



Samen werken aan weerbaarheid

Topcommissarissen over het realiseren
van duurzame groei en brede welvaart in
een veranderend mondiaal klimaat

April 2025

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence



Inhoud

Voorwoord	4
Grilliger en guurder mondiaal klimaat	6
Drie speerpunten voor duurzame groei en brede welvaart	8
1. Scherpere economische focus met strategische keuzes voor hoogwaardige sectoren	8
2. Werken aan groei van de arbeidsproductiviteit	12
3. Versterking van het innovatief vermogen	15
De rol van commissarissen	19
Samen werken aan weerbaarheid	20
Colofon	23

Samen werken aan weerbaarheid

Hoe kunnen we in Nederland met elkaar duurzame groei en brede welvaart realiseren in een veranderende wereld?

In de Nederlandse boardrooms leven zorgen over de impact van geopolitieke ontwikkelingen en nieuwe mondiale concurrentie- en machtsverhoudingen voor de Nederlandse economie en maatschappij, zo komt naar voren uit rondetafelgesprekken van EY met topcommissarissen. Maar er blijkt aan de top van het bedrijfsleven ook en vooral sprake van vastberadenheid, oplossingsgerichtheid en een hands-on mentaliteit om vanuit een hoopvol perspectief en collectief gevoelde urgentie te bouwen aan een toekomstbestendig Nederland, binnen een sterk Europa. Toezichthoudend Nederland roept op tot een doelgerichte samenwerking van bedrijfsleven, overheid en samenleving aan drie speerpunten voor een weerbare economie en samenleving: een scherpere economische focus, groei van de arbeidsproductiviteit en versterking van het innovatief vermogen.

Circa zeventig commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, grote familie-bedrijven en semipublieke organisaties namen dit keer deel aan de rondetafelgesprekken die EY elk najaar organiseert. Dat doen we al meer dan tien jaar: als accountants- en adviesorganisatie zijn we stevig ingebed in de samenleving en spelen we graag een verbindende rol in het maatschappelijk discours. We vinden het belangrijk om onze stakeholders bij elkaar te brengen voor een brede dialoog die de grenzen van organisatie en sector overstijgt. Wat leeft er in de Nederlandse bestuurskamers, hoe denken topcommissarissen over actuele

economische-maatschappelijke thema's, hoe vertalen ze die in het toezicht en wat is hun visie op de geopolitieke context, de rol van Europa hierin en een effectieve samenwerking van het bedrijfsleven met overheid en samenleving aan gemeenschappelijke belangen? Dat levert steevast boeiende discussies op.

Nieuwe impuls voor ondernemerschap

De meest recente serie rondetafelgesprekken stond in het teken van de vraag: hoe kunnen we als bedrijfsleven en maatschappij duurzame groei en brede welvaart in Nederland blijven realiseren in een veranderende wereld? We worden daarbij geconfronteerd met een fors aantal uitdagingen: de geopolitieke spanningen nemen toe, evenals de mondiale strijd om economisch leiderschap.

Oog hebben voor kansen

Nederland heeft als handelsland in de afgelopen eeuwen een sterke positie opgebouwd op de wereldmarkt. We kunnen dus wel tegen een stootje, zeker op de korte termijn. Maar als we ook in de toekomst duurzame groei willen realiseren, moeten we het ondernemerschap dat ons in de genen zit een nieuwe impuls geven en onze concurrentiekracht versterken, zo kwam naar voren uit onze rondetafelgesprekken met commissarissen. Daarbij moeten we ons volgens hen niet alleen richten op de bedreigingen, maar vooral oog hebben voor de strategische kansen die een veranderende wereldorde met zich meebrengt.

Urgentiegevoel en executiekracht

Dat geldt niet alleen voor Nederland, maar ook voor de Europese context waarbinnen we als een van de 27 EU-lidstaten opereren. Het rapport van Mario Draghi, voormalig president van de Europese Centrale Bank, over de toekomst van het Europese concurrentievermogen biedt handvatten voor innovatie, klimaat- en energiebeleid en veiligheid. Hopelijk houdt de executiekracht binnen de EU gelijke tred met de urgentie die blijktens de discussies met commissarissen in de top van Nederlandse bedrijven wordt gevoeld.

Daadkracht nodig

Voor onze rondetafelgesprekken met commissarissen selecteerden we een aantal actuele thema's die momenteel in de Nederlandse bestuurskamers op de agenda staan en door (oud-)ceo's en belangenhartigters van het bedrijfsleven in de media worden belicht. Naast geopolitiek en de veranderende mondiale concurrentieverhoudingen werd er onder meer gesproken over toezicht op (de implementatie van en rapportage over) verduurzaming/esg en de benodigde gedragsverandering in boards en samenleving, technologie en (*responsible*) artificial intelligence (AI) en cybersecurity. De rode draad: bij alle thema's kwam de behoefte aan de spreekwoordelijke Hollandse daadkracht naar voren.

Drie speerpunten voor duurzame groei

Wat haalden we verder op uit de rondetafelgesprekken over deze boardroomthema's? Samengevat zien de deelnemende commissarissen drie speerpunten voor duurzame groei en brede welvaart, waarmee we in Nederland de komende jaren aan de slag kunnen:

1. een scherpere economische focus met strategische keuzes voor hoogwaardige sectoren;
2. werken aan groei van de arbeidsproductiviteit door focus op de kwaliteit van migratie en participatie van onbenut potentieel op de arbeidsmarkt;
3. versterking van het innovatief vermogen door meer investeren in onderzoek & ontwikkeling.

Verbreding perspectief nodig

Het sturen op de drie speerpunten vraagt om een verandering en verbreding van ons perspectief, aldus de commissarissen. Van defaitisme naar hoop. Van de korte naar de lange termijn. Van eenzijdige gerichtheid op financieel rendement naar maatschappelijk resultaat voor álle stakeholders. Van acteren binnen de grenzen van de eigen organisatie, sector, formele verantwoordelijkheid en rol naar multidisciplinaire samenwerking van bedrijfsleven, overheid en maatschappij. En: van onze eigen persoonlijke bubbel naar oog voor de belangen en noden van anderen in de samenleving, voor elkáár. Verbinding en maatschappelijk vertrouwensherstel zijn een noodzakelijke voorwaarde om ervoor te zorgen dat iedereen in Nederland aanhaakt en kan en wil meewerken aan het gezamenlijke doel: onze polder bloeiend houden.

Dialoog met brede kring stakeholders

Het visionair vermogen en de gebundelde denkracht van Nederlandse topcommissarissen tijdens de rondetafelgesprekken hebben geleid tot waardevolle inzichten en concrete best practices. Als EY willen we de dialoog daarover helpen verder te brengen door actief in gesprek te gaan met een brede kring stakeholders. Graag zetten we onze kennis, ervaring en ons netwerk in om ook samen met ú te werken aan een toekomstbestendig en weerbaar Nederland.

Namens EY Nederland,

Patrick Gabriëls

Country managing partner

André Wijnsma

Markets Leader Assurance,
Programmaleider Tomorrow's Boardroom

Grilliger en guurder mondiaal klimaat

Geopolitieke spanningen en schuivende panelen in de wereldorde dreigen de Europese en Nederlandse concurrentiepositie te eroderen, maar bieden ook kansen.

De internationale context voor bedrijfsleven en samenleving is ingrijpend veranderd. Zo werden we na decennia van vrede en stabiliteit geconfronteerd met oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten. In de VS is Donald Trump als 47e president teruggekeerd in het Witte Huis. Op kortere termijn heeft dat geleid tot Amerikaans protectionisme (‘America First’) en een importheffing van 20% voor de Europese Unie (naast mondiale importheffingen voor staal, aluminium en auto’s van 25%). Op de lange termijn zien we een kansrijke kanteling van de mondiale machtsbalans van het westen naar China en de opkomende BRICS+-economieën.

De afgelopen decennia stonden in het teken van globalisering. Door een verschuiving en verharding van de mondiale verhoudingen en een afbrokkelend maatschappelijk draagvlak voor internationale samenwerking vraagt de positie van Nederland – en van Europa – op de wereldmarkt om een heroriëntatie en versterking.

Wordt Europa een openluchtmuseum? Of juist niet?

Oud-ECB-president Mario Draghi legde in zijn rapport¹ een strategie neer om de concurrentiekracht van de EU (ten opzichte van vooral China en de VS) te herstellen. De drie topprioriteiten: innovatie (in nieuwe technologie), klimaat- en (prijs)technisch concurrerend energiebeleid en veiligheid (versterking Europese defensie-industrie). Als we niets doen is Europa over vijftig jaar alleen nog maar een openluchtmuseum, aldus Draghi. De veranderende wereldorde biedt juist ook kansen om de Europese economie sterker, concurrerder en toekomstbestendiger te maken door het versneld doorvoeren van structurele verandering, zoals een hernieuwde focus op continentale handelsstromen, de vorming van een kapitaalmarktunie in de EU en verdere deregulering.

‘Nú versnellen!’

Ook in Nederlandse boardrooms leidt de uitholling van het Europese concurrentievermogen tot zorg, zo komt naar voren uit de rondetafelgesprekken met commissarissen. Het rapport-Draghi wordt aan de discussietafels vaak geciteerd en omarmd, maar de commissarissen zetten vraagtekens bij de haalbaarheid en de implementatie: voorkomen moet worden dat de executie sneuvelt door de verdeeldheid tussen de 27 lidstaten. Een commissaris: ‘We moeten als EU nú strategische keuzes maken en versnellen.’ Inmiddels heeft de Europese Commissie de topprioriteiten en de bijbehorende aanbevelingen uit het rapport-Draghi vertaald in een *Competitiveness Compass*²: een vijfjarenplan met concrete voorstellen voor versterking van het Europese concurrentievermogen.

Waar in een klein land groot kan zijn

Politiek Den Haag zou het initiatief voor bijvoorbeeld de vervolmaking van de Europese kapitaalmarkt naar zich kunnen toetrekken, zo stellen de commissarissen aan de discussietafels. Minister van Financiën Eelco Heinen heeft zich eerder overigens al bereid verklaard om een voortrekkersrol te spelen bij de integratie van de Europese kapitaalmarkten (samen met een groep hervormingsgezinde landen).³ Maar hebben we in Brussel zoveel te zeggen dan, als klein landje? Nederland is vorig jaar qua mondiaal concurrentievermogen gezakt naar een negende plaats op de *IMD Competitiveness Ranking 2024*⁴, een aanzienlijke daling na jarenlang in of rond de top-5 te hebben gescoord. Maar binnen de EU neemt

1 Mario Draghi, *De toekomst van het Europese concurrentievermogen - Een strategie voor het concurrentievermogen van Europa*, 2024.
2 *A Competitiveness Compass for the EU*, European Commission, januari 2025.
3 Marcel de Boer en Marijn Jongsma, ‘Heinen wil Europa van ‘doodlopende weg’ afhalen met kapitaalmarktunie’, In *Het Financieele Dagblad*, 24 oktober 2024.
4 IMD Business School, *World Competitiveness Ranking 2024*.



Nederland nog wél de vijfde plek in. ‘Pak je positie in Europa’, luidt de oproep van een president-commissaris dan ook. ‘Nederland is economisch gezien géén klein land, máák je in Brussel dan ook niet klein.’

Maak gebruik van momentum

Bovendien kan volgens de deelnemende commissarissen gebruikgemaakt worden van momentum, in samenwerking met andere lidstaten (zoals dus ook beoogd bij de gezamenlijke inzet voor een Europese kapitaalmarktunie). Zeker nu Frankrijk en Duitsland in eigen land de handen vol hebben met een politieke crisis en economische problemen, ligt er een kans voor Nederland om meer impact uit te oefenen op Brussel, samen met andere landen binnen de EU die op economisch gebied tot de koplopers behoren.

Terug naar de mondiale top-5

Tegelijkertijd moet Nederland werken aan versterking van de eigen concurrentiekracht, zowel binnen als buiten Europa, benadrukken de commissarissen tijdens de rondetafelgesprekken. Dat sluit aan bij de ambitie van het kabinet om Nederland weer terug te brengen naar de top-5 van meest concurrerende landen wereldwijd. Premier Dick Schoof benadrukte tijdens het *Tomorrow’s Economy Event* van EY⁵ niet alleen de uitdagingen, maar ook de kansen voor onze economie in een veranderend wereldperspectief. ‘Wat we nodig hebben, is een overheid die drempels wegneemt en vernieuwing stimuleert, en bedrijven die investeren in verduurzaming. Handen uit de mouwen. En dat mag u beschouwen als een aanbod en een oproep tegelijkertijd.’

5 Klik [hier](#) voor meer informatie over de EY Tomorrow’s Economy Events.

Drie speerpunten voor duurzame groei en brede welvaart

Ook uit de rondetafelgesprekken komt een hands-on mentaliteit naar voren en wordt duurzame groei gezien als de inzet voor het veiligstellen en versterken van het mondiale Nederlandse verdienmodel. Overheid, bedrijfsleven en samenleving moeten met elkaar een economie bouwen die op lange termijn houdbaar is én gericht is op brede welvaart, zo stellen de deelnemende commissarissen.

De geventileerde visies en aangedragen oplossingen laten zich samenvatten in drie speerpunten:

1. een **scherpere economische focus met strategische keuzes** voor hoogwaardige sectoren;
2. werken aan **groei van de arbeidsproductiviteit** door gematigde migratie en participatie van onbenut potentieel op de arbeidsmarkt;
3. **versterking van het innovatief vermogen** door meer investeringen in onderzoek & ontwikkeling.

Speerpunt 1 - Scherpere economische focus: maak strategische keuzes voor hoogwaardige sectoren

De commissarissen benadrukken het belang van een **economische heroriëntatie via strategische keuzes: in welke bedrijfstakken willen we als land investeren voor een duurzaam verdienmodel? Er wordt ook gepleit voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat, verlichting van de regeldruk en hervorming van het fiscaal stelsel.**

De focus in het economische beleid (en bij het aantrekken van buitenlandse investeerders) zou moeten liggen op (technologisch) hoogwaardige en duurzame sectoren, ook met het oog op productiviteit en kwalitatieve arbeidsmigratie, zo wordt aan de discussietafels gesteld. Er moet niet gedacht worden vanuit bedreigingen, maar juist vanuit kansen om onze concurrentiepositie te versterken. Bedrijven in strategische sectoren voor ons toekomstig verdienvermogen zouden actief gefaciliteerd moeten worden met de juiste randvoorwaarden en een intensief investeringsbeleid om innovatie te stimuleren. Een dergelijke strategische heroriëntatie kan leiden tot een heldere langjarige economische visie en ambities. Die duidelijkheid voor de lange termijn vergroot de investeringsbereidheid van binnen- en buitenlandse bedrijven in Nederland.

Keuzes durven maken

Het vraagt echter ook om het maken van keuzes, benadrukken de commissarissen. Er moet volgens hen ook worden nagedacht over de toekomst van bedrijfstakken die op dit moment te weinig waarde toevoegen aan onze economie en samenleving.

Dat leidt onvermijdelijk tot dilemma's, maar creëert ook kansen. Er wordt tijdens de rondetafelgesprekken bijvoorbeeld een aantal keer verwezen naar de agrarische en tuinbouwsector, waarbij technologisch leiderschap vernieuwingen mogelijk kan maken, die de duurzaamheidsproblematiek en de productie van voldoende voedsel voor de bevolking in een andere context plaatsen.

Lef en leiderschap gevraagd

Ook zou volgens een aantal commissarissen op Europees niveau kunnen worden nagedacht welke sectoren het best in welke lidstaten kunnen groeien: clustering van nationale sectoren en industrie in sterke Europese sectorhubs kan leiden tot optimalisering van duurzaam resultaat en concurrerend vermogen ten opzichte van VS en China. Het verkrijgen van maatschappelijk draagvlak voor het herdefiniëren van de toekomst van sectoren binnen Nederland en Europa is daarbij van groot belang. Het durven maken van keuzes en het uitleggen daarvan aan de samenleving vraagt om 'visie, lef en leiderschap', zo wordt aan de discussietafels gesteld.

Ondersteun strategische focus met aantrekkelijk vestigingsklimaat

Een sterke Nederlandse concurrentiepositie vraagt om een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor het bedrijfsleven. De commissarissen aan de discussietafels zijn positief over de maatregelen in het regeringsprogramma om het Nederlandse ondernemingsklimaat te verbeteren, maar benadrukken het belang van de juiste randvoorwaarden voor ondernemerschap nog maar eens, vooral voor bedrijven en sectoren die belangrijk zijn voor ons toekomstige verdienmodel⁶:

- verdere fiscale hervorming (zie ook pagina 10);
- terugdringen van regeldruk en 'woud aan externe toezichthouders';
- voorkomen dat groeiambities vastlopen op ruimtelijke ordening: verbeter infrastructuur (energie, water, et cetera).

6 Zie voor een uitgebreide visie van bestuurders, commissarissen en EY op het Nederlandse vestigingsklimaat de publicatie [Hoe maken we Nederland samen beter?](#)

'Zonder aantrekkelijk vestigingsklimaat vertrekken bedrijven naar het buitenland', verwoordt een commissaris de aan alle discussietafels gedeelde vrees. 'We moeten de zo belangrijke technologische innovatie voor Nederland zien te behouden.'

Creëer gelijk speelveld voor duurzaam én levensvatbaar businessmodel

De commissarissen vrezen daarnaast dat het moeten voldoen aan de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (en de Nederlandse opstelling als beste jongetje/meisje van de klas) de Nederlandse concurrentiepositie zal aantasten, doordat er geen sprake is van een gelijk speelveld in het mondiale krachtenspel (met name ten opzichte van de VS, dat sinds het aantreden van president Trump per decreet uit het Klimaatakkoord is gestapt en waar deze regelgeving niet van toepassing is).

Een president-commissaris: 'We willen verduurzamen, maar tegelijkertijd moeten we een levensvatbaar businessmodel zien te houden, anders komen we op achterstand te staan. Terwijl we onze concurrentiepositie juist moeten versterken en onafhankelijker moeten worden tegen de achtergrond van geopolitieke spanningen.'

Versimpeling Europese duurzaamheidsregels

Het besef van het belang van het verlichten van de groene regeldruk op het gebied van duurzaamheid is inmiddels ook doorgedrongen tot de (Europese) politiek. Eind februari 2025 (en dus na de rondetafeldiscussies) presenteerde de Europese Commissie de Omnibus 1- en Omnibus 2-pakketten: een vereenvoudiging van de duurzaamheidsrichtlijnen die voortvloeien uit de Green Deal, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en de EU-Taxonomy. Zo zouden alleen de grootste ondernemingen binnen de EU nog aan de duurzaamheidsrapportage volgens de CSRD te hoeven voldoen. De voorgestelde versimpeling van de regels moet volgens de EU de administratieve lastendruk met ruim zes miljard euro verminderen, de Europese concurrentiekracht versterken en additionele investeringscapaciteit ontsluiten: 'Dit is een grote stap voorwaarts in

het creëren van een gunstiger ondernemingsklimaat om EU-bedrijven te helpen groeien, innoveren en kwalitatieve banen te scheppen.⁷

Europese regelgeving privacy en AI

Ook de Europese regelgeving op het gebied van privacy en AI creëert scheve internationale concurrentieverhoudingen, aldus sommige commissarissen. Zo moeten ondernemingen binnen de EU voldoen aan de eisen van het Responsible AI Framework en de EU AI Act. Vanaf februari 2025 gelden de eerste verplichtingen: AI-systemen die verboden zijn, moeten zijn uitgefaseerd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om AI-systemen die mensen manipuleren of kwetsbare groepen uitbuiten, of systemen die mensen classificeren op basis van sociaal gedrag.⁸

De EU-wetgeving raakt in het bijzonder het mondiale competitief vermogen van technologische bedrijven, een sector die we juist zouden moeten koesteren en verder moeten ontwikkelen, zo stelt een aantal commissarissen. Andere toezichthouders vinden juist dat de voortrekkersrol van Europa in een verantwoorde toepassing van technologie op de lange termijn zou kunnen leiden tot een concurrentievoorsprong ten opzichte van bijvoorbeeld de VS en China.

Overigens dringt Nederland er samen met Frankrijk en Duitsland inmiddels op aan om het bereik van de Europese Digital Markets Act uit te breiden naar de AI-industrie, om de marktmacht van Amerikaanse en Chinese digitale spelers tegen te gaan en eerlijke concurrentie voor Europese AI-bedrijven te creëren.⁹

Hervorm het fiscaal stelsel

De huidige belastingregels hebben eveneens impact op de concurrentiekracht van Europa – en daarmee van Nederland – wordt door de commissarissen aan de discussietafels gesteld. De EU heeft de Global Minimum Tax (GMT) ingevoerd (bedrijven

met een omzet van meer dan 750 miljoen euro vallen onder een effectief belastingtarief van minimaal 15%). Veel landen buiten de EU hebben de GMT nog niet omarmd. In de VS heeft president Trump per decreet de deelname van de VS aan de Global Tax Deal beëindigd: de overeenkomst over de minimum-belasting voor multinationals is daarmee niet langer van kracht in de VS (dat overigens niet de 15%-norm, maar een eigen variant hanteerde) of van toepassing op de lokale belastingafdracht van Amerikaanse dochterondernemingen die actief zijn in andere landen.

Hogere belastingdruk verzwakt concurrentiepositie

Vanwege de hogere belastingdruk zijn Europese bedrijven door de GMT minder concurrerend op de wereldmarkt dan bijvoorbeeld Amerikaanse (dochter)ondernemingen en stijgen bovendien de kosten van *global sourcing*. Dat verzwakt de positie van de EU en de lidstaten, aldus de commissarissen. ‘De GMT heeft dus een averechts effect op de ambities uit het rapport-Draghi, de EU zou een stap terug moeten doen met de richtlijn’, zo wordt gesteld. Ook vereenvoudiging van de huidige complexiteit van de belastingregels van de EU (en de Oeso) wordt als aandachtspunt genoemd.

Fiscaal beleid op maat nodig

Het Nederlandse fiscaal stelsel is eveneens toe aan hervorming, zo benadrukken de commissarissen. Tijdens de rondetafelgesprekken wordt gepleit voor een strategisch belastingbeleid op maat, gericht op een aantrekkelijk vestigings- en investeringsklimaat, in het bijzonder voor hoogwaardige sectoren. Een gemoderniseerd fiscaal beleid zou ook stimuleringsmaatregelen moeten bevatten voor de groei van de arbeidsproductiviteit (bijvoorbeeld via lagere lasten voor meer en langer doorwerken) en het stimuleren van innovatie/onderzoek & ontwikkeling (zie speerpunt 2 en 3).

7 Zie [het persbericht van de Europese Commissie](#) over de presentatie van de Omnibus-voorstellen.
8 Zie voor een uitgebreide toelichting: [EU AI Act Roadmap: Wat betekent de AI-wet voor jouw organisatie?](#)
9 Zie ook Speerpunt 3 voor Europese regelgeving op het gebied van AI.



Speerpunt 2 - Werken aan groei van de arbeidsproductiviteit

De Nederlandse productiviteit moet omhoog om de tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen en de sociale voorzieningen te kunnen blijven betalen, stellen de commissarissen. De tijdens de rondetafeldiscussies genoemde oplossingen zijn: Focus op migratie, het benutten van verborgen arbeids-potentieel, investeren in opleiding en de inzet van AI.

De aanjager van concurrentiekracht, duurzame groei en brede welvaart is de arbeidsproductiviteit: met elkaar op zo efficiënt mogelijke wijze zorgen voor een toename van het bruto binnen-lands product. De Nederlandse productiviteit staat echter onder druk door onder meer de krappe arbeidsmarkt en deeltijdwerken: groeiambities lopen vast door structurele personeelstekorten, ervaren de deelnemende commissarissen.

Mondiaal gezien is Nederland gedaald naar een tiende positie op de ranking van landen met de hoogste arbeidsproductiviteit. Dat is nog steeds een mooie uitgangspositie, zo wordt benadrukt aan de discussietafels, maar er wordt ook op gewezen dat de groei de laatste jaren achterblijft bij die in de VS en de andere top-10 landen. Overigens ligt de Nederlandse productiviteit nog wel ruim boven het EU-gemiddelde.¹⁰ De vragen die de deelnemende commissarissen opwerpen: Hoe kunnen we de neergaande trend in arbeidsproductiviteit keren? Hoe krijgen we méér mensen die werken en mensen die méér willen werken? En hoe kunnen we productiever worden door *slimmer* te werken?

Focus op kwaliteit arbeidsmigratie

We moeten allereerst kijken naar de demografische ontwikkelingen, stellen de commissarissen. De scenario's voor het aantal inwoners in Nederland variëren van 16 tot 23 miljoen in 2050 (we komen waarschijnlijk uit in het midden, voornamelijk door migratie.) Door de vergrijzing (piek 2040) zijn er minder werkenden beschikbaar. We worden nu al geconfronteerd met

de economisch-maatschappelijke gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt, zoals in de zorg, publieke voorzieningen, horeca en retail.

Meer handen en hoofden nodig

Migratie vormt een oplossing, alleen ontbreekt daarvoor op dit moment maatschappelijk draagvlak. Maar we hebben dringend meer handen en vooral hoofden nodig, zo wordt aan de discussietafels gesteld. Het advies van de commissarissen luidt dus: focus op de kwaliteit van migratie (ook al vanwege de druk op de zorg en woningmarkt) door de economie anders in te richten en strategisch te kiezen voor hoogwaardige sectoren.¹¹

Verzilver onbenut arbeidspotentieel

Ook het inzetten van de verborgen arbeidsreserve in Nederland biedt kansen voor duurzame groei en brede welvaart in eigen land en een versterking van onze internationale concurrentie-positie, stellen de commissarissen. Een stijging van de arbeids-participatie draagt bij aan productiviteitsgroei. Zo zouden parttimers kunnen worden gestimuleerd om meer te gaan werken, onder meer met praktische oplossingen voor werkende ouders met jonge kinderen, zoals verruiming van schooltijden en flexibele en goedkopere opvangmogelijkheden.

In België bijvoorbeeld is buitenschoolse opvang beter afge-stemd op lange werkdagen van ouders en schoolvakanties.¹² Een andere genoemde oplossing: vergroot de incentives voor fulltime werken (het rendement is nu te beperkt, of zelfs negatief) en ga het fiscaal stimuleren.

Alle hands aan dek

Denk ook na over een fiscaal aantrekkelijke regeling voor langer doorwerken door ouderen na de pensioengerechtigde leeftijd, is een andere gedachte. Wees verder creatiever en flexibeler bij de

10 Zie hiervoor: <https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/kernindicatoren/arbeidsproductiviteit>
11 Zie voor een uitgebreide analyse het rapport *Gematigde groei* van de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050.
12 Per 1 januari 2026 krijgt het lokaal bestuur in België een gesubsidieerde regierol voor de realisatie van Buitenschoolse Opvang en Activiteiten (BOA).



inzet en het behoud van medewerkers. Denk niet in beperkingen, maar in mogelijkheden: misschien willen aow'ers nog wel een paar dagen per week, of in een bepaald seizoen werken. Sta ook (eerder) werken door asielzoekers/statushouders toe, net als bij Oekraïners, wordt bepleit. En probeer werklozen sneller weer aan het werk te krijgen.

Verminder ongelijkheid door betere opleiding

Ook de groeiende sociale ongelijkheid in Nederland draagt bij tot verlies aan arbeidsproductiviteit, zo wordt aan de discussie-tafels gesteld. De levensverwachting in goede gezondheid in Rotterdam-Zuid kan tot veertien jaar lager liggen dan in Amsterdam-Zuid. Schrijnend en schokkend vanuit menselijk oogpunt, vinden de commissarissen. 'Soms zit er maar één fietstunneltje tussen welvarende en kansarme wijken', zegt

een commissaris. Maar ook de maatschappelijke gevolgen zijn groot: door het verschil in gezonde levensverwachting vallen mensen eerder uit voor de arbeidsmarkt en wordt de samen-leving op hoge (zorg)kosten gejaagd, geld dat niet kan worden besteed aan bijvoorbeeld innovatie.

Zijinstromers opleiden

De plek van wieg of woning hangt vaak samen met opleidings-niveau, een van de belangrijkste maatschappelijke verdelers. Dat vraagt om onderwijsinvesteringen door het kabinet, in plaats van de aangekondigde bezuinigingen, aldus de commissarissen. Maar ook het bedrijfsleven kan volgens hen een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door zelf zijinstromers op te leiden. Er gaan concrete voorbeelden over tafel. Zo schoolde een netbeheer-bedrijf een statushouder, in het land van herkomst arts, om tot monteur.

Werk slimmer

Headcount kan nooit het hele antwoord zijn op de structureel krimpende arbeidsmarkt, luidt de communis opinio aan de discussietafels. De inzet van generatieve artificial intelligence - (Gen)AI - kan een gamechanger zijn en vraagt om versnelling, maar we laten ons daarbij nog te vaak leiden door angst voor verlies van de menselijke regie en bias, zo wordt er gesteld. ‘Laten we inzetten op AI als vriend in plaats van vijand om de productiviteit te vergroten’, zegt een commissaris. Ook hier ligt overigens een belangrijke rol voor de toezichthouders van organisaties: worden de risico’s van AI goed gemitigeerd? Dat vereist volgens de deelnemende commissarissen om voldoende kennis binnen rvc’s om het bestuur de juiste vragen te stellen en vooral om de antwoorden te kunnen beoordelen.

Zet AI in voor upskilling en reskilling

Overheid en bedrijfsleven moeten ook meer investeren in opleiding om mensen te leren werken met (Gen)AI, of ze om te scholen voor ander werk, vinden de commissarissen. Via *upskilling* en *reskilling* kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroot worden. ‘Als commissarissen moeten we daar vragen over stellen aan bestuurders’, wordt opgemerkt.

Zet AI in om mensen vaardigheden bij te brengen voor het werken met AI, zo luidt de suggestie. Het inzetten van data kan ook helpen om mensen gezonder te helpen leven en zo de levensverwachting te verhogen. ‘Maar de wet- en regelgeving rond privacy en de toepassing van AI maakt de inzet van data voor die doelen lastig’, zegt een commissaris. De Europese ambitie om het ondernemerschap, de concurrentiekracht en productiviteit te vergroten wordt doorkruist door de EU-focus op compliance, zo wordt aan de discussietafels geconstateerd.



Speerpunt 3 - Versterking van het innovatief vermogen

Als de EU en de Nederlandse economie willen meekomen met de innovatiegolf in China en de VS om duurzame groei te realiseren moet er fors meer geïnvesteerd worden in onderwijs, onderzoek & ontwikkeling, aldus de commissarissen.

Technologisch leiderschap is cruciaal voor mondiale concurrentiekracht. Innovatie is dan ook een topprioriteit in het rapport-Draghi. De EU loopt echter ver achter bij de VS en China met het investeren in onderzoek & ontwikkeling en innovatieve/technologiebedrijven, zo wordt er aan de discussietafels gesteld. Ook Nederland zou meer moeten investeren in innovatie, stellen de commissarissen.

Stimuleer innovatie fiscaal en investeer in onderwijs

De EU moet volgens het rapport-Draghi sturen op innovatie via de vorming van een Europese kapitaalmarktunie en het *competitiveness framework* van 800 miljard euro. Maar aan de discussietafels worden aan dat *framework* ook aandachtspunten gezien: Brussel bepaalt hoe de subsidiepot wordt verdeeld, het geld gaat naar de lidstaten en niet rechtstreeks naar bedrijven en het betekent weer extra regelgeving. De VS creëert via fiscale regelingen rechtstreeks financiële ruimte om te innoveren voor bedrijven zélf: dat wordt efficiënter en sneller gevonden.

Closing the innovation gap is overigens ook een van de drie pijlers van het eerdergenoemde *EU Competitiveness Compass*, dat het rapport-Draghi handen en voeten moet geven. De voorstellen voorzien onder meer in maatregelen als een EU-brede Start-up and Scale-up Strategy, een strategie voor de bevordering van nieuwe toepassingen van AI in productie, dienstverlening en de publieke sector, ‘AI Gigafactories’ voor Europa-brede computerkracht en het trainen van AI-modellen en het wegnemen van belemmeringen binnen de interne markt door

harmonisering van regelgeving binnen de EU-lidstaten met een 28e juridisch regime.

Investeer conform Europese norm (en liefst méér)

Ook in Nederland is consistent overheidsbeleid belangrijk voor het stimuleren van innovatie en daarmee duurzame groei, zo stellen de commissarissen. Er wordt gewezen op het Nationaal Groeifonds, de Innovatiebox en het Topsectorenbeleid. De Nederlandse investeringen in innovatie lopen echter achter bij de EU-norm van 3% van het bbp van lidstaten voor de besteding aan onderzoek & ontwikkeling. We moeten juist investeren in het innovatiepotentieel op universiteiten en kennisinstellingen, in plaats van op het onderwijs te bezuinigen, zo wordt er aan de discussietafels gesteld.

Verstrek meer durfkapitaal

Het tekort aan durfkapitaal binnen de EU en in Nederland is eveneens een reden voor de achterblijvende innovatie, aldus de commissarissen. ‘Daardoor kunnen startups niet of nauwelijks aan financiering komen óf ze worden al snel opgekocht door Amerikaanse bedrijven.’ In de VS beschikken bedrijven en private equity-investeerdere over diepe zakken en een andere mentaliteit: ze kunnen honderden miljoenen investeren in vernieuwende startende bedrijven, al is de Amerikaanse markt natuurlijk verhoudingsgewijs ook groter dan de 27 individuele EU-lidstaten. Een van de voorgestelde maatregelen in het *EU Competitive Compass* is dan ook de vorming van een Europese Savings and Investments Union om de toegang van startups en scale-ups tot durfkapitaal te bevorderen.

Ontwikkel Europese techspelers

Overigens klinkt er ook een positief geluid aan de discussietafels, geventileerd door een commissaris die zeer goed thuis is in de techsector en AI: ‘Als je Big Tech en Nvidia wegdenkt, is het maar de vraag of de VS qua innovatie harder groeit. We hebben hier óók veel vernieuwende bedrijven.

Europese bedrijven zijn alleen nog minder vaak schaalbaar. Europa zou zelf grote techbedrijven moeten hebben, stellen de commissarissen. Maar ze vragen zich tegelijkertijd af of het ontwikkelen daarvan nog haalbaar is, gezien de marktdominantie van spelers als Google of Microsoft. Bovendien is de vrees dat de achterstand van Europa snel verder kan oplopen door het aangekondigde Stargate: een project van grote Amerikaanse techbedrijven om de komende vier jaar 500 miljard dollar te investeren in de AI-infrastructuur in de VS. Ook Apple lanceerde een plan om in dezelfde periode 500 miljard dollar te investeren in ‘Amerikaanse innovatie’.

Anderzijds heeft de bliksemsnelle doorbraak van DeepSeek laten zien dat de wereldwijde race om technologisch leiderschap nog niet is gelopen. Het (opensource) Chinese AI-model gaat met minder rekenkracht, (ontwikkel)kosten en energieverbruik de concurrentie aan met gevestigde Amerikaanse spelers als Open-AI (ChatGPT), Anthropic, Google en Meta. Dat zet de wedloop tussen de VS en China in een ander perspectief en biedt wellicht ook Europa mogelijkheden voor een inhaalrace en het opbouwen van een eigen, onafhankelijke positie.

13 De [AI Action Summit](#) vond plaats op 10 en 11 februari 2025 in Parijs. Aan deze top over kunstmatige intelligentie werd onder meer deelgenomen door staatshoofden, regeringsleiders, ceo's, vertegenwoordigers van de wetenschap en ngo's.
14 Zie [EU AI Champions Initiative](#).
15 Zie ook Speerpunt 1 voor Europese regelgeving op het gebied van AI.

Publiek-privaat partnership
Op de AI Action Summit¹³ heeft de EU inmiddels het Invest-AI-initiatief gelanceerd: in totaal 200 miljard euro aan investeringen in artificial intelligence ‘om van Europa een AI-continent te maken’, waaronder een nieuw Europees fonds van twintig miljard euro voor de al eerdergenoemde AI-gigafabrieken. Er is sprake van een publiek-privaat partnership: meer dan zestig Europese bedrijven – waaronder Nederlandse ondernemingen als Adyen, ASML, Philips en Cradle, samenwerkend in het EU AI Champions Initiative¹⁴, investeren in totaal 150 miljard euro om de positie van de EU op het gebied van AI te versterken. Overigens staat het Champions-initiatief onder leiding van een Amerikaanse investeringsmaatschappij: General Catalyst.

Pas contraproductieve regelgeving aan
Om de AI-prestaties van Europa op te stoten in de vaart der volkeren dringt het bedrijvenconsortium bij Brussel aan op vergaande vereenvoudiging van de EU-regelgeving op het gebied van technologie, zoals de General Data Protection Regulation (GDPR) en de eerdergenoemde EU AI Act. Deze zouden contra-productief werken in de strijd om het innovatief en competitief leiderschap met de VS en China; aan de andere kant is privacy ook een groot goed. Ook aan de discussietafels wordt gepleit voor een verdere verlichting van de Europese regeldruk. Een van de genoemde voorbeelden: volgens de privacywetgeving zijn in de EU geen toepassingen met gezichtsherkenning toegestaan. Een commissaris: ‘We beschikken over allerlei technologische innovaties, maar die mag je vanwege de regels niet toepassen. Dat moeten we openbreken, want het beperkt onze vooruitgang als EU.’¹⁵





De rol van commissarissen bij duurzame groei en brede welvaart

De rol van commissarissen reikt anno 2025 verder dan de traditionele boardagenda en omvat ook en vooral de omgeving waarin ondernemingen opereren. Dat vraagt om ver vooruitkijken en stakeholderdenken dat de grenzen van de onderneming, ons land en Europa overstijgt.

Werken aan weerbaarheid, in verbinding met de samenleving: die doelstelling sluit naadloos aan op de taakstelling van commissarissen. Hun kernverantwoordelijkheid is immers: buiten naar binnen brengen, een evenwichtige behartiging van stakeholderbelangen en het bewaken van de continuïteit.

Impact geopolitiek op rvc-agenda

Hoe gaan commissarissen van Nederlandse bedrijven om met de veranderende context in de wereldhandel? 'Geopolitiek heeft inmiddels een zetel in elke boardroom', zo wordt gesteld. Een commissaris: 'Bij de commissarissenvergadering van mijn toezichtorganisatie staat de impact van geopolitieke ontwikkelingen en de internationale verhoudingen tussen landen op de agenda.'

Commissie voor geopolitiek in rvc

Sommige raden van commissarissen overwegen de vorming van een speciale commissie voor geopolitiek: hoe kunnen bedrijven/bestuurders inspelen op de mondiale ontwikkelingen en hoe kunnen commissarissen daar toezicht op houden vanuit hun drie rollen (toezichthouder, adviseur en werkgever)? De meerderheid van de commissarissen tijdens de rondetafel-gesprekken wees echter op het strategische belang van geopolitiek en daarmee de noodzaak van een plenaire discussie over dit thema in de raad.

Best practices:

- **Agendeer scenario's** en stel vragen als:
 - Wat is de impact van Amerikaanse importheffingen op onze sourcing en exportportefeuille?
 - Hoe wordt het bedrijf geraakt als China ineens de grondstofkraan dichtdraait? En:
 - Hoe gaat het bedrijf om met shared service centers in China, gelet op dataveiligheid en privacy?
 - Hoe kunnen we de kansen die ontstaan in de Europese markt beter benutten?
- Bespreek met het bestuur de wenselijkheid van een **herijking van de strategie, het diversifiëren van het portfolio en het terugbrengen van afhankelijkheden in de mondiale keten, qua:**
 - afzetmarkt (downstream);
 - productielocaties en toeleveranciers (upstream);
 - onderzoek & ontwikkeling.

Bestuurders aanspreken op maatschappelijk belang

Ook verduurzaming van businessmodel en bedrijfsvoering, een verantwoorde toepassing van AI en herstel van maatschappelijk vertrouwen via het realiseren van brede welvaart staan op de agenda van commissarissen. 'Het is ónze rol als commissaris om bestuurders aan te spreken op de maatschappelijke rol. In deze veranderende tijden moeten we elkaar vasthouden in Nederland en ons sterk maken voor gedeelde belangen.'

Samen werken aan weerbaarheid

Een toekomstbestendig en weerbaar Nederland in een steeds grilliger mondiaal klimaat vraagt om een transformatie: een breed gedragen visie voor de komende decennia en een inclusief platform voor de samenwerking van bedrijfsleven, overheid en maatschappij aan de drie speerpunten voor duurzame groei en brede welvaart: een scherpere economische focus, productiviteitsgroei en een sterker innovatief vermogen.



Sturen op een toekomstbestendig en weerbaar Nederland – als onderdeel van een sterk Europa – vereist een langetermijnvisie, publiek-private samenwerking en bovenal daad- en executiekracht om onze concurrentiepositie sterker te maken in een veranderende wereld.

Tijdens de rondetafelgesprekken over de meest actuele thema’s op boardagenda’s haalden we input op bij de deelnemende commissarissen voor het versterken van de Nederlandse economie en samenleving. Daaruit kwamen drie speerpunten naar voren: een scherpere economische focus, groei van de arbeidsproductiviteit en versterking van het innovatief vermogen.

Dialogoog, samenwerking en verbinding

Cruciaal voor een weerbaar Nederland is een intensieve dialoog en samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en samenleving, zo stelden de commissarissen tijdens de discussies. Dat kan tegelijkertijd bijdragen aan verbinding, zo werd gesuggereerd: het overbruggen van de kloof tussen politiek en bedrijfsleven, maatschappelijk vertrouwensherstel en het tegengaan van polarisatie in onze polder door het werken aan gemeenschappelijke belangen.

De rol van EY

Welke rol kunnen en willen we als EY zelf spelen bij een weerbaar Nederland, duurzame groei en brede welvaart? We zijn actief in meer dan 150 landen, vanuit ruim 700 locaties in drie geografische zones: Noord- en Zuid-Amerika; Europa, Midden-Oosten, India en Afrika (EMEIA); en Azië-Pacific. We combineren een wereldwijde scope met lokale kennis en netwerken. Bovendien ondersteunen we onze klanten bij transformaties met onze expertise in de mondiale toepassing van technologie, duurzaamheid en op fiscaal gebied.

We zetten onze kennis, kunde en internationale netwerken graag in om een verbindende rol te spelen tussen de diverse gremia in Nederland. Bijvoorbeeld door de dialoog aan te gaan met een brede kring van stakeholders: de politiek, overheidsinstellingen, het bedrijfsleven, kennisinstituten,

werkgevers- en werknemersverenigingen en maatschappelijke organisaties: hoe kunnen we samen werken aan weerbaarheid en de door de commissarissen genoemde drie speerpunten met elkaar realiseren? En welke rol ligt er daarbij voor de toezichthouders zelf?

Nieuwe kansen

In dit rapport is voor die brede dialoog een eerste aanzet gegeven, gebaseerd op een boeiende doorkijk in de rondetafeldiscussies naar de actuele agenda in de top van het bedrijfsleven en de visie van toezichthoudend Nederland op de strategische uitdagingen waar we als land, economie, ondernemers en samenleving voor staan. We gaan de komende periode graag met alle stakeholders in gesprek: niet alleen over de bedreigingen, maar vooral over nieuwe kansen.

Nederland heeft in de afgelopen eeuwen een mondiale positie als handelsland opgebouwd. Laten we op een veranderend wereldtoneel met elkaar onze concurrentiepositie verder versterken en duurzame groei en brede welvaart veiligstellen voor toekomstige generaties.



Colofon

Dit verslag is een weergave van zeven rondetafeldiscussies in het najaar van 2024 met ruim zeventig commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, grote familiebedrijven en semipublieke organisaties. Tijdens de bijeenkomsten gold de *Chatham House Rule*: daarmee zijn uitspraken in dit verslag niet toe te schrijven aan deelnemers van de discussies of aan EY.

We willen de commissarissen die een inleiding hebben verzorgd bij een van de rondetafelbijeenkomsten danken voor hun bijdrage en visie. Voor de onderwerpen actualiteiten in de accountancysector, toezicht op AI en cybersecurity en de impact van geopolitiek op het belastingbeleid danken wij de volgende inleiders van EY:

Inleiders

Auke de Bos
Frank Blenderman
Rudrani Djawalapersad
Marlies de Ruiter
Wouter Smit
Marc Welters
Bernadette Wesdorp

Organisatie

Patrick Gabriëls
Miel Geleijns
Cecile Heemels
Tom de Kuijper
Danny Oosterhoff
André Wijnsma

Verslaglegging

Marike van Zanten,
Van Zanten Journalistieke Producties

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 EY Accountants B.V.
All Rights Reserved.

ED none
155010985

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/nl