



KPMG RAAD GeoPulse II

**Bedrijfsleven Nederland
voelt druk van geopolitieke
spanningen**



Juni 2025

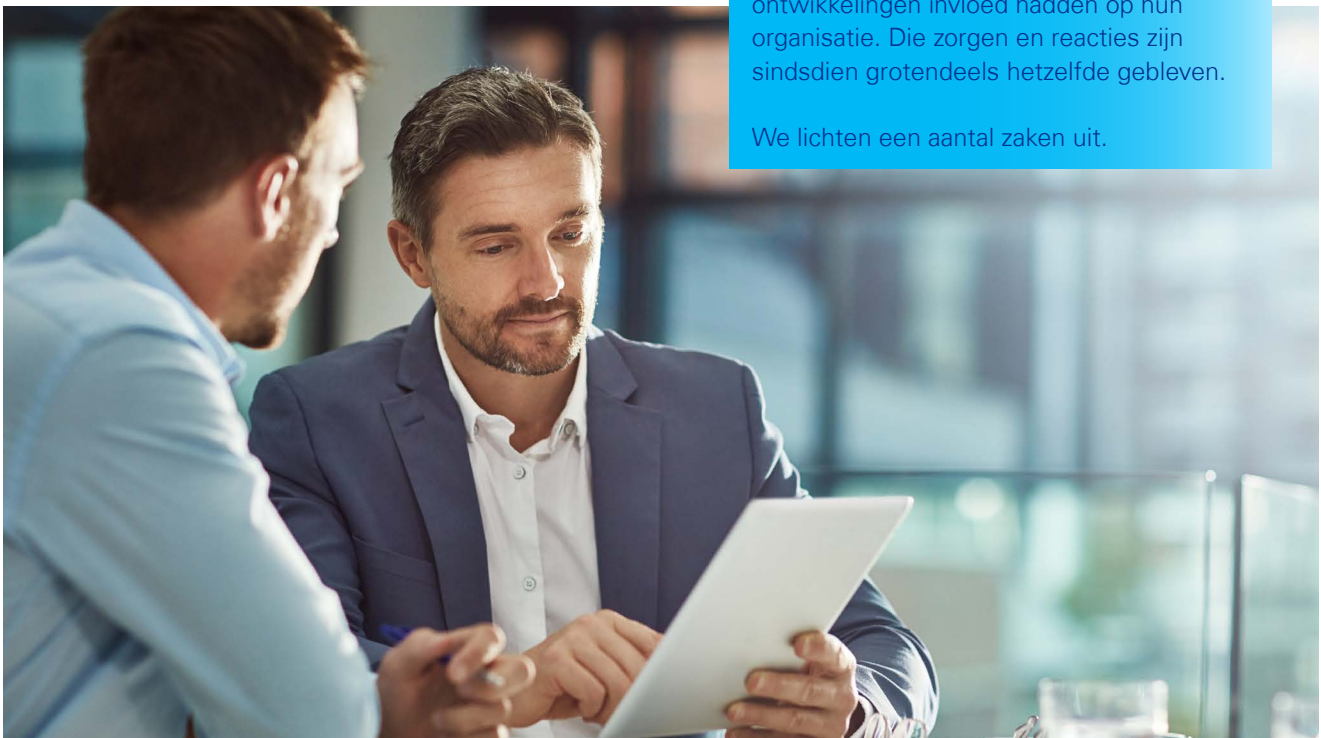
kpmg.nl

Samenvatting

Internationale spanningen dringen meer dan ooit door tot in de bestuurskamer en hebben directe gevolgen voor het Nederlandse bedrijfsleven. Zeven op de tien bestuurders geven aan dat geopolitieke ontwikkelingen hun organisatie op dit moment beïnvloeden. Vier op de vijf verwachten dat deze spanningen het komende jaar een nog grotere invloed zullen hebben. Dat blijkt uit het tweede KPMG RAAD GeoPulse-onderzoek, uitgevoerd onder bestuurders en commissarissen van Nederlandse publieke en private organisaties in uiteenlopende sectoren.

Bestuurders en commissarissen staan voor belangrijke keuzes: investeren we in innovatie, nemen we die extra klant aan, kiezen we voor een alternatieve energiebron of voeren we nu die nieuwe software in? Omdat 41% van de 96 respondenten bestuurder of toezichthouder is bij organisaties met meer dan 1.000 medewerkers, geeft dit onderzoek een goed beeld van de impact op de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

De helft van alle respondenten (53%) ziet regiospecifieke gevaren, waaronder risico's in Oost-Azië, Oost-Europa en de VS. De Verenigde Staten worden het vaakst genoemd, vooral vanwege het onvoorspelbare beleid onder president Trump, bijvoorbeeld omtrent handelstarieven. Dit zorgt voor onzekerheid bij Amerikaanse klanten en kan gevolgen hebben voor de dienstverlening. Zoals iemand uit de sector Technology, Media & Telecom zegt: "Amerikaanse klanten zijn terughoudend om zaken te doen met Europa."



Ook China wordt vaak genoemd, net als Rusland, Oekraïne en Oost-Europa in bredere zin. Een bestuurder uit de publieke sector zegt: "De oorlog in Oekraïne zorgt natuurlijk voor veel instabiliteit." De andere helft van de bestuurders ziet geen specifieke risicoregio's. De bedrijven van die respondenten zijn meestal vooral actief in het westelijke deel van Europa.

Voorzichtig

Internationale spanningen hebben vooral invloed op handelsstromen, importtarieven en het vertrouwen van consumenten. Al langere tijd is er veel onduidelijkheid. Veel bedrijven kiezen daarom voor een afwachtende houding: ze schuiven keuzes voor zich uit en bereiden zich voor op verschillende scenario's om beter met onzekerheden om te gaan en ze ook beter te beheersen. Hoe groot de gevolgen daarvan zijn, verschilt per domein.

Voor veel bedrijven hebben geopolitieke spanningen geen directe invloed op hun buitenlandse investeringsplannen, al is er wel sprake van algemene terughoudendheid. Soms worden investeringen uitgesteld tot er meer duidelijkheid is. Ook wordt gespeculeerd over de gevolgen van een meer op zichzelf gericht Amerikaans beleid, vooral voor import en export.

In maart publiceerde KPMG de eerste meting uit het GeoPulse-onderzoek. Toen gaf de overgrote meerderheid van de bestuurders al aan dat geopolitieke ontwikkelingen invloed hadden op hun organisatie. Die zorgen en reacties zijn sindsdien grotendeels hetzelfde gebleven.

We lichten een aantal zaken uit.



Zeven op de tien bestuurders

zeggen dat hun organisatie maatregelen neemt om de risico's van geopolitieke instabiliteit te beheersen. Zo wordt er gezocht naar alternatieve afzetmarkten en leveranciers.

Cyberveiligheid

Cybersecurity krijgt in veel organisaties extra aandacht vanwege de toename van digitale dreigingen.

Respondenten vertellen dat cybersecurity hoog op de agenda staat. Tweederde (67%) zegt dat de huidige geopolitieke situatie invloed heeft op het beleid op het gebied van cybersecurity. Ook groeit het besef dat het verstandig is om minder afhankelijk te zijn van Amerikaanse diensten en groeit de interesse in Europese AI-oplossingen.

De meeste organisaties zijn alerter geworden en hebben extra beveiligingsmaatregelen genomen. "Digitale criminaliteit is misschien wel de grootste dreiging waar we mee te maken hebben. Aandacht hiervoor is noodzakelijk", aldus een bestuurder uit de semipublieke sector.

AI

Een derde stelt ook dat het AI-beleid wordt beïnvloed door de geopolitieke situatie. Daarbij wordt gekeken naar hoe AI kan worden gebruikt zonder gebruik te maken van Amerikaanse dienstverleners. Men gaat bewuster op zoek naar Europese mogelijkheden.

Voor de meesten (66%) geldt dat het AI-beleid niet aangepast wordt. Een bestuurder uit de maakindustrie zegt daarover: "Er is hier een grote afhankelijkheid van de Verenigde Staten, maar we zien dat het bedrijfsleven veel genuanceerder tegenover de handelsperikelen staat dan de politiek."

Onzekerheid

Zeven op de tien bestuurders geven in het onderzoek aan dat internationale instabiliteit op dit moment merkbaar doorwerkt in hun eigen organisatie. Hoewel de aard van de gevolgen uiteenloopt, zijn er duidelijke gemene delers. Zo worden invoertarieven – met name vanuit de Verenigde Staten – regelmatig genoemd als oorzaak van veranderende handelsstromen. Daarnaast signaleren sommige bestuurders dat deze heffingen het consumentenvertrouwen onder druk zetten. Een bestuurder uit de telecom- en mediasector stelt: "Onzekerheid over tarieven werkt door in het vertrouwen van afnemers in Europa (naast directe gevolgen voor export naar de VS)."

Scenarioanalyses

Ook bestuurders die tot nu toe weinig merken van geopolitieke spanningen, maken vaak gebruik van scenarioanalyses om voorbereid te zijn op mogelijke ontwikkelingen. Opvallend is dat veel bestuurders een voorzichtige koers varen binnen hun organisatie. Besluiten worden uitgesteld en er wordt, zoals iemand het verwoordt, "meer risico ingebouwd op basis van de beschikbare informatie".

Vooruitblik

Vier op de vijf bestuurders verwachten dat geopolitieke spanningen het komende jaar een grotere rol zullen spelen binnen hun organisatie. Daarbij wordt regelmatig verwezen naar het onvoorspelbare handelsbeleid van de Amerikaanse regering. Een bestuurder uit de sector Zorg en Wetenschap verwoordt het als volgt: “VS-tarieven en inflatie zullen de marges flink onder druk zetten.”

Ook bredere economische onzekerheden worden genoemd. Zo merkt een deelnemer op: “Investeringsplannen blijven worden uitgesteld, de economie blijft zwak terwijl verbetering was voorspeld.” Een ander stelt: “Onduidelijkheid is altijd nadelig voor het bedrijfsleven en consumenten.”

Beïnvloeden de huidige geopolitieke spanningen uw investeringsplannen in het buitenland?

In het GeoPulse II-onderzoek zegt 26% van wel, terwijl 74% aangeeft dat deze spanningen geen rol spelen.

Investeringsplannen

Voor ongeveer driekwart van de bestuurders hebben geopolitieke spanningen momenteel geen invloed op hun buitenlandse investeringsplannen. Bij de groep die wél veranderingen ervaart, overheerst een terughoudende benadering. Een deelnemer uit de telecom- en mediasector merkt op: “Er is terughoudendheid in alle investeringen en bij sommige innovaties.”

Ook in deze tweede editie van het GeoPulse-onderzoek blijkt dat bedrijven investeringen uitstellen. Bestuurders die tot nu toe geen aanpassingen hebben doorgevoerd, geven soms aan dat in de nabije toekomst wel nog te verwachten.

Een aanzienlijk deel van de bestuurders die geen invloed ervaren van geopolitieke ontwikkelingen, geeft aan dat zij überhaupt geen investeringen buiten Nederland doen.

Maatregelen

Tegelijkertijd nemen zeven op de tien organisaties maatregelen om eventuele gevolgen van internationale instabiliteit te beperken. De meeste bestuurders gaan echter niet heel specifiek in op de aard van de maatregelen. Men heeft het vooral over het maken van scenario's en er worden alternatieve markten verkend om daarmee de afhankelijkheid van specifieke regio's te verminderen.

Invloed op import, export

Vier op de tien bestuurders verwachten dat het isolationistische beleid van de Verenigde Staten gevolgen zal hebben voor import- en exportactiviteiten. Zij verwachten vooral een afname van de export naar de VS, zowel wat betreft hun eigen producten als die van hun klanten. Tegelijkertijd zien sommigen ook kansen ontstaan. Een bestuurder uit een familiebedrijf merkt op: “Alternatieve markten zullen gaan floreren en mogelijk meer kansen bieden.” Bijna niemand heeft plannen om de productie terug te halen naar Nederland of te verplaatsen naar Europa vanwege geopolitieke spanningen.

Risicoregio's

De helft van de bestuurders ziet bepaalde regio's als een risico voor de bedrijfsvoering vanwege geopolitieke instabiliteit. De Verenigde Staten worden het vaakst genoemd, vooral vanwege het grillige handelsbeleid. Dit zorgt voor onzekerheid bij Amerikaanse klanten en kan de continuïteit van dienstverlening onder druk zetten. Een bestuurder merkt op: “We zien dat er terughoudendheid is ontstaan bij Amerikaanse klanten om zaken te doen met Europa.” Ook China wordt regelmatig genoemd, evenals Rusland, Oekraïne en Oost-Europa in bredere zin. Een bestuurder uit de publieke sector stelt: “De oorlog in Oekraïne is vanzelfsprekend een grote bron van instabiliteit.”

De andere helft van de bestuurders ziet geen specifieke risicoregio's. Zij zijn doorgaans vooral actief binnen het westelijke deel van Europa, waar geopolitieke spanningen minder direct voelbaar zijn.

Klimaat

Net als bij de vorige rondgang vreest ongeveer de helft (49%) dat Europese bedrijven zichzelf uit de markt prijzen door vast te houden aan ambitieuze klimaatdoelen, terwijl de andere helft (51%) juist gelooft dat duurzaamheid op termijn een strategisch voordeel oplevert. Voorstanders van het klimaatbeleid zeggen dat investeringen in technologie en energieonafhankelijkheid Europa juist weerbaarder maken. Een bestuurder uit de publieke sector zegt daarover: “Door te investeren in klimaatdoelen en energieonafhankelijkheid versterkt Europa haar concurrentiekracht en geopolitieke positie.” Anderen uiten hun zorgen over een ongelijk speelveld. Zij wijzen erop dat landen in Azië en de Verenigde Staten minder strikte klimaatregels hanteren en daardoor een concurrentievoordeel hebben. “Hierdoor is er geen gelijk speelveld met de belangrijkste concurrenten in Azië en de VS”, stelt een bestuurder uit de energiesector.

ESG-beleid

Voor slechts een vijfde van de Nederlandse bestuurders is de geopolitieke situatie op dit moment van invloed op het eigen ESG-beleid. Degenen die wél veranderingen signaleren, merken op dat duurzaamheid binnen hun organisatie tijdelijk minder prioriteit krijgt.

Voor de meerderheid is dat echter niet het geval. Tachtig procent ziet geen reden om beleid op het gebied van duurzaamheid, mens en goed bestuur bij te stellen. “Ons beleid rond milieu, maatschappij en goed bestuur vormt de ruggengraat van onze langetermijnstrategie voor duurzaam en concurrerend ondernemen”, aldus een bestuurder uit de sector Zorg en Wetenschap.

Wanneer wordt doorgevraagd naar de mogelijke invloed van de geopolitieke situatie op het diversiteitsbeleid, geeft een beperkt aantal respondenten (7%) aan dat hiervan sprake is.

Aanbevelingen

Bedrijven die houvast zoeken in een tijd van geopolitieke spanningen en digitale dreigingen, kunnen hun koers versterken door vier concrete stappen te zetten.



Blijf investeren in digitale weerbaarheid

Cybersecurity verdient blijvende aandacht. Hoewel niet elk bedrijf een direct doelwit is van een statelijke actor, kunnen aanvallen door cybercriminelen net zo ontwrichtend zijn. Bovendien draagt een stevige beveiligingsbasis bij aan naleving van Europese regelgeving.



Versnel digitale vernieuwing

Digitale transformatie is essentieel, zowel voor de inzet van kunstmatige intelligentie als voor het versterken van cybersecurity. Verouderde systemen vormen vaak een knelpunt. Ga na welke onderdelen op korte of middellange termijn vernieuwd moeten worden.



Breng geopolitieke risico's in kaart

Stel scenario's op en ontwikkel draaiboeken die snel uitvoerbaar zijn bij plotselinge veranderingen. Denk daarbij aan langdurige stroomstoringen en de uitval van systemen. Breng in kaart wat de mogelijke stappen zijn als u uw collega's langere tijd niet kunt bereiken via de gebruikelijke communicatiekanalen. Benoem eventueel een verantwoordelijke binnen de organisatie die de geopolitieke situatie actief volgt, eventueel in samenwerking met externe adviseurs als hiervoor de interne capaciteit ontbreekt.



Blijf bouwen aan duurzaam ondernemerschap

Zoals het vertrouwen in ESG-beleid onder bestuurders laat zien, loont het om hier structureel in te blijven investeren, ook als Europese regelgeving verandert. Het draagt bij aan een toekomstbestendige bedrijfsvoering en versterkt de concurrentiepositie ten opzichte van bijvoorbeeld China. Een gespecialiseerde ESG-adviseur kan hierbij richting geven.

Over het onderzoek

KPMG hield gedurende de maand mei een rondgang onder 96 bestuurders en commissarissen van bedrijven en organisaties van Nederlandse publieke en private organisaties in diverse sectoren. In maart 2025 publiceerde KPMG Nederland de eerste meting van het KPMG RAAD GeoPulse-onderzoek. Ook toen ervoer de grote meerderheid van de bestuurders een impact van de geopolitieke ontwikkelingen.

KPMG heeft ernaar gestreefd een diverse groep respondenten te bereiken.

Contact



Tom van der Heijden

Voorzitter KPMG RAAD Board Program
vanderheijden.tom@kpmg.nl
+31 (0)20 656 7520



Silvia Pilger

Woordvoerder KPMG Nederland
pilger.silvia@kpmg.nl
+31 (0)6 - 5573 4724