

## **Evaluatie van de wetwijziging van 1 januari 2008 van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken**

EINDRAPPORTAGE

**Michiel Kort  
Tim van der Rijken  
Rosanne Stotijn  
Michiel Hes  
Rachel Beerepoot**

*29 april 2010*

## Evaluatie van de wetswijziging van 1 januari 2008 van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken

Inhoud	Pagina
<b>1. Management samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>2. Aanleiding en opzet voor evaluatie</b>	<b>5</b>
2.1 Aanleiding	5
2.2 Onderzoeksvragen	5
2.3 Evaluatiekader	6
2.4 Aanpak van het onderzoek	7
2.5 Leeswijzer	10
<b>3. Kamers van Koophandel en hun context</b>	<b>11</b>
3.1 Profiel van de Kamers van Koophandel	11
3.2 Beleidscontext	13
3.3 De vorige evaluatie	14
3.4 Kern van de wetswijziging	14
<b>4. Taakuitvoering</b>	<b>17</b>
4.1 Inleiding	17
4.2 Registratietaak (Handelsregister)	18
4.3 Landelijke taak (Nationale Agenda / Voorlichting)	20
4.4 Regionale taak (Regiostimulering)	23
4.5 Kruisbestuiving	25
4.6 Conclusies	26
<b>5. Financiën en organisatie</b>	<b>28</b>
5.1 Inleiding	28
5.2 Financiering	28
5.3 Kosten en efficiëntie	35
5.4 Financiële positie	39
5.5 Begroting en financiële rapportage	40
5.6 Personeel	42
5.7 Bedrijfsvoering	46
5.8 Conclusies	47

<b>6. Besturen</b>	<b>49</b>
6.1 Inleiding	49
6.2 Benoemingsprocedure	50
6.3 Samenstelling besturen	51
6.4 Rol en functioneren besturen	54
6.5 Conclusies	56
<b>7. Sturing, toezicht en kwaliteit van de wet</b>	<b>57</b>
7.1 Inleiding	57
7.2 Invulling toezichtsrol	58
7.3 Gebruik van bevoegdheden door EZ	60
7.4 KvK NL als aanspreekpunt voor EZ	61
7.5 Kwaliteit van de wet	62
7.6 Conclusies	64
<b>8. Samenspel tussen KvK NL, Kamers en nationale en regionale stakeholders</b>	<b>66</b>
8.1 Inleiding	66
8.2 Samenspel tussen Kamers en KvK NL	67
8.3 Samenwerking tussen individuele Kamers	70
8.4 Samenwerking op nationaal niveau	70
8.5 Samenwerking op regionaal niveau	72
8.6 Concurrentie	73
8.7 Conclusies	75
<b>9. Tevredenheid over de Kamer van Koophandel</b>	<b>77</b>
9.1 Inleiding	77
9.2 Tevredenheidsmetingen van de KvK	78
9.3 Algemeen functioneren van de Kamer	79
9.4 Communicatie	80
9.5 Bekendheid, belang en tevredenheid van taken	81
9.6 Prijs/kwaliteit verhouding	86
9.7 Conclusies	87
<b>10. Conclusies op basis van de ex-post evaluatie</b>	<b>89</b>
10.1 Inleiding	89
10.2 Beantwoording hoofdvraag	89
10.3 Taakuitvoering	90
10.4 Interne organisatie en governance	91
10.5 Samenwerking EZ en Kamers	93
10.6 Samenwerking met nationale en regionale organisaties	94
10.7 Tevredenheid over de Kamer van Koophandel	95

**Bijlagen:**

1. Leden van de begeleidingscommissie
2. Geraadpleegde documenten
3. Consultatie van partijen
4. Programma's Kom in de Kamer-dagen
5. Onderzoeksverantwoording enquête
6. Verslag bijeenkomst juristen
7. Executive summary

## 1. Management samenvatting

Dit rapport beschrijft de evaluatie van de wetswijziging van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997 (Wet KvK's). Berenschot heeft deze evaluatie uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken (Ministerie). Met inwerkingtreding van de wetswijziging per 1 januari 2008 is een aantal wijzigingen in de taken en de besturen van de Kamers van Koophandel aangebracht. Zo is de uitvoering van een aantal taken van de Kamers verplicht geworden en is het maximum aantal bestuurders per Kamer teruggebracht van 48 naar 24. In samenhang met de wetswijziging is het aantal regionale Kamers teruggebracht van 21 naar 12. Verder is het toezichtsinstrumentarium van de Minister van Economische Zaken uitgebreid en in lijn gebracht met de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen. Een andere wijziging is de wettelijke verankering van de vereniging Kamer van Koophandel NL (Kvk NL) als het samenwerkingsverband van de Kamers en de toekenning van een aantal taken daaraan.

De kern van de wet is niet gewijzigd. Kamers blijven bestaan als autonome instanties die zich (blijven) richten op het bevorderen van de economische belangen van ondernemers. Iedere Kamer behoudt ook zijn autonomie in het regionale stimuleringsbeleid.

De huidige evaluatie vindt plaats twee jaar na de inwerkingtreding van de wetswijziging. De evaluatie moet zowel inzicht bieden in de vraag hoe EZ en de Kamers van Koophandel de wetswijzigingen hebben uitgevoerd, als in de vraag of de wet (swijziging) zelf de KvK's in staat stelt hun wettelijke taken effectief en efficiënt uit te voeren. Het evaluatieonderzoek heeft het karakter van terugkijken en richt zich op de periode 2008-2009. De Kamers hebben gedurende deze periode een omvangrijk transitieproces doorgemaakt. De relatief korte evaluatieperiode (van twee jaar) in combinatie met deze transitie maken het lastig om definitieve uitspraken te doen over de effecten van de ingezette veranderingen.

Ten behoeve van evaluatie is een evaluatiekader ontwikkeld. Hierin zijn de onderzoeksvragen en de nadere specificaties daarvan in de Terms of Reference Evaluatie van de Wetswijziging Wet op de KVK's (versie 9 juni 2009) uitgewerkt in de volgende te onderzoeken thema's: taakuitvoering; organisatie; sturing en toezicht vanuit EZ; samenspel tussen KvK NL, de individuele Kamers en relevante organisaties (nationaal en regionaal) en ondernemerstevredenheid. Het onderzoek bestond uit vier kernactiviteiten: interviews (>90), documentstudie, visitatie en een enquête onder ondernemers (respons: 768).

### Beantwoording hoofdvraag

De te beantwoorden hoofdvraag van de wetsevaluatie is in hoeverre de beleidsdoelen die er met de wetswijziging werden beoogd zijn gerealiseerd en of de Kamers van Koophandel - gegeven deze wijzigingen - doelmatig en doeltreffend hebben gefunctioneerd.

De wetswijziging heeft ertoe geleid dat de Kamers, binnen KvK NL en ook onderling, steeds meer zijn gaan samenwerken en de uitvoering van de registratietaak en de landelijke taak is steeds uniformer geworden. Ten aanzien van de regionale taak is een uniforme procedure voor vraagarticulatie opgesteld die de Kamers gebruiken. In de uitvoering van de taak zijn de Kamers

autonoom. Er is derhalve een goede stap gezet richting het bereiken van de beleidsdoelen - te weten: effectieve en zo veel mogelijk uniforme uitvoering van taken door een gezamenlijke aanpak. De vraag of de wetswijziging heeft geleid tot verhoging van de efficiëntie van de Kamers is lastig te beantwoorden, omdat de evaluatieperiode (2008-2009) relatief kort is en er voor 2009 weinig definitieve cijfers beschikbaar zijn. Een vergelijking met andere organisaties is niet goed te maken, gelet op het grotendeels unieke activiteitenpakket van de Kamers. Als we de begroting als uitgangspunt nemen lijkt de efficiëntie toe te nemen. Verder geldt dat de Kamers gedurende de evaluatieperiode bezig waren met een intensief transitieproces dat binnen de evaluatieperiode nog niet tot kostenvoordelen heeft geleid.

De Kamers hebben doeltreffend gefunctioneerd: zij hebben uitgevoerd wat zij van plan waren. Daarbij past de opmerking dat in de evaluatieperiode op een aantal gebieden nog geen prestatie indicatoren zijn gehanteerd, waardoor niet altijd vast te stellen is of de Kamers de voorgenomen activiteiten ook daadwerkelijk en zoals gepland hebben uitgevoerd. Het is lastig om iets te zeggen over de doelmatigheid van de Kamers, zoals hierboven toegelicht.

In het evaluatieonderzoek is ook een aantal knelpunten gesignaleerd. Deze behandelen wij hieronder bij de verschillende deelvragen van het onderzoek. In deze vragen wordt ook nader ingegaan op deelaspecten van de hier beantwoorde hoofdvraag.

## **Conclusies per thema**

### *Taakuitvoering*

De wetswijziging heeft er niet toe geleid dat de Kamers wezenlijk andere activiteiten zijn gaan ontplooiën. De taakuitvoering van de individuele Kamers past binnen de gestelde wettelijke kaders, die ruim geformuleerd zijn. In de evaluatieperiode is in één geval door een rechter bepaald dat het aanbieden van een activiteit niet paste binnen de wettelijke kaders. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de mate waarin Kamers zich bezig kunnen en moeten houden met belangenbehartiging en lobbyactiviteiten.

De uitvoering van de registratietaak is verder verbeterd. De uitvoering van de landelijke taak is met de wetswijziging geüniformeerd en (mede) daardoor is de zichtbaarheid van de Kamers als collectief vergroot. De gezamenlijke totstandkoming van de Nationale Agenda wordt door betrokkenen als positief ervaren, maar het totstandkomingsproces zelf is omvangrijk en bureaucratisch voor een jaarlijks proces. Het aantal en de variëteit van activiteiten op het gebied van regiostimulering is groot; de effectiviteit daarvan is echter moeilijk te beoordelen, omdat causaliteit tussen activiteiten van de Kamers en effecten lastig is aan te tonen. De lange termijn visies die de Kamers hebben geformuleerd kunnen helpen bij het focussen van de activiteiten, al zijn deze soms ruim geformuleerd. De wetswijziging en bijbehorende schaalvergroting heeft de inbedding van de Kamers in hun regio niet versterkt.

### *Organisatie*

De vermindering van het aantal bestuursleden heeft de besturen van Kamers efficiënter gemaakt. Over de noodzaak van verdere verkleining bestaat discussie afhankelijk van de taakopvatting van het bestuur. De benoemingsprocedure voor de bestuursleden heeft in de evaluatieperiode niet

geleid tot de gewenste representativiteit en diversiteit. Er is een positieve ontwikkeling, vooral ingegeven door benoemingen aan werknemerszijde, te zien in het aantal vrouwen en ZZP'ers dat plaats heeft genomen in de besturen van de Kamers; het aantal allochtonen blijft echter achter bij wat mag worden verwacht op grond van de afspiegeling van de ondernemers in Nederland.

Alle Kamers hebben de afgelopen evaluatieperiode moeten afboeken op hun eigen vermogen, ook al zijn de inkomsten harder gestegen dan de kosten. De vermogenspositie van de meeste Kamers is daardoor 'genormaliseerd'. In de toekomst zijn maatregelen aan de kostenkant nodig, want de ruimte voor Kamers om hun inkomsten te vergroten is beperkt. De huidige financieringssystematiek doet onvoldoende recht aan de regionale verschillen en bevat onvoldoende prikkels voor efficiënte Kamers om efficiënter te gaan werken. Verder is de financieringssystematiek niet houdbaar omdat deze voor veel problemen zorgt en geen draagvlak heeft onder betrokkenen. Het aandeel van heffingen in de totale inkomsten is gedurende de evaluatieperiode groter geworden. Het profijtbeginsel vormt daarmee niet de basis voor de financiering van individuele Kamers.

Vooralsnog hebben de Kamers hun kosten onvoldoende kunnen terugbrengen. Dit heeft verschillende verklaringen, zoals de uitbreiding van het takenpakket, kosten van fusies en reorganisaties en de overgang naar het ARAR. Op termijn zouden de genomen maatregelen overigens wel tot kostenbesparingen moeten kunnen leiden.

De Kamers worden door hun personeel beschouwd als een goede werkgever. De invoering van ARAR is goed gegaan; bij de uitvoering doet zich een aantal problemen voor.

#### *Sturing en toezicht vanuit het Ministerie*

De relatie tussen het Ministerie en de Kamers is op bestuurlijk, strategisch, beleidsmatig en operationeel niveau verbeterd. Partijen weten elkaar goed te vinden en ook de persoonlijke relaties zijn goed. Er is echter nog geen optimale synergie tussen het Ministerie en de Kamers als het gaat om de samenwerking. Ook in de informatievoorziening aan het Ministerie doen zich problemen voor. Hier lijkt sprake te zijn van een 'informatieparadox': hoe meer gerapporteerd wordt, hoe moeilijker het voor betrokkenen wordt om overzicht te houden en dat leidt weer tot meer informatie-uitwisseling tussen EZ enerzijds en KVK NL en de Kamers anderzijds.

KvK NL heeft zich als vertegenwoordiger van de Kamers sterker gepositioneerd als gesprekspartner voor het Ministerie. Dit sluit aan op de doelstelling van de wetswijziging.

De kwaliteit van de wet zelf wordt als goed beoordeeld. De wet is over het algemeen goed uitvoerbaar, consistent, flexibel en heeft niet geleid tot een toename van administratieve lasten voor het bedrijfsleven. Wel is er discussie over de interpretatie van de wet en het beleid dat EZ heeft opgesteld, met name ten aanzien van de heffingssystematiek. En over de interpretatie van bevordering en behartiging van belangen.

#### *Samenspel tussen KvK NL, de individuele Kamers en relevante organisaties (nationaal en regionaal)*

De verhoudingen tussen KvK NL en de Kamers zijn niet altijd even duidelijk. Niet voor KvK NL, niet voor de Kamers en niet voor de relevante organisaties. De governance van KvK NL is onnodig

complex ingericht en versterkt deze onduidelijkheid. Partijen hebben moeten wennen aan de nieuwe rol van KvK NL als wettelijk verankerd samenwerkingsverband.

De samenwerking tussen KvK NL en de Kamers is verbeterd, maar tegelijkertijd is er spanning waarneembaar die betrekking heeft op de rolopvatting van KvK NL, de vraag hoe besluitvorming plaatsvindt en de taakuitvoering.

De samenwerkingsrelatie tussen Kamers onderling en tussen Kamers, KvK NL en nationale en regionale stakeholders is de afgelopen jaren verbeterd. De duidelijke taakafbakening tussen organisaties op nationaal niveau komt regionaal minder tot uitdrukking. In de uitvoering wordt er door Kamers en regionale partijen goed en productief aan een gezamenlijk resultaat gewerkt. Centraal gemaakte afspraken worden door Kamers niet zonder meer nageleefd ook al staan ze op papier. Dit wordt veroorzaakt door de hierboven beschreven spanning in de samenwerkingsrelatie tussen KvK NL en Kamers. Concurrentie met andere organisaties is in de praktijk geen groot issue. Wanneer er overlap is, wordt vaak samengewerkt.

#### *Ondernemerstevredenheid*

Organisaties vinden in het algemeen dat de Kamers goed functioneren, waarbij geldt dat hoe vaker een organisatie met de Kamers in aanraking is gekomen, hoe beter ook de waardering voor de Kamers is. De Handelsregistertaak geniet de meeste bekendheid, er wordt het meeste belang aan gehecht en de tevredenheid is het grootst. Voorlichting komt op de tweede plaats en regiostimulering op de derde. Daarnaast vinden organisaties die vaker contact met de Kamers hebben de Kamers ook belangrijker voor de eigen organisatie en zijn zij positiever over de prijs-kwaliteit verhouding van de dienstverlening van de Kamers.

De beoordeling van de Kamers verschilt nauwelijks in de vier onderzochte regio's. Wel zijn grotere ondernemingen in de regel positiever dan kleinere en zijn verenigingen en stichtingen negatiever. De tevredenheid over de Kamers is in de evaluatieperiode min of meer gelijk gebleven. Wel is de regiostimuleringstaak meer zichtbaar geworden.



## 2. Aanleiding en opzet voor evaluatie

### 2.1 Aanleiding

Op 1 januari 2008 is de wetwijziging van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 2007 in werking getreden. De wet bevat de verplichting om twee jaar na de inwerkingtreding van de wetwijziging en daarna iedere vijf jaar een onafhankelijke evaluatie uit te laten voeren naar het doelmatig en doeltreffend functioneren van de Kamers. Dit rapport bevat de resultaten van het evaluatieonderzoek over de periode 2008-2009 uitgevoerd door Berenschot in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.

De laatste evaluatie vond plaats in 2005. Uit die evaluatie bleek dat de Kamers van Koophandel binnen het kader van de wet naar behoren functioneerden, maar dat er ook ruimte en noodzaak bestond om verbeteringen door te voeren. Met name op het gebied van samenwerking en het opschalen van taken naar een landelijk niveau lagen verbeterpunten. De uitkomsten van de evaluatie en de gezamenlijke toekomstvisie van het Ministerie van Economische Zaken en de KvK's uit 2006 vormden samen het uitgangspunt voor de nieuwe gebiedsindeling en de wetwijziging in 2007.

Dit evaluatieonderzoek moet niet alleen inzicht bieden in de vraag hoe EZ en de Kamers van Koophandel de wetwijzigingen hebben uitgevoerd, maar ook in de vraag of de wet(swijziging) zelf de KvK's in staat stelt hun wettelijke taken effectief en efficiënt uit te voeren. Het evaluatieonderzoek kijkt terug op de periode 2008-2009.

### 2.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van de evaluatie is:

*In hoeverre zijn de beleidsdoelen die er met de wetwijziging werden beoogd gerealiseerd en hebben de Kamers van Koophandel - gegeven deze wijzigingen - doelmatig en doeltreffend gefunctioneerd?*

De hoofdvraag is verder uiteengezet in een aantal onderzoeksvragen.

1. Hebben de individuele KvK's en KvK NL hun wettelijke taken goed en rechtmatig vervuld en op een juiste manier gebruik gemaakt van hun bevoegdheden?
2. Kenden de individuele KvK's en KvK NL in de te evalueren periode een adequate (interne) organisatie en governance en een houdbaar financieel stelsel opdat haar taken op een doeltreffende en doelmatige wijze werden vervuld?
3. Hoe functioneert in de praktijk de samenwerking tussen EZ en de KvK's?
4. Hoe verloopt de samenwerking tussen individuele KvK's en KvK NL enerzijds en tussen de KvK's en andere voor haar taakgebied relevante nationale ( en in het geval van individuele Kamers regionale) organisaties anderzijds?

5. Hoe tevreden zijn ondernemers over het functioneren van de KvK's als instituut en hun dienstverlening/producten en in welke mate is die tevredenheid in de onderzochte periode veranderd?

## 2.3 Evaluatiekader

Ten behoeve van de evaluatie is een evaluatiekader ontwikkeld. Hierin zijn de onderzoeksvragen en de nadere specificaties daarvan in de terms of reference<sup>1</sup> en aanvullingen daarop in het offerteonderzoek<sup>2</sup> uitgewerkt in te onderzoeken thema's, aspecten en indicatoren. Het evaluatiekader is tot stand gekomen in samenwerking met de begeleidingscommissie. Een vijftal thema's vormt de basis voor ons onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvragen:

### 1. Taakuitvoering

Binnen dit thema vallen zowel de uitvoering van de regionale als de nationale taken. Daarnaast gaat het om een beoordeling van de passendheid van de taakuitvoering binnen de wettelijke kaders. Hierbij hebben we specifiek aandacht voor de vraag of de doorgevoerde wijzigingen leiden tot een verandering van doelmatigheid en doeltreffendheid ten opzichte van de resultaten uit de vorige evaluatie. Dit thema heeft derhalve betrekking op de eerste onderzoeksvraag.

### 2. Organisatie

Dit thema heeft betrekking op de interne organisatiestructuur, functioneren van bestuur, governance en de financieringsstructuur en gaat daarmee in op onderzoeksvraag 2.

### 3. Sturing en toezicht vanuit EZ

Het gaat hierbij om de relatie tussen EZ enerzijds en KvK NL en de KvK's anderzijds. Mogelijke veranderingen als gevolg van de wettelijke verandering van de rol en taken en bevoegdheden van KvK NL hebben hierbij onze aandacht. Daarnaast evalueren we de mate waarin de minister invulling geeft aan de sterkere toezichtsrol. Bovendien wordt in dit deel van het onderzoek de kwaliteit van de wet zelf geëvalueerd, een expliciet onderdeel van onderzoeksvraag 1 in het offerteonderzoek. Dit thema beantwoordt derhalve de derde onderzoeksvraag en een gedeelte van onderzoeksvraag 1.

---

<sup>1</sup> Terms of Reference Evaluatie van de Wetwijziging Wet op de KvK's Versie: 9 juni 2009

<sup>2</sup> Offerteonderzoek m.b.t. wetsevaluatie Kamers van Koophandel, brief ministerie van EZ

#### *4. Samenspel tussen KvK NL, de individuele KvK's en relevante organisaties (nationaal en regionaal)*

Dit onderdeel evalueert zowel het samenspel tussen KvK NL en de KvK's, als ook dat met nationale en regionale samenwerkingspartners. Relevant is hier of de coördinatie en regie van activiteiten door KvK NL bijdraagt aan een efficiëntere uitvoering van taken. Onder het thema samenspel valt ook de concurrentieanalyse, dat in de toelichting is toegevoegd aan onderzoeksvraag 5. In de concurrentieanalyse besteden wij naast concurrentie met marktpartijen ook expliciete aandacht aan concurrentie met niet-marktpartijen (overheden, brancheverenigingen). Dit thema heeft derhalve betrekking op onderzoeksvraag 4 en een gedeelte van onderzoeksvraag 5.

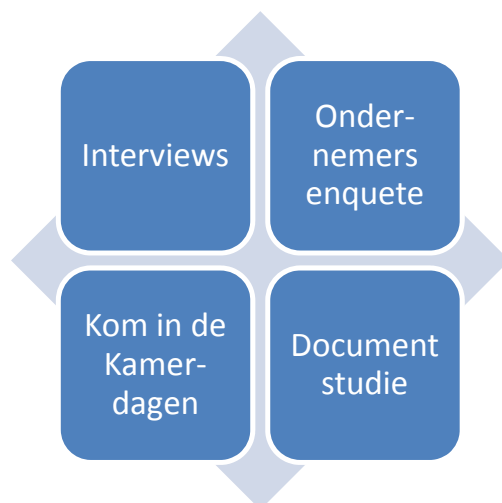
#### *5. Ondernemerstevredenheid.*

Het thema ondernemerstevredenheid heeft betrekking op de vijfde onderzoeksvraag. Hoe tevreden zijn partijen over de dienstverlening van de Kamer van Koophandel en is de tevredenheid in de afgelopen periode veranderd ten opzichte van uitkomsten uit de vorige evaluatie. Om tot beantwoording van deze vraag te komen is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête uitgezet onder ondernemers, verenigingen en stichtingen.

## **2.4 Aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode december 2009 - april 2010. Ter begeleiding van het onderzoek is een commissie ingesteld voorgezeten door prof.dr. C.M. van Praag. De voltallige samenstelling van de commissie is terug te vinden in bijlage 1 bij dit rapport. Het onderzoek bestaat uit een viertal pijlers (zie ook figuur 2.1):

- Documentenstudie van alle feiten, cijfers en context.
- Interviews met voorzitters en directeuren van alle KvK's, nationale en regionale samenwerkingspartners.
- Kom in de Kamer-dagen: van dichtbij de praktijk ervaren.
- Kwantitatief onderzoek.



**Figuur 2.1: overzicht van onderzoeksactiviteiten**

Het onderzoek is uitgevoerd in een aantal fasen:

1. Voorbereiding en uitwerken evaluatiekader

Fase 1 van het onderzoek betrof de voorbereiding en het nader uitwerken van het evaluatiekader. In de offerte was reeds een voorzet gedaan voor het evaluatiekader. Deze voorzet is daarna verder uitgewerkt en goedgekeurd door de begeleidingscommissie. Omdat in het onderzoek expliciet aandacht wordt gevraagd voor regionale verschillen, hebben wij in overleg met de begeleidingscommissie vier regio's geselecteerd voor verdiepend onderzoek. Daarbij zijn de volgende indicatoren gebruikt:

- Geografische ligging: noord, zuid, oost, west of midden
- Socio-economische ligging: verstedelijkte of plattelandsregio
- Omvang van de regionale heffing
- Veranderlijkheid: is de Kamer onlangs gefuseerd of niet?

Deze indicatoren in acht nemend en lettend op de spreiding van de indicatoren, is besloten nader onderzoek te verrichten in Midden Nederland, Rotterdam, Brabant en Noord Nederland. De onderstaande tabel laat de spreiding zien.

Tabel 2.1 Regio's op de indicatoren

	Geografische ligging	Socio-economische ligging	Regionale heffing	Veranderlijkheid
Midden Nederland	Midden	Gemengd	€ 17,32	Fusie van 2
Rotterdam	West	Stedelijk	€ 16,36	Gelijk gebleven
Brabant	Zuid	Gemengd	€ 9,00	Fusie van 2
Noord Nederland	Noord	Platteland	€ 9,07	Fusie van 3

In deze regio's vonden verdiepende interviews met regionale samenwerkingspartners, het kwantitatieve onderzoek en de Kom-in-de-Kamer dagen plaats. De andere pijlers van het onderzoek, namelijk documentenstudie en de overige interviews, hebben betrekking op alle twaalf Kamers. De enquête en de lijst met te interviewen gesprekspartners is samen met de begeleidingscommissie opgesteld.

## 2. Onderzoek feiten, cijfers en context

Voor het evaluatieonderzoek zijn relevante feitelijke gegevens over het functioneren van de KvK's verzameld en zijn beleidsdoelen en beleidscontext in kaart gebracht. Resultaten zijn onder meer een profielschets van de Kamer van Koophandel, een reconstructie van de beleidsredenering en inzicht in de werking van het systeem. Een lijst met geraadpleegde documenten is opgenomen in bijlage 2.

## 3. Consultatie van partijen

Fase 3 bestond uit een consultatieronde met stakeholders op nationaal en regionaal niveau. Dit onderdeel is opgesplitst in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Er zijn interviews gehouden met:

- Directeuren en voorzitters van de KvK's en KvK NL.
- Medewerkers van EZ.
- Nationale en regionale samenwerkingspartners en overige belanghebbenden.
- Juristen van de verschillende stakeholders in een rondetafelgesprek.

Daarnaast zijn tijdens het onderzoek vier Kom-in-de-Kamer dagen georganiseerd; in elke geselecteerde regio één. Dit om de dagelijkse praktijk bij de KvK's te ondervinden. Wij hebben de verschillende afdelingen bezocht en gesprekken gevoerd met medewerkers van deze afdelingen. Tevens hebben we een bestuursvergadering bijgewoond en bijeenkomsten bezocht.

Het kwantitatieve onderzoek werd parallel uitgevoerd. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen en de respons van 100 respondenten per regio te garanderen is gebruik gemaakt van een

combinatie van on-line en telefonische afname. Het kwantitatieve onderzoek uit de vorige evaluatie leent zich lastig voor statistisch betrouwbare vergelijkingen omdat de steekproefomvang van dat onderzoek gering was<sup>3</sup>.

De lijst met interviewpartners, het programma van de Kom-in-de-Kamer dagen en de verantwoording van de enquête zijn opgenomen in bijlagen 3, 4 en 5.

#### 4. Analyse en rapportage

Tot slot zijn de resultaten uit de verschillende fasen geanalyseerd en verwerkt tot een rapportage. Twee conceptversies van het rapport zijn besproken met de begeleidingscommissie en op basis daarvan wordt het eindrapport opgesteld.

### 2.5 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van Kamers van Koophandel als organisatie, de wetswijziging en de beleidscontext. Daarna volgt een aantal hoofdstukken waarin de bevindingen worden gepresenteerd. Deze hoofdstukken, de hoofdstukken 4 tot en met 9 volgen zoveel mogelijk de opbouw van het evaluatiekader. Hoofdstuk 4 gaat in op de uitvoering van de drie hoofdtaken. Hoofdstuk 5 bespreekt de financiën en de interne organisatie. Aan de orde komt onder meer de ontwikkeling in de heffingen en de begrotings- en financieringssystematiek. Hoofdstuk 6 gaat in op de samenstelling en het functioneren van besturen. Hoofdstuk 7 bespreekt toezicht en sturing en de kwaliteit van de wet. Hoofdstuk 8 gaat in op de samenwerking tussen KvK NL en de verschillende Kamers, tussen de Kamers en de nationale stakeholders en tussen Kamers en regionale stakeholders. Ook wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan overlap in taken en de mate waarin producten en diensten van de Kamer concurreren met het aanbod van overheden, private organisaties en marktpartijen. Hoofdstuk 9 bespreekt de resultaten van de enquête in de vier regio's en gaat derhalve in op de tevredenheid van ondernemers, verenigingen en stichtingen met de Kamer. Het rapport sluit af met een hoofdstuk waarin de onderzoeksvragen worden beantwoord.

---

<sup>3</sup> Het kwantitatieve onderzoek van B&A had betrekking op in totaal 100 bedrijven verdeeld over vijf regio's. Om toch enige vergelijkbaarheid mogelijk te maken is wel een aantal dezelfde vragen gesteld.

## 3. Kamers van Koophandel en hun context

### 3.1 Profiel van de Kamers van Koophandel

#### 3.1.1 Inleiding

De *Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997* bevat regels omtrent de instelling, het bestuur, de taken en de financiering van de Kamers. Sinds de wetwijziging in 2008 kan het veld in grote lijnen als volgt worden geschetst:

- In Nederland zijn er 12 regionale Kamers van Koophandel. Deze regionale Kamers zijn bij wet ingestelde zelfstandige publiekrechtelijke bestuursorganen, met rechtspersoonlijkheid. Elke Kamer heeft een Algemeen Bestuur dat uit maximaal 24 bestuursleden bestaat en tripartiet is samengesteld.
- De Kamers werken samen in Kamer van Koophandel Nederland (KvK NL).
- KvK's worden voor het grootste deel gefinancierd door de jaarlijkse bijdrage van de organisaties die inschrijvingsplichtig zijn. Afhankelijk van de grootte en rechtsvorm betalen zij een wettelijk vastgestelde heffing. Deze heffing bestaat uit drie componenten; heffing 1 voor het handelsregister, heffing 2 voor de landelijke taak en heffing 3 voor de regiostimuleringsstaak. Het heffingsaandeel in de totale inkomsten is in de evaluatieperiode gestegen, mede als gevolg van het gestegen aantal inschrijvingsplichtigen.
- De overige inkomsten van de KvK's zijn afkomstig van opbrengsten uit verkoop van producten, zoals de verkoop van uittreksels en andere informatieproducten, bijdragen van deelnemers aan seminars of gesprekken en overheidssubsidies voor de uitvoering van specifieke taken (vooral in het kader van het handelsregister).
- Het Ministerie van Economische Zaken houdt toezicht op de uitvoering van de taken van de Kamer van Koophandel.

In onderstaande tabel staat een aantal kerngegevens van het stelsel van Kamers in 2007 (voor de wetwijziging) en 2009 opgenomen<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Bron: KvK NL. De financiële cijfers en personeelscijfers zijn voor 2009 uit de begroting overgenomen en voor 2007 is de jaarrekening gehanteerd. De bedragen uit 2007 zijn gecorrigeerd voor de doorbelasting van KvK NL aan de individuele kamers (47 miljoen) die tot en met 2007 werd meegeteld in de consolidatie. De gegevens over inschrijvingen komen uit het handelsregister en betreffen realisatiecijfers.

Tabel 3.1 Aantal kerngegevens Kamers in 2007 en 2009

	2007	2009
Aantal Kamerregio's	21	12
Aantal bestuursleden	1.008	288
Aantal kantoren	48	48
Kosten	€ 227 miljoen	€ 249 miljoen
Opbrengsten	€ 219 miljoen	€ 235 miljoen
Aantal werknemers	1.831 fte	1.946 fte
Aantal inschrijvingen	1 jan 2007: 1.617.382 31 dec 2007: 1.711.600	1 jan 2009: 1.817.574 31 dec 2009: 2.018.667

### 3.1.2 Doel en taken

Artikel 2 van de Wet KvK beschrijft als doel van de instelling van de Kamers: 'het bevorderen van de economische belangen van handel, industrie, ambacht en dienstverlening'. Hiertoe is aan de Kamers een aantal taken toegekend, waaronder het voeren van het handelsregister, het fungeren als loket voor ondernemingen, het geven van voorlichting en het stimuleren van de regionale ontwikkeling. Dit doel moeten de Kamers bereiken door het uitvoeren van de taken als beschreven in paragraaf 5.1 van de Wet KvK. Het gaat dan om de landelijke en de regionale taak. Hieronder worden deze taken kort toegelicht:

- *Landelijke taak*: landelijke taken omvatten de landelijke voorlichting op het gebied van starten, internationaal ondernemen, nieuwe regelgeving en bedrijfsoverdracht en door alle Kamers op te pakken thema's of speerpunten in de bevordering van de regionale economie.
- *Regionale taak*: de regionale taak bestaat uit regiospecifieke voorlichtingsactiviteiten (aanvullend op de nationale voorlichting) en regiospecifieke economische stimuleringsactiviteiten. De laatste groep activiteiten is gericht op de stimulering van de economie binnen het werkgebied van de regionale Kamer door de belangen van het bedrijfsleven in brede zin aldaar te bevorderen.
- Daarnaast zijn de Kamers op grond van de Handelsregisterwet verantwoordelijk voor het beheren van de wettelijke registers van bedrijven en instellingen met rechtspersoonlijkheid (de *Registertaak*).

Naast deze wettelijk verplichte taken kunnen Kamers ook andere bevoegdheden (blijven) uitoefenen. Zo bepaalt artikel 28 dat Kamers desgevraagd verklaringen ten dienste van handel, industrie, ambacht en dienstverlening kunnen afgeven of handtekeningen van personen kunnen



legaliseren. Verder kan een Kamer op grond van artikel 29 besluiten om andere taken uit te oefenen, voor zover die passen binnen de doelstelling van de Kamers. Voor zover een Kamer deze taken uitvoert, geldt dat dit behoort tot de regionale taak en moet dit worden gefinancierd uit regionale retributies.

### 3.2 Beleidscontext

Het ondernemersbeleid van EZ is gericht op een toename van het aantal ondernemingen en een verhoging van de kwaliteit hiervan, zodat meer ondernemers bewust kiezen voor groei van hun onderneming. Daarnaast is het beleid erop gericht om de knelpunten waar ondernemers in hun bedrijfsvoering tegenaan lopen, zoveel mogelijk weg te nemen. Het moet aantrekkelijker worden om in Nederland ondernemer te zijn en te blijven. Kort gezegd kan de hoofddoelstelling worden geformuleerd als het realiseren van *meer* en *betere* ondernemingen in Nederland.

De Kamers van Koophandel zijn een belangrijke partner van de overheid bij de ontwikkeling en realisatie van het ondernemersbeleid in Nederland. Hiertoe is de Kamers bij wet een aantal taken toegekend. De Kamers vormen als het ware een schakel of brug tussen onderneming en overheid. De sterke regionale inbedding van de Kamers wordt daarbij als grote kracht gezien en maakt Kamers ook onderscheidend ten opzichte van andere organisaties.

Om deze brugfunctie goed te kunnen vervullen moeten Kamers als netwerkorganisatie functioneren. Hiertoe wordt intensief samengewerkt met andere organisaties die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het ondernemersbeleid, zoals verschillende onderdelen van Agentschap NL, Syntens, Antwoord voor Bedrijven, regionale directies van EZ en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen. Op nationaal en regionaal niveau wordt intensief samengewerkt met onder meer belangenorganisaties en lokale en regionale overheden.

Het krachtenveld waarbinnen de Kamers opereren is continu in beweging als gevolg van allerlei politieke, economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo is de economische crisis niet zonder gevolgen gebleven voor het ondernemerschap in Nederland. Deze en dergelijke ontwikkelingen zijn ook van invloed op hoe er naar Kamers wordt gekeken en hoe Kamers hun taken kunnen uitoefenen. Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er nieuwe vormen van ondernemerschap ontstaan, waarbinnen ondernemingen ook anders werken. Voor Kamers betekent dit dat die ondernemingen ook behoefte kunnen hebben aan andere vormen van dienstverlening of in ieder geval aan een andere manier van benaderen.

Daarnaast wordt er steeds kritischer gekeken naar kosten en opbrengsten van verschillende organisaties. De brede politieke context van bezuinigingen en heroverwegingen in relatie tot de crisis versterkt deze kritische blik, evenals de geldende taakstellingen voor publieke en semi-publieke organisaties. Hoewel Kamers geen formele bezuinigingstaakstelling is opgelegd, worden de Kamers ook aan deze kritische blik onderworpen. Dat blijkt uit het feit dat Kamers betrokken zijn in de discussies over de hoogte van (top)salarissen van werknemers in de (semi-)publieke sector, het feit dat personeel van de Kamers sinds 1 januari 2009 onder dezelfde rechtspositieregels valt als rijksperoneel en het beleid dat de heffingen de afgelopen jaren niet mochten stijgen.

In de volgende paragraaf wordt kort stilgestaan bij de vorige evaluatie die in 2005 plaatsvond en aanleiding was voor de wetswijziging die in dit onderzoek centraal staat.

### 3.3 De vorige evaluatie

De belangrijkste conclusie van de vorige evaluatie was dat de Kamers binnen het kader van de Wet KvK gedurende de evaluatieperiode (2001-2004) voldoende hadden gepresteerd. Hieronder is - voor zover relevant voor de beschrijving van de wetswijziging - een aantal conclusies en verbeterpunten nader uitgewerkt:

1. *Efficiëntie*: de Kamers hebben efficiëntieverbeteringen laten zien. Een sterkere centrale sturing en normering van werkzaamheden zouden echter een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van een hogere graad van efficiëntie van de Kamers.
2. *Besturen*: de algemeen besturen van de Kamers zijn sterker in hun beleidsbepalende rol gekomen. Een aantal mechanismen zette die beleidsbepalende rol echter blijvend onder druk. De verhouding tussen de Kamers en benoemende organisaties was gespannen en de wijze van samenstellen van besturen was geen waarborg voor representativiteit. De omvang van de besturen werd buitenproportioneel groot geacht in relatie tot de te besturen mensen en middelen. Tenslotte is de decentrale beslissingsmacht verminderd.
3. *Financiering*: Er waren grote verschillen tussen de Kamers op financieel gebied. Verder werd gedurende de evaluatieperiode een algehele toename in kosten geconstateerd. Verlaging van de heffingen, zoals de bedoeling was van de nieuwe wet in 1997, was niet gerealiseerd. Toerekening van heffingskosten naar kerntaken was niet zuiver te maken.
4. *Toezicht en sturing door EZ*: De verschuiving van het dossier van Directoraat-generaal Marktwerving naar Ondernemerschap & Innovatie had positief uitgewerkt voor de relatie van EZ met de Kamers. Wel werd geconstateerd dat de aandacht voor en aansturing van de Kamers van Koophandel verkaveld was over allerlei (deel-)dossiers. Sturing en toezicht door het ministerie van EZ was daarmee sterk gefragmenteerd. Daarbij opereerde EZ vanuit verschillende rollen (toezichthouder, opdrachtgever, partner). Een eenduidig sturings- en afwegingskader dat de verbinding aangaf tussen resultaten van Kamers enerzijds en taken van Kamers en doelstellingen van EZ anderzijds ontbrak. De aansturing was te veel op input en proces en te weinig op resultaat gericht.

### 3.4 Kern van de wetswijziging

Mede als gevolg van de vorige evaluatie is een aantal wijzigingen in de Wet KvK doorgevoerd. Het gaat hierbij om wijzigingen in de taken, besturen, samenwerking en het toezicht van de Minister. De kern van de wet is echter niet gewijzigd; Kamers blijven bestaan als autonome instanties die zich richten op het bevorderen van de economische belangen van ondernemers. Iedere Kamer behoudt ook zijn autonomie in het regionale stimuleringsbeleid. Hieronder worden de belangrijkste wijzigingen kernachtig beschreven.

## *Taken*

- Met de wetwijziging is gekozen voor een herformuleringen van de taken. Voorlichting en regiostimulering zijn verplichte taken geworden.
- De registratietak wordt vormgegeven in de nieuwe Handelsregisterwet. Kamers moeten deze taak zoveel mogelijk uniform uitvoeren.
- Jaarlijks maken de gezamenlijke Kamers, samen met de benoemende organisaties en het Ministerie van EZ een *Nationale Agenda*. Hierin komen zaken terug als landelijke voorlichting en door alle Kamers op te pakken speerpunten in regiostimulering.
- Algemene Besturen stellen een *regionale agenda* op. Hierin komen de regionale prioriteiten tot uitdrukking.

## *Besturen*

- De Algemeen Besturen zijn teruggebracht van maximaal 48 leden naar maximaal 24 leden om de slag- en daadkracht te vergroten. De zittingsduur is beperkt tot maximaal 3 perioden of een gedeelte daarvan.
- Overeenkomstig de Kaderwet ZBO's die uitgaat van onafhankelijk bestuursleden is vastgelegd dat bestuursleden hun functie uitoefenen zonder last van of ruggespraak met de benoemende organisaties. Daarnaast is de vergoeding voor voorzitter en bestuursleden geüniformeerd.

## *Samenwerking*

- Met de wetwijziging heeft het samenwerkingsverband (KvK NL) een wettelijke verankering gekregen. Aan het samenwerkingsverband is een aantal taken toegekend, waaronder het voeren van het secretariaat van de Nationale Agenda, het doen van voorstellen voor retributies en heffingen. Naast de wettelijke taken kunnen de Kamers KvK NL mandateren om verdergaande samenwerking tussen Kamers te regelen. KvK NL is een privaatrechtelijke vereniging waarvan de Kamers vrijwillig lid zijn.

## *Toezicht en bevoegdheden EZ*

In de wetwijziging wordt voor het toezichtinstrumentarium aangesloten op de Kaderwet ZBO's. Mede als gevolg daarvan zijn de rol en bevoegdheden van EZ op een aantal punten gewijzigd:

- De Minister kan in bijzondere omstandigheden een lid van het Algemeen Bestuur schorsen of ontslaan. Nevenfuncties van voorzitters dienen te worden gemeld.
- De Minister heeft goedkeuringsrecht van begrotingen en jaarrekeningen.
- De Minister stelt de nationale heffingen en retributies vast en keurt de regionale heffing goed.
- De Minister van EZ moet goedkeuring verlenen aan het bestuursreglement van de afzonderlijke Kamers.

# Berenschot

- Voor bepaalde handelingen moet EZ voorafgaand toestemming geven (bijvoorbeeld het oprichten of financieel deelnemen in een rechtspersoon, aankoop van een registergoed).
- Personeel van de Kamers valt onder de dezelfde rechtspositie als rijkspersoneel (ARAR/BBRA).

## 4. Taakuitvoering

### 4.1 Inleiding

Over de taakuitvoering door de Kamers van Koophandel wordt in de Wet KvK het volgende bepaald:

<u>Artikel 23</u>	Een Kamer heeft tot taak desgevraagd inlichtingen van algemene aard te verstrekken ten aanzien van het oprichten en drijven van een onderneming in haar gebied.
<u>Artikel 24</u>	Een Kamer heeft tot taak: <ol style="list-style-type: none"><li>gerichte voorlichting te geven op juridisch en economisch terrein ten aanzien van een in haar gebied gevestigde of nog te vestigen onderneming; en</li><li>voorlichting te geven over aangelegenheden op juridisch en economisch terrein aan groepen van personen die in haar gebied een onderneming drijven of overwegen een onderneming op te richten.</li></ol>
<u>Artikel 25</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>Een Kamer heeft tot taak het stimuleren van economische ontwikkelingen in haar gebied door middel van het bevorderen van onderzoeken, overleg- en samenwerkingsvormen en het desgevraagd of uit eigen beweging adviseren van openbare lichamen over aangelegenheden die de economische belangen van handel, industrie, ambacht en dienstverlening in haar gebied raken.</li><li>Een Kamer kan ten behoeve van een onderzoek, overleg- of samenwerkingsvorm als bedoeld in het eerste lid een subsidie verstrekken.</li><li>Bij regeling van Onze Minister kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het totale bedrag dat een Kamer in een jaar op grond van het tweede lid verstrekt.</li></ol>
<u>Artikel 28</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>Voor zover daaromtrent geen andere regeling geldt heeft een kamer de bevoegdheid om desgevraagd:<ol style="list-style-type: none"><li>verklaringen ten dienst van handel, industrie, ambacht en dienstverlening af te geven;</li><li>handtekeningen van personen die bij handel, industrie, ambacht en dienstverlening betrokken zijn, te legaliseren;</li><li>een onderzoek te houden en een verklaring af te geven inzake de toelaatbaarheid van een handelsnaam.</li></ol></li><li>De Kamers werken samen ter bevordering van de uniforme uitvoering van de in het eerste lid</li></ol>

bedoelde taken.

Artikel 29 Een Kamer kan besluiten andere dan de in dit hoofdstuk of elders bij of krachtens wet geregelde taken uit te oefenen, voor zover deze passen binnen de in artikel 2, eerste lid<sup>5</sup>, aangegeven doelstelling.

Met de wetwijziging zijn de taken voorlichting en regiostimulering verplicht geworden en niet langer facultatief. Daarnaast moeten de Kamers op grond van de wetwijziging intensiever met elkaar samenwerken bij uitvoering van de wettelijke taken. In dit licht is er met de wetwijziging voor gekozen om de taken van de Kamers te herformuleren, in die zin dat niet meer gesproken wordt van de taken 'registratie', 'voorlichting' en regiostimulering' maar van de registratietaak, de landelijke taak (Nationale Agenda en voorlichting) en de regionale taak (regionale voorlichting en stimulering). Door deze herformulering wordt de nadruk gelegd op het perspectief van samenwerking tussen de kamers bij de uitvoering van de taken.

Daarnaast hebben de Kamers taken op basis van de Handelsregisterwet, Boek 2 Burgerlijk Wetboek en taken die voortvloeien uit de In- en Uitvoerwet (afgifte exportdocumenten). Feitelijk wordt de taakuitoefening van de Kamers beperkt door twee artikelen:

- Artikel 2 bepaalt dat de Kamers tot doel hebben de bevordering van de economische belangen van handel, industrie, ambacht en dienstverlening. Kamers voeren alleen taken uit die bijdragen aan dit doel.
- Artikel 30 bepaalt dat de Kamers hun *facultatieve* taken (o.g.v. artikelen 28 en 29) *moeten* neerleggen als de uitvoering van die taken zou leiden tot mededinging met ondernemingen die uit een oogpunt van een goede marktwerking onwenselijk is. De gedachte achter dit artikel is dat de Kamers een bepaalde taak kunnen (blijven) vervullen zolang er in de markt geen gelijkwaardige dienstverlening bestaat. Die goede marktwerking komt volgens de wetgever in het geding als de Kamers een *facultatieve* dienst aanbieden die in voldoende mate door het bedrijfsleven wordt verricht (zie voor een uitgebreide analyse van concurrentie en overlap hoofdstuk 8).

Hieronder gaan wij nader in op de verschillende taakgebieden, te weten registratietaak, de landelijke taak en de regionale taak. Alvorens conclusies te trekken, gaan wij eerst nog in op de kruisbestuiving tussen de verschillende taken.

## 4.2 Registratietaak (Handelsregister)

Op grond van artikel 2 van de Handelsregisterwet 2007 wordt het Handelsregister 'gehouden' door de Kamers. Hierbij werken de Kamers samen ter bevordering van de uniforme uitvoering van de registratietaak. Ter bevordering van de samenwerking, bepaalt artikel 41a van de Handelsregisterwet dat de Kamers een protocol opstellen, dat betrekking heeft op:

---

<sup>5</sup> bevordering van de economische belangen van handel, industrie, ambacht en dienstverlening in hun gebied.

- de beschikbaarheid, werking en beveiliging van het handelsregister
- de juistheid, actualiteit en volledigheid van het handelsregister
- het in onderling overleg eens per drie jaar controleren van de uitvoering van deze wet alsmede de juistheid van de in het handelsregister opgenomen gegevens door een accountant; en
- de procedure voor de behandeling van klachten.

Dit protocol is bij besluit van de staatssecretaris op 11 maart 2009 goedgekeurd.

De samenwerking tussen de Kamers op het gebied van de registratietaken wordt vormgegeven via de Handelsregisterraad. De Handelsregisterraad is een orgaan van het samenwerkingsverband (KvK NL) en is belast met de volgende taken en verantwoordelijkheden:

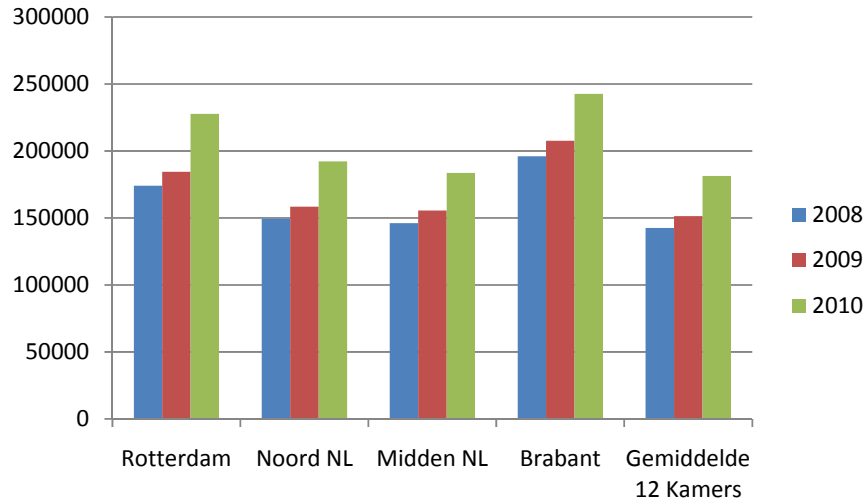
- Het bevorderen van de uniforme uitvoering van de Handelsregisterwet.
- Het centraal coördineren en aansturen van zaken betreffende het Handelsregister, het organiseren en faciliteren van het verplichte overleg als bedoeld in de Handelsregisterwet en het vertalen van het overleg naar besluiten.
- De coördinatie van het gezamenlijke beheer van het handelsregister als een samenhangende administratie en sluit in dat verband met de Kamers uniforme prestatieovereenkomsten; en
- Het voeren van het financieel beleid van het register waaronder het opstellen van de begroting het daaruit afleiden van de hoogte van retributies en heffingen.

De positionering van de Handelsregisterraad is blijkens de statuten van KvK NL een 'afzonderlijk handelsregisterbestuur'. De Handelsregisterraad kan de afzonderlijke Kamers binden met betrekking tot besluiten over:

- Uniforme uitvoering van de Handelsregisterwet.
- Vaststelling van het landelijk beleidsplan.
- Vaststelling van de kwaliteitsnormen.
- Vaststelling van de standaard werkprocessen.
- Uniformeren van producten en diensten.
- Advies aan de Minister over de heffing en retributies, en
- Vaststelling van de klachtenprocedure.

De Kamers hebben er dus voor gekozen om de samenwerking die de Handelsregisterwet vereist door middel van privaatrechtelijke afspraken - de statuten van KvK NL - vorm te geven. Tevens hebben ze er zelf voor gekozen om een orgaan binnen het samenwerkingsverband bindende bevoegdheden te geven.

Per 1 juli 2008 zijn meer soorten organisaties heffingplichtig geworden.<sup>6</sup> Dat heeft geleid tot een flinke stijging van het aantal inschrijvingen, zoals onderstaande grafiek laat zien. Een andere verklaring van de stijging is de toename van het aantal zelfstandigen zonder personeel, een trend die al jaren aan de gang is.



**Figuur 4.1: ontwikkeling aantal inschrijvingen per 1 januari (bron: overzicht KvK NL)**

Het aantal uittreksels dat per 1.000 inschrijvingen werd opgevraagd, varieerde in 2008 tussen de 500 en de 700. Van andere jaren hebben wij hierover geen gegevens.

Vrijwel alle gesprekspartners zijn positief over de uitvoering van de registratietak. Zowel de functionarissen van de Kamers als ondernemers en andere stakeholders. Sommige van hen zien de registratietak als de kerntak van de KvK. De centralisering en digitalisering van het Handelsregister zijn volgens iedereen goede ontwikkelingen. Ook de opzet van het basisregister wordt door velen positief beoordeeld, al zien sommigen hierin wel een gevaar: sommige ondernemers denken dat zij meer stukken moeten aanleveren bij de KvK, in hun perceptie een toename van bureaucratie. Een enkeling noemt het basisregister vooral een voordeel voor de overheid en de Belastingdienst, niet voor de onderneming.

### **4.3 Landelijke taak (Nationale Agenda / Voorlichting)**

Sinds 2008 werken de Kamers met een Nationale Agenda, die de landelijke voorlichting en door *alle* Kamers op te pakken thema's of speerpunten in de bevordering van de (regionale) economie omvat. De Nationale Agenda wordt jaarlijks vastgesteld vanuit de gedachte tijdig in te kunnen spelen op actualiteiten. Elk jaar moeten de Kamers een voortgangsrapportage voorleggen aan EZ.

---

<sup>6</sup> VVE's, kerkgenootschappen, publiekrechtelijke rechtspersonen, overige privaatrechtelijke rechtspersonen, eenmanszaken in de landbouw.



Artikel 27 Wet KvK regelt de totstandkoming van de Nationale Agenda. De Kamers stellen jaarlijks vast welke activiteiten zij in het eerstkomende kalenderjaar op zoveel mogelijk uniforme wijze gaan verrichten. Het vaststellen gebeurt in overleg met de minister en de overlegorganisaties. Het totstandkomingsproces bestaat volgens de Wet KvK uit de volgende stappen:

- Jaarlijks voor 15 september zendt het samenwerkingsverband van de Kamers de Nationale Agenda aan de minister; en
- Binnen 6 weken na 15 september beslist de minister of hij met de Nationale Agenda instemt.

Gedurende het totstandkomingsproces voert het samenwerkingsverband het secretariaat. In de Memorie van Toelichting bij de wetswijziging wordt aangegeven dat het samenwerkingsverband *in ieder geval* het secretariaat voert.<sup>7</sup> In de praktijk hebben de Kamers het samenwerkingsverband met privaatrechtelijke afspraken - de statuten - een meeromvattende rol gegeven in het totstandkomingsproces van de Nationale Agenda. Artikel 17 van de statuten bepaalt dat het bestuur van het samenwerkingsverband een Vaste Commissie Nationale Agenda instelt. Deze commissie bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden worden benoemd door de Kamers en twee door de Algemeen Directeur van het samenwerkingsverband. Deze commissie stelt jaarlijks binnen de wettelijke kaders de Nationale Agenda op en legt deze ter vaststelling aan het bestuur van het samenwerkingsverband voor.

Het samenwerkingsverband dient vóór 1 april aan de Minister verslag uit te brengen over de uitoefening van de activiteiten in het voorgaande kalenderjaar. Uit het verslag over 2008<sup>8</sup> blijkt dat alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd, dat in de meeste gevallen de afname de prognose heeft overtroffen en dat in alle gevallen de tevredenheid over de activiteiten hoger dan of tenminste gelijk was aan de prognose.<sup>9</sup>

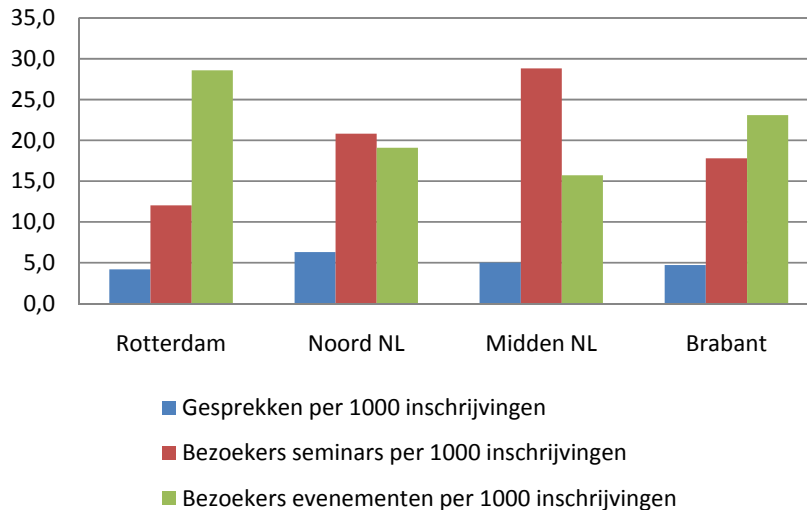
De voorlichtingstaak wordt ingevuld door het voeren van maatwerkgesprekken en door het organiseren van seminars en evenementen. Uit de FAO-kengetallen over 2008 kunnen we berekenen hoe groot het bereik van de Kamers is. Wij geven hieronder voor de vier regio's uit ons onderzoek het aantal gesprekken en bezoekers per 1.000 inschrijvingen weer:

---

<sup>7</sup> TK 2006-2007, 30 857, nr. 3, p. 19.

<sup>8</sup> Voor deze evaluatie was alleen het verslag over 2008 beschikbaar.

<sup>9</sup> Bron: Verslag Nationale Agenda 2008 (afkomstig van de KvK)



**Figuur 4. 2: aantal gesprekken en bezoekers per 1.000 inschrijvingen in 2008 (Bron: FAO kengetallen)**

Opgeteld zien we op jaarbasis per 1.000 inschrijvingen grofweg tussen de 40 en de 50 'live' contacten in het kader van de voorlichtingstaak, oftewel 4 à 5% van de ondernemingspopulatie wordt jaarlijks 'live' voorgelicht door de Kamer van Koophandel. In werkelijkheid zal dit percentage vermoedelijk hoger liggen, omdat er in het aantal inschrijvingen ook 'slapende' organisaties en organisaties die geen onderneming zijn (VVE's, overheden, et cetera) zijn meegenomen. Aan de andere kant zullen er ook ondernemers zijn die meer dan één bijeenkomst bezoeken of gesprek voeren. Figuur 4.2 laat niet het aantal unieke bezoekers zien, maar het totaal aantal geregistreerde bezoekers.

De meeste gesprekspartners vinden het nuttig en logisch dat er een Nationale Agenda is. Het helpt om ervaringen uit te wisselen en om een nationale uitstraling en meer publieke bekendheid van de KvK te krijgen. Dat is een verdienste van de wetswijziging.

Bij het totstandkomingsproces van de Nationale Agenda zijn verschillende organisaties betrokken. Zo leveren naast EZ en de Kamers ook de benoemende organisaties input. Dit maakt het proces voor sommigen wat onduidelijk, maar het resultaat wordt door bijna alle gesprekspartners positief beoordeeld. De complexiteit en omvang van het totstandkomingsproces vinden veel betrokkenen niet in verhouding staan tot de uitkomst: de thema's verschillen namelijk niet zoveel van jaar tot jaar en verliezen ook niet al na een jaar hun actualiteit. Veel bestuurders vinden het maar moeilijk te begrijpen dat zij in februari 2010 al moeten nadenken over de Nationale Agenda van 2011, terwijl 2010 nog maar net begonnen is en het verslag over 2009 nog niet gereed. Ondanks kwartaalrapportages, waarin tenminste enkele Kamers rapporteren over de voortgang van de activiteiten van de Nationale Agenda, wordt vooral door externe stakeholders gewezen op de gebrekkige monitoring. Zij constateren dat nieuwe doelen al worden vastgesteld voordat duidelijk is of oude doelen zijn gehaald. Bovendien gaan de rapportages vooral in op de output en de tevredenheid, niet op de behoefte. Diverse gesprekspartners, zowel van binnen als van buiten de

Kamers, zouden liever zien dat de Nationale Agenda voor een langere periode wordt vastgesteld en dat tussentijds hooguit wat bijsturing plaatsvindt. Nauw betrokkenen geven aan dat informeel ook nu al wordt afgesproken dat sommige agendapunten voor langere tijd vaststaan.

In de totstandkoming van de Nationale Agenda is het stellen van prioriteiten lastig vanwege de verschillende belangen en regionale issues die daarbij een rol spelen. Het thema veiligheid speelt bijvoorbeeld niet voor alle Kamers in dezelfde mate, terwijl alle Kamers wel kosten moeten maken voor het uitvoeren van activiteiten op dit thema. Enkele gesprekspartners noemen de Nationale Agenda te weinig flexibel en pleiten voor enige eigen ruimte voor Kamers om in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen in de regio. Bovendien geven met name vertegenwoordigers van werknemers aan al jaren tevergeefs te proberen het onderwerp 'onderwijs en arbeidsmarkt' op de Nationale Agenda geplaatst te krijgen, terwijl dit op nationaal niveau een actueel onderwerp is.

De uitvoering van de voorlichtingstaak door de Kamers wordt door velen positief beoordeeld. Echter, verschillende externe stakeholders noemen onafhankelijk van elkaar de gebrekkige proactieve zorg voor ondernemingen die de startfase voorbij zijn. Ook over de mate waarin sommige Kamers doorverwijzen naar andere organisaties zijn enkele externe stakeholders ontevreden. Daardoor gebeuren er dingen dubbel op de thema's van de Nationale Agenda. Andere Kamers doen dit juist heel goed.

#### **4.4 Regionale taak (Regiostimulering)**

Regiostimulering is het derde taakgebied van de Kamers. De regionale taak bestaat uit regiospecifieke voorlichtingsactiviteiten (aanvullend op de nationale voorlichting) en regiospecifieke economische stimuleringsactiviteiten.

De manier waarop de regiostimulering wordt ingevuld verschilt sterk per Kamer, zo blijkt uit de jaarplannen en de kwartaalrapportages hierover. Wel opereren de meeste Kamers vanuit een lange termijnvisie, die op basis van consultatie van regionale stakeholders en ondernemingen is opgesteld. Uit de zelfevaluatie van de commissie SEO<sup>10</sup> blijkt dat bijna alle Kamers het door EIM opgestelde model voor de jaarcyclus voor regiostimulering (waaronder vraagarticulatie) gebruiken.

Dit model kent de volgende fasen:

1. Nieuwe ideeën:
  - a. Vraagarticulatie ondernemersverenigingen (mondeling).
  - b. Vraagarticulatie alle bedrijven (digitaal).
2. Bottom up prioritering (met medewerking van thema- en regiocommissies).
3. Feitelijke besluitvorming (door AB).
4. Voortgangscntrole (in commissies).

---

<sup>10</sup> Bron: Memo SEO evaluatie raadpleging 2008 (afkomstig van de KvK)

## 5. Output en outcome (via jaarverslag en tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek).

Toepassing van dit model is overigens niet verplicht en de Kamers gaan hier flexibel mee om. Diverse Kamers geven aan dat bij een uitvraag onder ondernemers in de regio (fase 1b) over het algemeen weinig respons terugkomt.

Veel bestuursleden, directeuren en werknemers van de Kamers noemen regiostimulering de belangrijkste taak van de Kamers. Zij vinden dat de Kamers op dit gebied absoluut autonoom moeten blijven, om op een passende wijze te kunnen inspelen op hetgeen in de regio gebeurt. Er is volgens hen ook geen andere organisatie met zoveel kennis van de regio, als het gaat om ondernemerschap en het bedrijfsleven. Ook wordt door verschillende gesprekspartners uit de Kamers genoemd dat de Kamers een natuurlijke brug vormen tussen overheid en bedrijfsleven. Dit laatste punt wordt door sommige regionale stakeholders onderschreven. Zij benadrukken daarbij het belang van de onafhankelijke, neutrale positie van de Kamer in de regio, hetgeen zich gespannen verhoudt tot de lobbyactiviteiten die er door sommige Kamers worden ondernomen (waarover hieronder meer).

De samenwerking en afstemming met andere organisaties op het gebied van regiostimulering is de afgelopen jaren toegenomen maar kan nog verder worden verbeterd. Daarbij speelt een rol dat de fusies ertoe hebben geleid dat sommige Kamers nu in meerdere provincies liggen. Dat bemoeilijkt afstemming met bijvoorbeeld provinciale overheden. Ook is de afstand tot sommige ondernemingen door de fusie volgens enkelen (te) groot geworden, waardoor het lastiger wordt op een goede voeling met wat er leeft in de regio te houden.

De Kamers kunnen volgens veel betrokkenen onderling meer doen aan het uitwisselen van *best practices* voor regiostimulering. Op dit punt zijn al stappen gemaakt, met de invoering van de zogeheten *masterclasses*. Dit zijn landelijk georganiseerde bijeenkomsten waarop de managers regiostimulering van verschillende Kamers met elkaar ervaringen uitwisselen. Daarnaast zien we dat delegaties van de Kamers vaker bij elkaar over de vloer komen om van elkaar te leren.

De positie van de Kamers in de regio wordt door weinigen betwist. Dankzij hun relatief grote bureauorganisaties - vergeleken met andere ondernemersorganisaties en vertegenwoordigers - zijn zij meer dan andere organisaties in staat om actief te zijn op een groot aantal dossiers.

Verschillende gesprekspartners noemen de beperkte zichtbaarheid van regiostimulering voor ondernemingen, zoals wordt bevestigd door onze enquête, als knelpunt. Ook is het niet voor iedereen duidelijk wat de Kamers met regiostimulering willen bereiken, en voor wie. Het schaalniveau van de regio is volgens sommige gesprekspartners weinig aansprekend voor ondernemers.

### *Bevorderen of behartigen*

Activiteiten op het gebied van belangenbehartiging en lobby blijken uit de gesprekken en de kwartaalrapportages bij veel Kamers een belangrijk aspect van regiostimulering te zijn; vooral richting provincies en gemeenten, maar ook richting de landelijke politiek en beleidsmakers. In dat laatste geval trekt de Kamer vaak samen op met gemeenten en/of provincies, met (afdelingen van) VNO-NCW en MKB Nederland of andere organisaties.

Lobby en belangenbehartiging door de Kamers is echter omstreden en wordt niet door alle stakeholders gewaardeerd. Met name private partijen vinden dit een taak voor organisaties als VNO-NCW en MKB NL. Diverse publieke stakeholders vinden juist dat de Kamers zich in de lobby te terughoudend opstellen. Volgens hen zou de Kamer wat steviger en minder genuanceerd positie moeten innemen door uitsluitend voor de belangen van het bedrijfsleven te gaan staan.

In het convenant tussen KVK NL, VNO-NCW en MKB NL is bepaald dat de Kamers zorgen voor belangenbevordering en dat de private organisaties zorgen voor belangenbehartiging en de lobby regisseren. In veel regio's zijn op dit punt (vergelijkbare) regionale convenanten afgesloten. In de praktijk lijkt tussen KVK NL en benoemde organisaties weinig verschil van inzicht te bestaan dat het primaat van de belangenbehartiging/lobby bij de private organisaties ligt. Een aantal Kamers kijkt daar soms anders tegenaan (zie ook hoofdstuk 8).

Het is niet duidelijk wat het onderscheid tussen behartiging en bevordering precies is of welke van de twee begrippen meeromvattend is. De tekst van het convenant en ook de wet zelf bieden geen duidelijkheid. Uit artikel 25 van de Wet blijkt dat het *desgevraagd of uit eigen beweging adviseren van openbare lichamen een verplichte*<sup>11</sup> taak is van de Kamers. Het uit eigen beweging adviseren zou naar ons oordeel zowel onder bevorderen als behartigen kunnen vallen. Verder spreekt de Wet zelf over *belangenbevordering* (artikel 2), terwijl in de Memorie van Toelichting wordt gesproken over het *behartigen* van belangen van ondernemers<sup>12</sup>.

#### 4.5 Kruisbestuiving

Kruisbestuiving tussen voorlichting en handelsregister verschilt sterk per Kamer. Bij sommige Kamers is dit beperkt, omdat balie- en helpdeskmedewerkers geen tijd hebben om ondernemers ook informatie te geven over voorlichtingsproducten. Ook de opvattingen over de wenselijkheid van kruisbestuiving tussen handelsregister en voorlichting verschillen. Ondernemers die zich komen inschrijven moet je niet ongevraagd voorlichten, die willen gewoon zo snel mogelijk weer buiten staan, zo benadrukken sommige Kamers. De verdergaande digitalisering van het Handelsregister wordt door sommigen als belemmering voor kruisbestuiving gezien. Een enkele keer wordt (analyse van) de informatie uit het Handelsregister gebruikt ter ondersteuning van regiostimulering.

Er is samenhang tussen de landelijke taak en regiostimulering, bijvoorbeeld waar het gaat over internationale handel. De landelijke taak beperkt zich daarbij tot voorlichting en vormt de 'ondergrens'. Volgens sommige gesprekspartners zouden deze twee taakgebieden elkaar nog meer kunnen versterken: een regionale invulling van hetgeen landelijk bepaald wordt. Anderen hechten juist veel waarde aan de autonomie die de Kamers hebben bij het bepalen van de regionale onderwerpen. Op dit punt zijn de meningen sterk verdeeld.

---

<sup>11</sup> Zie MvT 30857, nr. 3, p. 18: ' De facultatieve beleidsadvisering is eveneens tot een verplichte taak gemaakt.'

<sup>12</sup> " De regionale taak bestaat enerzijds uit regiospecifieke voorlichtingsactiviteiten (aanvullend op de nationale voorlichting) en anderzijds uit regiospecifieke economische stimuleringsactiviteiten. Laatstgenoemde activiteiten richten zich op de stimulering van de economie binnen het werkgebied van de regionale kamer met het doel de belangen van de ondernemers te behartigen." (MvT 30857, nr. 3, p. 18)

Enkele gesprekspartners zijn van mening dat de kruisbestuiving tussen de activiteiten in z'n algemeenheid sinds de wetswijziging kleiner is geworden: door de schaalvergroting van de Kamers is er meer nadruk op specialisatie. Alleen in de kleinste Kamer, Alkmaar, zijn voorlichting en regiostimulering (nog) ondergebracht in één afdeling.

## 4.6 Conclusies

De taken van de Kamers zijn vrij ruim en algemeen geformuleerd. Dit betekent dat de door de Kamers uitgevoerde taken al snel passen binnen de wettelijke kaders. Dat geldt in ieder geval voor de activiteiten die vallen onder de registratietaak en de landelijke taak (Nationale Agenda/ voorlichting). Binnen de regionale taak worden activiteiten uitgevoerd die niet letterlijk in de wet worden genoemd, maar wel passen binnen de doelstellingen van de Kamers en daarom vallen onder 'kapstok artikel' 29.

Activiteiten op het gebied van belangenbehartiging en lobby blijken bij veel Kamers een belangrijk aspect van regiostimulering te zijn. Daar staat tegenover dat artikel 2 van de Wet spreekt over 'het bevorderen' van belangen. Het is echter niet altijd duidelijk wat het onderscheid tussen behartiging en bevordering is. Daardoor kunnen de verschillende partijen voor de uitvoering van deze activiteiten in de praktijk eigen ruimte claimen.

Ondernemers hebben weinig gemerkt van het feit dat de nationale en regionale taak nu verplicht zijn. Dat is met name positief, omdat veel inspanningen nodig waren om het aantal Kamers terug te brengen en de registratie- en landelijke taak te centraliseren. Veel veranderingen met betrekking tot de taakuitvoering waren al voor de wetswijziging ingezet. Wel worden externe stakeholders nu meer dan vroeger betrokken bij het beleid van de Kamers.

De uitvoering van de registratietaak was al goed en is verder verbeterd, dankzij centralisering en digitalisering. De Kamers zijn doorgedaan op de reeds voor de wetswijziging ingezette weg. De uitvoering van de landelijke taak verloopt goed; gebruikers zijn positief (zie ook hoofdstuk 9). Door de harmonisering van de nationale taak en de landelijke campagnes is de zichtbaarheid van de Kamers als collectief vergroot. Wij vinden het totstandkomingsproces van de Nationale Agenda tamelijk omvangrijk en bureaucratisch voor een agenda die slechts voor één jaar wordt vastgesteld en die thema's bevat met een lange houdbaarheid.

Het onderscheid tussen landelijke taak en regionale taak is niet altijd helder te maken; de landelijke activiteiten vinden regionaal plaats. Er wordt over het algemeen wel voldoende ruimte ervaren om de nationale voorlichtingsproducten aan te passen aan regionale omstandigheden.

De effectiviteit van de uitvoering van de regionale taak is moeilijk te beoordelen. Wij constateren dat het aantal en de variëteit van activiteiten dat onder de noemer van regiostimulering wordt uitgevoerd groot is, maar de zichtbaarheid beperkt. Causaliteit tussen deze activiteiten en de gerealiseerde effecten is niet hard te bewijzen, omdat doorgaans een groot aantal andere ontwikkelingen en partijen daarop ook van invloed is. De lange termijn visies die de Kamers hebben geformuleerd kunnen helpen bij het focussen van de activiteiten, al concluderen wij dat deze soms ruim zijn geformuleerd. De wetswijziging en bijbehorende schaalvergroting heeft de regionale inbedding van de Kamers niet versterkt. De samenwerking en afstemming met andere organisaties op het gebied

van regiostimulering is de afgelopen jaren toegenomen. De Kamers kunnen onderling meer doen aan het uitwisselen van *best practices* voor regiostimulering.

## 5. Financiën en organisatie

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we naar de 'input' en 'throughput' van de Kamers. Daarbij gaat het om de mensen en middelen waarmee de Kamers hun output (zie vorig hoofdstuk) realiseren. Eerst gaan we in op de financiën: de inkomsten, kosten, financiële positie, en de systematiek van begroting en rapportage. Vervolgens kijken we naar het personeel en de ontwikkelingen daarin. Tenslotte gaan we in op de bedrijfsvoering: het kwaliteitsmanagement en de fusies/reorganisaties die bij veel Kamers hebben plaatsgevonden. De wet(swijziging) komt in elke paragraaf aan de orde, vanwege de diversiteit van deze onderwerpen.

### 5.2 Financiering

Met de wetswijziging is het profijtbeginsel als uitgangspunt voor de financiering van de Kamers gehandhaafd.<sup>13</sup> De kosten van producten en diensten die de Kamers aanbieden worden, waar mogelijk, doorberekend aan de eindgebruiker. Voor zover een dergelijke doorberekening in retributies niet mogelijk is of ongewenste gevolgen heeft - bijvoorbeeld een extra drempel opwerpt voor starters - geldt een heffingensysteem.

De financiering van de registratietak ('heffing 1') wordt geregeld in de Handelsregisterwet.

De uitvoering van de landelijke taak wordt deels gefinancierd uit retributies en deels uit heffingen:

- Op basis van artikel 34 stelt de Minister vast welke retributies verschuldigd zijn ter gehele of gedeeltelijke financiering. In artikel 2 van de *Regeling bijdragen en vergoedingen Kamers van Koophandel*<sup>14</sup> is de hoogte van de retributie per activiteit neergelegd.
- Op basis van artikel 36 stelt de Minister de hoogte van de nationale heffing ('heffing 2') vast. In artikel 1 van de *Regeling bijdragen en vergoedingen Kamers van Koophandel* is de hoogte van de heffing vastgelegd. De nationale heffing bedraagt alleen de voorlichtingskosten voor zover die niet door de (nationale) retributies worden gedekt. Uit de nationale heffing worden tevens de kosten die zijn verbonden aan de loketfunctie van de Kamers gefinancierd.

Ook de uitvoering van de regionale taak wordt deels gefinancierd uit retributies en deels uit heffingen. De Kamers kunnen de hoogte van deze retributies en heffingen zelf vaststellen. Dit kan betekenen dat Kamers voor bepaalde activiteiten geen retributies in rekening brengen bij de eindgebruikers. De Kamers kunnen zelf bepalen in welke mate gebruikers worden gehouden (mee) te betalen.

---

<sup>13</sup> TK 2006 – 2007, 30 857, nr. 3, p. 5.

<sup>14</sup> Stcrt. 2007, 247.



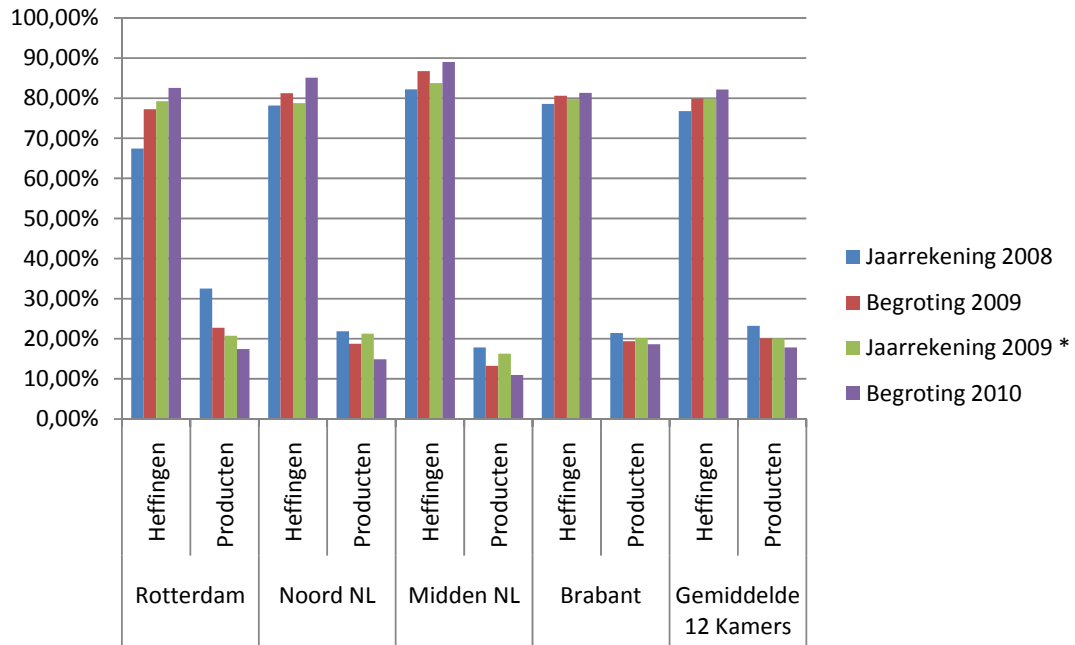
Belangrijk verschil tussen de vaststelling van de hoogte van de retributies en heffingen is dat de hoogte van de retributies niet hoeft te worden goedgekeurd door de Minister (artikel 35), de hoogte van de heffing ('heffing 3') wel (artikel 37):

- Op basis van artikel 34 lid 2 kan de Minister wel nadere regels stellen over de wijze waarop de hoogte van de retributies wordt bepaald. Van deze mogelijkheid heeft de Minister (nog) geen gebruik gemaakt.
- Op basis van artikel 37 lid 2 behoeft het besluit van een Kamer waarin de hoogte van heffing 3 wordt bepaald, goedkeuring van de Minister. De Minister kan goedkeuring onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang of indien de Minister bezwaar heeft tegen de hoogte van het bedrag (artikel 37 lid 5). Op basis van artikel 37 lid 6 kan de Minister in een ministeriële regeling nadere regels stellen over de wijze waarop de hoogte van de heffingen wordt bepaald. Van deze mogelijkheid heeft de Minister geen gebruik gemaakt.

Artikel 43 lid 1 bepaalt nog dat ondernemingen waarin uitsluitend landbouw of visserij wordt uitgeoefend, zijn vrijgesteld van de heffingen 2 en 3. Ook rechtspersonen zonder onderneming, zoals veel stichtingen, verenigingen en de zogenaamde 'pensioen BV's' zijn vrijgesteld van de heffingen 2 en 3 (artikel 43 lid 2).

De totale inkomsten van alle Kamers bedroegen in 2008 ruim € 225 miljoen. Voor 2009 zijn deze inkomsten begroot op € 235 miljoen en voor 2010 op € 243 miljoen. Dat betekent een totaal begrote stijging van de bedrijfsopbrengsten van ruim 10% in 2 jaar.

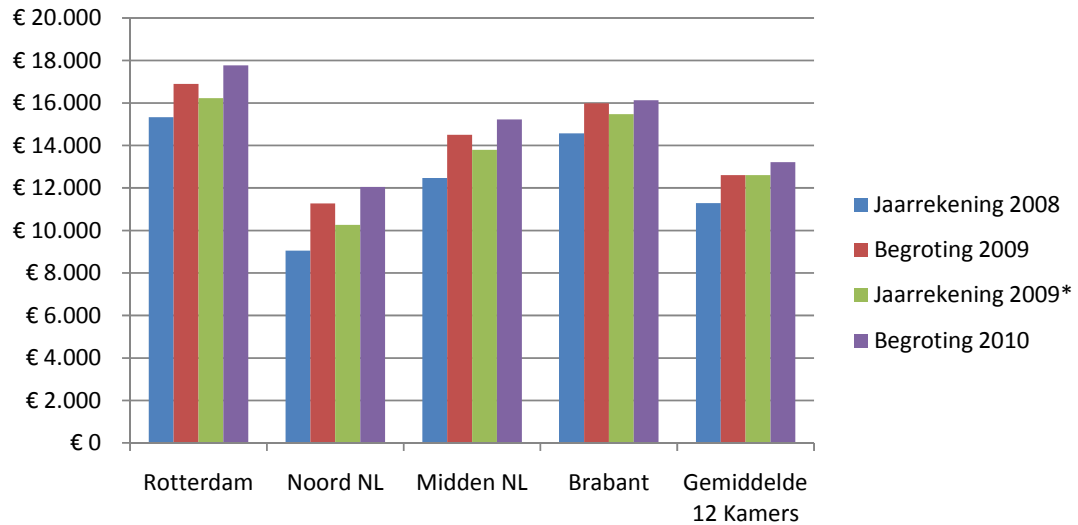
Onderstaand figuur laat zien hoe de verhouding van heffingen en retributies zich in de afgelopen drie jaar ontwikkeld heeft. Voor dit overzicht is gebruik gemaakt van de jaarrekeningen 2008 (voor alle regio's) en 2009 (voor de vier geselecteerde regio's) en de begrotingen voor 2009 en 2010.



**Figuur 5.1: ontwikkeling in de verhouding tussen heffingen en retributies**

\* Op het moment van schrijven van deze evaluatie waren nog niet van alle 12 Kamers de jaarrekeningen beschikbaar, wel van de vier geselecteerde regio's. Voor de berekening van het gemiddelde van de 12 Kamers is daarom in 2009 de realisatie gelijk gehouden aan de begroting. Dit geldt ook voor figuur 5.2 en 5.3.

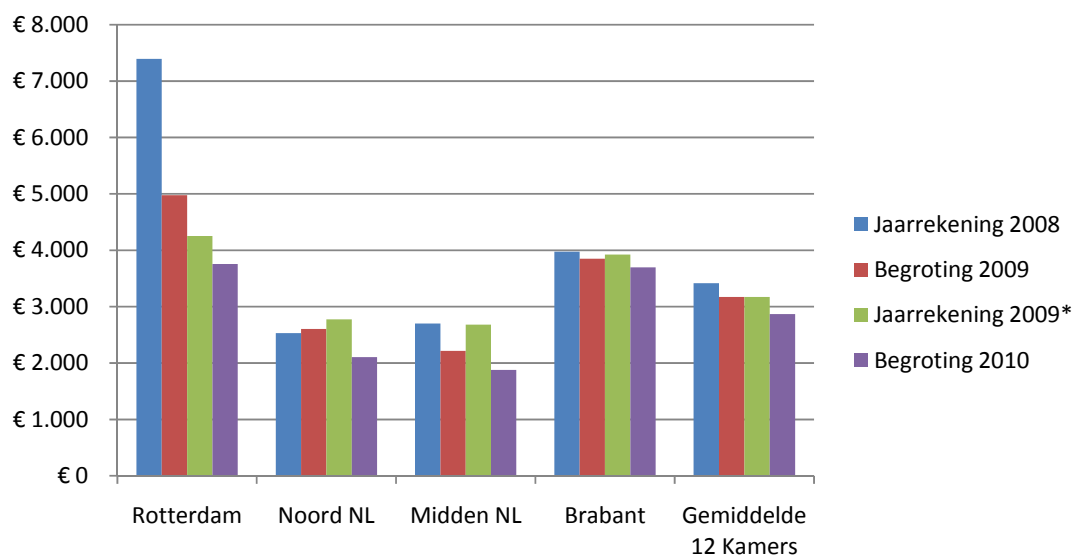
De grafiek laat duidelijk zien dat het aandeel van de heffingen in de totale inkomsten van de Kamers stijgt (of waarschijnlijk zal stijgen), zij het niet bij alle Kamers in dezelfde mate. Dat is niet in overeenstemming met het uitgangspunt dat het profijtbeginsel de basis vormt voor de financiering. Voor de stijging van het heffingsaandeel bestaan verschillende verklaringen. Allereerst stijgt het aantal inschrijvingen (zie paragraaf 4.3) en dus de inkomsten uit heffingen, zoals blijkt uit onderstaande grafiek:



**Figuur 5.2: ontwikkeling inkomsten uit heffingen (getallen x 1.000, exclusief verrekening en eliminatie KvK NL)**

Ten tweede hebben de Kamers meer concurrentie gekregen op de retributieactiviteiten, hetgeen de afname bij de Kamers onder druk zet. Bovendien zijn de inkomsten uit registerproducten gedaald door digitalisering van het Handelsregister. Het online inzien van een uittreksel is bijvoorbeeld veel goedkoper dan een papieren uittreksel (zie figuur 5.6). Deze twee ontwikkelingen leiden tot een daling van de inkomsten uit retributies, zoals blijkt uit figuur 5.3:

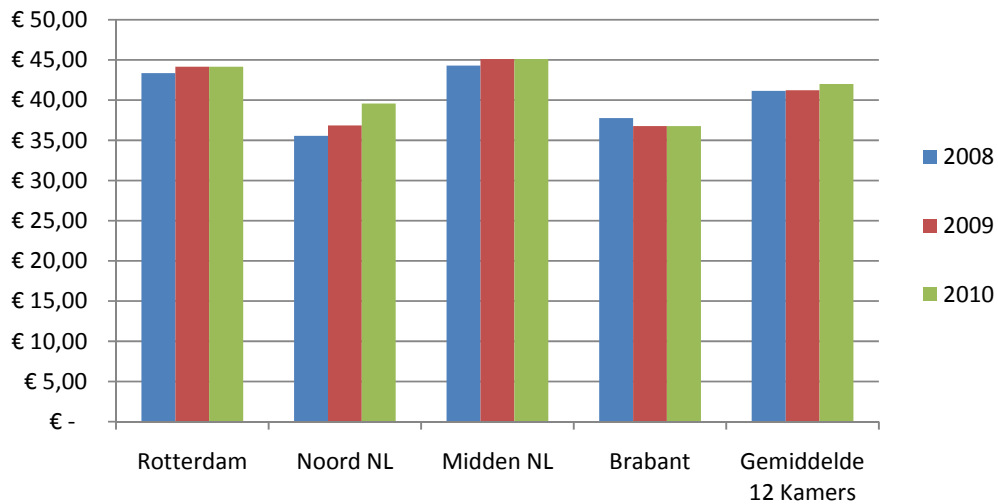
# Berenschot



**Figuur 5.3: ontwikkeling inkomsten uit producten (getallen x 1.000, inclusief verrekening en eliminatie KvK NL)<sup>15</sup>**

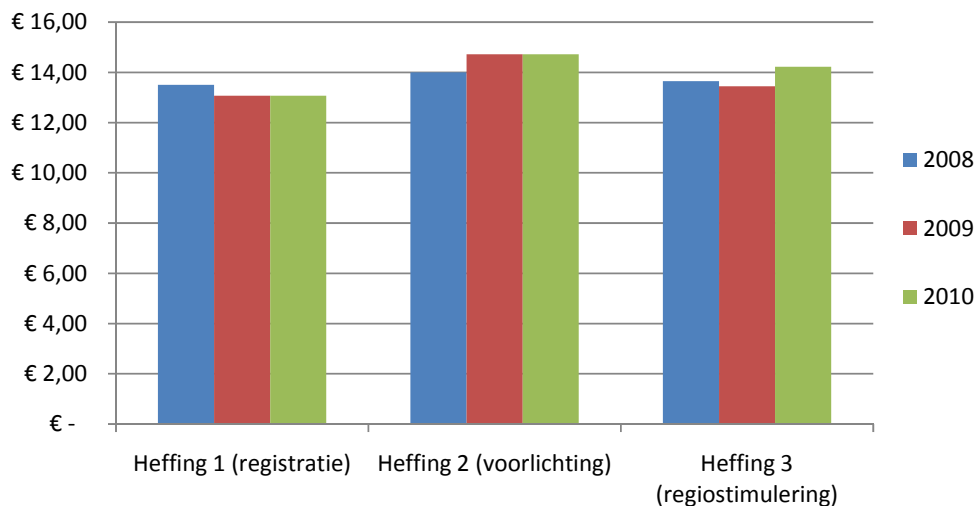
<sup>15</sup> De 'uitschieter' van KvK Rotterdam in 2008 kan deels worden verklaard omdat in 2008 in de opbrengsten de afdrachten van KvK NL waren opgenomen en in 2009 en 2010 niet.

Voor een heel klein deel komt de stijging van het heffingsaandeel ook doordat de heffingen zelf in sommige Kamers zijn gestegen in de afgelopen jaren, zoals figuur 5.4 laat zien:



**Figuur 5.4: ontwikkeling van de hoogte van de gezamenlijke heffingen**

Bovenstaande grafiek toont de totalen van heffing 1, 2 en 3 per regio. Heffing 1 en 2 zijn landelijk gelijk en hebben zich ontwikkeld zoals figuur 5.5 laat zien. We schetsen hierin ook de ontwikkeling van heffing 3. Dit betreft het landelijk gemiddelde.



**Figuur 5.5: ontwikkeling van de uitgesplitste heffingen**

De getoonde heffingsbedragen zijn basisheffingen. Voor verschillende soorten rechtspersonen geldt een verschillende multiplier die op de heffingen wordt toegepast. Op basis hiervan kunnen we

concluderen dat gemiddeld in heel Nederland de heffingen voor de KvK in 2009 zo goed als gelijk zijn gebleven en in 2010 iets zijn gestegen (met 2%).

De prijzen voor de belangrijkste producten en diensten die de Kamers van Koophandel aanbieden gerelateerd aan het Handelsregister en de landelijke taak (voorlichting) zijn sinds 2008 niet veranderd:

Product/dienst	2008	2009	2010
Uittreksel op papier (gewaarmerkt)	€ 11,00	€ 11,00	€ 11,00
KvK Online: Inzien uittreksel € 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50
Maatwerkgesprek	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
Seminar starters, per dagdeel	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
Seminar overig, per dagdeel	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Uurtarief voorlichting	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00

**Figuur 5.6: prijzen van producten en diensten Handelsregister en Voorlichting (Bron: tarievenoverzichten van januari 2008, 2009, 2010. Afkomstig van de KvK.)**

De inkomsten uit retributies komen voor het grootste deel uit de registratietaak. Deze bedroegen in 2008 ruim €65,9 miljoen. Een grootgebruiker van het Handelsregister is de Belastingdienst, die in 2008 ruim €2 miljoen betaalde aan de Kamers voor Registerproducten. De retributies voor de nationale en regionale taak bedroegen in dat jaar bij elkaar €18,3 miljoen.<sup>16</sup>

In de gesprekken is vanuit stakeholders nauwelijks kritiek gekomen op de hoogte van de heffingen en retributies. Een enkeling vraagt zich wel af wanneer de centralisering en digitalisering van het Handelsregister zich terugvertaalt in lagere heffingen, zonder daarbij op de hoogte van de heffing *an sich* kritiek te hebben. Ook zouden veel externe én interne stakeholders liever zien dat de Kamers een groter deel van hun inkomsten uit retributies halen, omdat zij daardoor meer geprikkeld zouden worden om dingen te doen waar behoefte aan is en te verantwoorden wat zij met hun inkomsten doen. Het gebruikers meer laten betalen voor de informatie uit het Handelsregister of voor voorlichtingsactiviteiten zijn hier als voorbeelden genoemd.

### *Heffingsystematiek*

Op de wijze waarop (de hoogte van) de heffingen wordt bepaald is vanuit de Kamers veel kritiek. In de huidige situatie zijn de heffingen 1 en 2 voor alle Kamers gelijk en geldt er een plafond voor de stijging van het totaal van de heffingen (1 + 2 + het gewogen gemiddelde van 3). Daardoor is de facto de ruimte voor het bepalen van de hoogte van heffing 3 voor sommige Kamers ook beperkt en dit is veel Kamers een doorn in het oog. Er wordt volgens de Kamers te weinig rekening gehouden met de verschillen tussen de Kamers. Daarbij gaat het niet alleen om verschillen in activiteiten, maar ook in kostenstructuur. De ene Kamer heeft bijvoorbeeld veel grotere huisvestings- of personeelskosten dan de andere. Die verschillen zijn historisch gegroeid en niet eenvoudig gelijk te

<sup>16</sup> Consolidatie begrotingen 2010

schakelen. Omdat er bij de bepaling van de hoogten van heffing 1 en 2 wordt uitgegaan van het principe dat de landelijke taken op landelijk niveau kostendekkend moeten zijn, zijn er voor de Kamers met een lager kostenniveau weinig prikkels om efficiënter te gaan werken. Voor hen overtreffen de inkomsten uit de heffingen de kosten immers al. Het ontstane 'overschot' wordt door deze Kamers deels gebruikt voor activiteiten die eigenlijk onder de regionale taak vallen, terwijl dit volgens de wet (artikel 49b) aan de egaliseringsreserve zou moeten worden toegevoegd. Aan de andere kant zien de Kamers met een hoge kostenstructuur voor de register- en voorlichtingstaak zich genoodzaakt om af te boeken op hun eigen vermogen, omdat het niet is toegestaan inkomsten uit heffing 3 te gebruiken voor registratie- en voorlichtingsactiviteiten. Interne verevening of kruissubsidiëring is niet toegestaan. EZ, VNO-NCW en MKB NL zouden liever zien dat sprake is van externe verevening: verevening tussen Kamers onderling, ten aanzien van de register- en voorlichtingstaak<sup>17</sup>. Diverse werkgroepen en commissies ( o.a. commissies Van de Vall, Meijer en De Boer) hebben zich hier al over gebogen, zonder dat een voor alle partijen bevredigende oplossing is gevonden. De Staatssecretaris noemt het op 22 april 2009 bijvoorbeeld *teleurstellend dat [ ] er geen voorstellen liggen om te komen tot een acceptabele vereveningssystematiek*. Hij doelt hier op het advies Meijer II. Dat de discussie over de heffingen en vereveningen niet wordt beslecht, heeft onder meer te maken met het feit dat belangen van Kamers hier niet parallel lopen en sommige Kamers er baat bij hebben dat geen knoop wordt doorgemaakt.

### 5.3 Kosten en efficiëntie

Al voor de wetwijziging is efficiëntieverbetering nadrukkelijk op de beleidsagenda van de Kamers gekomen, zo lezen we in de vorige evaluatie, uitgevoerd door B&A. Als redenen daarvoor kunnen worden aangegeven:

- Toenemende druk vanuit de politiek en de benoemde organisaties om op kosten te sturen.
- Toenemende druk om toegevoegde waarde zichtbaar te maken.
- Transparant maken van kosten (door FAO-systematiek) leidt tot vergelijkende inzichten.
- Vanzelfsprekende besparingen als gevolg van technologische ontwikkelingen en toenemende centralisatie moeten zichtbaar gemaakt worden.

Deze redenen zijn nog steeds actueel. Mede daarom hebben de Kamers in 2009 gezamenlijk opdracht gegeven aan Ernst&Young om verschillen in efficiëntie tussen de Kamers inzichtelijk te maken en aanbevelingen te doen om de efficiëntie te verbeteren.<sup>18</sup>

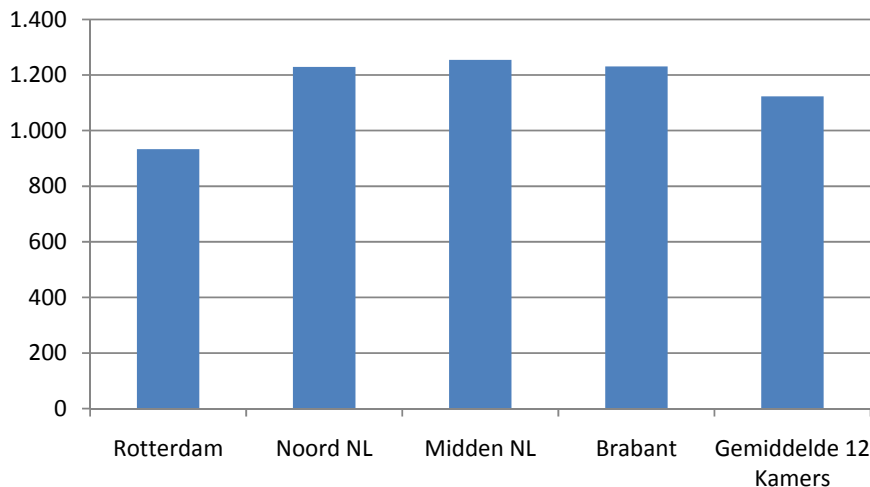
Omdat de Kamers grotendeels een uniek takenpakket hebben, is vergelijking met andere organisaties op het gebied van efficiëntie weinig zinvol. De beste vergelijking is tussen Kamers

---

<sup>17</sup> Brief van staatssecretaris EZ aan de voorzitter van KvK NL 'Verrekensystematiek binnen en tussen Kamers en opdracht aan Commissie Meijer', 25 november 2008.

<sup>18</sup> Van dit onderzoek waren bij het schrijven van deze evaluatie alleen de verklaringen van verschillen en aanbevelingen beschikbaar, niet de verschillen zelf.

onderling (horizontaal) en een vergelijking in de tijd. De horizontale vergelijking levert het volgende beeld, als we kijken naar het aantal inschrijvingen per fte:



**Figuur 5.7: inschrijvingen per fte (2008)**

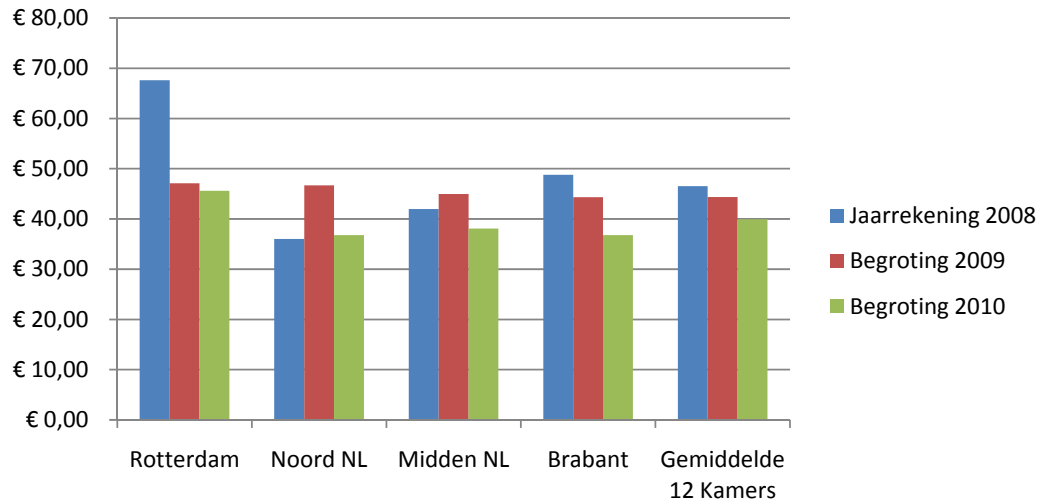
Wat opvalt is dat Rotterdam – van de vier onderzochte regio's – de minste inschrijvingen per fte heeft. Terwijl Rotterdam na Brabant de meeste inschrijvingen heeft. We kunnen dus niet concluderen dat er een relatie is tussen schaal en efficiëntie.

Om een inschatting te maken van efficiëntieverbetering kijken we naar de volgende vragen:

1. Hebben de Kamers dezelfde activiteiten uitgevoerd tegen lagere kosten?
2. Hebben de Kamers meer activiteiten uitgevoerd, tegen dezelfde (of lagere) kosten?
3. In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat sinds de wetwijziging de Kamers meer activiteiten zijn gaan ontplooiën. Deze stijging doet zich vooral voor op het gebied van registratie en regiostimulering. Uit de geconsolideerde jaarrekeningen en begrotingen lezen wij af dat de totale bedrijfslasten van de Kamers structureel boven de bedrijfsopbrengsten blijven en in de periode 2008 – 2010 naar verwachting stijgen van € 236,8 miljoen naar € 253,3 miljoen. Een stijging van 7%. Om iets over efficiëntie te kunnen concluderen, is een nadere analyse derhalve noodzakelijk.

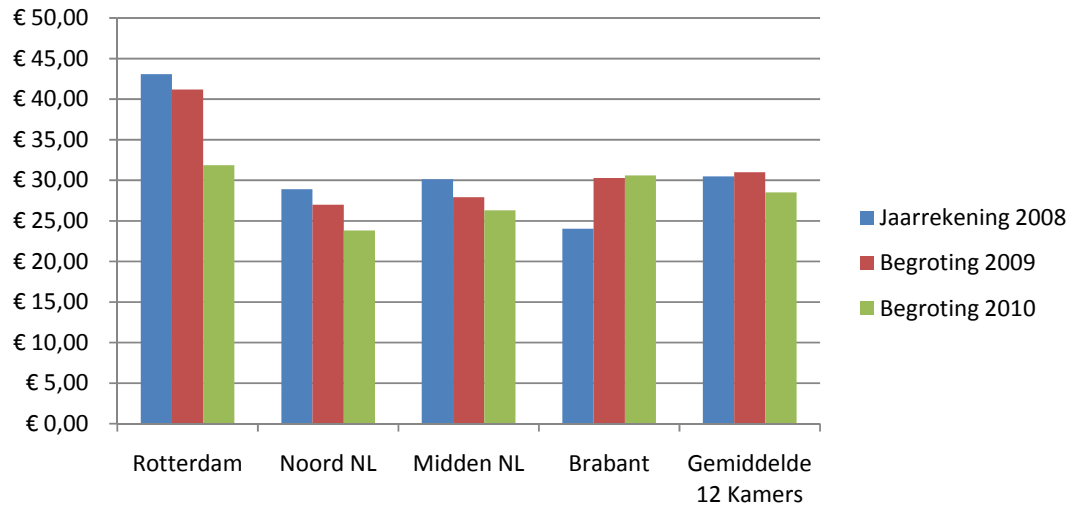
In de onderstaande grafieken laten we de ontwikkeling van de kosten zien per taak, per inschrijving. Eerst de registratietask, dan de landelijke taak en tenslotte de regiostimulering. Daarbij kijken we zowel naar de vier regio's uit onze steekproef, als naar het gemiddelde van alle Kamers.





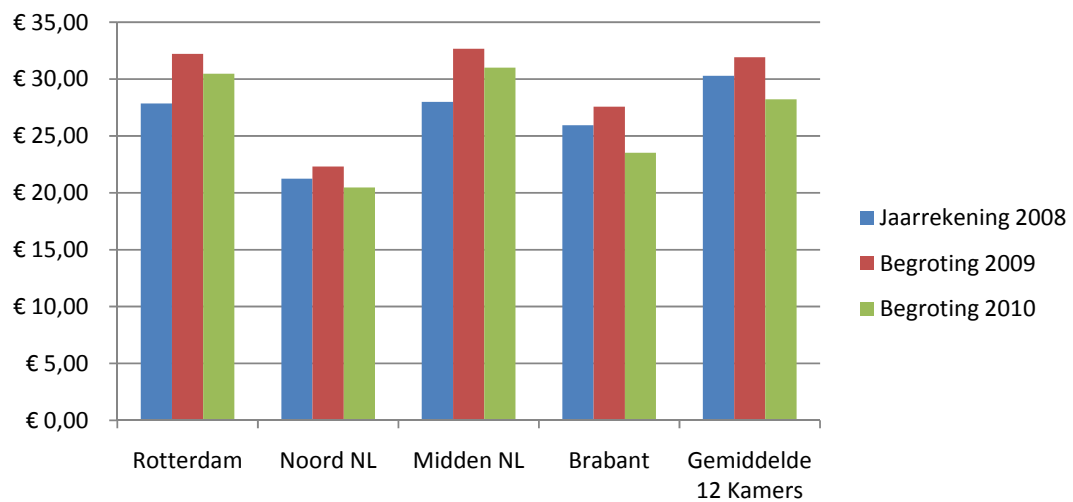
**Figuur 5.8: Kosten registratietaak per inschrijving (excl. KvK NL en eliminaties onderlinge leveringen)**

De kosten voor de registratietaak per inschrijving zijn in de meeste regio's in 2010 lager begroot dan de realisatie in 2008, zo blijkt uit bovenstaande grafiek. In 2009 waren de begrote kosten soms hoger dan de realisatie in 2008. Dat komt deels doordat het aantal nieuwe inschrijvingen achter bleef bij de begroting. De nominale kosten voor de registratietaak zijn voor alle Kamers in totaal zo goed als gelijk gebleven, rond de €80 miljoen. Bij KvK NL zijn de kosten voor de registratietaak wel gestegen, van bijna €44 miljoen in 2008 tot ruim €49 miljoen in 2010 (begroting). De totale registratiekosten (Kamers + KvK NL) zijn derhalve in de evaluatieperiode gestegen met zo'n 4%, als de begroting een goede voorspeller is. Het aantal inschrijvingen is in dezelfde periode gestegen met 18%. Wij concluderen derhalve dat in de uitvoering van de registratietaak een aanzienlijke efficiëntie winst wordt geboekt, als de begrotingen waarheidsgetrouw blijken te zijn. Efficiëntieverschillen tussen Kamers in de uitvoering van de registratietaak worden door de directeuren vooral verklaard door verschillen in aansturing en ervaring van de staf.



**Figuur 5.9: Kosten voorlichting per inschrijving (excl. KvK NL en eliminaties onderlinge leveringen)**

In 2010 wordt een daling van de voorlichtingskosten per inschrijving begroot, ten opzichte van 2008. De output is niet lineair gekoppeld aan het aantal inschrijvingen. Bijvoorbeeld: bij 10% meer inschrijvingen wordt er nog steeds 1 startersdag georganiseerd, niet 1,1. Daarom ligt een efficiëntiestijging, gemeten per inschrijving, voor de hand. Omdat nog niet bekend is in welke mate de output daadwerkelijk is gestegen, kunnen wij echter geen conclusies trekken ten aanzien van de efficiëntie van de voorlichtingstaak.



**Figuur 5.10: Kosten regiostimulering per inschrijving (excl. KvK NL en eliminaties onderlinge leveringen)**

In alle regio's waren kosten voor regiostimulering in 2009 hoger begroot dan in 2008 en 2010. Een verklaring hiervoor hebben wij niet kunnen vinden. Wij zien ook geen relatie tussen de geografische omvang van de regio en de verwachte efficiëntiestijging. De nominale kosten voor regiostimulering van alle Kamers bij elkaar zijn gestegen van € 51,8 miljoen in 2008 naar € 56,9 miljoen (begroot) in 2010. Dat is een stijging van 10%. Zoals we in het vorige hoofdstuk zagen zijn de Kamers in deze periode ook een stuk meer activiteiten gaan ontplooiën op het gebied van regiostimulering. Omdat deze output zich moeilijk laat kwantificeren, kunnen wij niet concluderen dat een efficiëntiestijging wordt gerealiseerd.

## 5.4 Financiële positie

Als we naar alle Kamers kijken, zien we dat zeven Kamers in 2008 een negatief exploitatieresultaat boekten. In 2009 is voor alle Kamers een negatief resultaat begroot en in 2010 voor 9 van de 12 Kamers. Ook het geconsolideerde resultaat van alle Kamers is al drie jaar op rij negatief (begroot), zowel inclusief als exclusief financieel resultaat en buitengewone baten en lasten.

Doordat vrijwel alle Kamers te maken hebben met negatieve exploitatieresultaten, is het niet verwonderlijk dat de vermogensposities verslechteren. Bijna alle Kamers hebben echter nog een eigen vermogen dat zich binnen de wettelijke normen bevindt, hetgeen positief is. Dat laat onderstaande figuur duidelijk zien. Wanneer het eigen vermogen stijgt ten opzichte van het voorgaande jaar, geven we dat aan met groene cijfers. Als het daalt, gebruiken we rode cijfers. Alle getallen zijn in duizenden euro's.

Kamer	Jrrk2008	2009 begroot	2009 prognose <sup>19</sup>	2010 begroot	
Noord Nederland	9.062	7.977	7.416	7.069	binnen norm
Oost Nederland	15.587	14.744	14.591	13.617	binnen norm
Centraal Gelderland	5.682	5.372	5.080	5.428	te laag
Limburg	13.308	12.660	13.200	12.813	te hoog
Brabant	22.291	21.291	22.659	21.228	binnen norm
ZuidWest Nederland	7.098	6.968	6.995	6.945	binnen norm
Rotterdam	12.362	12.025	11.996	11.699	binnen norm
Den Haag	11.768	11.005	11.027	11.043	binnen norm
Midden Nederland	9.019	9.000	8.853	8.605	binnen norm
Gooi, Eem & Flevoland	8.309	7.839	8.037	7.785	binnen norm
Amsterdam	17.521	17.521	16.772	14.146	binnen norm
NoordWest Holland	5.136	4.811	4.859	4.859	binnen norm
KvK NL	10.681	10.682	6.461	6.461	*
<b>Totaal</b>	<b>147.824</b>	<b>141.895</b>	<b>137.946</b>	<b>131.697</b>	<b>binnen norm</b>

\*voor KvK NL bestaat geen wettelijke norm voor het eigen vermogen

Figuur 5.11: ontwikkeling eigen vermogen

<sup>19</sup> Op basis van de eerste drie kwartalen van 2009.

De norm voor de hoogte van het eigen vermogen staat in de *Regeling inrichting begroting en jaarrekening Kamers van Koophandel*<sup>20</sup>. Het eigen vermogen bedraagt ten hoogste 100 procent van de jaarlijkse personeelslasten vermeerderd met 80 procent van de overige bedrijfskosten, en tenminste 50 procent van de jaarlijkse personeelslasten vermeerderd met 40 procent van de overige bedrijfskosten (artikel 7 lid 1). Omdat de Kamers op de inkomstenkant weinig invloed hebben, zullen zij vooral maatregelen moeten nemen aan de kosten- en uitgavenkant om hun eigen vermogen op het gewenste niveau te houden.

## 5.5 Begroting en financiële rapportage

### 5.5.1 Begrotingssystematiek

Het Algemeen Bestuur van de Kamers stelt jaarlijks een begroting op (artikel 45). Deze begroting moet voor 1 november aan de Minister ter goedkeuring worden gezonden. De Minister kan zijn goedkeuring onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang (artikel 45 lid 3).

De begroting moet ten minste aan de volgende eisen voldoen (artikel 45a):

- De begroting behelst een raming van de baten en lasten, een raming van de voorgenomen investeringsuitgaven en een raming van de inkomsten en uitgaven.
- De begrotingsposten worden ieder afzonderlijk van een toelichting voorzien.
- Uit de toelichting moet voor elke taak of activiteit van een Kamer blijken welke begrotingsposten daarop betrekking hebben en tevens welke begrotingsposten betrekking hebben op de uitoefening van de bij of krachtens de wet aan een Kamer opgedragen taken dan wel op andere taken; en
- De begroting is een vergelijking met de begroting van het lopende jaar en de laatst goedgekeurde jaarrekening, tenzij de activiteiten waarop de begroting betrekking heeft nog niet eerder werden verricht.

Op grond van artikel 49 kan de Minister regels stellen over de inrichting van en de toelichting op de begroting en de jaarrekening, over eisen met betrekking tot de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en over aandachtspunten voor de accountantscontrole. In de *Regeling inrichting begroting en jaarrekening Kamers van koophandel* heeft de Minister dergelijke regels gesteld. Deze regels gaan onder meer over de volgende onderwerpen:

- Indeling van begroting aan de hand van productgroepen.
- Inrichting van balans.
- Wijze van richting van begroting en jaarrekening; en
- Hoogte van eigen vermogen.

---

<sup>20</sup> Stcrt. 2004, 131

Behalve de Regeling is een checklist opgesteld die wordt gebruikt om de begrotingen van de Kamers te controleren. Deze checklist wordt door de Kamers zelf ingevuld en ondertekend door de voorzitter. *Comply or explain* is daarbij het gevolgde principe. Andere normen voor de begrotingen staan in de Kaderbrief Begrotingen.

In artikel 2 van de Ministeriële Regeling is bepaald dat de inrichting van de begroting en jaarrekening geschiedt conform het bepaalde in het FAO-handboek behoudens ontheffing door de Minister. De vier onderzochte Kamers hebben voor de begroting 2010 allemaal het FAO-handboek consequent gevolgd.

De begrotingscyclus verloopt niet vlekkeloos, zo blijkt uit de correspondentie over de begroting 2010 tussen KvK NL en EZ. EZ constateert dat er sprake is van een *complex en precair proces*, waarin bij de Kamers veel vragen en verschillende percepties leven over de stand van zaken en de opstelling van EZ. Dit is door verschillende gesprekspartners van de Kamers bevestigd. Doordat de begrotingen van de verschillende Kamers invloed hebben op elkaar, is het proces volgens hen extra ingewikkeld.

Van twee Kamers werd de begroting 2010 in eerste instantie niet geaccepteerd, wegens gebrekkige toelichting respectievelijk wegens een onvolledig onderbouwde stijging van heffing 3.

## 5.5.2 Financiële rapportage

Naast de begroting stelt het Algemeen Bestuur ook de jaarrekening vast, waarin rekening en verantwoording wordt afgelegd van het financieel beheer én van de geleverde prestaties over het verstreken boekjaar (artikel 47 en 48). De jaarrekening moet voor 1 juli ter goedkeuring aan de Minister worden voorgelegd. De Minister kan goedkeuring aan de jaarrekening onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

Voor de financiële rapportage wordt ook de FAO-systematiek gevolgd. Uit analyse van de door de Kamers aangeleverde rapportages is ons gebleken dat de vergelijkbaarheid van gegevens van verschillende Kamers lastig en op onderdelen zelfs onmogelijk is. De FAO-rapportages over 2008 bevatten bij veel Kamers 'witte vlekken', waardoor de vergelijkbaarheid van zowel output als kosten lastig is. Dat geldt ook in de voorlopige overzichten over 2009. Ook circuleren er in de rapportages aan EZ en de FAO-overzichten soms verschillende getallen, met name waar het gaat om de output en het aantal fte's. De vergelijkbaarheid wordt verder bemoeilijkt doordat veel Kamers een verschillende layout gebruiken voor hun rapportage. Dat geldt in het bijzonder voor de openbare jaarverslagen, maar het geldt ook voor de FAO kengetallenoverzichten.

In het FAO kengetallenoverzicht worden idealiter per activiteitensoort de volgende data gerapporteerd:

- Totale lasten.
- Productopbrengsten en Heffingopbrengsten.
- Aantallen product en eenheid product (bijv. gesprekken, oplage, deelnemers of uren).
- Kostprijs, opbrengst en netto heffing per product.

- Profijt in %.

In het algemeen geldt dat er een open en transparante informatie-uitwisseling is tussen de Kamers en EZ. Er wordt, mede door toedoen van de wetswijziging, volgens verschillende gesprekspartners nu echter zoveel gerapporteerd, dat het moeilijk is een overzicht te krijgen. Kamers rapporteren aan KvK NL, aan EZ en aan hun stakeholders. Zij worden daarbij gecontroleerd door hun eigen accountant en door EZ. Bovendien bedienen de Kamers zich van jaar- en kwartaalrapportages, soms geconsolideerd, soms per taakgebied. We zien dat de managementinformatie van KvK NL en de Kamers niet altijd consistent is. Dit leidt tot nadere vragen vanuit EZ. Vanuit Kamers wordt aangegeven dat er door EZ veel gedetailleerde gegevens worden gevraagd waarvan op voorhand niet altijd duidelijk is waarom en wat EZ daarmee wil doen in het kader van sturing en toezicht. Al met al concluderen wij dat hier sprake is van een zogenaamde 'informatieparadox': hoe meer er wordt gerapporteerd, hoe moeilijker het voor betrokkenen wordt om een overzicht te krijgen, wat tot meer informatie uitwisseling leidt waarvoor de rapportages natuurlijk primair bedoeld zijn.

## 5.6 Personeel

### 5.6.1 Overgang naar ARAR

Per 1 januari 2009 vallen de Kamers onder ARAR (Algemeen Rijksambtenaren-reglement) en BBRA (Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren). Dit om de rechtspositie van de medewerkers van de Kamer meer in lijn te brengen met de Kaderwet ZBO's. Hierdoor ontstaan op termijn gelijke arbeidsvoorwaarden voor alle medewerkers van alle KvK's, ongeacht de regio. Bij de overgang is de garantie gegeven dat niemand erop achteruit gaat. Dit was in het wetsvoorstel opgenomen<sup>21</sup> en is in overleg tussen vakbonden en Kamers verder uitgewerkt. Vanuit de Kamers wordt daarbij aangegeven dat de eigen onderhandelingspositie in het overleg over de uitwerking van de overgangsbepalingen moeizaam was vanwege deze garantie.

We constateren dat de overgang naar ARAR/BBRA vrij soepel is verlopen. Aangezien de invoering per 1 januari 2009 heeft plaatsgevonden zullen de effecten van de invoering pas op termijn goed zichtbaar worden. Uit gegevens van KvK NL blijkt dat de stijging van de post lonen en salarissen in 2009 wordt ingeschat op 10%<sup>22</sup>, waarbij geldt dat er verschillen zijn tussen de Kamers. Deze stijging wordt voor ongeveer een derde veroorzaakt door de overgang naar ARAR<sup>23</sup>. Het overige deel door de afspraken in het kader van CAO Rijk waar Kamers als gevolg van de wetswijziging automatisch

---

<sup>21</sup> Tweede kamer vergaderjaar 2006-2007, 30857, nr. 6 pagina 6. Overigens regelt het wetsvoorstel dat het huidige kamerpersoneel er door het van toepassing worden van de rechtspositieregels van het Rijk niet op achteruit zal gaan ten opzichte van hun huidige rechtspositie.

<sup>22</sup> Berekening financiële effecten ARAR/BBRA e.a. op post lonen en salarissen, KvK NL 23 mei 2008.

<sup>23</sup> Het gaat hier onder meer om de afkoop van bestaande regelingen op het gebied van verlof, Bron notitie KvK NL 23 mei 2008.

in meelopen en andere maatregelen (bijvoorbeeld vervallen ww-premies en een jaarlijkse incidentele reservering voor verhoging van de lonen)<sup>24</sup>.

De praktijk moet uitwijzen of er ook een structureel effect optreedt. Op langere termijn is het namelijk ook de verwachting dat de personeelskosten door de invoering van ARAR een daling vertonen. Hoewel het effect van de invoering van ARAR/BBRA op de waarde van het totale arbeidsvoorwaardenpakket van de Kamers van Koophandel beperkt is, is er echter wel een belangrijk onderscheid tussen de waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket van de huidige medewerkers en die van toekomstige medewerkers<sup>25</sup>. Voor medewerkers die na 1 januari 2009 in dienst treden, is de totale waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket lager dan vóór de overgang naar ARAR/BBRA. Dit geldt met name voor de functies in de salarisschalen 13 en hoger. Het effect zal echter geleidelijk optreden, omdat de kostendaling pas gerealiseerd wordt wanneer een medewerker die onder het oude regime valt vertrekt en wordt vervangen door een nieuwe.

In de gesprekken wordt daarnaast een aantal knelpunten genoemd die optreden sinds de invoering van ARAR/BBRA. Ten eerste geven enkele directeuren en medewerkers van Kamers aan dat het nieuwe regime de interne doorstroming bemoeilijkt. Wanneer iemand intern wil solliciteren naar een andere functie, verliest hij/zij daarmee zijn/haar garantie, waardoor iemand er financieel flink op achteruit kan gaan. Zelfs als iemand voor een hogere functie solliciteert. Uit het medewerkersonderzoek van Effectory (april 2009, p. 12 en 37) blijken doorgroeimogelijkheden ook als het belangrijkste corrigeerpunt naar voren te komen. Deze scoren als enige aspect gemiddeld onvoldoende (5,3). In een eerdere meting scoorden de doorgroeimogelijkheden overigens ongeveer even laag (5,2). De invoering van ARAR heeft daar dus (nog) geen invloed op gehad.

Ten tweede wordt genoemd dat het onder ARAR/BBRA lastiger is geworden om tijdelijke aanstellingen<sup>26</sup> te beëindigen. In geval van beëindiging van een jaarcontract moet minimaal twee keer in een beoordelingsgesprek worden aangegeven dat een medewerker niet goed functioneert. Dit maakt enkele Kamers voorzichtiger bij de aannahme van nieuwe medewerkers.

Ten slotte wordt genoemd dat in een en dezelfde Kamer mensen met dezelfde functie verschillend beloond worden. Dit speelt in het bijzonder bij de Kamers die recent gefuseerd zijn. Hier kunnen tegelijk drie regimes van kracht zijn:

- ARAR + de garantie van Kamer A.
- ARAR + de garantie van Kamer B.
- Alleen ARAR (voor nieuwe medewerkers).

---

<sup>24</sup> Cao Rijk: 3,21% stijging in 2009; vervallen WW-premies: 1,67%; reservering incidentele verhoging lonen: 2,5%, Bron notitie KvK NL 23 mei 2008.

<sup>25</sup> Zie voor een uitgebreidere beschrijving het rapport Binden en Belonen van personeel in een nieuwe context, Berenschot, 22 januari 2009.

<sup>26</sup> De juridische term is aanstelling in tijdelijke dienst voor een proeftijd.

Wij hebben geen bewijs gevonden dat deze situatie tot concrete problemen heeft geleid, maar we kunnen ons goed voorstellen dat hierin een potentiële bron voor onderlinge wrijving schuilt.

## 5.6.2 Omvang, samenstelling en tevredenheid personeel

In 2008 zien wij een opvallende afwijking als het gaat om het aantal medewerkers: na een jarenlange daling (van 2.005 in 2001 tot 1.758 in 2007), constateren wij in 2008 een stijging van het aantal medewerkers (in fte's) ten opzichte van 2007 van 4,3%. Ook voor 2009 en 2010 wordt weer een lichte stijging in het totaal aantal fte's verwacht. Zo blijkt uit onderstaand overzicht:

	Fte's <sup>27</sup>	Verskil t.o.v. voorgaand jaar
2007	1.831 (gerealiseerd)	
2008	1.909 (gerealiseerd)	+4,3% (gerealiseerd)
2009	1.946 (begroot)	+1,9% (begroot)
2010	1.967 (begroot)	+1,1% (begroot)

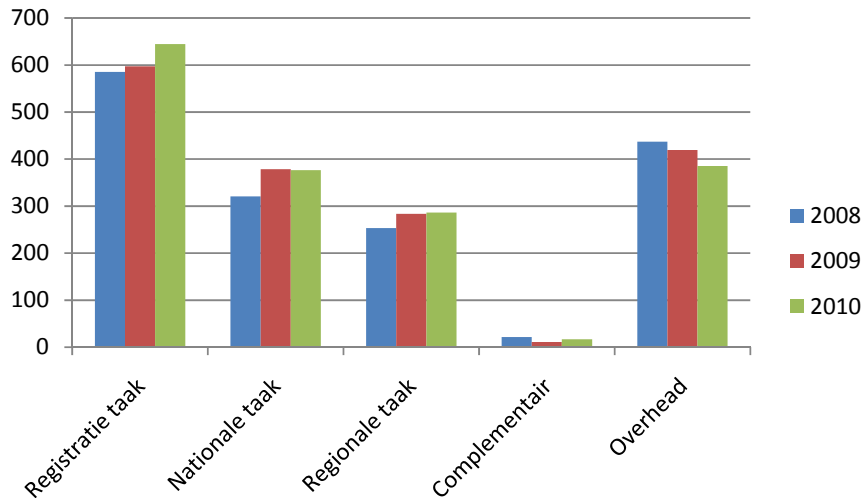
**Figuur 5.12: ontwikkeling totaal fte's alle Kamers en KvK NL**

Een nadere analyse van de fte's leert dat de stijging in de periode 2008 – 2010 zich in alle drie de taakgebieden voordoet, terwijl het aantal fte's dat niet aan een bepaald taakgebied kan worden toegekend (overhead) juist daalt in deze periode. Althans, volgens de begroting.

---

<sup>27</sup> Inclusief inhuur bij KvK NL





**Figuur 5.13: ontwikkeling fte's per taakgebied**

De stijging van het aantal fte dat zich bezighoudt met de registratietaat wordt deels verklaard door de toename van het aantal inschrijvingen (zie hoofdstuk 4), deels doordat sinds 2007 werk van de Belastingdienst is overgenomen. Sommige ondernemingen komen in aanmerking voor een zogenaamde gemeenschappelijke intake, waarbij zij ook meteen een BTW-nummer krijgen. De Belastingdienst betaalt hiervoor aan de Kamers jaarlijks ruim € 2 miljoen.

De gemiddelde duur van het dienstverband en de gemiddelde leeftijd van de werknemers zijn sinds 2001 gestaag gestegen. Hierin is in 2008 geen afwijking te zien. Voor 2009 zijn hierover geen gegevens bekend. Bij alle Kamers werken meer vrouwen dan mannen, zij maken 50 tot 70% van het personeelsbestand uit.<sup>28</sup> Parttime werken is bij de KvK ook goed mogelijk: iets meer dan de helft van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband. Deze verhoudingen zijn per 2008 niet significant gewijzigd.

Het ziekteverzuim (exclusief zwangerschapsverlof) laat wel een afwijking zien in 2008. In de periode 2001 - 2007 is het landelijk gemiddelde ziekteverzuimpercentage ieder jaar gedaald (van 6,1% in 2001 tot 3,7% in 2007), maar in 2008 is het gestegen naar 4,2%. Omdat over 2009 geen gegevens bekend zijn, valt niet te zeggen of hier sprake is van een structurele trendbreuk, of een eenmalige verhoging die veroorzaakt is door de turbulentie van 2008 (lees: fusies).

Het medewerkersonderzoek, uitgevoerd door Effectory in het voorjaar van 2009<sup>29</sup> laat een lichte stijging zien van de algemene tevredenheid van 7,5 in 2007 naar 7,6 in 2009. Dit is in beide gevallen hoger dan de Nationale Tevredenheidsindex van 7,2. Het meest gestegen is de

<sup>28</sup> Bron: Kengetallen KvK's 2008 (via KvK)

<sup>29</sup> Bron: Landelijke samenvatting METEO

tevredenheid over de beloning: van 6,5 naar 6,8. De Nationale Tevredenheidsindex scoort op dit punt slechts een 5,6. Ook is in dit onderzoek een sterke stijging te zien van de mate waarin medewerkers aangeven bij de Kamer te willen blijven werken. De invoering van ARAR is de medewerkers dus in ieder geval niet onwelgevallig geweest. Op alle onderdelen uit het onderzoek scoren de medewerkers overigens hoger dan de Nationale Benchmark. Het meest op de onderdelen Betrokkenheid (8,1 t.o.v. 7,3), Loyaliteit (7,5 t.o.v. 7,0) en Verloopbestendigheid (9,2 t.o.v. 8,5). Op deze drie onderdelen was de stijging ten opzichte van de vorige meting bij de Kamers ook het grootst.

Uit de gesprekken met de directeurs is ons gebleken dat het voor Kamers niet moeilijk is om geschikt personeel te vinden. Dat beeld wordt door bovenstaande cijfers bevestigd.

## **5.7 Bedrijfsvoering**

### **5.7.1 Kwaliteitsmanagement**

De Kamers maken gebruik van het INK-model om aan hun kwaliteit te werken. Zij hebben hiertoe kwaliteitsmanagers aangesteld. De laatste INK-audit over alle Kamers vond plaats over 2004/2005. Eind 2008 heeft een evaluatie plaatsgevonden op basis van het INK model<sup>30</sup>. Daarnaast laat een aantal Kamers jaarlijks een audit doen. In het derde kwartaal van 2010 wordt een nieuwe audit gedaan over alle Kamers.

Over het algemeen zijn directeurs en voorzitters te spreken over het INK-model. Toepassing heeft geleid tot het naar elkaar toegroeien van de Kamers en hun bedrijfsprocessen. Dit stelt de Kamers in staat om meer van elkaar te leren. Een punt dat nog wel meer vorm moet krijgen in de praktijk.

De evaluatie over 2008 laat zien dat de Kamers gemiddeld op hetzelfde niveau zijn gebleven (van midden fase II tot midden fase III), maar dat de spreiding groter is geworden. Vergelijking met de audit over 2004/2005 is echter niet goed te maken, zo constateert het evaluatierapport uit 2008<sup>31</sup>. Omdat de geplande audit in 2010 nog niet is uitgevoerd, kunnen wij geen uitspraken doen over de manier waarop de kwaliteit zich gedurende de evaluatieperiode heeft ontwikkeld. Uit de audit die in het derde kwartaal plaatsvindt, zal blijken of alle Kamers de gestelde doelstelling gaan halen (fase III, minimaal 400 punten).

### **5.7.2 Fusies en reorganisaties**

Het aantal Kamers is per 1 januari 2008 gedaald van 21 naar 12. De Kamers zijn hierdoor meer uniform geworden qua aantal inschrijvingen. De gefuseerde Kamers zijn intern gereorganiseerd,

---

<sup>30</sup> Een nieuwe weg ingeslagen. Een evaluatie op basis van het INK-managementmodel, Adviesgroep Diemen & van Gestel, 20 januari 2009.

<sup>31</sup> 'Er kan geen zuivere vergelijking worden gemaakt worden tussen de score van 2004/2005 en de score van 2008. In 2004/2005 was de score gebaseerd op de Q-norm, waarbij de 200 punten in fase III ongeveer overeenkomen met 100 punten van fase III van het INK-managementmodel', overgenomen uit rapport een nieuwe weg ingeslagen, pagina 7.

waardoor dubbelfuncties plaats hebben kunnen maken voor specialisatie en daarmee een uitbreiding van de dienstverlening.

Door de fusies in combinatie met de bestuursverkleining is het aantal bestuurders teruggebracht van 1008 naar 288. Dat heeft een kostenbesparing met zich meegebracht, waarover meer in hoofdstuk 6. Het aantal kantoorlocaties is sinds of door de wetswijziging niet gedaald en is nog steeds 48.

Door verschillende directeuren van Kamers wordt gemeld dat de fusies en reorganisaties hebben geleid tot vertrek van ervaren medewerkers. De Kamers hebben deze medewerkers wel kunnen vervangen door goedkopere werknemers (en dus een kostenbesparing kunnen realiseren), maar het vertrek heeft ook geleid tot een - tijdelijk - verlies van kwaliteit. Met name de doorstroming van medewerkers in relatie tot de nieuwe arbeidsvoorwaarden wordt genoemd als probleem. In ieder geval hebben de fusies vooralsnog niet geleid tot een kleiner personeelsbestand, zoals bleek uit de paragraaf 5.5.2.

Verder wordt door diverse gesprekspartners van Kamers en stakeholders uit de regio's die nu verschillende Provincies bestrijken gemeld dat de fusie gezorgd heeft voor meer afstemming en overleg. In plaats van met één Provincie heeft de Kamer nu met twee of zelfs drie Provincies te maken. Extra afstemming en overleg heeft een negatief effect op de efficiëntie.

## 5.8 Conclusies

Als we bovenstaande bevindingen op een rijtje zetten, ontstaat het volgende beeld:

Door een forse stijging van het aantal inschrijvingen, stijgen de inkomsten van de Kamers in de periode 2008 – 2010 met ruim 10%. De totale kosten stijgen in die periode met zo'n 7% en de personeelsomvang (in fte's) met ongeveer 3%. Overall kunnen we daarom concluderen dat de efficiëntie van de Kamers in de evaluatieperiode lijkt te stijgen. Wij maken echter de kanttekening dat het hier gaat om begrotingen, zodat over een daadwerkelijk gerealiseerde efficiëntie nog geen conclusies getrokken kunnen worden. In ieder geval kunnen wij wel concluderen dat, mede door automatisering en centralisering de efficiëntie van de registratietaken lijkt te zijn gestegen.

Wij concluderen dat het profijtbeginsel niet de basis vormt voor de financiering van individuele Kamers. Dat zijn de heffingen. Tijdens de evaluatieperiode is het aandeel van heffingen in de totale inkomsten van individuele Kamers groter geworden. Wanneer de Kamers voor een groter deel afhankelijk zouden zijn van retributies, zouden zij ook een sterkere prikkel hebben om efficiënter te werken. Alhoewel de inkomsten harder stijgen dan de kosten, zijn de totale kosten van de Kamers nog steeds hoger dan de totale inkomsten. Er is bij de meeste Kamers sprake van een exploitatietekort, dat wordt opgevangen door af te boeken op het eigen vermogen. De financiële positie van de meeste Kamers is daardoor tijdens de evaluatieperiode 'genormaliseerd'. Daarmee bedoelen we dat de eigen vermogens van bijna alle Kamers zich nog steeds binnen de voorgeschreven bandbreedte bevinden.

Om te voorkomen dat Kamers in de toekomst door de vermogensnorm 'zakken', zullen zij maatregelen moeten nemen aan de kostenkant. De ruimte voor de Kamers om hun zelfstandig hun inkomsten te vergroten is immers beperkt. Daarbij komt dat het aandeel retributies in de totale

bedrijfsopbrengsten tijdens de evaluatieperiode is gedaald, zodat de Kamers voor hun inkomsten nog meer afhankelijk zijn van de heffingen. En die kunnen de Kamers zelf nauwelijks beïnvloeden.

Drastisch snijden in kosten blijkt voor de meeste Kamers vooralsnog niet meegevallen te zijn. Daarvoor bestaan verschillende verklaringen, zoals de uitbreiding van het activiteitenpakket, kosten van fusies en reorganisaties en overgang naar ARAR. De vruchten daarvan kunnen pas in de komende jaren worden geplukt.

Voor wat betreft de financieringssystematiek concluderen wij dat deze niet houdbaar is. Deze zorgt voor veel problemen en heeft geen draagvlak bij betrokkenen. De huidige systematiek doet onvoldoende recht aan de bestaande regionale verschillen. Deze verschillen zijn historisch gegroeid en niet eenvoudig gelijk te schakelen. Daarnaast bevat de systematiek onvoldoende prikkels voor de Kamers met een lager kostenniveau dan gemiddeld om efficiënter te gaan werken. Dit wordt mede veroorzaakt door het feitelijk ontbreken van de mogelijkheid om tussen Kamers te verevenen. Eerder leidt de systematiek tot geschuif met toerekening van activiteiten binnen de bestaande begrotingen. Het onderscheid tussen de verschillende heffingen belemmert in onze ogen de synergie tussen de verschillende taakgebieden.

Aan de rapportagekant lijkt sprake van een zogenaamde 'informatieparadox'. Er wordt, mede door toedoen van de wetswijziging, nu zoveel gerapporteerd, dat het moeilijk is een goed overzicht te krijgen. Diverse rapportages bevatten omissies, onduidelijkheden en tegenstrijdigheden, waardoor transparantie wordt belemmerd, nieuwe vragen bij EZ ontstaan en de informatie-uitwisseling toeneemt.

Aan de personeelskant concluderen we dat de Kamers een goede werkgever zijn. De tevredenheid van het personeel is groot. We zien daarnaast dat het personeelsbestand sinds de wetswijziging flink is uitgebreid. De Kamers dienen, met het oog op deze uitbreiding en de reorganisaties, waakzaam te zijn voor kwaliteitsbehoud. Of dat lukt, is een vraag waarover de INK audit van 2010 meer uitsluitsel zal geven. De overgang van het personeel van de Kamers naar ARAR/BBRA is vrij soepel verlopen. Aangezien de invoering per 1 januari 2009 heeft plaatsgevonden zullen de effecten van de invoering pas op termijn goed zichtbaar worden. In de uitvoering doet zich een aantal problemen voor, bijvoorbeeld op het punt van doorgroei van medewerkers.

## 6. Besturen

### 6.1 Inleiding

Het bestuur van een Kamer bestaat uit een algemeen bestuur en een voorzitter (art. 5). Met de wetswijziging is de maximale omvang van de besturen aangepast van ten hoogste 48 tot ten hoogste 24 bestuursleden (art. 7 lid 2). Doel van deze aanpassing is de effectiviteit van de algemeen besturen van de Kamers te vergroten. Alle Kamers hebben ook daadwerkelijk gekozen voor de maximale bestuursomvang.

Daarnaast kan een Kamer (op grond van artikel 12) naast een algemeen bestuur ook een dagelijks bestuur<sup>32</sup> instellen. Alle Kamers hebben een dagelijks bestuur ingesteld, waarvan de omvang in de praktijk wel varieert<sup>33</sup>. De taakverdeling tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur is als volgt:

- Het algemeen bestuur draagt zorg voor de uitvoering van de taken van de Kamer (artikel 16).
- Het dagelijks bestuur is belast met de voorbereiding van al hetgeen in de vergadering van het algemeen bestuur ter overweging en beslissing moeten worden gebracht. Verder is het dagelijks bestuur belast met de uitvoering van de besluiten van het algemeen bestuur (artikel 18).

In een bestuursreglement stelt het algemeen bestuur de wijze waarop beslissingen van het algemeen en dagelijks bestuur worden voorbereid, genomen en uitgevoerd vast en wordt daarnaast geregeld welke bevoegdheden<sup>34</sup> aan een eventueel dagelijks bestuur worden overgedragen (artikel 17).

De wet laat de wijze van benoeming van het algemeen bestuur ongewijzigd. Benoeming is de verantwoordelijkheid van organisaties van ondernemers en werknemers die daartoe voor iedere Kamer en iedere zittingperiode afzonderlijk door de SER zijn aangewezen (artikel 10 en 11). Daarnaast besluit de SER ook over het aantal zetels dat elke benoemende organisatie mag benoemen.

Ook de samenstelling blijft ongewijzigd; 1/3 deel is afkomstig uit de kring van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, 1/3 deel uit de kring van overige ondernemers en 1/3 deel uit de kring van

---

<sup>32</sup> Hoewel een dagelijks bestuur volgens artikel 12 niet verplicht is, spreekt artikel 18 over 'het Dagelijks Bestuur'. Hierdoor impliceert artikel 18 in tegenstelling tot artikel 12 dat elke Kamer een dagelijks bestuur zou moeten hebben. In artikel 18 zou daarom gesproken moeten worden over 'een Dagelijks Bestuur'.

<sup>33</sup> In de memorie van toelichting wordt gezegd dat het algemeen bestuur (mits niet groter van omvang als de maximale omvang van het dagelijks bestuur) in dezelfde samenstelling zou kunnen optreden als het dagelijks bestuur (TK 2006 – 2007, 30 857, nr. 3, p. 4).

<sup>34</sup> Bepaalde bevoegdheden kunnen niet aan het dagelijks bestuur worden overgedragen, zoals het opstellen van een bestuursreglement, het vaststellen van retributies en heffingen en het vaststellen van de begroting en het jaarverslag.

werknemers (art. 7 lid 1). Een wijziging betreft de zittingsduur van de leden van het algemeen bestuur. Deze is beperkt tot maximaal 3 perioden of een gedeelte daarvan. De huidige bestuursperiode loopt nog tot en met 31 december 2011.

Overeenkomstig de Kaderwet ZBO's, die uitgaat van onafhankelijke bestuursleden, is met de wetswijziging vastgelegd dat de leden op persoonlijke titel in het algemeen bestuur zitting hebben en hun functie uitoefenen *zonder last of ruggespraak* met de benoemende organisaties. De benoemende organisaties hebben zelf immers geen formele bevoegdheden ten aanzien van de uitvoering van de aan de Kamers opgedragen taken<sup>35</sup>.

Artikel 13 lid 2 bepaalt dat de Minister regels vaststelt ten aanzien van de aan het lidmaatschap van het algemeen of dagelijks bestuur en de aan het voorzitterschap verbonden schadeloosstelling. In de *Regeling schadeloosstelling bestuursleden Kamers van Koophandel*<sup>36</sup> zijn die regels vastgelegd en is de schadeloosstelling tussen Kamers geüniformeerd.

## 6.2 Benoemingsprocedure

De verkleining van het aantal Kamers en de verkleining van het aantal bestuursleden per Kamer hebben ervoor gezorgd dat het doorlopen van de benoemingsprocedure die rond de nieuwe wetswijziging heeft plaatsgevonden lastig is geweest. Gesprekspartners vanuit SER, benoemende organisaties en Kamers geven aan dat de strijd welke organisaties hoeveel benoemingsrechten krijgen toen is verhevigd. Dit mede ingegeven doordat er veel bestuursleden niet meer konden terugkeren en organisaties niet langer vertegenwoordigd konden zijn. Hoewel een dergelijke strijd er altijd zal blijven, geven gesprekspartners aan te verwachten dat de volgende ronde van benoemingen eenvoudiger zal verlopen.

Kamers hebben formeel geen rol in de benoemingsprocedure. In de praktijk proberen Kamers invloed uit te oefenen op de benoemingen. Dit is te verklaren vanuit het belang van goede bestuursleden en een representatieve afspiegeling in het bestuur van iedere Kamer. Als voorbeeld kan de in 2007 opgestelde en met EZ en benoemende organisaties besproken 'benoemingscode voor bestuursleden' worden genoemd waarin onder meer eisen aan de kwaliteit van toekomstige bestuurders worden gesteld en opgeroepen wordt tot representativiteit en diversiteit<sup>37</sup>. Een ander voorbeeld is een brief over dit onderwerp namens de Kamers van Koophandel in Nederland aan werkgevers- en werknemersorganisaties<sup>38</sup>.

In de gesprekken is naar voren gekomen dat Kamers en benoemende organisaties soms vooraf (een lijst met) mogelijke kandidaten voor een bestuursfunctie bespreken. Ook wordt getracht de

---

<sup>35</sup> TK 2006 – 2007, 30 857, nr. 3, p. 16

<sup>36</sup> Staatscourant. 2007, 238

<sup>37</sup> Benoemingscode 12 april 2007.

<sup>38</sup> Open brief over bevorderen van de diversiteit van de Besturen van de Kamers van Koophandel, 28 juni 2007.

verschillende commissies die onder het bestuur werken en die de Kamers wel zelf benoemen als voorportaal voor een bestuursfunctie in te zetten. De mate waarin individuele Kamers bezig zijn met het informeel beïnvloeden van benoemingen verschilt. Kamer Brabant heeft bijvoorbeeld onderzoek laten doen naar de representativiteit<sup>39</sup> en heeft dit vervolgens met de benoemende organisaties besproken. Sommige Kamers richten zich ook rechtstreeks tot de SER. Zo heeft Kamer Rotterdam er bij de SER op aangedrongen om een grote ondernemersvereniging benoemingsrecht te geven vanuit het oogpunt van representativiteit. Ook in Gooi- en Eemland is een dergelijk voorbeeld genoemd.

Het vastleggen van een maximale zittingstermijn van bestuursleden in de wet is door gesprekspartners positief gewaardeerd vanuit de vernieuwing en dynamiek die dat met zich meebrengt. Wel wordt aangegeven dat deze wijziging in de overgangperiode in een aantal gevallen tot ongewenste effecten heeft geleid. Een aantal bestuursleden dat men graag had willen behouden kon niet meer worden herbenoemd vanwege het feit dat ze weliswaar geen twaalf jaar bestuurslid waren geweest, maar wel in drie bestuursperiodes actief waren geweest.

De benoemingsprocedure wordt alles overziend gevolgd zoals vastgesteld. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de vraag of de benoemingsprocedure leidt tot de gewenste representativiteit en diversiteit.

### 6.3 Samenstelling besturen

De Kamers hechten groot belang aan een zo representatief mogelijke afspiegeling van het regionale bedrijfsleven in hun besturen. Immers een representatieve vertegenwoordiging zal draagvlak voor het beleid bevorderen. In de vorige evaluatie is geconcludeerd dat de besturen geen feitelijke afspiegeling vormen van de economische structuur van de regio. Vervolgens zijn de onderwerpen representativiteit en diversiteit sterker op de (politieke) agenda gekomen. In de aanloop naar de wetswijziging is gesproken over een benoemingscode die de status van ministeriële regeling zou moeten krijgen<sup>40</sup>. De staatssecretaris heeft daarop aangegeven dat de wet deze mogelijkheid inderdaad biedt, maar dat hij erop vertrouwt dat benoemende organisaties, SER en Kamers dit verder onderling regelen. Gedurende de evaluatieperiode is de Tweede Kamer ook een aantal keer geïnformeerd over representativiteit en diversiteit.

#### *Representativiteit*

Als het gaat om representativiteit gaat het om een goede afspiegeling van de landelijke en regionale ondernemers- en werkgeversorganisaties en de niet aangesloten organisaties (zoals zelfstandige ondernemers zonder personeel). Per december 2009 worden 50 van de 288 bestuurszetels bekleed door ZZP'ers. Dat is ongeveer 17%<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Match samenstelling AB en Economisch Profiel KvK Brabant, VDW Research 2009

<sup>40</sup> Zie o.a. verslag algemeen overleg 5 april 2007 58-3300 en Motie Smeets TK 2006-2007, 30857, nr. 8

<sup>41</sup> Bron KvK NL. Deze informatie is ook aan de Tweede Kamer gestuurd; brief 20 januari 2010, vragen over representativiteit van besturen van Kamers van Koophandel. Ook het aantal innovatieve ondernemingen is

Verschillende gesprekspartners geven aan representativiteit nog steeds belangrijk te vinden, maar zeggen tegelijkertijd dat volledige representativiteit in de besturen niet haalbaar is. Dat was al lastig in de vorige periode en is door de verkleining van het aantal Kamers en de verkleining van het aantal bestuursleden per Kamer alleen maar moeilijker geworden. Een aantal van deze gesprekspartners vraagt zich vervolgens af of je een zo goed mogelijke afspiegeling nog wel zou moeten nastreven in de besturen. Waarom zou je dat niet via andere kanalen, zoals commissies, kringen, regiocommissies, ondernemerspanels, et cetera organiseren? Daarmee wordt gepleit voor het scheiden van besturen en het organiseren van klankborden over vraagarticulatie en de activiteiten van de Kamer. Aan de andere kant geeft een aantal Kamers ook aan deze vertegenwoordiging in het bestuur waardevol en ook noodzakelijk te vinden om goed te kunnen besturen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het regionale programma en daarom moet het bestuur zelf ook een zo goed mogelijke afspiegeling van de regio zijn.

## *Diversiteit*

Als het gaat om diversiteit van besturen wordt onder invloed van de politieke discussie vooral gekeken naar het aantal vrouwen en allochtonen in de besturen van Kamers. In de besturen van alle Kamers zijn vrouwen vertegenwoordigd, waarbij het totale aantal varieert tussen minimaal 2 en maximaal 6. Het totale aantal vrouwen in de besturen is 45 (per december 2009). Dat betekent ongeveer 16% van het aantal bestuurszetels; in de periode 2004-2008 was dat 7%. Procentueel een aanzienlijke verbetering, maar absoluut gezien een daling omdat er in de vorige periode veel meer Kamers en bestuurszetels waren. Het aantal allochtonen (bepaald volgens de CBS definitie) bedraagt per december 2009 6<sup>42</sup>. Het aantal allochtonen in besturen blijft daarmee laag.

Als we het aantal vrouwelijke bestuursleden en het aantal allochtonen en ZZP'ers in besturen toebedelen naar benoemende organisatie dan wordt duidelijk dat organisaties van werknemers relatief gezien de meeste vrouwen, allochtonen en ZZP'ers worden benoemd, gevolgd door MKB NL. Werkgeversorganisaties geven daarbij aan de toename van het aantal ZZP'ers in de besturen positief te waarderen. Dat juist de vakbonden zo'n groot aandeel ZZP'ers benoemen, leidt volgens de ondernemersorganisaties tot een wat hybride situatie, omdat de werknemersorganisaties zich nu ook opwerpen als behartigers van ondernemersbelangen, vanuit de gedachte dat ZZP'ers in beginsel ook ondernemers zijn. In tabel 6.1 staat de onderverdeling weergegeven.

---

opgenomen als categorie omdat de motie Smeets deze noemt. Omdat hier verder geen definitie van gegeven wordt, is dit hier weggelaten.

<sup>42</sup> Kamer Rotterdam houdt de herkomst van bestuursleden niet bij.



Benoemende organisatie	Aantal vrouwelijke bestuursleden	Aantal allochtonen	Aantal ZZP'ers
VNO-NCW	2	2	5
FME-CWN	1		
TLN			1
Kon. Horeca NL	1		1
MKB NL	16	1	9
FNV	24	3	29
MHP			1
CNV	1		4
Totaal	45	6	50
Percentage van totaal aantal bestuurszetels (288)	16%	2%	17%

Tabel 6.1: aantal vrouwelijke bestuursleden en allochtonen en ZZP'ers in het bestuur naar benoemende organisatie.

Organisaties van werknemers geven aan meer rekening te houden met diversiteit bij benoemingen; verjonging, meer vrouwen en verkleuring van besturen. Dit blijkt ook uit de tabel.

Werkgeversorganisaties geven aan welwillend te staan tegenover meer diversiteit en daar in de (tussentijdse) voordrachten ook meer op te letten. Daaraan wordt toegevoegd dat representativiteit en kwaliteit sterk mede bepalend zijn voor een voordracht voor benoeming.

Dat er nog zo weinig allochtone bestuursleden zijn, terwijl het aantal allochtone ondernemingen groeiend is, wordt door veel gesprekspartners onbevredigend gevonden. Diversiteit op dit punt is nodig om allochtonen beter te kunnen aanspreken en bereiken. Hierbij kan worden opgemerkt dat het vaak lastig is allochtonen via de lijn van de huidige benoemende organisaties benoemd te krijgen, omdat allochtonen zich in veel mindere mate aansluiten bij (benoemende) brancheorganisaties en veel meer gebruik maken van hun eigen netwerken. Kandidaten zijn dus niet altijd even gemakkelijk te vinden.

Een aantal gesprekspartners pleit voor tijdelijke maatregelen binnen de huidige benoemingsprocedure. Als voorbeeld wordt genoemd het meer en beter laten aansluiten van landelijke migrantenorganisaties bij de werkgeversorganisaties die dan vervolgens allochtonen kunnen benoemen. Een ander voorbeeld is het rechtstreeks via de SER toekennen van benoemingsrechten.

Vanuit werknemersorganisaties wordt opgemerkt dat de tripartiete samenstelling van het bestuur de werkgever in feite de meerderheid geeft in elk bestuur, zeker nu MKB NL en VNO-NCW steeds meer gaan samenwerken. Dit is bij de product- en bedrijfsschappen anders; hier hebben werkgevers en werknemers hetzelfde aantal zetels. Vanuit de werkgeversorganisaties is hierbij gewezen op het feit dat Nederland internationaal gezien het enige land is met een werknemersvertegenwoordiging in de Kamer van Koophandel. Het beeld dat dit in de praktijk ook tot een sfeer van werkgevers tegen werknemers in de besluitvorming leidt, hebben wij een enkele keer bevestigd gezien in de gesprekken.

Over het organiseren van diversiteit in de besturen zelf kan overigens hetzelfde worden gezegd als over het organiseren van representativiteit in de besturen. Er zijn gesprekspartners die het organiseren van diversiteit in de besturen van belang vinden, maar ook gesprekspartners die zeggen dat andere kanalen hier net zo goed of misschien wel beter voor geschikt zijn. Uit gesprekken blijkt dat een aantal Kamers goede relaties heeft met vertegenwoordigende organisaties van allochtonen en er ook goed in slaagt deze groepen te bereiken. Andere Kamers kunnen hier nog slagen in maken.

#### **6.4 Rol en functioneren besturen**

Met de wetwijziging is het maximaal aantal bestuursleden per Kamer teruggebracht tot 24. Vrijwel alle gesprekspartners zijn positief over deze verkleining. In de oude situatie konden nauwelijks effectieve en efficiënte vergaderingen van het algemeen bestuur plaatsvinden en de inbreng van individuele bestuursleden was beperkt. Ten opzichte van de oude situatie zijn besturen efficiënter geworden en is meer ruimte gekomen voor individuele bestuursleden om toegevoegde waarde te leveren. Een aantal gesprekspartners van vooral Kamers geeft daarbij aan dat de huidige omvang prima functioneert. De brede vertegenwoordiging in het bestuur is belangrijk voor legitimatie van het beleidsprogramma. Door goede afspraken te maken wie wat doet is de omvang ook prima werkbaar.

Er wordt daarnaast ook kritisch naar de huidige omvang gekeken. Een bestuursomvang van 24 wordt door veel gesprekspartners nog steeds te groot geacht voor een algemeen bestuur. Professioneel besturen gaat in deze situatie lastig. Een meerderheid van voorzitters en directeuren geeft aan voorstander te zijn van verdere verkleining van het bestuur (in de gesprekken zijn aantallen van 4-6 genoemd). Daarbij wordt door een aantal gesprekspartners aangegeven dat de scheiding tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur kan worden opgeheven. De wet biedt deze mogelijkheid. Leden van het algemeen bestuur kijken hier wisselend tegenaan.

Vertegenwoordigers uit het bestuur geven aan dat besturen in de praktijk met een klein gedeelte van de 24 bestuursleden gebeurt. Het algemeen bestuur wordt daarbij ook wel omschreven als een parlement waarin het meer om goedkeuren en controleren gaat dan om inhoudelijk sturen. In een aantal besturen zijn fracties gevormd die vooroverleg voeren over bepaalde onderwerpen en ook woordvoerders benoemen. Op die manier hoeft niet iedereen zich in alle agendapunten te verdiepen en verloopt de besluitvorming efficiënter.

Een veelgehoord geluid in de gesprekken met Kamers is bovendien dat besturen het gevoel hebben dat er ook steeds minder overblijft om te besturen; het Handelsregister, de Nationale Agenda en de

heffingen worden steeds meer centraal bepaald. Gesprekspartners zijn in die zin positiever over functioneren en omvang van het dagelijks bestuur dat deze inhoudelijke rol over het algemeen wel heeft. De praktijk is veelal dat het dagelijks bestuur de bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich neemt na raadpleging van het algemeen bestuur.

### *Zonder last of ruggespraak*

Bestuursleden worden benoemd op persoonlijke titel en opereren zonder last of ruggespraak. Dit is met de wetwijziging expliciet in de wet opgenomen overeenkomstig de kaderwet ZBO's. Zonder last of ruggespraak betekent niet dat er geen contact is en mag zijn tussen bestuursleden en benoemende organisaties. In de praktijk vindt er ook veel onderlinge communicatie en afstemming plaats. Vanuit werknemersorganisaties worden regelmatig bijeenkomsten met de door hen benoemde bestuursleden georganiseerd. Vanuit werkgeversorganisaties is een gedragscode opgesteld voor bestuursleden en kunnen (toekomstige) bestuursleden voorlichting krijgen. Benoemende organisaties proberen op deze manier zo goed mogelijk hun belangen in de besturen te krijgen. Vanuit hun perspectief is dat ook logisch en begrijpelijk. De invloed vanuit benoemende organisaties op bestuursleden is in de praktijk wisselend. Van de bestuursleden wordt verwacht dat ze vanuit een eigen verantwoordelijkheid besluiten nemen. Soms ontstaat de indruk dat het werkgevers tegen werknemers is, maar het standpunt van individuele bestuursleden wijkt ook regelmatig af van dat van de achterbanorganisaties. Vanuit verschillende Kamers wordt aangegeven dat bestuursleden zich meer als representant van de Kamer dan als representant van de achterbanorganisaties opstellen.

### *Bestuurskosten*

Met de wetwijziging is een regeling voor schadeloosstelling van voorzitters en leden van besturen vastgesteld. De vergoeding van de voorzitter is gekoppeld aan het aantal inschrijvingen, de vergoedingen voor vice-voorzitter en leden van het DB zijn daar weer aan gekoppeld. Voor de leden van het algemeen bestuur geldt een vaste vergoeding per vergadering. Voor de wetwijziging was elke Kamer vrij om de schadeloosstelling voor bestuursleden te bepalen. Gesprekspartners zijn over het algemeen positief over de uniformering. Een aantal geeft wel aan de koppeling aan het aantal inschrijvingen voor de voorzitters vreemd te vinden, omdat dit in principe niets zegt over de tijdsbesteding. Uit gegevens van KvK NL komt naar voren dat de bestuurskosten sinds de wetwijziging zijn gedaald: tussen 2007 en 2008 met 23%<sup>43</sup>. Uit de cijfers voor 2009 en 2010<sup>44</sup> blijkt dat de daling zich voortzet. In 2010 zijn de bestuurskosten ten opzichte met 2007 met 46%

---

<sup>43</sup> Van ongeveer € 4,4 miljoen in 2007 naar € 3,4 miljoen in 2008. Op basis van jaarrekeningen 2007 en 2008. Bron: KvK NL Overigens bedragen de bestuurskosten een kleine 2% van de totale kosten van de Kamers.

<sup>44</sup> Voor 2009 en 2010 zijn begrotingen gebruikt. Bron: KvK NL

gedaald<sup>45</sup>. Een belangrijke verklarende factor voor daling na de wetswijziging is het kleinere aantal bestuursleden.

## 6.5 Conclusies

De benoemingsprocedure wordt gevolgd zoals vastgesteld, maar heeft in de afgelopen periode niet geleid tot de gewenste representativiteit en diversiteit. Er is een positieve ontwikkeling die vooral ingegeven is door benoemingen aan werknemerszijde. Het aantal vrouwen en ZZP'ers is toegenomen, maar het aantal allochtonen in de besturen blijft achter bij wat verwacht mag worden op grond van de afspiegeling van de ondernemers in Nederland. Het gebrek aan diversiteit bij benoemende organisaties lijkt zich te reproduceren in de Kamerbesturen. Om het aantal allochtonen in besturen te vergroten kunnen tijdelijke maatregelen worden overwogen. Bijvoorbeeld het meer en beter laten aansluiten van landelijke organisaties van allochtonen bij benoemende organisaties, zodat ze via procedure benoemd kunnen worden. Hetzelfde kan gezegd worden over nieuwe doelgroepen die ook nog niet worden vertegenwoordigd in het bestuur. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verenigingen, stichtingen en landbouworganisaties. Overigens worden bestuursleden (behoudens tussentijdse vacatures) voor vier jaar benoemd en is de samenstelling dus niet van de ene op de andere dag te wijzigen.

De met de wetswijziging gerealiseerde verkleining van algemeen besturen heeft besturen efficiënter gemaakt. De noodzaak van verdere aanpassing van de bestuursomvang is afhankelijk van hoe er tegen de rol en taakopvatting van het algemeen bestuur aangekeken wordt. Hierover bestaat discussie. Indien het vooral belangrijk wordt gevonden dat bestuursleden zelf een actieve rol spelen in klankborden met belanghebbenden en het organiseren van input voor de beleidsvorming om zo het beleid te legitimeren en draagvlak te creëren vinden wij een verdere verkleining onverstandig. De bestuursomvang kan dalen indien men vindt dat deze rollen ook buiten het bestuur belegd kunnen worden, bijvoorbeeld in commissies. Een andere overweging in de discussie over de bestuursomvang is dat een volledig representatieve afspiegeling van de regio in het bestuur al lastig was voor de wetswijziging en na de wetswijziging alleen maar lastiger is geworden, zeker als we in beschouwing nemen dat een aantal regio's door fusies is vergroot. Daarnaast worden na de wetswijziging bepaalde zaken, zoals handelsregister en Nationale Agenda steeds meer centraal bepaald. De bestuurskosten zijn de in de evaluatieperiode flink gedaald, mede als gevolg van de verkleining van de besturen.

Verder vinden we het goed dat met de wetswijziging overeenkomstig de Kaderwet ZBO's het principe van besturen zonder last of ruggespraak is geïntroduceerd. Bestuursleden horen hun eigen afweging te kunnen maken. Dit principe geeft bestuursleden in beginsel die ruimte. Wij vragen ons echter wel af of het principe 'zonder ruggespraak' kan functioneren in een context waarin niet de Minister, zoals gebruikelijk, maar private belangenorganisaties de besturen benoemen. Het onderscheid tussen klankborden en ruggespraak houden is niet eenvoudig te maken.

---

<sup>45</sup> De commissiekosten zijn hierin niet meegenomen. Volgens een aantal gesprekspartners zijn de commissiekosten sinds de wetswijziging gestegen. Het valt niet te achterhalen of dit daadwerkelijk zo is en in welke mate, omdat hiervan geen overzichten beschikbaar zijn.

## 7. Sturing, toezicht en kwaliteit van de wet

### 7.1 Inleiding

De wetwijziging heeft ertoe geleid dat het toezichtarrangement is veranderd. Voor de wetwijziging bood de wet de Minister al gelegenheid tot toezicht op de activiteiten van de Kamers van Koophandel, bijvoorbeeld via de activiteitenplannen en de goedkeuring van de heffingen. Bedrijfsvoering en de financiële huishouding van de Kamers van Koophandel zijn daar na de wetwijziging bijgekomen.

Met het gewijzigde toezichtarrangement is aansluiting gezocht bij het (destijds nog) wetsvoorstel Kaderwet ZBO's. De Kaderwet vormt tot op zekere hoogte het sluitstuk van de discussie over ZBO's in de jaren '90 en het antwoord van de wetgever op de aanbevelingen van de Commissie Kohnstamm<sup>46</sup>. De wet reguleert niet alleen de instellingsgronden voor ZBO's, maar ook de sturings- en toezichtrelatie met het vakdepartement, inclusief de bevoegdheden van de Minister. Bovendien bevat de Kaderwet bepalingen die van belang zijn voor de interne governance en de financiële bedrijfsvoering. De Minister heeft bij brief van 25 januari 2008 (TK 25 268, nr. 53) aangegeven dat de Kamers van Koophandel onder de werking van de Kaderwet ZBO's worden gebracht. De wijzigingen die zijn doorgevoerd in het toezichtarrangement zijn opgenomen in onderstaand kader.

Kader 7.1 wijzigingen ten aanzien van toezicht door de Minister

- De Minister kan in bijzondere omstandigheden een (plaatsvervangend) voorzitter of bestuursleden schorsen of ontslaan (artikel 6 lid 5 resp. 11 lid 6). De Minister dient over een dergelijk besluit wel eerst in overleg te treden met het algemeen bestuur respectievelijk de organisatie die het betreffende bestuurslid heeft benoemd. Voorzitters dienen het voornemen tot het aanvaarden van een nevenfunctie te melden aan de Minister (artikel 11a lid 2).
- De Minister EZ stelt bij ministeriële regeling de (criteria ter bepaling van de) hoogte van de aan het voorzitterschap en het lidmaatschap verbonden schadeloosstelling vast (artikel 13 lid 2). Verder gaat voor het personeel van de Kamers de rechtspositieregels van het Rijk gelden. Deze regels gaan ook over salariëring. De Minister kan invloed uitoefenen op de wijze waarop het personeel wordt ingeschaald door de bevoegdheid van de Minister om ten aanzien van de bezoldiging van het personeel bij ministeriële regeling nadere regels te kunnen stellen (artikel 14 lid 4).
- Het bestuursreglement van de afzonderlijke Kamers behoeft goedkeuring van de Minister EZ (artikel 17 lid 2).
- De Minister kan regels stellen over het totale bedrag dat een Kamer jaarlijks aan subsidies kan verstrekken (artikel 25 lid 3).
- De Minister moet instemmen met de Nationale Agenda (artikel 27 lid 4).

---

<sup>46</sup> Kamerstukken, TK 2004-2005, 25268, nr. 20.

- Vaststellen van de hoogte van de nationale retributies en heffingen (artikelen 34, 35, 36, 36a, 37). De vaststelling van regionale heffing behoeft goedkeuring van de Minister, terwijl de hoogte van de regionale retributie geen goedkeuring behoeft. De Minister kan wel regels stellen over de wijze waarop de hoogte van die regionale retributies wordt bepaald.
- De Minister heeft een goedkeuringsrecht ten aanzien van begrotingen van Kamers en besluiten van het algemeen bestuur tot vaststelling van de jaarrekening (artikelen 45 en 47).
- Met betrekking tot bepaalde privaatrechtelijke handelingen hebben Kamers voorafgaande instemming van de Minister nodig (artikel 49a). Het gaat om privaatrechtelijke handelingen die voor een langere tijd tot verplichtingen en aanspraken voor Kamers kunnen leiden. Daarbij valt te denken aan beslissing tot het oprichten of financieel deelnemen in een rechtspersoon of het in eigendom verwerven van registergoederen met een waarde van meer dan € 100.000,- of indien de prijs meer dan 10% van de jaaromzet van de desbetreffende Kamer bedraagt.
- De bepaling over het verstrekken van inlichtingen door de Kamers aan de Minister is aangepast aan de vereisten die de Kaderwet ZBO's stelt (artikel 50).
- De Minister kan besluiten van de Kamers vernietigen (artikel 54). Verder kan de Minister beleidsregels vaststellen met betrekking tot de taakuitvoering door een of meer Kamers en noodzakelijke voorzieningen treffen als een Kamer haar taak ernstig verwaarloost (artikel 54d). Verder behoeft een Kamer voor instemming met mandaatverlening door derden de goedkeuring van de Minister (artikel 54e).

Het is mogelijk dat de wetgever in de specifieke instellingswet voor het ZBO ten opzichte van de Kaderwet ZBO's op een aantal punten maatwerk treft. De wet KvK kent een aantal afwijkingen ten opzichte van de Kaderwet ZBO's:

- De benoeming van bestuurders gebeurt niet door de Minister, maar door benoemende organisaties die door de SER zijn aangewezen.
- De Kamers hebben vrijheid om de regionale retributies zelf vast te stellen. Deze vaststelling behoeft geen goedkeuring van de minister.

## 7.2 Invulling toezichtsrol

Uit de vorige evaluatie kwam duidelijk naar voren dat alle partijen hechten aan een eenduidig kader voor de invulling van het toezicht door EZ. De aandacht en aansturing van de Kamers was over veel dossiers verdeeld. EZ en Kamers hebben in een gezamenlijke toekomstvisie (2006) benadrukt dat partijen er aan hechten de verschillende rollen van EZ (toezichthouder, opdrachtgever en samenwerkingspartner) goed te scheiden en te onderscheiden. EZ is hier op verschillende onderdelen mee aan de slag gegaan. Zo is het accountantsprotocol aangescherpt en wordt nu bij begrotingen en jaarrekeningen gewerkt met checklists die het voor de Kamers transparanter maken waar EZ op let bij de beoordeling.

EZ heeft in 2009 de (interne) organisatie van sturing en toezicht vastgelegd in het document *Administratieve Organisatie Kamers van Koophandel*<sup>47</sup>. Er zijn procesbeschrijvingen uitgewerkt (wie doet wat wanneer) voor onder meer overleg, begrotingen en heffingen, jaarrekeningen en Nationale Agenda. Ook de rol van FEZ is hiermee expliciet vastgelegd. De interne afwikkeling binnen EZ is opgenomen in gedetailleerde plannings.

Om vanuit EZ één aanspreekpunt en goede persoonlijke contacten met de Kamers te realiseren wordt gewerkt met accountmanagers. Elke accountmanager is verantwoordelijk voor een aantal Kamers. Sinds 2006 is het aantal accountmanagers toegenomen van één tot drie. Het contact richt zich vooral op de begrotingen en jaarrekeningen. Sinds 2009 worden er jaarlijks accountgesprekken gevoerd om de begroting integraal door te nemen. Daarnaast is er ook regelmatig contact over Kamerspecifieke zaken.

Vanuit zowel de Kamers als EZ wordt aangegeven dat de relatie sinds de wetwijziging is verbeterd. Op zowel bestuurlijk, strategisch, beleidsmatig en operationeel niveau is het overleg geïntensiveerd. Partijen waarderen dit op zich positief. Door een intensiever contact hebben de Kamers het gevoel dat EZ, beter dan in het verleden, weet wat er speelt bij de individuele Kamers. EZ geeft aan dat zaken transparanter zijn geworden. In de gesprekken komt verder naar voren dat EZ flexibel is en open staat voor individuele verzoeken van Kamers, ook als deze strikt genomen volgens de regels niet zouden kunnen. Als voorbeeld van dit laatste kan toestemming van EZ aan Kamer Limburg voor de inzet van een positief resultaat voor een project op het gebied van regiostimulering worden genoemd.

Daarnaast geven Kamers aan de toezichtsrol soms als beklemmend te ervaren. De vragen die door EZ worden gesteld over de achtergronden van de cijfers in de aangeleverde documenten gaan in de ogen van de Kamers soms teveel over details. Dit wordt dan als een uitdrukking van wantrouwen ervaren. Hoewel EZ zijn toezichtsrol nauwgezet aanpakt, vragen Kamers zich wel af of dit het niveau is waarop EZ toezicht moet houden. Vanuit EZ wordt aangegeven dat het toegenomen inzicht ook leidt tot meer vragen, zeker als er inconsistenties en onjuistheden in rapportages worden aangetroffen. Een aantal Kamers geeft nog aan het idee te hebben dat de wijze van uitvoering van het toezicht van EZ soms wordt beïnvloed door de politieke waan van de dag gezien de vragen die gesteld worden. Aan de andere kant accepteren ze dat de politieke realiteit er nu eenmaal is. Zij noemen daarbij het niet mogen stijgen van de heffingen als voorbeeld.

#### *Toezichthouder, opdrachtgever en samenwerkingspartner*

EZ is naast toezichthouder ook opdrachtgever en samenwerkingspartner van de Kamers. De nadruk ligt echter op de rol van toezichthouder. Vanuit een aantal Kamers wordt aangegeven dat ze het soms lastig vinden te bepalen vanuit welke rol EZ optreedt. Een voorbeeld dat in gesprekken naar voren komt, heeft betrekking op het handelsregister, waar EZ opdrachtgever van is. Vanuit deze rol kan EZ aanvullende eisen aan de uitvoering van het handelsregister stellen. In de discussie die volgt over de beschikbaarheid van aanvullende middelen om deze aanvullende eisen te realiseren,

---

<sup>47</sup> AO-KvK, EZ directie Ondernemen en Innovatie, april 2009

bestaat bij Kamers de indruk dat EZ reageert vanuit haar rol als toezichthouder met kennis van de individuele begrotingen. Over het algemeen wordt dit niet als groot probleem gezien, maar het blijft van belang voor EZ om het onderscheiden van rollen in de gaten te houden.

Veel Kamers geven aan meer als samenwerkingspartner van EZ te willen optreden, zowel in het formuleren van beleid als in het samen uitvoeren van projecten. Vanuit de Kamers wordt 'Antwoord voor Bedrijven' veelvuldig genoemd als een gemiste kans voor meer synergie tussen EZ en KvK. EZ geeft aan een aantal keer geprobeerd te hebben de Kamers via de Nationale Agenda te betrekken bij de uitvoering van beleidsprioriteiten. Hierbij kon EZ op weinig enthousiasme rekenen. Als voorbeelden worden regeldruk en wijk economie genoemd. Volgens een aantal gesprekspartners wordt optimale synergie bemoeilijkt door het feit dat elke Kamer een ZBO is en zelf kan besluiten om wel of niet mee te werken aan de uitvoering van een bepaald project.

### **7.3 Gebruik van bevoegdheden door EZ**

Met de wetwijziging heeft EZ een aantal (versterkte of nieuwe) bevoegdheden gekregen. In de praktijk heeft EZ (formeel de Minister) in de evaluatieperiode niet van alle bevoegdheden gebruik gemaakt. De Minister heeft onder meer niet van de volgende bevoegdheden gebruik gemaakt:

- Het afzetten of schorsen van bestuursleden
- Regels stellen over de maximale hoogte van de te verstrekken subsidies
- Het vernietigen van besluiten van Kamers
- Het treffen van noodzakelijke voorzieningen als een Kamer haar taken ernstig verwaarloost.

Over de wijze waarop EZ haar bevoegdheden uitoefent, kunnen we in aanvulling op hetgeen is opgemerkt in de vorige paragraaf het volgende opmerken. De goedkeuringsprocessen van begroting en jaarrekening zijn intensieve processen. Uiteindelijk zijn alle begrotingen uit de evaluatieperiode formeel goedgekeurd. De sturing die er op de hoogte van heffing 3 (regionale taak) wordt uitgeoefend is onderwerp van discussie. Formeel mogen de algemeen besturen zelf de omvang van de regionale activiteiten en daarmee de hoogte van heffing 3 vaststellen, mits de hoogte van het geheel van heffingen niet stijgt. EZ moet de hoogte van heffing wel 3 goedkeuren. Doordat EZ de hoogte van heffing 1 (handelsregister) en heffing 2 (voorlichting) vaststelt is de ruimte voor de besturen om zelf de hoogte van heffing 3 te bepalen beperkt en de druk om heffing drie niet te laten stijgen groot. Veel Kamers geven aan dit niet bij het (regionaal) zelfstandige karakter van een ZBO te vinden passen.

Weliswaar brengt een plafond beperkingen voor de Kamers met zich mee (het zorgt er bijvoorbeeld voor dat Kamers in deze situatie meer naar de kostenkant moeten kijken), het stellen daarvan past in onze ogen binnen de relatie tussen de Minister en de Kamers. In de Kaderwet ZBO's is de verantwoordelijkheid vastgelegd van de Minister naar de Staten-Generaal voor kwaliteit, kwantiteit en middelen die aan ZBO's (in dit geval de Kamers) ter beschikking staan. De Minister kan over de hoogte van de heffingen door de Staten-Generaal ter verantwoording worden geroepen.



## 7.4 KvK NL als aanspreekpunt voor EZ

In de gewijzigde wet KvK heeft de vereniging KvK NL een aantal taken opgedragen gekregen. Daarnaast biedt de wet de Minister de mogelijkheid om aan het samenwerkingsverband coördinerende, faciliterende en initiërende taken op te dragen; taken die niet al zijn opgedragen aan de individuele Kamers. Van deze mogelijkheid heeft de Minister in de evaluatieperiode formeel geen gebruik gemaakt.

De Kamers hebben zelf in de statuten van KvK NL (artikel 3) het samenwerkingsverband aanvullende taken gegeven, zoals:

- Het monitoren van de uitvoering van afspraken die ter invulling van het gemeenschappelijk beleid door de Kamers zijn gemaakt;
- Het uitdragen van standpunten naar de landelijke overheid, de centrale ondernemingsorganisaties, andere belangenorganisaties en de landelijke media;
- Het bevorderen van het tot stand brengen en houden van het handelsregister namens de Kamers en om in dat verband een prestatieovereenkomst met de Kamers af te sluiten ter uitvoering en realisatie daarvan.

De veranderde positie van KvK NL heeft ertoe geleid dat KvK NL in de afgelopen twee jaar in de positie van centraal aanspreekpunt voor EZ en 'spreekbuis' namens de individuele Kamers naar EZ is gegroeid. Het contact tussen EZ en KvK NL is geïntensiveerd, zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau. Naast de vastgelegde overlegmomenten op basis van de wettelijke taken vindt veelvuldig overleg plaats tussen EZ en KvK NL. In de praktijk voert KvK NL namens de Kamers op regelmatige basis (om de drie maanden) overleg met EZ over lopende projecten en de algemene gang van zaken. Ook wordt soms gesproken met de staatssecretaris van EZ. Afhankelijk van de agenda worden de overleggen in wisselende samenstelling gevoerd. Meestal wordt het overleg gevoerd door een vertegenwoordiging van KvK NL samen met een aantal voorzitters en directeuren van individuele Kamers. Een enkele keer vindt het overleg plaats met het voltallige KvK NL bestuur. Daarnaast is er ook veel contact op operationeel niveau tussen EZ en KvK NL over allerlei onderwerpen. Over grootschalige operaties zoals de realisatie van het nieuwe handelsregister systeem is bijvoorbeeld intensief contact. Via een maandelijks werkbuletin van KvK NL worden de staatssecretaris van EZ en de KvK-woordvoerders in de Tweede en Eerste Kamer geïnformeerd over de resultaten die in de voorgaande maand zijn gerealiseerd.

Gesprekspartners namens EZ, KvK NL en ook Kamers zijn in algemene zin positief over de ontwikkeling in de rol van KvK NL als centraal aanspreekpunt. Dit betreft niet alleen de wettelijke taken (zoals secretariaat Nationale Agenda, rapportages aan EZ en voorstellen voor heffingen en retributies). Partijen weten elkaar over het algemeen goed te vinden en de lijnen zijn kort, zodat er bij zaken die opkomen snel contact gezocht kan worden. Als voorbeeld kan de beantwoording van Tweede Kamervragen worden genoemd. KvK NL is pro-actief om te kijken of ze kunnen assisteren bij de beantwoording. EZ heeft de indruk dat de reactie van KvK NL op zo'n moment is afgestemd met de Kamers. EZ weet ook dat er veel geaggregeerde informatie bij KvK NL beschikbaar is.

Toch is er ook kritiek op de wijze waarop KvK NL optreedt als centraal aanspreekpunt voor EZ. Het wordt niet altijd vanzelfsprekend gevonden dat het standpunt van KvK NL ook het standpunt is van alle individuele Kamers. Er kan licht zitten tussen een reactie van KvK NL en die van individuele Kamers die EZ rechtstreeks benaderden. Een aantal Kamers geeft aan het gevoel te hebben dat KvK NL soms te veel vanuit EZ redeneert en te weinig vanuit de belangen van de individuele Kamers. Het samenspel tussen KvK NL en de Kamers komt in hoofdstuk 8 verder aan bod.

## 7.5 Kwaliteit van de wet

De beoordeling van de kwaliteit van de wet is gedaan vanuit juridisch perspectief en de achterliggende doelstellingen van de wet zijn voor deze paragraaf als gegeven beschouwd. De beoordeling is mede gebaseerd op een groepsgesprek met een aantal juristen van EZ, Kamers van Koophandel, werkgevers en werknemers. Het verslag van die bijeenkomst is te vinden in bijlage 6.

In de beoordeling is gekeken naar een viertal aspecten die met elkaar samenhangen:

- *Uitvoerbaarheid*; vanuit een juridisch perspectief houdt dit in dat de wet geen onduidelijkheden bevat of tegenstrijdig is aan een andere wet.
- *Consistentie*; is de wet consistent en voldoen de formuleringen aan de doelstellingen van de wet.
- *Flexibiliteit*; is de wet voldoende flexibel en laat de wet ruimte aan Kamers waar dit passend is.
- Vloeien uit de wet zelf *administratieve lasten* voort.

Op hoofdlijnen is de wet KvK goed uitvoerbaar. De wet wordt door betrokken partijen niet als een belemmering ervaren voor de uitvoering van wettelijke taken en bevoegdheden. Op een aantal specifieke punten is ruimte voor verbetering van de kwaliteit:

- De maximale benoemingstermijn van bestuursleden (artikel 8) heeft tot enkele praktische problemen geleid, waarbij bestuursleden of voorzitters van Kamers niet meer in aanmerking kwamen voor een herbenoeming en partijen dat wel graag wilden. Deze problemen lijken echter vooral van toepassing te zijn geweest bij de inwerkingtreding van de wetswijziging. Zie ook hoofdstuk 6 over besturen.
- Er bestaat bij de Kamers onduidelijkheid over het kader voor subsidieverlening op basis van de tekst van de wet (artikelen 25 en 29). Kamers ontvangen veel subsidieaanvragen. Het is onduidelijk op grond van welke criteria een subsidie moet worden verleend. De wet KvK biedt nu niet de mogelijkheid om een subsidieverordening vast te stellen, eventueel met goedkeuring van de minister EZ.
- In de praktijk blijkt er onduidelijkheid te bestaan bij de uitleg van de reikwijdte van het begrip belangenbevordering (artikel 2): valt lobbyen daaronder of niet? Deze onduidelijkheid hangt onder meer samen met 1) artikel 25, waar als een van de taken van de Kamers wordt genoemd 'het ongevraagd adviseren van openbare lichamen' en 2) het noemen van 'belangenbehartiging' in de Memorie van Toelichting.

- De verplichting om jaarlijks de Nationale Agenda op te stellen en deze door de Minister te laten vaststellen (artikel 27) vinden veel betrokkenen niet in verhouding staan tot de uitkomst: de thema's verschillen namelijk niet zoveel van jaar tot jaar en verliezen ook niet al na een jaar hun actualiteit. De vraag is of het noodzakelijk is dat de Nationale Agenda jaarlijks wordt vastgesteld; de wet verplicht daartoe echter wel. Zie ook hoofdstuk 4.
- Op grond van artikel 36 stelt de Minister een landelijk uniforme heffing vast voor de uitvoering van de nationale heffing. Dit artikel maakt het niet mogelijk dat met (bestaande) regionale verschillen tussen Kamers rekening wordt gehouden en bevat onvoldoende prikkels voor de Kamers om efficiënter te gaan werken. De wet biedt daarmee onvoldoende flexibiliteit. Zie ook hoofdstuk 5.
- In de relatie met de Handelsregisterwet 2007 is een drietal kanttekening gemaakt over consistentie van de wet:
  1. De formuleringen van artikelen 36 en 37 Wet KvK en artikel 49 Handelsregisterwet sluiten niet op elkaar aan.
    - Op basis van artikelen 36 en 37 Wet KvK zijn ondernemingen verplicht heffingen 2 en 3 te betalen.
    - Op basis van artikel 49 Handelsregisterwet moet een onderneming of rechtspersoon voor al haar eventuele nevenvestigingen de bijdrage betalen aan de Kamer waar de hoofdvestiging van de onderneming of rechtspersoon is ingeschreven. Deze Kamer draagt indien nodig zorg voor de verrekening met de andere Kamers.

Dit sluit niet op elkaar aan, omdat bij de heffingen 2 en 3 geen sprake is van vestiging, daardoor is er een risico dat de heffingsgrondslag uit elkaar loopt. In de praktijk blijkt dat dit risico zich in een enkel geval al voordoet of gaat doen.
  2. Op grond van de wet KvK heeft het samenwerkingsverband (KvK NL) coördinerende en faciliterende taken. Blijkens de (privaatrechtelijke) statuten heeft KvK NL in de praktijk een steviger rol dan alleen coördineren en faciliteren. Dat geldt in ieder geval voor taken op het gebied van het handelsregister. In de Handelsregisterwet 2007 (art. 4, 40 en 41a) staat echter alleen dat de Kamers samenwerken, maar wordt het samenwerkingsverband niet genoemd.
  3. Verder zou het uit een oogpunt van consistentie goed zijn als de Wet KvK en de Handelsregisterwet gelijktijdig zouden worden geëvalueerd. Artikelen 62 Wet KvK en 63 Hrw zouden daartoe kunnen worden aangepast.
- De inhoudelijke criteria voor vrijstelling van heffing 2 en 3 verschillen tussen de Wet KvK en de SER. Artikel 43 wet KvK bepaalt dat ondernemingen waarin uitsluitend landbouw of visserij wordt uitgeoefend zijn vrijgesteld. Artikel 2 van de Verordening opslagen en bijdragen 2009 van de SER geeft aan dat 'ondernemingen waarin uitsluitend landbouw wordt uitgeoefend, ondernemingen waarin uitsluitend bosbouw wordt uitgeoefend en ondernemingen in de sectoren groenten en fruit en bloemen en planten waarin uitsluitend de groot- en tussenhandel wordt uitgeoefend' zijn vrijgesteld.

- De Wet KvK heeft geen (extra) informatieverplichtingen voor het bedrijfsleven meegebracht. De wetswijziging heeft derhalve niet tot een toename van administratieve lasten voor het bedrijfsleven<sup>48</sup> geleid. Omdat de wetswijziging ook geen inhoudelijke verplichtingen aan het bedrijfsleven heeft opgelegd, is er ook geen sprake van een toename van inhoudelijke nalevingskosten.

## 7.6 Conclusies

De toezichtsrol vanuit EZ is ten opzichte van de vorige evaluatieperiode geprofessionaliseerd. De relatie is verbeterd en de organisatie van de relatie verhelderd. Daarnaast is het toezicht intensiever geworden. Dit is mede een gevolg van de wetswijziging waarmee de reikwijdte van het toezicht is uitgebreid (ook bedrijfsvoering en financiële huishouding). We zien dat deze nieuwe verhoudingen zich tijdens de evaluatieperiode aan het zetten zijn. EZ weet beter wat er speelt, partijen weten elkaar beter te vinden en op persoonlijk niveau is de relatie goed. KvK NL heeft zich na de wetswijziging sterker gepositioneerd als aanspreekpunt voor EZ en spreekbuis namens de Kamers. Dit sluit aan op de doelstelling van de wetswijziging.

Het toegenomen inzicht bij EZ leidt in de praktijk ook tot meer vragen en onduidelijkheden, zeker als de aangeleverde cijfers niet altijd volledig of juist zijn. Het toegenomen detailniveau komt bij de Kamers soms als beklemmend over. Hoewel EZ inspanningen heeft geleverd om transparanter en duidelijker te zijn richting de Kamers waar precies naar gekeken wordt en hoe zaken worden beoordeeld, kan het management van verwachtingen in onze ogen nog verbeteren.

Er is nog geen optimale synergie tussen EZ en Kamers als het gaat om samenwerking. Kamers willen meer worden betrokken en EZ zou het regionale netwerk van Kamers meer kunnen gebruiken om input voor beleid te krijgen en projecten uit te voeren. Het goed onderscheiden van de verschillende rollen van EZ in de onderlinge samenwerking blijft daarbij belangrijk.

Veel Kamers geven aan het heffingenplafond een beperking van de regionale autonomie te vinden. Derhalve vinden ze dit niet passen bij de status van ZBO. In de Kaderwet ZBO's is de verantwoordelijkheid vastgelegd van de Minister naar de Staten-Generaal voor de kwaliteit, kwantiteit en middelen die aan ZBO's (in dit geval de Kamers) ter beschikking staan. ZBO's zijn verantwoording schuldig aan de Minister en de Minister heeft bepaalde goedkeurings- en sanctioneringsbevoegdheden. Weliswaar brengt het plafond beperkingen met zich mee, het stellen van een plafond aan de hoogte van de totale heffingen past binnen de relatie tussen de Minister en de Kamers. De Minister kan immers over de hoogte van de heffingen door de Staten-Generaal ter verantwoording worden geroepen.

We concluderen dat de kwaliteit van de wet over het algemeen goed is: de wet belemmert betrokken partijen niet bij de toepassing van hun wettelijke taken en bevoegdheden. Op een aantal

---

<sup>48</sup> Overigens heeft de wetswijzigingen waarschijnlijk wel geleid tot een toename van zgn. Interbestuurlijke toezichtslasten voor de Kamers, zie hoofdstuk 5. Blijkens de Terms of Reference van de Wetswijziging Wet op de KvK's van 9 juni 2009 en het offerteverslag m.b.t. wetsevaluatie Kamers van Koophandel strekt deze evaluatie zich alleen uit tot de administratieve lasten voor bedrijven.

punten is ruimte voor verbetering. Zo leidt de wettelijk verplichte landelijk uniforme heffing voor de uitvoering van de registratietaak en de landelijke taak ertoe dat onvoldoende rekening kan worden gehouden met de regionale verschillen. De wet is op dit punt onvoldoende flexibel (zie ook hoofdstuk 5).

In de meeste gevallen waarin de Kamers de wet als belemmering ervaren, ligt de oorzaak van dat gevoel overigens niet in de tekst van de wet, maar in de interpretatie van de wet of de invulling van EZ. Een goed voorbeeld hiervan is de begrotings- en financieringssystematiek. Waar veel Kamers betogen dat deze systematiek voor veel problemen zorgt (zie hoofdstuk 5), heeft dat op onderdelen niet zo zeer te maken met de wet zelf, maar met het beleid dat EZ heeft opgesteld<sup>49</sup>. Het gaat dan om het beleid waaruit volgt dat er een plafond aan de hoogte van de heffingen is gesteld en dat verrekening van heffingen niet mogelijk is. Deze door de Kamers ervaren belemmeringen vloeien echter niet voort uit de wet(tekst) zelf.

---

<sup>49</sup> Zie onder meer brieven van de Minister aan KvK NL van 25 augustus 2005, 25 september 2006 en 25 november 2008 en een e-mail van 13 oktober 2009.

## 8. Samenspel tussen KvK NL, Kamers en nationale en regionale stakeholders

### 8.1 Inleiding

#### *Wettelijke positie KvK NL*

Sinds de wetswijziging ligt de positie van KvK NL wettelijk vast. Artikel 22 Wet KvK merkt de vereniging Kamer van Koophandel Nederland immers aan als het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband heeft op basis van de Wet KvK de volgende taken:

- Het voeren van het secretariaat voor de Nationale Agenda, inclusief het uitbrengen van verslag aan de minister (art. 27).
- Het doen van een voorstel voor de hoogte van de retributie voor de uitvoering van de activiteiten van de Nationale Agenda (art. 34).
- Het doen van een voorstel voor de hoogte van de nationale heffing (36); en
- Het maken van een overzicht waaruit blijkt hoe de door de Kamers vastgestelde begrotingen zich verhouden tot de budgetten, geraamd voor de uitvoering van de landelijke taak en de registratietaak (art. 46).

Behalve de in de Wet KvK opgedragen taken, kunnen aan KvK NL bij algemene maatregel van bestuur taken worden opgedragen. Volgens de wetsgeschiedenis gaat het om coördinerende en faciliterende, maar ook om initiërende taken<sup>50</sup>. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de taken die door de minister aan KvK NL kunnen worden opgedragen, geen betrekking hebben op de wettelijke taken van de afzonderlijke Kamers. Hoe de Kamers de wettelijke taken uitvoeren en of ze daarbij het samenwerkingsverband inschakelen, is aan afzonderlijke Kamers. Dit betekent dat Kamers KvK NL voor verdergaande taken dan in de wet opgenomen kunnen mandateren.

#### *Inrichting en governance KvK NL*

Aan de inrichting van KvK NL stelt de wetgever geen andere eisen dan de algemene eisen voor een vereniging, zoals neergelegd in het Burgerlijk Wetboek. Volgens die eisen moet een vereniging in ieder geval twee organen hebben: een Algemene Ledenvergadering en een Bestuur.

#### *Concurrentie*

De wet legt op het gebied van concurrentie met private partijen enkele voorwaarden voor de taakuitoefening door de Kamers vast. Artikel 30 bepaalt het volgende:

1. Ten aanzien van de *facultatieve* taken van de Kamers geldt het zogenaamde complementariteitsbeginsel (artikel 30 lid 1). Dit houdt in dat de Kamers deze taken (op grond van artikelen 28 en 29) moeten neerleggen als private partijen in voldoende mate hierin

---

<sup>50</sup> TK 2006 – 2007, 30 857, nr. 3, p. 18.

voorzien. Dit betekent dat Kamers een bepaalde taak kunnen (blijven) vervullen zolang er in de markt geen gelijkwaardige dienstverlening bestaat.

2. In het algemeen geldt dat de Kamers er zorg voor moeten dragen dat hun werkzaamheden (verplicht en facultatief) niet leiden tot het verhinderen, beperken of vervalsen van de mededinging *tussen* ondernemingen of vrije beroepsbeoefenaren (artikel 30 lid 2). Dit zal er veelal op neerkomen dat de Kamers bij hun activiteiten geen onderscheid maken tussen bedrijven.

De wetswijziging heeft ertoe geleid dat het complementariteitsbeginsel alleen betrekking heeft op de facultatieve taken van de Kamers. Zodra een taak een verplichte taak is – de taken op grond van artikelen 23, 24 en 25 – dan geldt het beginsel niet.

De bedoeling van het complementariteitsbeginsel is te voorkomen dat de goede marktwerking in het geding komt als Kamers een dienst aanbieden die in voldoende mate door het bedrijfsleven wordt verricht. In dat geval hebben Kamers immers al snel de schijn tegen van een voorsprong op andere bedrijven uit hoogte van hun publiekrechtelijke functie en zou er sprake zijn van concurrentievervalsing, Kamers moeten zich er voortdurend van blijven vergewissen dat de dienstverlening complementair en niet concurrentievervalsend is<sup>51</sup>.

## 8.2 Samenspel tussen Kamers en KvK NL

De structuur van KvK NL is uitgewerkt in de statuten. In artikel 2 daarvan staat als doel van KvK NL opgenomen (1) het fungeren als samenwerkingsverband in de zin van de wet- en regelgeving, (2) de oprichting en instandhouding van gemeenschappelijke voorzieningen ten behoeve van de door de Leden uit te oefenen taken (een zogenaamd 'Shared Services Center') en (3) de behartiging van de gemeenschappelijke belangen van de leden. In artikel 3 staan de taken nader uitgewerkt om deze doelen te bereiken.

KvK NL kent de volgende organen die tot elkaar in de volgende verhouding staan<sup>52</sup>:

- De Algemene Vergadering (ALV) is het hoogste orgaan van KvK NL en bestaat uit vertegenwoordigers van de leden. Elke Kamer vaardigt een delegatie naar de ALV af, bestaande uit de voorzitter en een vertegenwoordiger uit elk van de drie respectievelijke geledingen.
- Het Algemeen Directeuren Overleg (ADO) bestaat uit de algemeen directeuren van de leden en adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd.

---

<sup>51</sup> TK 1996 – 1997, NV II, 25029, nr. 6, p. 26/27.

<sup>52</sup> Governance binnen het netwerk van Kamers van Koophandel en de Kamer van Koophandel Nederland. De nieuwe governancestructuur Kamers van Koophandel en Kamer van Koophandel Nederland o.b.v. de besluitvorming in de ALV op 31 mei 2007 (kenmerk: JH5409/110.02.01.01). Zie ook notitie opzet commissiestructuur, kenmerk: JH5541/110.03.01

- Het Bestuur bestaat uit de 12 voorzitters van de Kamers en een onafhankelijke voorzitter (tevens voorzitter van de ALV). Het richt zich vooral op de belangrijke strategische en beleidsmatige issues.
- De Raad van Commissarissen, die bestaat uit drie tot vijf externe leden, houdt toezicht op financiële aspecten en integer handelen. Verder adviseert de Raad van Commissarissen het Bestuur en de Algemeen Directeur.
- De Handelsregisterraad is het hoogste orgaan voor de aansturing van het registratiedomein. De raad bestaat uit vijf leden die zijn benoemd door de Algemene Vergadering.
- De Algemeen Directeur wordt benoemd door het Bestuur en legt daaraan verantwoording af, maar maakt geen deel uit van het Bestuur. De Algemeen Directeur stuurt de organisatie aan en is de belangrijkste adviseur van het Bestuur.
- De ingestelde commissies adviseren het Bestuur over bepaalde onderwerpen en zorgen voor draagvlak. Er zijn acht commissies ingesteld: Handelsregister, Nationale Agenda en Voorlichting, Stimulering Economische Ontwikkeling, ICT en pakketstandaardisatie, Financiën en Kwaliteitszorg, Personeelsmanagement, Internationale Zaken en Public Affairs. Het merendeel van deze commissies is Kamerbreed. In de Kamerbrede commissies hebben alle 12 Kamers en KvK NL (middels een MT lid en een secretaris) zitting. In de andere commissies zijn niet alle Kamers vertegenwoordigd.

Het valt ons op dat de governance van KvK NL complex is vormgegeven, terwijl KvK NL een relatief kleine vereniging is met twaalf leden. In de gesprekken wordt de complexiteit van de governancestructuur beaamd. We zien ook dat er een stuk meer organen zijn ingesteld dan wettelijk vereist. In de Wet KvK zijn geen bepalingen opgenomen over de inrichting van de governancestructuur van KvK NL. Ook in de Handelsregisterwet niet<sup>53</sup>. Alleen van toepassing zijn de eerdergenoemde bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

De huidige governancestructuur is derhalve geen direct gevolg van de wet, maar de wettelijke context heeft wel invloed gehad op de door KvK NL en haar leden gemaakte keuzes voor de inrichting. De governancestructuur is er met name op gericht de twaalf individuele Kamers maximaal te betrekken. KvK NL is immers een vereniging waarvan de twaalf Kamers vrijwillig lid zijn en voor haar activiteiten gemandateerd moet worden door de Kamers. De Wet KvK biedt echter geen belemmering voor een andere, minder complexe inrichting van de governancestructuur.

De nieuwe rol en positie van KvK NL die formeel van kracht werd na invoering van de wetswijziging was van begin af aan wettelijk voor de verschillende betrokken partijen. Gesprekspartners geven aan dat het zoeken was hoe de verhoudingen tussen de verschillende organen in de praktijk liggen. Hoe verhoudt de ALV zich als hoogste orgaan nu precies tot het Bestuur en het ADO. En is de rol van RvC op afstand adviseren of van binnenuit meewerken?

---

<sup>53</sup> In de Handelsregisterwet staat opgenomen dat Kamers moeten samenwerken bij de uitvoering van de registratietaak; de Handelsregisterraad wordt echter niet voorgeschreven.



Door de wetwijziging is de verhouding tussen KvK NL en de KvK's veranderd. Ook hier geldt dat het wennen was aan de nieuwe verhouding. Gesprekspartners van Kamers geven aan veel waarde te hechten aan het bestaan van een collectieve organisatie als KvK NL. Er wordt over het algemeen beter samengewerkt dan in de vorige periode en er is een kwaliteitssprong gemaakt. Daarnaast bestaat spanning die zich manifesteert op drie terreinen:

1. *Rolopvatting.* Een aantal vertegenwoordigers van Kamers geeft aan het een verbetering te vinden dat KvK NL op een aantal punten een sterkere positie heeft. Daarnaast komt in de gesprekken naar voren dat veel Kamers vinden dat KvK NL meer taken naar zich toetrekt dan wenselijk is. KvK NL zou de Kamers moeten ondersteunen en niet als een 'hoofdkantoor' op moeten treden. Dit wordt gezien als inperking van het regionale gezag. Ook wordt aangegeven dat er vanuit KvK NL soms zaken worden ondernomen die niet in lijn zijn met het ondersteunende karakter van KvK NL. Het innemen van politieke standpunten wordt in een aantal gevallen genoemd als onwenselijk en niet in lijn met de taak van KvK NL. De opvatting van 'behartiging van gemeenschappelijke belangen van de leden' schiet dan te ver door. Daarnaast wordt aangegeven dat de wijze waarop KvK NL zich naar de individuele Kamers profileert niet altijd even handig is. Als voorbeeld kan de discussie over de huisvesting van KvK NL in Den Haag worden genoemd.
2. *Besluitvorming binnen KvK NL.* De complexe governancestructuur leidt er in de ogen van veel gesprekspartners toe dat de besluitvorming binnen KvK NL (maar ook binnen het stelsel van Kamers) traag en inefficiënt verloopt. Op een goede manier tot besluiten komen, vergt zorgvuldige afstemming tussen en binnen de verschillende ingestelde organen en dat kost veel tijd. Verschillende gesprekspartners van Kamers geven daarnaast aan dat de wijze waarop een besluit tot stand komt niet altijd transparant is. Daarnaast is de status van besluiten soms niet duidelijk en bestaat de indruk dat eerder genomen besluiten de volgende vergadering weer opnieuw ter discussie staan. Ook bestaat de indruk dat KvK NL soms zelfstandig besluit over zaken om daadkrachtig te kunnen handelen. Dit wordt niet altijd gewaardeerd door individuele Kamers. In bestuur is afhankelijk van onderwerp of issue regelmatig de discussie aan de orde of voorgestelde besluiten eerst nog met het eigen (algemeen) bestuur besproken moeten worden. Dit is weliswaar zorgvuldig, maar kan tot vertraging leiden. Het besluitvormingsproces wordt door een aantal gesprekspartners getypeerd als frustrerend. Voorzitters zouden dat in hun eigen bedrijf niet toelaten.
3. *Taakuitvoering door KvK NL.* Kamers zijn over het algemeen positief over het faciliteren, ondersteunen en centraliseren van bepaalde zaken als ICT en Handelsregister ('dat moet je niet allemaal zelf willen doen'). Op de wijze waarop KvK NL omgaat met kostenstijgingen van ICT projecten is echter kritiek en dan met name de doorbelasting daarvan. Als aanvullende wensen naar voren worden gebracht zou eerst gekeken moeten worden of deze passen binnen het gereserveerde budget alvorens tot uitvoering over te gaan.

## 8.3 Samenwerking tussen individuele Kamers

De samenwerking tussen de verschillende Kamers is de laatste jaren geïntensiveerd. Gesprekspartners van Kamers geven aan dat ze elkaar op dossiers die de regiogrenzen overschrijden weten te vinden en goed samenwerken. Als voorbeelden kunnen worden genoemd:

- Een gezamenlijke visie voor het Markermeer en het IJmeer (Gooi- Eem-en Flevoland, Amsterdam en Noordwest Holland).
- Een economisch actieplan voor het valleigebied (Midden Nederland, Gooi- Eem- en Flevoland, Centraal Gelderland en Oost Nederland).
- Gezamenlijke participatie in de SER Brabant (Brabant en Zuidwest-Nederland).
- Convenant 'Op weg naar duurzame bedrijventerreinen Zuid Holland' (naast Kamers Rotterdam, Den Haag en Midden-Nederland maken daar ook Gedeputeerde Staten van Zuid Holland, MKB Zuid Holland en VNO-NCW West deel van uit).

Volgens een aantal gesprekspartners is de wijze en intensiteit van samenwerking niet alleen inhoudgedreven, maar ook sterk persoonsgebonden. De ontmoetingen tussen Kamers binnen KvK NL hebben in die zin zeker bijgedragen aan de samenwerking. Hoewel Kamers aangeven dat het zeker nog beter kan, lijkt samenwerking in 'projecten' goed op gang te zijn gekomen.

Uit gesprekken komt verder naar voren dat er behoefte bestaat aan een meer structurele vorm van kennisuitwisseling en het delen van best practices tussen de Kamers. Momenteel vindt dit op incidentele basis plaats en ook hier is de mate waarin dit gebeurt afhankelijk van personen. In de gesprekken worden verschillende voorbeelden genoemd van uitwisseling (en navolging): de invoering van smart werken en accountmanagement zoals in Rotterdam gedaan, de masterclasses die sinds 2008 op het gebied van regiostimulering op landelijk niveau worden georganiseerd, een format voor een kwartaalrapportage voor de regionale taak en een onderdeel veiligheid op de startersdag. Deze uitwisseling kan meer worden geïntensiveerd.

## 8.4 Samenwerking op nationaal niveau

Op nationaal niveau wordt met verschillende stakeholders samengewerkt. Het gaat daarbij om benoemde organisaties, zoals VNO-NCW, MKB NL, brancheorganisaties en vakbonden, maar ook om organisaties waarmee op specifieke thema's wordt samengewerkt. Enkele voorbeelden ter illustratie: verschillende onderdelen van Agentschap NL (o.a. EVD, Octrooicentrum), Syntens, Belastingdienst, het Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO) op het gebied van voorlichting aan zelfstandigen, MVO-Nederland op het thema duurzaam ondernemen, Ministerie van Justitie en politie op het thema veilig ondernemen, Vereniging Nederlandse Gemeenten over regeldruk en administratieve lasten. Daarnaast is er om specifieke doelgroepen te bereiken contact met bijvoorbeeld Hogiaf (Turkse ondernemers) en EZVN (Etnische Zakenvrouwen Nederland).

Gesprekspartners geven aan dat de samenwerking zich gedurende de evaluatieperiode in positieve zin heeft ontwikkeld. Veelgehoorde reden voor de verbeterde samenwerking is dat persoonlijke relaties zijn aangehaald en dat soms nieuwe personen zijn gekomen (zowel bij KvK als bij stakeholders); samenwerking is mensenwerk. Gesprekspartners zijn over het algemeen positief

over gezamenlijk georganiseerde bijeenkomsten of seminars en overige samenwerkingscontacten. Daarnaast komt naar voren dat KvK NL zichtbaar en benaderbaar is als centraal aanspreekpunt. Een aantal gesprekspartners geeft aan dat de doorverwijzing van organisaties naar elkaar niet altijd goed gaat. Daarbij vragen ze zich af of dat te maken heeft met het niet goed kennen van de producten en kennis van de andere organisatie of dat het meer een kwestie is van eigen profilering van de Kamerorganisatie. Ook betreurt een aantal nationale stakeholders de beperkte doorzettingsmacht van KvK NL. Centraal gemaakte afspraken worden door Kamers niet zonder meer nageleefd ook al staan ze op papier. KvK NL kan de Kamers moeilijk binden.

Ook zijn via KvK NL de contacten met de landelijke politiek aangehaald. Woordvoerders van politieke partijen worden uitgenodigd voor KvK bijeenkomsten gericht op ondernemers (startersdag, wet- en regeldag et cetera), maar er worden ook bijeenkomsten georganiseerd die zich specifiek richten op de politiek (jaarlijks werkdiner politiek). Een paar keer per jaar vinden individuele gesprekken plaats. Het maandelijks werkbuletin dat naar EZ wordt gestuurd gaat ook naar de woordvoerders uit de Eerste- en Tweede Kamer.

Benoemende organisaties geven aan dat daar waar eerst sprake was van een gespannen verhouding in de evaluatieperiode het nodige is verbeterd. Ze waarderen het daarbij positief dat samenwerkingsafspraken en taakverdeling tussen VNO-NCW en MKB NL aan de ene kant en de Kamers aan de andere kant zijn vastgelegd in een convenant<sup>54</sup>. In dit convenant is onder meer overeengekomen dat KvK NL de counterpart en gesprekspartner is bij de samenwerking in het algemeen en bij nationale projecten in het bijzonder. Daarnaast verzorgen VNO-NCW en MKB NL belangenbehartiging en lobby en de Kamers zorgen voor belangenbevordering. Voor gezamenlijke projecten berust de coördinatie van de lobby bij de private organisaties. Op de naleving van het convenant door de Kamers wordt door de overige convenantpartners kritiek geuit. De Kamers pakken regelmatig zelfstandig taken op die op het terrein van belangenbehartiging en lobby liggen. Dat gaat in tegen de centraal gemaakte afspraken. MKB NL en VNO-NCW hadden een stevigere rol van KvK NL verwacht gericht op de naleving van het convenant. Ze twijfelen aan het nut van de gemaakte centrale afspraken en de rol van KvK NL als centraal aanspreekpunt als KvK NL de individuele Kamers niet aan de gemaakte afspraken in het convenant kan houden.

Een aantal gesprekspartners legt in de discussie over de onderlinge verhoudingen de relatie met de positie van Kamers en benoemende organisaties. Kamers genereren hun inkomsten met verplichte heffingen en de benoemende belangenorganisaties zijn afhankelijk van vrijwillig lidmaatschap. Hoe meer taken de Kamers uitvoeren, die in de ogen van de benoemende belangenorganisaties tot hun eigen takenpakket behoren, hoe meer de motivatie kan worden weggenomen om vrijwillig lid te worden van een dergelijke organisatie.

---

<sup>54</sup> Convenant tussen MKB NL, VNO-NCW en KvK NL, oktober 2008. Dit convenant bouwt voort op een samenwerkingsprotocol uit 2005 en de gezamenlijke toekomstvisie uit 2006.

## 8.5 Samenwerking op regionaal niveau

Op regionaal niveau werken de Kamers samen met uiteenlopende lokale en regionale partijen om te komen tot een effectieve taakuitvoering. Het gaat hierbij onder meer om regionale afdelingen van MKB en VNO-NCW, maar ook om bonden, ondernemersverenigingen, brancheorganisaties, onderwijsinstellingen, beleidsmakers (gemeenten en provincies), regionale vestigingen van Syntens en de regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Soms is de samenwerking op ad hoc of projectbasis, maar Kamers zijn ook betrokken in regionale samenwerkingsverbanden. In de samenwerking vervult de Kamer verschillende rollen: initiator, regisseur, inhoudelijk expert, subsidiënt, facilitator, belangenbehartiger, et cetera. Over het algemeen sluit de samenwerking op regionaal niveau aan bij de regionale taak.

De Kamers zijn actief op vele terreinen, hebben een brede projectenportefeuille en zijn en worden bij veel dossiers betrokken. Zo hebben we diverse voorbeelden gezien van kleine gemeenten die de Kamers een belangrijke rol geven in hun (economische) beleidsvorming en ook ondernemersverenigingen laten zich door de Kamer ondersteunen. Als reden hiervoor wordt de goede regionale positie van de Kamers genoemd. De Kamers zijn goed ingebed in de regionale economieën en worden gezien als onafhankelijke en onverdachte partij met financiële middelen, kennis en de goede ingangen.

Over het verloop van de samenwerking bestaat een wisselend beeld. Er zijn zowel positieve als kritische geluiden. Deze geluiden hangen in onze ogen samen met de mate waarin de gesprekspartner zelf voordeel heeft van de samenwerking met de Kamers. Hoe concreter het resultaat voor een bepaalde partij, hoe positiever deze over het algemeen is.

Daarnaast wisselt het beeld per regio. In drie van de vier regio's waar interviews met regionale samenwerkingspartners zijn gehouden is men positief kritisch, terwijl men in een regio veel meer kritiek heeft. Een aantal gesprekspartners geeft daarbij aan dat de samenwerking met regionale partijen lastig is omdat de regio-indelingen niet overeenkomen. Dat geldt bijvoorbeeld voor MKB, VNO-NCW en de provincie. De nieuwe regio indeling van een aantal Kamers heeft dit versterkt.

Een terrein waar de samenwerking veelvuldig vorm krijgt is *voorlichting*. Hierbij geldt dat de Kamer haar relaties benut voor het organiseren van eigen activiteiten, bijvoorbeeld via gastsprekers op bijeenkomsten. Aan de andere kant leveren de Kamers ook een actieve bijdrage aan bijeenkomsten, workshops en congressen van samenwerkingspartners. Gesprekspartners geven aan dat er vanuit de verschillende Kamers een grote bereidheid bestaat om een spreker te leveren, kennis in te brengen, mede te organiseren of op een andere manier te faciliteren. Gesprekspartners zijn hierover positief. Het samen met een Kamer organiseren van een activiteit genereert meer exposure dan wanneer partijen dit zelfstandig zouden doen.

Een ander terrein waarop de samenwerking vorm krijgt is (het ondersteunen van) *belangenbehartiging en lobby van de koepels*. Hoe de Kamers hun rol zien op dit gebied loopt sterk uiteen. Sommige Kamers zien hun rol als strikt ondersteunend via bijvoorbeeld uitvoering van onderzoek en inbreng van inhoudelijke expertise. Andere Kamers interpreteren hun rol een stuk breder en zijn zelf ook initiator en voortrekker. De taakverdeling die in het eerder genoemde nationale convenant is afgesproken wordt niet door alle Kamers gehanteerd. De rol in de praktijk is

afhankelijk van de specifieke Kamer, het onderwerp, de betrokken personen en of er andere organisaties zijn die het onderwerp oppakken.

We zien dat de discussie over de samenwerking en taakverdeling tussen Kamers en koepelorganisaties op nationaal niveau steviger wordt gevoerd dan op regionaal niveau. De samenwerkende partijen op dit terrein (veelal regionale afdelingen van MKB, VNO-NCW en andere brancheorganisaties) laten het principiële debat aan hun koepelorganisaties en stellen zich over het algemeen pragmatisch op: van geval tot geval wordt bekeken wat ieders rol en inbreng kan zijn. Daarbij speelt de discussie over de precieze taakafbakening tussen de samenwerkende organisaties veel minder een rol dan op nationaal niveau. Wat telt is het resultaat. Wat wel voor discussie zorgt is de mate waarin de Kamer zich naar buiten toe profileert op specifieke (lobby) dossiers. In verschillende gesprekken is naar voren gekomen dat er discussies zijn over de vraag wie op welke manier naar buiten treedt.

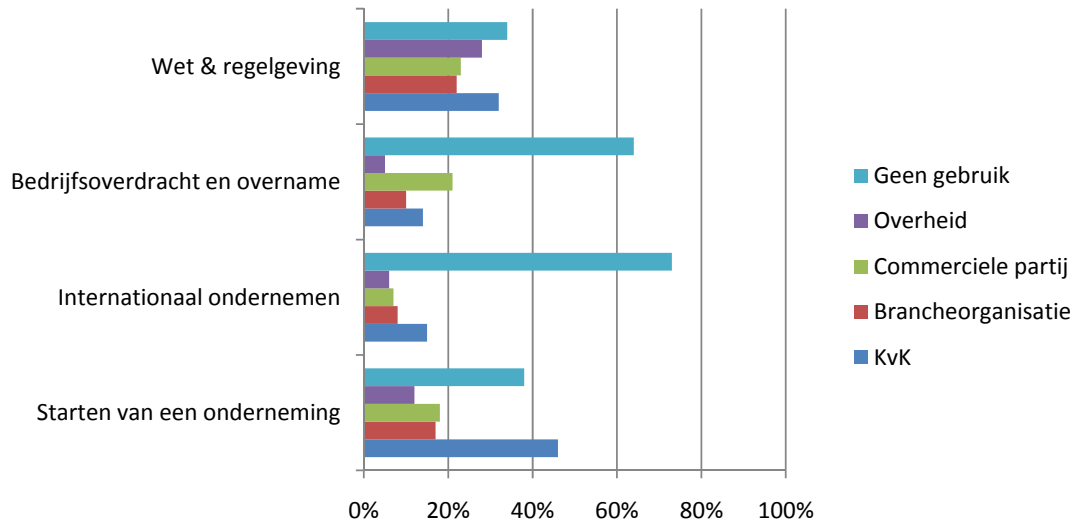
Een laatste terrein van samenwerking dat we hier bespreken is het zelf *initiëren* van projecten of *participeren* in projecten van andere partijen en gezamenlijke beleidstrajecten. Uit gesprekken komt het beeld naar voren dat er mooie producten tot stand komen. Veel Kamers hebben bijvoorbeeld samen met regionale partijen een regiovisie opgesteld. Een ander voorbeeld is een rekenmodel voor bedrijventerrein dat binnen een Kamer ontwikkeld is. Kamers worden daarnaast veel gevraagd om in projecten of trajecten te participeren. Gesprekspartners geven aan dat Kamers over het algemeen een afwachtende houding aannemen. Om Kamers over de streep te trekken helpt het dan als andere partijen wel meedoen (overigens werkt dat ook andersom). Uit de gesprekken komt het beeld naar boven dat Kamers momenteel kritischer zijn of ze wel of niet deelnemen dan in het verleden. Een aantal gesprekspartners geeft aan dit positief te beoordelen, omdat de toegevoegde waarde van participatie van de Kamer in dit soort trajecten en de zichtbaarheid voor individuele ondernemers lastig is aan te tonen.

## **8.6 Concurrentie**

Als het gaat om concurrentie dan ligt het voor de hand om te kijken naar concurrentie tussen KvK en marktpartijen. Daarnaast is gekeken naar concurrentie tussen producten, diensten en activiteiten van KvK en private organisaties zoals branche- en ondernemersverenigingen en verschillende overheden en overheidsdiensten.

In de praktijk leveren Kamers producten en diensten die ook door andere partijen worden aangeboden. Uit de gesprekken met nationale en regionale partijen komt het beeld naar voren dat er veel overlap is tussen producten, diensten en activiteiten van Kamers en van andere organisaties. Dit beeld wordt bevestigd door het beeld wat uit de enquête komt (zie ook hoofdstuk 9).

In de enquête is respondenten onder meer gevraagd bij welke partijen ze voorlichting afnemen. Het resultaat staat in figuur 8.1.



**Figuur 8.1: Bij welke partijen wordt voorlichting op betreffend onderwerp afgenomen**

Los van het gegeven dat niet iedereen producten en diensten afneemt op het gebied van voorlichting, komt het beeld naar voren dat KvK op een aantal terreinen leading is als het gaat om het geven van voorlichting, maar dat er daarnaast ook voorlichting wordt afgenomen bij commerciële partijen, brancheorganisaties en overheden.

Daarnaast is respondenten de vraag gesteld of zij vinden of er ook andere partijen zijn die soortgelijke activiteiten op het gebied van regiostimulering organiseren en zo ja welke partijen dat dan zijn. Dit staat weergegeven in tabel 8.1.

**Tabel 8.1: Organisatie diezelfde type activiteiten organiseren als KvK op het gebied van regiostimulering**

	% organisaties
<b>Branche organisaties</b>	46%
<b>Commerciële partijen</b>	42%
<b>Overheid (bv. gemeente, provincie, belastingdienst, agentschap NL)</b>	48%
<b>Anders</b>	8%

Uit de tabel komt het beeld naar voren dat commerciële partijen (zoals advies- of congresbureaus), brancheorganisaties en overheden op het gebied van de regiostimulering soortgelijke activiteiten uitvoeren.

Alvorens nieuwe producten en diensten aan te bieden onderzoeken Kamers of er sprake is van concurrentie. Als gevolg van de uitspraak over het ondernemersplan en de discussie die daarover is

ontstaan (zie kader 8.1) letten de Kamers scherper op. Zo worden ondernemingen daar waar activiteiten gedeeltelijk overlappen met het aanbod van marktpartijen ook op de andere aanbieders attent gemaakt.

## Kader 8.1

De rechtbank 's-Gravenhage heeft in een vonnis van 16 september 2009<sup>55</sup> geoordeeld dat de Kamers het KvK Ondernemingsplan (een digitaal invulmodel voor een businessplan), dat een zeer gewild product van de Kamers was, niet meer mochten aanbieden. Volgens de rechtbank behoorde het aanbieden van het KvK Ondernemingsplan niet tot de verplichte taakuitoefening van de Kamers, maar betrof het een facultatieve taak van de Kamers. En omdat in de markt gelijkwaardige producten worden aangeboden werd geoordeeld dat de Kamers in strijd handelden met artikel 30 van de Wet KvK door het Ondernemingsplan desondanks te blijven aanbieden.

Volgens een aantal gesprekspartners van Kamers zou de uitspraak ertoe kunnen leiden dat Kamers minder geneigd zijn om in bepaalde producten te investeren, vanwege de onduidelijkheid over wat de Kamers wel en niet zouden mogen aanbieden. Volgens deze gesprekspartners zou artikel 30 onnodig belemmerend werken. Anderen geven juist aan dat deze uitleg van de rechtbank goed aansluit op de gedachte van de wetgever dat de Kamers, als andere (markt) partijen de taken in kwestie op zich (kunnen) nemen, deze taken in beginsel dienen af te stoten.

Er kan dus geconstateerd worden dat er veel overlap in activiteiten is. Deze overlap kan ook concurrerend zijn, maar de praktijk is dat deze over het algemeen niet als concurrentie wordt gevoeld of betiteld. In veel gevallen is er een sfeer waarin partijen juist op de onderwerpen samenwerken en elkaar opzoeken. Zo zien wij voorbeelden van samenwerking met de douane of Belastingdienst, maar ook met bijvoorbeeld banken of ondernemersverenigingen. De praktijk is dat er samen op wordt getrokken en naar elkaar wordt doorverwezen. Wel geven Kamers aan dat ze zelf ook concurrentie ondervinden en dan met name van activiteiten van de overheid of van overheidsinstellingen. Veel genoemd voorbeeld is 'Antwoord voor Bedrijven'. En benoemde organisaties geven zoals eerder genoemd aan problemen te hebben met activiteiten op het gebied van belangenbehartiging.

## 8.7 Conclusies

Als gevolg van de wetwijziging en de gekozen governancestructuur van KvK NL zijn de verhoudingen tussen KvK NL en de Kamers veranderd. We zien dat partijen moeten wennen aan de nieuwe verhoudingen en dat deze ook niet altijd even duidelijk zijn. Op een aantal punten is de samenwerking verbeterd, maar tegelijkertijd is spanning waarneembaar die betrekking heeft op de rolopvatting van KvK NL (tot hoever gaan we in het organiseren van het collectief: hoofdkantoor of shared service center), besluitvorming (wie doet wat, wie heeft de regie, hoe vindt besluitvorming plaats) en de taakuitvoering. Er lijken binnen de Kamers (minimaal) twee visies te bestaan over de

---

<sup>55</sup> Rechtbank 's-Gravenhage 16 september 2009, zaaknummer 304838.

relatie tussen KvK NL en de individuele Kamers: (1) de autonomie van de Kamers moet gehandhaafd blijven en KvK NL is maximaal ondersteunend daaraan en (2) zoveel mogelijk collectief organiseren bij KvK NL, zodat er regionaal meer focus op de kerntaken ontstaat.

De complexe governancestructuur van KvK NL, zoals vormgegeven door KvK NL en haar leden, lost deze spanning niet op en heeft deze in onze ogen ook versterkt. Dat komt doordat de structuur van KvK NL zowel elementen in zich heeft van een centraal aangestuurde organisatie (Raad van Commissarissen, de positie van de algemeen directeur en het recent ingestelde dagelijks bestuur) als van een decentraal aangestuurde organisatie (Algemene Ledenvergadering, Bestuur en Algemeen Directeurenoverleg). Waar het zwaartepunt van de zeggenschap ligt, is hierdoor in de praktijk niet duidelijk. De complexiteit werkt ook door in het kunnen waarmaken van de naleving van centraal gemaakte afspraken met nationale stakeholders. Kortom, de hybride governancestructuur van KvK NL werkt niet goed en verdient een heroverweging.

De samenwerkingsrelatie tussen Kamers onderling, tussen KvK NL en nationale stakeholders en tussen Kamers en regionale stakeholders is de afgelopen jaren verbeterd. Waar er op nationaal niveau een duidelijke taakafbakening tussen Kamers en benoemde organisaties is omschreven in een convenant<sup>56</sup>, is er in de regio een minder strikte scheiding in de taakuitvoering. Op regionaal niveau wordt er in de uitvoering goed en productief aan een gezamenlijk resultaat gewerkt, waarbij er dan soms nog wel discussies zijn over de omgang met het resultaat en wie zich daarop profileert.

Het in artikel 30 neergelegde complementariteitsbeginsel heeft alleen betrekking op de facultatieve taken. Het verwoordt de wens van de wetgever dat Kamers geen producten of diensten aanbieden die door marktpartijen in voldoende mate worden aangeboden. Naar ons oordeel is deze wens, zeker gelet op het ontstaan van deze bepaling in een tijdsgewricht van een terugtrekkende overheid, niet onbegrijpelijk. Daarbij nemen wij in ogenschouw dat Kamers hun verplichte taken moeten blijven uitvoeren ook als deze in voldoende mate door andere partijen worden aangeboden. In de praktijk is concurrentie tussen Kamers, marktpartijen en private organisaties geen groot issue. Wel is er in veel gevallen sprake van overlap in activiteiten.

Het is voorstelbaar dat in de formulering van artikel 30 meer aansluiting wordt gezocht bij het (nog aan te nemen) Wetsvoorstel Markt & Overheid. Dit wetsvoorstel maakt het voor overheden mogelijk producten en diensten in concurrentie aan te bieden, als dat maar niet concurrentievervalsend gebeurt. Het huidige artikel 30 is stringenter geformuleerd.

---

<sup>56</sup> Convenant tussen MKB NL, VNO-NCW en KvK NL, oktober 2008. Dit convenant bouwt voort op een samenwerkingsprotocol uit 2005 en de gezamenlijke toekomstvisie uit 2006.



## 9. Tevredenheid over de Kamer van Koophandel

### 9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij in op tevredenheid over het functioneren en de dienstverlening van de Kamers. Hiertoe is een enquête gehouden onder ondernemers, verenigingen en stichtingen<sup>57</sup>. De enquête is zowel online als telefonisch afgenomen en is door 768 respondenten ingevuld. In de enquête is gevraagd naar de bekendheid, het belang en de tevredenheid van activiteiten van de Kamer, de communicatie en het algemeen functioneren. De onderzoeksverantwoording is opgenomen in bijlage 5.

Om mogelijke verschillen tussen groepen respondenten in kaart te brengen zijn verschillende doorsnijdingen gemaakt. Zo is onder meer een doorsnijding gemaakt naar grootte, rechtsvorm (onderneming, vereniging en stichting), leeftijd (korter of langer dan 5 jaar), leiding van de organisatie (man of vrouw en allochtone of autochtone directeur of voorzitter) en lidmaatschap van een brancheorganisatie. Daarnaast is ook gekeken of er verschillen waarneembaar zijn tussen de vier regio's waar de enquête is afgenomen: Rotterdam, Midden-Nederland, Brabant en Noord-Nederland. In dit hoofdstuk worden de verschillen besproken die statistisch significant zijn op het niveau  $p = 0,05$ .

De resultaten uit de enquête zijn gewogen naar grootteklasse, leeftijd van de organisatie en regio zodat een representatief beeld ontstaat voor de vier regio's die zijn onderzocht. In dit hoofdstuk worden alleen de gewogen resultaten weergegeven.

Om de uitkomsten van ons onderzoek te kunnen vergelijken worden ook resultaten uit eerder onderzoek betrokken. Zo kijken we naar het evaluatieonderzoek van B&A<sup>58</sup> uit 2005 en vooral naar het trackingsonderzoek<sup>59</sup> van de KvK zelf uit 2008. Daarnaast verwijzen we ook een enkele keer naar eerder door ons uitgevoerd onderzoek onder product en bedrijfsschappen. Product- en bedrijfsschappen kennen net als de Kamers een verplichte heffingsstructuur. De resultaten van het onderzoek van B&A zijn niet vergelijkbaar in statistische zin door de kleine steekproefomvang. Ze zijn waarschijnlijk ook niet representatief, want door een beperkte groep respondenten ingevuld, maar geven wel een impressie van de tevredenheid destijds.

Het vervolg van dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst beschrijven we de wijze waarop de Kamers zelf de tevredenheid over dienstverlening en functioneren meten. Vervolgens worden vanaf paragraaf 9.3 de resultaten van onze enquête besproken. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie.

---

<sup>57</sup> De enquête is uitgezet in de Kamerregio's Brabant, Rotterdam, Midden Nederland en Noord Nederland.

<sup>58</sup> Evaluatie Kamers van Koophandel, bijlagenrapport C: Resultaten van enquêtes als onderdeel van de regionale verdieping uitgevoerd, B&A, Den Haag 17 februari 2005

<sup>59</sup> P 17634. Trackingsonderzoek 2008, Kamer van Koophandel, IPM Research en advies

## 9.2 Tevredenheidsmetingen van de KvK

De KvK levert veel inspanningen om te meten en te monitoren wat de verschillende doelgroepen van het functioneren en van de verschillende producten en diensten van de Kamer vinden. Zo wordt jaarlijks een trackingsonderzoek gedaan. In dit onderzoek wordt de bekendheid en het gebruik van producten, website en Kamerkrant, marktbereik en het imago gemeten. De tevredenheid wordt gemeten door te vragen naar de mate waarin een product aan de verwachtingen voldoet. Uit de laatste meting blijkt dat de prestaties goed worden beoordeeld. Bijna tweederde oordeelt positief tot zeer positief. Ten opzichte van 2005/2006 is dit nagenoeg gelijk gebleven.

Om specifieke thema's verder uit te diepen worden er ook onderzoeken uitgevoerd, onder andere naar bedrijfsinformatieproducten (2009). De gebruikers spreken zich over het algemeen tevreden uit over de bedrijfsinformatieproducten van KvK. De producten bieden volgens de doelgroep de juiste informatie voor de doeleinden waarvoor men het product gebruikt. Bovendien waardeert men de snelheid en het gemak van het raadplegen van de informatieproducten via het internet. Er zijn echter nog verbeteringen mogelijk. Zo is de bekendheid niet bij iedereen even groot.

In 2009 heeft de KvK een extern reputatieonderzoek laten uitvoeren door Bureau Hofkes. Hierbij is gekeken naar de beeldvorming bij verschillende stakeholders waaronder ondernemers. Uit het onderzoek komt naar voren dat de KvK wordt gezien als een betrouwbare en klantvriendelijke organisatie, die in vergelijking met enkele jaren geleden een stuk beter functioneert. Toch heeft de KvK volgens het onderzoek van Bureau Hofkes een matige reputatie. De KvK kan haar reputatie verbeteren door haar krachten te benadrukken en te werken aan de verbeterpunten. Verbeterpunten zijn klantgerichtheid<sup>60</sup>, transparantie, openstaan voor feedback, efficiëntie en een grotere flexibiliteit bij beheer van het handelsregister.

In het derde kwartaal van 2009 is een landelijk ondernemerspanel opgericht waarin 4000 ondernemers maandelijks gevraagd wordt naar hun mening over de Kamer, bijvoorbeeld over of ze de Kamer zouden aanbevelen bij andere partijen. In de maanden augustus 2009 t/m oktober 2009 is een positieve trend waarneembaar op de vraag of ondernemers de Kamer zouden aanbevelen bij andere partijen.

Naast landelijke metingen van de klanttevredenheid worden ook op regio niveau door de verschillende Kamers zelf onderzoeken naar de tevredenheid over producten en diensten gehouden. KvK Amsterdam heeft in 2009 zelf een klanttevredenheidsonderzoek naar regiostimulering gehouden. Ook wordt na afloop van workshops en seminars de tevredenheid over het seminar of de workshop gemeten door een vragenlijst voor te leggen aan de deelnemers.

Ook andere partijen onderzoeken de waardering over de Kamer van Koophandel. Zo heeft de Telegraaf in maart 2010 een onderzoek laten doen naar de bekendheid en waardering van organisaties, waaronder de Kamer van Koophandel. Uit het onderzoek komt onder meer naar voren

---

<sup>60</sup> In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen klantvriendelijkheid waarbij de klant op een vriendelijke en correcte manier wordt behandeld en klantgerichtheid waarbij de klant centraal staat in het contact.

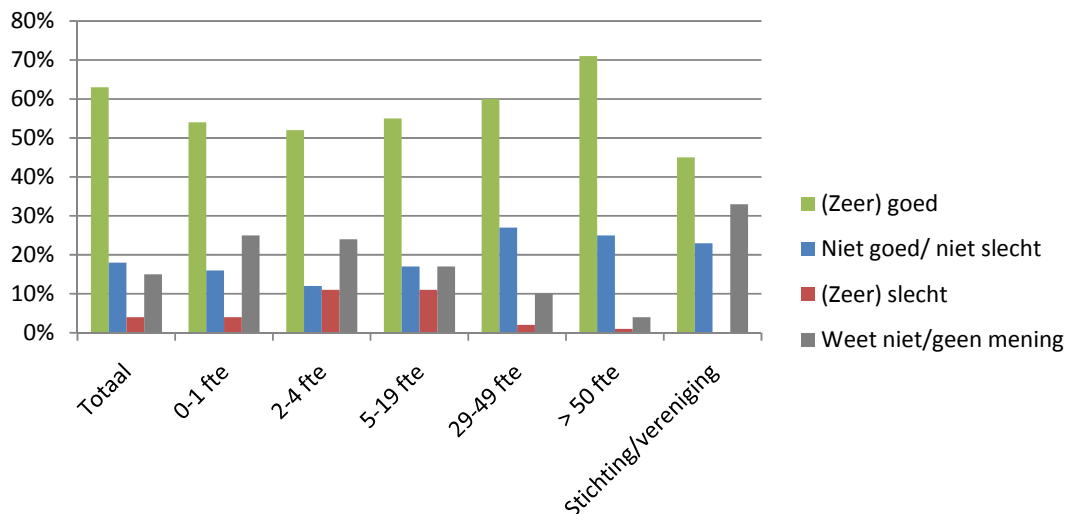
dat 71% van de respondenten een goede tot uitstekende indruk heeft van de Kamer van Koophandel.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de resultaten van het door ons uitgevoerde kwantitatieve onderzoek besproken.

### 9.3 Algemeen functioneren van de Kamer

Het algemeen functioneren van de Kamer van Koophandel wordt door bijna tweederde van de organisaties als goed tot zeer goed beoordeeld. In vergelijking met product- en/of bedrijfsschappen worden zij daarmee op het algemeen functioneren beter beoordeeld. Bij de grotere ondernemingen ligt dit aandeel hoger dan bij de kleinere ondernemingen. Dit komt mede doordat van de kleinere organisaties er een groter deel is dat geen mening heeft over het functioneren van de KvK. Wat opvalt is dat de categorie stichtingen en verenigingen het algemeen functioneren van de Kamer het minst positief beoordeelt. Ongeveer 45% geeft als oordeel goed tot zeer goed en een relatief groot deel heeft hier geen mening over. In figuur 9.1 staan de resultaten weergegeven, inclusief een uitsplitsing naar ondernemers, verenigingen en stichtingen.

In de open antwoorden wordt de bevinding dat het algemeen functioneren van de Kamer over het algemeen goed wordt beoordeeld nog eens bevestigd. Ondernemers geven aan dat ze het vooral prettig vinden dat de Kamer er is als ze hem nodig hebben. Ook wordt aangegeven dat de ondersteuning bij het opstarten van een bedrijf goed is. Wel wordt ervaren dat de KvK pas in actie komt na een vraag of een concrete aanleiding. De KvK mag pro-actiever zijn van organisaties.



**Figuur 9.1: Beoordeling van het algemeen functioneren van de Kamer van Koophandel**

Aan organisaties is ook een aantal stellingen voorgelegd over specifieke aspecten van het functioneren van de Kamer. Hier komt het beeld naar voren dat de ondernemers de KvK zien als plek waar zij gemakkelijk met vragen terecht kunnen. Zij vinden het ook belangrijk dat zo'n plek er

is. De KvK wordt minder gezien als stimulator voor de regio en vertegenwoordiger van de ondernemers. Van de verenigingen en stichtingen heeft een groot deel geen mening over deze stellingen.

De KvK wordt door meer dan de helft van de organisaties, 56%, gezien als de plek waar je als ondernemers terecht kan met vragen. Voor de kleinere ondernemers geldt dit sterker dan voor de grotere ondernemers. Tweederde van de organisaties vindt het belangrijk om een laagdrempelig loket van de KvK in zijn regio te hebben. Opvallend is dat onder de ondernemers die meer dan 50 fte in dienst hebben en onder de ZZP'ers een groter aandeel dit belangrijk vindt dan van de ondernemers met 2-49 fte in dienst.

Vier op de tien ondernemers vindt de Kamer van Koophandel de beste partij om voorlichting te geven. Dit aandeel is groter naar mate de onderneming kleiner is. Vijfenvierde van de organisaties vindt de KvK van belang voor de economische stimulering in zijn regio. Van de ondernemingen met 2-49 fte vindt een groter deel dit niet van belang dan onder de ZZP'ers en bedrijven met meer dan 50 fte.

Ruim een derde vindt de KvK zichtbaar in zijn regio, terwijl ook bijna een derde dit juist niet vindt. Bedrijven met meer dan 20 fte vinden de zichtbaarheid groter dan kleinere bedrijven. Het aandeel organisaties dat vindt dat de fysieke bereikbaarheid van de KvK belangrijk is, is iets meer dan de helft. Kleine bedrijven vinden dit belangrijker. Organisaties voelen zich echter niet vertegenwoordigd door de KvK, bijna de helft van de organisaties is het niet eens met de stelling: ik voel me vertegenwoordigd door de KvK; 9% is het wel met deze stelling eens.

In vergelijking met de evaluatie van B&A komt het geschetste beeld over het algemeen functioneren van de Kamer van nu (2010) overeen met het beeld van destijds (2005).

## 9.4 Communicatie

Het afgelopen jaar heeft de helft van de organisaties contact gehad met de KvK. Dit is ongeveer hetzelfde percentage als in het trackingsonderzoek<sup>61</sup>. Grotere bedrijven hebben vaker contact met de KvK dan kleinere bedrijven. Ook hebben leden van brancheorganisaties en startende bedrijven meer contact met de KvK. Verenigingen en stichtingen hebben bijna geen contact met de KvK. Uit de open antwoorden blijkt dat veel ondernemers contact hebben met de KvK voor het opvragen van bedrijfsinformatie. Kleinere ondernemers geven aan dat de Kamer weinig voor hen kan betekenen omdat zij denken dat hun dienstverlening niet op kleine bedrijven is gericht. Dit verklaart mogelijk ook waarom zij minder contact hebben met de Kamer. Startende ondernemingen hebben in elk geval contact gehad om zich in te schrijven in het handelsregister.

Over het algemeen vinden organisaties dat ze goed worden geïnformeerd door de Kamer: 58% geeft aan dat zij goed of zeer goed worden geïnformeerd en 9% dat zij slecht of zeer slecht worden geïnformeerd. Bij de grotere bedrijven vindt een groter aandeel bedrijven dat zij goed worden geïnformeerd dan bij de kleinere bedrijven. Zij hebben dan ook meer contact met de Kamer.

---

<sup>61</sup> P 17634. Trackingsonderzoek 2008, Kamer van Koophandel, IPM Research en advies

De kamerkrant en de website zijn de communicatiekanalen die door de meeste organisaties worden gelezen of gebruikt. Ongeveer de helft van de organisaties raadpleegt de kamerkrant wat vergelijkbaar is met de resultaten uit het trackingsonderzoek. Workshops en informatiebijeenkomsten bereiken een beperktere groep organisaties. Dit komt mogelijk doordat deze vaak ingaan op een specifiek onderwerp wat niet voor alle organisaties interessant is en de website en de kamerkrant een brede doelgroep van informatie voorzien. In totaal heeft 82% van de organisaties één van de communicatiekanalen van de KvK gebruikt.

De kamerkrant wordt meer gelezen door kleinere organisaties. De website wordt vaker geraadpleegd naar mate de organisatie groter wordt. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk om via de website bedrijfsinformatie zoals uittreksels van de KvK op te vragen. Ook raadplegen startende ondernemingen (jonger dan 5 jaar) de website vaker. Op de website vindt men dan ook veel informatie over het starten van een onderneming. Uit de open antwoorden en ook uit een aantal gesprekken komt wel naar voren dat de website overzichtelijker opgebouwd kan worden.

Persoonlijke contacten en het bezoek van informatiebijeenkomsten/ netwerkbijeenkomsten vindt meer plaats bij bedrijven die groter zijn dan 20 fte dan bij bedrijven die kleiner zijn dan 20 fte. Workshops worden relatief vaker bezocht door organisaties die geleid worden door een vrouw.

**Tabel 9.1: Gebruik van communicatiekanalen**

	% gebruik
<b>Kamerkrant</b>	48%
<b>Website</b>	45%
<b>Informatiebijeenkomsten/netwerkbijeenkomsten</b>	11%
<b>Workshops</b>	7%
<b>Persoonlijke contacten (balie, telefoon, adviseur)</b>	29%
<b>KvK online community: Hallo!</b>	9%

## 9.5 Bekendheid, belang en tevredenheid van taken

Vijfenzestig procent van de bedrijven kan spontaan activiteiten noemen van de KvK. Dit komt overeen met het trackingsonderzoek. De activiteiten die spontaan genoemd worden zijn activiteiten die vallen onder de registratietaak en de voorlichtingstaak. Activiteiten die vallen onder de regionale taak worden vrijwel niet genoemd.

De activiteiten die door organisaties het belangrijkste worden gevonden zijn de activiteiten die vallen onder de handelsregisterstaak. Daarnaast komen voorlichting over het starten van een onderneming en over wet en regelgeving vaker voor in de top drie.

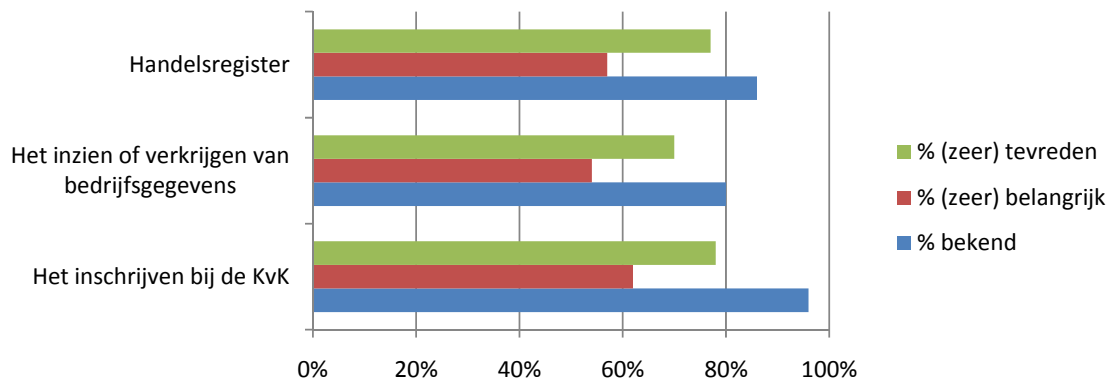
In de navolgende subparagrafen gaan wij voor de drie hoofdtaken in op de bekendheid van deze taken bij de organisaties, het belang dat de organisaties hechten aan de taak en de tevredenheid over de uitvoering van de taak. De tevredenheid is alleen gemeten onder de organisaties die bekend zijn met de taak.

## 9.5.1 Handelsregister

Bijna alle organisaties zijn bekend met het handelsregister en/of een deeltaak daarvan (zie figuur 9.2). Zo is 96% bekend met het inschrijven bij de KvK. Dat is niet verwonderlijk, aangezien de vragenlijst alleen is gestuurd naar organisaties die staan ingeschreven in het handelsregister. Een meerderheid van de organisaties vindt het handelsregister taak ook een belangrijke taak en meer dan driekwart van de ondernemers die bekend is met deze taak is ook tevreden over de uitvoering hiervan. Een aspect van de registratietaak dat door de ondernemers als minder prettig wordt ervaren is dat bedrijfsinformatie uit het handelsregister ook aan derden wordt verkocht voor reclame en/of acquisitie doeleinden. Dit blijkt uit de open antwoorden.

De bekendheid met het handelsregister is kleiner bij verenigingen en stichtingen en kleine ondernemingen. Zij kennen wel het inschrijven in het handelsregister maar het inzien of verkrijgen van bedrijfsgegevens is bij hen minder bekend.

Grotere bedrijven vinden het handelsregister belangrijker dan kleine bedrijven en zij zijn hier ook meer tevreden over. Mogelijk dat grotere bedrijven vaker een beroep doen op de informatie uit het handelsregister. Bijvoorbeeld omdat ze de bedrijven waarmee zij zaken (willen gaan) doen controleren op basis van gegevens van de KvK.



**Figuur 9.2: Bekendheid, belang en tevredenheid met het handelsregister en deeltaken van het handelsregister**

### Ontwikkeling

Ten opzichte van drie jaar geleden geeft tweederde van de organisaties aan dat het *belang* van de handelsregisterstaak voor hen gelijk is gebleven. Voor meer dan driekwart van de organisaties die drie jaar geleden ook al de registratietaak van de KvK kenden is de *tevredenheid* over de uitvoering hiervan gelijk gebleven.

## 9.5.2 Voorlichting

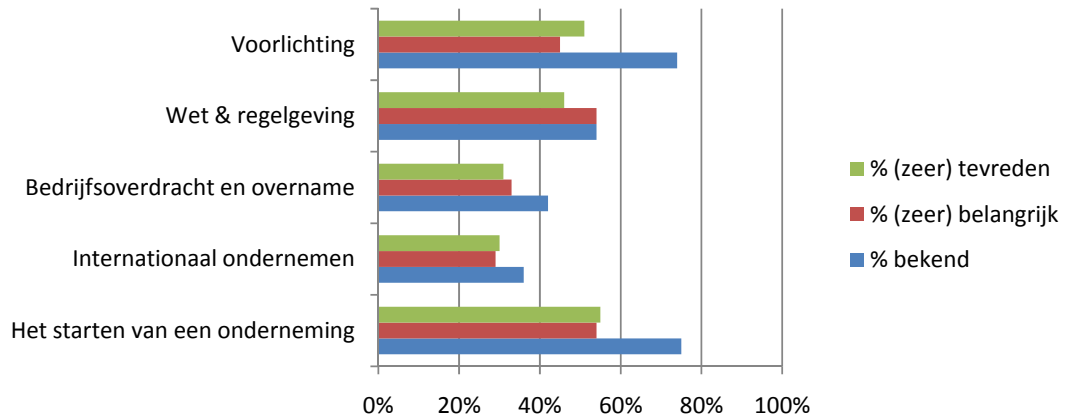
Bijna driekwart van de organisaties is bekend met het feit dat de KvK voorlichting geeft (zie figuur 9.3). Iets minder dan de helft vindt deze taak belangrijk en van de organisaties die bekend zijn met voorlichting is ongeveer de helft hier tevreden over. Het meest bekend is de voorlichting over het starten van een onderneming, gevolgd door voorlichting over wet- en regelgeving. Voorlichting over deze onderwerpen wordt ook door het grootste deel van de organisaties belangrijk gevonden. Dit komt waarschijnlijk doordat deze onderwerpen voor relatief veel bedrijven van toepassing zijn, terwijl dit bij internationaal ondernemen en bedrijfsoverdracht en overname minder het geval is.

Het belang dat wordt gehecht aan voorlichting is groter onder bedrijven tot 20 fte dan onder de grotere bedrijven met meer dan 20 fte en stichtingen en verenigingen. Grotere bedrijven hebben vaker hun eigen specialisten die op deze gebieden veel kennis hebben. Kleine bedrijven hebben deze specialisten niet zelf in huis en halen hun informatie bij de KvK. Juist in de categorie 2-20 fte is het aandeel bedrijven dat ontevreden is groter. Ze geven aan dat de benodigde kennis voor het vraagstuk niet altijd aanwezig is of dat er verkeerde voorlichting wordt gegeven.

Voorlichting over het starten van een onderneming wordt door kleine en jonge bedrijven belangrijker gevonden dan door grote en oudere bedrijven. Kleine bedrijven zijn ook bekender en meer tevreden met en de voorlichting over starten van een onderneming dan grotere bedrijven. Dit mag ook verwacht worden gezien het feit dat jonge bedrijven de doelgroep is van deze voorlichting. Voorlichting over internationaal ondernemen is juist bekender onder grotere en oudere bedrijven. Dit type bedrijven heeft mogelijk ook eerder te maken met internationaal ondernemen. Interessant is dat een groter aandeel van organisaties met een 'allochtone' directeur de voorlichting over internationaal ondernemen belangrijk vindt dan de organisaties met een Nederlandse directeur. Blijkbaar richten bedrijven met een 'allochtone' directeur zich eerder op internationaal ondernemen of denken daar eerder mee te maken te krijgen dan bedrijven met een Nederlandse directeur.

Vennootschappen onder firma en maatschappen vinden voorlichting over bedrijfsoverdracht en overname vaker belangrijk of zeer belangrijk dan andere rechtsvormen zoals eenmanszaken, B.V.'s en N.V.'s. Dit komt waarschijnlijk omdat de bedrijfsoverdracht bij vennootschappen onder firma en maatschappen ingewikkelder is dan bij andere rechtsvormen.

Tenslotte vinden jonge bedrijven de voorlichting over wet- en regelgeving vaker belangrijk. Zij zijn hier waarschijnlijk nog niet allemaal mee bekend en hebben ook nog geen juristen in huis die dit voor hen kunnen uitzoeken.



**Figuur 9.3: Bekendheid, belang en tevredenheid met voorlichting en deeltaken van voorlichting**

### Ontwikkeling

Van de organisaties die op dit moment bekend zijn met voorlichting door de KvK was 84% drie jaar geleden ook al bekend met voorlichting door de KvK. Het belang en de tevredenheid over de voorlichting zijn ten opzichte van drie jaar geleden gelijk gebleven.

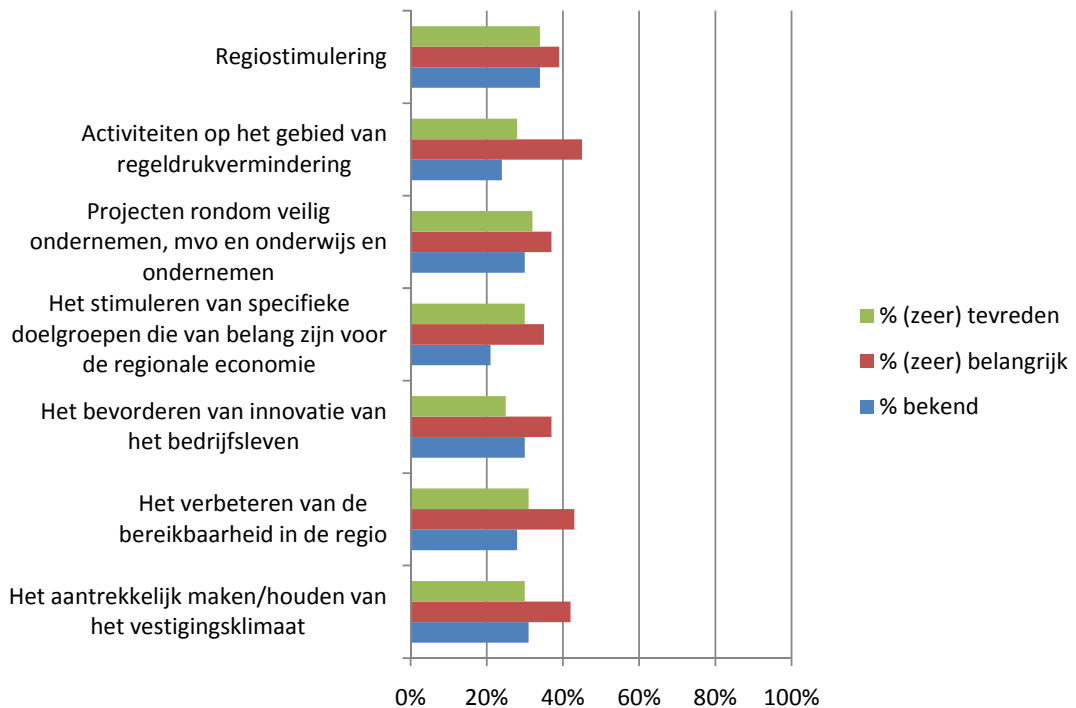
### 9.5.3 Regiostimulering

Regiostimulering is bij ongeveer een derde van de organisaties bekend. Het aandeel van organisaties dat deze taak belangrijk vindt, is groter dan het aandeel van organisaties dat deze taak kent. Organisaties vinden het dus wel belangrijk dat aan regiostimulering wordt gedaan, het is echter minder bekend dat de KvK dit doet. Dit komt mogelijk doordat in het kader van regiostimulering vaker samengewerkt wordt met overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties en onderwijsinstellingen dan met bedrijven zelf.

Een derde van de organisaties die deze taak kennen, is tevreden over de uitvoering van deze taak en nog eens 60% is niet ontevreden en niet tevreden over de uitvoering van de taak. De resultaten staan weergegeven in figuur 9.4. Regiostimulering is bekender onder de grotere organisaties, vanaf 20 fte. Onder de organisaties die lid zijn van een brancheorganisatie en/of ondernemersvereniging is het aandeel dat de activiteiten van regiostimulering belangrijk vindt groter dan onder de organisaties die geen lid zijn. Vaak worden projecten in het kader van regiostimulering ook opgepakt in samenwerking met brancheorganisaties en/of ondernemersverenigingen.

Stichtingen en verenigingen vinden regiostimulering minder belangrijk. De projecten in het kader van regiostimulering sluiten vaak niet aan bij de doelstellingen van stichtingen en verenigingen. Er zijn geen verschillen tussen de regio's in de bekendheid, het belang van en de tevredenheid over de activiteiten die onder regiostimulering vallen.





**Figuur 9.4: Bekendheid, belang en tevredenheid met regiostimulering en deeltaken van regiostimulering**

### Ontwikkeling

De bekendheid van regiostimulering is toegenomen, 34% van de organisaties die regiostimulering kent, kende deze taak drie jaar geleden nog niet. Het belang van en de tevredenheid over regiostimulering is volgens de organisaties gelijk gebleven aan de situatie drie jaar geleden.

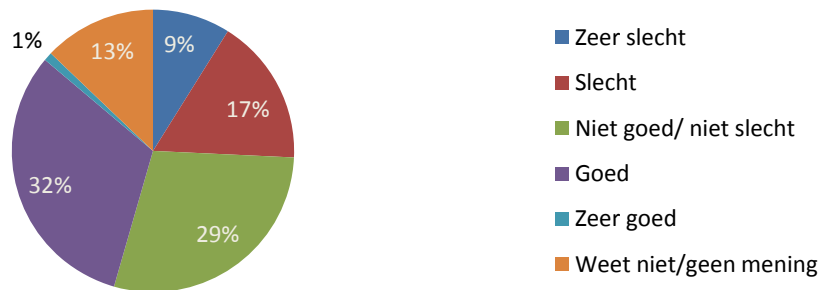
### 9.5.4 Belang van uitvoering van taken door de KvK

We hebben respondenten ook gevraagd naar het belang dat zij hechten aan uitvoering van de drie hoofdtaken door de KvK. Driekwart van de organisaties vindt het belangrijk dat de KvK een handelsregister bijhoudt, ruim tweederde dat de KvK voorlichting geeft en de helft van de organisaties vindt het belangrijk dat de KvK aan regiostimulering doet. Over het algemeen geldt hoe meer contact er is, hoe belangrijker de taakuitvoering door de KvK wordt gevonden.

Grote bedrijven vinden de KvK over het algemeen belangrijker dan kleine bedrijven. Verenigingen en stichtingen geven aan de KvK in grotere mate onbelangrijk te vinden voor hun eigen organisatie. Naast de verplichte inschrijving doen ze verder weinig tot niets met de KvK geven ze aan.

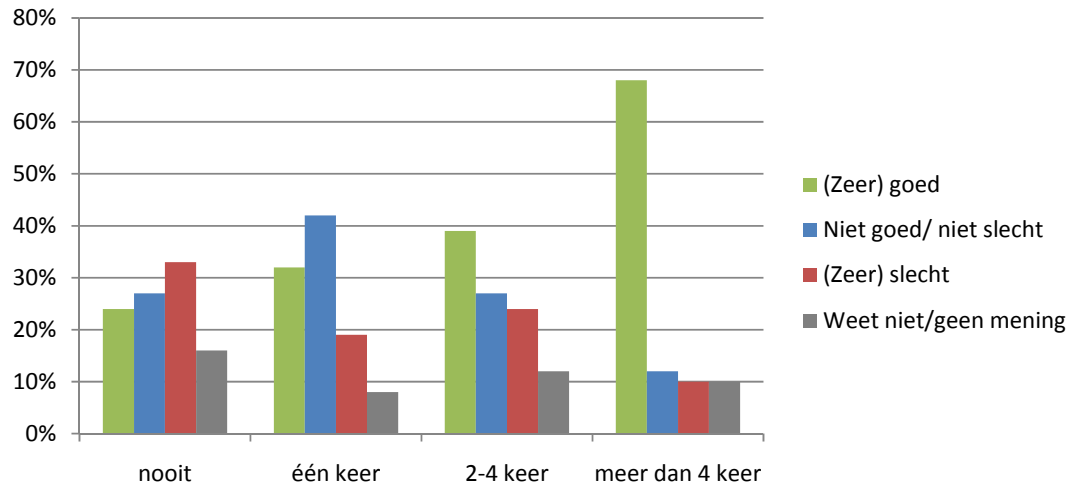
## 9.6 Prijs/kwaliteit verhouding

Een derde van de organisaties vindt de verhouding tussen de jaarlijkse betaalde heffing en de door de KvK uitgevoerde activiteiten goed tot zeer goed. Een kwart vindt die de verhouding slecht (zie figuur 9.5). Bedrijven met meer dan 20 fte beoordelen de prijs/kwaliteit verhouding vaker als goed. De bedrijven in de grootteklasse tussen de 2 en de 20 fte vinden de verhouding vaker slecht. Dit beeld komt redelijk overeen met de beoordeling van de prijs kwaliteit verhouding bij bedrijf- en productschappen.



**Figuur 9.5: Beoordeling van de verhouding tussen de betaalde heffing en de door de Kamer van Koophandel uitgevoerde activiteiten**

Ook zien we dat bedrijven die vaker contact hebben met de KvK de prijs kwaliteit verhouding beter beoordelen dan bedrijven die geen of weinig contact met de KvK hebben (zie figuur 9.6). Zo geeft een groep organisaties in de open antwoorden aan alleen maar te betalen voor de inschrijving in het handelsregister en daarvoor vinden ze de prijs hoog. 'Wanneer je extra dingen wilt zoals een uittreksel dan moet je daar extra voor betalen dus wat wordt er eigenlijk gedaan voor ons geld.' Daarnaast is er een groep organisaties die aangeeft in de open antwoorden naast het handelsregister ook van andere dienstverlening van de KvK gebruik te maken. Zij geven aan de prijs kwaliteit verhouding goed te vinden en de heffing die betaald moet worden zeker niet hoog. Tenslotte is er nog een groep organisaties die aangeeft het prima te vinden om te betalen aan de KvK, omdat ze weten dat ze daar terecht kunnen als ze de KvK nodig hebben.



**Figuur 9.6: Beoordeling van de verhouding tussen de betaalde heffing en de door de Kamer van Koophandel uitgevoerde activiteiten afgezet tegen het aantal maal contact met KvK afgelopen jaar**

## 9.7 Conclusies

Over het algemeen vinden organisaties dat de KvK goed functioneert. In vergelijking met het trackingsonderzoek is de groep die positief oordeelt kleiner maar de groep die geen mening heeft veel groter (zie tabel 9.2).

**Tabel 9.2: Vergelijking oordeel over functioneren KvK onderzoek Berenschot en trackingsonderzoek KvK**

	Berenschot 2010	Tracking 2008
<b>(Ze)er positief</b>	53%	63%
<b>Neutraal</b>	18%	27%
<b>(Ze)er negatief</b>	5%	6%
<b>Geen mening</b>	24%	4%

Ook de prijs kwaliteit verhouding wordt over het algemeen als goed beoordeeld. Als we kijken naar bekendheid met, belang van en tevredenheid over de verschillende activiteiten op de drie hoofdtaken van de Kamers dan geniet het handelsregister de meeste bekendheid, wordt aan deze taak het grootste belang gehecht en is de tevredenheid het grootst. Voorlichting komt op de tweede plaats en regiostimulering op de derde.

We constateren in algemene zin geen significante verschillen in de beoordeling van de Kamer van Koophandel tussen de regio's. Ook bij activiteiten op het gebied van regiostimulering worden geen verschillen tussen de verschillende regio's gevonden. Dat is opmerkelijk, aangezien er wel verschillen tussen Kamers zijn in de wijze waarop en mate waarin aan regiostimulering wordt gedaan. Dit komt niet tot uitdrukking in een hogere of lagere tevredenheid.

Verschillen in beoordeling worden voornamelijk gevonden tussen grote en kleine ondernemingen en tussen ondernemingen en verenigingen en stichtingen. Kleine ondernemingen hebben het gevoel dat de KvK naast de verplichte inschrijving in het handelsregister weinig voor hen kan betekenen. Dit zelfde geldt voor verenigingen en stichtingen. Deze organisaties ervaren dat de Kamer zich voornamelijk richt op ondernemingen en nauwelijks op verenigingen en stichtingen.

Ten opzichte van de periode voor de wetswijziging is het belang en de tevredenheid over de uitvoering van de drie hoofdtaken gelijk gebleven. Deze constatering zou negatief kunnen worden uitgelegd: er is blijkbaar niets verbeterd. Echter, gelet op de wijzigingen in de wijze waarop de Kamers georganiseerd zijn, vinden wij het een knappe prestatie dat (de waardering over) de dienstverlening daaronder niet te lijden heeft gehad. De bekendheid van regiostimulering, de minst bekende taak van de Kamer, is ten opzichte van de periode voor de wetswijziging wel toegenomen.

We hebben de respondenten ook gevraagd naar het belang van uitvoering van de hoofdtaken door de KvK. Driekwart van de organisaties vindt het belangrijk dat de KvK een handelsregister bijhoudt, ruim tweederde dat de KvK voorlichting geeft en de helft van de organisaties vindt het belangrijk dat de KvK aan regiostimulering doet.

Hoe vaker een organisatie contact heeft met de KvK hoe beter ook de waardering van de KvK is. Daarnaast vinden organisaties die vaker contact hebben de KvK belangrijker voor de eigen organisatie en ook de prijs kwaliteit verhouding wordt beter gewaardeerd. Dit beeld vertoont overeenkomsten met conclusies uit eigen onderzoek van de Kamer van Koophandel en is ook een beeld dat we in tevredenheidsonderzoeken over andere organisaties zien.

Op basis van het bovenstaande concluderen we dat de tevredenheid over de Kamers goed is voor zover men bekend is met de activiteiten van de Kamer. Zeker wanneer we in acht nemen dat de Kamers zich op alle ondernemingen en ook op niet-ondernemingen richten. Hun doelgroep is daarmee veel breder dan bijvoorbeeld de doelgroep van schappen of brancheorganisaties. Over regiostimulering is de tevredenheid het laagst. Het vergroten van zichtbaarheid van de Kamer in de regio en het intensiveren van contacten met ondernemingen zijn belangrijke opgaven. Ook zien wij voor de Kamers een opgave in het verbeteren van de bekendheid en tevredenheid van voorlichtingsactiviteiten op het gebied van internationaal ondernemen en bedrijfsoverdracht en overname.

## 10. Conclusies op basis van de ex-post evaluatie

### 10.1 Inleiding

Het evaluatieonderzoek van de wetwijziging per 1 januari 2008 van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997 geeft antwoord op vragen ten aanzien van het functioneren van de Kamers in het licht van de beleidsdoelen die met de wetwijziging zijn beoogd. Dit rapport bevat de resultaten van het evaluatieonderzoek over de periode 2008-2009 uitgevoerd door Berenschot in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de onderzoeksvragen zoals geformuleerd in de Terms of Reference (Versie: 9 juni 2009) en aangevuld in het offerteonderzoek<sup>62</sup> beantwoord. Als eerste wordt de kernvraag van de evaluatie beantwoord. Voor een uitgebreidere beantwoording van de onderzoeksvragen verwijzen wij naar de voorgaande hoofdstukken.

### 10.2 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van de evaluatie is:

*In hoeverre zijn de beleidsdoelen die er met de wetwijziging werden beoogd gerealiseerd en hebben de Kamers van Koophandel - gegeven deze wijzigingen - doelmatig en doeltreffend gefunctioneerd?*

De belangrijkste beleidsdoelen van de wetwijziging hebben wij afgeleid uit de Memorie van Toelichting op de wetwijziging<sup>63</sup>. Deze luiden:

- Een effectieve (doeltreffende) uitvoering van de kerntaken door een gezamenlijke aanpak.
- Een zoveel mogelijke uniforme uitvoering van een aantal taken.
- Verhogen van de efficiëntie (doelmatigheid).
- Een effectiever toezicht en bestuur.

De kern van de wet is niet gewijzigd. Kamers blijven bestaan als autonome instanties die zich (blijven) richten op het bevorderen van de economische belangen van ondernemers. Iedere Kamer behoudt ook zijn autonomie in het regionale stimuleringsbeleid.

De Kamers zijn, binnen KvK NL en ook onderling, steeds meer gaan samenwerken en de uitvoering van de registratietaken en de landelijke taak zijn steeds uniformer geworden. In de uitvoering van de regionale taak zijn Kamers autonoom. Wel wordt een uniforme procedure voor vraagarticulatie gehanteerd. De besturen zijn verkleind en het toezicht geprofessionaliseerd. Op basis hiervan

---

<sup>62</sup> Offerteonderzoek met betrekking tot wetsevaluatie Kamers van Koophandel, OI/O/9176923

<sup>63</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2006-2007, 30857, nr. 3. Zie ook: correspondentie tussen de Staatssecretaris en KvK NL (bijvoorbeeld brief mei 2009)

kunnen we concluderen dat een goede stap is gezet in de richting van het bereiken van de beleidsdoelen. Voor de registratietaak zien we eigenlijk weinig causaliteit tussen wetswijziging, effectieve uitvoering en uniformering, omdat veel veranderingen al voor de wetswijziging in gang waren gezet. De vraag of de wetswijziging heeft geleid tot verhoging van de efficiëntie van de Kamers is lastig te beantwoorden, omdat de evaluatieperiode (2008-2009) relatief kort is en er voor 2009 weinig definitieve cijfers beschikbaar zijn. Een vergelijking met andere organisaties is niet goed te maken, gelet op het grotendeels unieke activiteitenpakket van de Kamers. Als we de begroting als uitgangspunt nemen lijkt de efficiëntie toe te nemen. De opbrengsten zullen naar verwachting harder stijgen dan de kosten. Verder geldt dat de Kamers gedurende de evaluatieperiode bezig waren met een intensief transitieproces dat binnen de evaluatieperiode nog niet tot kostenvoordelen heeft geleid. Vervolgens is de vraag of de Kamers gegeven de wetswijziging doeltreffend en doelmatig hebben gefunctioneerd. De Kamers hebben in onze ogen doeltreffend gefunctioneerd. Uit de jaar- en kwartaalrapportages blijkt namelijk dat de Kamers voor het overgrote deel de activiteiten hebben uitgevoerd die zij voornemens waren uit te voeren. Daarbij maken wij wel de opmerking dat op een aantal gebieden nog geen prestatie indicatoren zijn gehanteerd, waardoor niet altijd vast te stellen is of de Kamers de voorgenomen activiteiten ook daadwerkelijk en zoals gepland hebben uitgevoerd. Het is voor ons lastig om iets te zeggen over de doelmatigheid van de Kamers, zoals hierboven toegelicht.

In het evaluatieonderzoek is ook een aantal knelpunten gesignaleerd. Deze behandelen wij hieronder bij de verschillende deelvragen van het onderzoek. In deze vragen wordt ook nader ingegaan op deelaspecten van de hier beantwoorde hoofdvraag.

### 10.3 Taakuitvoering

De eerste onderzoeksvraag luidt als volgt:

1. *Hebben de individuele Kamers en KvK NL hun wettelijke taken goed en rechtmatig vervuld en op een juiste manier gebruik gemaakt van hun bevoegdheden?*

*Ter toelichting op deze vraag is in de offerteaanvraag nog gesteld dat het hier niet alleen gaat om de vraag of de wet goed wordt uitgevoerd, maar ook om of de wet zelf goed is. Onze conclusies over de kwaliteit van de wet zullen hier ook worden geformuleerd.*

We concluderen dat de taakuitvoering van de individuele Kamers past binnen de wettelijke kaders. Dat komt mede omdat deze vrij ruim en algemeen zijn geformuleerd. De meeste discussie is er over activiteiten die vallen onder de regionale taak. Onder de vlag van deze taak worden activiteiten uitgevoerd die niet letterlijk in de wet worden genoemd, maar die wel passen binnen de doelstellingen van de wet. Activiteiten op het gebied van belangenbehartiging en lobby blijken bij veel Kamers een belangrijk aspect van regiostimulering te zijn. Daar staat tegenover dat artikel 2 van de Wet spreekt over 'het bevorderen' van belangen. Het is echter niet altijd duidelijk wat het onderscheid tussen behartiging en bevordering is. Daardoor kunnen de verschillende partijen voor de uitvoering van deze activiteiten in de praktijk eigen ruimte claimen, hetgeen spanning kan geven tussen Kamers en belangenorganisaties.

De taakuitvoering van de Kamers op de drie hoofdtaken is door en sinds de wetwijziging niet wezenlijk veranderd. Ondernemingen hebben ook weinig verandering gemerkt. Gezien de inspanningen die nodig waren voor opschaling en centralisering, vinden wij dit positief. Ook is positief dat externe stakeholders nu meer dan vroeger betrokken worden bij het beleid van de Kamers.

De uitvoering van de handelsregistertaak was al goed en is dankzij centralisering en digitalisering verder verbeterd. De Kamers zijn doorgedaan op de reeds voor de wetwijziging ingezette weg. De Nationale Agenda heeft ertoe geleid dat de dienstverlening is geharmoniseerd en de zichtbaarheid van de Kamers als collectief naar ondernemingen toe is vergroot. Tegelijk is er nog voldoende ruimte voor een regionale 'touch'. Het is goed dat stakeholders bij de totstandkoming worden betrokken, maar het totstandkomingsproces zelf vinden wij tamelijk omvangrijk en bureaucratisch voor een agenda die voor één jaar wordt vastgesteld.

Het aantal en de variëteit van activiteiten dat onder de noemer van regiostimulering wordt uitgevoerd is groot, maar de zichtbaarheid beperkt. Het is moeilijk om de effectiviteit van deze activiteiten te beoordelen. Het lijkt er op dat de wetwijziging en bijbehorende schaalvergroting de regionale inbedding van de Kamers niet hebben versterkt. Voor het bepalen van de prioriteiten wordt een uitgebreide behoeftepeiling onder ondernemingen gehouden, hetgeen in principe goed is om draagvlak te verkrijgen. De opbrengsten van de peilingen vallen in de praktijk echter tegen. Daardoor is een organisatorische verankering van regionale behoeften volgens ons nog steeds wenselijk. De lange termijn visies die de Kamers hebben geformuleerd kunnen helpen bij het focussen van de activiteiten, al concluderen wij dat deze soms ruim zijn geformuleerd.

We concluderen dat de kwaliteit van de wet over het algemeen goed is: de wet belemmert betrokken partijen niet bij de toepassing van hun wettelijke taken en bevoegdheden. Op een aantal punten is ruimte voor verbetering. Zo leidt de wettelijk verplichte landelijk uniforme heffing voor de uitvoering van de registratietaken en de landelijke taak ertoe dat onvoldoende rekening kan worden gehouden met de regionale verschillen. De wet is op dit punt onvoldoende flexibel.

In de meeste gevallen waarin de Kamers de wet als belemmering ervaren, ligt de oorzaak van dat gevoel overigens niet in de tekst van de wet, maar in de interpretatie van de wet of de invulling van EZ. Een goed voorbeeld hiervan is de begrotings- en financieringssystematiek. Waar veel Kamers betogen dat deze systematiek voor veel problemen zorgt, heeft dat op onderdelen niet zo zeer te maken met de wet zelf, maar met het beleid dat EZ heeft opgesteld. Het gaat dan om het beleid waaruit volgt dat er een plafond aan de hoogte van de heffingen is gesteld en dat verrekening van heffingen niet mogelijk is. Deze door de Kamers ervaren belemmeringen vloeien echter niet voort uit de wet(tekst) zelf.

#### **10.4 Interne organisatie en governance**

De tweede onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

- 2. Kenden de individuele Kamers en KvK NL in de te evalueren periode een adequate (interne) organisatie en governance en een houdbaar financieel stelsel opdat haar taken op een doeltreffende en doelmatige wijze werden vervuld?*

*We behandelen hier achtereenvolgens onze conclusies ten aanzien van de governance, de organisatie (personeel) en het financieel stelsel. Conclusies over doeltreffendheid en doelmatigheid hebben wij hierboven reeds getrokken. Onze conclusie over de governance van KvK NL staat onder onderzoeksvraag 4.*

## *Governance*

De besturen worden benoemd door de benoemende organisaties. De Kamers hebben hierop formeel geen invloed, maar beïnvloeden benoemingen soms informeel. De benoemingsprocedure heeft in de afgelopen periode niet geleid tot de gewenste representativiteit en diversiteit. Er is een positieve ontwikkeling, vooral ingegeven door benoemingen aan werknemerszijde, in het aantal vrouwen en ZZP'ers waarneembaar. Het aantal allochtonen in de besturen blijft echter achter bij wat verwacht mag worden op grond van de afspiegeling van de ondernemingen in Nederland.

De met de wetwijziging gerealiseerde verkleining van algemeen besturen heeft besturen efficiënter gemaakt. Via commissies hebben Kamers een manier gevonden om input voor de beleidsvorming te organiseren en draagvlak te creëren. Of een verdere verkleining wenselijk is, is afhankelijk van de opvatting die men heeft over de rol van het bestuur.

We vinden het goed dat met de wetwijziging het principe van besturen zonder last of ruggespraak is geïntroduceerd. Wij vragen ons echter wel af of het principe 'zonder ruggespraak' kan functioneren in een context waarin niet de Minister, zoals gebruikelijk, maar private belangenorganisaties de besturen benoemen. Het onderscheid tussen klankborden en ruggespraak houden is niet eenvoudig te maken.

## *Organisatie*

Sinds en ten gevolge van de wetwijziging is het aantal Kamers teruggebracht van 21 naar 12. Gedurende de evaluatieperiode hebben bij de Kamers fusies en reorganisaties plaatsgevonden. De gevolgen daarvan moeten zich nog uitkristalliseren. Positief is dat de dienstverlening in de beleving van externen op peil gebleven is.

De overgang van het personeel van de Kamers naar ARAR/BBRA is vrij soepel verlopen. Aangezien de invoering per 1 januari 2009 heeft plaatsgevonden zullen de effecten van de invoering pas op termijn goed zichtbaar worden. In de uitvoering doet zich een aantal problemen voor, bijvoorbeeld op het punt van doorgroei van medewerkers.

De Kamer van Koophandel is een goede werkgever. De tevredenheid van het personeel is groot. Waar het personeelsbestand aanvankelijk een dalende lijn liet zien, is het personeelsbestand in 2008 en 2009 weer gegroeid. Dat wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging in het aantal inschrijvingen.

## *Houdbaarheid financieel stelsel*

Bij de beoordeling van de houdbaarheid van het financieel stelsel maken wij een onderscheid tussen enerzijds de financieringssysteem en anderzijds de financiële positie van de Kamers.



Voor wat betreft de financieringssystematiek concluderen wij dat deze niet houdbaar is. Deze zorgt voor veel problemen en heeft geen draagvlak bij betrokkenen. De huidige systematiek doet onvoldoende recht aan de bestaande regionale verschillen. Daarnaast bevat de systematiek onvoldoende prikkels voor de Kamers met een lager kostenniveau dan gemiddeld om efficiënter te gaan werken. Dit wordt mede veroorzaakt door het feitelijk ontbreken van de mogelijkheid om tussen Kamers te verevenen. Het onderscheid tussen de verschillende heffingen belemmert in onze ogen de synergie tussen de verschillende taakgebieden.

De systematiek leidt vooralsnog niet tot een onhoudbare financiële positie van de Kamers. Het eigen vermogen van bijna alle Kamers bevindt zich binnen de voorgeschreven bandbreedte, ook al hebben de Kamers zonder uitzondering moeten afboeken op hun eigen vermogen en is bij de meeste Kamers sprake van een exploitatietekort.

Om te voorkomen dat Kamers in de toekomst door de vermogensnorm 'zakken', zullen zij maatregelen moeten nemen aan de kostenkant. De ruimte voor de Kamers om zelfstandig hun inkomsten te vergroten is immers beperkt. Drastisch snijden in kosten blijkt voor de meeste Kamers vooralsnog niet meegevallen te zijn. Daarvoor bestaan verschillende verklaringen, zoals de uitbreiding van het activiteitenpakket, kosten van fusies en reorganisaties en overgang naar ARAR. De vruchten daarvan kunnen pas in de komende jaren worden geplukt.

Wij concluderen dat het profijtbeginsel niet de basis vormt voor de financiering van individuele Kamers. Dat zijn de heffingen. Tijdens de evaluatieperiode is het aandeel van heffingen in de totale inkomsten van individuele Kamers groter geworden. Wanneer de Kamers voor een groter deel afhankelijk zouden zijn van retributies, zouden zij ook een sterkere prikkel hebben om efficiënter te werken.

## 10.5 Samenwerking EZ en Kamers

De derde onderzoeksvraag gaat in op de relatie tussen EZ en de Kamers van Koophandel:

### 3. *Hoe functioneert in de praktijk de samenwerking tussen EZ en de Kamers?*

De toezichtsrol vanuit EZ is ten opzichte van de vorige evaluatieperiode geprofessionaliseerd. De relatie is verbeterd en de organisatie van de relatie verhelderd. Daarnaast is het toezicht intensiever geworden. Dit is mede een gevolg van de wetwijziging waarmee de reikwijdte van het toezicht is uitgebreid (ook bedrijfsvoering en financiële huishouding). We zien dat deze nieuwe verhoudingen zich tijdens de evaluatieperiode aan het zetten zijn. EZ weet beter wat er speelt, partijen weten elkaar beter te vinden en op persoonlijk niveau is de relatie goed. KvK NL heeft zich na de wetwijziging sterker gepositioneerd als aanspreekpunt voor EZ en spreekbuis namens de Kamers. Dit sluit aan op de doelstelling van de wetwijziging.

Het toegenomen inzicht bij EZ leidt in de praktijk ook tot meer vragen en onduidelijkheden, zeker als de aangeleverde cijfers niet altijd volledig of juist zijn. Het toegenomen detailniveau komt bij de Kamers soms als beklemmend over. Hoewel EZ inspanningen heeft geleverd om transparanter en duidelijker te zijn richting de Kamers waar precies naar gekeken wordt en hoe zaken worden beoordeeld, kan het management van verwachtingen in onze ogen nog verbeteren. Aan de rapportagekant lijkt sprake van een 'informatieparadox'. Er wordt, mede door toedoen van de

wetswijziging, nu zo veel gerapporteerd, dat het moeilijk is een goed overzicht te krijgen. Diverse rapportages bevatten omissies, onduidelijkheden en tegenstrijdigheden, waardoor transparantie wordt belemmerd, nieuwe vragen bij EZ ontstaan en de informatie-uitwisseling toeneemt.

Er is nog geen optimale synergie tussen EZ en Kamers als het gaat om samenwerking. Kamers willen meer worden betrokken en EZ zou het regionale netwerk van Kamers meer kunnen gebruiken om input voor beleid te krijgen en projecten uit te voeren. Het goed onderscheiden van de verschillende rollen van EZ in de onderlinge samenwerking blijft daarbij belangrijk.

Veel Kamers geven aan het heffingenplafond een beperking van de regionale autonomie te vinden. Derhalve vinden ze dit niet passen bij de status van ZBO. In de Kaderwet ZBO's is de verantwoordelijkheid vastgelegd van de Minister naar de Staten-Generaal voor de kwaliteit, kwantiteit en middelen die aan ZBO's (in dit geval de Kamers) ter beschikking staan. ZBO's zijn verantwoording schuldig aan de Minister en de Minister heeft bepaalde goedkeurings- en sanctioneringsbevoegdheden. Weliswaar brengt het plafond beperkingen met zich mee, het stellen van een plafond aan de hoogte van de totale heffingen past binnen de relatie tussen de Minister en de Kamers. De Minister kan immers over de hoogte van de heffingen door de Staten-Generaal ter verantwoording worden geroepen.

## **10.6 Samenwerking met nationale en regionale organisaties**

Onderzoeksvraag 4 gaat in op de samenwerking tussen Kamers en KvK NL en tussen Kamers en nationale en regionale organisaties:

4. *Hoe verloopt de samenwerking tussen individuele Kamers en KvK NL enerzijds en tussen de Kamers en andere voor haar taakgebied relevante nationale en in het geval van individuele Kamers regionale organisaties anderzijds?*

### *Samenspel Kamers en KvK NL*

Als gevolg van de wetswijziging en de governancestructuur van KvK NL zijn de verhoudingen tussen KvK NL en de Kamers veranderd. We zien dat partijen moeten wennen aan de nieuwe verhoudingen en dat deze ook niet altijd even duidelijk zijn. Op een aantal punten is de samenwerking verbeterd, maar tegelijkertijd is spanning waarneembaar die betrekking heeft op de rolopvatting van KvK NL (tot hoever gaan we in het organiseren van het collectief: hoofdkantoor of shared service center), besluitvorming (wie doet wat, wie heeft de regie, hoe vindt besluitvorming plaats) en de taakuitvoering. Over hoe de relatie tussen KvK NL en de individuele Kamers moet worden vormgegeven bestaan zeer uiteenlopende visies.

De complexe governancestructuur van KvK NL, zoals vormgegeven door KvK NL en haar leden, lost deze spanning niet op en heeft deze in onze ogen ook versterkt. Dat komt doordat de structuur van KvK NL zowel elementen in zich heeft van een centraal aangestuurde organisatie als van een decentraal aangestuurde organisatie. Waar het zwaartepunt van de zeggenschap ligt, is hierdoor in de praktijk niet duidelijk. De complexiteit werkt ook door in het kunnen waarmaken van de naleving van centraal gemaakte afspraken met nationale stakeholders. Kortom, de hybride governancestructuur van KvK NL werkt niet goed en verdient een heroverweging.

## *Samenwerking met stakeholders*

De samenwerkingsrelatie tussen Kamers onderling, tussen KvK NL en nationale stakeholders en tussen Kamers en regionale stakeholders is de afgelopen jaren verbeterd. Waar er op nationaal niveau een duidelijke taakafbakening tussen Kamers en benoemde organisaties is omschreven in een convenant, is er in de regio een minder strikte scheiding in de uitvoering van taken. Op regionaal niveau wordt er in de uitvoering goed en productief aan een gezamenlijk resultaat gewerkt, waarbij er dan soms nog wel discussies zijn over de omgang met het resultaat en wie zich daarop profileert.

Een aantal nationale stakeholders betreurt de beperkte doorzettingsmacht van KvK NL. Centraal gemaakte afspraken worden door Kamers niet zonder meer nageleefd ook al staan ze op papier. Dit wordt veroorzaakt door de hierboven beschreven spanning in de samenwerkingsrelatie tussen KvK NL en Kamers.

## **10.7 Tevredenheid over de Kamer van Koophandel**

De laatste onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

5. *Hoe tevreden zijn ondernemers over het functioneren van de KvK's als instituut en hun dienstverlening/producten en in welke mate is die tevredenheid in de onderzochte periode veranderd?*

*In de toelichting op deze vraag wordt ook gevraagd naar concurrentie tussen Kamers en andere organisaties.*

### *Tevredenheid*

De vragen over tevredenheid en belang zijn grotendeels beantwoord op basis van een enquête onder ondernemers, verenigingen en stichtingen. We concluderen dat de tevredenheid over de Kamers goed is bij degenen die ermee bekend zijn. Zeker wanneer we in acht nemen dat de Kamers zich op alle ondernemingen en ook op niet-ondernemingen richten. Hun doelgroep is daarmee veel breder dan bijvoorbeeld de doelgroep van schappen of brancheorganisaties. Over regiostimulering is de tevredenheid het laagst. Hier wordt ook het minste belang aan gehecht. Het vergroten van zichtbaarheid van de Kamer in de regio en het intensiveren van contacten met ondernemingen zijn en blijven belangrijke opgaven.

Hoe vaker een organisatie contact heeft met de KvK hoe beter ook de waardering van de KvK is. Daarnaast vinden organisaties die vaker contact met de KvK hebben de KvK belangrijker voor de eigen organisatie en ook de prijs kwaliteit verhouding wordt beter gewaardeerd.

We constateren op alle drie de taken geen significante verschillen tussen de regio's. De waardering is uniform. Ten opzichte van de periode voor de wetswijziging is het belang en de tevredenheid over de uitvoering van de drie hoofdtaken gelijk gebleven. De bekendheid van regiostimulering is ten opzichte van de periode voor de wetswijziging wel toegenomen. Gezien de wijzigingen in de wijze waarop de Kamers zijn georganiseerd, is het een knappe prestatie dat (de waardering over) de dienstverlening daaronder niet te leiden heeft gehad.

Verschillen in beoordeling worden voornamelijk gevonden tussen grote en kleine ondernemingen en tussen ondernemingen en verenigingen en stichtingen. Kleine ondernemingen, verenigingen en stichtingen zijn over het algemeen negatiever. Ze hebben over het algemeen het gevoel dat de KvK naast de verplichte inschrijving in het handelsregister weinig voor hen kan betekenen.

## *Concurrentie*

In de praktijk is concurrentie tussen Kamers, marktpartijen, private organisaties en overheden geen groot issue. Wel is er in veel gevallen sprake van overlap in activiteiten. Het in artikel 30 neergelegde complementariteitsbeginsel heeft alleen betrekking op de facultatieve taken. Het verwoordt de wens van de wetgever dat Kamers geen producten of diensten aanbieden die door marktpartijen in voldoende mate worden aangeboden. Naar ons oordeel is deze wens niet onbegrijpelijk. Daarbij nemen wij in ogenschouw dat Kamers hun verplichte taken moeten blijven uitvoeren ook als deze in voldoende mate door andere partijen worden aangeboden. Het is voorstelbaar dat in de formulering van artikel 30 meer aansluiting wordt gezocht bij het (nog aan te nemen) Wetsvoorstel Markt & Overheid.

## Bijlage 1

Leden van de begeleidingscommissie

## *Leden van de begeleidingscommissie*

Prof.dr. C.M. van Praag	- Voorzitter
H.E. van Baasbank	- Algemeen directeur Kamer van Koophandel Amsterdam
F. van Steenis	- Algemeen directeur Kamer van Koophandel Nederland
Drs. E.R. Haket	- Bestuurslid MHP
A.P.R. van Rooij	- Directeur organisatie/ plv. algemeen directeur MKB Nederland
W. Ruijgrok	- Directeur Vereniging VNO-NCW
Drs. P.J.M. Smits	- MT lid directie FEZ Ministerie EZ
Drs. R. Zonneveld	- plv. Directeur Ondernemen Ministerie EZ
Drs. F.J.H. Lantzendörffer	- Ministerie EZ

## *Vervangers:*

F.J. Lavooij	- voorzitter Kamer van Koophandel Nederland
N. Snijders	- plv. directeur Kamer van Koophandel Amsterdam
Drs. H.S.H. Mooren	- directeur VNO-NCW West
R.J.M. van der Krogt	- beleidsmedewerker ZZP Vakcentrale FNV

## Bijlage 2

**Geraadpleegde documenten**

## **Geraadpleegde documenten**

- Evaluatie 'Kamers van Koophandel op een kruispunt, 2001-2004', B&A groep, 2005
- Toekomstvisie Kamers van Koophandel, KvK en EZ, mei 2006

## **Tekst wetswijziging, memorie van antwoord en verslag relevante Kamerdebatten**

- Debat Tweede Kamer, 13 november 2007
- EK-voorstelwetKvK
- Kamerbrief evaluatie KvK 2005
- Memorie van Antwoord – EK, 26 september 2007
- Memorie van antwoord – TK, 26 september 2007
- Motie Aptroot, 5 april 2007
- Motie Aptroot, 17 oktober 2007
- Memorie van toelichting wet Kamers van Koophandel
- Plenair debat TK-Wet KvK-deel1 – 5 april 2007
- Plenair debat TK-Wet KvK-deel2 – 5 april 2007
- Stemmingen TK-Wet KvK – 10 april 2007
- TK brief - heffingsbedragen - 6 februari 2008
- TK brief KvK - 20 maart 2009
- Verslag Kamerdebat, 31 mei 2006

## **Samenstelling van de besturen, functioneren van de besturen/representativiteit**

- MV5421 Benoemingscode
- Bijlage 1 brief maart 2009
- Bijlage 2 brief maart 2009
- Bijlage 3 brief maart 2009
- TK brief KvK – 20 maart 2009

## **De begrotings- en financieringssystematiek**

- Acc protocol definitief
- Acc protocol 2009
- Advies commissie Meijer II – 5 februari 2009
- Brief KvK-NL bij advies commissie Meijer II
- Consolidatie begrotingen 2010 (01 11 2009)
- Handboek FAO - 0 Inhoudsopgave (19 juni 2009)
- Handboek FAO - Alle documenten (19 juni 2009)
- Rapport Van de Vall 1 en 2
- Regeling Inrichting Begroting Jaarrekening
- Regeling Inrichting Begroting Jaarrekening
- Advies Commissie Meijer met bijlagen



## **Samenwerking binnen het netwerk van Kamers**

- Bijlage 38 - Reputatieonderzoek KvK NL 2009 - Bureau Hofkes reputatiemanagement
- AB overzicht 21 december 2009
- Samenwerkingsprotocol art 41a HRW

## **Samenwerking met derde partijen**

- Bijlage 36 - convenant samenwerking KvK VNO-NCW MKBNL
- Bijlage 35 - Nieuwe statuten
- COEN rapport Q4 09\_v 1-12-09
- Memo afstemming (communicatie) met betrokken partijen Q4 2009
- Persaankondiging COEN 8 december Ondernemerscafé
- Uitkomsten stakeholdersonderzoek

## **Regiostimuleringsonderzoek EIM – Tweede Kamerbrief ‘Onderzoek regiostimulering Kamers van Koophandel’ 14 februari 2007.**

- beleidsregeltoepassing art 27
- Bijeenkomst SEO – 5 februari 2009
- Bijlage 3 - Voorstel implementatie EIM model in Jaarcyclus KvK Activiteitenplan regiostimulering 2007-12-10
- Brieven KvK's regiostimulering, 23 maart 2007
- KvK Regiostimulering – Memo SEO Evaluatie raadpleging 2008 – besproken 20 juli 2009 met voorzitter SEO Rosman en Jan HoogKamer
- Paasbrief TK
- Positionering regiostimulering KvK, 31 maart 2008
- TK brief Regiostimulering, 14 februari 2007

## **Relevante correspondentie tussen EZ en de Kamers van Koophandel**

- Brief EZ – Verrekensystematiek, 25 november 2008
- Brief EZ - Uw brief Wopt en ARAR, 3 maart 2009
- Relevante documenten Wetsevaluatie, 8 december 2009

## **Financiering**

- Consolidatie begrotingen 2010 (01112009)
- Goedkeuring begroting KvK Midden Nederland
- Goedkeuring begroting KvK Rotterdam
- Goedkeuring begroting KvK Limburg
- Goedkeuring begroting KvK Noord Nederland
- Goedkeuring begroting KvK Brabant

## **Regiostimulering**

- Nationale agenda 2008
- Nationale agenda 2009

- Nationale Agenda 2010
- Brief commissie SEO aan ADO 19 10 2009

## **Gegevens B&A onderzoek**

- Resultaten van enquêtes als onderdeel van de regionale verdieping
- Startersdag enquête
- Telefonisch interview
- Integriteit

## **Begeleidingscommissie**

- Verslag eerste bijeenkomst wetsevaluatie KvK 16-11-2009

## **Jaarplannen**

- Economisch vizier 2020 KvK Midden Nederland
- Bijlagen bij zelfevaluatie KvK's

## **Bijlagen bij zelfevaluatie KvK's**

- Bijlage 1 - Samenwerkingsprotocol 2.0a
- Bijlage 2 - Samenwerkingsprotocol art 41 a HRW, goedkeuring EZ
- Bijlage 3 - Rol Handelsregisterraad met betrekking tot het reg
- Bijlage 4 - Nationale Agenda 2008
- Bijlage 5 - Nationale Agenda 2009 def
- Bijlage 6 - Nationale Agenda 2010 - v1.0
- Bijlage 7 - Verslag Nationale agenda 2008
- Bijlage 8 – Reactie EZ op verslag NA08
- Bijlage 11 - Positioneringsvisie regiostimulering
- Bijlage 12 - Jaarcyclus RS 2009 definitief na SEO 16-4
- Bijlage 13 - Memo SEO evaluatie raadpleging 2008
- Bijlage 14 - Financiële meerjarenraming MJP 2008-2011
- Bijlage 15 - MJB Kosten opbrengst
- Bijlage 16 - Benoemingscode
- Bijlage 17 - am Smeets
- Bijlage 18 - Regeling schadeloosstelling bestuursleden KvK
- Bijlage 19 - Accountantsprotocol
- Bijlage 21 - Advies Commissie Meijer
- Bijlage 21A - Advies Commissie Meijer I
- Bijlage 22 - Kengetallen KvK's 2008
- Bijlage 23 - Landelijke samenvatting METEO
- Bijlage 24 - Collectieve INK landelijke rapportage
- Bijlage 25 - Collectief INK verbeterplan
- Bijlage 27A - Tariefswijziging in 2009
- Bijlage 27B - Tariefswijziging in 2010
- Bijlage 28A - Tarievenoverzicht 1 januari 2008

- Bijlage 28B - Tarievenoverzicht 1 januari 2009
- Bijlage 28C - Tarievenoverzicht 1 januari 2010
- Bijlage 29 - Heffingen Retributies Dir&Indirkosten Eigen Vermo
- Bijlage 30 - Nadere specifacities consolidatieoverzichten
- Bijlage 30a - Werkbulletin voor stas EZ
- Bijlage 31 - Governancemodel
- Bijlage 32 - Samenstelling organen KvK NL update 261009
- Bijlage 33 - Commissiestructuur aangepast per 261009doc
- Bijlage 34 - Commissieoverzicht aangepast per 261009doc
- Bijlage 35 - Nieuwe statuten 310507DEF
- Bijlage 36 - Convenant samenwerking KvK VNO-NCW MKBNL 291008
- Bijlage 37 - Nulmeting reputatieonderzoek
- Bijlage 38 - Reputatieonderzoek KvK NL 2009 - Bureau Hofkes re
- Bijlage 39 – Bestuurderscommuniqué
- Bijlage 40 - Convenant samenwerking KvK nom Syntens 2008
- Bijlage 41 - Actieprogramma innovatieconvenant 2009
- Bijlage 42 - Samenwerking Koninklijke Metaalunie en KvK Rotte
- Bijlage 43 - Convenant KvK NW Holland en VNO, MKB en LTO
- Bijlage 44 - KvK Midden NL
- Bijlage 45 - Convenant aanpak binnenstad Den Haag
- Bijlage 46 - Rapport tracking KVK (9-meting, 2008), januari 2
- Bijlage 47 - AAA Trackingsresultaten samenvatting
- Bijlage 48 - Rapportage bedrijfsinformatieproducten.juni 2009
- Bijlage 50 - Presentatie KTO regiostimulering
- Bijlage 51 - Reactie EZ op verslag NA'08
- Bijlage 52 - Internetrapportage www.kvk.nl - Augustus 2009
- Bijlage 53 - Overzicht RS-projecten voor zelfevaluatierapp.de
- Bijlage 54 - Overzicht activiteiten economische crisis 0511200
- Boek: Verder met ondernemen
- Bijlage 9A - Verslag NA Overleg 31 maart 2008 08.03.31Verslag
- Bijlage 9B - Verslag NA Overleg 14jan08 080303MK
- Bijlage 9C - 2008-06-19 Nationale Agenda Overleg - Verslag
- Bijlage 10A - Brief EZ 131008 toestemming NA
- Bijlage 10B - EZ instemming NA 2010
- Bijlage 10C - Brief EZ, instemming NA2008, november 2007
- Eindrapport vdVall II
- Eindrapport vdVall I
- Bijlage 26A - Offerteverzoek INK audit 2010 definitief
- Bijlage 26B - Selectiecriteria auditbureau INK
- Bijlage 49A - Rapportage onderzoek bekendheid RS - 2008
- Bijlage 49B - Rapportage onderzoek RS 2008

## Overig

- ATLASKOPIE Organogram KvK Nederland
- Facts en figures KvK 25-08-09
- Brief RvC inzake MJP 13-10-2009
- Brief cie SEO aan ADO 19-10-2009
- Administratieve Organisatie KvK - Minez
- Publicatie in Staatsblad van besluit 466 over rechtspositie KvK's – 27 oktober 2008
- Nieuw Elan: Onderzoek naar de vertegenwoordiging van niet-westerse allochtonen in de regionale besturen van de Kamer van Koophandel
- Bijlage 37 - Nulmeting reputatieonderzoek
- Telegraaf 14 nov 2007 Salaris Voorzitter KvK
- Telegraafartikel 13 nov2007
- Accountmanagement KvKs
- MV6328 werkbuletin voor stas EZ 14e editie
- MV6326 Zelfevaluatie rapport KvK definitief, 11 december 2009
- Brief over stand van zaken bij de Kamers van Koophandel
- Verslag tweede bijeenkomst wetsevaluatie KvK 18-12-2009
- 1a overschrijding zonder ontslag
- 1b overschrijdingen zonder ontslag vergoeding en motiveringen
- 2b overschrijdingen door ontslagvergoeding en motiveringen
- 3 nonrespons wopt verantwoording 2008
- 2a overschrijding door ontslag
- Aanbiedingsbrief rapportage wopt
- Vragen representativiteit KvK
- Input EZ NA 2011
- Inventarisatie mogelijke onderwerpen NA'11 - NA-overleg

## Bijlage 3

**Consultatie van partijen**

## **Kamers van Koophandel**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. KvK Amsterdam                | Oswald Schwartz, voorzitter                  |
| 2. KvK Amsterdam                | Hankie van Baasbank, directeur               |
| 3. KvK Brabant                  | Ben Pollman, directeur                       |
| 4. KvK Brabant                  | Ton Nelissen, voorzitter                     |
| 5. KvK Centraal-Gelderland      | Gert-Jan Oplaat, voorzitter                  |
| 6. KvK Centraal-Gelderland      | Ronald Migo, directeur                       |
| 7. KvK Gooi-, Eem- en Flevoland | Harm van Veldhuizen, directeur               |
| 8. KvK Gooi-, Eem- en Flevoland | Rob Zieck, voorzitter                        |
| 9. KvK Den Haag                 | Gert Zandsteeg, directeur                    |
| 10. KvK Den Haag                | Marius Varekamp, voorzitter                  |
| 11. KvK Limburg                 | Wil Houben, directeur                        |
| 12. KvK Limburg                 | Bertha Verhoeven-van Lierop, voorzitter      |
| 13. KvK Limburg                 | Saskia Gorgels-Lindelauf, bestuurssecretaris |
| 14. KvK Midden-Nederland        | Liesbeth Karsten, directeur                  |
| 15. KvK Midden-Nederland        | Michaël Kortbeek, voorzitter                 |
| 16. KvK Noord-Nederland         | Erik Jansen, directeur                       |
| 17. KvK Noord-Nederland         | Jacob Emmelkamp, voorzitter                  |
| 18. KvK Noordwest-Holland       | Thijs Pennink, directeur                     |
| 19. KvK Noordwest-Holland       | Gerrit Valk, voorzitter                      |
| 20. KvK Oost Nederland          | Medy van der Laan, directeur                 |
| 21. KvK Oost Nederland          | Gaston Sporre, voorzitter                    |
| 22. KvK Rotterdam               | Ton Geerts, directeur                        |
| 23. KvK Rotterdam               | Jos van der Vegt, voorzitter                 |
| 24. KvK Zuid-west Nederland     | Rob Renterghem, directeur                    |
| 25. KvK Zuid-west Nederland     | Chris Rutten, voorzitter                     |

## **KvK NL**

- |   |
|---|
| 26. Frans van Steenis, algemeen directeur |
| 27. Jan Hoogkamer, directeur              |

- 28. Frans Lavooij, voorzitter
- 29. Wim Meijer, voorzitter Raad van Commissarissen
- 30. Hans de Boer, Lid Raad van Commissarissen

## **Ministerie van Economische Zaken**

- 31. Chris Buijink, secretaris-generaal EZ
- 32. Ab van Ravestein, directeur Agentschap NL
- 33. Rinke Zonneveld, plaatsvervangend directeur ondernemen EZ
- 34. Floris Lantzendörffer, senior beleidsmedewerker
- 35. Iman Merison, clusterleider Ondernemersbeleid EZ
- 36. Dennis Auer, financieel adviseur/controller - directie FEZ van EZ

## **Rondetafelgesprek juristen en medewerkers van EZ**

- 37. Hans Pijls, EZ
- 38. Beerend van Dijk, EZ
- 39. Victor Meijers, Civil Code
- 40. Peter Jong, KvK NL
- 41. Henk Oderkerk, BZW
- 42. René Scholten, KvK Amsterdam

## **Nationale samenwerkingspartners en stakeholders**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 43. MKB Nederland | Noud van Rooij, plv algemeen directeur              |
| 44. VNO-NCW       | Wim Ruijgrok, directeur                             |
| 45. RND           | Pieter Walraven, secretaris                         |
| 46. FNV           | Peter Gortzak, federatiebestuurder                  |
| 47. CNV           | Bert van Boggelen, waarnemend voorzitter            |
| 48. CNV           | Jannemarie Vergunst, coördinator vertegenwoordiging |
| 49. MHP           | Eddy Haket, bestuurder                              |
| 50. PZO           | Roel Masselink, secretaris                          |

51. FNV Zelfstandigen	Linda Gonggrijp, directeur
52. EZVN	Maritza Russel, directeur/bestuurder
53. Syntens	Piet van Staalduinen, directeur
54. DG Belastingdienst	Paul van Dijk, beleidsmedewerker
55. Belastingdienst	Rob Mes, senior adviseur
56. Ministerie van Financiën	Kees van Dongen, beleidsmedewerker
57. SER	René Geelhuis, beleidsmedewerker juridische zaken
58. SER	Henk van Rijn, hoofd financiën
59. Federatie Zakenvrouwen	Carmen Breeveld, voorzitter
60. HOGIAF	Ahmet Taskan, algemeen secretaris

## **Regionale samenwerkingspartners en stakeholders**

### *KvK Noord-Nederland*

61. VNO-NCW Noord	Lambert Zwiers
62. MKB Noord	Ron van Gent
63. NOM	Siem Jansen
64. Koninklijke Koopmans	Pieter Douma
65. Elton BV	Rudi Dijksterhuis
66. Streekraad Oost-Groningen	Dick Heesterbeek
67. Friese Gemeenten	Jan Sijtsma
68. V&D Groningen	Eric Bos
69. Gemeente Groningen	Ron Toorenbosch

### *KvK Midden-Nederland*

70. Ondernemersvereniging Overvecht	Simon Fortuyn
71. Stichting Utrecht Bereikbaar	Cees Oostrom
72. 'Ik start SMART'	Dominique Binkhorst
73. VNO-NCW Utrecht	Arie Brienen



74. MKB Rivierenland	Wim Iding
75. Provincie Utrecht	Remco van Lunteren
76. Utrechtse Ondernemers Academie	Henk Beekers

## *KvK Brabant*

77. BZW	Henk Oderkerk
78. MKB	Henny Bekkema
79. FNV	Ruur Spijkerman
80. BOM	Jan Pelle
81. Avans	Frans van Kalmthout
82. Gemeente Eindhoven	Albert Kivits
83. BOOST	Jos Reijers

## *KvK Rotterdam*

84. Syntens	Niek van den Akker
85. Rabobank	Arjen van Klink
86. VNO-NCW Rotterdam	Catherine Bieringa
87. VNO-NCW West	John Mouwen
88. ROO/HN	Eric Spreij
89. OndernemersKlankBord	Aad Koopman
90. Provincie Zuid-Holland	Arend de Jong
91. ROA	Ineke Krijgsman
92. MKB NL Rotterdam	Bruno Tideman
93. Jong MKB	Tatjana Sormaz

## Bijlage 4

**Programma's Kom in de Kamer-dagen**

## **KvK Noord Nederland**

- Gesprek met Eric Jansen, algemeen directeur
- Gesprek met Jacob Emmelkamp, voorzitter
- Lunch met:
  - Lambert Zwiers, secretaris VNO-NCW Noord
  - Ron van Gent, secretaris MKB Noord
  - Siem Jansen, directeur NOM
- Gesprek met aantal adviseurs van Regiostimulering inzake een aantal projecten uit de regio.
- Gesprek en / of rondleiding met directeur Voorlichting en Registratie, en teamleider voorlichting en teamleider registratie
- Gesprek met:
  - De heer Pieter Douma van de Koninklijke Koopmans
  - De heer Rudi Dijksterhuis van het bedrijf Elton BV te Roden, de heer Dick Heesterbeek, Streekraad Oost Groningen
  - De heer Jan Sijtsma van Friese Gemeenten
  - De heer Eric Bos, directeur van de V&D in Groningen
  - De heer Ron Torenbosch van de gemeente Groningen

## **KvK Midden Nederland**

- Interviews met:
  - René Kloppenberg (manager Ondernemersinformatie)
  - Ingrid Osnabrugge (manager Handelsregister)
  - Jaap Docter (directeur Regionale Economie),
  - Liv van der Veen (manager Regionale Economie)
  - Hans Jooren (directeur Voorlichting & Registratie)
  - Michaël Kortbeek (Voorzitter)
  - Liesbeth Karsten (Algemeen Directeur)
- Rondetafel met 4 bestuursleden AB/DB
  - Arthur Sühoff (VNO-NVW, plv. voorzitter KvK)

- Heleen Roossien (FNV)
- Adrie van Kessel (Bouwend NL)
- Lex Meijers (MKB, Metaalunie)
- Bijwonen AB-vergadering

## **KvK Brabant**

- Interview Henk Rosman, algemeen directeur
- Interview Ton Nelissen, voorzitter
- Lunch met:
  - Henk Rosman
  - Hoofd afdeling Bedrijfsvoorlichting
- Gesprek en rondleiding met hoofd afdeling Bedrijfsvoorlichting:
- Exportdocumenten
- Bijwonen 1 of 2 baliegesprekken met medewerker frontoffice
- Gesprek en rondleiding met hoofd afdeling Bedrijvenregister
- Bijwonen administratieve handeling
- Gesprek met Controller over kwaliteit

## **KvK Rotterdam**

- Toelichting Kiezen voor de Klant en INK door Ton Geerts (algemeen directeur) en manager P&O en Kwaliteit
- Balie Voorlichting - Michelle de la Fuente
- Interview met Jos van der Vegt, voorzitter (VIP-room)
- Exportdocumenten & Handelspolitiek
- Lunch met Ton Geerts, directeur Regiostimulering, directeur Wetsuitvoering en Voorlichting en manager Marketing en Communicatie
- Baliegesprek Handelsregister
- Backoffice Handelsregister
- Interview met Ton Geerts

## Bijlage 5

Onderzoeksverantwoording enquête

## Onderzoeksverantwoording

### *Onderzoeksopzet*

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe tevreden zijn ondernemers over het functioneren van de KvK's als instituut en hun dienstverlening/producten en in welke mate is die tevredenheid in de onderzochte periode veranderd, is een telefonische enquête gehouden onder ondernemingen, stichtingen en verenigingen waarbij hen de mogelijkheid werd geboden de vragenlijst digitaal in te vullen. De enquête is gehouden in vier regio's van de Kamer van Koophandel: Brabant, Midden Nederland, Rotterdam en Noord Nederland

Aan de hand van een door de Kamer van Koophandel Nederland geleverd bruto steekproef van 3673 bruikbare adressen van ondernemers en 382 bruikbare adressen van verenigingen en stichtingen. Deze adressen hebben een brief ontvangen met aankondiging van het onderzoek en de mogelijkheid om de vragenlijst digitaal in te vullen. Indien men de vragenlijst niet digitaal invulde bestond de mogelijkheid dat bedrijven werden benaderd voor een telefonische enquête. De brief is verstuurd op 25 januari 2010, de telefonische enquête is gestart op 1 februari en heeft geduurd tot 12 februari 2010.

In totaal hebben 768 organisaties meegewerkt aan het onderzoek, 518 hebben de digitale enquête ingevuld en bij 250 organisaties is een telefonische enquête afgenomen. In de analyse is gekeken in verschillen van antwoordpatronen bij beide methodes. Hieruit blijkt dat organisaties die aan de telefonische enquête hebben meegewerkt minder vaak de middencategorie antwoorden, hun antwoorden zijn gelijk verdeeld over de positieve en negatieve categorieën.

Er zijn voldoende ingevulde enquêtes terug ontvangen om representatieve uitspraken te kunnen doen voor de vier regio's tezamen. Per regio zijn niet voldoende enquêtes ontvangen waardoor per regio alleen een indicatief beeld kan worden gegeven.

Het telefonisch veldwerk is uitgevoerd door I&O Research. Zij maken gebruik van CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Dit systeem zorgt ervoor dat de data computergestuurd verzameld wordt. De digitale vragenlijst is geprogrammeerd in Netq. De software zorgt ervoor dat de antwoorden van de respondenten direct in de database worden geladen en ieder moment kan de respons op de vragenlijst worden bekeken. Hierdoor is een optimale voortgangs- en kwaliteitsbewaking van het veldwerk mogelijk.

## Responsverantwoording

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de respons is verdeeld over de regio's, de grootte van bedrijven en de leeftijd van bedrijven

**Tabel B5.1 Verdeling respons**

Grootteklasse	Leeftijd organisatie	Noord Nederland	Brabant	Rotterdam	Midden Nederland
0-1 fte	< 5 jaar	18	11	13	18
	> 5 jaar	18	19	10	14
2-4 fte	< 5 jaar	9	14	10	12
	> 5 jaar	17	12	12	17
5-19 fte	< 5 jaar	22	23	24	21
	> 5 jaar	19	25	16	18
20-49 fte	< 5 jaar	14	23	14	11
	> 5 jaar	14	15	15	17
Meer dan 50 fte	< 5 jaar	17	21	16	24
	> 5 jaar	42	25	22	28
Stichtingen/verenigingen		17	17	9	15

In vergelijking met de totale populatie zijn in de respons bedrijven vanaf 20 fte en de jongere bedrijven die minder dan 5 jaar bestaan oververtegenwoordigd. Om hier voor te corrigeren heeft een weging plaatsgevonden. Er is gewogen naar grootteklasse, regio en de leeftijd van bedrijven. Dit betekent dat er gecorrigeerd is naar de totale populatie. Hierdoor tellen de antwoorden van kleine bedrijven bijvoorbeeld zwaarder mee in het eindtotaal dan de antwoorden van grote bedrijven. Door weging ontstaat een representatief beeld voor het totaal van de vier regio's.

De verdeling over de rechtsvorm, organisatiegraad, herkomst van de directeur en het geslacht van de directeur in de respons is als volgt.

**Tabel B5.2 Respons naar rechtsvorm**

	N	%
Eenmanszaak	116	16%
Vennootschap onder firma/Maatschap	95	14%
Commanditaire Vennootschap	3	0%
Besloten Vennootschap	402	57%
Naamloze Vennootschap	21	3%
Verenigingen	30	4%
Stichtingen	36	5%

In de respons zijn de eenmanszaken ondervertegenwoordigd en de BV's oververtegenwoordigd. Echter door te wegen naar grootteklasse en leeftijd van het bedrijf wordt ook gecorrigeerd voor rechtsvorm. Na weging is 41% van de organisaties een eenmanszaak en 22% een BV.

**Tabel B5.3 Respons naar organisatiegraad**

	N	%
Lid van alleen brancheorganisatie	276	39%
Lid van alleen ondernemersvereniging	31	4%
Lid van brancheorganisatie en ondernemersvereniging	122	17%
Geen lid	247	35%
Weet niet	30	4%

**Tabel B5.4 Respons naar herkomst directeur**

	N	%
Nederland	556	79%
Allochtoon (zowel westers als niet westers)	85	12%
Geen antwoord	65	9%

**Tabel B5.5 Respons naar geslacht directeur**

	N	%
Man	554	79%
Vrouw	85	12%
Geen antwoord	70	9%



## Bijlage 6

**Gespreksverslag bijeenkomst juristen**

## Gespreksverslag

**Aanwezig: Beerend van Dijk (MinEZ), Hans Pijls (MinEZ), Victor Meijers (Civil Code), René Scholten (KvK Amsterdam), Peter Jong (KvK NL) en Henk Oderkerk (VNO-NCW en MKB Nederland), Michiel Hes (Berenschot – verslag)**

*Positie samenwerkingsverband in Wet op de kamers van koophandel en fabrieken 1997 (Wet KvK)*

Op grond van de Wet KvK heeft het samenwerkingsverband (vereniging KvK NL) 'coördinerende en faciliterende' taken. Mede op basis van de (privaatrechtelijke) statuten van het samenwerkingsverband heeft deze in de praktijk een stevigere rol dan alleen coördineren en faciliteren. Dat geldt in ieder geval voor taken op het gebied van het handelsregister. Voorstelbaar is dat deze verdergaande rol ook in de Wet KvK of de Handelsregisterwet 2007 (Hrw) wordt neergelegd. Nu staat in de Hrw (artt. 4, 40 en 41a) alleen dat de kamers samenwerken, maar wordt het samenwerkingsverband niet genoemd. Door een verdergaande rol vast te leggen zou pregnanter blijken dat KvK NL op onderdelen (voornamelijk het handelsregister) gelegitimeerd is om de 12 afzonderlijke kamers te vertegenwoordigen.

Overigens verloopt de samenwerking op dit moment goed, ook omdat de Wet KvK nu de ruimte biedt dat de kamers zich via het privaatrecht organiseren. In zoverre is de Wet KvK geen belemmering voor verdergaande samenwerking binnen KvK NL.

Daarbij wordt opgemerkt dat op de achtergrond een principiële vraag speelt, namelijk de vraag of het samenwerkingsverband een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) zou moeten worden, eventueel met nevenvestigingen. Indien het samenwerkingsverband meer stevigere taken zou worden toebedeeld, dan moet in ogenschouw worden gehouden dat het samenwerkingsverband dan een ZBO of een rechtspersoon met wettelijke taak zou worden.

*Artikel 30 lid 2 Wet KvK*

Artikel 30 lid 2 Wet KvK bepaalt dat kamers er zorg voor dragen dat hun werkzaamheden niet leiden tot het verhinderen, beperken of vervalsen van de mededinging tussen ondernemingen of vrije beroepsoefenaars.

Er wordt opgemerkt dat de tekst van artikel 30 lid 2 stringenter is dan de bepalingen in het wetsvoorstel Markt & Overheid of bij andere ZBO's of registerhouders. Dit zou ertoe kunnen leiden dat kamers minder genegen zijn om in bepaalde producten te investeren; sinds het proces van Easystart bestaat er onduidelijkheid over wat de kamers wel en niet mogen.

Voorgesteld wordt artikel 30 lid 2 Wet KvK te laten vervallen als het wetsvoorstel Markt & Overheid in werking treedt. Enkele aanwezigen staan daar op zich positief tegenover. Daarbij wordt wel opgemerkt dat artikel 30 lid 2 in beginsel aan kamers de ruimte laat om werkzaamheden te verrichten die ook door private partijen worden verricht, als die werkzaamheden maar tegen vergelijkbare voorwaarden worden verricht als door de private concurrenten. Er wordt nog geopperd

om de tekst van het tweede lid aan te laten sluiten bij het eerste lid, waar wordt aangegeven dat de kamers werkzaamheden verrichten 'voor zover daarin niet in voldoende mate wordt voorzien'. Een van de aanwezigen geeft aan dat het complementariteitbeginsel als neergelegd in artikel 30 gekoesterd moet worden.

#### *Jaarlijks vaststellen Nationale Agenda*

Het jaarlijks opstellen, afstemmen en instemmen van de Nationale Agenda met alle betrokkenen zoals de Wet KvK verplicht, bevat een element van 'onnodigheid'. Voor te stellen is dat de procedure als neergelegd in artikel 27 Wet KvK zo wordt gewijzigd dat de kamers niet worden gedwongen om jaarlijks een Nationale Agenda op te stellen, en enkel bij nieuwe vaststelling van of wijzigingen in de Nationale Agenda instemming van de minister EZ nodig hebben.

#### *Artikel 11 lid 7 Wet KvK: 'Zonder last of ruggespraak'*

Volgens de wetgeschiedenis blijkt dat bestuursleden de organisaties die hen voordragen kunnen gebruiken als 'klankbord'. Artikel 11 lid 7 lijkt op dit punt dan ook niet tot problemen te leiden.

#### *Artikel 36/37 Wet KvK in verhouding tot artikel 49 Hrw*

De formuleringen van artt. 36/37 Wet KvK en artikel 49 Hrw sluiten niet op elkaar aan:

- Op basis van artt. 36 en 37 Wet KvK zijn ondernemingen verplicht heffingen 2 en 3 te betalen;
- Op basis van art. 49 Hrw moet een onderneming of rechtspersoon voor al haar eventuele nevenvestigingen de bijdrage betalen aan de kamer waar de hoofdvestiging van de onderneming of rechtspersoon is ingeschreven. Deze kamer draagt indien nodig zorg voor de verrekening met de andere kamers.

Dit sluit niet op elkaar aan, omdat bij de heffingen 2 en 3 geen sprake is van vestiging, daardoor is er een risico dat de heffingsgrondslag uit elkaar loopt, dat risico dreigt in een enkel geval zich al voor te doen.

#### *Artikel 49 lid 2 Hrw: verrekening tussen kamers*

Onduidelijk is wat de reikwijdte van de mogelijkheid tot verrekening is. De vraag is of dit artikel meer dan de alleen daar bedoelde verrekening van heffing 1 mogelijk maakt, want daar is onder de kamers behoefte aan. In de Wet KvK is die mogelijkheid echter niet opgenomen.

#### *Artikel 37 lid 5 Wet KvK*

Artikel 37 lid 5 bepaalt dat de minister EZ onder meer goedkeuring aan de hoogte van de tarieven kan onthouden als hij 'bezwaar heeft tegen de hoogte van (...) bedrag'. Er wordt geopperd dat deze zinsnede zich niet goed verhoudt tot de bevoegdheid van het AB om tarieven voor de heffingen vast te stellen.

#### *Artikel 43 Wet KvK*

Artikel 43 bepaalt dat ondernemingen waarin uitsluitend landbouw of visserij wordt uitgeoefend, zijn vrijgesteld van de heffingen 2 en 3. Opgemerkt wordt dat de inhoudelijke criteria voor vrijstelling van

heffingen afwijken van de criteria die de SER hanteert. Volgens artikel 2 van de Verordening van de Sociaal-Economische Raad van 17 oktober 2008 houdende regels ter zake van de opslagen en bijdragen 2009 (Verordening opslagen en bijdragen 2009) zijn van de opslagen vrijgesteld 'de ondernemingen waarin uitsluitend landbouw wordt uitgeoefend, ondernemingen waarin uitsluitend bosbouw wordt uitgeoefend en ondernemingen in de sectoren groenten en fruit en bloemen en planten waarin uitsluitend de groot- en tussenhandel wordt uitgeoefend.'

Op basis van de wettelijke grondslag wordt daarvoor een andere activiteiten-code (NACE) gehanteerd.

#### *Artikelen 12 en 18 Wet KvK*

Hoewel een DB volgens artikel 12 niet verplicht is, spreekt artikel 18 over 'het Dagelijks Bestuur'. Hierdoor impliceert artikel 18 i.t.t. artikel 12 dat elke kamer een DB zou moeten hebben. In artikel 18 zou gesproken moeten worden over 'een Dagelijks Bestuur'.

#### *Algemeen: verplichting voor ondernemers om digitaal aan te leveren*

Er wordt gepleit om in de Wet KvK op te nemen dat ondernemers hun stukken digitaal aan leveren. De meerderheid bepleit dat, als dit als gaat gebeuren gelet op Europese ontwikkelingen, dit in boek 2 BW of de Hrw moet gebeuren.

#### *Reikwijdte artikelen 25 lid 2 en 29 Wet KvK*

De kamers ontvangen veel subsidieaanvragen. Er bestaat onduidelijkheid over criteria waaraan kamers kunnen toetsen of al dan niet een subsidie moet worden verleend (maar eigenlijk vooral: hoe te weigeren). Er wordt overwogen dat het goed zou zijn als de Wet KvK de kamers de mogelijkheid zou bieden een subsidieverordening vast te stellen, eventueel met goedkeuring van de minister EZ.

#### *Aansluiting evaluaties Wet KvK en Hrw*

Het zou goed zijn als de Wet KvK en de Hrw gelijktijdig zouden worden geëvalueerd. Artikelen 62 Wet KvK en 63 Hrw zouden zo moeten worden aangepast.

**NB: onderstaand voorstel is nog gedaan na sluiting bijeenkomst en is niet besproken gedurende de bijeenkomst van 15 februari 2010.**

#### *Rechtsbescherming in het kader van artikel 30 lid 1 Wet KvK*

Een van de aanwezigen is van oordeel dat de rechtsbescherming tegen besluiten van kamers om bepaalde activiteiten te verrichten terwijl daarin in voldoende mate wordt voorzien door andere rechtspersonen, anders zou moeten ingericht. Nu volgt na bezwaar, beroep bij het College voor het bedrijfsleven. Het instellen van beroep bij een onafhankelijke rechter leidt tot spanning in de relatie tussen kamers en andere partijen. Voorgesteld wordt de mogelijkheid om in administratief beroep te gaan bij de minister EZ in te voeren.

## Bijlage 7

**Executive summary**

## **Executive summary**

This report describes an evaluation of the amendment of Chambers of Commerce (in Dutch: Kamers van Koophandel or KvK) Act 1997. This evaluation was performed by Berenschot for the Ministry of Economic Affairs (EA). In implementing the amendment from 1 January 2008, a number of changes have been made to the tasks and governance of the Chambers of Commerce. For instance, the execution of several tasks by the board has become obligatory and the maximum number of board members in every regional Chamber has been reduced from 48 to 24. In keeping with the amendment, the number of regional Chambers has been reduced from 21 to 12. In addition, the set of instruments used for the supervision of the Minister of Economic Affairs has been expanded and aligned with the Act of Independent Governing Bodies (in Dutch: ZBO's). Another change is the legal anchoring of the association Chamber of Commerce NL (KvK NL) as the collaborative institute of the Chambers and the attribution of a number of tasks to KvK NL.

The core principles of the law have not been changed. Chambers remain autonomous bodies that (continue to) focus on promoting the economic interests of enterprises. Each Chamber has maintained its autonomy in terms of the policy on regional promotion.

The evaluation took place two years after the commencement of the amendment. The Chambers were in a major transition period during the time that the evaluation was conducted. The evaluation should not only provide insight into how EA and the Chambers of Commerce have implemented the legislative changes, but also on whether the law (amendment) itself enables the Chambers to perform their statutory duties effectively and efficiently. The nature of the evaluation is generally that of a review and focuses on the period 2008-2009. As a result of this transition, the evaluation period is perhaps too short to be able to make any definitive statements on the effects of the changes that have been made.

An analytical framework was developed in order to execute the evaluation. The research questions and detailed descriptions, as specified in the Terms of Reference of the Evaluation (version June 9, 2009), are elaborated upon using the following themes: performance, organization, direction and supervision by EA, interplay between KvK NL, individual Chambers and the relevant organizations (both national and regional), as well as entrepreneurial satisfaction. Four main types of activities were conducted in order to perform this study: interviews (> 90), document study, visitations and a survey of entrepreneurs (response: 768).

## **The main question**

The main question that needs to be addressed in the evaluation is if and how the policy objectives that were intended to be met by the amendment were realized and whether the Chambers of Commerce - given these changes - have worked effectively and efficiently.

The amendment has led to more cooperation between the Chambers and KvK NL. In addition, the execution of the registration task and the national task has become increasingly uniform. With regard to the national task, the Chambers now use a newly-introduced uniform procedure on demand articulation. The Chambers work independently in carrying out this task. Therefore, a big step has been taken towards achieving the policy goals, namely the effective and (as far as

possible) uniform execution of tasks through a joint approach. Whether the amendment has led to increased efficiency of the Chambers cannot yet be determined since the evaluation period was relatively short and only a limited number of final facts and figures for 2009 were available. Considering the unique range of activities organized by the Chambers, a simple comparison with other organizations cannot be made. Based on the budgets, the efficiency seems to have increased. It is important to note, however, that the Chambers are actively engaged in a transition process that has not yet led to cost savings within the evaluation period.

The Chambers have performed effectively, as they have executed what they intended to do. It is also important to mention that for some areas, no performance indicators were used during the evaluation period, which makes it sometimes difficult to determine whether the Chambers actually carried out the intended activities as planned.

Furthermore, a number of bottlenecks were identified in the evaluation. These are discussed below within the various sub-questions of the study. Other aspects of the main question are also discussed here.

## **Conclusions by theme**

### *Performance*

The amendment has not resulted in substantially different activities of the Chambers. The task performance of individual Chambers does fit within the framework of the Act, which is formulated rather broadly. Within the evaluation period, there was one case in which a judge determined that the offer of an activity did not fit within the legal framework. In addition, there is uncertainty about the extent to which Chambers can and should deal with advocacy and lobbying activities.

The execution of the registration task has improved. The execution of the national task has been made uniform with the amendment, and (partly) because of this, the visibility of the Chambers as a collective has increased. The joint creation of the National Agenda is regarded as a positive move by the actors involved, but the creation process itself is elaborate and bureaucratic for an annual process. Second, the number and variety of regional promotion activities is large; their effectiveness is difficult to assess because causality between the activities and the effects of the Chambers is difficult to prove. The long term visions of the Chambers can serve to make the activities more focused, although they are sometimes formulated rather broadly. The amendment and the resulting scale enlargement have not strengthened the embedment of the chambers in their region.

### *Organization*

The reduction in the number of board members has made the governance of the individual Chambers more efficient. There are even discussions on the necessity of further reductions in the number of board members, depending on the task interpretation of the board. During the evaluation period, the procedure for appointing board members has not resulted in the representativeness and diversity desired. However, there is a positive development, motivated primarily by appointments of the unions, in terms of the number of women and Soho's who are active on the boards of the Chambers. The number of immigrants in the boards continues to lag behind expectations based on the demographics of entrepreneurs in the Netherlands.

All the Chambers had to write off on their equity during the evaluation period, even though revenues rose faster than costs. The equity position of most of the Chambers has therefore been 'normalized'. Further steps towards cost reduction are required in the future because there is limited space to increase revenues for the Chambers. The current funding system does not fully recognize regional differences and does not contain sufficient incentives for efficient Chambers to increase their efficiency any further. The funding system is unsustainable as it causes many problems and there is no support for it among stakeholders. The share of levies in the total revenues increased during the evaluation period. The direct benefit principle is thus not the basis for the financing of individual Chambers.

So far, the Chambers have not been able to reduce costs sufficiently. There are several explanations for this, such as the expansion of the number of tasks, the cost of mergers and reorganization and the transition to ARAR (the system of working conditions for policy advisors in the Netherlands). Ultimately, the measures taken should lead to cost reductions.

The Chambers are considered by their staff to be good employers. The implementation of ARAR went well, although the execution causes some problems.

#### *Direction and supervision by the Ministry*

The relationship between the Ministry and the Chambers has improved on the administrative, strategic, policy and operational levels. The parties know how to reach each other and personal relations are good. However, there is no optimal synergy between the Ministry and the Chambers when it comes to cooperation. In addition, problems do arise when providing information to the Ministry. There seems to be an "information paradox" here: the more that is reported, the harder it is for the Ministry to keep track, which in turn leads to more information sharing between EA on the one hand and KvK NL and the Chambers on the other.

KvK NL has positioned itself more strongly as the representative of the Chambers to the Ministry. This is in keeping with the objectives of the amendment.

The quality of the Act itself is regarded rather well. The act is generally well executable, consistent, flexible and has not produced a larger administrative burden for companies. However, there is debate on the interpretation of the law and the policy that EA has produced, particularly with regard to the levy system. And with regard to the interpretation of the promotion and representation of interests.

#### *Interplay between KvK NL, the individual Chambers and the relevant organizations (national and regional)*

The relationship between KvK NL and the Chambers is not always clear. This goes for KvK NL, for the Chambers and for the relevant organizations. The governance of KvK NL has been designed in an unnecessary complex way, which serves to reinforce this ambiguity. The parties had to get used to the new role of the KvK NL as a legally anchored cooperative institute.



Cooperation between the Chambers and KvK NL has improved, but there are still noticeable tensions concerning the role of KvK NL, the ways in which decisions are made and task performance.

The cooperative relationship between the Chambers, KvK NL and the national and regional stakeholders has improved in recent years. The clear separation of tasks between private organizations and the Chambers is less visible on the national level than on the regional level. In the region, they collaborate well and are productive towards a common result. Central agreements made by the Chambers are not readily executed even though they have been put down on paper. This is caused by the tension described above in the relationship between KvK NL and the Chambers. In practice, competition with other organizations is not an issue. When overlap exists, the parties will generally work together.

### *Entrepreneurial satisfaction*

Organizations are generally content with the performance of the Chambers. The more an organization is exposed to the Chambers, the better the appreciation of the Chamber. The registration task is best known, is considered the most important and receives the highest level of satisfaction. Information is the second most well known task and regional promotion is the third. In addition, organizations that have more frequent contact with the Chambers consider the Chambers to be more important to their organization. They are also positive about the price-quality ratio of services that are offered by the Chambers.

The assessment of the Chambers varies little in the four regions. However, larger firms are generally more positive than smaller ones while associations and foundations are more negative. The level of satisfaction of the Chambers remained more or less unchanged during the period of evaluation. However, the regional task became more visible.