



# Hoe maken we Nederland samen beter?

Bestuurders over een toekomstbestendig  
vestigingsklimaat en duurzame groei in een  
dynamisch internationaal concurrentieveld

**Oktober 2023**



**EY**

Building a better  
working world



# Inhoud

Voorwoord	4
Vestigingsklimaatverandering	7
Visie, vertrouwen en voorspelbaarheid	8
Positie Europa in geopolitiek machtsspel	10
Belastingklimaat	11
Kwaliteit onderwijs	12
Toenemende regeldruk	14
Juridisering	16
Bedrijven moeten <i>license to operate</i> verdienen	18
De rol van de raad van commissarissen	20
De bottomline van de rondetafeldiscussies: het belang van een <i>burning platform</i>	22
De visie van EY: Duurzame groei en vestigingsklimaat kunnen elkaar versterken	24
Hoe maken we Nederland samen beter?	25
Contact	27

# Samen Nederland verder brengen

Hoe kunnen toekomstbestendig vestigingsklimaat en duurzame groei elkaar versterken in een dynamisch internationaal concurrentieveld?

**Hoe kunnen een robuust vestigingsklimaat en duurzame groei de positie van de Nederlandse economie en het bedrijfsleven verder versterken in een veranderende wereld? Die actuele vraag stond centraal tijdens rondetafeldiscussies, georganiseerd door EY, met twintig ceo's en cfo's van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, grote familiebedrijven en semipublieke organisaties. De aantrekkelijkheid van het Nederlandse vestigingsklimaat staat onder druk, stelden de topbestuurders. Het resultaat van deze bijeenkomsten: zes oplossingsrichtingen om de BV Nederland nu én straks te laten floreren.**

De uitkomsten van de rondetafeldiscussies met Nederlandse bestuurders vertonen grote overeenstemming met het *EY Europe Attractiveness Survey 2023*. De conclusie uit dat onderzoek: buitenlandse investeerders zijn positief over Europa, maar zien ook bedreigingen in een toenemende mondiale concurrentiestrijd. Om buitenlandse investeringen in de toekomst veilig te stellen, moet Europa volgens het onderzoek **zes prioriteiten** stellen:

1. Hernieuw de aantrekkingskracht van Europa als de **habitat van nextgen-ondernemerschap**.
2. Intensiveer de **steun aan het midden-en klein-bedrijf** (mkb), dat de kwetsbare ruggengraat vormt van de Europese economie.
3. Versterk het vermogen van Europa voor het **ontwikkelen van technologie én productie** in alle sectoren.

4. Maak optimaal gebruik van het leiderschap van Europa op het gebied van klimaatverandering en **versnel verduurzaming**.

5. **Ontwikkel nextgen-talent** en breng competenties in lijn met de toekomstvisie voor Europa.

6. Bouw aan vertrouwen: **moderniseer fiscaal beleid en regelgeving**.

## De drie V's

Vertrouwen vormt ook de hoeksteen van het Nederlandse vestigingsklimaat, naast voorspelbaarheid en visie. De drie V's - zo belangrijk voor investeringsbeslissingen op de lange termijn - vragen om versterking, zo kwam naar voren uit de rondetafel-discussies van EY met Nederlandse bestuurders.

Behorend tot de top-vijf van meest concurrerende economieën ter wereld heeft Nederland het bedrijfsleven veel te bieden, aldus de deelnemende bestuurders. Positieve punten: de internationale oriëntatie, de beschikbaarheid van talent met een hoog kennisniveau en het innovatievermogen.

Bestuurders maken zich echter ook zorgen, bijvoorbeeld over het gebrek aan langetermijnvisie bij de Nederlandse overheid. Zeker nu door de demissionaire status van het kabinet belangrijke besluitvorming moet worden uitgesteld tot een nieuwe regering is gevormd. Andere punten van zorg en ervaren knelpunten, aldus de bestuurders: stagnerende groei door infrastructurele beperkingen, een ongelijk internationaal speelveld voor verduurzaming, een verslechterend belastingklimaat en de krappe arbeidsmarkt.

## Zes oplossingsrichtingen

Nederland kan de sterke concurrentiepositie in het dynamische mondiale speelveld behouden en verder uitbouwen door een combinatie van toekomstbestendig vestigingsklimaat en duurzame groei. Op basis van de gevoerde gesprekken en onze *EY Europe Attractiveness Survey 2023* hebben wij zes oplossingsrichtingen geformuleerd:

1. Ontwikkel een **langetermijnvisie**: waar wil Nederland over 25 jaar staan?
2. Creëer een **burning platform van overheid, bedrijfsleven en wetenschap**.
3. Investeer in de **vitale infrastructuur**.
4. Creëer een **gelijk speelveld**, faciliteiten en randvoorwaarden **voor verduurzaming**.
5. Hanteer een **consistent fiscaal beleid** en stimuleer **(duurzame) innovatie**.
6. Zorg voor de instroom van voldoende **hooggekwalificeerd talent op de arbeidsmarkt**.

Op pagina 25 en 26 van dit document worden de oplossingsrichtingen verder uitgewerkt in concrete actiepunten.

We moeten de komende jaren duurzame groei realiseren én het Nederlandse vestigingsklimaat aantrekkelijk houden, zowel voor het Nederlandse als het internationale bedrijfsleven. Deze ambities kunnen elkaar versterken.

Beide vereisen visie, langetermijndenken, een doelgerichte strategie en inzetten op kennisontwikkeling en innovatie.

Dat vraagt om samenwerking, verbinding en lef om te investeren in een duurzame toekomst en daarmee de positie van Nederland in een veranderende wereldorde te versterken. De overheid moet daarbij het juiste klimaat voor verduurzaming scheppen. Het bedrijfsleven moet duurzaamheid durven promoveren naar het hart van de strategie. Met een gedeelde brandende ambitie van overheid en ondernemers voor duurzame groei, kunnen we ervoor zorgen dat de Nederlandse concurrentiepositie een vaste waarde blijft in de top van het internationale bedrijfsleven.

EY is graag bereid haar kennis, kunde en netwerk in te zetten om deze dialoog en de executie daarvan verder te brengen.

Namens de raad van bestuur van EY Nederland,

Jeroen Davidson  
Voorzitter



# Vestigingsklimaatverandering

Nederland beroemt zich van oudsher op een gunstig vestigingsklimaat voor grote en internationale ondernemingen. (Inmiddels demissionair) premier Rutte sprak eind vorig jaar zelfs nog over een 'ongelooflijke magneet voor bedrijven', als een van de rijkste economieën ter wereld, met topuniversiteiten en Europees gezien het hoogste aantal scale-ups. Die magneet lijkt de laatste jaren echter aan kracht te hebben verloren.

Zo daalde Nederland op de *World Competitiveness Ranking 2022* van het prestigieuze Institute for Management Development (IMD) in het Zwitserse Lausanne: van de vierde naar de zesde plaats. In 2023 is Nederland overigens weer gestegen naar de vijfde positie op deze invloedrijke ranking, het gevolg van een goede score op onder meer economische performance, business efficiency en infrastructuur.

Een gunstig vestigingsklimaat is niet alleen essentieel om buitenlandse bedrijven aan te trekken, maar ook om Nederlandse bedrijven vast te houden. Bijna 23 procent van de Nederlandse ondernemingen overweegt (een deel van) de activiteiten naar het buitenland te verplaatsen, zo kwam naar voren uit de Nederlandse Innovatie Monitor 2022 van SEO Economisch Onderzoek, in opdracht van de Amsterdam Business School/Universiteit van Amsterdam. Ingrid Thijssen, voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW, sprak eerder van een 'vrije val van het vestigingsklimaat' en toog begin februari 2023 naar het Catshuis om erover in gesprek te gaan met Rutte, samen met de vertegenwoordigers van een aantal multinationals.

## Ngo-activisme

Naast veelgenoemde 'klassieke' argumenten als een verslechterend belastingklimaat, groeiende regeldruk en gebrek aan consistent overheidsbeleid, maken ondernemingen zich in toenemende mate zorgen over de druk vanuit politiek en maatschappij op de klimaatambities. Ook de gerechtelijke uitspraak dat Shell de klimaatdoelstellingen moet aanscherpen, leidde tot onrust in de Nederlandse bestuurskamers. Milieudefensie, de ngo die de zaak aanspande, verzilverde het succes met een *hitlist* van 29 bedrijven.

## Spaanse multinational kiest juist wél voor Nederland

Overigens zijn er ook buitenlandse bedrijven die juist besluiten om zich in Nederland te vestigen. Zo verplaatste de Spaanse multinational Ferrovial het hoofdkantoor medio juni naar Amsterdam. Het bouwconcern is inmiddels genoteerd aan Euronext Amsterdam (om van daaruit gemakkelijker de stap te kunnen zetten naar een dubbele beursnotering: ook in de Verenigde Staten). Ceo Ignacio Madridejos Fernandez motiveerde de beslissing om voor Nederland te kiezen in een interview voor *Het Financieele Dagblad* als volgt: 'Als je aan zo'n verhuizing begint, vergelijk je verschillende landen. Nederland sprong er voor ons uit door de internationale oriëntatie, door de gunstige creditrating, door de mogelijkheden voor die dubbele notering, door het vele talent dat in Nederland te vinden is. Bij alle andere mogelijke vestigingslanden hadden we twijfels, bij Nederland geen enkele.'

## Nederland mondiaal nog steeds in de top-5

Nederland is 'een fantastisch land' om te wonen en werken, benadrukken ook de bestuurders tijdens de rondetafel-discussies. Als land behoren we nog steeds tot de vijf meest concurrerende economieën ter wereld en hebben we veel te bieden. Genoemd worden onder meer het hoge niveau van de Nederlandse universiteiten en de kracht van de interdisciplinaire samenwerking in ecosystemen. Maar de trend is niet omhoog, maar omlaag, wordt gewaarschuwd. 'Dat is een risico voor de toekomst, want internationaal concurrentievermogen vereist een vestigingsklimaat waarin bedrijven nu én straks kunnen floreren.'

Een van de aanwezige bestuurders is optimistischer over het Nederlandse vestigingsklimaat. 'We zijn een rijk Europees land, met veel industrie, hoogopgeleide medewerkers en een diepe afzetmarkt. Ik zie dus ook kansen.'

# Visie, vertrouwen en voorspelbaarheid

Een aantrekkelijk vestigingsklimaat kenmerkt zich door de 3 V's: visie, vertrouwen en voorspelbaarheid. Investeringsbeslissingen vormen een jarenlang commitment en vragen om stabiliteit voor de lange termijn: in politiek, sociaal en maatschappelijk opzicht, qua infrastructuur en arbeidsmarkt (bereikbaarheid, energie, kennis en talent, huisvesting) en in de vorm van een gunstig ondernemingsklimaat (fiscaal, wet- en regelgeving, subsidielandschap en *license to operate*).

## 'Hoofdpijndossiers'

Juist dat vertrouwen in Nederland als vestigingsland en die voorspelbaarheid staan onder druk, vinden de aanwezige bestuurders. De cfo van een multinational: 'Wij willen als bedrijf uitbreiden in Europa. We zouden daarbij in principe graag weer in Nederland investeren, maar die beslissing is wel een stuk lastiger dan een decennium eerder. In de politiek ontbreekt een langetermijnvisie, daardoor kunnen we niet inschatten waar dit land over vijf tot tien jaar staat. Bovendien zijn de energiekosten hoog en hebben we te maken met congestie op het energienet. Dat zijn hoofdpijndossiers.'

Naast de energieschaarste, hebben bedrijven last van de stikstofcrisis. De bestuurder van een groot familiebedrijf: 'Wij moeten onze bouwprojecten drie jaar doorschuiven.' Een cfo: 'Als snelgroeiend concern moeten wij snel de zekerheid krijgen dat er fabrieken, infrastructuur en huizen voor toekomstige medewerkers gebouwd kunnen worden. Anders moeten we ons bedrijf naar elders verplaatsen en dan valt ook de hele toeleverende industrie stil.'

## Oplossend vermogen gevraagd

De bewuste bestuurder loopt regelmatig tegen muren aan in Den Haag en bij lokale overheden. Het is geen onwil, benadrukt hij, maar onmacht. 'Er is gebrek aan oplossend vermogen in Nederland.' Fundamentele keuzes worden doorgeschoven naar volgende kabinetten of generaties. Ook andere bestuurders hebben moeite met het gebrek aan visie en de stabiliteit in politiek Den Haag. De vierjarige zittingstermijn van het kabinet leidt volgens hen tot kortetermijnbeleid, richtingloosheid en inconsistentie, de politieke versnippering tot gedoe en gekrakeel, stuurloosheid en verlamming om eenmaal overeengekomen plannen ook echt uit te voeren. De vraag wordt gesteld of de Nederlandse politiek door de versnippering en verdeeldheid nog wel in staat is om grote problemen op te lossen.

Een andere observatie betreft het belang van een verbetering van de dialoog en onderlinge samenwerking tussen de verschillende departementen om collectieve doelen te bereiken. Er wordt verwezen naar het nationaal Deltaprogramma voor een 'waterrobust' Nederland. Een dergelijke collectiviteit en lange-termijnfocus zou ook gewenst zijn voor andere terreinen van strategisch nationaal belang: waarin willen we als land investeren en wat zijn daartoe de benodigde middelen en randvoorwaarden? Te denken valt bijvoorbeeld aan economische ontwikkeling, de zorgsector en de infrastructuur. Dat vraagt om samenwerking tussen ministeries als Economische Zaken, Financiën, VWS en Infrastructuur en Waterstaat. Ook wordt gepleit voor één loket voor bedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie. De rondetafeldiscussies werden overigens gehouden vóór de val van kabinet Rutte-IV en de presentatie van de Miljoenennota 2024.



## Verdeeldheid en polarisatie

Maar het zit dieper: de verdeeldheid is inmiddels ingesleten in de afstandelijke en soms vijandige verhouding tussen politiek en bedrijfsleven. Ook in de polder lijken partijen elkaar soms niet meer te vinden. En in de gepolariseerde samenleving bepaalt de dictatuur van de minderheid het debat via sociale media en domineert het wantrouwen. Het baart bestuurders zorgen. Een van hen: 'Praat niet óver, maar mét elkaar. Zoek samenwerking vanuit gedeelde normen en waarden. We hebben elkaar nodig om urgente uitdagingen als de stikstofcrisis, de energietransitie en migratie het hoofd te bieden. Wees er eerlijk over, pak het gezamenlijk op en maak tempo.'

Een van de bestuurders zegt de voordelen van meer samenwerking met de politiek en in de keten al te ervaren: 'Tijdens de coronacrisis hebben we als sector de handen ineengeslagen om overeind te blijven. Dat heeft geleid tot een toenadering met Den Haag. Vroeger wisten we pas op Prinsjesdag wat de plannen van de overheid waren, sinds de coronacrisis is er vaker contact en kenmerkt de relatie zich door meer samenwerking en wederzijds meedenken.'

# Positie Europa in geopolitiek machtsspel



De bestuurders missen een gemeenschappelijke agenda, strategische focus en een planmatige aanpak waarmee Nederland ook in de toekomst kan excelleren in de wereldeconomie. Waar is de kracht van verbeelding en verbinding? Die kritiek geldt in het kwadraat voor het gebrek aan visie en strategische ambitie in het verdeelde Europa. 'Er heerst een afwachtende houding, men vraagt zich niet af: waarin moeten we nú investeren om ook over tien jaar in de wereldtop te blijven spelen?', aldus een bestuurder. 'We missen een industriepolitiek 2.0.' Daarmee loopt Europa gevaar gemarginaliseerd te worden in het veranderende geopolitieke krachtenspel.

## Amerikaanse IRA lokt bedrijven weg

Uitgedaagd door de mondiale ambities van China, wordt in de Verenigde Staten juist alles uit de kast gehaald om op economisch, technologisch, militair en politiek terrein nummer 1 te blijven. Er is sprake van een doelgerichte strategie om op die vier samenhangende gebieden industrie zelf op te bouwen, vast te houden en internationaal aan te trekken: door valorisatie van bedrijven, aantrekkelijke fiscale regelingen, *export controls* en de Inflation Reduction Act (IRA), een subsidiepot van 369 miljard dollar voor bedrijven die investeren in de groene economie, mits ze in de VS gevestigd zijn. Dat kan ook Nederlandse bedrijven weglukken naar de States.

# Belastingklimaat

In Nederland verslechtert het fiscale klimaat juist, vinden de aanwezige bestuurders. Inmiddels zouden veel buitenlandse investeerders daardoor met stille trom vertrokken zijn, of wegblijven. De Nederlandse belastingwetgeving wordt te vaak aangepast en ontbeert een langetermijnvisie, zo wordt gezegd. Die fiscale grilligheid en incident-gedrevenheid doet afbreuk aan de eerdergenoemde V van voorspelbaarheid, een van de bouwstenen van een aantrekkelijk vestigingsklimaat en (internationale) investeringsbereidheid. Bovendien remmen belastingmaatregelen de groei en innovatie van bedrijven, in plaats van deze te stimuleren, wordt opgemerkt. Zo wordt de Innovatiebox (het belasten van winsten met innovatieve activiteiten met 9%) momenteel geëvalueerd.

## Direct afrekenen met de Belastingdienst

De cfo van een techonderneming: 'Als de Innovatiebox wegvalt, kan ik niet meer aan onze aandeelhouders uitleggen waarom we als bedrijf niet ingaan op de aantrekkelijke aanbiedingen van andere landen die aan ons trekken.' Dezelfde bestuurder ziet in Nederland een goed klimaat voor start-ups, maar mist fiscale faciliteiten voor durfkapitalisten, waardoor scale-ups moeilijk aan financiering kunnen komen. 'Nederland heeft de afgelopen jaren grote stappen gezet in innovatie en een mooi ecosysteem gebouwd, maar we moeten nu wel gaan opschalen.' Een andere cfo wijst op de huidige belasting op aandelen volgens een fictief rendement. 'Startende innovatieve bedrijven belonen hun medewerkers meestal in aandelen, die pas later gaan

renderen en kunnen worden verzilverd. Die medewerkers moeten echter wel meteen met de Belastingdienst afrekenen.' Overigens heeft het (inmiddels demissionaire) kabinet aangegeven vanaf belastingjaar 2027 te willen overstappen op een nieuw box 3-systeem, dat gebaseerd is op het werkelijk rendement van onder meer beleggingen.

In Amerika zouden de fiscale faciliteiten voor start-ups, scale-ups en het bedrijfsleven in het algemeen beter zijn dan in Nederland. Een bestuurder brengt nuance aan in de discussie. 'In de VS is de belastingconsistentie minder groot dan hier en heb je als bedrijf te maken met een stapeling van lokale regelgeving, zodat deze van staat tot staat verschilt.'



# Kwaliteit onderwijs

Ook het onderwijsbeleid kan beter, volgens de bestuurders. Een cfo waardeert de innovatiekracht en het talent in Nederland, maar maakt zich zorgen over de kansenongelijkheid in het onderwijs en het teruglopen van taal- en rekenvaardigheden. Dat wordt gezien als een risico voor de toekomstige beschikbaarheid van hoogkwalitatieve medewerkers op een toch al krappe arbeidsmarkt. Het enthousiasme om te kiezen voor STEM-studies (een acroniem voor *science, technology, engineering* en *mathematics*) zou eveneens meer gestimuleerd moeten worden.



## Buitenlandse breinbrug

Ondanks de 'honger naar talent', wil de demissionair minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de instroom van internationale studenten afremmen. De aanwezige bestuurders staan er kritisch tegenover. Een van hen: 'Differentieer daarbij in elk geval naar studie: een studentenstop of -beperking zou niet moeten gelden voor disciplines waaraan een tekort is op de arbeidsmarkt, zoals de bètarichtingen.' Ook wordt gepleit voor een gemakkelijker toegang tot de internationale arbeidsmarkt, onder meer via migratie. 'We hebben die mensen keihard nodig.' Een dialoog tussen politiek en bedrijfsleven over deze thema's zou waarde kunnen toevoegen, aldus de aanwezige bestuurders.



# Toenemende regeldruk

De 'ongekende' regeldruk is eveneens een steen des aanstoots. 'De politiek wil alles wat niet goed gaat met regels oplossen', is de verzuchting. En: 'We moeten oppassen voor een *rule-based* cultuur, in plaats van *principle-based*.' Nu is de klacht van ondernemers over te veel regels van alle tijden, maar de klimaatcrisis en verduurzamingsopgave zorgen voor een extra scherp randje, ook omdat er vanuit Brussel veel nieuwe regelgeving op bedrijven afkomt. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en met name de EU Taxonomy moeten het ontgelden tijdens de rondetafel-discussies. Bestuurders zien het belang van Europese regulering op het gebied van duurzaamheid, maar ze plaatsen wel kanttekeningen bij de snelheid van de invoering, plus de hoeveelheid en de diepgang van de eisen waaraan voldaan moet worden. Het opleggen van regels mag niet te ver doorslaan, zo wordt gewaarschuwd.

## Administratieve lasten

Vooraf kleinere beursondernemingen en grote niet-beursgenoteerde bedrijven worstelen met de invoering van de CSRD en zijn kritisch op de administratieve lastendruk. De cfo van een beursfonds op de lokale markt: 'Het houdt je een paar jaar van de straat, er hangt een kostenplaatje aan en je moet ook nog geld verdienen. Kunnen we die tijd en inspanning niet beter gebruiken om de wereld daadwerkelijk duurzamer te maken?'

Maar er zijn ook positieve geluiden te horen. Zonder CSRD komt het bedrijfsleven niet of te laat in beweging om te verduurzamen, zegt een bestuurder. 'Je kunt wel tegen regeldruk zijn, maar als je het aan de markt overlaat, gebeurt er niets.' Bovendien kan het creëren van transparantie bijdragen aan kwalitatieve en vergelijkende niet-financiële informatie: 'We hebben in korte tijd een nieuwe gemeenschappelijke taal voor verduurzaming ontwikkeld.' De CSRD helpt verder bij het zien van nieuwe strategische kansen, iets wat de eerder geciteerde cfo overigens ook erkent en waardeert.

## Waar begin je: bij de strategie of met rapportage?

Er ontploft zich vervolgens een discussie over de vraag wat de juiste volgorde is bij verduurzaming: eerst integreren in de strategie en daarover rapporteren, of vice versa? De duurzaamheidsdirecteur van een Midkap-bedrijf: 'Bij ons is de strategische kern leidend, het is niet gedreven door compliance aan de CSRD. Je móet als bedrijf wel verduurzamen, anders ben je straks niet meer levensvatbaar.' Het kan op instemming rekenen, maar andersom kan ook, aldus de cfo van een van de kleinere beursfondsen. 'Als je begint met rapporteren, kan dat een sneeuwbaaleffect hebben voor het formuleren van een duurzaamheidsstrategie.'

## Hoe overleef ik de CSRD?

**Veel organisaties worstelen met de invoering van de EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die bedrijven vanaf 2024 verplicht om te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Enkele praktijktips:**

- ▶ Bereid de naleving van de CSRD goed voor. Het gaat niet alleen om de uiteindelijke verslaglegging, maar ook om:
  - het inrichten van interne governance en controle;
  - het aantrekken van mensen met de juiste expertise;
  - het investeren in IT-systemen voor betrouwbare informatievoorziening.
- ▶ Begin met het meten van niet-financiële kpi's.
- ▶ Zorg voor focus: de materiële ESG-thema's, waarmee je als bedrijf de meeste impact hebt.
- ▶ Neem een communicatie- en changemanager op in het CSRD-project, om alle lagen van de organisatie mee te krijgen.
- ▶ *Last but not least:* De invoering van de CSRD biedt ook kansen. Grijp het implementatietraject aan om strategische mogelijkheden voor duurzame groei in kaart te brengen.





# Juridisering

Veel bestuurders zijn huiverig voor het transparant maken van duurzaamheidsdoelen en -prestaties, uit angst voor een negatief oordeel door ngo's, samenleving of in de rechtszaal. Juridisering en ngo-activisme doen afbreuk aan de eerdergenoemde voorspelbaarheid en daarmee aan het ondernemingsklimaat. Het lijkt wel of adviseurs en ngo's een nieuw businessmodel hebben ontdekt, merkt een bestuurder op.



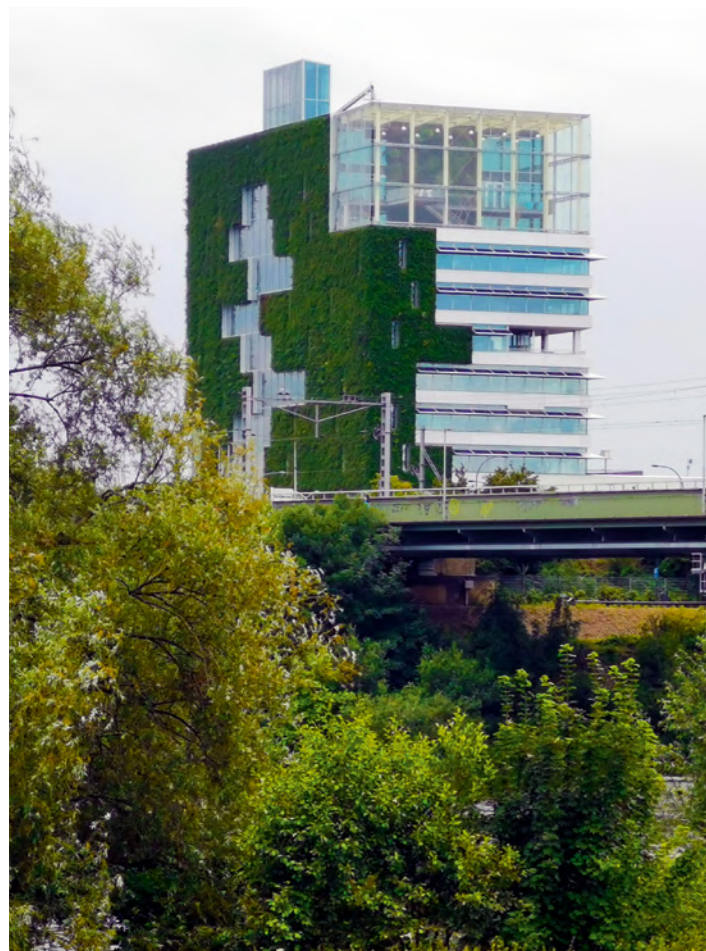
## Bewustwording van aansprakelijkheid

Een topcommissaris geeft aan dat het bewustzijn is toegenomen dat bestuurders en commissarissen aansprakelijk kunnen worden gesteld voor het milieubeleid van de organisaties waarbij ze betrokken zijn. Ook de reputatie van ondernemingen die door politiek, pers en publieke opinie als niet of onvoldoende duurzaam worden gepercipieerd, is in het geding. Voorheen overheerste vaak de bewondering voor hun financieel-economische prestaties en behoorden bestuurs- en toezichtposities bij deze bedrijven tot de *crème de la crème* van het Nederlandse bedrijfsleven. Inmiddels gaan deze functies door de duurzaamheidsdiscussie gepaard met een hoog afbreuk- en reputatierisico voor bestuurders en commissarissen. Dat kan bovendien toekomstige loopbaankeuzes en/of de samenstelling van de toezichtportefeuille beperken.



# Bedrijven moeten *license to operate* verdienen

Bedrijven hebben geen andere keuze meer dan te verduurzamen, aldus de bestuurders. 'Anders ben je straks wég.' En: 'Als we niet in actie komen tegen klimaatverandering, krijgen we later van onze kleinkinderen te horen dat we het voor hen hebben verpest.' De externe omgeving wordt ook steeds kritischer. Wie wacht tot klanten, medewerkers, aandeelhouders, banken en financiers gaan vragen waarom het bedrijf zich niet duurzaam opstelt, is eigenlijk al te laat. Een cfo bij een groot facilitair bedrijf brengt nuance in de discussie: 'Onze medewerkers houden zich helemaal niet bezig met het duurzaamheidsvraagstuk, die zijn vooral bezig met de vraag hoe ze hun energie-rekening moeten betalen, met overléven.' De boodschap: leiders moeten zélf hun verantwoordelijkheid nemen.



## Mouwen oprollen

'Als bedrijfsleven moeten we de mouwen oprollen en onze *license to operate* verdienen', zegt een bestuurder. 'Bedrijven moeten *bold steps* durven zetten, *bold targets* durven stellen', vindt een ander. Dat vraagt om een persoonlijk geloof van de ondernemingstop in de duurzaamheidstransformatie, lef en onverzettelijkheid.

'Je moet dit als leider per se willen', aldus een cfo. Zijn bedrijf formuleerde bewust een ambitieuze net zero-doelstelling voor scope 1, 2 én 3. Om die te bereiken werd een consortium van zestig bedrijven gevormd, een dwarsdoorsnede van de waardeketen. 'Het verduurzamen van scope-3 kun je nu eenmaal niet alleen.' De drive van de topbestuurders moet overigens ook verankerd worden in de organisatie, om te voorkomen dat er mét hun vertrek een einde komt aan het verantwoord ondernemerschap.



## Duurzaamheidsaanpak in de praktijk

**Hoe pak je verduurzaming aan in de praktijk? De cfo van een grote beursgenoteerde onderneming deelt de volgende inzichten:**

- ▶ **Klimaatbeleid begint bij energiebesparing.** 'Vooral scope-3-emissies zijn lastig inzichtelijk en onder controle te krijgen. Durf de telefoon te pakken: wat gebeurt er in de keten! Maak het meetbaar. Spreek je leveranciers ook aan op recycling. En werk samen met sectorgenoten en daarbuiten om zicht te krijgen op lastiger topics als mensenrechten in de keten.'
- ▶ **Focus op duurzaamheidssterreinen die bij de kernactiviteit passen:** Op welke SDG's (Sustainable Development Goals) of aspecten van ESG (environment, social and governance) wil je je als bedrijf onderscheiden?
- ▶ **Verduurzaming is een persoonlijke keuze van bestuurders.** 'Voor meer omzet en winst hoeft je het meestal nog niet te doen. De gemiddelde consument is nog niet geïnteresseerd in duurzaamheid en kiest

nog steeds voor goedkopere producten in het schap. Consumenten willen dus niet méér voor duurzame producten betalen. En tachtig procent van de aandeelhouders heeft nog gewoon een spreadsheet voor zich. De koopman wint het nog altijd van de dominee.' Overigens zijn sommige bestuurders aan tafel het daar niet mee eens. Hun ervaring is dat vooral de jongere generatie wél hecht aan duurzaamheid en dat je er ook geld mee kunt verdienen, inclusief een aantrekkelijke marge. In de *war for talent* speelt duurzaamheid in elk geval een belangrijke rol, aldus de cfo.

- ▶ **Ga in dialoog met je stakeholders:** 'Vraag aan je klanten en vooral je eigen medewerkers wat zij van zaken vinden om te horen wat er in de samenleving speelt. Dat fungeert als een sociale antenne.' En kijk vooruit naar toekomstige issues. 'Het beleid van nu wordt ooit afgerekend met de normen van straks.'
- ▶ **Stijg uit boven compliance** als drijvende kracht om het bedrijf te verduurzamen. 'Verslaggeving als heilige graal werkt uiteindelijk niet, benader het vanuit de strategie.'

# De rol van de raad van commissarissen

Verduurzaming leidt tot lastige keuzes, het omgaan met belangenconflicten en dilemma's, het brengen van offers en strategische kapitaalallocatie terwijl je niet weet of en wanneer je investeringen zult terugverdienen. Het zetten van *bold steps* brengt onvermijdelijk risico met zich mee: daar is lef voor nodig, maar ook oog voor continuïteit.

## 'Raad van commissarissen moet zich als Extinction Rebellion opstellen'

De raad van commissarissen moet de belangen van een brede groep stakeholders behartigen en de continuïteit bewaken. Commissarissen hebben dan ook een belangrijke rol te spelen bij de duurzaamheidstransformatie van het bedrijfsleven. Wat verwachten bestuurders daarbij van hun interne toezicht-houders? Een cfo: 'Verduurzaming vraagt soms om een ongemakkelijk gesprek in de boardroom, dat je ook bewust moet opzoeken. Eigenlijk moet je vragen of je raad van commissarissen zich opstelt als Extinction Rebellion.' Voldoende kennis van ESG in de raad van commissarissen is een belangrijke voorwaarde voor een stevige dialoog in de boardroom. Daaraan ontbreekt het soms nog, volgens de bestuurders.

## Wel of geen ESG-commissie in raad van commissarissen?

**Is het raadzaam om een aparte commissie voor ESG in de raad van commissarissen in het leven te roepen, of kan het toezicht op verduurzaming beter worden belegd bij de auditcommissie of in de volledige raad?**

In de governancepraktijk komen beide modellen voor. De cfo van een grote beursgenoteerde onderneming licht toe waarom is gekozen voor een aparte ESG-commissie in de raad van commissarissen: de auditcommissie heeft al veel taken op het bord, het gaat bij ESG om meer dan alleen verslaglegging en duurzaamheid wordt beschouwd als een integrale verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen. 'Breng wel duidelijke demarcatielijnen aan: welke commissie is waarvoor verantwoordelijk?'

Een collega-AEX-bedrijf heeft gekozen voor een gecombineerde ESG & Strategiecommissie. 'De zwaarste commissarissen zitten altijd in de strategiecommissie, dus je kunt het beter samenvoegen.'

Een derde AEX-bedrijf heeft de aparte ESG-commissie in de board weer opgeheven. De sustainability director: 'Onze ceo wilde de dialoog over duurzaamheid zelf met alle commissarissen kunnen voeren. Het is dan wel belangrijk dat de volledige raad van commissarissen voldoende ESG-kennis heeft.'

Ook een Midkap-bedrijf heeft het toezicht op duurzaamheid belegd in de volledige raad van commissarissen. De raad wordt twee keer per jaar bijgepraat door de chief sustainability officer, de auditcommissie elk kwartaal (over de CSRD). Daarnaast heeft de cso een-op-een bijspijkersessies met alle commissarissen. 'De kennis over duurzaamheid wordt steeds beter.'



# De bottomline van de rondetafeldiscussies: het belang van een *burning platform*



Zowel bij overheid als bedrijfsleven er is behoefte aan *sense of urgency* als het gaat om vestigingsbeleid en duurzame groei van de Nederlandse economie: dat is een van de belangrijkste inzichten, als we de balans opmaken van de rondetafeldiscussies.

## **Nieuwe impuls voor ondernemerschap en innovatie**

Dat laat zich mooi illustreren met de uitspraak van een cfo: 'Toen Philips in 1998 van Eindhoven naar Amsterdam verhuisde, werd dat aanvankelijk als een ramp voor de regio gezien. Maar het wegvallen van de machtige eik gaf andere boompjes meer licht en kans om zich te ontwikkelen. De achterblijvers zetten alles op alles om ondernemerschap en technologische innovatie een nieuwe impuls te geven, met Brainport Eindhoven als prachtig resultaat.' Een kwart eeuw later is de spirit van toen er nog steeds merkbaar, vult een andere cfo aan.

Zo'n *burning platform* hebben we ook nu weer nodig, aldus de deelnemende bestuurders, maar dan in een nationaal eco-systeem: overheid, bedrijfsleven en onderwijs moeten samen aan de bak om Nederland een nóg mooier land te maken.



# De visie van EY: Duurzame groei en vestigingsklimaat kunnen elkaar versterken

We moeten de komende jaren duurzame groei realiseren én het Nederlandse vestigingsklimaat aantrekkelijk houden, zowel voor ons eigen als het internationale bedrijfsleven. De ene ambitie hoeft de andere niet uit te sluiten, ze kunnen elkaar juist versterken. Beide vereisen visie, langetermijndenken, een doelgerichte strategie en inzetten op kennisontwikkeling en innovatie, zowel op nationaal als Europees niveau.

## Samenwerking, verbinding en lef

Dat vraagt om ander leiderschap. Om meer samenwerken en verbinding. Maar vooral om het léf om (veel meer) te investeren in een duurzame toekomst en daarmee tegelijkertijd de positie van Nederland en Europa in een veranderende wereldorde verder te versterken. Dat geldt zowel voor de politiek als het bedrijfsleven.

## Bold steps

De overheid moet het juiste klimaat voor duurzame groei scheppen. Meer vertrouwen, meer ruimte, minder regels. John Elkington, de geestelijk vader van het begrip *people, planet, profit*, zei onlangs in een interview in *Het Financieele Dagblad*: 'Elke keer dat een cultuur zeer zwaar gereguleerd wordt, valt ze in slaap en vertrekken de ondernemers.' Maar die ondernemers moeten zelf ook veranderen. *Bold steps* durven zetten, duurzaamheid promoveren naar het hart van de strategie en investeren in een uitdagende en onzekere toekomst. De rondetafeldiscussies hebben laten zien dat de deelnemende bestuurders beschikken over die moed en veranderingsbereidheid, maar daarbij behoefte hebben aan een context van vertrouwen en voorspelbaarheid en aan een dialoog en samenwerking met de overheid.

## (Blijven) scoren in de wereldtop

Op basis van de gesprekken met bestuurders tijdens de rondetafelbijeenkomsten en de eigen inzichten als accountants- en adviesorganisatie heeft EY zes oplossingsrichtingen geformuleerd voor het behoud en verder uitbouwen van de sterke Nederlandse concurrentiepositie in een dynamisch mondiaal speelveld (zie kader). Met een gedeelde brandende ambitie van overheid en ondernemers voor een toekomstbestendig vestigingsklimaat en duurzame groei, kunnen we ervoor zorgen dat Nederland de komende jaren een vaste waarde blijft in de wereldtop van het internationale bedrijfsleven.

# Hoe maken we Nederland samen beter?

Zes oplossingsrichtingen voor een toekomstbestendig vestigingsklimaat en duurzame groei

► Stroomlijn regelgeving en zorg dat bedrijven bij één loket terecht kunnen, bijvoorbeeld voor (duurzame) innovatie.

## 1. Ontwikkel een langetermijnvisie: waar wil Nederland als land en economie over 25 jaar staat?

- Formuleer als overheid een sterke visie, strategische ambities en een gemeenschappelijke agenda voor de komende decennia in het mondiale speelveld. Kijk verder dan politieke belangen en de vierjarige kabinetsperiode: dien de belangen van de volgende generatie(s).
- Maak scherpe en consistente keuzes: hanteer focus én een planmatige aanpak. Toon daadkracht en maak tempo. Denk niet in beperkingen, maar in mogelijkheden.
- Durf te investeren: kijk niet alleen naar kosten, maar vooral naar opbrengsten.

## 2. Creëer een *burning platform* van overheid, bedrijfsleven en wetenschap.

- Zorg voor een effectieve interdepartementale samenwerking, gericht op het realiseren van de strategische agenda en de aanpak van urgente maatschappelijke vraagstukken. Voer een constructieve dialoog met het bedrijfsleven: wat hebben ondernemingen nodig voor het realiseren van duurzame groei?
- Regisseer samenwerking en verbinding: stimuleer en vorm ecosystemen met het bedrijfsleven, op het snijvlak publiek/privaat, in ketens, met kennisinstellingen, binnen de Europese Unie.
- Ondersteun het bedrijfsleven met een industriebeleid 2.0 (ook op EU-schaal): valorisatie van bedrijven, fiscale stimulering, subsidies en exportcontrole.

## 3. Investeer in de vitale infrastructuur.

- Optimaliseer vitale infrastructuur (luchthaven Schiphol, Rotterdamse Haven en Betuwelijn, wegen- en spoor-netwerk) vanuit de gemeenschappelijke strategische agenda.
- Verkort, versimpel en versnel procedures om publiek/private strategische investeringen in vitale infrastructuur te vergemakkelijken.
- Investeer grootschalig in de opheffing van de congestie op het energienet.
- Vind een uitweg uit de stikstofcrisis: kijk bij de aanpak ook naar de economisch-maatschappelijke gevolgen voor infrastructuur en bouw en ga in dialoog met stakeholders, als onderdeel van een brede belangenafweging.

## 4. Creëer een gelijk speelveld, faciliteiten en randvoorwaarden voor verduurzaming.

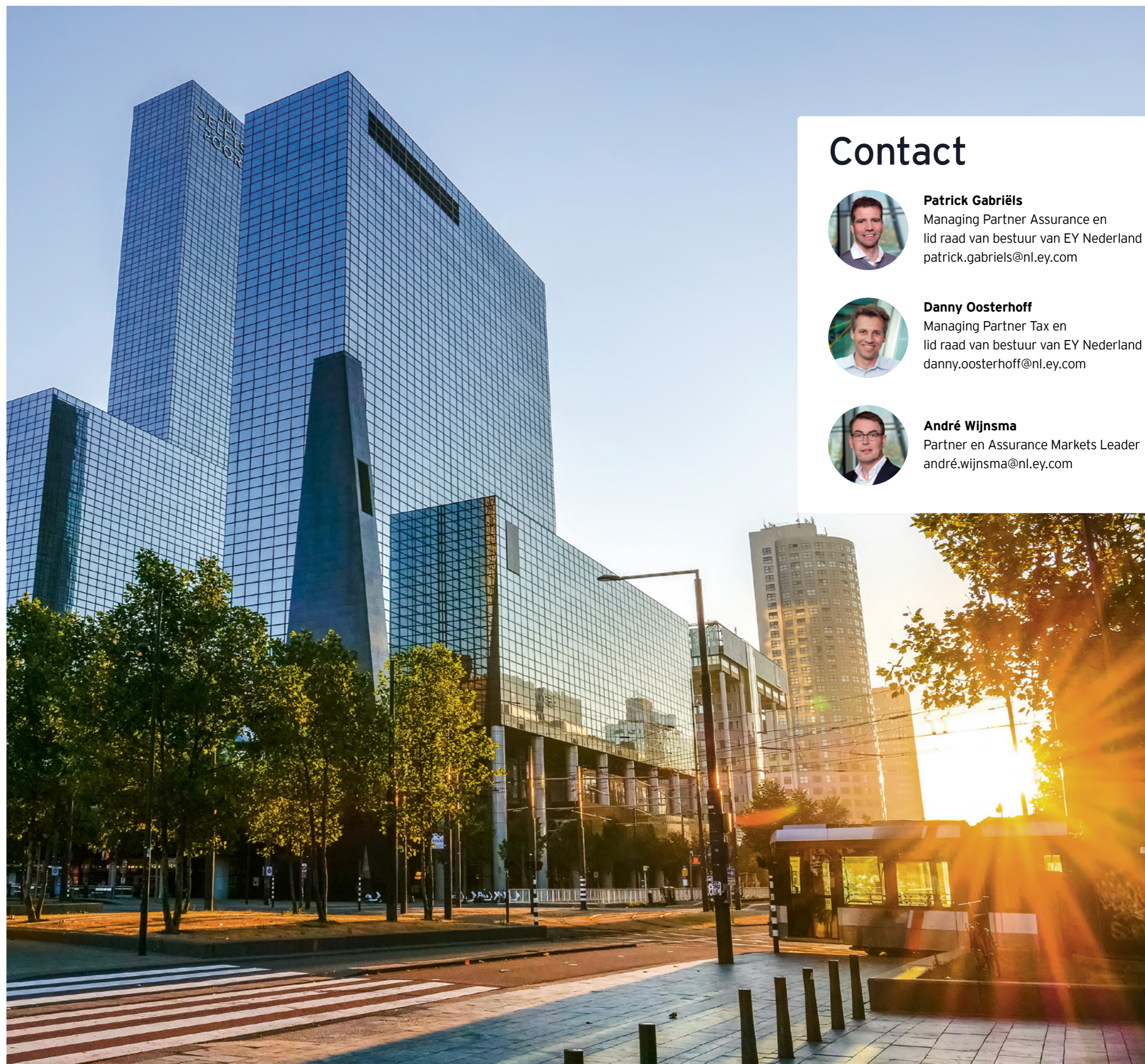
- Bewaak een gelijk internationaal speelveld: loop niet (te ver) vooruit op EU-regelgeving op het gebied van duurzaamheid.
- Pak als overheid een sturende en ondersteunende rol als:
  - **facilitator** (samenwerking departementen, regels op elkaar afstemmen, regie in vorming ecosystemen, subsidies voor zowel bedrijven als consumenten bij het investeren in duurzaamheidsinnovaties);
  - overweeg daarbij de benoeming van een **regerings-commissaris** voor klimaat/duurzaamheid;
  - **koploper**: zet inkoopkracht en schaal in om verantwoord ondernemerschap af te dwingen bij leveranciers en fungeer als *launching customer*.

## 5. Hanteer een consistent fiscaal beleid en stimuleer (duurzame) innovatie.

- ▶ Zorg voor consistentie in belastingbeleid.
- ▶ Zet fiscale maatregelen strategisch in als stimulans voor (versnelde) verduurzaming, naar het voorbeeld van de Amerikaanse Inflation Reduction Act (IRA).
- ▶ Behoud de Innovatiebox en garandeer deze voor de lange termijn.
- ▶ Introduceer fiscale faciliteiten voor durfinvesteerders om financiering van de groei van scale-ups mogelijk te maken.
- ▶ Houd bij vermogensbelasting rekening met/creëer een aparte fiscale faciliteit voor medewerkers van start-ups die in aandelen worden betaald.

## 6. Zorg voor de instroom van voldoende en hooggekwalificeerd talent op de arbeidsmarkt.

- ▶ Investeer in kwaliteit van het onderwijs op elk niveau (van primair tot universitair onderwijs en permanente educatie voor duurzame inzetbaarheid), hef kansenongelijkheid op.
- ▶ Stimuleer de STEM-studies (*science, technology, engineering en mathematics*).
- ▶ Zet geen slot op de instroom van internationale studenten of differentieer in elk geval naar discipline, gekeken naar de tekorten op de arbeidsmarkt.
- ▶ Vergemakkelijk arbeidsmigratie van hoogopgeleide kenniswerkers.
- ▶ Investeer in infrastructuur en huisvesting om groei van de arbeidspopulatie te accommoderen.



## Contact



**Patrick Gabriëls**  
Managing Partner Assurance en  
lid raad van bestuur van EY Nederland  
patrick.gabriels@nl.ey.com



**Danny Oosterhoff**  
Managing Partner Tax en  
lid raad van bestuur van EY Nederland  
danny.oosterhoff@nl.ey.com



**André Wijnsma**  
Partner en Assurance Markets Leader  
andré.wijnsma@nl.ey.com

## **EY | Building a better working world**

**EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.**

**Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.**

**Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.**

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](https://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](https://ey.com).

© 2023 Ernst & Young Nederland LLP.  
All Rights Reserved.

ED none  
155010903

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](https://ey.com/nl)