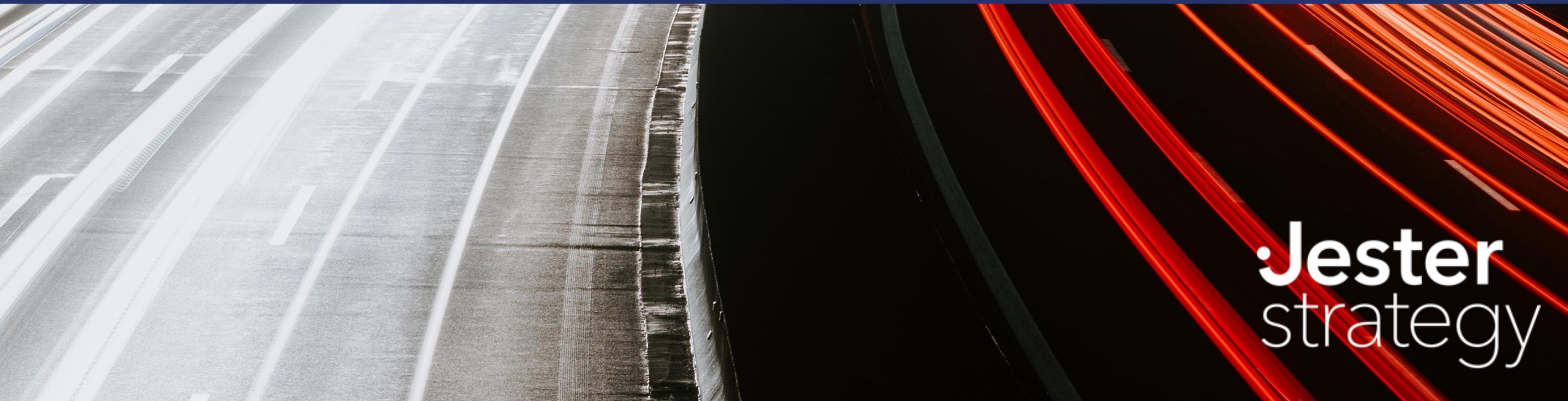




Vooruitblik 2026



Jester
strategy

Vooruitblik 2026 – een tijdperk kantelt

Voorwoord

2025 werd het turbulente jaar dat velen verwachtten, met Donald Trump als belangrijke katalysator. Van 'Liberation Day' tot hernieuwde America First-interventies bleef politieke onzekerheid het speelveld bepalen. Tegelijkertijd voorkwamen investeringen in AI vrijwel eigenhandig een Amerikaanse recessie en verstevigden ze de dominantie van de VS in AI en IT. Voor de EU maakte dit één vraag urgent: (digitale) strategische autonomie. Op vergroening temperde Europa zijn ambities en regelgeving.

Op geopolitiek gebied kenmerkte 2025 zich door fragiele stabiliteit. Een precair bestand rond Gaza bood tijdelijk ruimte, terwijl de soft power van Israël in het Westen zichtbaar verzwakte. In Nederland resulteerden coalitiebreuken in vervroegde verkiezingen, gewonnen door gematigde partijen. In de VS tekende zich bij lokale en tussentijdse verkiezingen een vergelijkbaar beeld af, met terreinverlies voor populistische kandidaten.

Ook in 2026 blijven de grote onzekerheden leidend: Venezuela, de houdbaarheid van de AI-hausse, de dynamiek rond de Amerikaanse midterms, en China's positionering—stabiliserend tegenwicht van de VS? Of assertieve invuller van een machtsvacuüm?

Daarom is organiseren rondom veerkracht en aanpassingsvermogen essentieel. In een onzekere ([PLUTO](#)) wereld bieden nood- en lange termijn scenario's richting: ze helpen anticiperen op korte termijn verstoringen en het volgen van structurele verschuivingen.

Laat onzekerheid u niet verlammen. Laat deze vooruitblik u inspireren om vooruit te denken en te floreren in een jaar waarin onzekerheid de norm is.

Wij wensen u een gezond en succesvol 2026!



Content



2026 Overzicht

De krantenkoppen	5
De cijfers	6
De 'wildcards'	7



2026 Deep Dives

Remilitarisatie	9
Zwakkere dollar en 'de-dollarisation'	10
AI in 2026	11
Het ondernemersklimaat	12
Een PLUTO wereld	13

An aerial, black and white photograph of a dense city skyline, likely Chicago, viewed through the lens of a magnifying glass. The magnifying glass's frame is visible in the foreground, framing the city. The city features numerous skyscrapers of varying heights and architectural styles, with a prominent tall, dark skyscraper on the right side. In the background, a large body of water is visible under a clear sky. The overall scene is presented in a high-angle, wide-view perspective.

2026
Overzicht

De krantenkoppen: opvallende trends en voorspellingen voor 2026



Politiek

- **Trump-heroriëntatie (?)**: zal zijn impopulariteit richting de tussentijdse verkiezingen leiden tot een gematigder agenda (waar Republikeinse congresleden op aandringen) of kiest hij juist voor verdere escalatie?
- **Toekomst Groenland & NAVO**: investeren EU/NAVO snel en eensgezind in afschrikking/aanwezigheid? Hoe ver gaat Trump – en wat betekent dit voor de NAVO?
- **Nieuwe Nederlandse coalitie**: minderheidskabinet zonder slagkracht? of dwingen noodzaak en/of externe crises tot samenwerking?
- **Hongaarse parlamentsverkiezingen**: cruciaal voor EU-besluitvorming door Orbán's blokkerende rol.
- **Monroe-doctrine 2.0**: de VS focust op de eigen achtertuin. Wie volgt na Venezuela, en welke machtsvacuüms ontstaan elders?



Economie

- **"Europa als 'veilige haven'**: Trumps agressieve buitenlandbeleid ondermijnt het Amerikaanse soft-power-leiderschap en biedt Europa een strategische kans. Lukt het Europa om hiervan te profiteren?
- **Groeiende kloof Silicon Valley–Main Street**: Silicon Valley kende sterke groei (goed voor 92% van de Amerikaanse BBP-groei volgens een Harvard-econoom), terwijl Main Street onder druk staat door tarieven en streng immigratiebeleid. Dit maakt de Amerikaanse groei kwetsbaar.
- **Gematigde economische groei (1,3%)** wordt voor Nederland verwacht in 2026. De arbeidsmarkt blijft krap, terwijl de werkloosheid licht oploopt (4,3%). De koopkracht neemt naar verwachting beperkt toe (0,9%).
- **Internationale handel**: Onzekerheid, tarieven en behoefte aan strategische autonomie kunnen de internationale handelsgroei fors verminderen.



Sociaal

- **WK 2026 in Noord-Amerika**: zal niet alleen het gesprek van de dag zijn op veel werkvloeren, maar opnieuw een impuls geven aan consumentenbestedingen, in (consumenten)elektronica en food & alcohol. Of zet Europa in op een boycot?
- **Fantasiewereld**: in een wereld vol onzekerheid en conflict vluchten consumenten steeds vaker naar (online) fantasiewerelden, fan communities, verzamelobjecten en de 'cuteification' van producten.
- **Terug naar de natuur**: steeds meer mensen zoeken verbinding met natuur en buitenleven via tuinieren, wildplukken of overnachtingen in de natuur.
- **Bewuster en gezonder leven**: Gen Z en Millennials kiezen steeds vaker voor een bewustere levensstijl met minder alcohol, wat leidt tot andere consumptiepatronen en nieuwe sociale vormen (thuisbijkomsten of eetclubs in plaats van bars en clubs).



Technologie

- Zal de **AI-gedreven 'supercyclus'** recordinvesteringen in techbedrijven blijven aanjagen, of barst de AI-zeepbel met een marktcorrectie tot gevolg? Experts zijn verdeeld.
- **Opkomst van hyperrealistische AI-influencers en 'avatar marketing'**: dit, samen met intensievere relaties met AI-chatbots (bijv. voor therapie), zal ethische en juridische discussies verder aanwakkeren.
- **Weerstand tegen 'AI-rommel'**: tech-bedrijven treden op tegen de overvloed aan oppervlakkige AI-content. 'Slow content' gericht op diepere betrokkenheid, wint aan populariteit.
- **Anti-algoritme- en analoge beweging**: ambacht, creativiteit en offline activiteiten bieden tegenwicht aan de 'dictatuur van het algoritme'. Ouders en overheden beschermen kinderen steeds vaker tegen de online wereld.



Ecologie

- **Fungi en fermentatie**: winnen aan populariteit vanwege gezondheidsvoordelen, ook groeit de toepassing van circulaire materialen en biomimicry in mode- en productontwerp.
- **Voortzetting van de 'greenlash'**: de lagere EU-ambities kregen in 2025 vorm. Met de focus op industriebeleid, concurrentiekracht, strategische autonomie en veiligheid is klimaat naar de achtergrond verschoven. Neemt China het groene leiderschap over?
- **Renaissance van geothermie**: verbeterde geothermische technologie ontwikkelt zich snel, levert energie aan datacenters en centrales en fungeert als energieopslag als stabiel alternatief voor wind en zon.
- **AI blijft energie (en RAM) prijzen opdrijven**, vooral wanneer de AI-zeepbel niet barst.



Demografie



- **Gen Z herontdekt 'offline' hobby's**: mahjong, breien, eetclubs als tegenreactie op de online wereld die zorgen voor échte verbinding.
- **Ozempic voor iedereen**: de tweede generatie afslankmedicatie betreedt de markt en drukt de prijzen van de eerste generatie. Een hoopvolle ontwikkeling nu leefstijl- en welvaartsziekten wereldwijd toenemen.
- **Afscheid van junioren?**: in door AI blootgestelde sectoren verdwijnen juniorfuncties en dalen de lonen. Gaan jongeren hun opleidingskeuzes heroverwegen en verschuiven naar minder automatiseerbare vakvaardigheden en beroepen?
- **Vergrijzing zet door**: krimpende beroepsbevolking en hogere zorg-/pensioenlasten; NL vruchtbaarheidscijfer ver onder vervangingsniveau (1,43).

De cijfers: prognoses voor 2026

BBP groei (%)	OECD	Worldbank	EU Comm.	ABN Amro	Vanguard
World	2.9	2.4	3.1		
Eurozone	1.2	0.8	1.2	0.9	1.2
China	4.4	4.0	4.6	4.6	4.5
US	1.7	1.4	1.9	2.4	2.2
India	6.2	6.5	6.5		
NL	1.4		1.3	1.2	
AUS	2.2		2.0		

Inflatie (%)	OECD	EU Comm.	ABN Amro	Vanguard
World	3.0			
Eurozone		1.9	1.7	1.8
China	0.3		1.0	1.0
US	3.0	2.9	3.1	2.6
India	3.4	6.6		
NL	2.2	2.3	2.3	
AUS	2.7			

Valuta's: Q1 vs Q4 ten opzichte van de Amerikaanse dollar (bron: MUFG-prognose van dec*)

 AUD + 3.0 %	 CNY + 1.4 %
 EUR + 5.1 %	 JPY + 4.2 %
 GBP + 3.4 %	 INR - 1.4 %

* Omwille van de consistentie: cijfers verschillen per bron of instelling, maar de algemene trend van waardestijging van valuta's ten opzichte van de dollar is consistent. Uitzondering vormt de Indiase roepie, waarvoor bronnen uiteenlopen.

Rente (beleidsrente % eind 2026)	OECD	IMF	Central bank*
World/ US			
Eurozone	~2.0	1.75 – 2.25	1.75 – 2.25
China	2.25 – 2.50	~2.3	2.25 – 2.50
US	~3.25	3.0 – 3.5	2.50 – 3.0
India	5.75 – 6.0	~6.0	5.75 – 6.0
NL	~2.0	1.75 – 2.25	1.75 – 2.25
AUS	3.25 – 3.50	~3.4	3.10 – 3.60

* European Central Bank, People's Bank of China, Federal Reserve, Reserve Bank of India, Reserve Bank of Australia

De wildcards: de 'voorspelbare verrassingen' van 2026



China verkent grenzen – in de Filipijnen

Oplopende incidenten in de Zuid-Chinese Zee roepen de vraag op of Xi Jinping Trumps bereidheid om bondgenoten te steunen test. Is de Filipijnen-casus tevens een testcase voor een latere escalatie richting Taiwan?



EU-China toenadering

De EU en China botsten de afgelopen jaren op meerdere dossiers, onder meer rond elektrische voertuigen. Nu Trump de veiligheids- en handelsrelaties tussen de VS en de EU onder druk zet, zal Europa zich strategisch heroriënteren en de banden met China aanhalen? Keert dit de trend van de 'ontkoppeling van China'?



Escalatie cultuurstrijd in de westerse wereld

De afgelopen jaren nam de tegenreactie op 'woke' toe in veel westerse landen. Gesterkt door een Trump-regering, een Republikeins Congres (ten minste tot de tussentijdse verkiezingen). In Europa loopt de polarisatie langs vergelijkbare breuklijnen (migratie, gender/LHBTI, onderwijs, vrijheid van meningsuiting).



Verlammende cyberaanval

Hacks en ransomware troffen de afgelopen jaren veel organisaties. In een sterk verbonden wereld groeit het risico op cyberaanvallen die landen of financiële en energiesystemen dagenlang ontwrichten. Kan uw organisatie standhouden wanneer zij offline wordt gedwongen?



Een nieuwe AI-winter?

AI is alomtegenwoordig en zou volgens sommigen meer dan 90% van de Amerikaanse bbp-groei hebben aangedreven. Tegelijkertijd stuwt het wereldwijd energie- en RAM-prijzen op. De zorgen over een barstende AI-zeepbel en ethische vraagstukken nemen echter toe. Luidt dit een nieuwe 'AI-winter' in?



Nieuwe pandemie

In december 2024 waarschuwde de Amerikaanse CDC al dat vogelgriep kan uitgroeien tot een menselijke pandemie. Door klimaatverandering, verschuivende ziektevectoren en toenemend contact tussen mens en dier nemen de structurele risico's toe in onze sterk geglobaliseerde wereld. Klaar voor een lockdown?



Groenland: wrijving binnen de NAVO

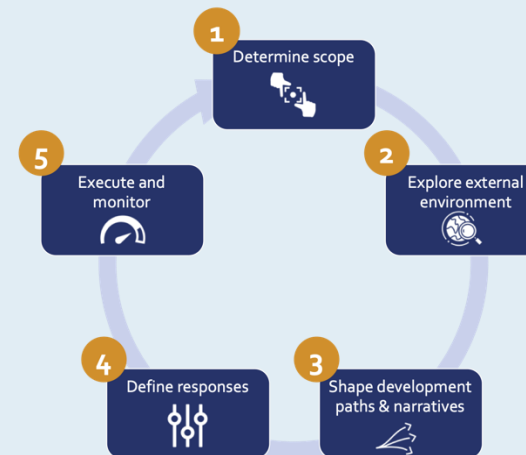
Sinds 1949 valt Groenland onder NAVO-bescherming, met de VS en Denemarken als bondgenoten. Toch stelde Washington al in 1955 voor het eiland over te nemen—een idee dat Trump in 2019, 2025 en 2026 opnieuw publiekelijk omarmde. Hoe serieus is dit, hoe reageert Europa, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de NAVO?



Mislukte oogst op grote schaal

Door klimaatverandering neemt het risico op misoogsten door droogte of overstromingen toe. Is uw organisatie voorbereid op stijgende prijzen of schaarste van cruciale landbouwproducten? Of op politieke instabiliteit door recordhoge voedselprijzen?

Toepassen 'contingency planning'



Onze aanpak in vijf stappen:

1. **Definieer het (wildcard-)event** en bepaal de impact op uw businessmodel om de scope scherp te stellen.
2. **Analyseer hoe het event doorwerkt** op andere trends en externe ontwikkelingen.
3. **Werk escalatiepaden uit** (escalatieladder/beslisboom) naar mogelijke eindtoestanden, inclusief ontstaanslogica en impact op de organisatie.
4. **Brainstorm en ontwikkel opties** hoe de organisatie kan inspelen op risico's en kansen bij de verschillende scenario's.
5. **Monitor de waarschijnlijkheid van de scenario's** en schaal opties overeenkomstig op of af.



2026
Deep Dives

Remilitarisatie



Als reactie op toegenomen geopolitieke risico's, zoals de oorlog in Oekraïne en verschuivende Amerikaanse veiligheidsverplichtingen, maken Europese economieën een herbewapeningsslag. Decennia van defensieafbouw na de Koude Oorlog worden teruggedraaid nu overheden investeren in conventionele en geavanceerde (cyber)capaciteiten.

Deze koers volgt nieuwe NAVO-normen: 5% van het bbp tegen 2035 (3,5% defensie, 1,5% weerbaarheid). In 2025 investeerde de EU naar schatting €381 miljard in defensie (2,1% van het bbp, tegenover 1,6% in 2023). In Nederland wordt dit bijvoorbeeld zichtbaar in de ombouw van de VDL-fabriek tot droneproductielocatie en meer aandacht voor publieke voorbereiding op noodsituaties.

De keerzijde van deze herbewapening is dat zij plaatsvindt tegen de achtergrond van structureel toenemende begrotingsdruk, waardoor de zorgen over de houdbaarheid van overheidsschulden binnen de eurozone verder oplopen.



De impact

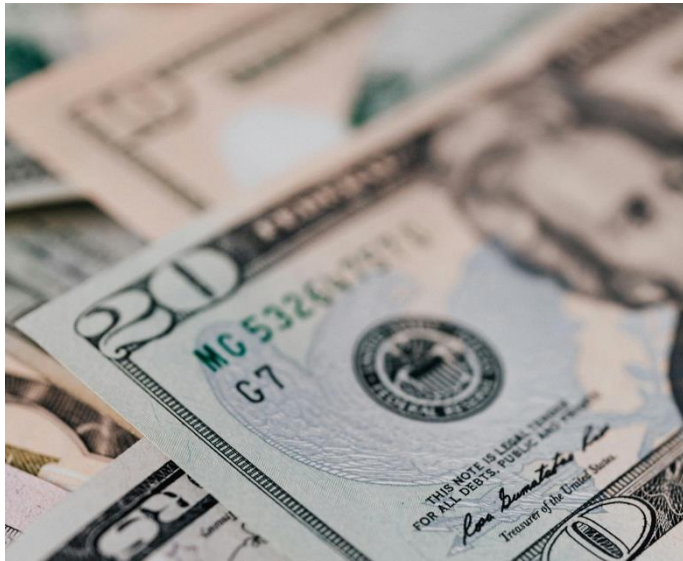
- **Remilitarisatie** zal de komende jaren steeds nadrukkelijker de samenleving en economie vormgeven
- Op **macroniveau** fungeren hogere defensie-uitgaven als een **vorm van industriebeleid**, waarbij publiek kapitaal wordt gericht op veiligheid, weerbaarheid en strategische autonomie. Dit kan op **korte termijn economische groei** ondersteunen via publieke investeringen en werkgelegenheid.
- Tegelijkertijd kan dit, vooral in vergrijzende samenlevingen, civiele uitgaven zoals **zorg en onderwijs verdringen** en op langere termijn **scherpere begrotingsafwegingen** afdwingen.
- **Maatschappelijk** markeert deze trend een normverschuiving: defensie en veiligheid herwinnen legitimiteit. De acceptatie van toezicht, dienstplicht en strengere exportcontroles kan toenemen, terwijl zorgen over burgerrechten en ongelijkheid blijven groeien bij aanhoudende inflatiedruk.
- **Economisch** kunnen bedrijven actief in defensie, lucht- en ruimtevaart, cybersecurity, AI, halfgeleiders, energiezekerheid, logistiek en geavanceerde maakindustrie profiteren. Ook landbouw en voedselzekerheid worden steeds vaker gezien als een vitaal, strategisch nationaal vraagstuk.
- **Dual-use technologieën** (zoals drones, sensoren, satellietdata en quantum- en AI-technologieën) zullen versneld commercieel worden ingezet buiten defensie.
- **Lokalisatie van toeleveringsketens** biedt kansen voor Europese bedrijven, maar verhoogt consumentenprijzen
- **Risico's** zijn **arbeidskrapte** door verschuiving van technisch talent naar defensie (en reservisten), **hogere inputkosten** voor energie-intensieve sectoren en **minder kapitaal** voor niet-strategische sectoren.



Hoe kunt u zich voorbereiden?

- **Herijk uw strategie rond 'veiligheidsrelevantie'**: beoordeel of producten, data, infrastructuur of talent veiligheidsrelevant of *dual-use* zijn. Dit wordt bepalender voor toegang tot publieke financiering, vergunningen en partnerships. Ook niet-defensiebedrijven (bijv. logistiek, agri/food, energie, materialen) doen er goed aan hun businessmodel te stresstesten tegen een staatsgestuurde *security-first* beleidsomgeving.
- **Zoek vroegtijdig aansluiting bij overheden en ecosystemen**: tijdige investeringen in publiek-private samenwerking, NAVO/EU-programma's en nationale innovatieclusters vergroten invloed en agenderende rol.
- **Bouw regelgevende en ESG-veerkracht**: verwacht strengere controles op export, datasoevereiniteit, ketens en buitenlands eigendom. Versterk geopolitiek risicomanagement, compliance en scenarioplanning; defensie en veiligheid gelden in ESG-termen vaker als 'maatschappelijk faciliterend'.
- **Borg talent en kritieke inputs**: de concurrentie om engineers, cyberspecialisten en advanced manufacturing skills neemt toe. Investeer in talentpijplijnen, omscholing en automatisering, en diversifieer energie- en materiaalleveranciers.
- **Benader defensie als technologieversneller**: zie defensie als R&D- en schaalplatform voor *dual-use* technologie; 'spillovers' naar civiele markten zijn groot als IP- en commercialisatie routes vanaf de start zijn ingericht.
- **Strategische flexibiliteit**: vermijd overafhankelijkheid van één overheid of programma. Behoud portfolio-balans en optionaliteit naarmate defensiestrategieën verschuiven.

Zwakkere dollar en 'de-dollarisation'



In één jaar tijd ging de dollar van bijna pariteit met de euro (1,03 begin januari 2025) naar circa 14% zwakker (1,17 in januari 2026). Ook op langere termijn neemt de rol van de dollar als reservemunt af: van ongeveer 70% begin jaren 2000 naar 56% vorig jaar.

De Trump-regering is ambivalent over de dollarkoers. Enerzijds is een sterke dollar aantrekkelijk (zeker bij inflatie): die vergroot de Amerikaanse hefboomkracht in handels- en buitenlandbeleid en trekt kapitaal aan. Anderzijds kan een zwakkere dollar handelsonevenwichtigheden verkleinen, doordat Amerikaanse producten concurrerender worden en *reshoring* aantrekkelijker wordt.

Tot nu toe hebben beleidskeuzes juist bijgedragen aan een lagere dollar. 'Liberation Day'-tarieven en diverse handelsdeals, gecombineerd met zorgen over de institutionele stabiliteit en onafhankelijkheid van de VS, hebben het sentiment onder beleggers gedrukt. Experts verwachten niet per se dat Trump expliciet een zwakkere dollar nastreeft, maar de acties van zijn regering kunnen het vertrouwen in de dollar en diens centrale rol in de wereld economie verder ondermijnen. De meeste trendrapporten rekenen voor 2026 op een lagere dollar, al verdwijnt de reservestatus niet van de ene op de andere dag.



De impact

- **Macro-effecten:** meer volatiliteit en onzekerheid naarmate de rol van de dollar als mondiale 'safe haven' en schokdemper afneemt.
- **Stijgende transactiekosten en FX-risico's** doordat landen en bedrijven afstand nemen van de dollar en vaker lokale valuta gebruiken (bijv. yuan of roepie).
- **Voor bedrijven die exporteren naar de VS** is een zwakkere dollar, bovenop tarieven, slecht nieuws; hun producten worden duurder en dit versterkt prikkels voor *reshoring* en binnenlandse productie in de VS.
- **Amerikaanse inflatie kan oplopen** doordat lokale productie niet snel genoeg kan opschalen om dit te compenseren. Dit kan bredere economische zorgen aanwakkeren.
- **Voor importeurs van Amerikaanse producten** is een zwakkere dollar goed nieuws; Amerikaanse exporteurs (maakindustrie, agri/food, aerospace) profiteren.
- **Goed nieuws voor partijen met dollar-schulden** (zoals opkomende markten): kosten voor terugbetalingen dalen.
- **Grondstoffen** worden eerst goedkoper voor niet-Amerikaanse kopers, maar hogere vraag leidt uiteindelijk tot hogere dollarprijzen.
- **Edelmetalen** (goud en zilver, maar ook aluminium en koper) zullen beter presteren.
- **Olie- en gasvraag** neemt toe voor niet-USD-kopers en zet druk op hernieuwbare energie.
- **De vraag naar voedselgrondstoffen** (bijv. granen) kan stijgen: ze worden sterk internationaal verhandeld en importeurs willen profiteren van een goedkope dollar.



Hoe kunt u zich voorbereiden?

- **Breng uw blootstelling aan een zwakkere dollar in kaart** transactioneel (korte termijn) én economisch (vraag/aanbod op lange termijn).
- **Financiële hedging:** koop inputs in dezelfde valuta als dat je verkoopt; betaal leveranciers en personeel waar mogelijk in lokale valuta; prijs in lokale valuta in grote markten; gebruik valutamanden in volatiele regio's; en/of voeg prijsaanpassingsclausules toe aan langlopende contracten.
- **Lokaliseer productie of assemblage** in kernmarkten.
- **Herprijs vaker** om hedging behoefte te beperken.
- **Win marktaandeel** van concurrenten die vastzitten aan USD-pricing.
- **Bouw strategische voorraden op** van dollars en/of voorraden (vóór producenten een lagere dollar in prijzen).
- **Voor exporteurs naar de VS:** bescherm marges nu consumenten prijsgevoeliger worden, inkoopkosten stijgen (indien niet-USD) en de waarde van VS omzet daalt. Dit betekent vaak kostenreductie en/of volumegroei om lage marges te compenseren. Overweeg 'lock-in' van klanten.
- **Herzie uw VS-strategie:** focus op hogere toegevoegde waarde of trek u terug als de businesscase niet meer klopt. In sommige gevallen kan 'uitzitten' strategisch voordeel opleveren wanneer concurrenten zich (eerder) terugtrekken."
- **M&A om VS-marktaandeel te winnen:** een lagere dollar maakt Amerikaanse overnamedoelen goedkoper. Niet alleen marges verdedigen maar ook offensief marktaandeel pakken!

AI in 2026: van experiment naar operationele realiteit



In 2025 trok kunstmatige intelligentie bijna de helft van alle mondiale startupfinanciering aan, waarmee het zijn rol als spil van een brede technologische 'supercyclus' bevestigde. Of dit momentum doorzet in 2026, of wordt getemperd door een marktcorrectie, blijft onderwerp van debat onder analisten en investeerders.

Veel minder omstrede is echter dat AI prominent blijft en steeds sneller in bedrijfsvoering en samenleving wordt geïntegreerd. Grootchalige investeringen in AI zullen aanhouden, adoptie in sectoren zal verder verdiepen en de concrete impact van AI op banen, organisatiestructuren en het dagelijks leven wordt steeds zichtbaarder.

2026 markeert een kantelfase in de ontwikkeling van AI: de verschuiving van experimenteren naar industrialiseren. Deze transitie wordt niet alleen gedreven door technologische vooruitgang, maar vooral door de strategische keuzes die organisaties maken; waar AI wordt ingezet, hoe wordt het in de operatie verankerd en hoe wordt het gebruik verantwoord aangestuurd en opgeschaald. Organisaties die deze fase doordacht navigeren, maken van AI niet langer alleen een belofte, maar een aanjager van meetbare, industriële impact.



De impact

- **Van experimenteren naar industrialiseren**
AI verschuift van pilots naar ingebede, bedrijfskritische infrastructuur. Concurrentievoordeel verschuift van AI hebben naar AI beter, veiliger en tegen lagere kosten toepassen.
- **Executie weegt zwaarder dan schaal**
AI kan gefocuste mkb'ers bevoordelen ten opzichte van grote corporates doordat schaal minder doorslaggevend wordt. Voordeel gaat naar wie AI effectief implementeert, niet naar wie de grootste budgetten heeft.
- **Kloof tussen koplopers en achterblijvers groeit**
Het verschil tussen AI-leiders en achterblijvers neemt toe, vooral bij mkb'ers met beperkingen in data, talent of governance.
- **Productiviteitswinst, maar kostendruk blijft**
AI verhoogt productiviteit, maar drijft energie-, IT, data- en talentkosten op. Marges verbeteren vooral bij procesherontwerp.
- **Regelgeving wordt 'business as usual'**
EU AI Act en dataregels worden dagelijkse randvoorwaarden; compliance en uitlegbaarheid zijn hygiënefactoren.
- **Digitale soevereiniteit wordt commercieel**
Aandacht voor Cloud afhankelijkheid, datalocatie en vendor lock-in neemt toe. Stakeholders vragen vaker waar AI draait en wie het beheert.
- **Waardeverzilvering blijft onzeker**
Onzeker of de waarde vooral bij aanbieders of gebruikers landt; in Europa profiteren vooral organisaties die AI effectief inbedden binnen het regelgevend kader.



Hoe kunt u zich voorbereiden?

- **Veranker AI in de businessstrategie, niet in IT**
Bepaal waar AI uw waardepropositie fundamenteel verandert en waar het vooral kosten reduceert. Maak expliciete keuzes: automatiseren, versterken of bewust menselijk blijven.
- **Herontwerp kernprocessen end-to-end**
Herbouw workflows met AI als vertrekpunt, niet als add-on. Meet impact op doorlooptijd, foutreductie en schaalbaarheid, niet op tooladoptie.
- **Bouw AI-ready governance**
Vertaal eisen uit de EU AI Act naar operationele playbooks. Behandel AI-governance als financiële beheersing: routinematig, gedisciplineerd en ingebed.
- **Investeer in mensen, niet alleen in tools**
Versterk AI-geletterdheid en kritisch denken en dus niet alleen 'prompt-trucjes'. Herontwerp juniorrollen richting oordeelsvorming, 'exception handling' en leren.
- **Beperk afhankelijkheid en lock-in risico**
Vermijd afhankelijkheid van één hyperscaler of modelprovider. Bouw optionaliteit via modulaire architectuur, meerdere leveranciers en duidelijke exit-paden.
- **Bereid u voor op toezicht en verantwoording**
Ga ervan uit dat AI-gebruik wordt getoetst door toezichthouders, klanten en partners. Wees klaar om uit te leggen waarom AI wordt ingezet, hoe het werkt en op welke data het steunt.

Het ondernemersklimaat in Nederland



Het Nederlandse ondernemersklimaat gaat 2026 in met toenemende structurele druk. Nederland blijft institutioneel sterk, open en productief, maar verliest terrein als basis om middelgrote bedrijven te verankeren en op te schalen. Ondernemers kampen met een hardnekkige mix van arbeidsmarktkrapte, hoge energie- en grondkosten, regeldruk en beleidsmatige onvoorspelbaarheid na jaren van politieke fragmentatie.

Deze druk is structureel. Beleidsprioriteiten liggen bij woningbouw, stikstofreductie, veiligheid en begrotingsdiscipline, waardoor de ruimte voor brede, ondernemingsvriendelijke hervormingen beperkt is. Tegelijkertijd creëren EU-industriële en veiligheidsagenda's selectieve kansen voor bedrijven die bijdragen aan weerbaarheid, strategische autonomie, digitalisering en kritieke waardeketens.

Het resultaat is een gepolariseerd landschap: Nederland blijft aantrekkelijk om te opereren, maar opschalen vraagt om scherpe keuzes. Veel mkb-bedrijven staan voor een kantelpunt: verdiepen in de thuismarkt, versneld internationaliseren of waarde ontsluiten via (gedeeltelijke) exit. Succes hangt steeds meer af van focus, kapitaaldiscipline en positionering in een economie met meer staatssturing.



De impact

- **Executierisico vervangt vraag als groeibeperking**
Groei wordt vaker begrensd door arbeidsmarktkrapte, vergunning vertragingen, netcongestie en compliance kosten. Executiekraacht, niet marktvraag, wordt de bottleneck.
- **Koplopers en achterblijvers lopen uiteen**
Bedrijven die aansluiten bij veiligheid, weerbaarheid, energie of kritieke waardeketen profiteren van beleidsmeewind; anderen ervaren meer frictie en structureel tragere groei.
- **Bedrijfswaarderingen lopen uiteen**
Geïnternationaliseerde bedrijven met IP, schaal of strategische relevantie trekken meer interesse en hogere multiples. Binnenlands gerichte, arbeidsintensieve modellen staan onder margedruk en krijgen lagere waarderingen.
- **Kapitaal wordt selectiever**
Investerders verkiezen weerbare, kapitaalefficiënte modellen boven pure groeiverhalen. Toegang tot kapitaal hangt meer af van positionering en executie.
- **Druk op eigenaarschap neemt toe**
Opvolgingsvraagstukken, stijgende kapitaalbehoefte en regeldruk versnellen de afweging van private equity, buitenlandse kopers of strategische partnerships.
- **Managementfocus verschuift naar weerbaarheid**
De aandacht verschuift van groeioptimalisatie naar (personeels)continuïteit, navigeren door regelgeving en kostenvolatiliteit. Vaak gaat dit ten koste van innovatie en lange termijn positionering.



Hoe kunt u zich voorbereiden?

- **Herijk uw strategie aan NL- en EU-prioriteiten**
Beoordeel hoe uw producten, diensten, data of unieke vaardigheden aansluiten bij agenda's rond veiligheid, weerbaarheid, strategische autonomie en productiviteit. Dit bepaalt steeds vaker toegang tot talent, kapitaal, vergunningen, subsidies en publiek-private samenwerking.
- **Maak van regelgeving een concurrentievoordeel**
Reken op aanscherping. Investeer vroeg in compliance en vergunningen om toetredingsdrempels te verhogen en concurrenten voor te blijven.
- **Stresstest structurele knelpunten**
Breng exposure in kaart voor arbeidsmarktkrapte, energie(beschikbaarheid), netcongestie, vergunning doorlooptijden en regeldruk. Deze bepalen in toenemende mate haalbare groeipaden
- **Creëer schaal en robuustheid voorbij organische groei**
Gebruik consolidatie, partnerships of ecosystemen om vaste kosten te delen, schaarse materialen te borgen en pricing power, cashgeneratie en operationele weerbaarheid te versterken. Overweeg waar relevant een dubbele geografische 'footprint' om knelpunten te spreiden.
- **Bouw strategische- en eigendomsoptionaliteit**
Verminder afhankelijkheid van enkele leveranciers, markten of instituties; werk opties uit voor minderheidskapitaal, partnerships of exit.
- **Institutionaliseer externe scanning**
Veranker monitoring van regelgeving en industriebeleid in strategie- en boardbesluitvorming. Beleids-signalen zijn steeds vaker vroege indicatoren van concurrentievoordeel.

2026: Een PLUTO wereld



Onderzoekers van IESE Business School (Universiteit van Navarra) introduceerden een opvolger van VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) en BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible): een concept dat de wereld van 2026 en daarna treffend samenvat. De term die zij introduceerden is **PLUTO**:

POLARISED

De mondiale omgeving raakt steeds meer verdeeld langs politieke en ideologische lijnen. Thema's die ooit als 'afgerond' golden (bijv. ESG, diversiteit, globalisering) worden opnieuw betwist, waardoor bedrijven van tegengestelde kanten onder druk komen te staan.

Hoe organisaties zich kunnen voorbereiden

- Veranker beslissingen in een heldere langetermijnvisie, laat u niet gek maken door de waan van de dag.
- Stem uw strategie af op duurzame waarden, in plaats van reactief te reageren op gepolariseerde debatten.
- Pas communicatie per markt zorgvuldig aan (bijv. 'green hushing': wel verduurzamen, maar minder nadrukkelijk communiceren).
- Ontwikkel leiderschap dat financiële prestaties balanceert met commitment aan purpose.

LIQUID

Beleid, allianties en regelgeving verschuiven snel, waardoor de omgeving instabiel en moeilijk voorspelbaar is. Reactief handelen per casus volstaat niet meer.

Hoe organisaties zich kunnen voorbereiden

- Gebruik scenario-gebaseerde planning voor zowel de korte als de middellange tot lange termijn.
- Werk met best- en worstcases en andere scenario's met ingebouwde 'contingencies'.
- Implementeer agile managementprocessen om regelmatig te toetsen wat werkt en bij te sturen.
- Institutionaliseer continue monitoring in plaats van crisis gedreven reacties.

UNILATERAL

Stabiel multilateralisme brokkelt af. Grootmachten handelen vaker vanuit eigenbelang, zelfs ten koste van bondgenoten, en hertekenen handel en economische samenwerking

Hoe organisaties zich kunnen voorbereiden

- Versterk geopolitieke (scenario-)geletterdheid in de top.
- Anticipeer op versnipperde handelsregels en transactioneel beleid.
- Benut kansen die machtsverschuivingen creëren (bijv. Europa dat innovatietekorten adresseert).
- Vermijd aannames over 'vanzelfsprekende' mondiale samenwerking.

TENSE

Conflicten, handelsoorlogen, tarieven en regionale instabiliteit vergroten systeemrisico's, vooral voor mondiale toeleveringsketens.

Hoe organisaties zich kunnen voorbereiden

- Prioriteer veerkracht boven maximale efficiëntie.
- Diversifieer ketens; vermijd single points of failure.
- Beoordeel risico's op land- én sectorniveau.
- Investeer in alternatieve markten en productielocaties.
- Pas nearshoring- en friendshoring strategieën toe.
- Versterk financiële buffers om schokken op te vangen.
- Zorg voor (frequente) board-level aandacht voor geopolitieke risico's.

OMNI-RELATIONAL

Macht en innovatie worden steeds meer multipolair. Waardecreatie komt niet langer alleen uit traditionele westerse centra, maar gelijktijdig uit meerdere regio's.

Hoe organisaties zich kunnen voorbereiden

- Verbreed innovatie-scanning voorbij de VS en Europa naar China, India, Latijns-Amerika, Afrika en daarbuiten.
- Bouw capaciteit om signalen uit onverwachte hoeken te vertalen naar actie.
- Vorm allianties met gelijkgestemde partners over regio's en ecosystemen heen.
- Zie mondiale concurrentie (bijv. AI) als een complex multi-actor landschap, niet als een simpele tweestrijd.

Bronnen

We zijn dankbaar voor de inzichten, gegevens en inspiratie die we uit de volgende bronnen hebben gehaald.

- ABN Amro
- Accenture
- Allianz Global Investors
- BNP Paribas
- Dentsu
- Deutsche Bank
- European Commission
- Forbes
- IESE University of Navarra
- IMF
- Indeed
- ING
- JP Morgan
- Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)
- NatWest Bank
- OECD
- Oxford Economics
- Saxo Bank
- The Economist

Foto's: Shutterstock, Pexels.com

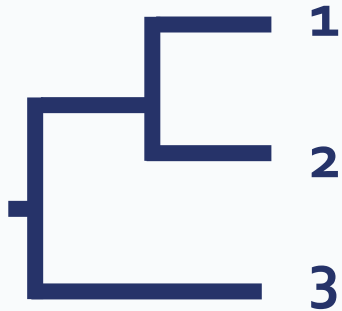
Jester strategy

Jester Strategy is dé expert op het gebied van strategie. Met onze inzichten, innovatieve methoden en tools helpen we organisaties om succesvol te zijn in een snel veranderende wereld. We gaan geen uitdagingen uit de weg en maken duidelijke en moeilijke keuzes voor de toekomst.

Onze uitgebreide ervaring met scenarioplanning als methode voor het nemen van toekomstbestendige beslissingen is terug te vinden in ons boek ['Scenarioplanning in de praktijk'](#)

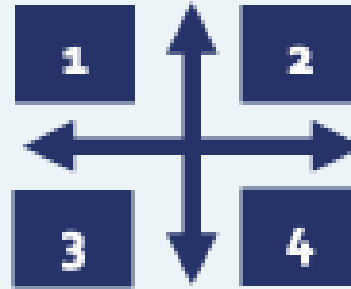
Wilt u meer weten over noodplanning voor al die onzekere factoren? Download dan onze gids ['Prepared for the Worst'](#) via onze website

Gedij in onzekerheid, door



Opstellen contingency scenarios

Is er één dominante onzekerheid voor de komende 1-2 jaar waarop u zich moet voorbereiden? Gebruik 'what-if' scenario's om reacties te plannen en u snel aan te kunnen passen.



Ontwikkeling van langetermijnsenario's

Veilig voor de korte termijn? Ontdek hoe meerdere structurele onzekerheden elkaar in de loop van de tijd kruisen en uw bedrijfsomgeving veranderen. Hoe veerkrachtig en toekomstbestendig is uw strategie?



Monitoring en strategische adaptatie

De wereld blijft veranderen en evolueren. Ontwikkel de tools om je strategisch aan te passen en van koers te veranderen wanneer dat nodig is.

Wilt u meer weten? Neem dan contact op met onze foresight experts



Michiel de Vries
Partner

m.vries@jester.nl
(+31) 6 52 85 42 83



Jeroen Toet
Managing consultant

j.toet@jester.nl
(+31) 6 11 451 311

Michiel de Vries
Jeroen Toet

[Link webshop](#)

nubiz

Toekomstbestendige keuzes
maken in vijf stappen

**Scenario
planning**

in de praktijk



De wereld
verandert.
Wat doet u?