanden hebben een gezamenlijke taxatiewaarde van € 11,8 miljoen. De boekwaarde van de betreffende panden bedroeg eind 2015 € 17,4 miljoen. Ultimo 2015 heeft een afwaardering naar de taxatiewaarde plaatsgevonden van € 5,6 miljoen. Deze afwaardering is opgenomen onder de afschrijvingslasten in de resultatenrekening.

in € '000

G. Overige bedrijfskosten

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
Huisvesting	11.968	9.742	8.425
Automatisering	12.725	9.987	10.218
Kantoorkosten	7.071	5.715	7.041
PR & Publiciteit	2.890	3.934	1.761
Marketingkosten	7.972	4.241	3.617
Subsidies en bijdragen	260	637	640
Diversen	8.168	1.911	760
	51.054	36.166	32.462

Bij het opstellen van de begroting 2015 (september 2014) was grote onzekerheid over de hoogte van de jaarlijkse overige bedrijfskosten. Daarbij is gekozen om geen rekening te houden met mogelijke besparingen door de nieuwe KvK organisatie. De hoofdrede voor de lagere overige bedrijfskosten (€ 14,9 miljoen) betreft dus het stringent uitgevoerde kostenbeleid dat reeds in 2014 is ingezet.

De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- de huisvestingslasten zijn lager vanwege een uitgestelde start van het opschonen van fysieke archieven. Door de verkoop van verschillende panden heeft de begrote dotatie voor de voorziening groot onderhoud niet plaatsgevonden. Bijkomende effecten van de verkoop van de panden zijn de gestegen huurlasten;
- de lagere automatiseringskosten zijn voornamelijk gerelateerd aan betere condities omtrent licentie, onderhoud en telefoniekosten (partieel ook in de kantoorkosten);

- de daling van de kantoorkosten (€ 1,4 miljoen) is met name een gevolg van verdergaande digitalisering waardoor de kosten voor papier, drukwerk en mailingen zijn afgenomen (€ 0,6 miljoen);
- de afwijkingen van de PR & Publiciteit en de marketingkosten zijn voornamelijk lagere kosten voor events en een minder aantal campagnes. In de begroting was rekening gehouden dat verschillende digitaliseringslagen middels diverse campagnes verspreid zouden worden. In de realisatie zijn deze campagnes kleiner van opzet geweest of uitgesteld. Hierdoor zijn tevens diverse kantoorkosten lager ten opzichte van de begroting (bijvoorbeeld mailing, drukwerk en papierkosten);
- de lagere diverse kosten (€ 6,3 miljoen) worden veroorzaakt door minder advieskosten dan hetgeen was voorzien in de begroting.

in € '000

	PwC Accountants N.V.	Overige accountants	Totaal 2015
Specificatie accountantskosten			
Onderzoek van de jaarrekening	151	0	151
Andere controleopdrachten	41	160	201
	192	160	352

De kosten van andere controleopdrachten betreffen met name de kosten voor controle van subsidieprojecten.

in € '000

	Begroting 2015	Werkelijk 2015	Werkelijk 2014
H Financieel resultaat			
Financiële baten	768	511	403
Financiële lasten	-197	-35	60
	571	476	463

Verbonden partijen

Naam	Persoon	Functie
		Voorzitter

4 De bedrijfsvoeringsparagraaf over 2015

Algemeen

De KvK verantwoordt zich in deze bedrijfsvoeringsparagraaf over het financieel beheer, de rechtmatigheid en overige aspecten van de bedrijfsvoering. In deze bedrijfsvoeringsparagraaf zijn bekende afwijkingen die boven de rapportagetoleranties uitkomen verantwoord.

Financieel beheer

De KvK werkt met een gestructureerde P&C cyclus. In de P&C-cyclus wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie. De scope van dit proces is de totale P&C cyclus, waarmee de (kwaliteit van) de bedrijfsvoering wordt geborgd en de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cirkel wordt gesloten. In het proces is ook de relatie met de toezichthouder en opdrachtgever, het Ministerie van Economische Zaken (EZ), opgenomen, van kaderstelling tot en met verantwoording.

Het proces bestaat uit 4 fases waartoe een aantal sub processen behoren:

Fase1: Meerjarenplan en -raming

Fase2: Jaarplan en Begroting

Fase3: Maand- en kwartaalrapportages

Fase4: Verantwoording (jaarrekening en jaarverslag)

Fase 1 en 2: Vraagsturing en planning

De KvK stelt ieder jaar een jaarplan op. Hierin wordt de missie, visie en strategie doorvertaald naar de belangrijkste organisatiedoelstellingen. Het jaarplan bevat een activiteitenplan en begroting voor het komende jaar alsmede een meerjarenplan voor een periode van vier jaar. De Centrale Raad en de vijf regionale Raden zijn intensief betrokken in de planvorming. Zij adviseren de Raad van Bestuur over activiteiten voor de verschillende doelgroepen ondernemers. Het Ministerie van Economische Zaken keurt het jaarplan goed.

Fase 3 en 4: Rapportage en verantwoording

Sinds de start van de nieuwe organisatie wordt op maandbasis gerapporteerd aan management RvB. Op kwartaalbasis wordt gerapporteerd aan de toezichthouder (Ministerie van Economische Zaken). De rapportages zijn de basis voor uitvoering van vastgestelde plannen conform planning en begroting en voor het bepalen van maatregelen bij afwijkingen van de realisatie ten opzichte van het vastgestelde jaar- en activiteitenplan.

De KvK heeft periodiek en gestructureerd overleg met het Ministerie van Economische Zaken. Dit overleg heeft betrekking op het gevoerde en te voeren beleid en op de analyse en monitoring van de bedrijfsvoering van de KvK.

De financiële administratie van de KvK bestond voor 1 januari 2014 nog uit de diverse financiële-, HRM- en salarisadministraties van de 14 voormalige organisaties. In de loop van 2014 zijn de eerste stappen gezet op weg naar harmonisatie en in control komen van de financieel administratieve processen. In 2015 hebben de inspanningen op dit gebied geleid tot een situatie waarin de basis op orde is en zijn er reeds goede stappen gezet om financieel in control te komen. Daarnaast heeft de doorontwikkeling naar business control een aanvang gemaakt.

Rechtmatigheid

Algemeen

De bedrijfsvoeringsparagraaf gaat in op de rechtmatigheid zoals genoemd in paragraaf 2.5 van het accountantsprotocol. Het gaat hierbij om de totstandkoming van de baten,

lasten en balansmutaties in overeenstemming met de begroting en de regelingen zoals opgenomen in het kader rechtmatigheid.

Inkopen/aanbestedingen

Als gevolg van de fusie van 14 organisaties en de daarmee gepaard gaande schaa sprong heeft de KvK de afgelopen twee jaar een groot aantal diensten opnieuw moeten aanbesteden. Het aantal aan te besteden diensten is echter van een dermate omvang dat wij er in 2015 niet in zijn geslaagd om voor alle diensten te voldoen aan de geldende aanbestedingsregels en de daarmee samenhangende rechtmatigheidseisen. In de praktijk betekende dit dat lopende contracten ten onrechte zijn verlengd en dat bij nieuwe contracten de aanbestedingsregels niet goed zijn toegepast. De totale contractwaarde van deze aanbestedingen bedraagt € 37,9 miljoen, waarvan circa twee derde is gerelateerd aan contracten die zijn afgesloten voorafgaand aan de fusie. Deskundigen informeren ons dat het oplossen van deze problematiek bij vergelijkbare organisaties minimaal drie jaar in beslag neemt. Wij leveren een maximale inspanning om alle diensten op de juiste wijze aan te besteden. Wij richten ons er op dat wij in de loop van 2017 volledig zullen voldoen aan de geldende aanbestedingsregels (Aanbestedingswet 2012). Daartoe hebben wij de volgende maatregelen getroffen:

- Training van alle direct en indirect met inkoop belaste medewerkers (170 in totaal) gericht op het vergroten, borgen en onderhouden van aanbestedingskennis in de organisatie
- Inrichting van een professionele helpdesk voor aanbestedingen
- Kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de afdeling inkoop (versterking met drie inkopers en twee recruiters)
- Inrichting van een escalatieprocedure
- Afweging door de Raad van Bestuur van alle operationele gevolgen van de toepassing van aanbestedingsregels.

Overige aspecten van de bedrijfsvoering

De KvK heeft in het kader van haar meerjaren financieel beleid – mede vanuit het gegeven dat zij voor een groot deel zelf de transitiekosten van boventalligheid van medewerkers onder ambtenarenrecht moet financieren – in 2013 met het Ministerie van EZ afgesproken dat het uit oogpunt van financierbaarheid verstandig is om de eigendomspanden te verkopen en (kleiner) terug te huren. In 2015 heeft KvK acht panden verkocht: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Leeuwarden, Arnhem, Amersfoort, Utrecht en Woerden. Zes ervan worden nu (deels) gehuurd van de nieuwe eigenaren. Alleen in Den Haag en Utrecht is een andere huurlocatie betrokken. De verkoop van panden heeft tot een boekwinst geleid van € 22,8 miljoen. De KvK heeft eind 2015 nog zes panden in eigendom.

Ondertekening Jaarrekening 2015

Aldus vastgesteld op 21 maart 2016.

Claudia Zuiderwijk, voorzitter Raad van Bestuur

Hankie van Baasbank, lid Raad van Bestuur

Rob Coolen, lid Raad van Bestuur

Henk ten Cate, lid Raad van Bestuur

5 Overige gegevens

5.1 Gebeurtenissen na balansdatum.

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2015.

5.2 Voorstel bestemming resultaat

Voorgesteld wordt om het positieve resultaat over het boekjaar 2015 ad € 64,2 miljoen ten gunste te brengen van de Algemene Reserve.

5.3 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant









6 Bijlage bij de jaarrekening 2015

6.1 Kosten en Opbrengsten naar wettelijke taken

Bedragen: EUR'm	KCC	OO	DOP	RvB & Staf	Totaal regulier	Transitie	Totaal
Rijksbijdragen	0,0	0,0	0,0	115,9	115,9	0,0	115,9
Productopbrengsten	81,3	8,4	0,1	25,0	114,8	1,5	116,3
Bedrijfsopbrengsten	81,3	8,4	0,1	140,9	230,7	1,5	232,2
Lonen en salarissen	34,4	22,2	0,3	16,9	73,8	0,4	74,2
Soc.lasten & ov. pers.kost	10,8	6,9	0,1	12,7	30,6	-21,4	9,2
Kosten uitbesteed werk	5,4	2,5	0,8	26,7	35,4	2,4	37,9
Afschr. vaste activa	0,0	0,0	0,0	11,2	11,2	0,0	11,2
Overige bedrijfskosten	3,3	1,5	0,6	30,8	36,1	0,1	36,2
Interne doorb. kosten	8,1	0,0	1,9	-10,1	0,0	0,0	0,0
Bedrijfslasten	62,0	33,1	3,8	88,2	187,1	-18,5	168,5
Bedrijfsresultaat	19,3	-24,7	-3,7	52,8	43,7	20,0	63,7
Financieel & bgwn resultaat	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5
Netto resultaat	19,3	-24,7	-3,7	53,2	44,1	20,0	64,2

Directe kostentoerekening

Bedragen: EUR'm	KCC	OO	DOP	RvB & Staf	Totaal regulier	Transitie	Totaal
1. Registratie	50,8	0,0	0,0	18,3	69,1	0,0	69,1
2. informeren	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Voorlichting	6,2	10,9	0,0	6,5	23,5	0,0	23,5
3. Innovatiestimul.	0,0	14,6	0,0	2,3	16,9	0,0	16,9
4. Regiostimulering	0,0	7,3	0,0	1,2	8,5	0,0	8,5
5. DOP	0,0	0,0	3,8	0,4	4,2	0,0	4,2
6. FOP	0,0	0,4	0,0	0,1	0,5	0,0	0,5
7. Wet. bevoegdh.	5,0	0,0	0,0	1,8	6,7	0,0	6,7
8. Transitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-18,5	-18,5
9. Overhead	0,0	0,0	0,0	57,6	57,6	0,0	57,6
Bedrijfslasten	62,0	33,1	3,8	88,2	187,1	-18,5	168,5

Indirecte kostentoerekening per taak

Bedragen: EUR'm	% FTE	Overig Staf
1. Registratie	58%	33,2
2. informeren	0%	0,0
2. Voorlichting	18%	10,4
3. Innovatiestimul.	12%	6,9
4. Regiostimulering	5%	3,1
5. DOP	1%	0,7
6. FOP	0%	0,2
7. Wet. bevoegdh.	6%	3,2
8. Transitie	0%	0,0
9. Overhead	100%	57,6

Resultatenrekening per taak 2015

Bedragen: EUR'm	Directe kosten	Indir. kosten	Totale kosten	Prod. Opbr.	Fin. Res.	Rijks *) bijdr.	Netto res.
1. Registratie	69,1	33,2	102,3	74,7	0,3	36,0	8,8
2. Voorlichting	23,5	10,4	33,9	0,5	0,1	41,6	8,3
3. Innovatiestimul.	16,9	6,9	23,8	0,0	0,1	20,9	-2,8
4. Regiostimulering	8,5	3,1	11,6	7,6	0,0	10,6	6,6
5. DOP	4,2	0,7	4,9	0,1	0,0	5,0	0,2
6. FOP	0,5	0,2	0,7	0,0	0,0	1,7	1,1
7. Wet. bevoegdh.	6,7	3,2	10,0	13,4	0,0	0,0	3,5
							0,0
8. Boekwinst en afwaardering panden				18,5			18,5
Totaal regulier	129,4	57,6	187,1	114,8	0,5	115,9	44,1
8. Transitie	-18,5	0,0	-18,5	1,5	0,0	0,0	20,0
Totaal	110,9	57,6	168,5	116,3	0,5	115,9	64,2

*) rijksbijdrage voor wettelijke taak informeren (kvK-begroting 2015 blz 88) toegewezen aan voorlichtingstaak



Kamer van Koophandel
T.a.v. de raad van bestuur
Sint Jacobsstraat 300
3511 BT Utrecht

10 maart 2017

Referentie: AK/AEG/e0396565

***Betreft: Accountantsverslag met betrekking tot de controle van de
jaarrekening 2016***

Geachte raad van bestuur,

Hierbij ontvangt u onze accountantsverslag met betrekking tot de controle van de jaarrekening 2016. Onze bevindingen zijn op 6 maart 2017 met de Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel. De resultaten van deze bespreking hebben we in dit document verwerkt. Mocht u nog vragen hebben, aarzelt u dan niet om contact met ons op te nemen.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Paterswoldseweg 806, 9728 BM Groningen, Postbus 8060,
9702 KB Groningen
T: 088 792 00 50, F: 088 792 94 24, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Kamer van Koophandel
T.a.v. Raad van Bestuur
St.-Jacobsstraat 300
3511 BT UTRECHT

10 maart 2017

Referentie: AK/e0397725/JL/gs

Betreft: jaarrekening en controleverklaring 2016

Geachte raad van bestuur,

Hierbij ontvangt u een gestempeld exemplaar van de jaarrekening 2016 en onze getekende controleverklaring d.d. 10 maart 2017. Tevens zenden wij u twee afschriften van bovengenoemde controleverklaring.

De controleverklaring, die is voorzien van een originele handtekening, dient te worden opgenomen in de 'Overige gegevens' bij de originele, door de directie ondertekende, jaarrekening. Dit origineel is ten behoeve van uw eigen archief. Een afschrift van de controleverklaring is voorzien van de naam van de externe accountant, echter zonder persoonlijke handtekening. Wij bevestigen u akkoord te gaan met het opnemen van een afschrift in de 'Overige gegevens' opgenomen bij een kopie van de jaarrekening 2016, die identiek is aan het bijgevoegde gestempelde exemplaar.

Ondertekening en vaststelling van de jaarrekening

Eén exemplaar van de jaarrekening dient te worden ondertekend door de raad van bestuur voordat de jaarrekening (met daaraan toegevoegd het bestuursverslag en de 'Overige gegevens') wordt aangeboden aan de Minister van Economische Zaken. Graag verzoeken wij u om een kopie van het ondertekende exemplaar van de jaarrekening aan ons toe te sturen voor ons dossier.

Toestemming openbaarmaking controleverklaring en daaraan verbonden voorwaarden

Wij bevestigen u ermee akkoord te gaan om een afschrift van onze controleverklaring openbaar te maken tezamen met de volledige jaarrekening.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Paterswoldseweg 806, 9728 BM Groningen, Postbus 8060, 9702 KB Groningen

T: 088 792 00 50, F: 088 792 94 24, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Indien u de jaarrekening en een afschrift van de verklaring opneemt op het internet, dient u te waarborgen dat deze goed zijn afgescheiden van andere informatie op de internetsite. Afscheiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de jaarrekening in niet-bewerkbare vorm als een afzonderlijk bestand op te nemen of door een waarschuwing op te nemen indien de lezer de jaarrekening verlaat ('U verlaat de beveiligde, door de accountant gecontroleerde jaarrekening').

Tot het geven van een nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.





Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van de Kamer van Koophandel

Verklaring over de jaarrekening 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Kamer van Koophandel op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Tevens geeft de jaarrekening een juiste en volledige weergave van de financiële rechtmatigheid in 2016.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening 2016 van Kamer van Koophandel te Utrecht ('de KvK') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2016;
- de resultatenrekening over 2016;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen; en
- de bedrijfsvoeringsparagraaf.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT vallen en het Accountantsprotocol KvK van 21 maart 2016. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Onafhankelijkheid

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

Ref.: e0397725

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Paterswoldseweg 806, 9728 BM Groningen, Postbus 8060, 9702 KB Groningen

T: 088 792 00 50, F: 088 792 94 24, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Benadrukking van de financiële rechtmatigheid in de bedrijfsvoeringsparagraaf

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel Rechtmatigheid in de bedrijfsvoeringsparagraaf op pagina 36 van de jaarrekening, waarin beschreven is dat de KvK er in 2016 niet in is geslaagd om voor alle diensten te voldoen aan de geldende aanbestedingsregels en de daarmee samenhangende rechtmatigheidseisen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen bij de jaarrekening 2016: kosten en opbrengsten naar wettelijke taken en resultatenrekening per taak.

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

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

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

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT alsmede voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;

- het afleggen van verantwoording aan de Minister van Economische Zaken over financiële rechtmatigheid en het juist en volledig weergeven van de rechtmatige totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties in de bedrijfsvoeringparagraaf. Financiële rechtmatigheid houdt in dat deze posten tot stand dienen te komen in overeenstemming met de in de wet- en regelgeving opgenomen bepalingen; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de bedrijfsvoeringsparagraaf mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Groningen, 10 maart 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van Kamer van Koophandel

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het controleprotocol WNT, het Accountantsprotocol KvK, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de KvK;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte criteria voor de financiële rechtmatigheid en de toelichtingen die daarover in de bedrijfsvoeringparagraaf staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de KvK haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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



Jaarrekening 2016

Kamer van Koophandel



Financieel Jaarverslag 2016

1 Inleiding

1.1 Bestuursverslag

Hierbij bieden wij u de jaarrekening aan van de Kamer van Koophandel (KvK) over het jaar 2016. De jaarrekening is de financiële weerspiegeling van een groot aantal activiteiten dat is opgepakt, waaraan vervolg is gegeven, of die in 2016 zijn afgerond. De jaarrekening omvat:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de resultatenrekening over 2016;
3. de toelichting op de balans en resultatenrekening;
4. bedrijfsvoeringsparagraaf;
5. overige gegevens.

De Kamer van Koophandel

De nieuwe Kamer van Koophandel heeft in 2016 steeds meer vorm en inhoud gekregen. Het bouwen aan een moderne smart service organisatie voor ondernemers wordt steeds concreter. Het eerste jaar van de nieuwe organisatie (2014) hebben we vooral gebruikt voor het bepalen van de juiste koers. Vervolgens hebben we vooral de benodigde nieuwe competenties op orde gebracht. Het afgelopen jaar stond in het teken van de blik op de toekomst en het daadwerkelijk realiseren van de nieuwe strategie. Onze focus is nu vooral gericht op de ondernemer die nieuwe vragen en uitdagingen heeft en moderne, vooral ook digitale diensten verwacht met relevantie en toegevoegde waarde.

De organisatie wint nu snel aan zelfbewustzijn. Het geloof in de realisatie van de strategie groeit. De KvK is een organisatie met een historie van fysieke loketten en kantoren. De stap naar een nieuwe manier van dienstverlening met digitale producten en digitale kanalen betekent voor iedereen een omschakeling. We hebben de ambitie om binnen afzienbare tijd de meest aansprekende digitale smart service organisatie te worden binnen het publieke domein. Dit betekent dat we onze dienstverlening primair leveren op het online én mobiele kanaal: 'online en mobile first'. Hiermee moeten we de vergelijking met aansprekende digitale service verleners in de markt kunnen doorstaan.

Van een aantal investeringen in deze ontwikkeling beginnen we nu de eerste vruchten te plukken. Zo zijn we nog kritischer gaan kijken naar de relevantie van onze diensten voor ondernemers. Gebaseerd op gedegen onderzoek brengen we in kaart aan welke diensten ondernemers behoefte hebben, wat hun vragen zijn, hun uitdagingen en hun knelpunten. Vervolgens bepalen we hoe we met onze data en informatiebronnen snel en efficiënt in deze behoeften kunnen voorzien. De adviesraden zijn hierbij steeds belangrijke klankborden en adviseren ons in prioriteiten, keuzes en accenten.

Ook werken we steeds meer met doelgroepen en segmenten van ondernemers. Daardoor kunnen we met maatwerk inspelen op de specifieke behoeften van die groepen. We zijn er nog niet, maar we hebben een betekenisvolle start gemaakt. Zo hebben we veel geïnvesteerd in nieuwe dienstverlening met apps (Buurt in Zicht – app, Connect –app) en nieuwe datakanalen naar onder andere grote corporate afnemers (API). Bovendien zetten we steeds meer in op digitale manieren om ondernemers te informeren en te adviseren (webinars, MOOC's, hackathons) en verbeterde services (grootschalige digitale nieuwsbrieven op maat). Daarbij richten we ons steeds zo specifiek mogelijk op de behoeften van de betreffende doelgroep.

Inmiddels worden ook de meetbare resultaten van deze investeringen in nieuwe dienstverlening steeds meer zichtbaar. Zowel het bereik van onze diensten als de waardering daarvan, laten in 2016 een duidelijke groeitrend zien. De waardering is ten opzicht van 2015 gestegen van 7,1 naar 7,2. Het bereik is van 53% gestegen naar 55%. Hieruit concluderen we dat we op de goede weg zitten en de vernieuwing ook door steeds meer ondernemers wordt ervaren en beleefd. Dat onze nieuwe, online koers aanslaat zien we terug in een duidelijke verschuiving in gebruik van fysieke en telefonische (call) dienstverlening naar digitale dienstverlening.

Ook met de investeringen in onze medewerkers (onder meer het toptalentenprogramma en de opleiding tot e-adviseur) en de upgradering van onze telefonische adviesdiensten beginnen we de eerste resultaten te boeken. Dat geldt eveneens voor de investeringen in andere cruciale randvoorwaarden voor succes, zoals nieuwe ICT-systemen voor klantbeheer en marktbewerking, analyse van databronnen en slimme CRM-toepassingen. En doordat we in 2016 een start hebben gemaakt met de modernisering van ons ICT-landschap, kunnen we binnen enkele jaren een aanzienlijke versnelling aanbrengen in de levering van nieuwe digitale producten en diensten.

Het zware accent op de digitale performance van de nieuwe KvK betekent niet dat de beide andere kanalen niet belangrijk meer zijn. Het telefonische kanaal is cruciaal voor het leveren van hoogwaardig advies en ondersteuning. Ook de dienstverlening vanuit het fysieke Ondernemersplein blijft van belang. We hebben in 2016 investeringen gedaan in het eerste Ondernemersplein – nieuwe stijl in Rotterdam, dat in de loop van 2017 wordt geopend. Hiermee laten we ondernemers kennismaken met een geheel nieuwe dienstverleningservaring. We geloven dat het face-to-face kanaal, juist ook in een tijdperk van digitalisering, van groot belang blijft voor een gerichte klantreis. Ook grote evenementen – door het hele land - als ZZP-events, Startersdag, Dag van de Innovatie en “Road to ...”-events blijven cruciaal in ons dienstverleningsconcept. Hiermee blijven we ook in de regio een belangrijke en zichtbare serviceorganisatie voor ondernemers.

We hebben in 2016 ons online kanaal sterk verbeterd, door via de zogenaamde klantreis van de ondernemer onze dienstverlening steeds makkelijker en aangenamer te laten verlopen. Daarbij willen we ook aansluiten bij de ambities voor de realisatie van de e-overheid voor ondernemers. Onze dienstverlening, maar ook die van andere publieke dienstverleners, worden dan meer in samenhang gebracht. De ondernemer moet het contact met de overheid steeds meer gaan ervaren als één samenhangende klantreis. Verheugd zijn we de opdracht gekregen te hebben een geheel nieuwe online platformfunctie te ontwikkelen: Mijn Overheid voor Ondernemers (MOvO). Dit vormt voor ons een strategisch cruciale kans om ondernemers optimaal te kunnen ondersteunen in de digitale wereld van vandaag en vooral ook morgen.

De stap naar de beschikbaarstelling van het Handelsregister als open data, is voor ons in 2016 een belangrijk strategisch vraagstuk geweest. In een constructief overleg met het Ministerie van Economische Zaken (EZ) en de Tweede Kamer is een eerste stap bepaald. Inmiddels hebben we besloten om een twee sporen aanpak te hanteren voor de realisatie van de beschikbaarstelling van Handelsregistergegevens als open data. Dit houdt in dat we de bekende HR app doorontwikkelen en upgraden voor het beschikbaar stellen en inzien van HR gegevens. Daarnaast blijft er de mogelijkheid om dit online via de website te doen. Begeleid door een uitgebreide communicatiecampagne komen deze mogelijkheden na de zomer van 2017 beschikbaar, te beginnen met de HR app.

Risicobeleid

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken voeren we verschillende wettelijke, op ondernemers gerichte taken uit. Het is van belang dat de realisatie van onze uitvoeringsdoelstellingen niet in gevaar komt. Risico's in onze bedrijfsvoering dienen tijdig te worden onderkend, zodat gepaste actie kan worden ondernomen. We voeren daarom een integraal risicomanagementbeleid uit, dat van toepassing is op zowel de reguliere bedrijfsvoering als op programma's en projecten.

Risicobereidheid en risicotoleranties

Risicomanagement is onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is het niet mogelijk en wenselijk om alle risico's volledig uit te sluiten. De risicobereidheid van de KvK is gematigd. We streven ernaar om de risico's die onze doelstellingen kunnen bedreigen, proactief te identificeren en te beheersen. We wegen deze risico's (prioritering) op basis van impact en kans van optreden. Hoe hoger de prioritering, hoe meer aandacht wordt besteed aan mitigerende maatregelen. Het risicomanagementbereik omvat strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's.

Organisatie van risicomanagement

We streven naar het hanteren het 'three lines of defense model'. De eerste lijn is het management, dat primair verantwoordelijk is voor risicomanagement. Hiertoe behoort het identificeren van de belangrijkste risico's en het implementeren van adequate beheersingsmaatregelen. De tweede lijn wordt gevormd door de staffuncties die voor ons risicomanagement een kader stellende, coördinerende en toetsende rol vervullen. De derde lijn is de afdeling Audit, Risk & Compliance. Zij voeren audits uit en geven de raad van bestuur onafhankelijk en objectief zekerheid over de inrichting en de effectiviteit van het risicomanagementsysteem. De afdeling Audit, Risk & Compliance voert ook 2^e lijns activiteiten (Risk Management, compliance) uit. Binnen deze afdeling worden mitigerende maatregelen getroffen om de onafhankelijkheid verder te borgen.

Het risicobewustzijn en de competenties van onze medewerkers zijn cruciaal voor een effectief risicomanagementsysteem. Ter bevordering hiervan is risicomanagement steeds meer een regulier onderdeel in gesprekken met medewerkers, opleidingen, introductieprogramma's en interne communicatie uitingen. Daarnaast bevatten alle belangrijke besluitvormingsdocumenten - waaronder jaarplannen, begrotingen en business cases - een expliciete risicoparagraaf. Via de reguliere rapportagecyclus rapporteren we over beheersing van de risico's.

Terug- en vooruitblik belangrijke risico's

Inkopen dienen rechtmatig plaats te vinden

In 2016 zijn maatregelen getroffen om dit risico te mitigeren. De belangrijkste zijn:

- Professionalisering van de inkoop met behulp van expertise;
- Een organisatiebreed communicatie en voorlichtingsprogramma over inkoop;
- Implementatie van de governance rondom inkoop via een aangescherpte inkoopprocedure met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.

De maatregelen die we hebben getroffen hebben resultaat gehad. Over geheel 2016 is de onrechtmatigheid afgenomen tot € 16,5 miljoen (8,1% van de opbrengsten) en de verwachting is dat dit in 2017 minder dan 1% van de opbrengsten zal zijn. Zowel voor 2016 als 2017 heeft dit te maken met in het verleden aangegane verplichtingen die doorliepen in 2016 en in zeer beperkte mate in 2017. De geïmplementeerde maatregelen in 2016 blijven ook in 2017 onverminderd van kracht.

Snelheid opruimen van ICT-legacy

Zoals bijna iedere grote organisatie, hebben we last van ICT legacy. Na een lange aanloop is eind 2016 het programmaplan 'Kern Gezond' opgeleverd en goedgekeurd. Hiermee kan per 1 januari 2017 gestart worden met het opruimen van deze 'erfenis'. Het programma zal in de komende jaren een grootschalige renovatie van de informatievoorziening en het onderliggende IT landschap rondom het Handelsregister doorvoeren. Dit is nodig omdat de huidige complexiteit, de innovatie van het KvK producten- en dienstenaanbod en de interne bedrijfsvoering, in de weg staat. Het betreft een omvangrijk en kostbaar programma met veel aandacht voor risicomangement, ingevuld door een volledig aan het programma toegewezen riskmanager.

Informatiebeveiliging

In 2016 is de security organisatie verder vorm gegeven en is het ISO 27001 project met succes afgerond door het behalen een ISO certificering. Het opgestarte plan van aanpak 'Integrale Beveiliging' heeft hier zeker een bijdrage in gehad. Door middel van 3 deelplannen op het gebied van Permanente Bewustwording, Fysieke Beveiliging en Beheer Bedrijfsmiddelen, wordt er gewerkt aan een verdere borging van onze (informatie)beveiliging. Daarnaast hebben we een Informatie Beveiligingscoördinator (IBC-CISO) in dienst en voor iedere afdeling zijn Security Officers (SO) aangewezen.

Het RisicoBeheersingProces (RBP) is vastgesteld en de implementatie zal in 2017 verder worden vormgegeven. Wij zullen onder andere de PDCA-cyclus van het Information Security Management System (ISMS) gaan aanscherpen en er zal een herbeoordeling plaatsvinden van een groot deel van het ISMS door middel van een volwassenheidsmodel.

De continuïteit van onze bedrijfsvoering (Business Continuity Management) is als risico onderkend. Reden om dit in 2017 veel aandacht te geven. Geplande deliverable hierbij is een integraal continuïteitsplan.

Gezien het belang wat wij hechten aan een adequate (informatie)beveiliging zijn er in 2016 diverse in- en externe audits gehouden. Te denken valt hierbij onder meer aan penetratietesten en een externe audit op onze Waarmerksservice. Naar aanleiding van geconstateerde risico's worden er logischerwijs maatregelen getroffen. Voor 2017 staan eveneens diverse in- en externe audits gepland.

Bedrijfsvoering conform de wettelijke vereisten.

Het naleven van alle wettelijke vereisten is het primaire uitgangspunt binnen de gehele bedrijfsvoering. Nieuwe wettelijke vereisten worden veelal door middel van een plan van aanpak geïmplementeerd, bijvoorbeeld de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, om zo een adequate borging te realiseren. Ook bestaande wettelijke taken als innovatie- en regiostimulering moeten meer conform de vereisten van de wetgever worden uitgevoerd, waarvoor in 2017 expliciete maatregelen worden getroffen. Voor 2017 staat tevens de uitrol van een compliance-beleid gepland en een verdere professionalisering van de taken en verantwoordelijkheden van de compliance officer. De monitoring op de naleving van wettelijke vereisten zal daarmee worden versterkt.

Digitaal muteren en registreren

In 2016 zijn een aantal belangrijke stappen genomen om Online Muten in 2017 mogelijk te maken. Er is een besluit genomen over de werkwijze (ondertekenfunctie) waarop de mutaties betrouwbaar ondertekend bij ons kunnen worden aangeleverd. Deze werkwijze is breed beschikbaar in de markt en heeft een lage toegangsdrempel. Middels een Europese aanbesteding is een leverancier geselecteerd die deze ondertekenfunctie voor ons gaat leveren. Naar verwachting kunnen ondernemers vanaf medio 2017 online mutaties bij ons indienen. Restricties worden door het

programma Online periodiek gemonitord en waar nodig worden aanvullende maatregelen genomen

Cultuur en competenties in verhouding tot realisatie strategie

Technologische en politieke ontwikkelingen vergen een grote mate van flexibiliteit, inventiviteit en aanpassingsvermogen van zowel de organisatie als haar medewerkers. Zij moeten in staat zijn om hierin mee te gaan en aan de veranderende eisen te voldoen. Om hen daarbij te helpen en naar het gewenste niveau te begeleiden, zijn er gerichte opleidingsprogramma's opgezet. Bovendien gaan we bij werving en selectie zwaarder inzetten op gewenste competenties waarbij de realisatie van onze strategie nadrukkelijker als uitgangspunt wordt gehanteerd. Ook de arbeidsmarktcommunicatie stemmen we hier op af, we werpen een kritische blik op de flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden, en onderzoeken de mogelijkheid voor meer traineeships. Maatregelen die moeten gaan bijdragen dat de cultuur en slagkracht van de organisatie passend zijn bij de huidige tijdsgeest.

Reorganisaties

Mede als gevolg van een algehele trend in de samenleving om te digitaliseren en processen efficiënter in te richten heeft KvK te maken met personele inkrimping. Deze transitie leidt tot financiële verplichtingen die voortvloeien uit het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) en die zijn opgenomen in het sociaal flankerend beleid. De verplichtingen nemen wij op in voorzieningen op de balans zodra de verplichtingen bekend zijn. Om de omvang van deze verplichtingen zoveel mogelijk te beperken wordt de mobiliteit ondersteund door het Mobiliteitscentrum van KvK. Het Mobiliteitscentrum heeft in 2016 alle doelstellingen behaald.

Het resultaat 2016

Het nettoresultaat over 2016 bedraagt € 27,4 miljoen positief, te specificeren naar € 24,9 miljoen regulier resultaat en € 2,5 miljoen positief transitieresultaat. We lichten beide componenten separaat toe.

Het regulier resultaat (€ 24,9 miljoen) is € 18,1 miljoen hoger dan de begroting. Dit wordt veroorzaakt door:

- De bedrijfsopbrengsten zijn € 2,1 miljoen hoger dan de begroting. Dit wordt voor € 2,6 miljoen veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage en hogere opbrengsten van onze export documenten (€ 0,8 miljoen), daarnaast is € 0,5 miljoen aan boekwinsten op verkoop van panden gerealiseerd. Daarnaast is er sprake van een daling van de opbrengsten voornamelijk door minder subsidiabele projecten (€ 2,1 miljoen)
- Het niveau van de kosten laat een positieve afwijking ten opzichte van de begroting zien van € 16,1 miljoen. Dit is voornamelijk terug te vinden in de volgende componenten:
 - Lagere personele lasten (€ 5,1 miljoen) door inzet van minder interne medewerkers dan begroot;
 - Lagere overige bedrijfskosten (€ 9,3 miljoen) met name als gevolg van minder inzet van externe advieskosten en de latere opstart van ICT projecten;
 - Lagere afschrijvingskosten (€ 1,8 miljoen) dan begroot.

Het transitieresultaat (€ 2,5 miljoen) is € 5,9 miljoen positiever dan begroot en wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een tweetal aspecten:

- Door gunstige uitkomsten met betrekking tot vaststellingsovereenkomsten met uitstromers uit het Mobiliteitscentrum is er een vrijval ontstaan in de verschillende voorzieningen waaronder de Voorziening SFB en de Voorziening

Vertrek 2014-2015. Daar staat tegenover dat deze expliciet is gebruikt om de Voorziening PAS separaat zichtbaar te maken daar waar deze vorig jaar nog impliciet in de SFB voorziening was opgenomen;
- Hogere detacheringsofbrengsten (€ 2,8 miljoen).

Toestand op balansdatum

Het eigendomspand in Breda is verkocht met een ontbindende voorwaarde. Het betreft hier een herbestemming van de betrokken grond voor woningbouw. Dit proces duurt lang. Op dit moment is de verwachting dat de overdracht zal plaatsvinden medio 2018. In verband met de ontbindende voorwaarde is de waardering van het pand nog niet aangepast aan de verwachte verkoopwaarde.

De kvk maakt gebruik van schatkistbankieren.

Door het positieve totale resultaat 2016 verbetert de vermogenspositie van ultimo 2015 (€ 25,0 miljoen) naar een positief vermogen van € 52,4 miljoen.

Aldus vastgesteld op 9 Maart 2017,

Claudia Zuidewijk, voorzitter Raad van Bestuur

Hankie van Baasbank, lid van de Raad van Bestuur

Rob Coolen, lid van de Raad van Bestuur

Henk ten Cate, lid van de Raad van Bestuur

2. Jaarrekening

2.1 Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2016	31-12-2015
in € '000		
Vaste activa		
1. Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	8.087	13.395
Installaties	60	125
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.310	3.627
	11.457	17.147
2. Vlottende activa		
Handelsdebiteuren	8.148	9.472
Overige vorderingen / overlopende activa	6.971	5.660
	15.119	15.132
3. Liquide middelen	204.484	182.171
Totaal activa	231.060	214.450
PASSIVA	31-12-2016	31-12-2015
in € '000		
4. Eigen vermogen		
Algemene reserve	25.030	25.030
Bestemmingsreserve	27.422	0
	52.452	25.030
5. Voorzieningen		
Personele voorzieningen	136.712	162.932
	136.712	162.932
6. Kortlopende schulden		
Overlopende passiva		
Kortlopende schulden	17.172	18.733
Overlopende passiva	24.724	7.755
	41.896	26.488
Totaal passiva	231.060	214.450

2.2 Resultatenrekening 2016

Kamer van Koophandel

in € '000	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage	113.488	116.131	115.909
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	88.951	91.221	116.310
Bedrijfsopbrengsten	202.439	207.352	232.219
C. Lonen en salarissen	78.588	73.427	74.190
D. Sociale lasten en overige personeelskosten	26.149	24.616	9.153
E. Kosten uitbesteed werk	41.645	40.237	37.853
F. Afschrijving op materiële vaste activa	5.073	3.274	11.165
G. Overige bedrijfskosten	47.858	38.519	36.166
Bedrijfslasten	199.313	180.072	168.527
Bedrijfsresultaat	3.126	27.279	63.692
H Financieel resultaat	243	143	476
Netto resultaat	3.369	27.422	64.168

Voor een goed inzicht in het resultaat 2016 is onderstaand een nadere splitsing aangebracht in het regulier resultaat en het transitieresultaat:

in € '000	Begroting Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2015	Begroting Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2015
A. Rijksbijdrage	113.488	116.131	115.909	0	0	0
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	88.951	88.386	114.807	0	2.835	1.503
Bedrijfsopbrengsten	202.439	204.517	230.716	0	2.835	1.503
C. Lonen en salarissen	78.123	73.060	73.827	465	367	363
D. Sociale lasten en overig	25.462	27.145	30.556	687	-2.529	-21.403
E. Kosten uitbesteed werk	39.430	37.810	35.409	2.215	2.427	2.444
F. Afschrijving op mva	5.073	3.274	11.165	0	0	0
G. Overige bedrijfskosten	47.795	38.488	36.097	63	31	69
Bedrijfslasten	195.883	179.777	187.054	3.430	295	-18.527
Bedrijfsresultaat	6.556	24.740	43.662	-3.430	2.539	20.030
H Financieel resultaat	243	143	476	0	0	0
Netto resultaat	6.799	24.883	44.138	-3.430	2.539	20.030

KASSTROOMOVERZICHT

in € '000

	Ref	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
Netto resultaat		27.422	64.168
Afschrijvingen	F	3.274	5.630
Voorzieningen:	5		
- dotaties		3.095	10.395
- onttrekking		-23.256	-28.163
- vrijval		-6.059	-33.118
Mutatie vorderingen	2	13	1.389
Mutatie kortlopende schulden	6	15.408	-18.903
Kasstroom uit operationele activiteiten		19.897	1.398
Investerings in materiële vaste activa	1	-2.128	-3.405
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1	4.544	43.280
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		2.416	39.875
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	0
Netto kasstroom		22.313	41.273
Overzicht liquide middelen	3		
Stand per 1 januari		182.171	140.898
Mutatie liquide middelen (netto kasstroom uit kasstroomoverzicht)		22.313	41.273
Stand liquide middelen per 31 december		204.484	182.171

3 Toelichting

3.1 Algemene toelichting

Vestigingsadres

De KvK is feitelijk gevestigd op de Sint Jacobsstraat 300, 3511 BT te Utrecht.

Stelselwijzigingen

In 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

In 2016 hebben schattingswijzigingen plaatsgevonden ten aanzien van de uitgangspunten zoals die zijn gehanteerd voor de bepaling van de reorganisatievoorziening SFB en de voorziening voor Vertrek 2014-2015.

In 2016 worden bovengenoemde voorzieningen op persoonsniveau bepaald waar dat in het verleden collectief plaatsvond. Het effect van deze aanpassing is beperkt. Voor de voorziening SFB is het eenmalige effect een vrijval van € 0,2 miljoen en voor de voorziening vertrek 2014-2015 een dotatie van € 0,1 miljoen.

Schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de KvK en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

3.1.1 Algemene grondslagen

Algemeen

Dit financieel verslag van de KvK is opgesteld in overeenstemming met de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO), de wet KvK, en de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Er zijn geen significante afwijkingen tussen deze verslaggevingsregels enerzijds en Titel 9 Boek 2 BW anderzijds. Alle bedragen zijn (voor zover niet anders aangegeven) uitgedrukt in € 1.000.

Kasstroomoverzicht

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De resultatenrekening geeft inzicht in het gerealiseerde en het begrote resultaat. In de resultatenrekening wordt een vergelijking gemaakt tussen realisatie en de door de minister van Economische Zaken goedgekeurde begroting. Hier is voor gekozen vanwege het karakter van de jaarrekening van de KvK: deze is vooral gericht op het afleggen van verantwoording, waarbij de jaarresultaten worden vergeleken met de vastgestelde begroting. Voor het inzicht is in aanvulling op het gehanteerde model een nadere toelichting gegeven op het resultaat. Dit is gespecificeerd naar regulier- en transitieresultaat.

3.1.2 Algemene waarderingsgrondslagen voor balanswaardering

Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Waar nodig zijn op de activa voorzieningen in mindering gebracht. Activa worden gewaardeerd op basis van de historische kostprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Ontwikkelings- en onderzoekskosten

Beide worden verwerkt in de resultatenrekening.

Materiële vaste activa

De activeringsgrens voor materiële vaste activa ligt op € 10.000. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van lineaire afschrijvingen over de geschatte levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingspercentages zijn:

Terreinen	geen afschrijving
Bedrijfsgebouwen	3%;
Bouwkundige aanpassingen	10%;
Installaties	10%;
Computerapparatuur en software	33%;
Vervoermiddelen	33%;
Overige vaste bedrijfsmiddelen	10-20% per jaar.

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de overige opbrengsten. Boekverliezen als gevolg van afwaarderingen van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingskosten.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde dan wel tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten, en afnemers van ATA-carnets hebben geen of nauwelijks incassorisico het wordt niet nodig geacht hiervoor een voorziening aan te houden. Voor vorderingen van de overige handelsdebiteurengroepen geldt dat zij voor 100% worden voorzien indien ze ouder dan 180 dagen zijn.

Liquide middelen

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

Instellingen die een wettelijke taak uitvoeren en hiervoor gelden van het Rijk ontvangen, kunnen schatkistbankieren. De KvK houdt haar tegoeden aan bij het ministerie van Financiën.

Eigen Vermogen

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

Voorzieningen

Algemeen

De voorzieningen hebben betrekking op de op balansdatum bestaande verplichtingen en verliezen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten en op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen, waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten.

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

Voorzieningen SFB en Vertrek 2014-2015

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

De voorzieningen zijn per eind 2016 gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

- Op persoonsniveau is een inschatting/classificatie gemaakt naar de volgende categorieën:
Classificatie 1: vertrek binnen 2 jaar
Classificatie 2: vertrek tussen 2 en 4 jaar
Classificatie 3: onbemiddelbaar.
- De inhoudelijke classificatie is gemaakt door het Mobiliteitscentrum en is gebaseerd op inhoudelijke gronden, dossierkennis en overige aspecten.. De inhoudelijke classificatie wordt periodiek herijkt op basis van voortschrijdend inzicht.

- Op basis van de classificatie worden de salariskosten en sociale lasten over de verwachte periode dat de medewerker nog in dienst is voorzien.

Voorziening jubileumuitkeringen

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

Seniorenverlof (Voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS))

In de jaarrekening 2015 werd nog verondersteld dat voor verplichtingen uit hoofde van Seniorenverlof impliciet onderdeel uitmaakte van de overige personeelsvoorzieningen en dat daarin in totaliteit gezien voldoende dekking aanwezig was voor deze verplichtingen. In 2016 is expliciet een separate voorziening gevormd. Eind 2016 zijn er 187 (2015: 167) medewerkers in de organisatie die gebruik maken van seniorenverlof. Deze voorziening betreft een inschatting van de kosten die verbonden zijn aan de mindere inzetbaarheid van de deelnemers uit hoofde van Seniorenverlof zijnde het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers.

Kortlopende schulden

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

3.1.3 Algemene waarderingsgrondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Operationele leasing

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

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-

opbrengsten en kosten in de resultatenrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode).

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de resultatenrekening verwerkt.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Financiële baten en -lasten

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

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die niet behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen geen disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de resultatenrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn als geen bijzondere waardevermindering voor het actief verantwoord zou zijn.

Belastingen

In 2015 is de Kamer van Koophandel uitgenodigd door de Belastingdienst om een start te maken voor de toepassing van Horizontaal Toezicht. Na een intensief traject is op 6 december 2016 het convenant Horizontaal Toezicht getekend. Onderstaande belasting maakt hiervan samen met de loonheffing en omzetbelasting deel uit:

Vennootschapsbelasting

De Kamer van Koophandel is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en is tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting. De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling komt te vervallen.

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. De Europese Commissie (EC) neemt het standpunt in dat de huidige wet op de vennootschapsbelasting tot concurrentievervalsing en verboden staatssteun leidde. De EC heeft Nederland gevraagd de wet aan te passen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen.

De Kamer van Koophandel heeft in 2016 zijn activiteiten aan nader onderzoek onderworpen in het licht van deze wetgeving in combinatie met onder andere de wet op de Kamer van Koophandel en de Wet Markt en Overheid. Op basis van dit onderzoek is de inschatting dat het risico dat over de activiteiten van de kamer van Koophandel Vpb heffing zal plaatsvinden zeer gering is.

Pensioenregeling

Conform de richtlijn RJ 271.3 inzake de pensioenen zijn de premies van pensioenen als last in de resultatenrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De KvK is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

De belangrijkste kenmerken van de ABP pensioenregeling zijn:

- pensioenopbouw onder een middelloonregeling: de hoogte van het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende salaris en de diensttijd van de werknemer;
- opbouw van nabestaandenpensioen voor partner en kinderen onder bepaalde voorwaarden;
- opbouw van arbeidsongeschiktheidspensioen;
- geen pensioenopbouw boven bruto € 101.519.

De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. De beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. De beleidsdekkingsgraad en grondslag van het ABP over 2016:

Beleidsdekkingsgraad	:	91,8%
Grondslag	:	actuele marktrente

De beleidsdekkingsgraad bevindt zich onder de vereiste beleidsdekkingsgraad van 128%. Het ABP heeft op 30 juni 2015 een herstelplan ingediend bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB). Hierin is beschreven hoe het ABP de huidige financiële situatie probeert te herstellen in een periode van 10 jaar. Doelstelling is dat de beleidsdekkingsgraad eind 2026 ongeveer 128% zal bedragen. Dit is in lijn met nieuwe regelgeving voor pensioenfondsen. De nodige maatregelen om te komen tot een beleidsdekkingsgraad van 128% zijn beschreven in het herstelplan. Indien het pensioenfonds verwacht dat het niet lukt om binnen 10 jaar de 128% te halen of is de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager dan 104,2%, dan moeten de pensioenen worden verlaagd. Een eventuele verlaging mag over maximaal 10 jaar gespreid worden, zodat de pensioenen niet plotseling fors lager worden.

Groot onderhoud

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord of geactiveerd.

3.2 Toelichting op de balans

1 Materiële vaste activa

in € '000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Instal- laties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	41.360	4.136	39.649	85.145
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-27.965	-4.011	-36.022	-67.998
Boekwaarden per 1 januari 2016	13.395	125	3.627	17.147
Mutaties				
Investeringsen	142	0	1.986	2.128
Desinvesteringen	-12.903	-468	-106	-13.477
Afschrijvingen	-1.006	-39	-2.229	-3.274
Waardevermindering	0	0	-69	-69
Afschrijvingen desinvesteringen	8.459	442	101	9.002
Saldo mutaties	-5.308	-65	-317	-5.690
Stand per 31 december 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	28.599	3.668	41.529	73.796
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-20.512	-3.609	-38.219	-62.340
Boekwaarde per 31 december 2016	8.087	60	3.310	11.457

Investeringsen

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen hoofdzakelijk het revitaliseren van de entreehal van het kantoorpand in Woerden en de verbouwingen van het pand in Arnhem.

De investeringen in overige vaste bedrijfsmiddelen betreft hoofdzakelijk investeringen in hardware.

Desinvesteringen

De desinvesteringen van bedrijfsgebouwen betreft de verkoop en levering van de volgende 2 panden:

- Hengelsestraat 585 te Enschede (1 september 2016)
- Comeniusstraat 10 te Alkmaar (2 december 2016)

Het totale boekresultaat ad € 0,5 miljoen is verwerkt in de resultatenrekening. Het eigendomspand in Breda is verkocht met een ontbindende voorwaarde. Het betreft hier een herbestemming van de betrokken grond voor woningbouw. Dit proces duurt lang. Op dit moment is de verwachting dat de overdracht zal plaatsvinden medio 2018. In verband met de ontbindende voorwaarde is de waardering van het pand nog niet aangepast aan de verwachte verkoopwaarde.

Na balansdatum op 3 februari 2017 is het pand aan de Steegstraat 5, 6041 EA te Roermond verkocht. De boekwinst bedraagt € 0,3 miljoen, dit zal worden verantwoord in 2017.

2. Vlottende activa

in € '000

31-12-2016 31-12-2015

Handelsdebiteuren

Openstaande posten	8.840	10.907
Voorziening debiteuren	-692	-1.435
	<u>8.148</u>	<u>9.472</u>

De handelsdebiteuren worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten en afnemers van de ATA-carnets hebben een beperkt incassorisico, het is niet nodig hiervoor een voorziening te vormen.

in € '000

31-12-2016 31-12-2015

Overige vorderingen / overlopende activa

Vooruitbetaalde kosten	2.529	2.187
Nog te factureren opbrengsten	512	467
Subsidies	1.037	506
Te ontvangen rente	0	140
Overige vorderingen	74	2.182
Overlopende activa	<u>2.819</u>	<u>178</u>
	<u>6.971</u>	<u>5.660</u>

De vooruitbetaalde kosten liggen in lijn met vorig jaar en hebben grotendeels betrekking op ICT licenties. Een aantal doel gefinancierde projecten (Subsidies) zit in de afrondende fase, afrekeningen worden op korte termijn verwacht. Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3. Liquide middelen

in € '000

31-12-2016 31-12-2015

Liquide middelen

Banken	204.484	17.171
Deposito's	0	165.000
	<u>204.484</u>	<u>182.171</u>

De liquide middelen bedragen ultimo 2016 € 204,5 miljoen. De mutatie liquide middelen wordt veroorzaakt door een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 19,9 miljoen) en positieve saldi uit investeringsactiviteiten (€ 2,4 miljoen). Zie het kasstroomoverzicht in paragraaf 2.3.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de KvK. De KvK maakt gebruik van schatkistbankieren.

4. Eigen vermogen

in € '000

	Algemene reserve	Herwaarderings-reserve	Overige Reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2015	-39.289	112	39	-39.138
Resultaat boekjaar	64.168			64.168
Overige mutaties	151	-112	-39	0
Stand per 31 december 2015	25.030	0	0	25.030

in € '000

	Algemene reserve	Bestemmings-Reserve Transitie	Totaal
Stand per 1 januari 2016	25.030	0	25.030
Resultaat boekjaar	0	27.422	27.422
Stand per 31 december 2016	25.030	27.422	52.452

Resultaatbestemming:

Met het uitvoeren van de ingezette digitaliseringsstrategie van de KvK wordt er de komende jaren verder gereorganiseerd. Om de hiermee samenhangende transitiekosten op te kunnen vangen wordt een bestemmingsreserve Transitie gevormd. Het resultaat 2016 wordt in zijn geheel (€ 27,4 miljoen) toegevoegd aan deze bestemmingsreserve.

5. Voorzieningen

In de tijd heeft KvK te maken gehad met:

- vertrek van individuele medewerkers bij oude kamers, opgenomen in de voorziening: 'Transitie oude kamers';
- de afslanking gerelateerd aan de reorganisatie in 2013, opgenomen in de voorzieningen 'Sociaal Flankerend Beleid', 'Vertrekstimulering en salarissuppletie', en 'Reistijdcompensatie';
- de in 2014 aangekondigde afslanking, opgenomen in de voorziening 'Vertrek 2014-2015'.

Alle personele voorzieningen kennen een langlopend karakter. Daar waar voorzieningen tevens een kortlopend deel kennen, is dit in de toelichting op de betreffende voorziening vermeld.

De uitgangspunten voor het bepalen van de voorzieningen zijn opgenomen in de algemene grondslagen voor de balanswaardering. Aanvullende informatie wordt verstrekt per voorziening.

in €'000

31-12-2016 31-12-2015

Personele voorzieningen

Transitie oude kamers	3.920	4.456
Sociaal Flankerend Beleid (eind 2013)	75.440	100.860
Vertrekstimulering en salarissuppletie	16.090	14.330
Reistijdcompensatie	2.968	4.249
Vertrek 2014-2015	23.096	33.381
Jubileumuitkeringen	3.357	3.315
Verplichting ZKV	349	415
Voorziening WGA	1.455	1.636
Voorziening (B)WW	666	290
Voorziening PAS	9.371	0
Stand per 31 december	136.712	162.932

in €'000

31-12-2016 31-12-2015

Voorziening Transitie oude kamers

Stand per 1 januari	4.456	5.172
Dotaties	290	0
Onttrekkingen	-502	-528
Vrijval	-324	-188
Stand per 31 december	3.920	4.456

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

De dotatie van € 0,3 miljoen heeft betrekking op het herijken van verplichtingen naar (ex-) medewerkers. De onttrekking van € 0,5 miljoen heeft betrekking op de aan uitkeringsinstanties betaalde nota's voor ex-medewerkers met een (aanvullende) uitkering en de rechtstreeks aan (ex-) medewerkers betaalde bedragen. De vrijval van € 0,3 miljoen wordt veroorzaakt door lagere bestaande verplichtingen op basis van externe opgaven.

Voorziening Sociaal Flankerend Beleid

Stand per 1 januari	100.860	126.178
Dotaties	682	5.820
Onttrekkingen	-9.587	-14.063
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-7.806	-8.356
Overboeking naar voorziening PAS	-8.709	0
Vrijval	0	-8.719
Stand per 31 december	75.440	100.860

Bij de start van de nieuwe organisatie op 1 januari 2014 zijn 364 medewerkers boventallig verklaard. Op basis van het vigerende SFB Rijk kan op grond van boventalligheid bij reorganisatie géén ontslag plaatsvinden en worden boventalligen als verplichte Van Werk Naar Werk (VWNW)-kandidaten aangeduid.

Met ingang van 1-1-2016 heeft ten aanzien van de bepaling van de voorziening SFB een schattingswijziging plaatsgevonden. Het eenmalig effect van deze schattingswijziging bedroeg € 0,2 miljoen ten gunste van het resultaat.

De onttrekkingen in 2016 van € 9,6 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar doorbetaalde lonen aan de nog aanwezige VWNW-doelgroep. Daarnaast heeft een onttrekking van € 7,8 miljoen plaatsgevonden verband houdende met uitstroom uit de SFB voorziening van 61 medewerkers. Met deze medewerkers is in 2016 een vaststellingsovereenkomst gesloten. De verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten zijn vervolgens opgenomen in de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de ultimo 2013 hiervoor gevormde voorziening SFB en hebben geen effect op het resultaat 2016.

Het aantal boventallige medewerkers bedraagt 119 per 31 december 2016.

De stand per 31 december 2016 bestaat voor € 65,8 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 9,6 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

In € '000	31-12-2016	31-12-2015
Voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie		
Stand per 1 januari	14.330	9.740
Dotaties	290	0
Onttrekkingen	-6.387	-3.957
Instroom vaststellingsovereenkomsten	9.544	8.728
Vrijval	-1.687	-181
Stand per 31 december	16.090	14.330

De voorziening betreft enerzijds de verplichting per eind 2016 aan (ex-)medewerkers die recht hebben op een premie vertrekstimulering en/of een periodieke salarissuppletie voor het verschil tussen het salaris bij vertrek uit de huidige organisatie en het overeengekomen salaris bij de nieuwe werkgever tot aan de pensioendatum. Bij het vertrek uit de huidige organisatie is op basis van een afgesloten vaststellingsovereenkomst het recht op salarissuppletie voor de eerste 24 maanden veelal ineens uitgekeerd. Nieuwe aanvragen voor salarissuppletie kunnen voor het eerst na 36 maanden opnieuw worden ingediend over het laatst verstreken kalenderjaar. Anderzijds bevat de voorziening een bedrag voor (B)WW-rechten voor medewerkers met een tijdelijk contract dat in het kader van de transitie niet werd verlengd.

De dotatie ad € 0,3 miljoen heeft betrekking op enkele nieuwe individueel afgesloten vaststellingsovereenkomsten. De onttrekkingen in 2016 ad € 6,4 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar betaalde suppleties en vertrekpremies aan (ex-)medewerkers. Daarnaast heeft een toevoeging van € 9,5 miljoen plaatsgevonden welke verband houdt met uitstroom uit de SFB voorziening van 61 medewerkers en uitstroom uit de vertrek 2014-2015 van 16 medewerkers. Het moment van het sluiten van de vaststellingsovereenkomst markeert de overgang van de SFB voorziening en de voorziening vertrek 2014-2015 naar de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppleties. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de hiervoor gevormde voorzieningen en hebben geen invloed op het resultaat 2016.

De vrijval van € 1,7 miljoen heeft betrekking op een eerder voorziene BWV verplichtingen waarvan in de loop van 2016 is vast komen te staan dat deze verplichtingen zijn vervallen wegens het aanvaarden van werkzaamheden buiten de Kamer van Koophandel.

De stand per 31 december 2016 bestaat voor € 13,3 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 2,8 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in €'000	31-12-2016	31-12-2015
Voorziening Reistijdcompensatie		
Stand per 1 januari	4.249	7.242
Onttrekkingen	-1.281	-2.706
Vrijval	0	-287
Stand per 31 december	2.968	4.249

De voorziening Reistijdcompensatie betreft de compensatie in tijd of geld voor medewerkers die als gevolg van een gewijzigde standplaats na de transitie een langere reistijd hebben. De compensatie was in 2016 75% en daalt vervolgens jaarlijks met 25%.

In 2016 werd € 1,3 miljoen onttrokken aan de voorziening door opnamen van tijd en financiële compensatie van tijd aan medewerkers.

Van het uitstaande bedrag kan € 1,4 miljoen worden geclassificeerd als kortlopend.

in €'000	31-12-2016	31-12-2015
Voorziening vertrek 2014-2015		
Stand per 1 januari	33.381	62.041
Dotaties	546	1.507
Onttrekkingen	-4.776	-1.403
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-1.738	-5.179
Overboeking naar voorziening PAS	-662	0
Vrijval	-3.655	-23.585
Stand per 31 december	23.096	33.381

Eind 2014 is een voorziening gevormd in verband met de versnelling van de digitaliseringsstrategie. De benodigde afslanking in vaste aanstellingen bedraagt ongeveer 165 fte. Voor de te realiseren afslanking zijn specifieke doelgroepen en een omvang per doelgroep gedefinieerd.

Met ingang van 1-1-2016 heeft ten aanzien van de bepaling van de voorziening vertrek 2014-2015 een schattingswijziging plaatsgevonden. Het eenmalig effect van deze schattingswijziging bedroeg € 0,1 miljoen ten laste van het resultaat. De dotatie ad € 0,5 miljoen is een gevolg van aanvullende verplichtingen omtrent de betrokken populatie.

In de 1e fase van vrijwillig vertrek, open gesteld van 1 december 2014 tot 1 februari 2015 is door 71 medewerkers (60 fte) gebruik gemaakt van de 'snelle vertrek regeling'. Hierbij heeft de medewerker vrijwillig gekozen voor een beëindigingsdatum op korte termijn met het afzien van rechten op uitkering van (B)WW, waarvoor in de plaats een vertrekpremie (afhankelijk van duur dienstverband) wordt ontvangen.

In de 2^e fase van vrijwillige vertrek zijn 3 regelingen opengesteld, te weten:

1. Vertrek na maximaal 18 maanden
2. Regeling conform ARAR
3. Geen onvrijwillige plaatsing(GOP) bij reorganisatie

Voor de regeling "Vertrek na maximaal 18 maanden" hebben zich 45 medewerkers (41 fte) aangemeld. Ultimo december 2016 is hiervan nog 1 medewerker (1 fte) in dienst.

Voor de regeling "ARAR" hebben zich 10 medewerkers (5 fte) aangemeld. Ultimo december 2016 zijn hiervan nog 2 medewerkers (2 fte) in dienst.

Voor de regeling "Geen onvrijwillige plaatsing (GOP) bij reorganisatie" hebben zich 65 medewerkers (59 fte) aangemeld. Ultimo december 2016 zijn hiervan nog 46 medewerkers (41 fte) in dienst.

Voor de medewerkers die in de 2^e fase hebben gekozen voor de regelingen ARAR en GOP en ultimo 2016 nog in dienst zijn, zijn de toekomstige afvloeiingsverplichtingen eind 2016 voorzien in de voorziening Vertrek 2014-2015.

De onttrekkingen in 2016 ad € 4,8 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar doorbetaalde lonen voor de vrijwillige VWNW-doelgroep. Daarnaast heeft een onttrekking plaatsgevonden van € 1,7 miljoen voor uitstroom uit de voorziening Vertrek 2014-2015. Deze laatste verplichtingen zijn overgeheveld naar de Voorziening vertrekstimulering en salarissuppletie. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de voorziening Vertrek 2014-2015 en hebben geen invloed op het resultaat 2016.

De vrijval ad € 3,6 miljoen ontstaat door gunstige resultaten op Vaststellingsovereenkomsten. Dit resultaat is opgenomen in transitie.

De stand per 31 december 2016 bestaat voor € 18,8 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 4,3 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000	31-12-2016	31-12-2015
Voorziening jubileumuitkeringen		
Stand per 1 januari	3.315	2.848
Dotaties	316	767
Onttrekkingen	-274	-300
Stand per 31 december	3.357	3.315

De voorziening is ter gelijkmatige dekking van de kosten voor jubileumuitkeringen (12,5 jaar, 25 jaar, 40 jaar en 50 jaar). Bij de berekening van de benodigde voorziening wordt per persoon rekening gehouden met salaris, mogelijke cao stijgingen, levensverwachting, blijfkans, nu bekend pensioenleeftijd alsmede een opslag voor sociale lasten. Eind 2016 is € 0,3 miljoen gedoteerd om de verplichtingen in lijn te brengen met deze berekening.

Voorziening verplichting ziektekostenverzekering		
Stand per 1 januari	415	472
Dotaties	10	0
Onttrekkingen	-55	-24
Vrijval	-21	-33
Stand per 31 december	349	415

De voorziening per ultimo 2016 heeft betrekking op verplichtingen aan inmiddels gepensioneerde medewerkers van 3 rechtsvoorgangers ter compensatie van gemaakte kosten voor verzekering van ziektekosten.

De onttrekking betreft de in 2016 hiervoor uitbetaalde vergoedingen. De vrijval in 2016 wordt veroorzaakt door het afkopen van de verplichtingen aan gepensioneerde medewerkers.

In €'000

31-12-2016 31-12-2015

Voorziening WGA

Stand per 1 januari	1.636	0
Dotaties	257	2.011
Onttrekkingen	-163	-375
Vrijval	-275	0
Stand per 31 december	1.455	1.636

Deze voorziening is gevormd voor WGA verplichtingen. De uitkeringsverplichtingen voortkomend uit de wet 'Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten' worden periodiek door het UWV per arbeidsongeschikt geraakte werknemer (beslissing gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na 2 jaar ziekte) in rekening gebracht. De maximale uitkeringsduur voor rekening van de werkgever bedraagt 10 jaar.

In €'000

31-12-2016 31-12-2015

Voorziening (B)WW

Stand per 1 januari	290	0
Dotaties	704	290
Onttrekkingen	-231	0
Vrijval	-97	0
Stand per 31 december	666	290

De Kamer van Koophandel is verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Op grond van artikel 79 WW verhaalt de UWV de uitkering op de Kamer van Koophandel. Deze bepaling geldt voor alle werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs. Eind 2016 is een voorziening gevormd voor 5 medewerkers (eind 2015: 3 medewerkers).

In €'000

31-12-2016 31-12-2015

Voorziening PAS

Stand per 1 januari	0	0
Dotatie (2016 vanuit vrijval SFB en Vertrek 2014-2015)	9.371	0
Stand per 31 december	9.371	0

In 2016 is expliciet een voorziening gevormd voor verplichtingen uit hoofde van Seniorenverlof. Eind 2016 zijn er 187 (2015: 167) medewerkers. Deze verplichting betreft een inschatting van de kosten die verbonden zijn aan de mindere inzetbaarheid van de deelnemers zijnde het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers.

De voorziening is gevormd door overboeking van een deel van de voorziening voor sociaal flankerend beleid en vertrekstimulering 2014-2015.

6. Kortlopende schulden

In € '000	31-12-2016	31-12-2015
Kortlopende schulden		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.777	3.160
Schulden terzake van pensioenen	1.306	1.363
Crediteuren	6.135	3.875
Verplichting vrijwillig vertrek	658	4.053
Reservering vakantietoeslag	3.632	3.766
Reservering vakantiedagen	2.664	2.516
Stand per 31 december	17.172	18.733

De kortlopende schulden dalen met € 1,6 miljoen. Dat wordt met name veroorzaakt door het afwikkelen van verplichtingen uit hoofde van vaststellingsovereenkomsten in verband met 'snel vertrek' van € 3,4 miljoen. Het crediteuren saldo daarentegen is € 2,3 miljoen hoger. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Het bedrag van belastingen en premies sociale verzekeringen betreft met name de nog te betalen loonheffingen.

In € '000	31-12-2016	31-12-2015
Overlopende passiva		
Overlopende passiva	2.099	2.304
Nog te betalen kosten	6.180	4.236
Vooruitontvangen Rijksbijdrage	13.559	0
Overige vooruitontvangen bedragen	2.886	1.216
Stand per 31 december	24.724	7.755

De totale overlopende passiva stijgen met € 17,0 miljoen. Dit wordt voor € 13,6 miljoen veroorzaakt doordat eind 2016 een voorschot is ontvangen op de rijksbijdrage voor 2017. De nog te betalen kosten stijgen met € 1,9 miljoen vanwege een aantal licentie facturen met betrekking tot 2017 die reeds voor jaareinde zijn ontvangen.

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Mogelijke schadeclaims

Eind 2016 is de KvK partij in de volgende juridische zaken:

- Een softwareleverancier heeft in 2009 een rechtszaak tegen KvK NL aangespannen in verband met de levering van het ondernemersplan. In deze zaak is op 24 januari 2014 een cassatie-uitspraak gedaan ten nadele van de KvK. In de daarop volgende schadelastprocedure heeft de rechtbank op 14 december 2016 een comparatievonnis gewezen waarbij partijen worden gevraagd om inlichtingen over de zaak te geven en om te onderzoeken of partijen het op een of meer punten met elkaar eens kunnen worden. Deze afspraak vindt plaats in mei 2017.
- Met 6 medewerkers is de KvK verwickeld in een juridisch geschil. Deze geschillen zijn arbeidsrechtelijk van aard (2015: 10 medewerkers)

Langlopende contracten

in € '000

	1 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Contracten in € '000				
ICT contracten	3.077	1.083	0	4.160
Kantoorkosten	2.610	4.891	0	7.501
Huur Kantoorruimte	7.745	26.620	20.907	55.272
Erfpacht	80	343	2.417	2.840
Leasecontracten Auto	149	462	0	611
Overig	519	122	0	641
Totaal	14.180	33.521	23.324	71.025

De erfpacht heeft betrekking op de "Kennispoort" in Eindhoven en heeft een looptijd tot 2041.

De huurverplichting betreft 16 huurlocaties van de KvK in Alkmaar, Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Den Bosch, Den Haag, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Meppel, Rotterdam, Utrecht, Woerden en Zwolle. De huurovereenkomsten voor de locaties in Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Rotterdam en Woerden hebben de langste looptijd (9 jaar) en lopen tot 31 augustus 2025.

3.3 Toelichting op de resultatenrekening

in € '000

	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
A. Opbrengsten uit			
Rijksbijdrage			
Registratietaak	37.370	38.240	54.330
Digitaal ondernemersplein	5.346	5.470	5.034
Regionale Ondernemerspleinen	1.965	2.011	1.717
Voorlichtingstaak	42.436	43.424	23.343
Innovatiestimuleringstaak	21.924	22.435	20.909
Regiostimuleringstaak	4.447	4.551	10.576
	113.488	116.131	115.909

De opbrengsten uit Rijksbijdrage zijn conform de afgegeven beschikking door het ministerie van Economische Zaken op 20 december 2016. De Rijksbijdrage is verstrekt zodat KvK invulling kan geven aan haar wettelijke taken. De in de Wet KvK gedefinieerde wettelijke taken van de KvK zijn conform het Europees recht gekwalificeerd als:

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

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

in €'000	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten			
HR Informatieproducten	49.589	49.461	50.388
Exportdocumenten	10.446	11.253	11.233
Inschrijfvergoeding	11.900	12.372	12.112
Overige opbrengsten	17.016	18.135	42.577
	88.951	91.221	116.310

HR Informatieproducten

De opbrengsten in de categorie HR informatieproducten ligt in lijn met de begroting 2016. Er is een verschuiving te zien van fysiek naar online uittrekselverstrekking. Door het hogere aantal nieuwe inschrijvingen hebben enkele grote klanten die alle gemuteerde data afnemen een lichte opbrengststijging laten zien.

Exportdocumenten

De opbrengsten vanuit de exportdocumenten vallen € 0,8 miljoen hoger uit dan begroot. Een verband met economische ontwikkeling ontbreekt grotendeels. Een analyse wordt hierdoor bemoeilijkt.

Inschrijfvergoeding

De stijging van de inschrijfvergoeding ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door een hoger aantal inschrijvingen met name in segment parttime ZZP en ZZP. Het tarief voor een inschrijving is het afgelopen jaar niet gewijzigd.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn in lijn met de begroting. Deze bestaan onder andere uit Detacheringsopbrengsten (MC) van € 2,8 miljoen daarnaast is er boekwinst gerealiseerd op de verkoop van Enschede en Alkmaar, in totaal € 0,5 miljoen.

in €'000	Begroting Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2015
C1. Lonen en salarissen regulier			
Bruto salarissen	78.123	68.945	70.807
Vakantietoeslag	0	4.959	5.067
Mutatie voorzieningen	0	-844	-2.047
Ontvangen vergoedingen	0	0	0
	78.123	73.060	73.827

De totale lonen en salarissen voor de reguliere organisatie vallen € 5,1 miljoen lager uit dan begroot. Dit is met name het gevolg van het feit dat er minder instroom van nieuwe medewerkers is dan verwacht.

De mutatie voorzieningen betreft een onttrekking van € 0,8 miljoen voor de niet-financieel gecompenseerde vrije tijd vanuit de voorziening Reistijdcompensatie.

	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
Formatieoverzicht gemiddeld FTE			
Fulltime-equivalent (FTE) vast	1.293	1.227	1.310
Fulltime-equivalent (FTE) inhuur	137	218	196
	1.430	1.445	1.506

De totale formatie valt 15 FTE hoger uit dan voorzien in de begroting. De gemiddelde vaste formatie (waarbij de inzet van VWNW kandidaten is inbegrepen) is 66 FTE lager dan begroot. Hier is sprake van een overlapping met het hogere aantal FTE voor inhuur (81 FTE) doordat een aantal vacatures in 2016 opgevuld zijn met inhuur in plaats van vast personeel (denk aan meer inzet voor ICT projecten en het project archief beheer waarbij het archief is gedigitaliseerd).

Er zijn geen personen werkzaam buiten Nederland.

in € '000

	Begroting Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2015
C 2. Lonen en salarissen transitie			
Bruto salarissen	465	344	338
Vakantietoelage	0	23	25
Mutatie voorzieningen	0	0	0
Ontvangen vergoedingen	0	0	0
	465	367	363

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

WNT-verantwoording 2016 Kamer van Koophandel

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de Kamer van Koophandel van toepassing zijnde regelgeving: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor de Kamer van Koophandel is € 179.000,00. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief. In 2016 was van deze groep geen topfunctionaris werkzaam bij de Kamer van Koophandel.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervullingbedragen x € 1	Zuiderwijk-Jacobs, C.J.G.	Cate ten, H.W.M.W.	Baasbank van, H.E.	Coolen, R.A.A.M.
	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB
Functiegegevens				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee	nee	nee
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	179.000	179.000
Beloning	203.983	149.150	204.088	155.213
Belastbare onkostenvergoedingen	6.496	7.051	6.496	6.496
Beloningen betaalbaar op termijn	16.667	15.659	16.691	15.414
Subtotaal	227.146	171.860	227.275	177.124
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	227.146	171.860	227.275	177.124
Verplichte motivering indien overschrijding	Overgangsrecht WNT van toepassing		Overgangsrecht WNT van toepassing	
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1/2015-31/12/2015	nvt	1/1/2015-31/12/2015	15/5/-31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0		1,0	1,0
Beloning	196.926		197.177	90.500
Belastbare onkostenvergoedingen	6.458		6.458	4.062
Beloningen betaalbaar op termijn	16.951		16.974	9.991
Totaal bezoldiging 2015	220.335		220.609	104.553
Individueel WNT-maximum 2015	178.000 1)		178.0001)	112.652
1) Overgangsrecht WNT van				

toepassing				
bedragen x € 1				
Functiegegevens	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling in 2016				
Omvang dienstverband (in fte)				
Gewezen topfunctionaris?				
(Fictieve) dienstbetrekking?				
Individueel WNT-maximum				
Beloning				
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
<i>Subtotaal</i>				
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totaal bezoldiging				
Verplichte motivering indien overschrijding				
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015				
Omvang dienstverband 2015 (in fte)				
Beloning				
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging 2015				
Individueel WNT-maximum 2015 1)				

1) Overgangsrecht WNT van toepassing

bedragen x € 1				
Functiegegevens	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat	Lid RvB	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling in 2016				
Omvang dienstverband (in fte)				
Gewezen topfunctionaris?				
(Fictieve) dienstbetrekking?				
Individueel WNT-maximum				
Beloning				
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal				
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totaal bezoldiging				
Verplichte motivering indien overschrijding				
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015				

Omvang dienstverband 2015 (in fte)	
Beloning	
Belastbare onkostenvergoedingen	
Beloningen betaalbaar op termijn	
Totaal bezoldiging 2015	
Individueel	
WNT-maximum 2015	

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

bedragen x € 1	
Functie(s) gedurende dienstverband	
Omvang dienstverband (in fte)	
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
-/- Onverschuldigd deel	
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
Waarvan betaald in 2016	
Verplichte motivering indien overschrijding:	

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

3a. Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen Bezoldiging niet-topfunctionarissen

bedragen x € 1	Manager Bestuurszak en	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functieervulling in 2016	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,8421
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	150.736
Beloning	169.815	167.692	138.870
Belastbare onkostenvergoedingen	1.123	1.322	738
Beloningen betaalbaar op termijn	16.366	16.083	13.416
Totaal bezoldiging	187.304	185.098	153.024
Verplichte motivering	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten	Effect van de collectieve loonsverhoging
Gegevens 2015			
Aanvang en einde functieervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	0,8421
Beloning	175.957	164.935	133.818
Belastbare onkostenvergoedingen	1.497	1.497	738
Beloningen betaalbaar op	16.688	16.400	13.762

bedragen x € 1	Manager Bestuurszak en	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
termijn			
Totaal bezoldiging 2015	194.143	182.832	148.319
WNT-drempelbedrag bezoldiging 2015	178.000	178.000	149.894

Ontslagitkering niet-topfunctionarissen

bedragen x € 1	Adviseur OO	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-30/9	Uit dienst 1 januari 2016
WNT-drempelbedrag ontslaguitkering	179.000	179.000
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	179.189	292.800
Waarvan betaald in 2016	179.189	292.800
Verplichte motivering	gegarandeerde arbeidsvoorwaardelijke rechten ivm krimp	Afkoop van inkomens- en pensioenschade en de (Bovenwettelijke) WW.

in € '000

	Begroting Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2016	Werkelijk Regulier 2015
D1. Sociale lasten en overige personeelskosten regulier			
Sociale lasten	18.792	8.631	8.831
Pensioenen	0	9.698	10.209
Mutatie overige voorzieningen	-2.100	0	725
Overige personeelskosten	8.770	8.816	10.791
	25.462	27.145	30.556

De sociale lasten en overige personeelslasten zijn € 3,4 miljoen lager dan in 2015. Dit als gevolg van een lager aantal interne FTE en navenant lagere sociale lasten en pensioenen (€ 0,5 miljoen). De overige personeelskosten zijn conform begroting, de verlaging ten opzichte van 2015 is een gevolg van lagere reiskosten, lagere telefoonkosten, alsmede lagere opleidingskosten.

in € '000	Begroting Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2016	Werkelijk Transitie 2015
D2. Sociale lasten en overige personeelskosten transitie			
Sociale lasten	0	1.540	810
Pensioenen	0	1.985	825
Mutatie personele voorziening transitie	0	-6.844	-23.623
Mutatie kortlopende voorziening transitie	0	0	-438
Overige personeelskosten	687	790	1.023
	687	-2.529	-21.403

In de begroting 2016 is ten aanzien van de transitie alleen rekening gehouden met de vaste kosten met betrekking tot personeel van het Mobiliteitscentrum. Eventuele effecten met betrekking tot de voorzieningen zijn vanwege de onvoorspelbaarheid niet meegenomen.

in € '000	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
E. Kosten uitbesteed werk			
Uitbesteed werk	41.645	40.237	37.853
	41.645	40.237	37.853

De kosten uitbesteed werk zijn € 2,4 miljoen hoger dan vorig jaar en € 1,4 miljoen lager dan begroot. Het betreft met name extra externe (ICT) inhuur ten behoeve van moeilijk vervulbare interne vacatures met tijdelijke krachten. De start van enkele projecten liep vertraging op, hetgeen de verklaring is voor de verlaging ten opzichte van de begroting.

in € '000	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
F. Afschrijving op materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en - terreinen	1.416	1.006	3.331
Installaties	17	39	254
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.640	2.229	2.045
Waardevermindering activa	0	0	5.535
	5.073	3.274	11.165

De geboekte afschrijvingskosten zijn conform de in de activastaat weergegeven bedragen. Deze zijn lager dan 2015 vanwege de verkoop van diverse kantoorpanden. Hiermee was tijdens het opstellen van de begroting 2016 onvoldoende rekening gehouden.

in €'000

	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
G. Overige bedrijfskosten			
Huisvesting	13.505	11.717	9.742
Automatisering	11.506	9.979	9.987
Kantoorkosten	5.672	5.754	5.715
PR & Marketing	11.037	9.055	8.175
Subsidies en bijdragen	777	550	637
Diversen	5.361	1.464	1.911
	47.858	38.519	36.166

De overige bedrijfskosten zijn € 2,4 miljoen hoger dan 2015. Ten opzichte van de begroting 2016 is echter sprake van een forse onderschrijding van € 9,3 miljoen

De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- De huisvestingskosten zijn € 1,8 miljoen lager. Dit betreft een onderschrijding op het project Archief en minder kosten voor service en GWE;
- De lagere automatiseringskosten (€ 1,6 miljoen) zijn voornamelijk gerelateerd aan betere condities licentiaankopen, minder onderhoud en besparing op telefoniekosten/datalijnen;
- De afwijkingen van de PR & Marketing (€ 2,0 miljoen) zijn voornamelijk lagere kosten voor events, minder reclameuitgaven en een kleiner aantal campagnes;
- De bij diversen in de begroting opgenomen advieskosten zijn niet volledig gebruikt.

in €'000

	PwC Accountants N.V.	Overige PwC dienstverlening	Totaal 2016
Specificatie accountantskosten			
Onderzoek van de jaarrekening	236	56	292
	236	56	292

De kosten met betrekking tot overige PwC dienstverlening hebben voornamelijk betrekking op fiscaal onderzoek en advies alsmede controle van subsidiabele projecten.

in €'000

	Begroting 2016	Werkelijk 2016	Werkelijk 2015
H Financieel resultaat			
Financiële baten	243	147	511
Financiële lasten	0	-4	-35
	243	143	476

4. Bedrijfsvoeringsparagraaf over 2016

Algemeen

De KvK verantwoordt zich in deze bedrijfsvoeringsparagraaf over de totstandkoming van beleidsinformatie, het financieel beheer, rechtmatigheid, en overige aspecten van de bedrijfsvoering. Het betreft hier aandachtspunten voortvloeiende uit de reguliere planning- en controlcyclus. De belangrijkste tekortkomingen in de interne beheersing en aandachtspunten zijn in deze bedrijfsvoeringsparagraaf opgenomen. Afwijkingen die met betrekking tot de rechtmatigheid boven de rapportagetoleranties uitkomen, zijn in deze bedrijfsvoeringsparagraaf specifiek verantwoord.

Totstandkoming beleidsinformatie

De KvK werkt met een gestructureerde P&C cyclus. In de P&C-cyclus wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie. De scope van dit proces is de totale P&C cyclus, waarmee de (kwaliteit van) de bedrijfsvoering wordt geborgd en de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cirkel wordt gesloten. In het proces is ook de relatie met de toezichthouder en opdrachtgever, het Ministerie van Economische Zaken(EZ), opgenomen, van kaderstelling tot en met verantwoording.

Het proces bestaat uit 4 fases waartoe een aantal sub processen behoren:

Fase1: Meerjarenplan en -raming

Fase2: Jaarplan en Begroting

Fase3: Maand- en kwartaalrapportages

Fase4: Verantwoording(jaarrekening en jaarverslag)

Fase 1 en 2: Vraagsturing en planning

De KvK stelt ieder jaar een jaarplan op. Hierin wordt de missie, visie en strategie doorvertaald naar de belangrijkste organisatiedoelstellingen. Het jaarplan bevat een activiteitenplan en begroting voor het komende jaar alsmede een meerjarenplan voor een periode van vier jaar. De Centrale Raad en de vijf regionale Raden zijn intensief betrokken in de planvorming. Zij adviseren de Raad van Bestuur over activiteiten voor de verschillende doelgroepen ondernemers. Het Ministerie van Economische Zaken keurt het jaarplan goed.

Fase 3 en 4: Rapportage en verantwoording

Sinds de start van de nieuwe organisatie wordt op maandbasis gerapporteerd aan management RvB. Op kwartaalbasis wordt gerapporteerd aan de toezichthouder(EZ). De rapportages zijn de basis voor uitvoering van vastgestelde plannen conform planning en begroting en voor het bepalen van maatregelen bij afwijkingen van de realisatie ten opzichte van het vastgestelde jaar- en activiteitenplan.

De KvK heeft periodiek en gestructureerd overleg met EZ. Dit overleg heeft betrekking op het gevoerde en te voeren beleid en op de analyse en monitoring van de bedrijfsvoering van de KvK.

Financieel beheer

De financiële administratie van de KvK bestond tot eind 2013 nog uit de diverse financiële-, HRM- en salarisadministraties van de 14 voormalige organisaties. In 2014 zijn de inspanningen gericht op het harmoniseren van de financieel administratieve processen. In 2015 ging de aandacht uit naar het op orde hebben van deze processen en een verdere borging van het financieel beheer. In 2016 is verder geprofessionaliseerd door risk management verder uit te werken en een opzet te maken voor een business control framework. Dat zal de basis vormen voor het beheer van onze (financiële) risico's. Zowel de eerste, tweede als derde lijn zullen in 2017

zowel dit beleid als het framework als uitgangspunt nemen voor hun risk management c.q. monitoring activiteiten. Op deze manier werken we toe naar een in control statement.

Fiscaliteit

In 2015 is de Kamer van Koophandel uitgenodigd door de Belastingdienst om een start te maken voor de toepassing van Horizontaal Toezicht. Na een intensief traject is op 6 december 2016 het convenant Horizontaal Toezicht getekend. Onderstaande belastingsoort maakt hiervan samen met de loonheffing en omzetbelasting deel uit :

Vennootschapsbelasting

De Kamer van Koophandel is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en was tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting (Vpb). De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling is vervallen.

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. De Europese Commissie (EC) neemt het standpunt in dat de huidige wet op de vennootschapsbelasting tot concurrentievervalsing en verboden staatssteun leidde. De EC heeft Nederland gevraagd de wet aan te passen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen.

De Kamer van Koophandel heeft in 2016 zijn activiteiten aan nader onderzoek onderworpen in het licht van deze wetgeving in combinatie met onder andere de wet op de Kamer van Koophandel en de Wet Markt en Overheid. Op basis van dit onderzoek is de inschatting dat het risico dat over de activiteiten van de kamer van Koophandel Vpb heffing zal plaatsvinden zeer gering is.

Risk management en business control framework

Wij hebben de afgelopen jaren veel aandacht gehad voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de controlfunctie. Onderdeel daarvan is KPI sturing, risicobeheersing en de financiële hygiëne. Een volgende stap is de structurele en samenhangende inbedding van de belangrijkste "checks and balances" (key-controls) in een daartoe opgezette structuur: het business control framework (BCF).

In het vierde kwartaal 2016 zijn voor de belangrijkste primaire en ondersteunende processen van de organisatie, op basis van een risico analyse, de belangrijkste key-controls bepaald. Daarbij worden control-activiteiten (rollen, taken en verantwoordelijkheden) nader aangescherpt of geherdefinieerd waarmee uiteindelijk een verdere professionalisering van de integrale bedrijfsvoering wordt bewerkstelligd.

Rechtmatigheid

Algemeen

De bedrijfsvoeringsparagraaf gaat in op de rechtmatigheid zoals genoemd in paragraaf 2.5 van het accountantsprotocol. Het gaat hierbij om de totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties in overeenstemming met de begroting en de regelingen zoals opgenomen in het kader rechtmatigheid.

Inkopen/aanbestedingen

Als gevolg van de fusie van 14 organisaties was in 2015 de totale contractwaarde van inkopen die onrechtmatig tot stand zijn gekomen € 37,9 miljoen. Circa twee derde hiervan was gerelateerd aan contracten die zijn afgesloten voorafgaand aan de fusie. Vorig jaar hebben we hierover uitgebreid gerapporteerd, alsmede over de getroffen maatregelen. Deskundigen informeerden ons dat het oplossen van deze problematiek bij vergelijkbare organisaties minimaal drie jaar in beslag neemt. In 2016 hebben wij diverse maatregelen getroffen waardoor de totale contractwaarde van inkopen die

onrechtmatig tot stand zijn gekomen is gedaald naar € 16,5 miljoen. Wij richten ons er op dat wij in de loop van 2017 volledig zullen voldoen aan de geldende aanbestedingsregels (Aanbestedingswet 2012).

Daartoe hebben wij de volgende maatregelen getroffen:

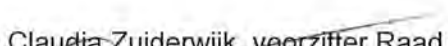
- Training van alle direct en indirect met inkoop belaste medewerkers (170 in totaal) gericht op het vergroten, borgen en onderhouden van aanbestedingskennis in de organisatie.
- Inrichting van een professionele helpdesk voor aanbestedingen.
- Kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de afdeling inkoop (versterking met drie inkopers en twee recruiters).
- Inrichting van een escalatieprocedure.
- Afweging door de Raad van Bestuur van alle operationele gevolgen van de toepassing van aanbestedingsregels.
- Regelmatige audits door de externe accountant

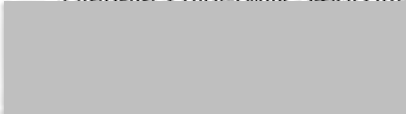
Overige aspecten van de bedrijfsvoering: verkoop van eigendomspanden

De KvK heeft in het kader van haar meerjaren financieel beleid – mede vanuit het gegeven dat zij voor een groot deel zelf de transitiekosten van boventalligheid van medewerkers onder ambtenarenrecht moet financieren – in 2013 met het Ministerie van EZ afgesproken dat het uit oogpunt van financierbaarheid verstandig is om de eigendomspanden te verkopen en (kleiner) terug te huren. In 2016 heeft de KvK twee panden verkocht: Enschede en Alkmaar. Deze panden worden nu voor een beperkt deel terug gehuurd van de nieuwe eigenaren. De verkoop van panden heeft in 2016 tot een boekwinst geleid van € 0,5 miljoen. De KvK heeft eind 2016 nog vier panden in eigendom, te weten Middelburg, Roermond, Eindhoven en Breda.

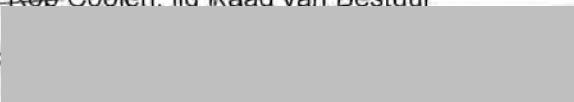
Ondertekening Jaarrekening 2016

Aldus vastgesteld op 9 maart 2017


Claudia Zuidenwijk, voorzitter Raad van Bestuur


Hankie van Baasbank, lid Raad van Bestuur


Rob Goolen, lid Raad van Bestuur


Henk ten Gate, lid Raad van Bestuur

5 Overige gegevens

5.1 Gebeurtenissen na balansdatum.

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de situatie per balansdatum.

5.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

**Bijlage 1: Resultatenrekening per wettelijke
taak**

Resultatenrekening per afdeling Bedragen: EUR'm	KCC	OO	DOP	RvB & Staf	Totaal regulier	Tran- sitie	Totaal
Rijksbijdragen	0,0	0,0	0,0	116,1	116,1	0,0	116,1
Productopbrengsten	80,2	5,1	0,1	2,9	88,4	2,8	91,2
Bedrijfsopbrengsten	80,2	5,1	0,1	119,1	204,5	2,8	207,3
Lonen en salarissen	34,3	17,8	0,5	21,3	73,9	21,3	95,2
Soc.lasten &ov. pers.kost	11,3	5,7	0,2	9,2	26,3	-23,5	2,9
Kosten uitbesteed werk	4,7	2,0	0,7	30,3	37,8	2,4	40,2
Afschr. vaste activa	0,0	0,0	0,0	3,3	3,3	0,0	3,3
Overige bedrijfskosten	3,0	1,4	0,3	33,8	38,5	0,0	38,5
Interne doorb. Kosten	4,8	0,0	1,8	-6,7	0,0	0,0	0,0
Bedrijfslasten	58,2	26,9	3,5	91,2	179,8	0,3	180,1
Bedrijfsresultaat	22,0	-21,8	-3,4	27,9	24,7	2,5	27,3
Financieel & bgwn resultaat	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Netto resultaat	22,0	-21,8	-3,4	28,1	24,9	2,5	27,4

Rechtstreekse kostentoerekening Bedragen: EUR'm	KCC	OO	DOP	RvB & Staf	Totaal regulier	Tran- sitie	Totaal
1. Registratie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Voorlichting	0,0	0,3	0,0	0,3	0,5	0,0	0,5
3. Innovatiestimul.	0,0	1,1	0,0	0,5	1,5	0,0	1,5
4. Regiostimulering	0,0	0,7	0,0	0,0	0,7	0,0	0,7
5. DOP	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
6. FOP	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
7. Wet.bevoegdh./ Complementair	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8. Transitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9. Overhead	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bedrijfslasten	0,0	2,1	0,0	0,9	3,0	0,0	3,0

Directe FTE kostentoerekening Bedragen: EUR'm	KCC	OO	DOP	RvB & Staf	Totaal regulier	Tran- sitie	Totaal
1. Registratie	44,5	0,0	0,0	21,4	65,9	0,0	65,9
2. Voorlichting	7,1	14,9	0,0	5,0	27,0	0,0	27,0
3. Innovatiestimul.	0,0	6,8	0,0	4,7	11,5	0,0	11,5
4. Regiostimulering	0,0	1,9	0,0	1,2	3,0	0,0	3,0
5. DOP	0,0	0,0	3,5	0,4	3,9	0,0	3,9
6. FOP	0,0	0,5	0,0	0,1	0,7	0,0	0,7
7. Wet.bevoegdh./ Complementair	6,5	0,0	0,0	1,9	8,4	0,0	8,4
8. Transitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
Directe FTE kostentoerekening	58,2	24,1	3,5	34,6	120,4	0,3	120,6
9. Overhead	0,0	0,8	0,0	55,6	56,4	0,0	56,4
Bedrijfslasten	58,2	24,8	3,5	90,3	176,8	0,3	177,1

Indirecte kostentoerekening per taak

Bedragen: EUR'm	FTE's	%FTE	Overhead
1. Registratie	719	57%	32,1
2. Voorlichting	287	23%	12,8
3. Innovatiestimul.	109	9%	4,9
4. Regiostimulering	29	2%	1,3
5. DOP	16	1%	0,7
6. FOP	7	1%	0,3
7. Wet.bevoegdhd./ Complementair	98	8%	4,4
8. Transitie	0	0%	0,0
9. Overhead	180		
Totaal	1.444,9		56,4

Resultatenrekening per taak

Realisatie 2016 Bedragen: EUR'm	Recht- streekse kosten	Directe FTE kosten	Indirecte kosten	Totale kosten	Product opbr.	Fin. Res.	Rijks bijdrage	Netto res.
1. Registratie	0,0	65,9	32,1	98,0	67,2	0,1	38,2	7,6
2. Voorlichting	0,5	27,0	12,8	40,3	0,8	0,0	43,4	4,0
3. Innovatiestimul.	1,5	11,5	4,9	17,9	0,1	0,0	22,4	4,7
4. Regiostimulering	0,7	3,0	1,3	5,0	4,2	0,0	4,6	3,8
5. DOP	0,1	3,9	0,7	4,7	0,1	0,0	5,5	0,9
6. FOP	0,1	0,7	0,3	1,1	0,0	0,0	2,0	0,9
7. Wet.bevoegdhd./ Complementair	0,0	8,4	4,4	12,8	15,8	0,0	0,0	3,0
<i>over/tekort aan Rijksbijdrage</i>							0,0	0,0
Totaal regulier	3,0	120,4	56,4	179,8	88,4	0,1	116,1	24,9
8. Transitie	0,0	0,3	0,0	0,3	2,8	0,0	0,0	2,5
Totaal	3,0	120,6	56,4	180,1	91,2	0,1	116,1	27,4



Kamer van Koophandel
T.a.v. de raad van bestuur
St.-Jacobsstraat 300
3511 BT UTRECHT

28 februari 2018

Referentie: 3HD5P3UKRYS5-19324023-35

Betreft: jaarrekening en controleverklaring 2017

Geachte leden van de raad van bestuur,

Hierbij ontvangt u een gestempeld exemplaar van de jaarrekening 2017 en onze getekende controleverklaring d.d. 28 februari 2018. Tevens zenden wij u twee afschriften van bovengenoemde controleverklaring.

De controleverklaring, die is voorzien van een originele handtekening, dient te worden opgenomen in de 'Overige gegevens' bij de originele, door de raad van bestuur ondertekende, jaarrekening. Dit origineel is ten behoeve van uw eigen archief. Een afschrift van de controleverklaring is voorzien van de naam van de externe accountant, echter zonder persoonlijke handtekening. Wij bevestigen u akkoord te gaan met het opnemen van een afschrift in de 'Overige gegevens' opgenomen bij een kopie van de jaarrekening 2017, die identiek is aan het bijgevoegde gestempelde exemplaar.

Ondertekening en vaststelling van de jaarrekening

Een exemplaar van de jaarrekening dient te worden ondertekend door de raad van bestuur voordat de jaarrekening (met daaraan toegevoegd het bestuursverslag en de 'Overige gegevens') wordt aangeboden aan de Minister van Economische Zaken en Klimaat. De jaarrekening dient te worden vastgesteld door raad van bestuur Kamer van Koophandel. Deze vaststelling dient te worden genotuleerd. Graag verzoeken wij u om een kopie van het ondertekende exemplaar van de jaarrekening aan ons toe te sturen voor ons dossier.

Toestemming openbaarmaking controleverklaring en daaraan verbonden voorwaarden

Wij bevestigen u ermee akkoord te gaan om een afschrift van onze controleverklaring openbaar te maken tezamen met de volledige jaarrekening (met daaraan toegevoegd het bestuursverslag en de 'Overige gegevens').

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Paterswoldseweg 806, 9728 BM Groningen, Postbus 8060, 9702 KB Groningen

T: 088 792 00 50, F: 088 792 94 24, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Indien u de jaarrekening en een afschrift van de verklaring opneemt op het internet, dient u te waarborgen dat deze goed zijn afgescheiden van andere informatie op de internetsite. Afscheiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de jaarrekening in niet-bewerkbare vorm als een afzonderlijk bestand op te nemen of door een waarschuwing op te nemen indien de lezer de jaarrekening verlaat ('U verlaat de beveiligde, door de accountant gecontroleerde jaarrekening').

Tot het geven van een nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



Bijlagen



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van de Kamer van Koophandel

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Kamer van Koophandel op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Tevens geeft de jaarrekening een juiste en volledige weergave van de financiële rechtmatigheid in 2017.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit financieel verslag opgenomen jaarrekening 2017 van de Kamer van Koophandel te Utrecht (hierna: "de KvK") gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de resultatenrekening over 2017;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen;
- de bedrijfsvoeringsparagraaf.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2017 en het Accountantsprotocol KvK van 21 maart 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

3HD5P3UKRYS5-19324023-34

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Paterswoldseweg 806, 9728 BM Groningen, Postbus 8060, 9702 KB Groningen

T: 088 792 00 50, F: 088 792 94 24, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onafhankelijkheid

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

Verklaring over de in het financieel verslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens, waaronder de bijlage Resultatenrekening per taak.

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

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

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

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate, maar geen absolute mate, van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

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

Groningen, 28 februari 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



A.L. Koops-Aukes RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van de Kamer van Koophandel

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2017, het Accountantsprotocol KvK, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de KvK.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte criteria voor de financiële rechtmatigheid en de toelichtingen die daarover in de bedrijfsvoeringsparagraaf staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de KvK haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

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

KvK-2017-03



JAARREKENING 2017

Kamer van Koophandel

KVK



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Financieel Verslag 2017

Inleiding: Bestuursverslag

Hierbij bieden wij u de jaarrekening aan van de Kamer van Koophandel (KVK) over het jaar 2017. De jaarrekening omvat:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de resultatenrekening over 2017;
3. de toelichting op de balans en resultatenrekening;
4. bedrijfsvoeringsparagraaf;
5. overige gegevens.

Algemeen

Het afgelopen jaar stond voor de Kamer van Koophandel (KVK), na de wetswijziging in 2014, vooral in het teken van het verder bouwen aan een modern fundament voor de ondersteuning en dienstverlening aan ondernemers. Zoals in de verslagen van recente jaren is terug te lezen, zijn hieraan enkele jaren vooraf gegaan van een omvattende en intensieve transitie. Inmiddels is onze visie op moderne, eigentijdse dienstverlening aan ondernemers steeds scherper geworden, is gewerkt aan de ontwikkeling en positionering van de KVK en beschikken we steeds meer over de noodzakelijke competenties om die visie ook consequent uit te voeren.

Dit fundament is nodig voor onze verder reikende ambities de komende jaren. Op het in de afgelopen vier jaar ontwikkelde fundament wil de KVK in de periode 2018-2021 een hooggewaardeerde publieke dienstverlener worden voor ondernemers in Nederland. Basis voor deze ambitie is onze digitale strategie. Daarmee zijn wij in staat om steeds meer ondernemers van dienst te zijn, de toegevoegde waarde van onze diensten te verhogen en de waardering voor onze services te verbeteren.

Verdere vernieuwing van onze dienstverlening

In 2017 zijn vooral uitdagingen aangegaan om onze dienstverlening verder te moderniseren en de digitale strategie verder door te voeren. Dat heeft geleid tot een aantal geheel nieuwe diensten, maar ook de bestaande dienstverlening is in een online vorm gebracht en verder verbeterd. Zo is dit jaar een succesvolle start gemaakt met het mogelijk maken van online afhandeling van de Handelsregisterregistratie. Voor grote groepen ondernemers is het nu mogelijk om digitaal de HR – registratie te muteren. De komende jaren wordt dat voor alle ondernemers en voor steeds meer registratieve handelingen, óók de eerste inschrijving, mogelijk. Ondernemers zijn hier heel positief over, dit is terug te vinden in de waarderingscijfers voor dergelijke dienstverlening. Ook interessant is te zien wat er mogelijk is met betrekking tot het combineren van bestaande fysieke en online diensten. Zo hebben wij bijvoorbeeld in 2017 de startersdag gecombineerd met een online event, waarmee het bereik aanzienlijk is vergroot. Ook mooi om te zien is hoe een gekoppelde spinoff als de startersdag4kids, direct heel hoog scoort in waardering van ondernemers in de dop.

Belangrijke Projecten en Programma's

In 2017 heeft de Kamer van Koophandel een aantal grote projecten gerealiseerd. Met het programma *Bruisende Binnensteden* organiseert de KVK de samenwerking tussen relevante

partijen gericht op het revitaliseren van de stedelijke economie en het regionale ondernemersklimaat. Met het programma *NLgroei* hebben we met belangrijke partners als het Ministerie EZK, NLElevator en netwerk NL2025 de ambitie naar meer ambitieuze groei-ondernemers in Nederland. Wij zijn actief in het stimuleren van *startups* in Nederland door het bevorderen van ecosystemen rond startups zoals initiatieven als *Angel Island*, gericht op het verbinden van startups en investeerders en *Startup Delta*. Daarnaast heeft de Kamer van Koophandel in 2017 een belangrijke bijdrage geleverd aan de ambities van het Rijk om de digitale dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. De KVK investeert verder in het verhogen van de kwaliteit en actuele juistheid van de registers. Naast Handelsregister gaat het hier voornamelijk om LEI, BRIS en SBR.

Corporate resultaten

Al deze inspanningen en ontwikkelingen hebben hun effect. KVK heeft in 2017 meer ondernemers bereikt met haar dienstverlening en heeft daar ook een hogere waardering voor gekregen. In totaal bereikt KVK in 2017 55% van alle 1.8 mln ondernemers: bijna 1 mln ondernemers hebben één of meerdere diensten van de KVK gebruikt in 2017. Het bereik onder corporate ondernemers (> 250werknemers) is 99% (ca. 1100 ondernemers). De waardering voor de dienstverlening is in 2017 eveneens verder gestegen: overall stijgt de waardering, gemeten via NetPromotorScore (NPS), van -13 over 2016 naar -10 over 2017.

We zijn op de goede weg, na een intensieve periode van transitie en investeren in ons nieuwe DNA. Onlangs is in opdracht van de Tweede Kamer, door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), een evaluatieonderzoek ingesteld met betrekking tot de nieuwe wet KVK en het functioneren van de nieuwe KVK. Het onderzoek is uitgevoerd door bureau AEF (Andersson, Elffers en Felix).

Risicobeleid

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat voeren we verschillende wettelijke, op ondernemers gerichte taken uit. Het is van belang dat deze taken naar behoren worden uitgevoerd. Risico's in onze bedrijfsvoering dienen tijdig te worden onderkend, zodat gepaste actie kan worden ondernomen. We voeren daarom een integraal risicomanagementbeleid uit, dat van toepassing is op zowel de reguliere bedrijfsvoering als op programma's en projecten.

Risicobereidheid en risicotoleranties

De risicobereidheid van de KVK is gematigd. We streven ernaar om de risico's die onze doelstellingen kunnen bedreigen, proactief te identificeren en te beheersen. Risico's worden op basis van impact en kans van optreden geprioriteerd. In het algemeen geldt dat hoe hoger de prioritering, hoe meer aandacht wordt besteed aan mitigerende maatregelen. Het risicomanagementbereik omvat strategische, operationele, financiële en compliance risico's.

Organisatie van risicomanagement

Binnen de KVK wordt met het 'three lines of defense model' gewerkt. De eerste lijn is het management, dat primair verantwoordelijk is voor risicomanagement. Hiertoe behoort het identificeren van de belangrijkste risico's en het implementeren van adequate beheersingsmaatregelen. De tweede lijn wordt gevormd door de staffuncties die ten aanzien van risicomanagement een kaderstellende,

coördinerende en monitor rol vervullen. De derde lijn is de afdeling Audit, Risk & Compliance. Zij voeren audits uit en geven de Raad van Bestuur onafhankelijk en objectief zekerheid over de inrichting en de effectiviteit van het risicomanagementsysteem.

Het risicobewustzijn ("awareness") van onze medewerkers is cruciaal voor een effectief risicomanagementsysteem. Risicomanagement is dan ook een regulier onderdeel in gesprekken met medewerkers, opleidingen, introductieprogramma's en interne communicatie uitingen. Daarnaast bevatten alle belangrijke besluitvormingsdocumenten - waaronder jaarplannen en business cases - een expliciete risicoparagraaf. Via een rapportagecyclus wordt er gerapporteerd over beheersing van risico's.

Terug- en vooruitblik belangrijke risico's

Rechtmatigheid van inkopen

Ook in 2017 is het inkoopproces van de KVK verder geprofessionaliseerd en aangescherpt. Gerealiseerde functiescheidingen in het gehele inkoopproces, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, hebben er toe geleid dat het risico op onrechtmatigheid gemitigeerd is.

Programma KernGezond (Legacy)

Wij zijn gestart met een omvangrijk programma voor de renovatie van de informatievoorziening en het onderliggende IT landschap rondom het Handelsregister. Dit is noodzakelijk om een verdere digitalisering van de KVK dienstverlening mogelijk te maken. Binnen dit programma heeft risicomanagement een prominente rol met een riskmanager die volledig aan dit programma is toegewezen. De uitvoer van het programma loopt, waarbij de planning is herijkt als gevolg van de blootgelegde complexiteit. Monitoring vindt adequaat plaats.

Cultuur en competenties in verhouding tot realisatie strategie

Gewenste cultuur en competenties krijgen binnen de KVK een steeds prominentere rol. Medewerkers moeten in staat zijn om mee te ontwikkelen met de veranderende omgeving. Om dit verder te ondersteunen zijn er diverse initiatieven zoals opleidingsprogramma's en een KVK-breed integraal cultuurprogramma. Dit draagt bij aan de executiekracht van de organisatie.

Bedrijfsvoering conform de wettelijke vereisten.

Het naleven van wettelijke vereisten is een basis uitgangspunt. Nieuwe wettelijke vereisten worden veelal projectmatig geïmplementeerd waarbij er aandacht is voor een adequate borging. Projectgroepen worden multidisciplinair samengesteld waarbij kaderstellende en toezichthoudende afdelingen ook vertegenwoordigd zijn. Tevens is in 2017 gestart met de invoering van een internal control framework (ICF). Voor de belangrijkste processen zijn op een gestructureerde wijze de risico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht. Indien relevant zijn hierbij ook compliance risico's betrokken. Periodiek wordt de werking van de beheersmaatregelen getoetst. In 2018 zal de implementatie van het ICF vervolg krijgen.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging heeft in 2017 veel aandacht gekregen. De KVK is ISO 27001

gecertificeerd en jaarlijks wordt door een externe audit de certificering geëvalueerd. In 2017 is tevens verder invulling gegeven aan het plan van aanpak 'Integrale Beveiliging'. Naast fysieke beveiliging en informatie beveiliging gaat er veel aandacht uit naar permanente bewustwording ("awareness") onder medewerkers. Binnen de KVK is tevens een Informatie Beveiligingscoördinator (IBC-CISO) werkzaam. Voor 2018 staat een verdere ontwikkeling in volwassenheid van informatiebeveiliging gepland.

In 2017 zijn in het kader van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) inventarisaties gedaan betreffende de consequenties van de invoering van deze wet voor de KVK. De daaruit voortvloeiende actiepunten zijn geadresseerd en zullen worden uitgevoerd conform een vastgestelde planning.

Reorganisaties

Mede als gevolg van een algehele trend in de samenleving om te digitaliseren en processen efficiënter in te richten heeft KVK te maken met personele inkrimping. Deze transitie leidt tot financiële verplichtingen die voortvloeien uit het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) en die zijn opgenomen in het sociaal flankerend beleid. De verplichting nemen wij op in voorzieningen op de balans zodra de verplichtingen bekend zijn. Om de omvang van deze verplichtingen zoveel mogelijk te beperken wordt de mobiliteit ondersteund door het Mobiliteitscentrum van de KVK. Het Mobiliteitscentrum heeft in 2017 alle doelstellingen behaald.

Financiering KVK

Een eventuele verdere invoering van open data, mogelijke doorbelasting GDI kosten en financiële taakstellingen vormen een belangrijk risico voor de financiering. Daarnaast zijn er geen beperkingen aan de doorlevering van KVK-data (databankenrecht) en is de kostenstructuur beperkt flexibel. Hierdoor kan druk ontstaan op de financiële robuustheid. Het tijdig digitaliseren van de dienstverlening en een personeelsreductie heeft een positief effect op de financiële robuustheid. Dit brengt naast organisatorische ook financiële risico's met zich mee. Deze aspecten zijn onderwerp van gesprek met het ministerie van EZK.

Het resultaat 2017

Het nettoresultaat over 2017 bedraagt € 23,3 miljoen positief, te specificeren naar € 20,6 miljoen regulier resultaat en € 2,7 miljoen positief transitieresultaat.

Het regulier resultaat (€ 20,6 miljoen) is € 3,7 miljoen hoger dan de begroting.

Hieraan wordt bijgedragen door:

- De bedrijfsopbrengsten zijn € 4,9 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt voor € 3,0 miljoen veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage als gevolg van diverse indexaties en additionele werkzaamheden. Daarnaast zijn de LEI opbrengsten € 3,4 miljoen hoger dan begroot, hiertegenover staan ook hogere kosten voor de uitvoeringsorganisatie van LEI. Dit is ontstaan door aangepaste wetgeving inzake financiële instrumenten. Aan de andere kant zijn de opbrengsten voor automatiseringsdiensten € 1,1 miljoen lager dan gepland.
- Het niveau van de kosten is € 1,2 miljoen hoger dan begroot. Deze afwijking ontstaat door het bespoedigen van het programma KernGezond en om de online dienstverlening aan de klanten te verbeteren.

Het transitieresultaat (€ 2,7 miljoen) is € 18,1 miljoen positiever dan begroot. Hieraan wordt bijgedragen door:

- Gunstige ontwikkeling in de uitstroom uit het Mobiliteitscentrum; daardoor is er een vrijval ontstaan in de verschillende voorzieningen waaronder de Voorziening SFB en de Voorziening Vertrek 2014-2015. Daartegenover staat dat 42 medewerkers gebruik hebben gemaakt van de Stimulansregeling waarvoor een aanvullende voorziening is getroffen. Het netto effect bedraagt € 8,1 miljoen positief.
- Een tweetal geplande reorganisaties hebben wij kunnen doorvoeren door natuurlijk verloop en de afbouw van externen bij betreffende afdelingen. De hiervoor begrote kosten ad € 10,0 miljoen zijn niet nodig gebleken.

Toestand op balansdatum

Het eigendomspand in Breda is verkocht met een ontbindende voorwaarde. Het betreft hier de herbestemming van de betrokken locatie voor woningbouw. Dit besluitvormingsproces is nog gaande. Op dit moment is de verwachting dat de overdracht zal plaatsvinden in 2018.

Tevens wordt na balansdatum, naar verwachting in maart 2018, het eigendomspand in Eindhoven verkocht. De verwachte boekwinst ad € 0,3 miljoen zal worden verantwoord in 2018.

De KVK maakt gebruik van schatkistbankieren.

Door het positieve netto resultaat 2017 verbetert het eigen vermogen. De resultaat bestemming is verwerkt en toegelicht in de Jaarrekening. Het positieve resultaat € 23,3 miljoen is voor € 14,9 miljoen toegevoegd aan de bestemmingsreserve transitie. De algemene reserve bedraagt per jaareinde € 33,4 miljoen.

De begroting 2018 is goedgekeurd door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Getekend, 26 februari 2018


Claudia Zuiderwijk, voorzitter Raad van Bestuur


Rob Coolen, lid Raad van Bestuur


Henk ten Cate, lid Raad van Bestuur


Monique Smeijers, lid Raad van Bestuur a.i.

2. Jaarrekening

2.1 Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2017	31-12-2016
in € '000		
Vaste activa		
1. Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	6.927	8.087
Installaties	20	60
Overige vaste bedrijfsmiddelen	3.965	3.310
	10.912	11.457
2. Vlottende activa		
Handelsdebiteuren	8.369	8.148
Overige vorderingen / overlopende activa	6.036	6.971
	14.405	15.119
3. Liquide middelen	196.412	204.484
Totaal activa	221.729	231.060
PASSIVA	31-12-2017	31-12-2016
in € '000		
4. Eigen vermogen		
Algemene reserve	33.465	25.030
Bestemmingsreserve Transitie	42.281	27.422
	75.746	52.452
5. Voorzieningen		
Personele voorzieningen	116.008	136.712
	116.008	136.712
6. Kortlopende schulden		
Overlopende passiva		
Kortlopende schulden	13.639	17.172
Overlopende passiva	16.336	24.724
	29.975	41.896
Totaal passiva	221.729	231.060

2.2 Resultatenrekening 2017

Kamer van Koophandel

in € '000

	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
A. Opbrengsten uit Rijksbijdrage	113.714	116.665	116.131
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	91.571	95.274	91.221
Bedrijfsopbrengsten	205.285	211.939	207.352
C. Lonen en salarissen	78.159	73.712	73.427
D. Sociale lasten en overige personeelskosten	42.043	27.450	24.616
E. Kosten uitbesteed werk	39.386	47.514	40.237
F. Afschrijving op materiële vaste activa	3.036	2.872	3.274
G. Overige bedrijfskosten	41.256	37.097	38.519
Bedrijfslasten	203.880	188.645	180.073
Bedrijfsresultaat	1.405	23.294	27.279
H Financieel resultaat	0	0	143
Netto resultaat	1.405	23.294	27.422

Voor een goed inzicht in het resultaat 2017 is onderstaand een nadere splitsing aangebracht in het regulier resultaat en het transitieresultaat:

in € '000	Begroting Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2016	Begroting Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2016
A. Rijksbijdrage	113.714	116.665	116.131	0	0	0
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten	90.071	92.357	88.386	1.500	2.917	2.835
Bedrijfsopbrengsten	203.785	209.022	204.517	1.500	2.917	2.835
C. Lonen en salarissen	77.759	73.313	73.060	400	399	367
D. Sociale lasten en overig	27.788	29.669	27.145	14.255	-2.219	-2.529
E. Kosten uitbesteed werk	37.187	45.604	37.810	2.199	1.910	2.427
F. Afschrijving op mva	3.036	2.872	3.274	0	0	0
G. Overige bedrijfskosten	41.156	36.995	38.488	100	102	31
Bedrijfslasten	186.926	188.453	179.777	16.954	192	296
Bedrijfsresultaat	16.859	20.569	24.740	-15.454	2.725	2.539
H Financieel resultaat	0	0	143	0	0	0
Netto resultaat	16.859	20.569	24.883	-15.454	2.725	2.539

KASSTROOMOVERZICHT

in € '000

	Ref	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
Netto resultaat		23.294	27.422
Afschrijvingen	F	2.872	3.274
Voorzieningen:	5		
- dotaties		5.004	3.095
- onttrekking		-20.360	-23.256
- vrijval / instroom / uitstroom		-5.348	-6.059
Mutatie vorderingen	2	714	13
Mutatie kortlopende schulden	6	-11.921	15.408
Kasstroom uit operationele activiteiten		-5.745	19.897
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa	1	-4.823	-2.128
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1	2.496	4.544
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.327	2.416
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	0
Netto kasstroom		-8.072	22.313
Overzicht liquide middelen	3		
Stand per 1 januari		204.484	182.171
Mutatie liquide middelen (netto kasstroom uit kasstroomoverzicht)		-8.072	22.313
Stand liquide middelen per 31 december		196.412	204.484

3 Toelichting

3.1 Algemene toelichting

Vestigingsadres

De KVK is feitelijk gevestigd op de Sint Jacobsstraat 300, 3511 BT te Utrecht.

Stelselwijzigingen

In 2017 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

In 2017 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan.

3.1.1 Algemene grondslagen

Algemeen

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

Kasstroomoverzicht

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De resultatenrekening geeft inzicht in het gerealiseerde en het begrote resultaat. In de resultatenrekening wordt een vergelijking gemaakt tussen realisatie en de door de minister van Economische Zaken en Klimaat goedgekeurde begroting. Hier is voor gekozen vanwege het karakter van de jaarrekening van de KVK: deze is vooral gericht op het afleggen van verantwoording, waarbij de jaarresultaten worden vergeleken met de vastgestelde begroting. Voor het inzicht is in aanvulling op het gehanteerde model een nadere toelichting gegeven op het resultaat. Dit is gespecificeerd naar regulier- en transitieresultaat.

3.1.2 Algemene waarderingsgrondslagen voor balanswaardering

Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Waar nodig zijn op de activa voorzieningen in mindering gebracht. Activa worden gewaardeerd op basis van de historische kostprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Ontwikkelings- en onderzoekskosten

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de ontwikkeling is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Materiële vaste activa

De activeringsgrens voor materiële vaste activa ligt op € 10.000 (voor kleine ICT-aanschaffingen ligt deze grens op € 2.500). De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van lineaire afschrijvingen over de geschatte levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingspercentages zijn:

Terreinen	geen afschrijving
Bedrijfsgebouwen	3%;
Bouwkundige aanpassingen	10%;
Installaties	10%;
Computerapparatuur en software	33%;
Vervoermiddelen	33%;
Overige vaste bedrijfsmiddelen	10-20% per jaar.

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de overige opbrengsten. Boekverliezen als gevolg van afwaarderingen van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingskosten.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde dan wel tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid. De debiteurengroepen overheden, huurders en grote klanten hebben geen of nauwelijks incassorisico het wordt niet nodig geacht hiervoor een voorziening aan te houden. Voor vorderingen van de overige handelsdebiteurengroepen geldt dat zij voor 100% worden voorzien indien ze ouder dan 180 dagen zijn.

Liquide middelen

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

Instellingen die een wettelijke taak uitvoeren en hiervoor gelden van het Rijk ontvangen, moeten schatkistbankieren. De KVK houdt haar tegoeden aan bij het ministerie van Financiën.

Eigen Vermogen

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

Voorzieningen

Algemeen

De voorzieningen hebben betrekking op de op balansdatum bestaande verplichtingen en verliezen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten en op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen, waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten.

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

Voorzieningen SFB (inclusief Vertrek 2014-2015 en Digitalisering).

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

De voorzieningen zijn per eind 2017 evenals eind 2016 gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

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

Voorziening jubileumuitkeringen

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

Seniorenverlof (Voorziening Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS))

In de jaarrekening is een separate voorziening gevormd voor PAS. Eind 2017 zijn er 221 (2016: 187) medewerkers in de organisatie die gebruik maken van seniorenverlof. Deze voorziening betreft een inschatting van de kosten die verbonden zijn aan de mindere inzetbaarheid van de deelnemers uit hoofde van Seniorenverlof zijnde het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers.

Kortlopende schulden

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

3.1.3 Algemene waarderingsgrondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

Projectopbrengsten en projectkosten

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

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de resultatenrekening verwerkt.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Financiële baten en -lasten

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

Operationele leasing

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen geen disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de resultatenrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn als geen bijzondere waardevermindering voor het actief verantwoord zou zijn.

Fiscaliteit

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

Vennootschapsbelasting

De Kamer van Koophandel is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en was tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting (Vpb). De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling is vervallen.

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. De Europese Commissie (EC) neemt het standpunt in dat de huidige wet op de vennootschapsbelasting tot concurrentievervalsing en verboden staatssteun leidde. De EC heeft Nederland gevraagd de wet aan te passen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen.

De Kamer van Koophandel heeft in 2016 en 2017 in samenwerking met een extern bureau haar activiteiten aan een nader onderzoek onderworpen in het licht van deze wetgeving. Op basis van dit onderzoek is de inschatting dat het risico dat over de activiteiten van de Kamer van Koophandel Vpb heffing zal plaatsvinden zeer gering is.

Pensioenregeling

Conform de richtlijn RJ 271.3 inzake de pensioenen zijn de premies van pensioenen als last in de resultatenrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De KVK is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

De belangrijkste kenmerken van de ABP pensioenregeling zijn:

- pensioenopbouw onder een middelloonregeling: de hoogte van het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende salaris en de diensttijd van de werknemer;
- opbouw van nabestaandenpensioen voor partner en kinderen onder bepaalde voorwaarden;
- opbouw van arbeidsongeschiktheidspensioen;
- geen pensioenopbouw boven bruto € 101.519.

De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. De beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. De beleidsdekkingsgraad en grondslag van het ABP over 2017:

Beleidsdekkingsgraad	:	104,4% (31 december 2017)
Grondslag	:	actuele marktrente

De beleidsdekkingsgraad bevindt zich onder de vereiste beleidsdekkingsgraad van 128%. Het ABP heeft op 30 juni 2015 een herstelplan ingediend bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB). Hierin is beschreven hoe het ABP de huidige financiële situatie probeert te herstellen in een periode van 10 jaar. Doelstelling is dat de beleidsdekkingsgraad eind 2026 ongeveer 128% zal bedragen. Dit is in lijn met nieuwe regelgeving voor pensioenfondsen. De nodige maatregelen om te komen tot een beleidsdekkingsgraad van 128% zijn beschreven in het herstelplan. Indien het pensioenfonds verwacht dat het niet lukt om binnen 10 jaar de 128% te halen of is de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager dan 104,2%, dan moeten de pensioenen worden verlaagd. Een eventuele verlaging mag over maximaal 10 jaar gespreid worden, zodat de pensioenen niet plotseling fors lager worden.

3.2 Toelichting op de balans

1 Materiële vaste activa

in € '000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Instal- laties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	28.599	3.668	41.529	73.796
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-20.512	-3.609	-38.219	-62.340
Boekwaarden per 1 januari 2017	8.087	60	3.310	11.457
Mutaties				
Investeringsen	2.268	0	2.555	4.823
Desinvesteringen	-9.910	-63	-738	-10.711
Afschrijvingen	-981	-8	-1.883	-2.872
Afschrijvingen desinvesteringen	7.463	31	721	8.215
Saldo mutaties	-1.160	-40	655	-545
Stand per 31 december 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	20.957	3.606	43.346	67.909
Cumulatieve waardeverminderingen / afschrijvingen	-14.030	-3.586	-39.381	-56.997
Boekwaarde per 31 december 2017	6.927	20	3.965	10.912

Investeringsen

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen hoofdzakelijk het revitaliseren van kantoor Rotterdam inclusief het Fysieke Ondernemers Plein en de Inrichting van kantoor Utrecht St. Jacobsstraat 300 (5^e en 6^e verdieping). De investeringen in overige vaste bedrijfsmiddelen betreffen hoofdzakelijk investeringen in hardware.

Desinvesteringen

De desinvesteringen van bedrijfsgebouwen betreffen de verkoop en levering van de volgende 2 panden:

- Steegstraat 5 te Roermond (3 februari 2017)
- Buitenruststraat 225 te Middelburg (31 maart 2017)

Het totale positieve boekresultaat op bovenstaande transacties ad € 0,9 miljoen is verwerkt in de resultatenrekening.

Onder de afschrijvingen is opgenomen een versnelde afschrijving met betrekking tot het pand in Utrecht (€ 0,2 miljoen). Daarnaast wordt begin 2018 te Apeldoorn een nieuwe (huur) locatie betrokken. De nog aanwezige boekwaarde op investeringen in het oude pand (effect € 0,2 miljoen) zijn versneld afgeschreven.

Het eigendomspand in Breda is in 2016 verkocht met een ontbindende voorwaarde. Het betreft hier een herbestemming van de betrokken grond voor woningbouw. Dit proces duurt lang. Op dit moment is de verwachting dat de overdracht zal plaatsvinden medio 2018 maar mogelijk later.

Na balansdatum naar verwachting in maart 2018 zal het pand aan de John Kennedylaan 2, 5612 AB te Eindhoven verkocht. De boekwinst bedraagt € 0,3 miljoen welke zal worden verantwoord in 2018. Met de verkoop vervalt ook de langlopende erfpachtverplichting van € 2,7 miljoen.

2. Vlottende activa

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Handelsdebiteuren

Openstaande posten
Voorziening debiteuren

8.620	8.840
-251	-692
8.369	8.148

De handelsdebiteuren worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Gedurende 2017 is specifiek aandacht besteed aan "oude" vorderingen. Deze zijn deels betaald, een ander deel is definitief afgeboekt na afsluiting van het dossier bij het incassobureau (€ 0,5 miljoen). De debiteurengroepen overheden, huurders, grote klanten en afnemers van de ATA-carnets hebben een beperkt incassorisico, het is niet nodig hiervoor een voorziening te vormen.

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Overige vorderingen / overlopende activa

Vooruitbetaalde kosten
Nog te factureren opbrengsten / subsidies
Overige vorderingen
Overlopende activa

3.142	2.529
1.566	1.549
1.166	74
162	2.819
6.036	6.971

De Overige vorderingen/ overlopende activa zijn in totaal € 0,9 miljoen lager dan vorig jaar. De vooruitbetaalde kosten liggen € 0,6 miljoen hoger dan vorig jaar en hebben grotendeels betrekking op ICT licenties. De overige vorderingen/activa zijn € 1,5 miljoen lager door minder overloop in reeds ontvangen facturen. Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3. Liquide middelen

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Liquide middelen

Banken
Deposito's

196.412	204.484
0	0
196.412	204.484

De liquide middelen bedragen ultimo 2017 € 196,4 miljoen. De mutatie liquide middelen wordt veroorzaakt door een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ -5,7 miljoen) en een negatief saldo uit investeringsactiviteiten (€ -2,3 miljoen). Zie het kasstroomoverzicht in paragraaf 2.3.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de KVK. De KVK maakt gebruik van schatkistbankieren.

4. Eigen vermogen

in € '000

	Algemene reserve	Bestemmings- reserve Transitie	Totaal
Stand per 1 januari 2016	25.030	0	25.030
Resultaat boekjaar	0	27.422	27.422
Stand per 31 december 2016	25.030	27.422	52.452

in € '000

	Algemene reserve	Bestemmings- reserve Transitie	Totaal
Stand per 1 januari 2017	25.030	27.422	52.452
Resultaat boekjaar	8.435	14.859	23.294
Stand per 31 december 2017	33.465	42.281	75.746

Resultaatbestemming:

Met het uitvoeren van de ingezette digitaliseringsstrategie van de KVK wordt er de komende jaren verder gereorganiseerd. Om de hiermee samenhangende transitiekosten op te kunnen vangen is een bestemmingsreserve Transitie gevormd. Van het resultaat 2017 is een bedrag van (€ 14,9 miljoen) toegevoegd aan deze bestemmingsreserve. Het saldo ad € 42,3 miljoen is benodigd ten behoeve van de transitiekosten 2019. Het resterende resultaat boekjaar is toegevoegd aan de algemene reserve.

5. Voorzieningen

In de tijd heeft KVK te maken gehad met:

- vertrek van individuele medewerkers bij oude kamers, opgenomen in de voorziening: 'Transitie oude kamers';
- de afslanking gerelateerd aan de reorganisatie in 2013, inclusief de in 2017 Tijdelijk opengestelde Stimulans regeling, opgenomen in de voorzieningen 'Sociaal Flankerend Beleid', 'Vertrekstimulering en salarissuppletie', en 'Reistijdcompensatie';
- De in 2014 aangekondigde afslanking, opgenomen in de voorziening 'Vertrek 2014-2015'.
- De in 2017 aangekondigde afslanking bij de afdeling deponeringen, opgenomen in de voorziening Digitalisering.

De personele voorzieningen SFB/2014-2015 en digitalisering zijn samengevoegd in de jaarrekening en kennen een langlopend karakter. Daar waar voorzieningen tevens een kortlopend deel kennen, is dit in de toelichting op de betreffende voorziening vermeld.

De uitgangspunten voor het bepalen van de voorzieningen zijn opgenomen in de algemene grondslagen voor de balanswaardering. Aanvullende informatie wordt verstrekt per voorziening.

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Personele voorzieningen

Transitie oude kamers	2.640	3.920
SFB / Vertrek 2014-2015 / Digitalisering	77.056	98.536
Vertrekstimulering en salarissuppletie	16.247	16.090
Reistijdcompensatie	1.458	2.968
Jubileumuitkeringen	3.221	3.357
Voorziening ZKV / WGA	1.820	1.804
Voorziening (B)WW	2.472	666
Voorziening PAS	11.094	9.371
Stand per 31 december	116.008	136.712

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Voorziening Transitie oude kamers

Stand per 1 januari	3.920	4.456
Onttrekkingen	-234	-502
Overboeking naar voorziening (B)WW	-707	0
Vrijval	-339	-34
Stand per 31 december	2.640	3.920

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

De onttrekkingen van € 0,2 miljoen heeft betrekking op de betaalde verplichtingen naar (ex-) medewerkers. In 2017 is besloten de voorzieningen betreffend (B)WW uitkeringen voor alle betrokken medewerkers onder te brengen in de voorziening (B)WW vanwege de monitoring van alle betrokkenen. De vrijval van € 0,3 miljoen ontstaat voornamelijk door externe plaatsing van medewerkers.

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Voorziening SFB/vertrek 2014-2015/Digitalisering

Stand per 1 januari	98.536	134.241
Dotaties	1.693	1.228
Onttrekkingen	-10.654	-14.363
Uitstroom vaststellingsovereenkomsten	-5.814	-9.544
Instroom	17.906	0
Overboeking naar voorziening PAS	0	-9.371
Vrijval	-24.611	-3.655
Stand per 31 december	77.056	98.536

De dotatie van € 1,7 miljoen heeft betrekking op het indexeren van de verplichtingen. De onttrekkingen in 2017 van € 10,7 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar

doorbetaalde lonen aan de nog aanwezige VWNW-doelgroep. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de gevormde voorzieningen en hebben geen effect op het resultaat 2017. Daarnaast heeft een onttrekking in het kader van de uitstroom naar ander werk van € 5,8 miljoen plaatsgevonden, verband houdende met uitstroom uit de SFB/2014-2015 voorziening van 60 medewerkers alsmede 3 medewerkers vanuit de voorziening Digitalisering. Met deze medewerkers is in 2017 een vaststellingsovereenkomst gesloten. De verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten zijn vervolgens opgenomen in de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie.

De instroom in 2017 van € 17,9 miljoen heeft voor een deel betrekking op medewerkers die hebben ingetekend op de Stimulansregeling die in 2017 is opengesteld voor KVK medewerkers. Dit betreft in totaal 42 medewerkers die na een zorgvuldige procedure zijn toegelaten tot de regeling. Daarnaast 25 medewerkers binnen de Backoffice en Frontoffice waarvan de functies vervallen vanwege het de verregaande digitalisering van de dienstverlening

De vrijval van € 24,6 miljoen ontstaat door meer uitstroom dan gepland in 2017, voor een deel tegen gunstigere voorwaarden. Verder heeft een herijking plaatsgevonden van de individuele inschattingen per medewerker.

Het aantal boventallige medewerkers (inclusief instroom 2017) bedraagt 178 per 31 december 2017.

De stand per 31 december 2017 bestaat voor € 63,5 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 13,5 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000

	31-12-2017	31-12-2016
Voorziening Vertrekstimulering en salarissuppletie		
Stand per 1 januari	16.090	14.330
Dotaties	1.405	290
Onttrekkingen	-4.821	-6.387
Instroom vaststellingsovereenkomsten	5.814	9.544
Overboeking naar voorziening (B)WW	-1.026	0
Vrijval	-1.215	-1.687
Stand per 31 december	16.247	16.090

De voorziening betreft enerzijds de verplichting per eind 2017 aan (ex-)medewerkers die recht hebben op een premie vertrekstimulering en/of een periodieke salarissuppletie voor het verschil tussen het salaris bij vertrek uit de huidige organisatie en het overeengekomen salaris bij de nieuwe werkgever tot aan de pensioendatum. Bij het vertrek uit de huidige organisatie is op basis van een afgesloten vaststellingsovereenkomst het recht op salarissuppletie voor de eerste 24 maanden veelal ineens uitgekeerd. Nieuwe aanvragen voor salarissuppletie kunnen voor het eerst na 36 maanden opnieuw worden ingediend over het laatst verstreken kalenderjaar.

De dotatie ad € 1,4 miljoen heeft betrekking op enkele nieuwe individueel afgesloten vaststellingsovereenkomsten. De onttrekkingen in 2017 ad € 4,8 miljoen hebben betrekking op de gedurende het jaar betaalde suppleties en vertrekpremies aan (ex-)medewerkers. De onttrekkingen gaan rechtstreeks ten laste van de hiervoor gevormde voorzieningen en hebben geen invloed op het resultaat 2017.

Daarnaast heeft een toevoeging van € 5,8 miljoen plaatsgevonden welke verband houdt met uitstroom uit de SFB voorziening, Vertrek 2014-2015 en Digitalisering. Het moment van het sluiten van de vaststellingsovereenkomst markeert de overgang van de SFB voorziening, de voorziening vertrek 2014-2015 en digitalisering naar de voorziening Vertrekstimulering en salarissuppleties.

In 2017 zijn die medewerkers waarvan is vastgesteld dat zij inmiddels in de (B)WW vallen overgeboekt naar de voorziening (B)WW. De vrijval van € 1,2 miljoen ontstaat wanneer medewerkers vanuit de nieuwe werkring meer inkomsten verwerven en daardoor de aanvulling door de Kamer van Koophandel naar beneden kan worden bijgesteld.

De stand per 31 december 2017 bestaat voor € 13,9 miljoen uit verplichtingen met een langlopend karakter en voor € 2,3 miljoen uit kortlopende verplichtingen (afwikkeling binnen een jaar).

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Voorziening Reistijdcompensatie

Stand per 1 januari

2.968 4.249

Onttrekkingen

-1.510 -1.281

Stand per 31 december

1.458 2.968

De voorziening Reistijdcompensatie betreft de compensatie in tijd of geld voor medewerkers die als gevolg van een gewijzigde standplaats na de transitie een langere reistijd hebben. De compensatie was in 2017 50% en daalt in 2018 naar 25%.

In 2017 werd € 1,5 miljoen onttrokken aan de voorziening door opnamen van tijd en financiële compensatie van tijd aan medewerkers.

Het uitstaande bedrag kan worden geclassificeerd als kortlopend.

in € '000

31-12-2017 31-12-2016

Voorziening jubileumuitkeringen

Stand per 1 januari

3.357 3.315

Dotaties

361 316

Onttrekkingen

-301 -274

Vrijval

-196 0

Stand per 31 december

3.221 3.357

De voorziening is ter gelijkmatige dekking van de kosten voor jubileumuitkeringen (12,5 jaar, 25 jaar, 40 jaar en 50 jaar). Bij de berekening van de benodigde voorziening wordt per persoon rekening gehouden met salaris, mogelijke cao stijgingen, levensverwachting, blijf-kans, nu bekend pensioenleeftijd alsmede een opslag voor sociale lasten. Eind 2017 is € 0,3 miljoen gedoteerd om de verplichtingen in lijn te brengen met deze berekening.

in € '000

Voorziening ZKV / WGA

	31-12-2017	31-12-2016
Stand per 1 januari	1.804	2.051
Dotaties	720	267
Onttrekkingen	-168	-218
Vrijval	-536	-296
Stand per 31 december	1.820	1.804

De voorziening ZKV/ WGA per ultimo 2017 heeft betrekking op verplichtingen aan inmiddels gepensioneerde medewerkers van 3 rechtsvoorgangers ter compensatie van gemaakte kosten voor verzekering van ziektekosten € 0,3 miljoen.

De voorziening ZKV/ WGA bestaat voor een bedrag van € 1,5 miljoen uit WGA verplichtingen. Gedurende het jaar muteert deze voorziening als KVK beschikkingen ontvangt van het UWV inzake nieuwe WGA gevallen dan wel herstelmeldingen wanneer medewerkers de werkzaamheden hervatten. De uitkeringsverplichtingen voortkomend uit de wet 'Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten' worden periodiek door het UWV per arbeidsongeschikt geraakte werknemer (beslissing gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na 2 jaar ziekte) in rekening gebracht. De maximale uitkeringsduur voor rekening van de werkgever bedraagt 10 jaar.

in € '000

Voorziening (B)WW

	31-12-2017	31-12-2016
Stand per 1 januari	666	290
Dotaties	421	704
Onttrekkingen	-563	-231
Instroom	404	0
Overboeking	1733	0
Vrijval	-189	-97
Stand per 31 december	2.472	666

De Kamer van Koophandel is verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Op grond van artikel 79 WW verhaalt de UWV de uitkering op de Kamer van Koophandel. Deze bepaling geldt voor alle werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs. Eind 2017 is een voorziening gevormd van € 2,5 miljoen voor 22 medewerkers.

in € '000

Voorziening PAS

	31-12-2017	31-12-2016
Stand per 1 januari	9.371	0
Dotatie	0	9.371
Onttrekkingen	-2.109	0
Instroom	4.455	0
Vrijval	-623	0
Stand per 31 december	11.094	9.371

De voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van Seniorenverlof. Eind 2017 zijn er 221 (2016: 187) medewerkers. Deze verplichting betreft een inschatting van de kosten die

verbonden zijn aan de mindere inzetbaarheid van de deelnemers zijnde het saldo van de werkgeverskosten minus de eigen bijdrage van de deelnemers. De onttrekkingen € 2,1 miljoen betreffen de genoten PAS dagen van de deelnemers. Het bedrag vermeld bij instroom € 4,5 miljoen betreft de waarde van de toekomstige dagen van de nieuwe instromers. De vrijval ad € 0,6 miljoen betreft de medewerkers die inmiddels zijn uitgestroomd.

6. Kortlopende schulden

in € '000	31-12-2017	31-12-2016
Kortlopende schulden		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.274	2.777
Schulden terzake van pensioenen	1.393	1.306
Crediteuren	2.286	6.135
Verplichting vrijwillig vertrek	81	658
Reservering vakantietoeslag	3.587	3.632
Reservering vakantiedagen	3.018	2.664
Stand per 31 december	13.639	17.172

De kortlopende schulden dalen met € 3,5 miljoen. Dat wordt met name veroorzaakt door enkele incidentele grote facturen per 31 december 2016. Het bedrag aan belastingen en premies sociale verzekeringen betreft met name nog te betalen loonheffingen. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

in € '000	31-12-2017	31-12-2016
Overlopende passiva		
Overlopende passiva	2.918	2.099
Nog te betalen kosten	8.969	6.180
Vooruitontvangen Rijksbijdrage	786	13.559
Overige vooruitontvangen bedragen	3.663	2.886
Stand per 31 december	16.336	24.724

De totale overlopende passiva dalen met € 8,4 miljoen. De nog te betalen kosten stijgen met € 2,8 miljoen met name vanwege nog te ontvangen facturen met betrekking tot de inzet van externe uren, gebaseerd op goedgekeurde uren overzichten. In tegenstelling tot eind 2016 is in 2017 geen voorschot ontvangen op de rijksbijdrage 2018. Effect € 12,8 miljoen.

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Mogelijke schadeclaims

Eind 2017 is de KVK partij in de volgende juridische zaken:

- Een softwareleverancier heeft in 2009 een rechtszaak tegen KVK NL aangespannen in verband met de levering van het ondernemersplan. In deze zaak is op 24 januari 2014 een cassatie-uitspraak gedaan ten nadele van de KVK. In de daarop volgende schadelastprocedure heeft de rechtbank op 14 december 2016 een comparitievonnissen gewezen waarbij partijen worden gevraagd om inlichtingen over de zaak te geven en om te onderzoeken of partijen het op een of meer punten met elkaar eens kunnen worden. In de loop van 2017 heeft op diverse momenten afstemming plaatsgevonden, een vonnis is niet gewezen. De zaak

loopt door in 2018 waarbij naar verwachting op 7 maart 2018 een tussenvonnis wordt gewezen.

- Met 8 medewerkers is de KVK verwikkeld in een juridisch geschil. Deze geschillen zijn arbeidsrechtelijk van aard (2016: 6 medewerkers). Dit leidt naar verwachting niet tot een verwachte uitstroom van liquide middelen.

Langlopende contracten per 31-12-2017

in € '000

	1 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Contracten in € '000				
Huur	7.656	26.236	15.246	49.138
Erfpacht	82	352	2.325	2.759
Autolease	209	467	0	676
Facilitair / ICT	6.483	4.083	0	10.566
Overig	141	14	0	155
Totaal	14.571	31.152	17.571	63.294

De erfpacht heeft betrekking op de "Kennispoort" in Eindhoven en heeft een looptijd tot 2041. Deze zal vervallen na de verkoop van "kennispoort" Eindhoven begin 2018.

De huurverplichting betreft 20 huurlocaties van de KVK in Alkmaar, Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn (2), Arnhem, Den Bosch, Den Haag, Enschede, Emmen, Groningen, Leeuwarden, Middelburg, Roermond, Rotterdam, Utrecht, Woerden (2) en Zwolle. De huurovereenkomsten voor de locaties in Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Rotterdam, Woerden en Utrecht hebben de langste looptijd (8 jaar) en lopen tot 31 augustus 2025.

3.3 Toelichting op de resultatenrekening

in € '000

	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
A. Opbrengsten uit			
Rijksbijdrage			
Registratietaak	37.099	38.023	38.240
Digitaal ondernemersplein	6.042	6.312	5.470
Regionale Ondernemerspleinen	755	774	2.011
Voorlichtingstaak	39.014	39.985	43.424
Innovatiestimuleringsstaak	22.166	22.718	22.435
Regiostimuleringsstaak	8.638	8.853	4.551
	113.714	116.665	116.131

De opbrengsten uit Rijksbijdrage zijn conform de afgegeven beschikking door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat op 20 december 2017. De Rijksbijdrage is verstrekt zodat KVK invulling kan geven aan haar wettelijke taken. De in de Wet KVK gedefinieerde wettelijke taken van de KVK zijn conform het Europees recht gekwalificeerd als:

- openbaar gezag (OG): registratietaak, Digitaal Ondernemersplein, Regionale ondernemerspleinen;
- niet-economische diensten van algemeen belang (NEDAB): voorlichtingstaak, regiostimuleringsstaak;

- Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB): innovatiestimuleringsstaak.

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

Het bedrag aan Rijksbijdrage is € 2,9 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft te maken met een loon- en prijscompensatie die het ministerie van EZK heeft toegekend.

in € '000	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
B. Opbrengsten uit operationele activiteiten			
HR Informatieproducten	50.078	49.940	49.461
Exportdocumenten	10.191	11.475	11.252
Inschrijfvergoeding	12.807	12.699	12.372
Overige opbrengsten	18.495	21.160	18.136
	91.571	95.274	91.221

HR Informatieproducten

De opbrengsten in de categorie HR informatieproducten liggen lager dan de begroting 2017.

Exportdocumenten

De opbrengsten vanuit de exportdocumenten vallen € 1,3 miljoen hoger uit dan begroot.

Inschrijfvergoeding

De opbrengsten uit inschrijfvergoedingen liggen in lijn met de begroting.

Overige opbrengsten

De LEI opbrengsten zijn hoger dan begroot (€ 3,4 miljoen). Dit is ontstaan door aangepaste wetgeving inzake financiële instrumenten, hiertegenover staan ook hogere kosten van de uitvoeringsorganisatie LEI. Aan de andere kant zijn de opbrengsten voor automatiseringsdiensten € 1,1 miljoen lager dan gepland.

in € '000	Begroting Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2016
C1. Lonen en salarissen			
regulier			
Bruto salarissen	79.259	68.569	68.945
Vakantietoeslag	0	5.676	4.959
Mutatie voorzieningen	-1.500	-932	-844
	77.759	73.313	73.060

De totale lonen en salarissen voor de reguliere organisatie vallen € 4,5 miljoen lager uit dan begroot. Dit is met name het gevolg van het feit dat een deel van de formatieruimte (nog) niet is ingevuld.

De mutatie voorzieningen betreft een onttrekking van € 0,9 miljoen voor de niet-financieel gecompenseerde vrije tijd vanuit de voorziening Reistijdcompensatie.

	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
Formatieoverzicht gemiddeld FTE			
Fulltime-equivalent (FTE) vast	1.282	1.202	1.227
Fulltime-equivalent (FTE) inhuur	169	263	218
	1.451	1.465	1.445

De totale formatie valt 14 FTE hoger uit dan voorzien in de begroting. De gemiddelde vaste formatie (waarbij de inzet van VWNW kandidaten is inbegrepen) is 80 FTE lager dan begroot. Hier is sprake van een overlapping met het hogere aantal FTE voor inhuur (94 FTE) doordat een aantal vacatures in 2017 opgevuld zijn met inhuur in plaats van vast personeel. Dit wordt vooral veroorzaakt door de transitie en het uitvoeren van tijdelijke projecten door de KVK.

Er zijn geen personen werkzaam buiten Nederland.

in € '000	Begroting Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2016
C 2. Lonen en salarissen transitie			
Bruto salarissen	400	373	344
Vakantietoelage	0	26	23
	400	399	367

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

WNT-verantwoording 2017 Kamer van Koophandel

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Kamer van Koophandel. Het voor de Kamer van Koophandel toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 181.000. Dit is gebaseerd op het algemeen bezoldigings-maximum.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling.*

bedragen x € 1	C.J.G. Zuiderwijk - Jacobs	H.E. van Baasbank	R.A.A.M. Coolen	H.W.M.W Ten Cate
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 – 31-12	01-01- 31-12	01-01- 31-12	01-01- 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee	Nee
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	211.256	211.189	163.258	162.862
Beloningen betaalbaar op termijn	19.092	18.781	17.700	18.021
<i>Subtotaal</i>	230.349	229.970	180.958	180.883
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	230.474	230.474	181.000	181.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	230.349	229.970	180.958	180.883
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsrecht WNT van toepassing	Overgangsrecht WNT van toepassing	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01 – 31-12	01-01- 31-12	01-01- 31-12	01-01- 31-12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	210.479	210.584	161.709	156.201
Beloningen betaalbaar op termijn	16.667	16.691	15.414	15.659
Totale bezoldiging 2016	227.146	227.275	177.124	171.860

bedragen x € I	R.J. van Renterghem	H.N. Rosman	M.M. van Eijl	B.J.F. Mekenkamp	J.G.J. Joosten	P.W.F. Paijmans
Functiegegevens	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat	VWNW Kandidaat	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 – 31-12	01-01 – 31-12	01-01 – 31-12	01-01 – 31-12	01-01 – 31-12	01-01 – 01-03
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	208.769	202.032	184.187	159.171	141.357	30.175
Beloningen betaalbaar op termijn	19.599	19.191	18.580	17.846	17.518	2.818
<i>Subtotaal</i>	228.368	221.223	203.397	177.017	158.875	32.993
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	230.474	230.474	230.474	230.474	230.474	38.412
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging	228.368	221.223	203.397	177.017	158.875	32.993
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsrecht WNT van toepassing	Overgangsrecht WNT van toepassing	Overgangsrecht WNT van toepassing			Overgangsrecht WNT van toepassing
Gegevens 2016						
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01-31-12	01-01-31-12	01-01 – 31-12	01-01-31-12	01-01-31-12	01-01 – 31-12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	210.771	196.644	180.944	150.055	141.540	124.477
Beloningen betaalbaar op termijn	16.993	16.627	16.171	15.580	15.326	14.700
Totale bezoldiging 2016	227.764	213.271	197.115	165.635	156.865	139.177

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

bedragen x € 1	H.E. van Baasbank
Functiegegevens	
Functie(s) gedurende dienstverband	Lid RvB
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2017
Ontslaguitkering	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
-/- Onverschuldigd deel	n.v.t.
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2017	75.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

3a. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

bedragen x € 1	VWNW Kandidaat	VWNW Kandidaat
Functiegegevens		
Aanvang en einde functie vervulling in 2017	01-01-17-09	01-01-31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	0,8421
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.477	141.629
Beloningen betaalbaar op termijn	13.076	15.389
Totaal bezoldiging	156.553	157.018
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	128.436	152.420
Verplichte motivering	Arbeidsvoorwaarde en op basis van oude rechten	Arbeidsvoorwaarden op basis van oude rechten
Gegevens 2016		
Functie(s) in 2016	VWNW kandidaat	VWNW kandidaat
Aanvang en einde functie vervulling in 2016	01-01 - 31-12	01-01-32-12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	0,8421
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.014	139.608
Beloningen betaalbaar op termijn	16.083	13.416
Totaal bezoldiging 2016	185.098	153.024

in € '000

	Begroting Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2017	Werkelijk Regulier 2016
D1. Sociale lasten en overige personeelskosten regulier			
Sociale lasten	0	9.649	8.631
Pensioenen	18.180	9.553	9.698
Mutatie overige voorzieningen	0	0	0
Overige personeelskosten	9.608	10.467	8.816
	27.788	29.669	27.145

De sociale lasten/pensioenen en overige personeelslasten zijn € 1,9 miljoen hoger dan begroot. De pensioenpremies van het ABP zijn in 2017 gestegen met € 1,1 miljoen ten opzichte van de begroting. De overige personeelskosten zijn hoger dan begroot, met name door hogere opleidingskosten.

in € '000

	Begroting Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2017	Werkelijk Transitie 2016
D2. Sociale lasten en overige personeelskosten transitie			
Mutatie personele voorziening transitie	14.255	-2.766	-3.319
Overige personeelskosten	0	547	790
	14.255	-2.219	-2.529

In de begroting 2017 is ten aanzien van de transitie rekening gehouden met de vaste kosten met betrekking tot personeel van het Mobiliteitscentrum alsmede een bedrag benodigd voor de afslanking op 3 afdelingen. Een groot deel (€ 10,0 miljoen) van dit bedrag is niet benodigd omdat de afslanking op de betreffende afdelingen door een combinatie van afbouw inhuur en natuurlijk verloop is gerealiseerd.

Het resterende effect circa € 7,0 miljoen betreft een vrijval op de voorziening als gevolg van positieve effecten met betrekking tot uitstroom van circa € 25 miljoen en de instroom in 2017 van circa € 18 miljoen voor medewerkers die hebben ingetekend op de stimulansregeling en de in 2017 vervallen functies vanwege de verregaande digitalisering van de dienstverlening. Deze effecten met betrekking tot de voorzieningen zijn vanwege de onvoorspelbaarheid niet meegenomen in de begroting.

in € '000

	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
E. Kosten uitbesteed werk			
Uitbesteed werk	39.386	47.514	40.237
	39.386	47.514	40.237

De kosten uitbesteed werk zijn € 8,2 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de transitie en het uitvoeren van tijdelijke projecten door de KVK.

in € '000	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
F. Afschrijving op materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.036	981	1.006
Installaties	0	8	39
Overige vaste bedrijfsmiddelen	0	1.883	2.229
	3.036	2.872	3.274

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

in € '000	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
G. Overige bedrijfskosten			
Huisvesting	12.341	11.899	11.717
Automatisering	9.717	10.602	9.979
Kantoorkosten	4.950	4.780	5.754
PR & Marketing	7.962	6.745	9.055
Diversen	6.286	3.071	2.014
	41.256	37.097	38.519

De overige bedrijfskosten zijn lager dan begroot (€4,2 miljoen).

De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- De huisvestingskosten zijn € 0,4 miljoen lager dan begroot. Dit betreft onderschrijdingen op drukwerk, kleine inrichting, onderhoud en schoonmaak;
- De hogere automatiseringskosten (€ 0,9 miljoen) zijn voornamelijk gerelateerd aan licentiekosten en verricht onderhoud;
- De afwijkingen van de PR & Marketing (€ 1,2 miljoen) zijn voornamelijk lagere kosten voor events en evenementen, minder reclame uitgaven en een kleiner aantal campagnes;
- De bij diversen in de begroting opgenomen advieskosten zijn niet volledig gebruikt.

in € '000	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Overige dienstverlening	Totaal 2017
Specificatie accountantskosten			
Onderzoek van de jaarrekening	187	0	187
Andere controleopdrachten	42	0	42
Adviesdiensten	0	5	5
	229	5	234

De kosten met betrekking tot overige PwC dienstverlening hebben betrekking op advies omtrent subsidiabele projecten.

in € '000

	Begroting 2017	Werkelijk 2017	Werkelijk 2016
H Financieel resultaat			
Financiële baten	0	1	147
Financiële lasten	0	-1	-4
	0	0	143

4. Bedrijfsvoeringsparagraaf 2017

Algemeen

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de totstandkoming van beleidsinformatie, het financieel beheer, financiële rechtmatigheid en overige aspecten van de bedrijfsvoering. Het betreft hier aandachtspunten voortvloeiende uit de reguliere planning en control-cyclus (P&C cyclus). De belangrijkste tekortkomingen in de interne beheersing en aandachtspunten zijn in deze bedrijfsvoeringsparagraaf opgenomen.

Totstandkoming beleidsinformatie

De KVK werkt met een gestructureerde P&C cyclus. Hierbij wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie. De scope van dit proces is de totale P&C cyclus, waarmee de (kwaliteit van de) bedrijfsvoering wordt geborgd en de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cirkel wordt gesloten. In het proces is ook de relatie van kaderstelling tot en met verantwoording met de toezichthouder en opdrachtgever, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) opgenomen.

Onze planning & controlcyclus bestaat uit 4 fases met een aantal sub processen behoren:

Fase 1: Meerjarenplan en -raming

Fase 2: Jaarplan en Begroting

Fase 3: Maand- en kwartaalrapportages

Fase 4: Verantwoording (jaarrekening en jaarverslag)

Fase 1 en 2: Vraagsturing en planning

Ieder jaar stellen we een jaarplan op waarin we missie, visie en strategie vertalen naar de belangrijkste organisatiedoelstellingen. Het jaarplan bevat een activiteitenplan en begroting voor het komende jaar en een meerjarenplan voor een periode van vier jaren. De Centrale Raad en de vijf Regioraden zijn intensief betrokken bij de planvorming. Zij adviseren de Raad van Bestuur over activiteiten voor de verschillende doelgroepen ondernemers. Het jaarplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de minister van Economische Zaken en Klimaat.

Fase 3 en 4: Rapportage en verantwoording

Er wordt op maandbasis gerapporteerd aan het management en de Raad van Bestuur. Daarnaast wordt op kwartaalbasis gerapporteerd aan de toezichthouder. De rapportages vormen de basis voor uitvoering van vastgestelde plannen conform planning en begroting. Ze zijn het uitgangspunt voor het bepalen van maatregelen bij afwijkingen van de realisatie ten opzichte van het vastgestelde jaar- en activiteitenplan.

Er is periodiek en gestructureerd overleg met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In dit overleg wordt met name gesproken over het gevoerde en te voeren beleid alsmede analyses en de monitoring van onze bedrijfsvoering.

Financieel beheer/risk management

Voor 1 januari 2014 bestond de financiële administratie van de KVK nog uit de diverse financiële administraties en HRM- en salarisadministraties van de veertien

samengevoegde organisaties. In 2014 hebben we de eerste stappen gezet op weg naar harmonisatie en het in control komen van de financieel administratieve processen. Op basis daarvan zijn deze processen sinds 2015 op orde gebracht en inmiddels zijn goede vorderingen gemaakt om financieel in control te komen. In 2016 en 2017 is verder geprofessionaliseerd door risk management uit te werken in beleid en een opzet te maken voor een Internal Control Framework. In 2017 zijn voor de diverse belangrijke processen op het gebied van inkoop, verkoop, HRM en productmanagement de belangrijkste stappen gezet voor het Internal Control Framework. De opzet en het bestaan hiervan zijn getoetst in 2017. Dat zal de basis vormen voor het beheer van onze belangrijkste (financiële) risico's. In 2018 zal hiervoor een auditprogramma worden ontwikkeld, dat de basis zal vormen voor het toetsen van de werking. Tevens zullen meerdere processen worden toegevoegd om tot een compleet Internal Control Framework te komen. Op deze manier werken we toe naar een volwaardig In Control Statement

Fiscaliteit

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

Vennootschapsbelasting

De Kamer van Koophandel is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en was tot en met 2015 als zodanig vrijgesteld van vennootschapsbelasting (Vpb). De wetgeving is aangepast waardoor de algehele vrijstelling is vervallen.

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen aangenomen. De Europese Commissie (EC) neemt het standpunt in dat de huidige wet op de vennootschapsbelasting tot concurrentievervalsing en verboden staatssteun zal leiden. De EC heeft Nederland gevraagd de wet aan te passen. Voor overheidsondernemingen gelden vanaf 2016 dezelfde verplichtingen voor de vennootschapsbelasting als voor private ondernemingen.

De Kamer van Koophandel heeft in samenwerking met een extern bureau haar activiteiten aan een nader onderzoek onderworpen in het licht van deze wetgeving. Op basis van dit onderzoek is de inschatting dat het risico dat over de activiteiten van de Kamer van Koophandel Vpb heffing zal plaatsvinden zeer gering is.

Rechtmatigheid

Algemeen

De bedrijfsvoeringsparagraaf gaat ook in op de rechtmatigheid zoals genoemd in paragraaf 2.5 van het accountantsprotocol. Het gaat hierbij om de totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties in overeenstemming met de begroting en de regelingen zoals opgenomen in het kader rechtmatigheid.

Inkopen/aanbestedingen

In 2017 zijn de inkoop van diensten, leveringen en werken in alle van materieel belang zijnde aspecten tot stand gekomen in overeenstemming met de aanbestedingsregels (Aanbestedingswet 2012). Met een bedrag van € 0,5 miljoen aan lasten die zijn gerelateerd aan contracten die in een voorgaande periode niet conform de aanbestedingsregels zijn aanbesteed (0,2% van de baten), voldoen wij aan de geldende norm (< 1%).

Overige aspecten van de bedrijfsvoering: verkoop van eigendomspanden

De KVK heeft in het kader van haar meer-jaren financieel beleid – mede vanuit het gegeven dat zij voor een groot deel zelf de transitiekosten van boventalligheid van medewerkers onder ambtenarenrecht moet financieren – in 2013 met het Ministerie van EZK afgesproken dat het uit oogpunt van financierbaarheid verstandig is om de eigendomspanden te verkopen en (waar noodzakelijk) terug te huren. In 2017 heeft de KVK twee panden verkocht: Roermond en Middelburg. Het pand in Roermond wordt voor een beperkt deel terug gehuurd van de nieuwe eigenaar. In Middelburg heeft KVK een alternatieve locatie gevonden in het Stadskantoor van Middelburg. De verkoop van panden heeft in 2017 tot een boekwinst geleid van € 0,9 miljoen. De KVK heeft eind 2017 nog twee panden in eigendom, te weten Eindhoven en Breda. Van beide panden is gepland dat deze in 2018 of 2019 zullen worden verkocht.

Ondertekening Jaarrekening 2017

Aldus vastgesteld op 26 februari 2018,


Claudia Zuidenwijk, voorzitter Raad van Bestuur


Rob Coolen, lid Raad van Bestuur


Henk ten Cate, lid Raad van Bestuur


Monique Smeijers, lid Raad van Bestuur a.i.

Overige gegevens

5.1 Gebeurtenissen na balansdatum.

Voor de toelichting omtrent gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de Materiële vaste activa.

5.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

5.3 Bijlage Resultatenrekening per taak

Resultatenrekening per taak realisatie 2017

Bedragen: EUR'm	Recht- streekse kosten	Directe kosten	Indir. kosten	Totale kosten	Prod. Opbr.	Fin. Res.	Rijks- bijdrage	Netto res.
1. Registratie	0,2	72,5	31,5	104,2	70,9	0,0	38,0	4,7
2. Voorlichting	3,5	19,2	9,2	31,9	0,7	0,0	40,0	8,8
3. Innovatiestimulering	0,9	13,5	5,4	19,8	0,0	0,0	22,7	2,9
4. Regiostimulering	0,4	4,6	1,8	6,8	2,8	0,0	8,9	4,9
5. Digitaal OndernemersPlein	0,4	5,9	1,8	8,1	2,1	0,0	6,3	0,3
6. Fysieke OndernemersPlein	0,2	0,6	0,3	1,1	0,0	0,0	0,8	-0,3
7. Wettelijke bev.+ compl.	0,8	10,1	4,9	15,8	15,8	0,0	0,0	0,0
Totaal regulier	6,4	126,4	54,9	187,7	92,3	0,0	116,7	21,3
9. Transitie	0,1	0,1	0,7	0,9	2,9	0,0	0,0	2,0
Totaal	6,5	126,5	55,6	188,6	95,2	0,0	116,7	23,3