



Zwemmen in een vijver vol zwarte zwanen

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

Februari 2026

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



Shape the future
with confidence



Inhoud

Voorwoord	4
Vooruitkijken is meer dan sturen op onderbuikgevoel	6
Wil Nederland nog industrie bedrijven?	8
Een Europees ecosysteem of 27 losse eilandjes?	10
Als digitale autonomie een illusie is, dan maar slim zijn	12
Hoe gaan we om met AI en technologieversnelling?	14
Maak van HR je superkracht	16
Navigeren in de Europese regeljungle	19
Colofon	23

Samen werken aan weerbaarheid

De wereldorde waarop Europa en zijn organisaties decennialang konden bouwen, staat onder grote druk. Geopolitieke spanningen, economische rivaliteit en technologische versnelling zorgen voor een guurder klimaat. Oude zekerheden bieden steeds minder houvast. Waar we ooit rekenden op een stabiele internationale orde en impliciet vertrouwen in steunpilaren en bondgenoten zoals de Verenigde Staten, is dat niet langer vanzelfsprekend.

Die realiteit dringt zich niet geleidelijk op, maar in schokken: digitale dreigingen, handelsconflicten en oorlogen op het Europese continent en in andere werelddelen. De vraag is hoe organisaties hiermee omgaan. Wat betekent dit voor bestuurders en commissarissen? Hoe vertaalt geopolitiek zich naar toezicht, strategie en risicobereidheid? En welke rol zien zij voor Europa in een wereldorde die zichtbaar afbrokkelt?

Ook dit jaar gingen circa zeventig commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, grote familiebedrijven en semipublieke organisaties hierover met elkaar in gesprek tijdens de rondetafel-gesprekken, die EY al meer dan tien jaar organiseert. Als accountants- en adviesorganisatie staan wij midden in de samenleving. Wij zien hoe economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen doorwerken tot diep in de bestuurskamers. Juist daarom brengen wij verschillende perspectieven samen, niet om consensus af te dwingen, maar om het gesprek te verdiepen en de dialoog te verbreden.

Het overkoepelende thema van dit jaar was glas-helder: hoe herken en benut je kansen in een wereld die onvoorspelbaarder en vijandiger is dan gedacht? Hoe maak je organisaties weerbaarder? En hoe vertalen commissarissen deze realiteit naar effectief toezicht? Onzekerheid brengt risico's met zich mee, maar biedt juist ook kansen. Niet voor wie afwacht, wel voor wie bereid is keuzes te maken.

Aan tafel klonk één boodschap luid en duidelijk: het gevoel van urgentie moet omhoog, net als de snelheid van handelen. Te vaak worden risico's wel herkend, maar blijven besluiten steken. Dat vraagt om een andere *mindset*. Of, minder omfloerst: geen crisis mag ongebruikt voorbijgaan. Het momentum is er. De vraag is: durven we het te benutten?

De titel van deze paper - **Zwemmen in een vijver vol zwarte zwanen** - is dan ook geen retorische vondst, maar een nuchtere constatering. De volgende crisis komt. De vraag is wanneer. *Resilience* is in die context geen beleidsdocument of crisishandboek,

maar een manier van denken en doen. Het vraagt om scenario-denken, vergroten van het leervermogen en de bereidheid risico's niet alleen te beheersen, maar ze ook strategisch te benutten.

Voor commissarissen ligt hier een bijzondere verantwoordelijkheid. Zij bewegen voortdurend tussen adviseren en sturen, tussen vertrouwen en ingrijpen. Zij moeten beoordelen hoeveel risico een organisatie werkelijk kan en wil dragen, en ervoor zorgen dat de raad beschikt over de juiste kennis en informatie, desnoods met hulp van externe expertise. Dat betekent ook het voeren van lastige gesprekken wanneer bestuurders te voorzichtig opereren, of juist te zelfverzekerd.

Veel van de thema's die deze editie aan bod kwamen, zijn niet nieuw. In de vorige rondetafel stond ondernemerschap en brede welvaart centraal. De onderwerpen van toen, geopolitiek, concurrentiekracht, verduurzaming, technologie en cybersecurity, zijn vandaag minstens zo actueel. Ook dit jaar klonk opnieuw de oproep tot daadkracht. Onzekerheid dwingt tot keuzes. Waar investeren we? Welke risico's durven we te nemen? En hoe zorgen we ervoor dat besluiten niet blijven steken in goede bedoelingen, maar daadwerkelijk leiden tot uitvoering en impact?

Het **rapport-Wennink**, dat na de rondetafelgesprekken verscheen en in deze paper is verwerkt, sluit hier naadloos op aan. Hoopgevend is dat het laat zien dat de bereidheid groeit om verantwoordelijkheid te delen tussen publieke en private partijen. Wanneer overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen elkaar weten te vinden, ontstaat energie en perspectief. Mits scherpe keuzes worden gemaakt, kunnen publiek-private samenwerkingen strategisch voordeel opleveren en Nederland positioneren als een relevante speler in Europa en daarbuiten.

Bij EY is **resilience** een speerpunt in onze strategie en daarmee hoog op de agenda. Met onze kennis

en ons netwerk dragen wij bij aan vraagstukken rond onder meer AI, duurzaamheid en groot-schalige transformaties. Zo ondersteunen wij bestuurders, commissarissen en organisaties bij het versterken van hun veerkracht en wendbaarheid, niet om simpelweg stand te houden, maar om sterker uit onzekerheid te komen.

Deze paper is een uitnodiging tot reflectie én actie. Niet om te zoeken naar schijnzekerheid, die bestaat niet, maar om voorbereid, wendbaar en doelgericht te opereren. Om te leren zwemmen in een vijver vol zwarte zwanen.

Uiteindelijk gaat het om meer dan strategie of toezicht. Het gaat om de rol die we willen spelen in Europa en de wereld, en om de keuzes die nodig zijn om die rol geloofwaardig en duurzaam vorm te geven. Dit is het moment om als politiek en bedrijfsleven samen te komen en richting te kiezen.

Let's shape the future with confidence.

Namens EY Nederland,

Patrick Gabriëls
Country Managing Partner

Cecile Heemels
Clients & Industries Leader

André Wijnsma
Program Lead Tomorrow's Boardroom

Vooruitkijken is meer dan sturen op onderbuikgevoel

Wat doen we als alle systemen uitvallen? Hoe houden we kritieke processen draaiende wanneer teams wegvallen of reservisten worden opgeroepen? En hoe bereiden we ons überhaupt voor op het onverwachte, of zelfs het onvoorstelbare? Dit soort vragen stonden centraal tijdens de rondetafel-gesprekken.

De ervaringen van de afgelopen decennia tonen dat crises verschillen in aard, timing en duur, en zich zelden volledig laten voorspellen of beheersen. Tegelijkertijd bieden oude zekerheden steeds minder houvast. Waar we vroeger rekenden op een terugkeer naar een stabiele, internationale orde is dat niet langer vanzelfsprekend.

Maar zoals een commissaris treffend opmerkte: “Het zijn niet allemaal *black swans*; sommige crises hadden we moeten zien aankomen.” Anticiperen is daarmee geen luxe, maar een noodzaak. Zeker nu verschuivingen in geopolitiek, klimaat, technologie, AI en digitale dreigingen de kwetsbaarheid van systemen zichtbaar maken. Weerbaarheid gaat niet over het vermijden van crises, maar over het vermogen om snel te reageren, flexibel te organiseren en effectief samen te werken. Marktvolatiliteit, energieonzekerheid, IT-uitval en cyberdreigingen kunnen zich razendsnel opstapelen. Het blijft een voortdurende uitdaging om signalen vroeg te herkennen en tijdig actie te ondernemen.

Geen crisis onbenut laten

Risico's kunnen de ondernemingszin verstikken, maar juist daarin liggen ook kansen. Weerbaarheid en het benutten van onverwachte situaties als strategisch voordeel moeten hoog op de agenda staan. Volledige veiligheid bestaat niet, maar het is essentieel om te testen hoe goed processen, technologie en teams een crisis aankunnen. Simulaties, stresstests en het oefenen van besluitvorming onder tijdsdruk maken blinde vlekken zichtbaar. Dit vergroot niet alleen de weerbaarheid, maar biedt ook kansen om voordeel te behalen uit situaties die anderen verrassen. Het oude adagium *never waste a good crisis* krijgt daarmee een nieuwe betekenis.

Cultuur is meetbaar

Volgens een commissaris die gespecialiseerd is in gedrag en cultuur gaat anticiperen verder dan dashboards en modellen. “Processen kunnen nog zo perfect zijn, de uitvoering blijft menselijk. Zoals bij een marathon: de route kan strak zijn uitgezet, maar er komen altijd obstakels.”

Voor commissarissen is het daarom cruciaal oog te hebben voor gedragingen die risico's vergroten en te herkennen waar potentiële crises ontstaan voordat ze escaleren.

Vier drijfveren helpen om gedrag binnen organisaties beter te doorgronden:

- Organisatorisch: processen, KPI's en structuren sturen gedrag vaak onbedoeld. Te strakke of tegenstrijdige KPI's leiden tot shortcuts, fouten of opportunistisch gedrag.
- Sociaal: informele normen bepalen wat mensen doen om succesvol te zijn. Normalisering van afwijking kan risico's verbergen en vroegtijdige signalen maskeren.
- Individueel: persoonlijke overtuigingen beïnvloeden loyaliteit, risico-inschatting en bereidheid om in te grijpen.
- Contextueel: externe factoren zoals concurrentie, regelgeving en ervaren ongelijkheid beïnvloeden gedrag sterk.

Vooruitkijken is geen kwestie van onderbuikgevoel of koffiedik kijken. Cultuur is wél meetbaar, bijvoorbeeld via surveys, exit-gesprekken, incidentregistraties en verloopcijfers. Het draait om het systematisch stellen van de juiste vragen. Organisaties



moeten gedrag en cultuur structureel monitoren, deze inzichten koppelen aan KPI's en perceptieonderzoek, en op basis daarvan beleid, processen en leiderschap bijsturen voordat kleine signalen uitgroeien tot grote problemen.

Dit sluit aan bij door EY gepubliceerde rapporten, zoals ***The Future of Transformation is Human en Navigating Turning Points***, waarin wordt benadrukt dat succesvolle transformatie niet alleen draait om KPI's, maar vooral om het centraal stellen van mensen, cultuur en leiderschap. Organisaties die hierop sturen, hebben tot 2,6 keer meer kans op succes. Het onder-

zoek benadrukt dat discipline en meetbare resultaten hand in hand moeten gaan met ruimte voor experiment en emotie.

Door inzicht in gedrag en cultuur te combineren met het oefenen van crisisbestendigheid kunnen organisaties risico's omzetten in strategisch voordeel. Wendbare organisaties leren sneller van verstoringen, betreden sneller nieuwe markten en verankeren veerkracht in hun strategie, cultuur en technologie. Bewust sturen op gedrag stimuleert bovendien innovatie, doordat medewerkers kansen eerder herkennen en benutten.

Wil Nederland nog industrie bedrijven?

De concurrentiepositie van de Nederlandse industrie staat onder druk. Het politieke klimaat bood de afgelopen jaren weinig perspectief: trajecten lopen vast, besluitvorming stokt en stapeling van regelgeving zet organisaties op slot. Nederland loopt daardoor volgens de commissarissen het risico om “een aantal fundamentele zaken kwijt te raken.” De frustratie onder commissarissen is groot. Het huidige industriebeleid biedt onvoldoende richting. Regelgeving, trage besluitvorming, voortdurende onzekerheid en digitale kwetsbaarheden remmen investeringen in kritieke sectoren. Eén commissaris stelde daarom de vraag: “Wil Nederland eigenlijk nog wel industrie bedrijven?”

Er lijkt een diepgeworteld gebrek aan waardering te zijn voor de industrie, wat dit probleem versterkt. Politieke impasses en wisselende prioriteiten zorgen voor stagnatie, terwijl de afstand tussen politiek en bedrijfsleven groeit. **Rapport-Wennink** lijkt hierin een voorzichtige doorbraak te bewerkstelligen. Tegelijkertijd erkennen commissarissen hun eigen rol: beter uitleggen waarom een sterke industriële basis, inclusief familiebedrijven, essentieel is, kan bijdragen aan herstel van vertrouwen.

Binnen dit bredere kader spelen ook structurele kostenverschillen een rol. De energieprijzen voor de Nederlandse industrie liggen aanzienlijk hoger dan in omringende landen. Nederlandse bedrijven betalen circa twee keer zoveel als Duitse en drie keer zoveel als Franse concurrenten. Deze structurele kostenhandicap beïnvloedt investeringsbereidheid, productiviteit en internationale aantrekkelijkheid.

Nederland op de 10e plek EU-ranglijst investeringsklimaat
De gevolgen van jarenlang uitstel en onzekerheid worden inmiddels zichtbaar. Uit de jaarlijkse **Attractiveness Survey** van EY blijkt dat Nederland tot 2017 standaard in de Europese top vijf stond van aantrekkelijkste landen voor directe buitenlandse investeringen. Inmiddels is ons land gezakt naar de tiende plaats, voorbijgestreefd door onder meer België, Spanje en Polen. In 2024 werden slechts 147 nieuwe investeringsprojecten geregistreerd, een daling van 6 procent ten opzichte

van 2023. Ook de geopolitieke dimensie is cruciaal. Zoals een commissaris waarschuwde: “Als we vandaag de deur verkeerd sluiten naar landen als India, staan ze over een paar jaar niet te trappelen om met ons in zee te gaan, terwijl ze wel groot en belangrijk gaan worden.” Industriebeleid is daarmee ook buitenlands beleid.

De positie van Nederland in oorlog
Verschillende commissarissen wijzen op de kwetsbare positie van Nederland bij geopolitieke spanningen, oorlogen en digitale dreigingen. Eén commissaris benadrukte: “Onze aanvoerlijnen behoren tot de meest kwetsbare van de Europese Unie, terwijl de afhankelijkheid van buitenlandse software, cloudinfrastructuur en kritieke IT-systemen de risico’s verder vergroot. Deze kwetsbaarheid wordt structureel onderschat.”

In tijden van onzekerheid, en laten we niet vergeten, we bevinden ons al in de *grey zone*, is een sterke industriële basis cruciaal. Industrie brengt kennis, kunde, capaciteit en digitale weerbaarheid die, zeker bij geopolitieke spanningen of cyberaanvallen, van levensbelang zijn. Tegelijkertijd ligt in Nederland volgens meerdere commissarissen te veel nadruk op het verdelen van bestaande middelen. Zoals een commissaris het verwoordde: “Het gaat in Nederland uitsluitend over wie van de taart eet, maar niet over wie de taart bakt.”

Economisch structuurbeleid
Tegen deze achtergrond is er behoefte aan een duidelijk en samenhangend economisch structuurbeleid. Een koers die niet afhankelijk is van politieke wisselvalligheid, maar gebaseerd op realistische keuzes en strategische prioriteiten. Een industrieel deltaplan is daarbij onmisbaar: het moet richting geven aan de inzet van schaarse middelen, ruimte, arbeid, infrastructuur en kapitaal, voor sectoren die daadwerkelijk strategisch van belang zijn. Het **rapport-Wennink** onderstreept dit: Nederland blijft alleen toekomstbestendig als het durft te kiezen voor een beperkt aantal strategische domeinen waarin investeringen, beleid en infrastructuur consequent op elkaar worden afgestemd.

De toegang tot kapitaal
De toegang tot kapitaal vormt eveneens een cruciaal knelpunt. Vooral start-ups en scale-ups hebben moeite toegang te krijgen tot (risico)kapitaal of worden vroegtijdig overgenomen door buitenlandse partijen. Hierdoor gaat potentiële nationale waardegroei verloren en komt de strategische autonomie van Nederland onder druk te staan. Tegelijkertijd zijn substantiële investeringen noodzakelijk voor transities op het gebied van defensie, klimaat, digitalisering en infrastructuur. Ons land beschikt echter niet over een publieke investeringsinstelling van voldoende schaal en professionaliteit om kapitaal effectief te mobiliseren. Verbetering van zowel de beschikbaarheid als de toegankelijkheid van financiering is noodzakelijk om groei en strategische waardecreatie in eigen land te verankeren.

Kansen creëren door keuzes te maken
Juist het onderkennen van deze kwetsbaarheid creëert strategische ruimte. Het dwingt tot focus, tot het loslaten van versnipperd beleid en tot het maken van bewuste keuzes. Zoals ook het **rapport-Wennink** laat zien, vraagt toekomstbestendig economisch structuurbeleid om concentratie op een beperkt aantal strategische domeinen waarin industrie, kennis, infrastructuur en geopolitieke belangen samenkomen. Door schaarse middelen gericht in te zetten, ontstaat voorspelbaarheid en investeringszekerheid. Dat stelt bedrijven in staat om sneller te reageren op schokken en innovatie op te schalen, juist wanneer omstandigheden veranderen. Daarmee verschuift het perspectief van risicomijding naar strategisch voordeel.

Het **rapport-Wennink** laat een groeiende bereidheid zien van publieke en private partijen om samen verantwoordelijkheid te nemen. Het is een oproep om gezamenlijk te investeren in de

toekomst. Het optimisme en de energie die ontstaan wanneer overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen elkaar weten te vinden, laten zien dat samenwerking loont. Mits er scherpe keuzes worden gemaakt, kunnen publiek-private initiatieven strategisch voordeel opleveren en Nederland positioneren als relevante speler op de internationale markt.

Herman Dijkhuizen
commissaris bij o.a. NS, KPN en Tata Steel

Nederland kan niet zonder een sterke, strategische industrie. Willen we industrie in Nederland behouden, dan is een stabiel en aantrekkelijk vestigingsklimaat onmisbaar. Grote investeringen worden gedaan voor de lange termijn en vragen om voorspelbaarheid, rendement en duidelijke keuzes. Juist daar wringt het: Nederland zit op slot. Besluitvorming stagneert, terwijl onzekerheid voor bedrijven toeneemt.

Het debat wordt bovendien te vaak gevoerd door *the happy few* aan bestuurstafels. Maar industrie gaat ook over mensen op de werkvloer: met andere opleidingen, achtergronden en verwachtingen. Zij hebben recht op betekenisvol werk en perspectief. Dat maatschappelijke belang raakt ondergesneeuwd in een land dat vooral benoemt wat niet meer kan.

Dit vraagstuk is niet sectorspecifiek. Industrie, landbouw en infrastructuur lopen tegen dezelfde grenzen aan en vragen om sectoroverstijgende keuzes. Toch blijven we verkokerd denken en elkaar overtuigen van het eigen gelijk, in plaats van gezamenlijk richting te bepalen.

Tegelijkertijd verschuiven geopolitieke verhoudingen. Wie twintig jaar vooruitkijkt, ziet dat nieuwe economieën aan invloed winnen. In een open economie als de Nederlandse zijn langetermijnvisie en internationale positionering cruciaal. Zonder duidelijke keuzes verliest Nederland niet alleen economisch, maar ook strategisch terrein. Juist door nú richting te kiezen, kan Nederland zichzelf beschermen en zijn kracht als innovatief en industrieel relevant land behouden en versterken.

Een Europees ecosysteem of 27 losse eilandjes?

De huidige Amerikaanse veiligheidsstrategie laat zien dat de liberale wereld-orde steeds meer onder druk staat. Europa, sinds de Tweede Wereldoorlog gewend aan een systeem van samenwerking, regels en gedeelde normen, wordt geconfronteerd met een realiteit die sterker wordt bepaald door invloeds-sferen. Dit onderstreept dat een samenhangende Europese strategie noodzakelijk is. Tegelijkertijd hebben decennialange onderinvesteringen, gecombineerd met een vals gevoel van veiligheid, Europa enigszins in slaap doen sukkelen en het continent op achterstand gezet, vooral op het gebied van technologie, R&D en AI. Terwijl de Verenigde Staten en China enorme bedragen investeren, blijft Europa verstrikt in complexe regelgeving en versnipperde nationale strategieën.

Samenwerking binnen Europa hapert wanneer gezamenlijke investeringen het hardst nodig zijn. Lidstaten keren terug naar hun eigen nationale belangen zodra er verschillen ontstaan, wat leidt tot parallelle strategieën met onvoldoende schaal en slagkracht. Deze fragmentatie maakt het moeilijk om te concurreren met grootmachten die vanuit één duidelijke, samenhangende strategie opereren. Zoals een van de commissarissen stelde: “Europa is meer een idee dan een ecosysteem.” Europa heeft een gezamenlijke koers nodig om concurrerend te blijven, en om de strategische uitdagingen van de 21ste eeuw aan te pakken.

Voorzichtig hoopvol over Europees concurrentievermogen
Tegelijkertijd zijn de commissarissen ook hoopvol en zien volop kansen voor verbetering. Een strategische benadering op Europees niveau kan bepalen welke sectoren in welke lidstaten het best tot hun recht komen. Door nationale industrieën te clusteren, kan Europa zowel het concurrentievermogen als het duurzame rendement vergroten ten opzichte van de Verenigde Staten en China. Cruciaal daarbij is het creëren van maatschappelijk draagvlak voor een herdefiniëring van de toekomst van deze sectoren, zowel in Nederland als in de rest van Europa.

Voorbeelden zoals Airbus laten zien dat een Europese tegenhanger van Amerikaanse concurrenten wél mogelijk is.

Het versterken van dergelijke initiatieven en het aanbrengen van scherpste in strategie en uitvoering is essentieel. Commissarissen benadrukken dat een effectief Europees ecosysteem de krachten van individuele lidstaten bundelt en functioneert als één technologisch en economisch geheel, in plaats van als 27 versnipperde landen met uiteenlopende agenda's.

Strategische keuzes op Europees niveau zijn onvermijdelijk. Het opschalen van succesvolle Europese initiatieven biedt daarbij een concrete mogelijkheid om de impact van innovatie te vergroten en het ecosysteem als geheel sterker te maken. Daarnaast kan het verbinden van nationale industrieën en kennisclusters schaalvoordelen benutten, innovatie versnellen en de internationale concurrentiekracht van Europa versterken. Voor Nederland betekent dit dat het land sectoren moet aanwijzen waarin het een leidende of complementaire rol kan spelen binnen het Europese ecosysteem.



Als digitale autonomie een illusie is, dan maar slim zijn

Nederland is in hoge mate afhankelijk van buitenlandse technologie. Van Chinese halfgeleiders en Amerikaanse softwareplatforms tot cruciale componenten voor de energietransitie: veel vitale systemen rusten op buitenlandse leveranciers. Voor een klein, dichtbevolkt land is het onrealistisch om te concurreren met de schaal, infrastructuur en investeringskracht van de Verenigde Staten of China. Een volledig Europese tegenhanger van hyperscalers is geen realistisch perspectief. Beperkingen in energievoorziening, fysieke ruimte, datacentercapaciteit en digitale infrastructuur maken volledige technologische autonomie simpelweg onhaalbaar. Daarnaast botsten Europese regelgeving vaak met Amerikaanse benaderingen, waardoor het technologische speelveld niet symmetrisch is.

Een volledig Europese tegenhanger van hyperscalers is geen realistisch perspectief. Beperkingen in energievoorziening, fysieke ruimte, datacentercapaciteit en digitale infrastructuur maken volledige technologische autonomie simpelweg onhaalbaar. Daarnaast botsten Europese regelgeving vaak met Amerikaanse benaderingen, waardoor het technologische speelveld niet symmetrisch is.

Juist omdat volledige autonomie een illusie is, moeten organisaties slimme, weloverwogen keuzes maken. Commissarissen adviseren een hybride aanpak: bepaal welke systemen en data lokaal, Europees of via internationale hyperscalers worden beheerd. Dit is geen technische, maar een fundamenteel strategische beslissing die de digitale en strategische toekomst bepaalt.

Inzicht in de eigen keten en risicobeheer

Cruciaal is volledig inzicht in de eigen technologische keten. Organisaties zijn niet alleen kwetsbaar voor directe aanvallen zoals ransomware, phishing of DDoS, maar ook voor aanvallen op leveranciers of cloudpartner, waarvan de gevolgen doorsijpelen naar de eigen organisatie. Contractuele afspraken alleen volstaan niet; het gaat om kennis van kritieke leveranciers, hun beveiligingsniveau, toegang tot systemen en data, en de snelheid

van incidentdetectie en mitigatie. Zoals een commissaris het samenvatte: “Het is niet de vraag of een aanval plaatsvindt, maar wanneer. Je moet de juiste relaties en monitoring hebben om dat moment te overleven.”

De kernvraag die elke organisatie zich moet stellen, luidt: begrijpen we daadwerkelijk op welke buitenlandse technologie onze onderneming draait, en wat betekent dit voor onze strategische en digitale koers?

Vergroten van de Europese autonomie

Naast de verantwoordelijkheid van individuele organisaties is er een bredere Europese dimensie. Gerichte investeringen in Europese technologiebedrijven kunnen de strategische autonomie versterken. Waar mogelijk moeten start-ups en scale-ups in Europa blijven. Daarnaast laten inspirerende voorbeelden, zoals Lidl dat een eigen cloudservice ontwikkelde, zien dat het wél mogelijk is om afhankelijkheid te verminderen. Het doel is niet om *Big Tech* te verslaan, maar om bewust te bepalen waar afhankelijkheid acceptabel is en waar Europese alternatieven noodzakelijk zijn.

Door te investeren in Europese technologie, het ontwikkelen van hybride beheerstrategieën en het structureel doorlichten van digitale ketens, kunnen organisaties hun afhankelijkheden expliciet maken en beheersbaar houden. Dat vergroot niet alleen de digitale weerbaarheid, maar stelt organisaties ook in staat om bewuster en strategischer te opereren.

Miriam van Dongen
commissaris bij o.a. Achmea, Rabobank en TNO

Organisaties opereren in een wereld die steeds minder voorspelbaar is. Wat op het eerste gezicht soms black swans lijken, zijn vaak relatief bekende kwetsbaarheden die onvoldoende onderkend of geadresseerd worden. Systemen zoals infrastructuur, cloudservices en supply chains zijn vatbaar voor ketenreacties: een fout of uitval op één plek kan een cascade van problemen veroorzaken die een heel systeem destabiliseert.

Resilience gaat verder dan alleen technologie of cybersecurity. Het betekent voorbereid zijn op scenario's zoals grootschalige IT-uitval, cyberaanvallen of geopolitieke crises. Crisismanagement, oefening en scenario-denken zijn essentieel om rollen, verantwoordelijkheden en processen scherp te krijgen.

De menselijke factor blijft cruciaal. Hoe teams en bestuurders reageren op onzekerheid bepaalt of een organisatie effectief kan omgaan met disrupties. Wendbare, strategische en leergierige medewerkers vormen de kern van veerkracht, net zo belangrijk als de systemen die ze gebruiken.



Hoe gaan we om met AI en technologieversnelling?

AI versterkt de strategische uitdagingen voor organisaties. De mogelijkheden zijn enorm, maar de technologie ontwikkelt zich zo snel dat het voorspellen van toekomstige ontwikkelingen steeds lastiger wordt. AI verandert van een technologische nieuwigheid naar een fundamentele infrastructuurlaag, vergelijkbaar met elektriciteit of het internet. Landen en organisaties die deze transitie succesvol maken, bepalen mede de economische en strategische standaarden van de toekomst. Zoals een commissaris opmerkte: “Voor ontwikkelingslanden kan AI een *‘generation skip’* zijn, waardoor mondiale verhoudingen snel verschuiven.”

AI raakt alle lagen van een organisatie, van HR tot kernprocessen, en creëert alleen waarde als het geïntegreerd wordt in producten, processen en dienstverlening. Toepassingen verschillen sterk per domein, proces of functie, waardoor diep begrip en stevige governance cruciaal zijn. “Veel bedrijven ontwikkelen *proof of concepts*, maar de vraag is: hoe werkt AI in productie? Hoe zit het met structuur, governance, risico’s en responsible AI?” aldus een commissaris.

Datasets zijn de nieuwe kroonjuwelen

Voordat organisaties investeren in AI, moeten zij hun kern-activiteiten en strategische focus helder hebben. Zoals een andere commissaris het verwoordde: “Alleen wie zijn **core business** goed begrijpt, kan beoordelen waar AI daadwerkelijk waarde toevoegt.” Een competentiematrix kan helpen bepalen welke AI-mogelijkheden relevant zijn voor welk onderdeel van de organisatie en hoe deze bijdragen aan strategische doelen. Investerings in LLM-modellen en AI-infrastructuur door organisaties zijn noodzakelijk. Een van de commissarissen voegde toe: “De unieke datasets van een organisatie vormen de echte kroonjuwelen: goed gebruik kan een belangrijk concurrentievoordeel opleveren.”

Technologie moet altijd worden geplaatst binnen de kernvraag: “Wat voor organisatie zijn we en willen we zijn?” Scenario-denken speelt hierbij een belangrijke rol: droomsessies, backcasting en agile planning zorgen dat strategieën flexibel blijven en niet op

een waterval-aanpak steunen. Door de snelheid van technologische ontwikkelingen is agility cruciaal. De klassieke piramide-structuur in organisaties wordt mogelijk vervangen door een meer diamantvormige organisatie: meer horizontale samenwerking, cross-functionele teams en focus op soft skills. Leiderschapstijlen moeten veranderen om mensen effectief mee te nemen in deze transformatie. Uiteindelijk leidt dit tot een kwaliteitssprong: een cultuur die wendbaar, leergierig en toekomstgericht is.

AI reikt oplossingen aan voor maatschappelijke en organisatorische uitdagingen

De impact van AI verschilt sterk per sector. In logistiek, productie, gezondheidszorg en energie fungeert AI vooral als **enabler**, die processen optimaliseert en capaciteit vergroot. In de financiële sector, consultancy en juridische dienstverlening kan AI disruptief zijn en bestaande verdienmodellen fundamenteel veranderen. Een commissaris merkte op: “We moeten concrete maatschappelijke en economische uitdagingen bekijken die AI kan helpen oplossen: arbeidstekorten, beperkte ruimte, druk op infrastructuur, veiligheid, defensie en de groeiende behoefte aan efficiënte publieke dienstverlening.”

Quantum computing en cybersecurity

Aan de discussietafel werd benadrukt dat de technologische onderstroom ongelofelijk snel gaat. Quantum computing werd expliciet genoemd als technologie die “er sneller is dan we



denken” en de basis van cybersecurity en dataprocessen ingrijpend kan veranderen. Organisaties moeten hier op anticiperen: gevoelige data inventariseren, gebruikte encryptie-algoritmen beoordelen en waar nodig overstappen op quantum-veilige alternatieven, zodat toekomstige *“harvest now, decrypt later”* scenario’s worden voorkomen. Cybersecurity werd benadrukt als strategische verantwoordelijkheid van de RvC. Tijdens de rondetafelgesprekken gaf een commissaris aan dat idealiter “elke RvC ten minste één lid moet hebben dat diepgaande kennis heeft van cyberrisico’s.”

Zweven tussen angst en verleiding

AI brengt grote kansen én risico’s. Organisaties die strategisch inzicht combineren met goede governance, wendbare teams en continue kennisontwikkeling, kunnen deze kansen effectief benutten. Volgens de commissarissen is het hierbij cruciaal dat zowel bestuur als toezicht hun rol actief invullen: het management stuurt op het gebruik van AI, terwijl de raad van commissarissen kaders bewaakt en toeziet op de monitoring. Opleiden blijft daarom essentieel, óók voor de RvC. Door AI te integreren in kernprocessen en producten, datasets strategisch te gebruiken en scenario-denken toe te passen, kunnen organisaties flexibel inspelen op technologische veranderingen.

Margreet Haandrikman commissaris bij o.a. Monuta, CentraMed en NSI

Als het gaat om AI zit ik continu tussen de angst en de verleiding in. AI is ontzagwekkend in zijn mogelijkheden, maar tegelijk beangstigend vanwege de onzekerheid en impact op organisaties en mensen. De échte uitdaging ligt niet in de technologie zelf, maar in het vermogen van organisaties om kritisch denkvermogen en domein-expertise te behouden en te benutten. Wie deze kwaliteiten koestert, kan AI transformeren tot een strategische kracht; wie ze negeert, riskeert achterop te raken.

Scenario-denken is geen luxe, het is overlevingsstrategie. Organisaties moeten voorbereid zijn op een gefragmenteerde wereld, geopolitieke spanningen die supply chains ontregelen, of juist kansen zoals het Brussel-effect, waarin de EU normen zet die wereldwijd richtinggevend zijn. Extremen zijn reëel: van misinformatie tot wereldwijde crises, en soms kan internationale samenwerking onverwacht opbloeien.

AI is zowel *enabler* als *disruptor*. Het versnelt processen, opent nieuwe producten en mogelijkheden, en ondersteunt strategische keuzes. Maar het werkt alleen wanneer mensen de context begrijpen, kritisch blijven denken en hun expertise inzetten. Het verhaal mag nooit alleen over technologie gaan, maar ook altijd over de mens.

Maak van HR je superkracht

Technologische veranderingen, zoals AI, laten zien dat succes in innovatie direct afhangt van mensen. Zoals een commissaris het zegt: “Organisaties moeten nu al nadenken over hun workforce van 2030.” Het World Economic Forum voorspelt dat tegen 2030 wereldwijd 170 miljoen nieuwe banen ontstaan door technologie, terwijl 92 miljoen banen verdwijnen door automatisering en AI. Slechts een derde van alle werkzaamheden zal volledig menselijk werk zijn. Rollen veranderen, vaardigheden verouderen en het vermogen om continu te leren wordt belangrijker dan bestaande kennis. Tegelijkertijd zetten vergrijzing en een krappe arbeidsmarkt organisaties onder extra druk.

Veel bedrijven hebben jarenlang zwaar geïnvesteerd in technologie, maar nauwelijks in de mensen die ermee moeten werken. Hierdoor ontstaat een steeds groter wordende kloof tussen technologische mogelijkheden en menselijke vaardigheden. Universiteiten leveren onvoldoende technisch personeel, waardoor het lastig wordt om de juiste kennis en capaciteit aan boord te krijgen.

Praat met de jongere generatie

HR is niet langer een ondersteunend domein, maar de strategische kern van organisatieontwikkeling. Commissarissen benadrukken dat bedrijven nadrukkelijker in gesprek moeten gaan met jongere generaties. Zij hebben andere verwachtingen, gebruiken andere technologieën en signaleren vaak als eerste waar risico's en kansen liggen. Innovatie moet bovendien van de werkvloer komen: medewerkers die dagelijks in processen werken, zien als eersten waar technologie echt waarde kan creëren.

Workforce resilience als strategische keuze

Workforce resilience is geen plan of protocol, maar een fundamentele manier van denken die diep in de organisatie verankerd moet zijn. Organisaties hebben talentvolle, wendbare mensen nodig die snel kunnen schakelen, onzekerheid kunnen opvangen en strategisch bijdragen aan innovatie en waardecreatie. Dit vraagt om een dubbele aanpak: bestaande medewerkers ontwikkelen én strategisch nadenken over hoe nieuw talent wordt aangetrokken en opgeleid om toekomstige

technologische uitdagingen aan te kunnen. HR en strategisch talentmanagement vormen daarmee de ruggengraat van organisatieweerbaarheid.

De workforce van 2030 biedt zowel grote kansen als uitdagingen, zoals vergrijzing, een krappe arbeidsmarkt en snel veranderende technologische eisen. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe vormen van samenwerking en organisatie, waarbij flexibiliteit, cross-functionele teams en soft skills centraal komen te staan. Wanneer dergelijke veranderingen plaatsvinden, wordt HR cruciaal. Het is de functie die mensen kan opleiden, ontwikkelen en begeleiden in deze transitie. Leiderschap verandert mee: managers en directies moeten leren hoe ze medewerkers meenemen in verandering en talent benutten. HR speelt hierin een centrale rol. Het resultaat is een mogelijke kwaliteitssprong: een cultuur die wendbaar, leergierig en toekomstgericht is.





Navigeren in de Europese regeljungle

De boodschap is helder: organisaties moeten snel kunnen veranderen en innoveren, maar de regeldruk voor Europese bedrijven is volgens commissarissen vaak te hoog en blijft zorgwekkend. Verschillende commissarissen benadrukten opnieuw het risico van een overdaad aan regels: “Schieten we hiermee niet in onze eigen voet?” Ze erkennen het belang van Europese wetgeving, maar waarschuwen dat de complexiteit van veel regels innovatie belemmert. Het rapport-Wennink onderstreept dat vermindering van regeldruk een van de belangrijkste randvoorwaarden is om strategische keuzes te kunnen maken en investeringen effectief te laten landen.

Doe het juiste, maar wees slim

Neem bijvoorbeeld de duurzaamheidswetgeving. Commissarissen zijn het erover eens dat duurzaamheid strategisch noodzakelijk blijft, maar benadrukken dat de uitvoering realistisch en proportioneel moet zijn. Het is belangrijk om het juiste te doen, maar ook om het slim te doen. Overmatige nadruk of een rigide toepassing van regelgeving kan leiden tot weerstand en zelfs tot een maatschappelijke of politieke tegenbeweging. Dat vraagt om bestuurlijke wijsheid: consequent blijven handelen, zonder onnodig te polariseren. De rol van de commissaris is hierbij adviserend en richtinggevend, niet afwachter.

Aan de discussietafel wordt benadrukt dat juist de economische logica van verduurzaming het meest overtuigend is. Duurzaamheid kan miljarden opleveren, terwijl uitstel van noodzakelijke maatregelen leidt tot exponentieel hogere kosten in de toekomst. Vanuit toezicht gezien is verduurzaming daarmee geen morele toevoeging, maar een vraagstuk van bedrijfscontinuïteit en langetermijnwaardecreatie.

Risk-based aanpak

Een *risk-based* aanpak helpt om regeldruk te beheersen. Organisaties moeten precies weten: hoeveel werk deze regelgeving met zich meebrengt, wat dit betekent vanuit statutaire

en juridische verantwoordelijkheid, welke stappen en risico's verbonden zijn aan de naleving en wat de totale impact op capaciteit en kosten is. Ook moet altijd worden gevraagd: waarom bestaat deze wetgeving en wat betekent dat voor mijn organisatie? Dit leidt tot een pragmatische aanpak in plaats van een reactieve naleving van een overdaad aan regels.

Commissarissen benadrukken dat het belangrijk is in het oog te houden welke thema's daadwerkelijk invloed hebben op strategie, waardecreatie en risico's. Door scherp te bepalen welke onderwerpen echt relevant zijn, ontstaat ruimte om prioriteiten te stellen. Zij ondersteunen bestuurders bij het aanbrengen van focus, maar blijven ook kritisch richting auditors, adviseurs en andere toezichthouders wanneer detailvereisten de kern dreigen te verdringen.

In dat licht benadrukken commissarissen het belang van inzicht in het stadium van wetgeving. Niet alle regels zijn al van kracht, niet alles is definitief en niet alles heeft dezelfde impact. Weten welke regelgeving geldt, welke nog in ontwikkeling is en welke te verwachten valt, stelt bestuur en RvC in staat om tijdig te anticiperen en strategische keuzes te maken. Commissarissen stimuleren bestuurders om regelgeving niet uitsluitend vanuit compliance te benaderen, maar expliciet te verbinden aan strategische planning.

Verantwoordingsverklaring Risico's

Ook de Verantwoordingsverklaring Risico's (VOR) wordt kritisch bekeken. Risicomanagement blijft essentieel, maar extra verantwoordingsmechanismen en het expliciet toeschrijven van verantwoordelijkheid aan commissarissen zijn geen garantie voor de juiste prikkel. Het risico bestaat dat de aandacht verschuift naar juridische duiding en formuleringen, terwijl het wezenlijke gesprek over risico's juist in de interactie tussen raad van bestuur en raad van commissarissen moet plaatsvinden. Die dialoog is een kernonderdeel van goed bestuur en vraagt om scherpste en volwassenheid, niet om verjuridisering.

Governance-structuren

Strategisch leiderschap hangt nauw samen met technologische geletterdheid. Niet omdat elke raad een tech-expert moet zijn, maar omdat technologie een integraal onderdeel is van vrijwel elke strategie. Dat vraagt om een solide basiskennis binnen de RvC en om regelmatige verdieping. Periodiek tijd reserveren om nieuwe regelgeving te bespreken met de head of legal en actuele technologische en digitale ontwikkelingen met de CIO of CTO helpt commissarissen om goed geïnformeerd te blijven.

Governance-structuren kunnen de RvC ondersteunen bij het bewaren van focus op strategie in een omgeving met blijvende regeldruk. "Wij gebruiken commissies of subcommissies om dossiers voor te bereiden, zodat de voltallige raad zich kan richten op strategische lijnen. Ook aparte strategie- en budget-sessies helpen om de koers centraal te houden, terwijl compliance een duidelijke plek krijgt binnen de bredere agenda," aldus een commissaris.

Cruciaal is dat governance-structuren ruimte laten voor het echte gesprek tussen raad van bestuur en raad van commissarissen. Het gaat erom de consequenties te bespreken: wat gebeurt er als we niet compliant zijn, welke risico's accepteren we bewust en waar ligt de strategische grens? Juist die dialoog tussen bestuur en toezicht maakt dat governance bijdraagt aan weerbaarheid en langetermijnwaardecreatie.

Morele en ethische dilemma's in toezicht

Naast regels en processen kunnen commissarissen worden geconfronteerd met morele en ethische dilemma's die niet altijd juridisch te kaderen zijn. Het is daarom belangrijk dat RvC-discussies over deze onderwerpen gestructureerd plaatsvinden. Een commissaris verwees bijvoorbeeld naar frameworks zoals de **Decision Making Guide van het Australian Institute for**

Company Directors, waarmee belangen en gevolgen systematisch kunnen worden gewogen. Het gaat erom te beoordelen hoe het bestuur tot zijn oordeel is gekomen. Op die manier ontstaat een gedeeld referentiekader voor complexe afwegingen.

Een nieuwe mindset

Aan de discussietafel klonk één boodschap luid en duidelijk: risico's en onzekerheden zijn niet alleen iets om te vermijden, ze bieden ook kansen om te benutten. Maar dan moet wel de sense of urgency omhoog, net als de snelheid van handelen. Met andere woorden: een nieuwe mindset is nodig. Geen crisis mag ongebruikt voorbijgaan. Daarbij zijn wendbaarheid, lef en snelheid essentieel. Commissarissen waren tijdens de gesprekken hoopvol gestemd: de kansen zijn er, en het bewustzijn groeit. Zoals één commissaris het treffend samenvatte: "We hebben nu momentum. Laten we het grijpen."

Jeroen Drost
commissaris bij o.a. Signify, Randstad en Ebusco

Duurzaamheid is nog steeds een strategische noodzaak, geen trend of bijzaak. Het gaat om *people, planet, profit* en bestaat al decennialang in goed ondernemerschap. *Without a truly sustainable business model, we don't have a business model.*

Tegelijkertijd is het speelveld complexer geworden: maatschappelijke normen verschuiven, sommige over-enthousiaste regelgeving leidt tot een tegenreactie, en in landen zoals de Verenigde Staten moet je voorzichtiger communiceren over duurzaamheid. Maar dat verandert de verantwoordelijkheid van bedrijven niet, alleen de manier waarop je die verantwoordelijkheid uitlegt en invult.

Daarbij komt dat duurzaamheid en geopolitiek steeds meer verweven raken. De wereld is minder stabiel dan gedacht, afhankelijkheid van één bron is riskant gebleken en volledige reshoring is een illusie voor open economieën. Bedrijven die willen overleven moeten agile, flexibel en realistisch zijn. Ondertussen blijft de klimaaturgentie toenemen: uitstel maakt alles duurder. Wetgeving kan helpen, maar moet slimmer worden ingezet. Succesvolle voorbeelden bewijzen in elk geval één ding: duurzaamheid loont niet alleen moreel, maar ook economisch.





Colofon

Dit verslag is een weergave van zeven rondetafelbijeenkomsten in het najaar van 2025 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 (met uitzondering van de genoemde commissarissen met wiens toestemming deze zijn gebruikt).

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 en inzichten in de (mogelijke) toepassingen van AI door bedrijven en het toezicht houden daarop danken wij de volgende inleiders van EY:

Inleiders

Anna van den Breemer
Auke de Bos
Inghwa Hengefeld
Jaap de Jong
Lineke Sneller
Menno Bonninga
Richard van Zwol
Rudrani Djwalapersad
Wouter Smit

Organisatie

André Wijnsma
Danny Oosterhoff
Patrick Gabriëls
Tom de Kuijper

Verslaglegging

Annelies Termote

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.

© 2026 EY Accountants B.V.
All Rights Reserved.

ED none
155011079

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