



Wat staat er op de prioriteitenlijst van C-level management?

Onderzoek naar de uitdagingen
van topmanagers

Contact: Robert Gunther, Media relations ING Nederland

December 2025

Inhoudsopgave

1. Achtergrond
2. Verwachtingen en zorgen voor 2026
3. Strategische prioriteiten
4. Impact Tweede Kamerverkiezingen
5. Impact van één jaar Trump-presidentschap
6. Innovatie & kunstmatige intelligentie (AI)
7. Overige resultaten
8. Bijlage

1. Achtergrond



Vanwege de **huidige economische en geopolitieke omstandigheden** wil ING de **effecten op bedrijfsbeslissingen** in grote organisaties **analyseren en duiden**. Voor het vijfde jaar op rij voert Toluna (voorheen MetrixLab) dit onderzoek voor ING uit onder **C-levelmanagers van grote Nederlandse bedrijven**.



De belangrijkste focus van het onderzoek is het **identificeren van de strategische prioriteiten** aangevuld met een **verdiepende analyse op huidige relevante onderwerpen** die spelen in het dagelijkse bestuur van topmanagers. Uiteraard wordt, waar relevant, een vergelijking gemaakt met de **vooruitzichten en verwachtingen van vorig jaar**.



De bevroagde topmanagers bestaan uit **C-levelmanagers** (CEO, COO, CFO, CTO etc.) die tenminste **medezeggenschap hebben over de strategische planning**. Hun bedrijf heeft **minimaal 250 miljoen jaaromzet**.

2. Verwachtingen en zorgen voor 2026

* toluna



1

Topmanagers zijn positief over 2026, maar hebben zorgen over kosten, regelgeving, digitale transformatie en personeelstekorten.



2

AI-gebruik en investeringen in AI vormen de grootste zorg, gevolgd door arbeidsmarkttekorten en stijgende kosten.

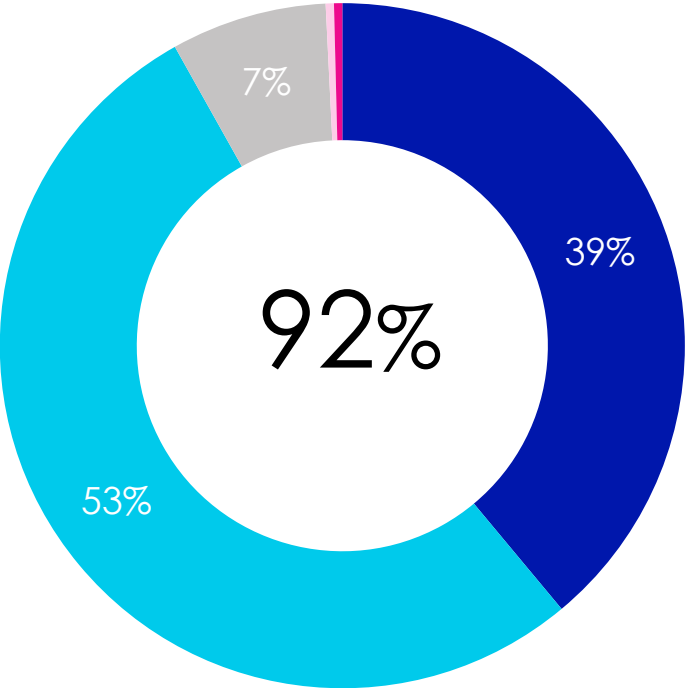


3

Geopolitieke spanningen leiden tot zorgen over handelsoorlogen, stijgende kosten en cyberdreigingen.

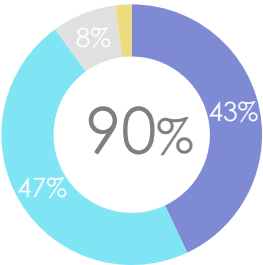
Topmanagers zijn wederom positief gestemd over 2026, maar maken zich zorgen over stijgende kosten, regelgeving en naleving en de digitale transformatie (inclusief AI).

Verwachtingen 2026

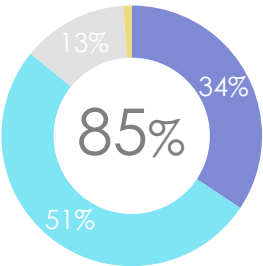


■ Zeer optimistisch ■ Optimistisch ■ Neutraal ■ Pessimistisch ■ Zeer pessimistisch

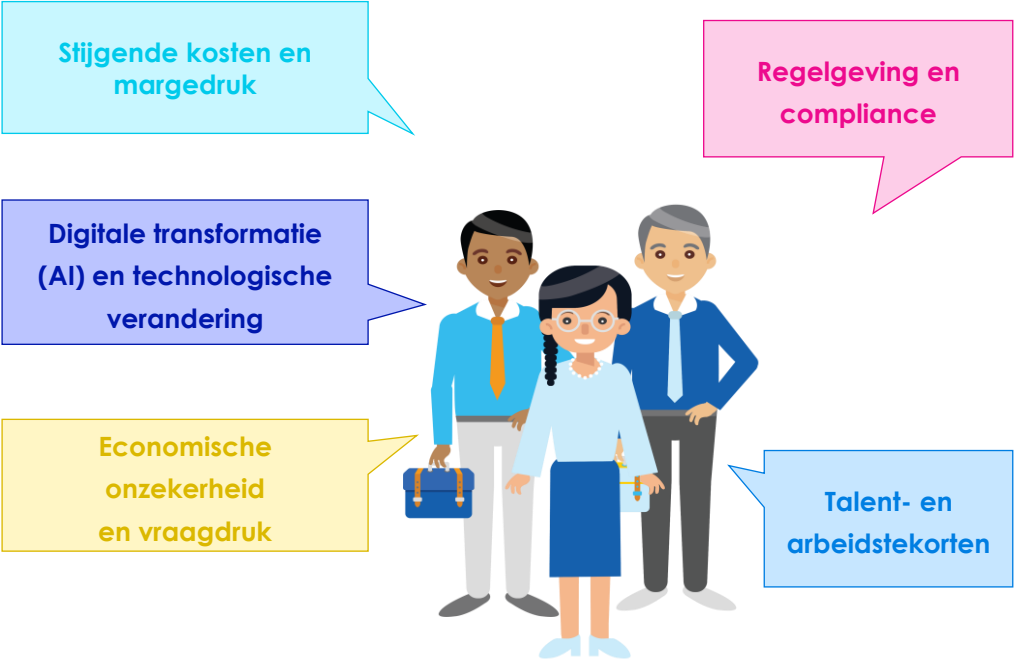
Verwachting 2025*



Verwachting 2024*



Spontaan genoemde zorgen en impact



Q: Wat zijn voor uw bedrijf over het algemeen uw verwachtingen voor 2026? | Kunt u toelichten welke actuele zorgen er spelen binnen uw sector en wat u verwacht dat daar de impact van zal zijn? (Open antwoord) – gecategoriseerd. Zie slide .

Bedrijven worstelen met hogere kosten, striktere regels, digitale en technologische druk (waaronder AI), economische onzekerheid en personeelsschaarste, waardoor marges, continuïteit en toekomstige groei onder druk staan.

Spontaan genoemde zorgen en impact – meest voorkomende thema's

Stijgende kosten en margedruk

(83x genoemd)

Stijgende (input)kosten en hogere rente drukken marges en cashflow. Bedrijven moeten kiezen tussen prijsverhoging en efficiencymaatregelen, terwijl investeringsruimte en herfinanciering onder druk staan.

"Stijgende rentetarieven drijven de financieringskosten op, wat op zijn beurt de vraag van kopers vertraagt en de algehele marktactiviteit beïnvloedt."

"Stijgende brandstof-, energie- en materiaalkosten drukken de winstmarges, waardoor groothandels gedwongen worden om kosten te besparen en opnieuw te onderhandelen met leveranciers."

Regelgeving en naleving

(53x genoemd)

Sneller veranderende en complexere eisen vergroten operationele lasten, vereisen extra controles en investeringen en brengen boete- en reputatierisico's mee. Dit vertraagt time-to-market en verhoogt structurele kosten.

"Regelgeving verandert steeds heel snel, waardoor het moeilijker wordt om bij te blijven en er dagelijks extra druk wordt uitgeoefend op onze compliance- en juridische teams."

"Strikte naleving van regelgeving, waaronder AML en KYC, belast de operationele efficiëntie en vereist kostbare aanpassingen."

Digitale transformatie (AI) en technologische verandering

(52x genoemd)

Klanten verwachten snelle en gepersonaliseerde digitale diensten, legacy-systemen moderniseren, processen automatiseren en datavaardigheden vragen hoge investeringen en verandervermogen, met risico op verstoringen en onzekere ROI.

"Investeren in digitale transformatie is duur en zet de cashflow onder druk, maar het is essentieel om de e-commerce te verbeteren en de systemen te moderniseren voor groei op de lange termijn."

"Ik ben bang dat het gebruik van verouderde systemen de kosten zal verhogen, het besluitvormingsproces zal vertragen en de efficiëntie zal verminderen, wat gevolgen zal hebben voor de winstgevendheid en het concurrentievermogen."

Economische onzekerheid en vraagdruk

(50x genoemd)

Inflatie, rentevolatiliteit en recessievrees maken vraag, prijzen en investeringen moeilijk voorspelbaar. Dit vergroot voorraad- en kredietrisico's, dwingt tot conservatievere plannen en kan groei en grote projecten vertragen.

"De economische onzekerheid die zichtbaar is in rentetarieven, inflatie en recessie. Deze onzekerheden hebben een grote impact op de sector, omdat er druk zal zijn op het bedrijfsleven in het lenen en investeren."

"Consumenten geven prioriteit aan essentiële uitgaven vanwege inflatie en economische onzekerheid. Discretionaire categorieën zoals huishoudelijke artikelen en elektronica worden getroffen."

Talent- en arbeidstekorten

(48x genoemd)

Schaarste aan vakmensen en hogere loonverwachtingen leiden tot capaciteitsverlies, projectvertragingen en kwaliteits- of servicerisico's. Meer investeren in werving, behoud, opleiding en (deel)automatisering is nodig.

"De huidige zorg in deze sector is de moeilijkheid om gekwalificeerde IT-professionals te werven en te behouden, met name op gebieden als AI, cyberbeveiliging en cloud computing. Dit leidt tot vertragingen in projecten, hogere wervingskosten, een hogere werkdruk voor huidige personeel en een tragere innovatie en technologie-implementatie."

Q: Kunt u toelichten welke actuele zorgen er spelen binnen uw sector en wat u verwacht dat daar de impact van zal zijn? (Open antwoord)

Topmanagers zijn ongeruster dan een jaar geleden. Grootste stijgers zijn geopolitiek en veiligheid, hogere importtarieven en personeelstekorten. Het toenemende gebruik van AI blijft zorg nummer één, vooral rond de eigen bedrijfsvoering.

Topmanagers hebben toenemende zorgen wanneer ze vooruitkijken naar 2026; gemiddeld hebben ze meer zorgen (3,8) dan het jaar ervoor (3,4).



Belangrijkste zorgen 2025 – Top 10 (gesloten vraag)

1	Toenemend gebruik van kunstmatige intelligentie (AI)
2	Arbeidsmarkttekorten of geen personeel kunnen vinden
3	Voldoende investeren in digitalisering en AI
4	Omgaan met de impact van hoge inflatie en energieprijzen
5	Het omgaan met de impact van stijgende importtarieven
6	Ontwikkelingen op financiële markten, zoals monetair beleid
7	Geopolitieke spanningen en veiligheid
8	Veranderende regulering
9	Groei via nieuwe producten en/of markten
10	Het halen van klimaatdoelstellingen door het bedrijfsleven

Positie t.o.v.
2024

-
+5
+3
-
+7
-3
+9
-3
-1
+7

Belangrijkste zorgen 2024 – top 10

1	Toenemend gebruik van kunstmatige intelligentie (AI)
2	Het omgaan met de impact van hoge energieprijzen
3	Ontwikkelingen op financiële markten, zoals monetair beleid
4	Het omgaan met de impact van hoge inflatie
5	Veranderende regulering
6	Voldoende investeren in digitalisering
7	Arbeidsmarkttekorten of geen personeel kunnen vinden
8	Groei via nieuwe producten en/of markten
9	Talent vasthouden
10	Toenemende concurrentie uit China

Categorisatie van de zorgen toont dat AI-gebruik en investeringen bovenaan staan, gevolgd door arbeidsmarkttekorten en stijgende kosten. De volledige top vijf is intern en bedrijfsgericht.

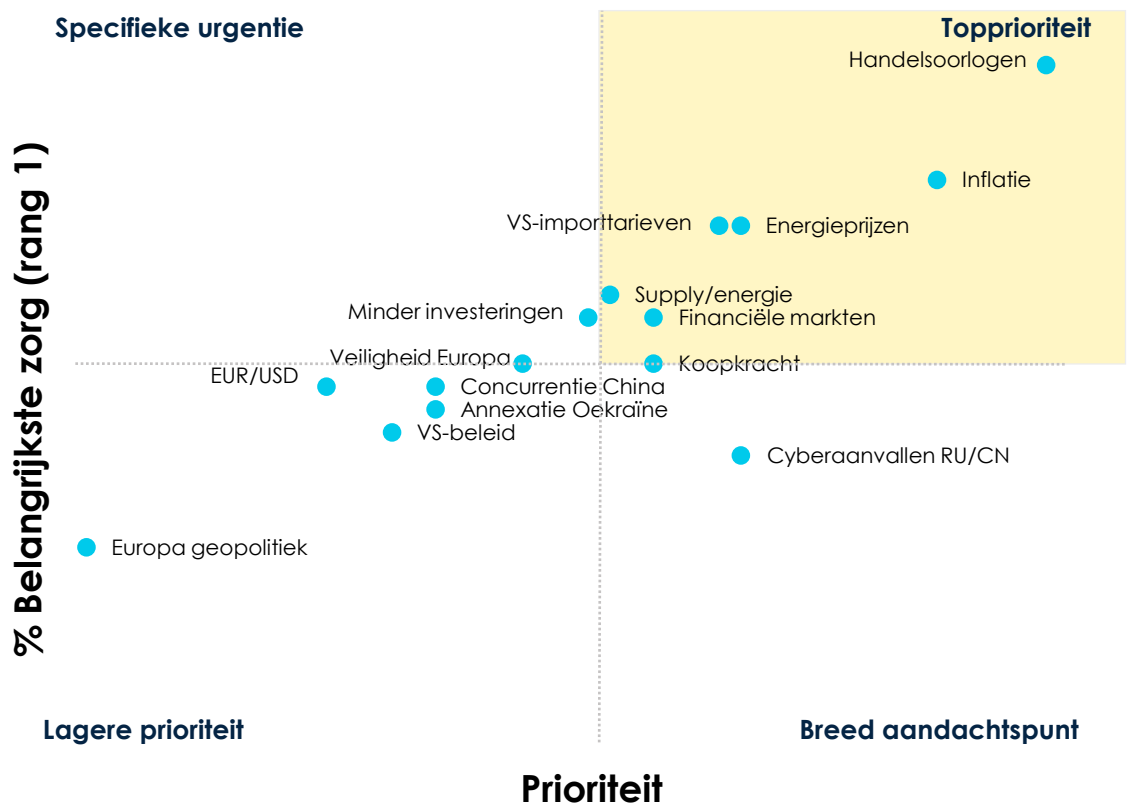
Belangrijkste zorgen - 2025 (gesloten vraag)



Q: Wat zijn daarbij uw belangrijkste zorgen? U kunt meerdere antwoorden selecteren.

Voor topmanagers zijn handelsoorlogen en stijgende kosten (inflatie, energie en importtarieven) de meest zorgwekkende gevolgen van geopolitieke spanningen. De dreiging van cyberaanvallen, hoewel geen topprioriteit, wordt breed gedragen.

Prioriteitenmatrix gevolgen geopolitieke spanningen



Belangrijkste zorg geopolitiek en veiligheid

In top 3



“Instabiliteit op de markten door geopolitieke onzekerheid en wisselende economische omstandigheden.” – actuele zorg

28%

van de topmanagers beschouwt geopolitiek en veiligheid als één van de actuele zorgen

Q: Welke mogelijke gevolgen van geopolitieke spanningen zijn voor u het meest zorgwekkend? Kies alstublieft uw top-3. Grafiek gerangschikt op top-1 zorg,

3. Strategische prioriteiten

* toluna



1

Kortetermijn-prioriteiten: voor het strategisch jaar 2026 staat het behoud van talent, beperken van digitale risico's en productinnovatie hoog op de agenda.



2

Langetermijn-prioriteiten: na 2026 ligt de strategische nadruk op marktexpansie, het benutten van AI-kansen en het adresseren van kansen en risico's rond duurzaamheid en klimaat.

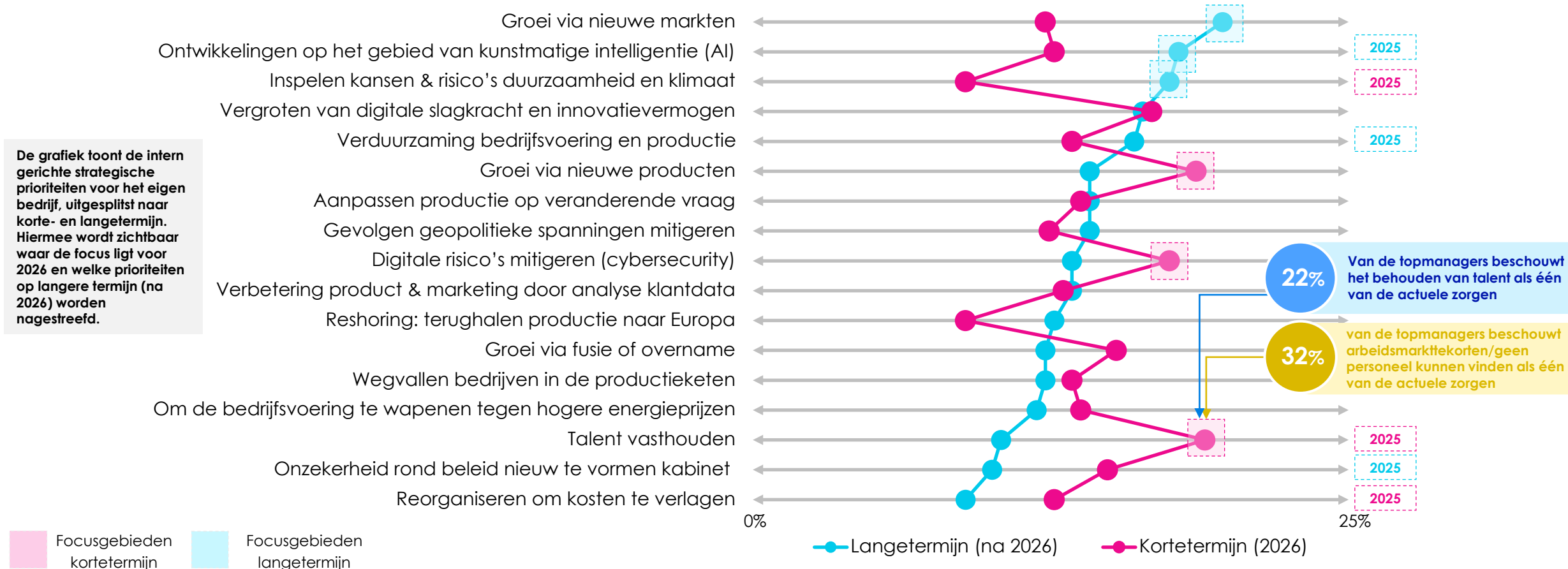


3

Protectionisme en deglobalisering zijn actueler geworden; De aanhoudende inflatie is voor meer topmanagers een speerpunt voor 2026.

Kortetermijn-focus: behoud van talent, digitale risico's beperken en groei via nieuwe producten. Langetermijn-prioriteiten: groei in nieuwe markten, AI-ontwikkelingen en kansen en risico's rond duurzaamheid en klimaat.

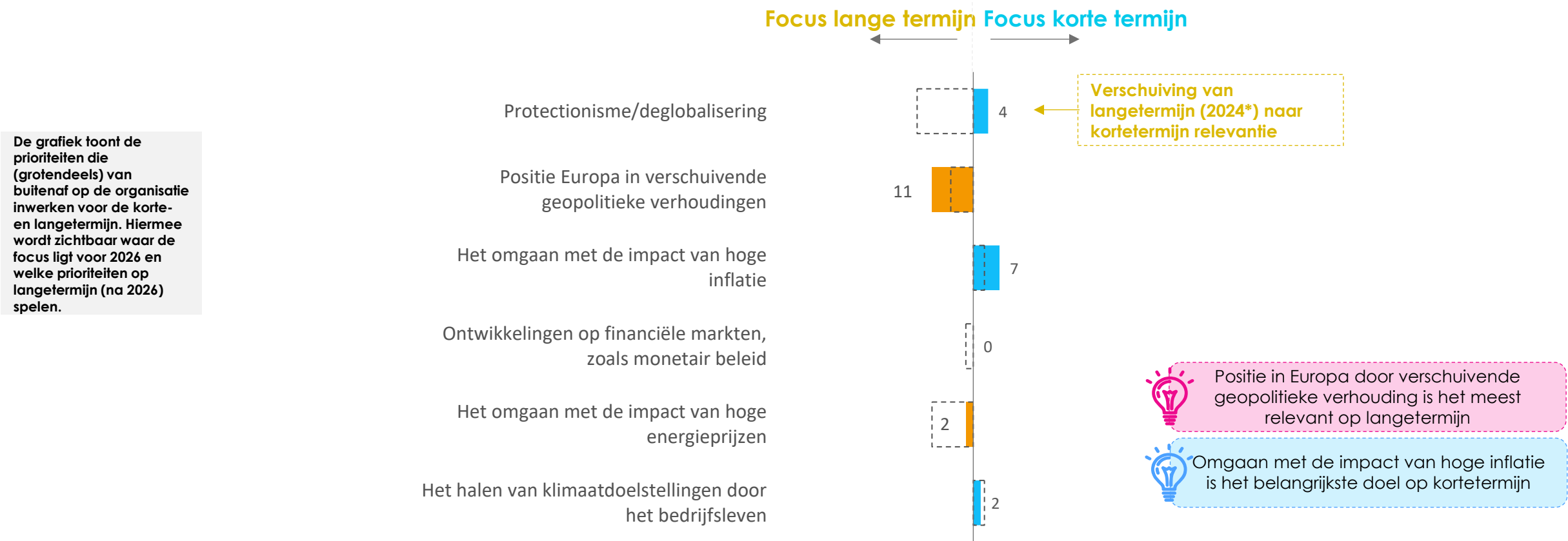
Strategische prioriteiten eigen bedrijf – top 3 thema's



Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor uw bedrijf op de kortetermijn (in 2026) en op de langetermijn (na 2026)? Het gaat hier om het totale bedrijf, dus niet alleen de specifieke afdeling waar u werkzaam bent. | Note: De respondent is gevraagd minimaal één en maximaal drie antwoorden selecteren voor de korte- en voor de langetermijn of aan te geven dat het geen of niet één van de belangrijkste prioriteiten is. | Sortering op langetermijn-focus | *meting 2024

Ten opzichte van 2025 is de relevantie van protectionisme en deglobalisering verschoven van de lange naar de korte termijn. Ook weegt de aanhoudend hoge inflatie nu zwaarder op de korte termijn.

Prioriteiten op kortetermijn en langetermijn



Q: Naast de strategische prioriteiten die u al eerder noemde, welke van onderstaande prioriteiten beschouwt u als relevant voor uw bedrijf op kortere termijn (in 2025) en op de langere termijn (na 2026)? [] = resultaat meting 2024 | *meting 2024

4. Impact Tweede Kamerverkiezingen



1

Door de meeste topmanagers wordt een centrumrechts kabinet als meest gunstig gezien voor de concurrentiepositie en arbeidsmarkt van hun bedrijf.



2

De Tweede Kamerverkiezingen leverden een overwegend centrumrechtse uitslag op; hierdoor zijn topmanagers positief gestemd over de gevolgen voor hun bedrijf.

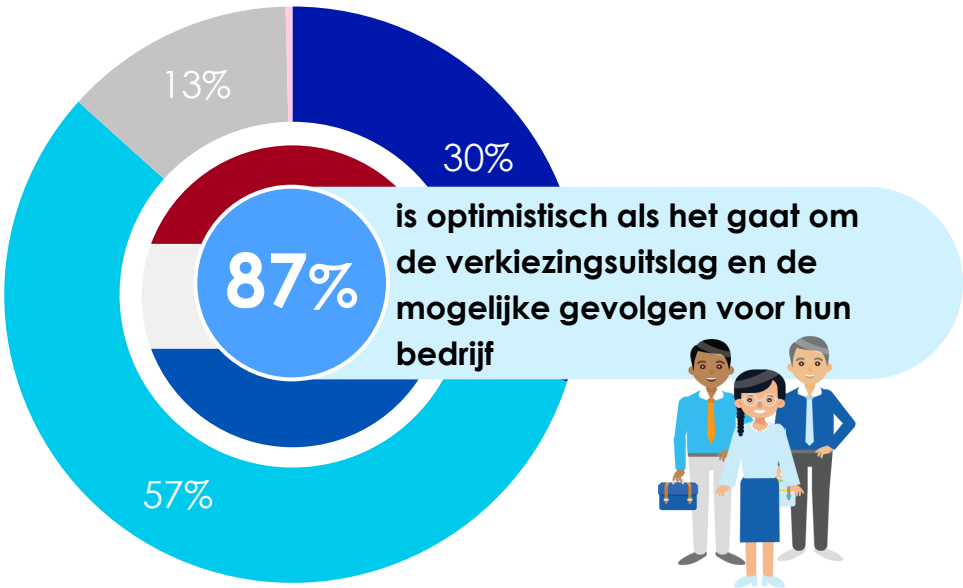


3

Bestuurders verwachten dat het kabinet inzet op een sterker vestigingsklimaat, digitale infrastructuur en AI, en een sterkere concurrentiepositie.

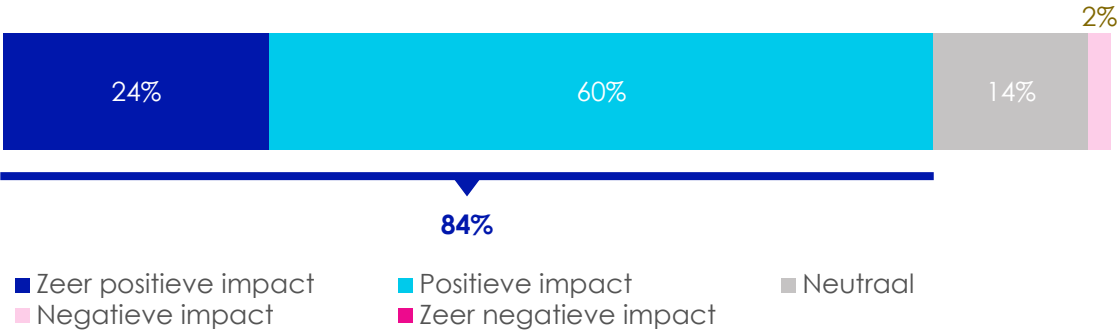
Topmanagers zijn overwegend positief gestemd over de uitkomst van de Tweede Kamerverkiezingen van afgelopen november. Ook de impact op de bedrijfsvoering en het behoud van economische groei wordt overwegend positief beoordeeld.

Sentiment gevolgen (bedrijf) Tweede Kamerverkiezingen

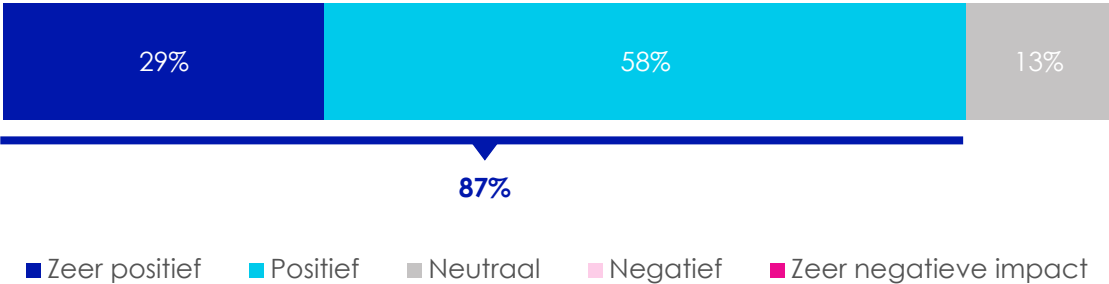


■ Zeer optimistisch ■ Optimistisch ■ Neutraal ■ Pessimistisch ■ Zeer pessimistisch

Impact op de strategische bedrijfsvoering



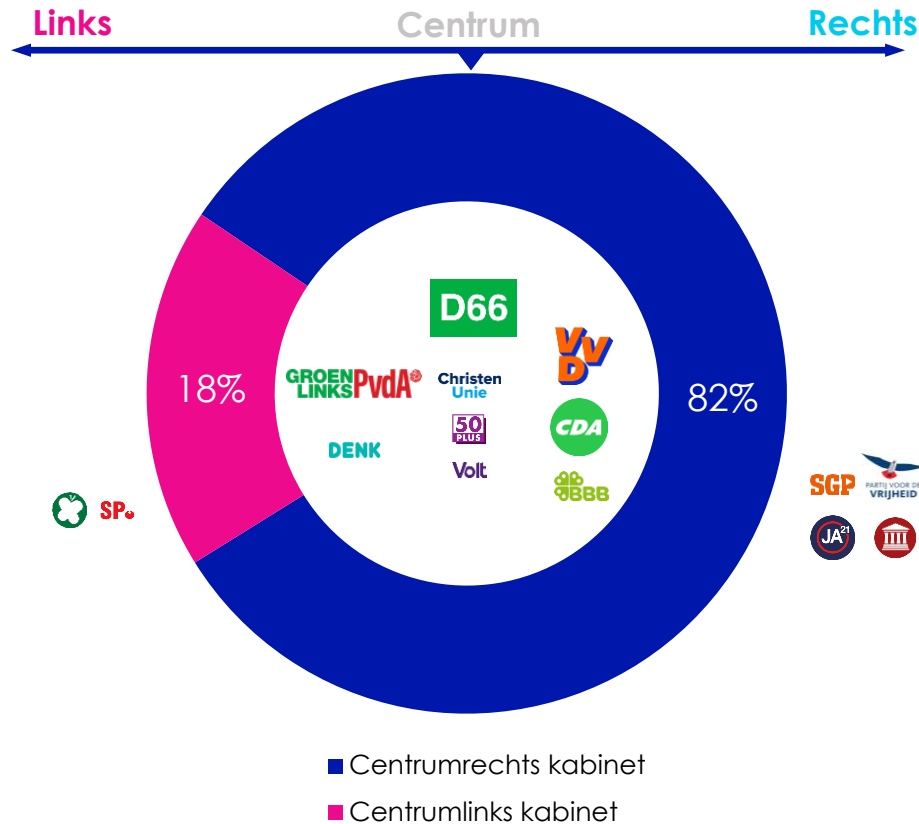
Verwachting behoud economische groei



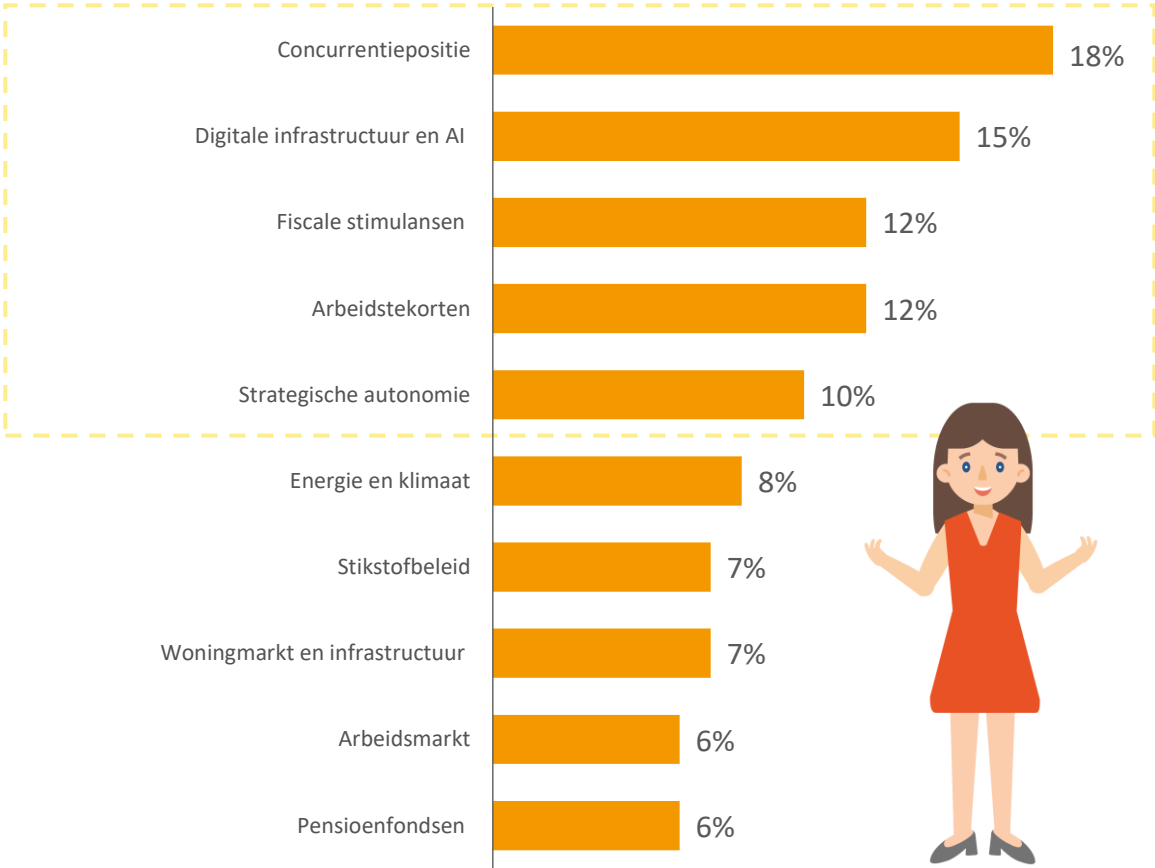
Q: Wat zijn uw verwachtingen als het gaat om de mogelijke gevolgen voor uw bedrijf in de komende jaren? | Wat is de impact van de uitslag van de verkiezingen op de strategische bedrijfsvoering van uw bedrijf? | Wat zijn uw verwachtingen als het gaat om het behouden van economische groei nu de (voorlopige) verkiezingsuitslag bekend is?

Een centrumrechts kabinet wordt als meest gunstig gezien voor de bedrijfsvoering. Er wordt vooral gehoopt op versterking van vestigingsklimaat, versteviging van de (internationale) concurrentiepositie en de digitale infrastructuur en AI.

Meest gunstige kabinetstype (bedrijf)



Hoogste prioriteit voor nieuw te vormen kabinet



Q: Welk type kabinet zou volgens u het meest bevorderlijk zijn voor de bedrijfsvoering van uw organisatie? | Gezien de uitdagingen waar Nederland op dit moment voor staat, wat ziet u als de grootste prioriteit voor het nieuw te vormen kabinet binnen uw sector? Slechts 1 antwoord mogelijk.

5. Impact van één jaar Trump-presidentschap

* toluna



1

Topmanagers zijn positief over de mogelijke gevolgen van Trumps beleid voor hun bedrijf, maar maken zich ook zorgen over importtarieven, valuta-onzekerheid en handelsrelaties VS-EU.



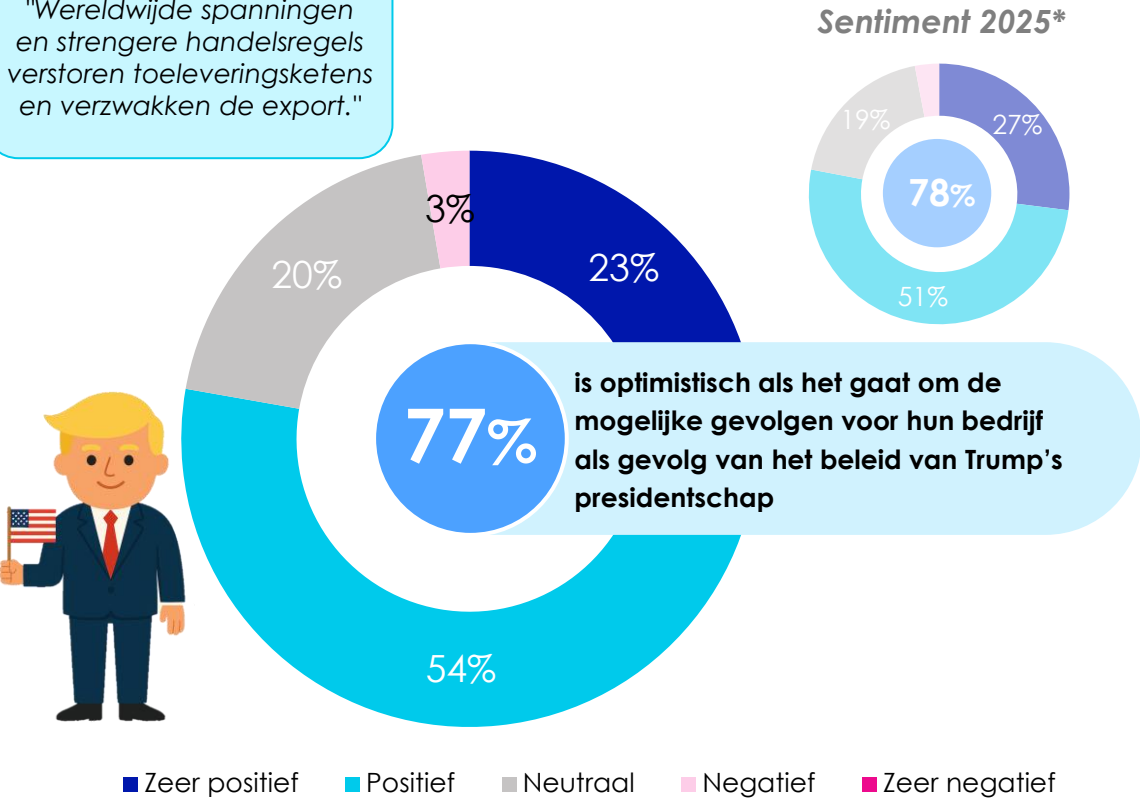
2

Hoewel importtarieven de positie van Nederlandse bedrijven in de VS onder druk zetten, verwacht driekwart (77%) van de bedrijven schokbestendig te zijn voor de gevolgen van handelsoorlogen.

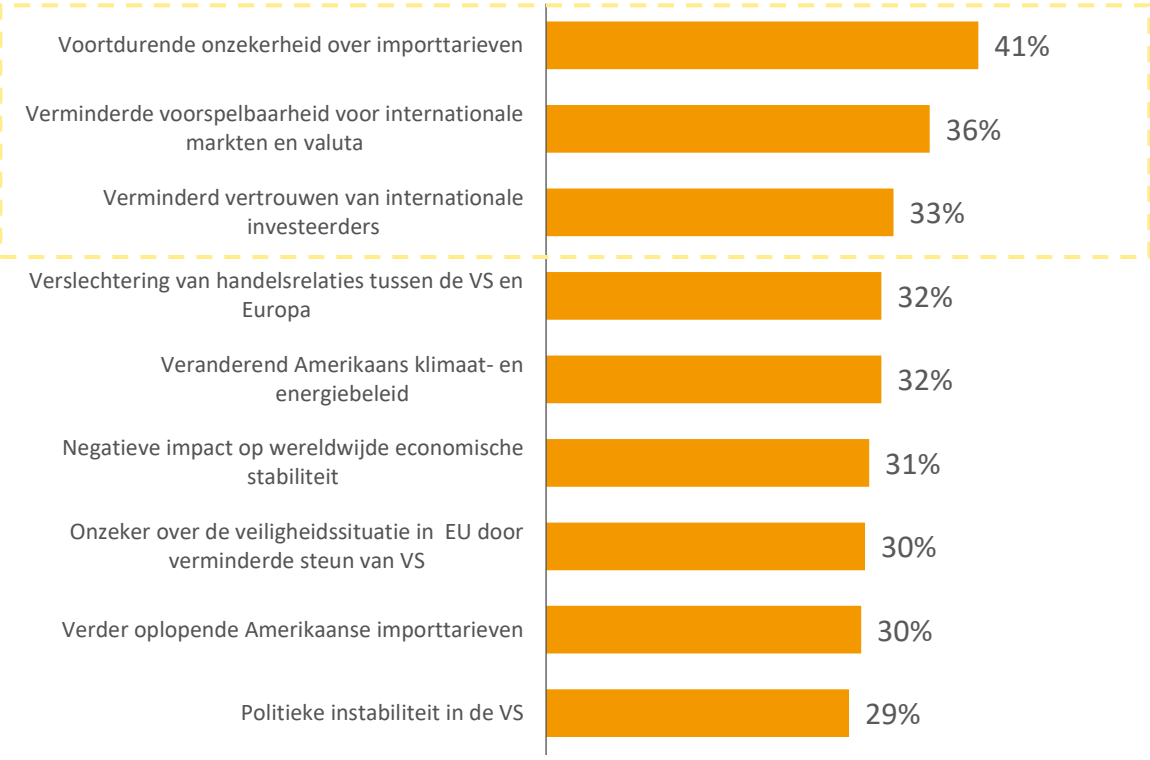
Nederlandse topmanagers zijn optimistisch over de impact van Trumps beleid op hun bedrijf, maar vrezen voor een onvoorspelbare markt (importtarieven, valuta en investeerders) en verslechterende handelsrelaties tussen VS en Europa.

Sentiment als gevolg van presidentschap Trump

"Wereldwijde spanningen en strengere handelsregels verstoren toeleveringsketens en verzwakken de export."



Belangrijkste zorgen bij beleid Donald Trump



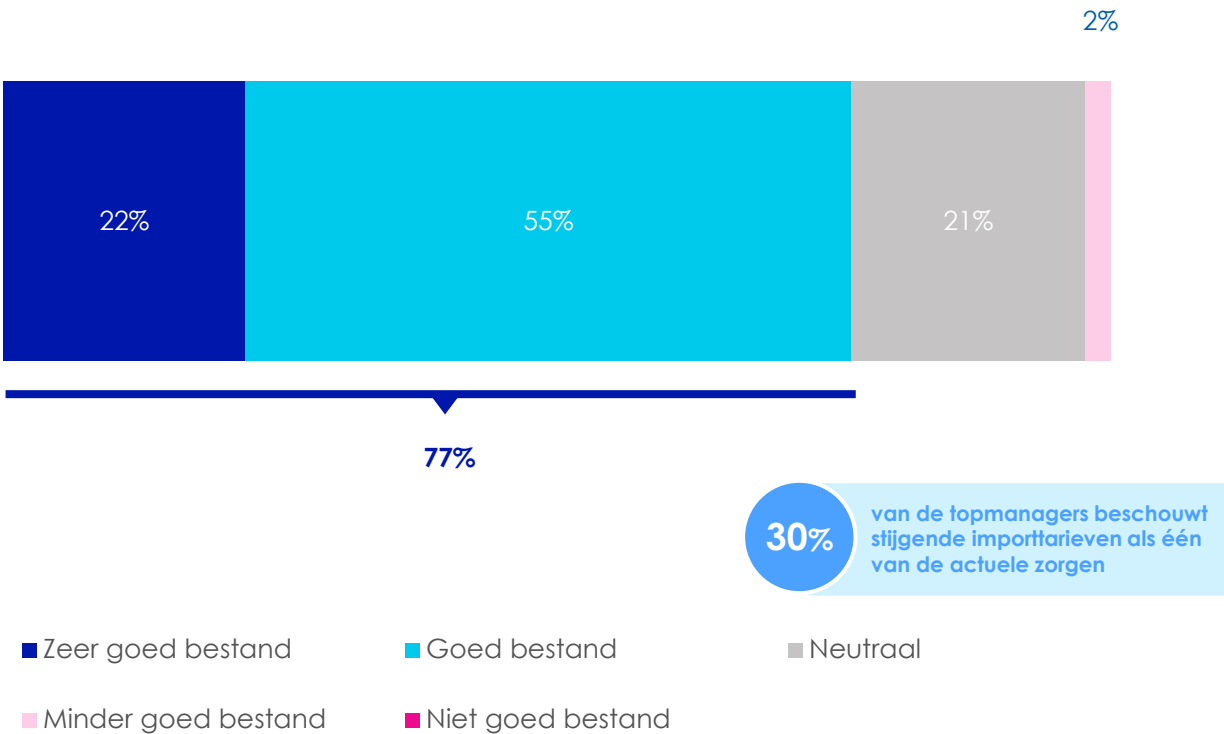
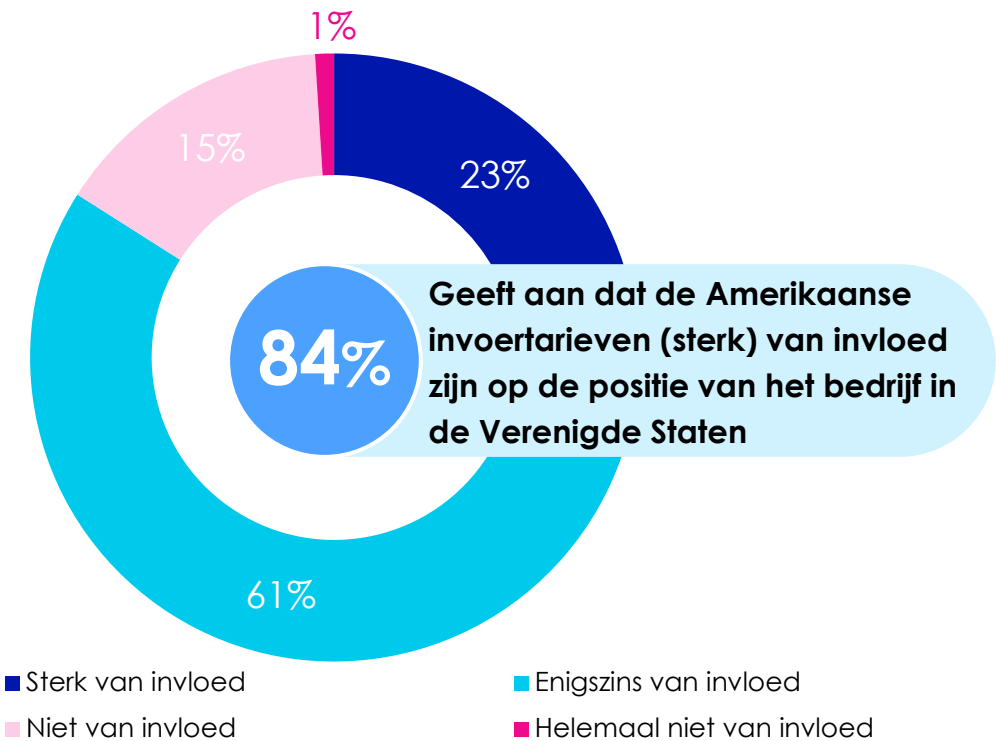
Topmanagers benoemen gemiddeld 3 zorgen met betrekking tot het beleid van Trump

Donald Trump is nu 1 jaar president van de Verenigde Staten. Wat zijn uw verwachtingen als het gaat om de (mogelijke) gevolgen van zijn presidentschap voor uw bedrijf in de komende jaren? | Als u kijkt naar het beleid van de regering Trump, wat zijn dan uw belangrijkste zorgen daarbij? U kunt meerdere antwoorden selecteren.

Importtarieven zetten de positie van Nederlandse bedrijven in de VS onder druk, maar de VS blijft een kernmarkt en de meeste bedrijven achten zich schokbestendig tegen de gevolgen van de handelsoorlog met China.

Invloed Amerikaanse invoertarieven op positie in VS

Weerbaarheid tegen economische schokken



Q: In welke mate zouden hogere Amerikaanse invoertarieven van invloed zijn op de positie van uw organisatie in de Verenigde Staten? Indien importtarieven een zorg zijn | De effecten van de handelsoorlog tussen de VS en China worden steeds meer zichtbaar. Dit heeft natuurlijk ook gevolgen voor het Nederlandse bedrijfsleven. In welke mate is uw organisatie bestand tegen de economische schokken als gevolg van de handelsoorlog tussen de VS en China en welke impact heeft dat? | Heeft uw organisatie activiteiten (bijv. afzet, handelspartners, investeringen.) in de Verenigde Staten, en zo ja, hoe belangrijk zijn deze voor uw bedrijf?

6. Innovatie & kunstmatige intelligentie (AI)

* toluna



1

Innovatie versnelt ook in 2026; cybersecurity, technologische (door)ontwikkeling van producten en diensten en AI-technologie zijn daarbij de voornaamste aandachtsgebieden.



2

AI is de grootste zorg én kans voor topbestuurders; de financieringsbehoefte is groot, personeelsbehoefte verschuift en er wordt een sterke impact op processen voorspeld



3

Toename in topmanagers die baanverlies door AI voorzien; meeste impact op de IT-afdeling. Gemiddeld 25% van de banen worden verwacht te worden overgenomen door AI.



4

AI-investeringen (€0,5–€5 mln.) zijn vooral te verwachten in IT-infra, procesoptimalisatie en klanttoepassingen.

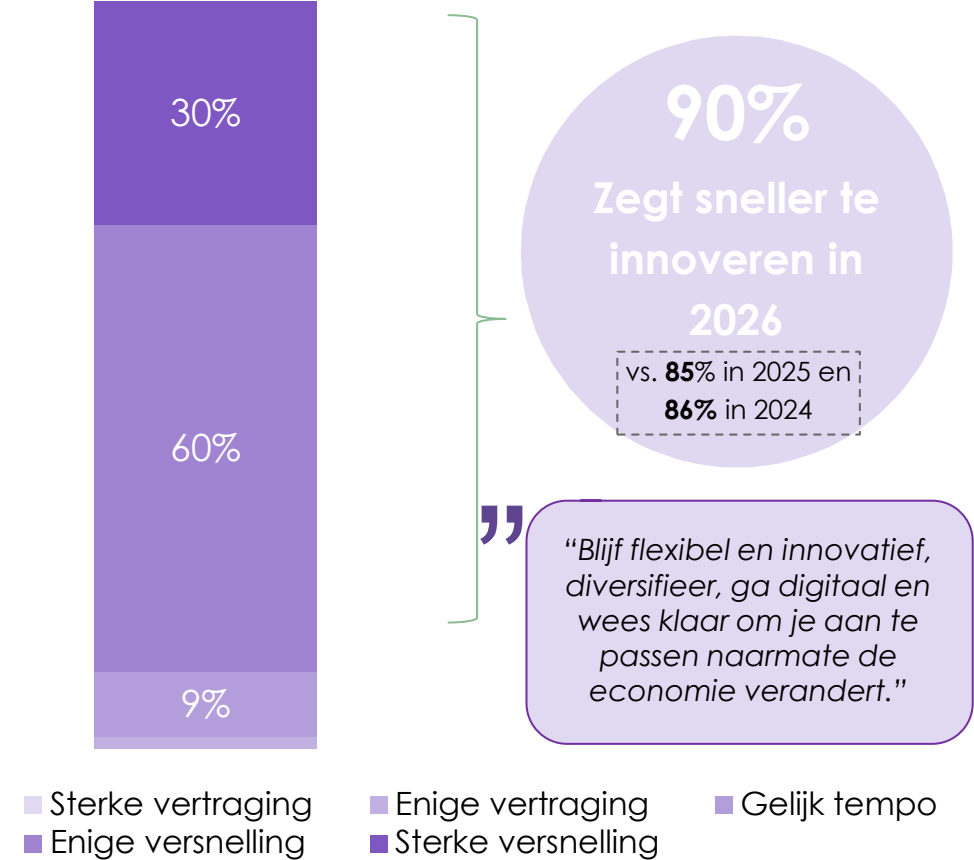
Innovatie is in de huidige economie nog relevanter geworden. Met name op het gebied van AI en cybersecurity moet worden doorgepakt om mee te kunnen met de concurrentie.

Mate van versnelling innovatie in 2026

Gebieden van versnelling innovatie

 **Groei via nieuwe markten/producten**

27% van de topmanagers beschouwt dit als een van de actuele zorgen



2025

- #1 Innovatie en investeringen op het gebied van cybersecurity
- #2 Technologische (door)ontwikkeling op producten/services
- #3 Technologie op het gebied van artificial intelligence
- #4 Digitalisering van de interne processen
- #5 Digitalisering van de klantgerichte processen

2024

- #1 Technologie op het gebied van artificial intelligence
- #2 Technologische (door)ontwikkeling op producten/services
- #3 Digitalisering van de klantgerichte processen
- #4 Digitalisering van de producten
- #5 Nieuwe verdienmodel(len) bovenop bestaande business

2023

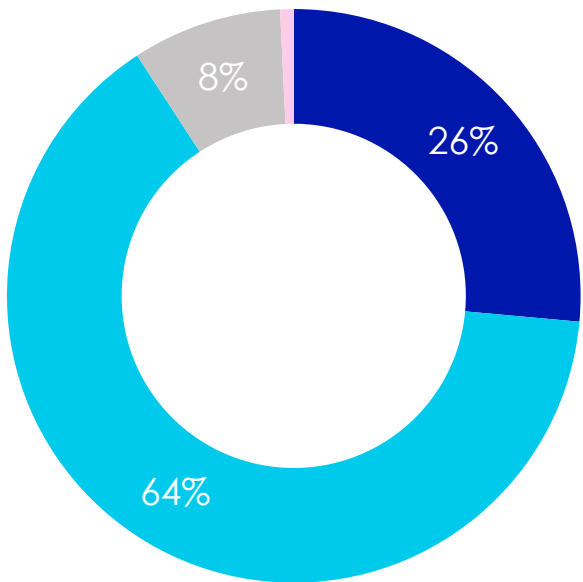
- #1 Andere procesinnovaties, zoals nieuwe machines of R&D
- #2 Technologie op het gebied van artificial intelligence
- #3 Innovatie op het gebied van cybersecurity
- #4 Nieuwe manieren van samenwerken of organiseren
- #5 Digitalisering van de producten

Q: Op welke van de volgende gebieden ziet u een versnelling of vertraging van innovatie binnen uw bedrijf, Q: Wat verwacht u in uw bedrijf te zien gebeuren in 2025 als het gaat om innovatie, in vergelijking met de jaren daarvoor? * zie ook slide 6

AI is de grootste actuele zorg én kans voor de bedrijfsvoering; meer dan de helft van de topmanagers verwacht dat bedrijfsprocessen sterk door AI gaan worden beïnvloed.

AI impact op de strategische bedrijfsvoering

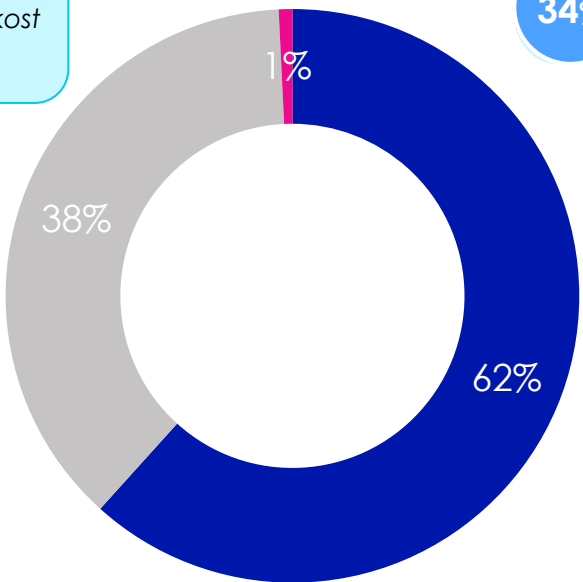
"AI en machine learning veranderen communicatieplatforms snel. Als we ze goed gebruiken, kunnen ze de operaties soepeler maken, maar achterlopen kan betekenen dat belangrijke trends in de industrie worden gemist."



■ Zeer positieve impact ■ Positieve impact ■ Neutraal
■ Negatieve impact ■ Zeer negatieve impact

AI impact op bedrijfsprocessen

"Het omscholen van werknemers in digitale, AI- en datavaardigheden kost tijd en geld."



■ (Zeer) sterk ■ Neutraal ■ (Helemaal) niet sterk

Kunstmatige Intelligentie

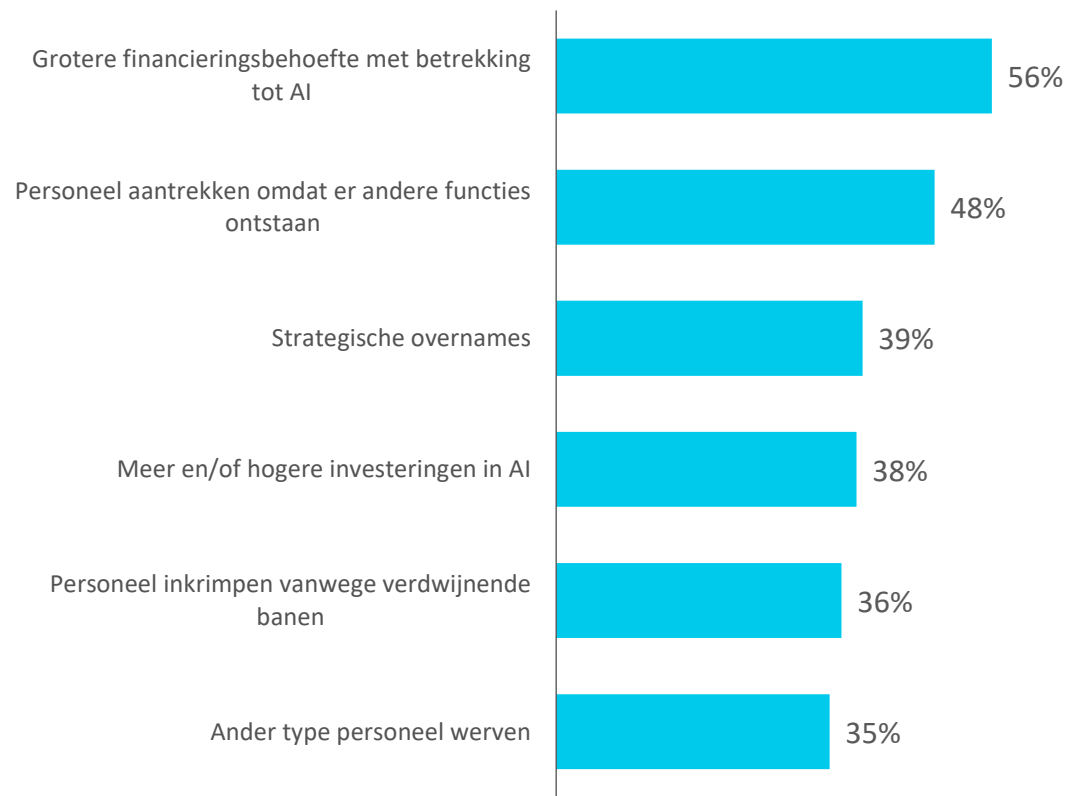
34%

van de topmanagers beschouwt dit als één van de actuele zorgen

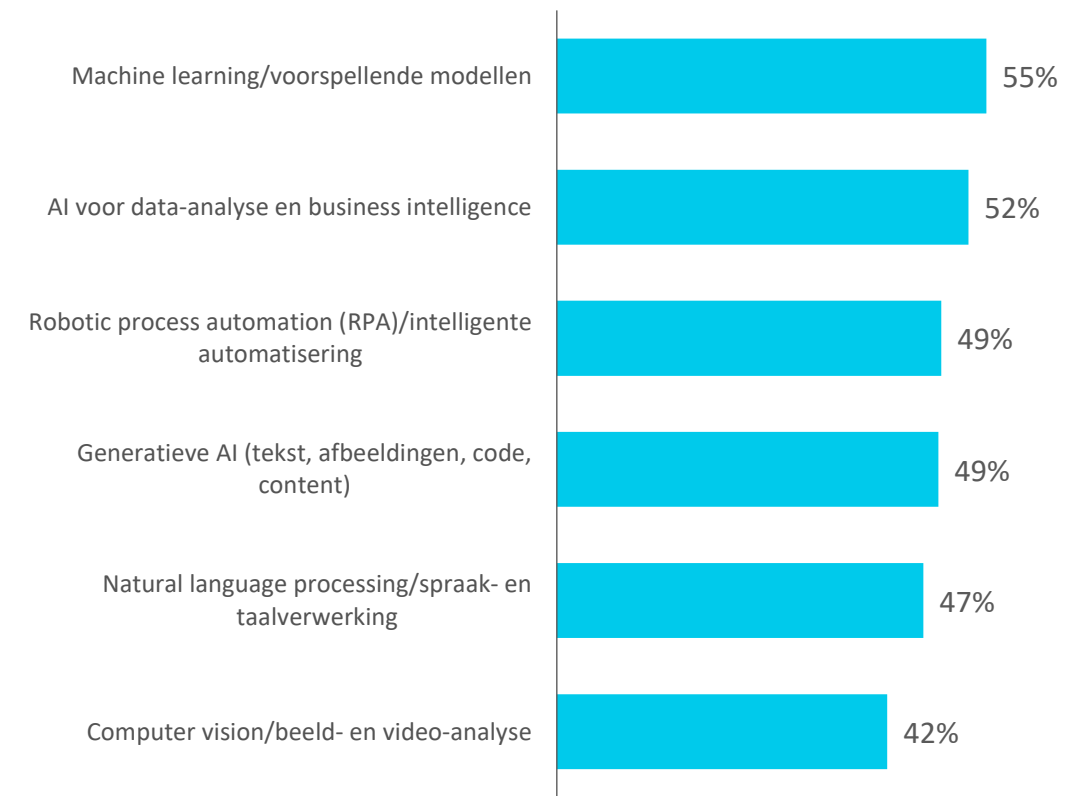
Q: Welke impact verwacht u dat AI (Kunstmatige Intelligentie) heeft op de strategische bedrijfsvoering van uw bedrijf? | In hoeverre denkt u dat de ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI) de processen in uw bedrijf zullen beïnvloeden?

De financieringsbehoefte is groot en de personeelsvraag verschuift door nieuwe functies en verdwijnende banen. Alle typen AI hebben impact, waarbij machine learning het meest wordt genoemd.

AI-focuspunten 2026



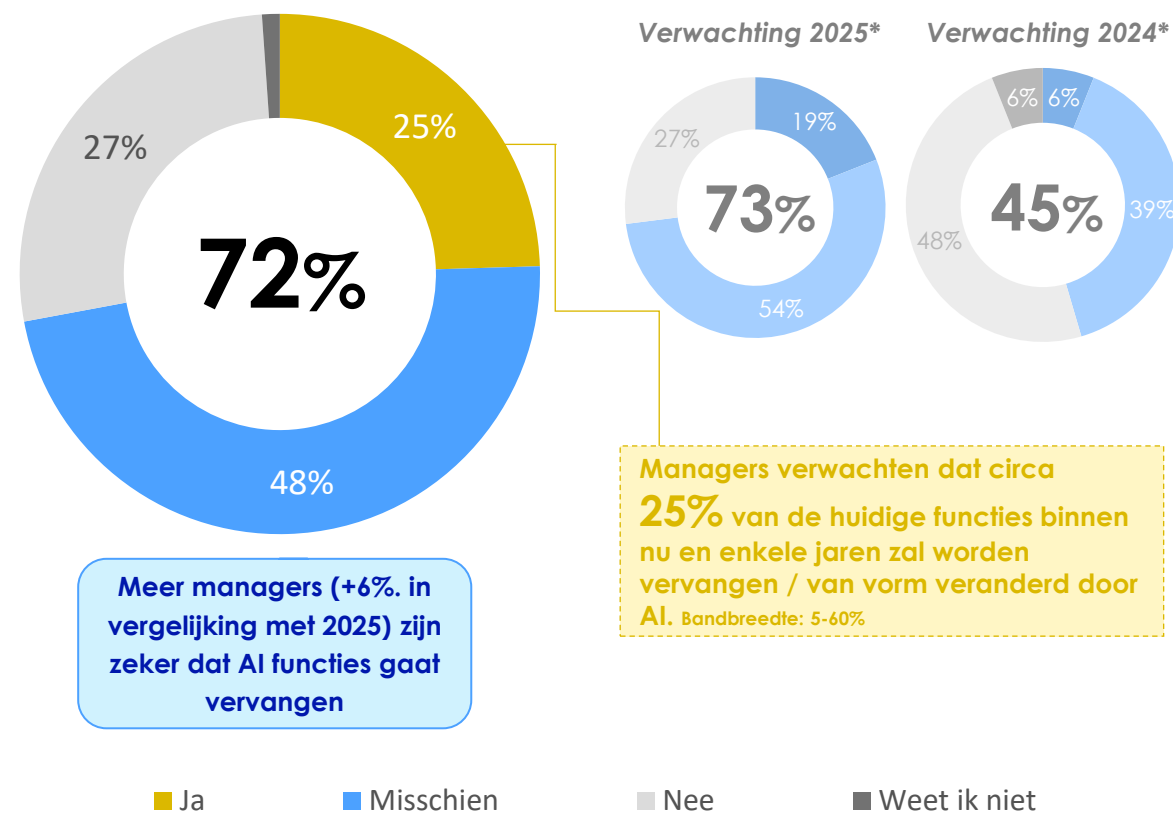
Typen AI met grootste impact komende 3 jaar



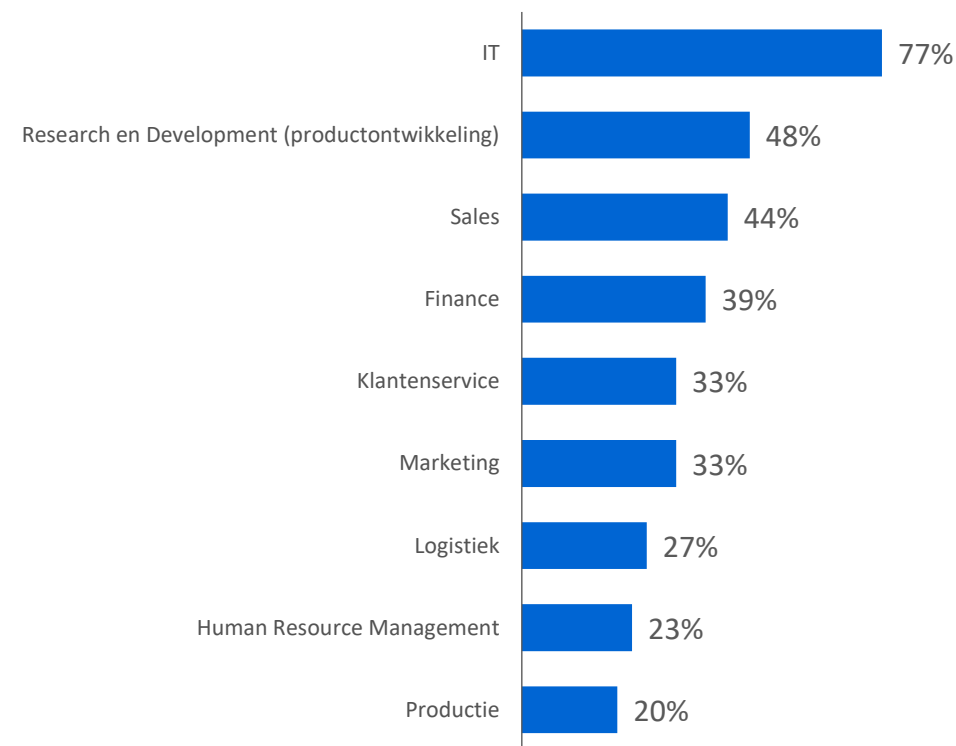
Q: Wat zijn voor u en voor de strategische bedrijfsvoering de belangrijkste focuspunten in het komende jaar als het gaat om AI (kunstmatige intelligentie). U kunt meerdere antwoorden selecteren. Wat zijn voor u en voor de strategische bedrijfsvoering de belangrijkste focuspunten in het komende jaar als het gaat om AI (Kunstmatige Intelligentie). U kunt meerdere antwoorden selecteren.

Meer topmanagers verwachten dat AI functies vervangt dan een jaar eerder. Ten opzichte van 2025 verwachten topmanagers met meer overtuiging impact binnen de IT-afdeling, gevolgd door R&D en sales. Gemiddelde verwachting is dat een kwart van de functies vervangen zal worden.

Verwacht vervanging functies door AI



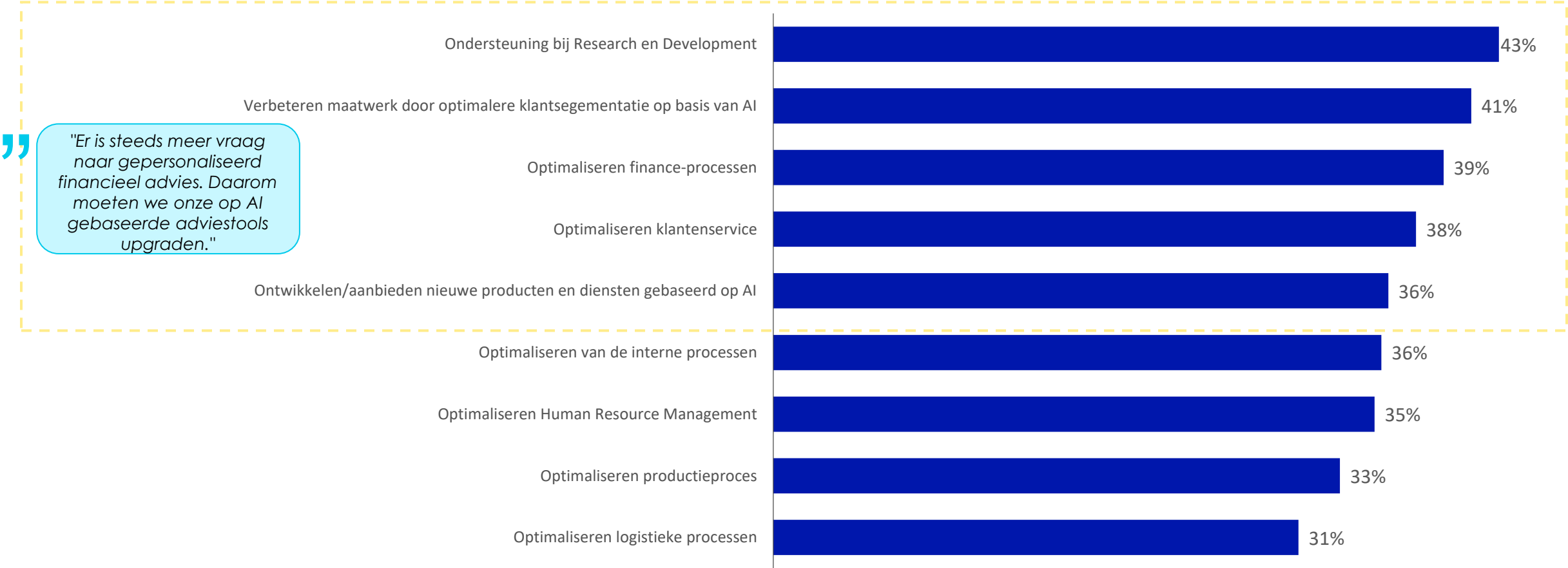
Afdelingen waar AI-implementatie het meeste invloed heeft



Q: Denkt u dat het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) binnen uw bedrijf functies gaat vervangen? En zo ja, welk percentage gaat worden vervangen volgens u? | Op welke afdelingen binnen uw bedrijf denkt u dat het in gebruik nemen van kunstmatige intelligentie (AI) het meeste impact gaat hebben?* zie ook slide 6

AI wordt vooral ingezet ter ondersteuning van R&D en klantmaatwerk via betere segmentatie, gevolgd door het ontwikkelen van nieuwe (AI-gebaseerde) producten/diensten en het optimaliseren van financiële processen en klantenservice.

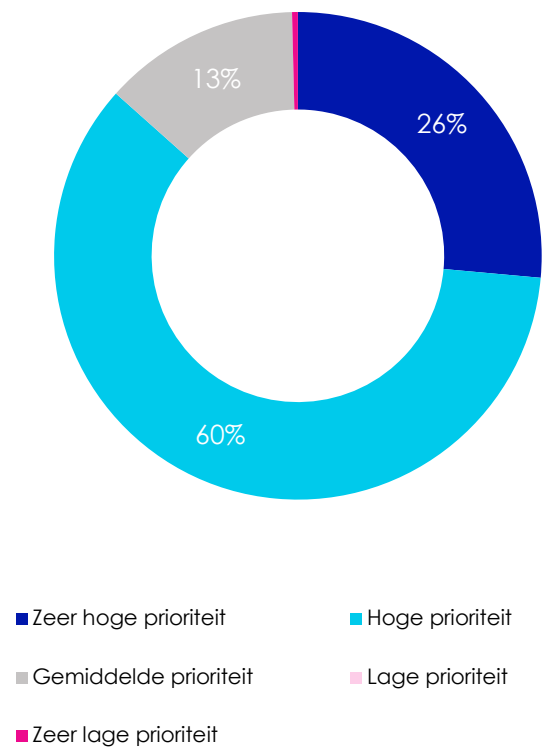
Onderwerpen waarop AI binnen het bedrijf de meeste invloed heeft



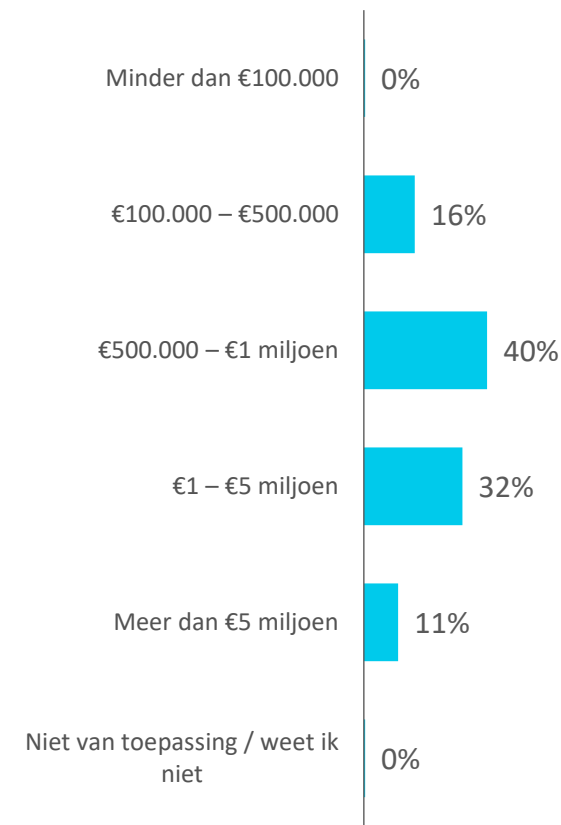
Q: Op welke onderwerpen heeft het gebruik van kunstmatige intelligentie binnen uw bedrijf het meeste invloed. Meerdere antwoorden mogelijk.

Bedrijven plaatsen investeringen in AI-toepassingen op de eerste plaats. De meeste verwachten tussen €0,5 en €5 miljoen te investeren, vooral in IT-infrastructuur, procesoptimalisatie en klantervaring.

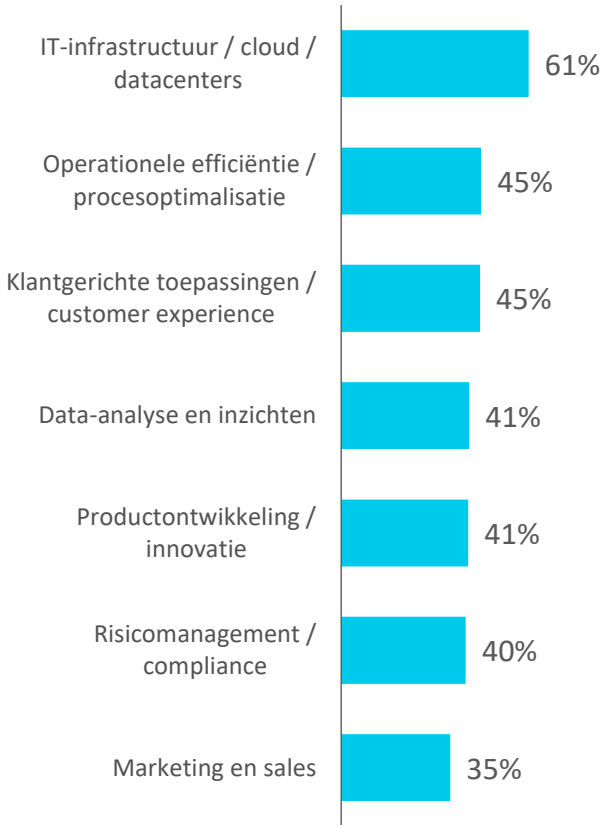
Mate waarin de organisatie AI-investering prioriseert



Schatting AI-investering 2026



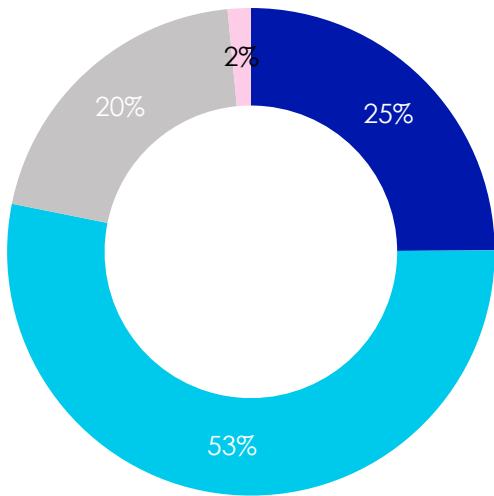
AI-investeringsgebieden



Q: Hoe hoog prioriteert uw organisatie investeringen in AI-toepassingen vergeleken met andere technologische initiatieven? | Als uw organisatie van plan is te investeren in AI-toepassingen, kunt u aangeven wat de geschatte investering zal zijn in het komende jaar? | Op welke gebieden verwacht uw organisatie te investeren in AI-toepassingen? Meerdere antwoorden mogelijk.

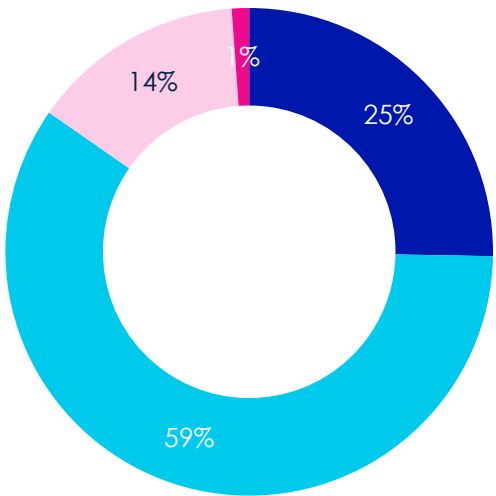
AI-toepassingen bepalen in grote mate het succes van AI-investeringen en hebben veel impact op het verdienmodel. De meeste bedrijven verwachten deze investeringen binnen één tot drie jaar terug te verdienen.

Mate waarin AI succes bepaalt



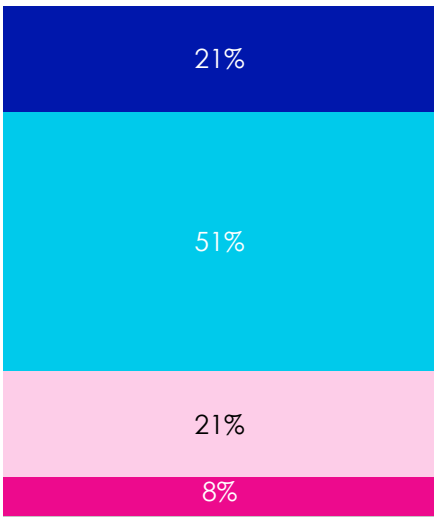
- Zeer bepalend – zonder goede toepassingen geen waarde
- Bepalend – toepassingen zijn belangrijk, maar niet het enige
- Neutraal – toepassingen spelen een gemiddelde rol
- Minder bepalend – andere factoren zijn belangrijker
- Niet bepalend – toepassingen spelen nauwelijks een rol

Impact van AI op verdienmodel



- Zeer sterk – directe impact op omzet en winst
- Sterk – belangrijke impact op verdienmodel
- Neutraal – beperkt effect op verdienmodel
- Zwak – minimale impact op verdienmodel
- Geen – geen impact op verdienmodel

Termijn AI-investering

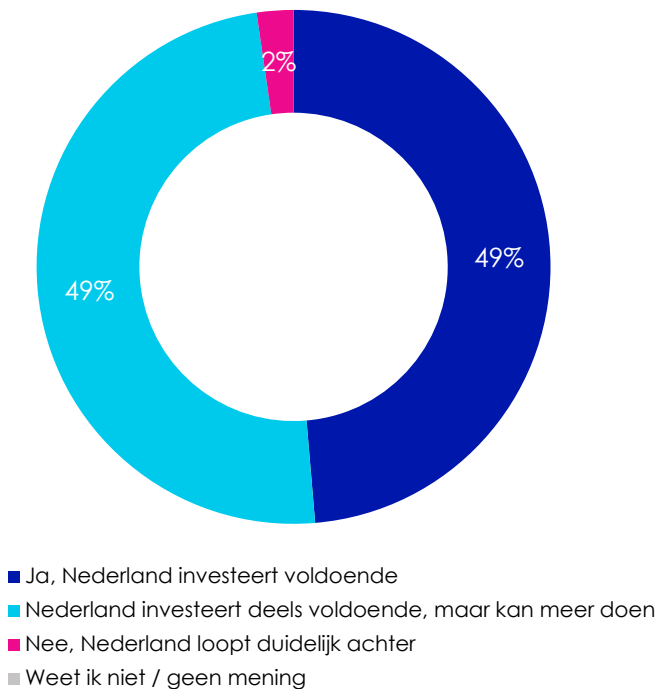


- Wet ik niet / op dit moment geen plannen
- Langer dan 5 jaar
- Binnen 3-5 jaar
- Binnen 1-2 jaar
- Binnen 12 maanden

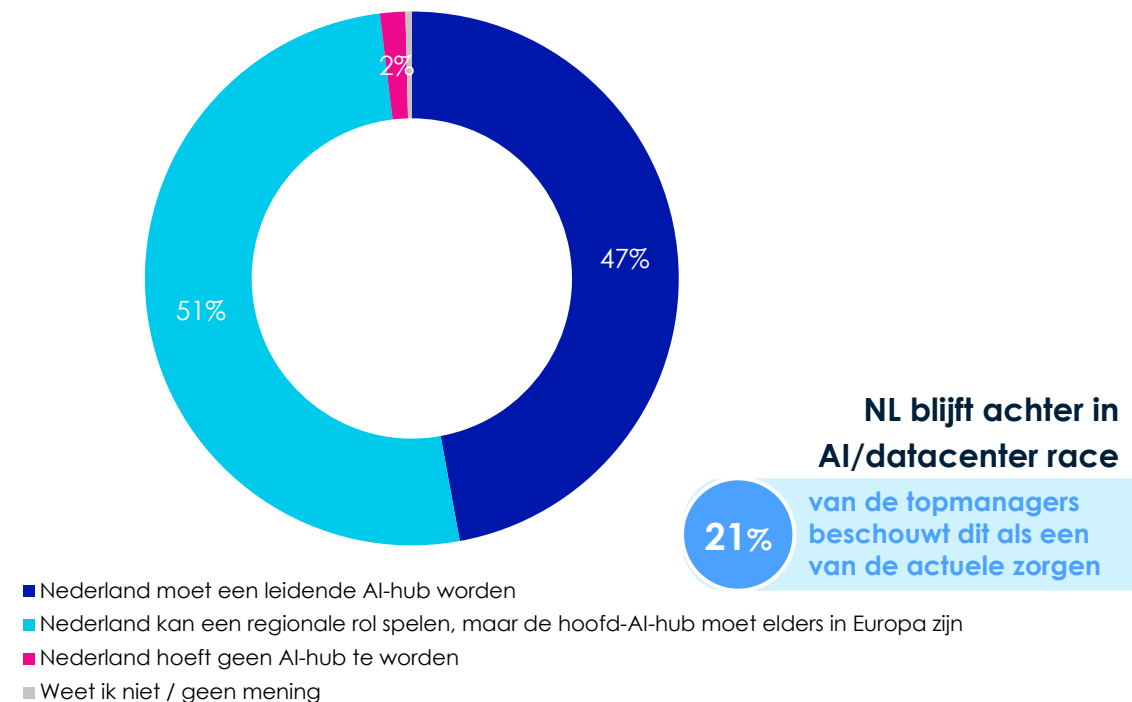
Q: Hoe bepalend zijn AI-toepassingen voor het succes van AI-investeringen in uw organisatie? | In welke mate dragen AI-toepassingen direct bij aan het verdienmodel van uw organisatie? | Op welke termijn verwacht u te investeren in AI-toepassingen die waarde toevoegen aan het verdienmodel?

Topmanagers zijn verdeeld in hoeverre Nederland voldoende investeert op het gebied van datacenters en AI-infrastructuur. Eenzelfde verdeeld beeld zien we rond de ambitie om Nederland als toonaangevende AI-hub te positioneren.

Mate van investering in AI-infra door Nederland



Leidende rol voor Nederland in AI-HUB



Q: Vindt u dat Nederland voldoende investeert in datacenters en AI-infrastructuur in vergelijking met landen zoals de VS en het Midden-Oosten? | Moet Nederland een leidende AI-hub worden, of is het beter dat zo'n hub elders in Europa ontstaat?

7. Overige resultaten

* toluna



1

Duurzaamheid: CO2-reductie, duurzame producten en energieverbruik zijn prioriteiten voor de Nederlandse topmanagers.



2

Door het stimuleren van interne mobiliteit, gunstige arbeidsvoorwaarden, hybride werken, diversiteit en opleiding proberen bedrijven talent te binden.



3

Geopolitiek: 88% wijzigt mogelijk het beleid vanwege geopolitieke ontwikkelingen; heroverweging supply chains is aan de orde.

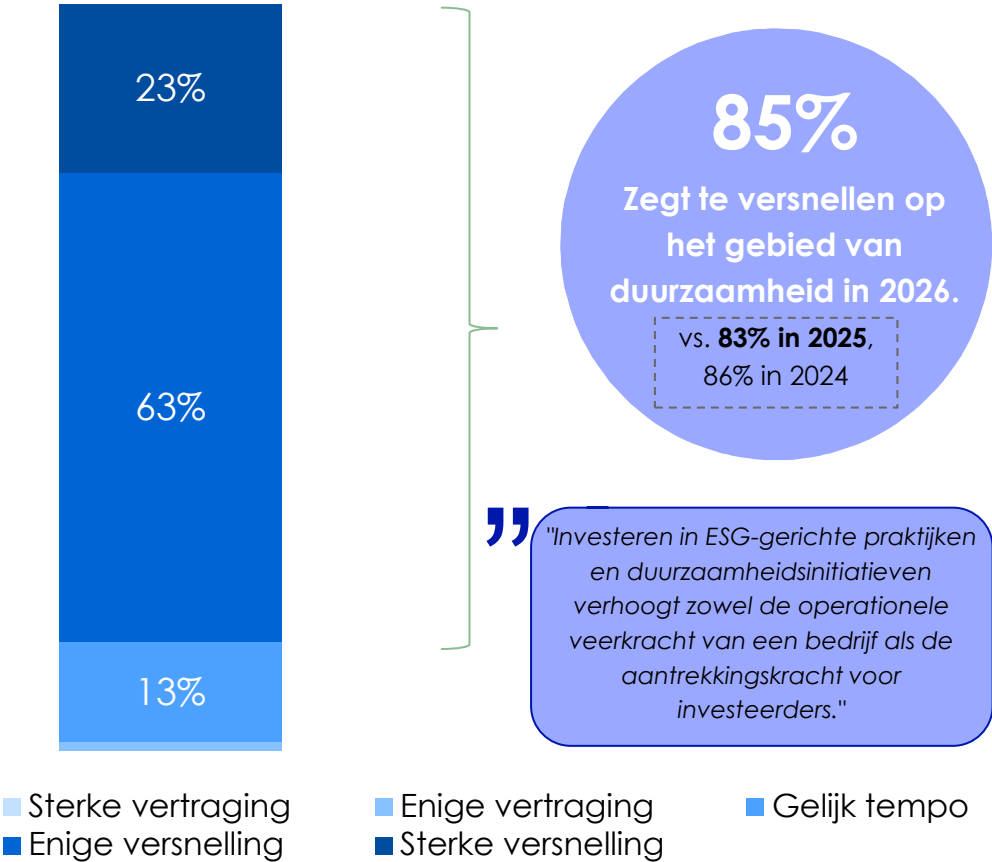


4

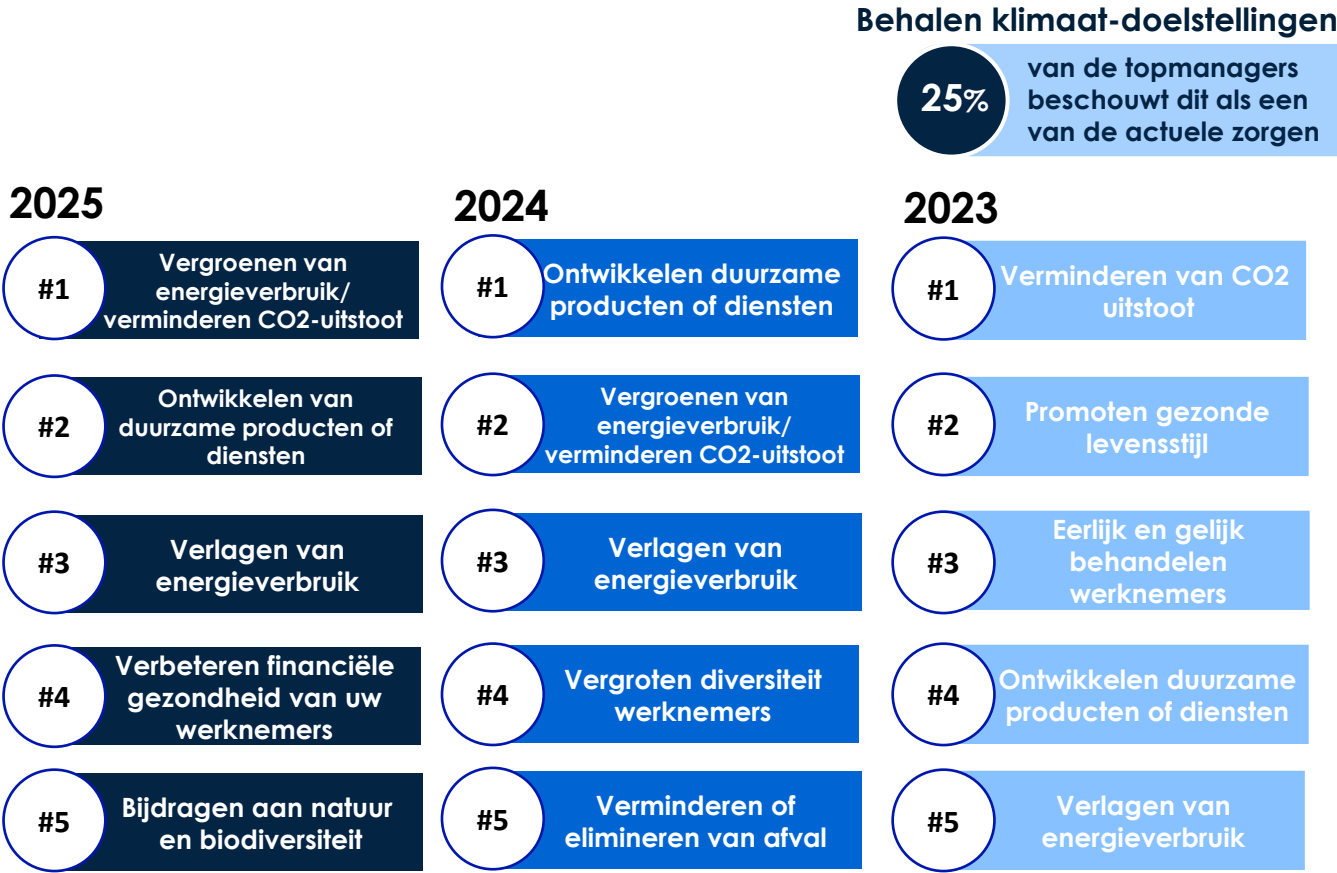
Financiering: brede steun voor Europese kapitaalmarkt en nationaal investeringsfonds.

De versnelling op het gebied van duurzaamheid blijft de afgelopen drie jaar stabiel hoog. Net als vorig jaar vormen CO2-reductie, ontwikkeling van duurzame producten en verlaging van het energieverbruik de top drie prioriteiten.

Mate van versnelling 2026 - duurzaamheid



Gebieden van versnelling door duurzaamheid

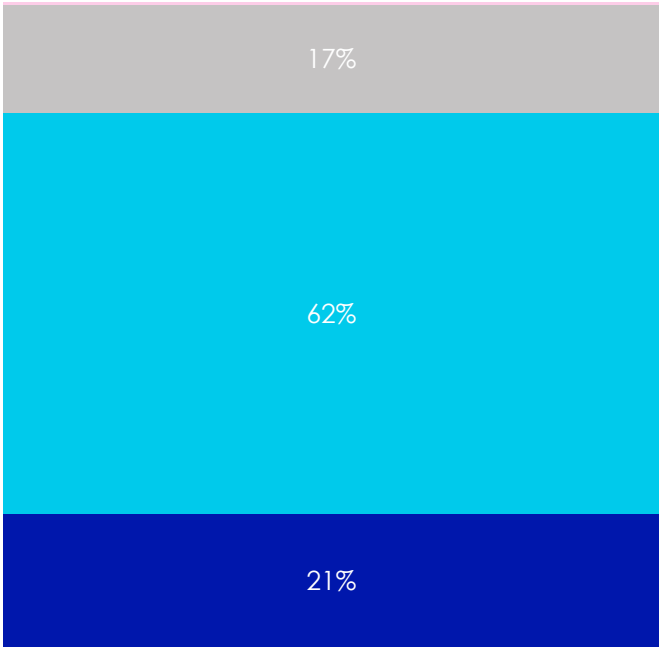


Wat ziet u in uw bedrijf gebeuren in 2026 als het gaat om verduurzaming, in vergelijking met de jaren daarvoor?

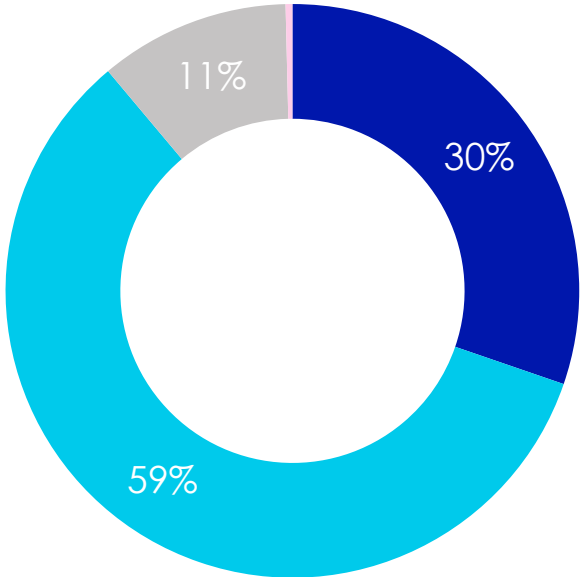
Ondanks de negatievere tendens rond duurzaamheid in de VS, erkennen topmanagers het belang ervan, al zoekt een deel naar balans. Veruit de meeste bedrijven zijn het pad naar een duurzame bedrijfsvoering al ingeslagen.

Status overgang naar duurzame bedrijfsvoering

Belang van verduurzaming na negatieve tendens VS



■ Zo goed als volledig ■ Op weg naar volledig ■ Neutraal/deels klaar
■ Nog niet voldoende klaar ■ Helemaal nog niet klaar



■ Zeer belangrijk – we zoeken actief nieuwe routes
■ Belangrijk – we zijn bewust van de balans
■ Neutraal – we volgen de ontwikkelingen
■ Minder belangrijk – beperkte impact op onze strategie
■ Niet belangrijk – geen impact op onze strategie

Q: In hoeverre denkt u dat Nederlandse bedrijven al grotendeels klaar zijn met de overgang naar duurzame bedrijfsvoering? | Hoe belangrijk blijft verduurzaming voor uw organisatie en de Nederlandse economie nu de tendens, in met name de VS, negatiever is over verduurzaming?

De meeste bedrijven ondervinden aanzienlijke impact van de energieproblematiek; topmanagers beoordelen vooral inzetten op groene waterstof en lokale duurzame energieproductie als relevante oplossingen.

Impact energieproblematiek op bedrijfsvoering

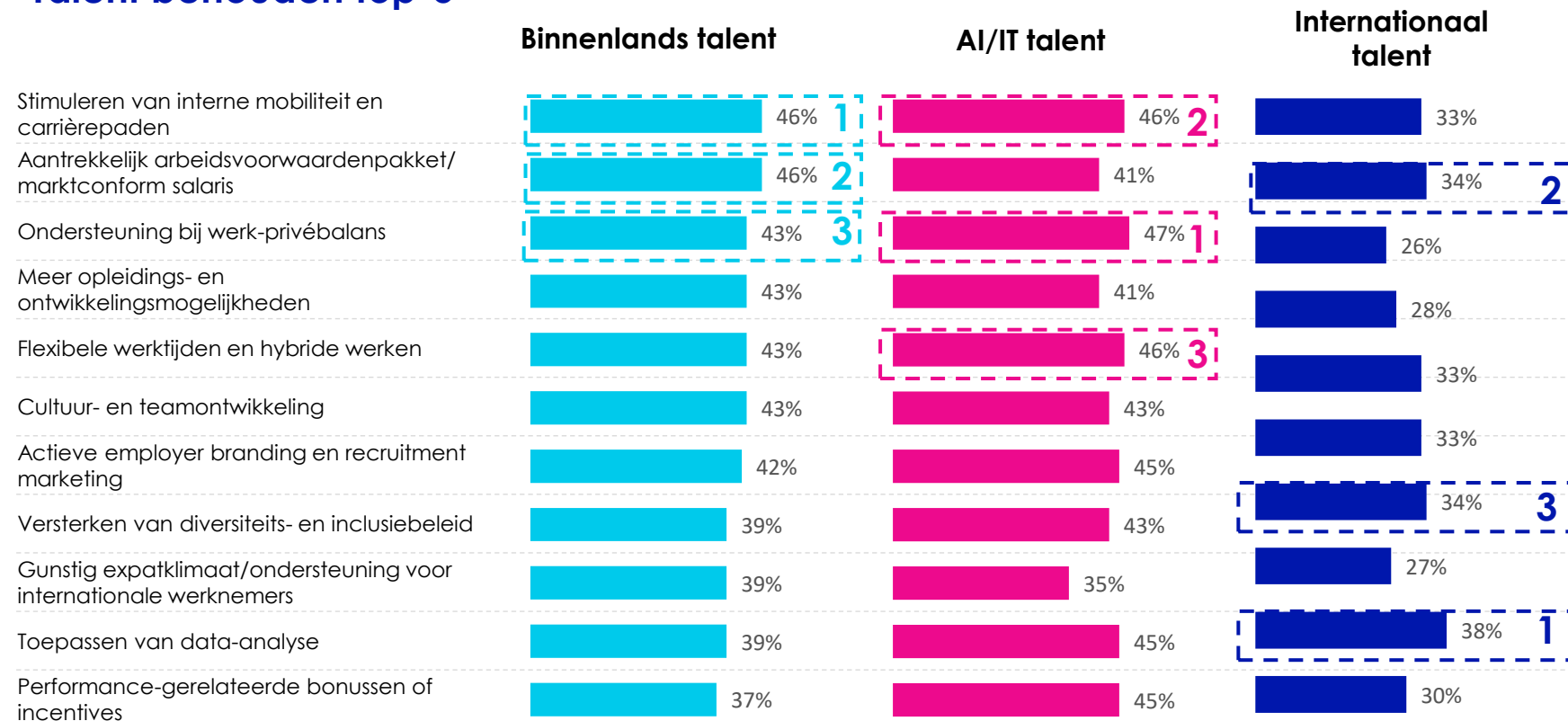
Relevantie van effectieve energietransitie oplossingen



In hoeverre ervaart uw organisatie de uitdagingen rondom elektrificatie, netcongestie, de beschikbaarheid van duurzame energie en het effect daarvan op uw bedrijfsvoering? | Welke oplossingen acht u het meest relevant om de energietransitie effectief te ondersteunen?

Topmanagers zien talentbehoud als een actuele zorg en nemen gerichte maatregelen: via arbeidsvoorwaarden (NL), via hybride en flexibel werken (AI/IT), en door het diversiteits- en inclusiebeleid te versterken (internationaal). De aandacht lijkt zich sterker te richten op binnenlands en AI/IT talent dan op internationals.

Talent behouden top-5



22%

Van de topmanagers beschouwt het behouden van talent als één van de actuele zorgen

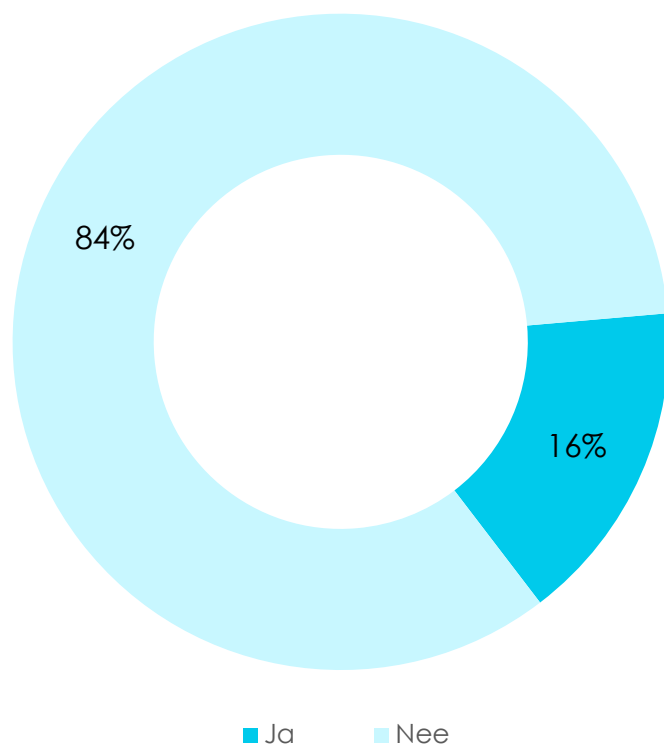
”

- “Een tekort aan talent heeft een negatieve invloed op de productiviteit en vertraagt projecten, waardoor aandacht moet worden besteed aan het behoud van personeel.”
- “Het tekort aan talent belemmert de snelheid van bedrijfsuitbreiding.”
- “Uitdaging bij het aantrekken van gekwalificeerd technologisch talent in een concurrerende markt.”



Voor veel bedrijven is behoud van Gen-Z-talent (nog) geen expliciete strategie. Waar dit wel gebeurt zijn leren en ontwikkelen en flexibele werkregelingen het meest voorkomend.

Inspelen op behoud Gen-Z talent



Hoe organisaties Gen-Z talent proberen te behouden

Leren & ontwikkeling (training, mentoring, upskilling, carrièrepaden, onboarding, graduate/stage)

- ”• “Het implementeren van mentorschap- en leerprogramma's die de ontwikkeling van vaardigheden en carrièregroei versnellen.”
- “Om Gen-Z werknemers te ondersteunen bij hun ontwikkeling en om op de lange termijn betrokken te blijven bij hun groei bieden wij duidelijke carrièrepaden en kansen voor voortdurend leren.”

Flexibele werkregelingen (flexibele uren, hybride, thuis/telewerk)

- ”• “Biedt telewerk, flexibele uren en voldoet aan de behoeften van generatie Z voor een evenwicht tussen werk en privéleven.”
- “We laten onze medewerkers kiezen tussen hybride en thuiswerken binnen een flexibel kader.”

Q: Speelt uw organisatie bewust in op het aantrekken en/of behouden van Gen-Z talent? Zo ja, kunt u toelichten hoe uw organisatie dit doet?

Geopolitieke ontwikkelingen rond het internationale vestigingsbeleid zijn nog belangrijker geworden. Evenveel managers als vorig jaar geven aan hun beleid te hebben gewijzigd of te zullen wijzigen als gevolg van deze ontwikkelingen.

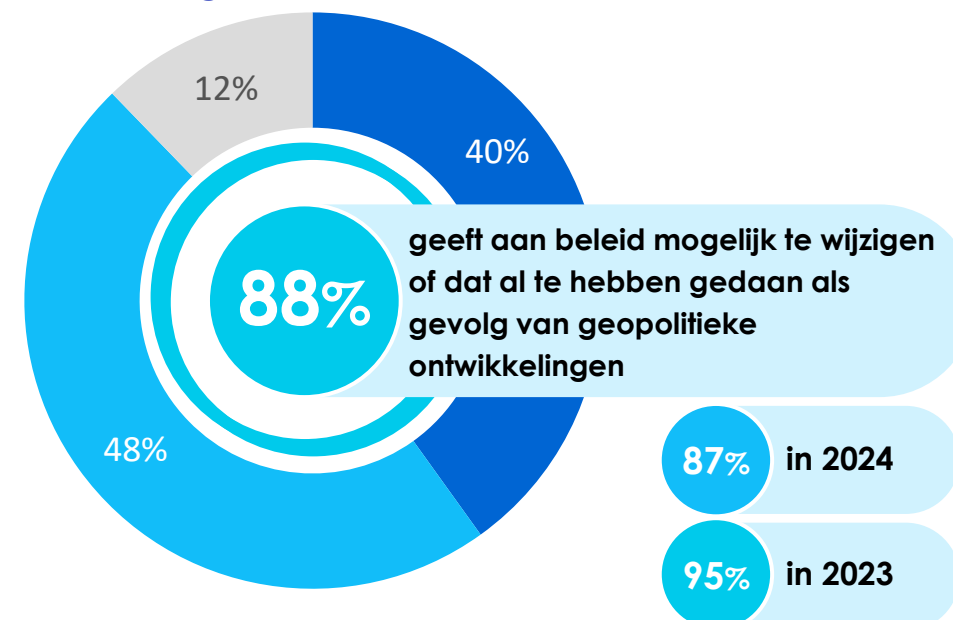
Protectionisme en deglobalisering zijn actueel voor 2026. Dit heeft voor een deel ook invloed op het internationale vestigingsbeleid en heroverweging van partners in de keten.



Geopolitieke ontwikkelingen en vestigingsbeleid



Beleid wijzigen als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen



■ Ja

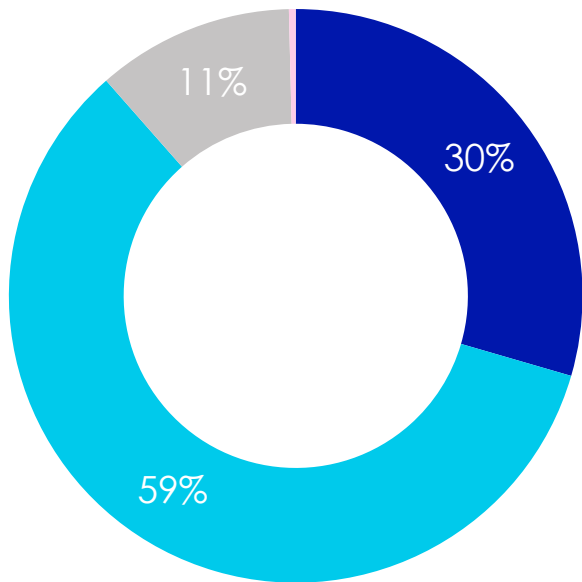
■ Misschien

■ Nee

Q: Zijn voor uw internationale vestigingsbeleid geopolitieke ontwikkelingen belangrijker geworden? | U heeft aangegeven dat geopolitieke ontwikkelingen belangrijk zijn. Gaat u als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen uw bestaande partners in uw toeleverketens (supply chains) heroverwegen?

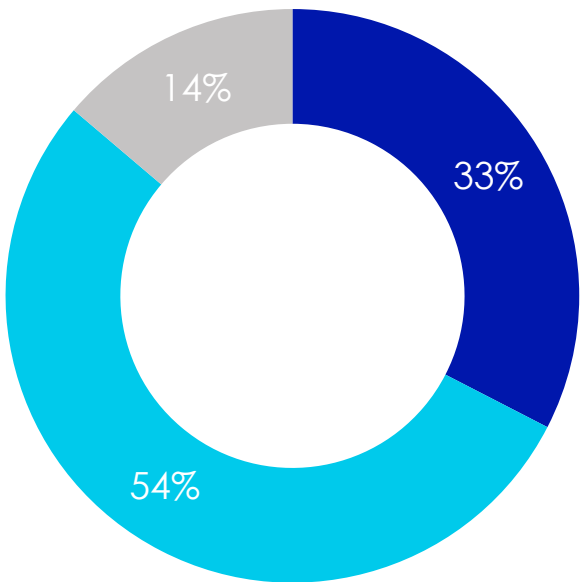
Een (meer) geïntegreerde Europese kapitaalmarkt wordt door de meerderheid als cruciaal gezien, ondanks uiteenlopende regelgeving. Daarnaast verwacht men dat een nationaal investeringsfonds innovatie in Nederland effectief stimuleert.

Belang geïntegreerde Europese kapitaalmarkt



■ Zeer belangrijk ■ Belangrijk ■ Neutraal ■ Minder belangrijk ■ Niet belangrijk

Verwachte effectiviteit van een nationaal investeringsfonds



■ Zeer effectief ■ Effectief ■ Neutraal ■ Minder effectief ■ Niet effectief

Q: Hoe belangrijk vindt u het dat Nederland en Europa toewerken naar een meer geïntegreerde Europese kapitaalmarkt, ondanks verschillen in financiële regelgeving per land? In hoeverre zou een nationaal investeringsfonds volgens u effectief bijdragen aan het stimuleren van innovatie in Nederland, gezien dat bestaande fondsen vaak gefragmenteerd zijn?

Bijlage

1. Opzet studie
2. Demografie topmanagers
3. Sector verdeling

1. Opzet studie



Veldwerk

Veldwerk: November 2025

N=261



Steekproef

- C-levelfunctie (CEO, COO, CFO, etc.)
- Ten minste mede zeggenschap over de strategische planning
- Minimaal € 250 mln. jaaromzet
- Beursgenoteerd: ja (165), nee (96)



Demografie

Geslacht:

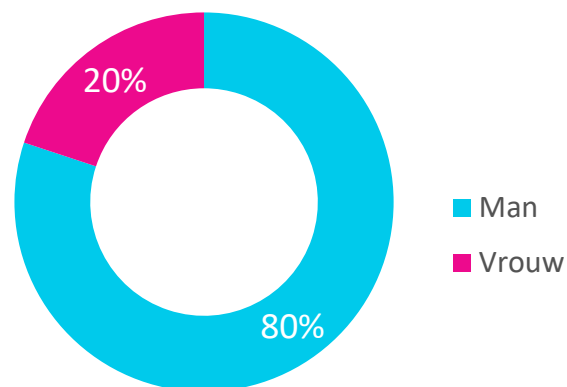
Mannen (209) / Vrouwen (52)

Leeftijd:

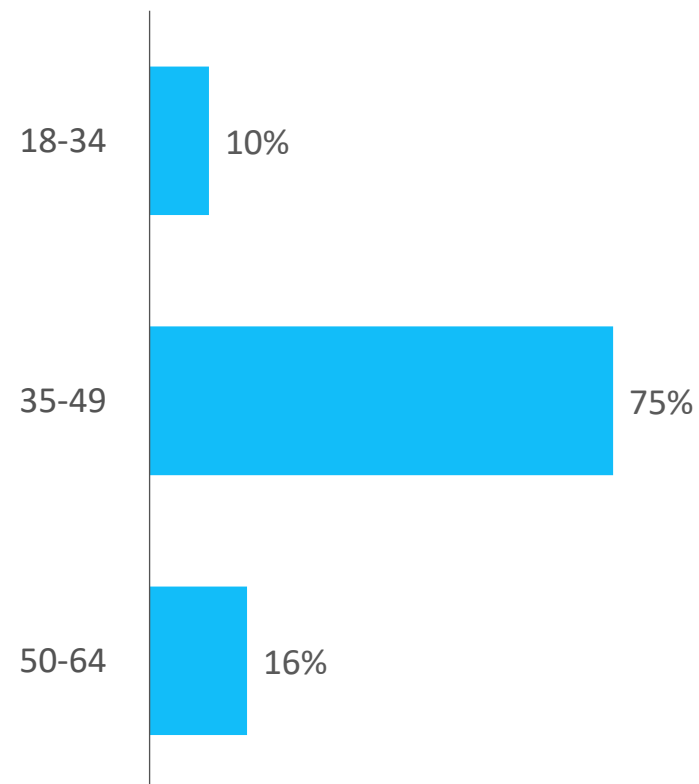
18-34 (25), 35-49 (195), 50-64 (41)

2. Demografie topmanagers

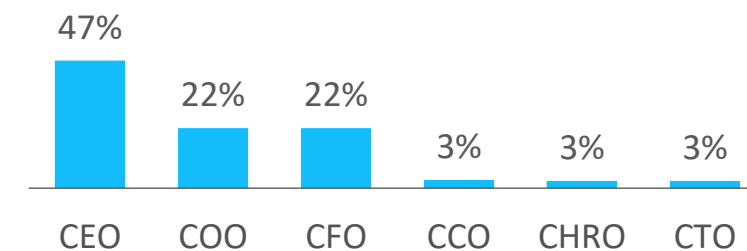
Geslacht



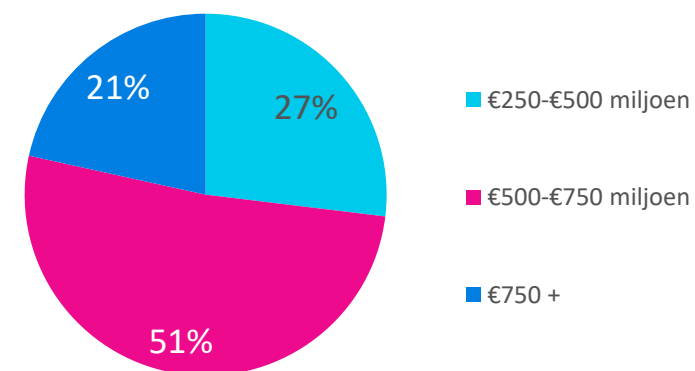
Leeftijd



Functie



Jaarlijkse omzet



3. Sector verdeling

Sector	%
Financiële instellingen	29%
IT/Tech enc	15%
Groothandel	10%
Detailhandel (e-commerce)	9%
Detailhandel (non-food)	7%
Nutsbedrijven	6%
Transport en logistiek	6%
Bouwnijverheid	5%
Detailhandel (food & agri)	3%
Gezondheids- en welzijnszorg	3%

Sector	%
Vastgoed	2%
Horeca	2%
Advisering, onderzoek en overige zakelijke dienstverlening	1%
Landbouw, bosbouw en visserij	1%
Cultuur, sport en recreatie	-
Industrie	-
Onderwijs	-
Openbaar bestuur en overheid	-
Water- en afvalverwerking	-

Q: Binnen welke sector valt uw bedrijf?

Quotes per sector - actuele zorgen binnen de sector en verwachte impact daarvan

Financiële instellingen	IT/Tech en Communicatie	Groothandel	Detailhandel (e-commerce)	Detailhandel (non-food)	Overige sectoren
"Cyberbeveiligingsrisico"s vormen een bedreiging voor gevoelige gegevens en kunnen snel kostbare juridische problemen of reputatieschade veroorzaken." "In de huidige onder druk staande macro-economische omgeving beïnvloeden stijgende financieringskosten en externe onzekerheid bedrijven door stijgende rentekosten, het beperken van kapitaalinvesteringen, het aanscherpen van de liquiditeit, het creëren van herfinancieringsrisico"s en het stimuleren van meer conservatieve kapitaalstrategieën." "Momenteel hebben we te maken met toenemende regeldruk die van invloed is op de manier waarop we commerciële financiële producten ontwerpen en aanbieden." "Als het moeilijk is om gekwalificeerde professionals te behouden, heeft dat gevolgen voor innovatie, klantenservice en groei op de lange termijn."	"We maken ons zorgen over cyberbeveiligingsdreigingen en stijgende cloudkosten, wat waarschijnlijk zal leiden tot krappere budgetten, vertraagde uitrol van functies en een grotere focus op infrastructuurveerkracht." "De economie vertraagt, waardoor klanten hun grote technologiebudgetten moeten terugschroeven. Hierdoor is het voor ons lastig om snel nieuwe, grote contracten te sluiten." "Wijzigingen in regelgeving verhogen de operationele complexiteit en kosten." "Het groeiende gebruik van AI-toepassingen verhoogt druk op ontwikkeling door vaardigheidstekorten en gehaaste technologische beslissingen die vandaag voor de toekomst worden genomen." "Projectopleveringsdata worden in de weg gestaan door een gebrek aan talent."	"Vertragingen en hogere kosten door problemen in de toeleveringsketen drukken de winst en maken het moeilijker om klanten in belangrijke markten tevreden te houden." "Stijgende brandstof-, energie- en materiaalkosten drukken de winstmarges, waardoor groothandels gedwongen worden om kosten te besparen en opnieuw te onderhandelen met leveranciers." "Het tekort aan arbeidskrachten in de logistiek en opslag is voor ons een voortdurende uitdaging. Het wordt steeds moeilijker om gekwalificeerde mensen te vinden en te behouden. Bovendien drijft dit de wervings- en loonkosten op." "Onze voornaamste zorg is het handhaven van een stabiele cashflow te midden van onvoorspelbare schommelingen in de kosten van leveranciers." "Wereldwijde spanningen en strengere handelsregels verstoren toeleveringsketens en verzwakken de export."	"Concurrentie van Amazon en opkomende directe naar consumentenmerken legt echte druk op ons, waardoor we voortdurend de prijzen en de manier waarop we ons onderscheiden moeten aanpassen." "Mijn grootste zorg op dit moment is dat klanten minder uitgeven omdat de prijzen hoog zijn. Ik richt me op het beter beheren van de voorraad, het verlagen van kosten en het verbeteren van de online verkoop." "Klanten die levering op dezelfde dag of de volgende dag verwachten verhogen onze kosten en dwingen ons om onze afhandelingssystemen te verbeteren." "Nu de cybersecurityrisico"s toenemen, maak ik me zorgen dat zelfs één incident de financiën van ons bedrijf en het vertrouwen dat onze klanten in ons merk stellen kan schaden."	"Consumenten geven prioriteit aan essentiële uitgaven vanwege inflatie en economische onzekerheid. Discretionaire categorieën zoals huishoudelijke artikelen en elektronica worden getroffen." "De grootste zorg is dat de concurrentie onze marges hard naar beneden drukt." "Investeren in digitale transformatie is duur en zet de cashflow onder druk, maar het is essentieel om de e-commerce te verbeteren en de systemen te moderniseren voor groei op de lange termijn." "Regelgevende wijzigingen in handels- en invoerrechten zorgen voor vertragingen in ons inkoopproces en verhogen onze landingkosten, waardoor de margestabiliteit afneemt en we leveranciers moeten herzien om concurrerend te blijven." "Inconsistente internationale toeleveringsketens baren mij zorgen omdat ze de beschikbaarheid van producten en het vertrouwen van de klant kunnen beïnvloeden."	"We moeten slimme manieren vinden om grote hoeveelheden energie uit zon en wind op te slaan, zodat we ook bij rustig weer stroom hebben." (Nutsbedrijven) "De huidige zorgen zijn de toegang tot kapitaal en financiering. Door de gespannen kredietvoorwaarden en stijgende rentetarieven is het moeilijker om fondsen te vinden voor startups en groei." (Bouwnijverheid) "Op dit moment is de grote uitdaging de hoge brandstofkosten en te weinig werknemers. We werken aan betere planning en technologie om leveringen sneller en goedkoper te maken." (Transport en Logistiek) "Werknemers verwachten hogere lonen vanwege inflatie en concurrentie in de sector. Hogere loonkosten, uitdagingen bij het behouden van marges, en behoefte aan meer geautomatiseerde plannings- en productiviteitstools." (Horeca)

Belangrijkste advies om de business te continueren in het huidige economische klimaat volgens topmanager

Kostenbeheersing, cashflow en financiële discipline

Bedrijven leggen sterk de nadruk op strakke kostenbeheersing, cashflow en liquiditeit om financieel veerkrachtig te blijven.

"Geef prioriteit aan kostenbeheersing en verbetering van de operationele efficiëntie om winstmarges te waarborgen de financiële stabiliteit te behouden en ervoor te zorgen dat het bedrijf veerkrachtig blijft in tijden van economische onzekerheid en marktvolatiliteit."

"Het is essentieel om een sterke liquiditeit te behouden en de cashflow nauwlettend in de gaten te houden om veerkrachtig te blijven in een onvoorspelbare economische omgeving."

Digitalisering, technologie en automatisering

Topmanagers benadrukken investeren in digitale transformatie, technologie en automatisering om efficiënter en concurrerend te blijven.

"Investeer in digitale transformatie om de efficiëntie en klantbereik te verbeteren."

"Investeer in automatisering en digitale transformatie om de productiviteit te verhogen handmatig werk te verminderen en concurrerend te blijven in veranderende marktomstandigheden."

Wendbaarheid, flexibiliteit en veerkracht

Organisaties moeten flexibel zijn en veerkracht inbouwen in operations en ketens om snel in te kunnen spelen op veranderingen.

"Flexibel blijven en bereid zijn om zich snel aan te passen aan marktveranderingen is de sleutel tot stabiliteit in deze onzekere economie."

"Bedrijven moeten zich richten op het opbouwen van veerkracht en het bevorderen van flexibiliteit in operaties en toeleveringsketens om zich snel aan te passen aan snelle veranderingen in de markt en economie."

Klantwaarde, klantrelaties en loyaliteit

De focus ligt op het creëren van waarde voor klanten en het versterken van langdurige klantrelaties en loyaliteit.

"Focus op klantwaarde, wees agile en investeer in flexibele capaciteiten."

"Een belangrijk advies dat ik andere bedrijven wil geven om hun zaken voort te zetten in de huidige economische situatie, is het opbouwen en onderhouden van sterke relaties met klanten, leveranciers en zakenpartners."

Talent, medewerkers en organisatieontwikkeling

Topmanagers adviseren te investeren in vaardigheden, welzijn en behoud van medewerkers om de organisatie wendbaar en productief te houden.

"Ondersteun programma's voor de ontwikkeling van medewerkers om vaardigheden te verbeteren die relevant zijn voor digitalisering en duurzaamheid."

"Door aandacht te besteden aan het welzijn van uw werknemers worden het moreel en de productiviteit verbeterd. Zo creëert u een gemotiveerd personeelsbestand dat met druk om kan gaan en op de lange termijn kan groeien."

Q: Tot slot, wat is uw belangrijkste advies aan andere bedrijven om de business te continueren in het huidige economische klimaat? (Open antwoord)



www.tolunacorporate.com