

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK INDUSTRIE 2026

Industrie op scherp: keuzes maken, sneller uitvoeren

Mei 2026





STRATEGIE TRENDSONDERZOEK INDUSTRIE 2026

Industrie op scherp: keuzes maken, sneller uitvoeren

Mei 2026



Inhoudsopgave

VOORWOORD	
De industrie staat op een tweesprong	5
HOOFDSTUK 1	
Adaptieve strategie	12
HOOFDSTUK 2	
Intelligent investeren in kunstmatige intelligentie.....	18
HOOFDSTUK 3	
Richten in de defensiemarkt is één, raken is twee, maar kunnen leveren is niet altijd drie.....	25
HOOFDSTUK 4	
De kracht van familiebedrijven	34
HOOFDSTUK 5	
Collaborative strategy: samenwerken als strategische noodzaak.....	38
HOOFDSTUK 6	
Ecosystemen: noodzakelijke voorwaarde voor toekomstig succes	44
HOOFDSTUK 7	
Bewust sturen op skills = effectiever strategische doelen realiseren	51
HOOFDSTUK 8	
Strategische flexibiliteit vraagt transformatie in het organisatie-DNA	58
Berenschot ondersteunt de industrie bij het maken van strategische keuzes	64
Onderzoeksverantwoording.....	66
Contactgegevens	68



VOORWOORD

De industrie staat op een tweesprong

Door **Klaasjan Doeswijk**

Jaarlijks geeft het Berenschot Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van de directie en het management staan. Vorig jaar (2025) zagen wij al dat onder invloed van een sterk veranderende wereld de schaarste aan personeel en productiemiddelen uitgroeide tot een veelbesproken thema in de boardroom. In 2026 verandert de strategische agenda van Nederlandse organisaties op een aantal belangrijke punten. Hoewel de arbeidsmarkt nog steeds het meest genoemde onderwerp is in de boardroom, is hiervoor aanzienlijk minder aandacht dan in eerdere jaren.

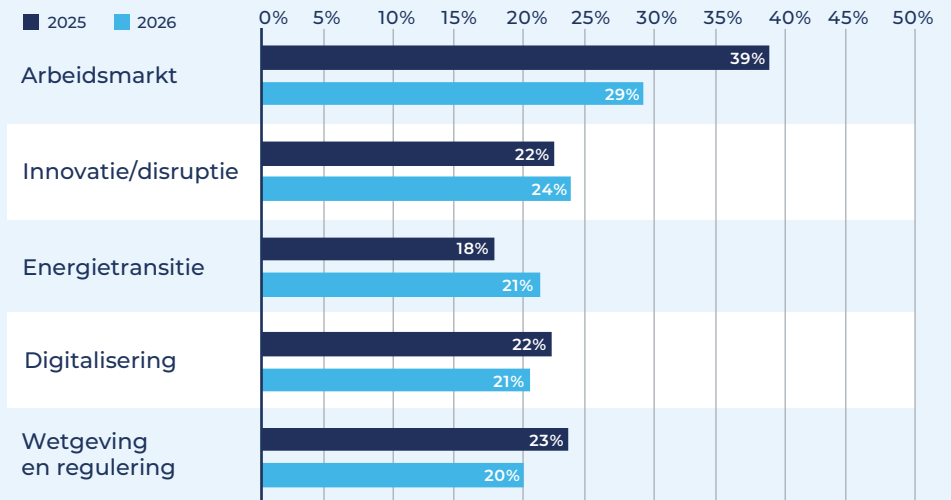


De sectoroverstijgende top 5 strategische onderwerpen in 2026 bestaat uit: arbeidsmarkt, innovatie/disruptie, energietransitie, digitalisering en wetgeving en regulering (figuur 1). Organisaties vinden het steeds moeilijker om te reageren op krapte, technologische versnelling en maatschappelijke druk, waardoor deze thema's structureel de strategische aandacht domineren.

Als we specifiek naar de respondenten vanuit de industrie kijken (figuur 2), dan blijken innovatie en geopolitiek de belangrijkste onderwerpen in de boardroom. Beide thema's laten een opvallende stijging zien en lijken zich te bewegen van de flanken naar het hart van de strategievorming.

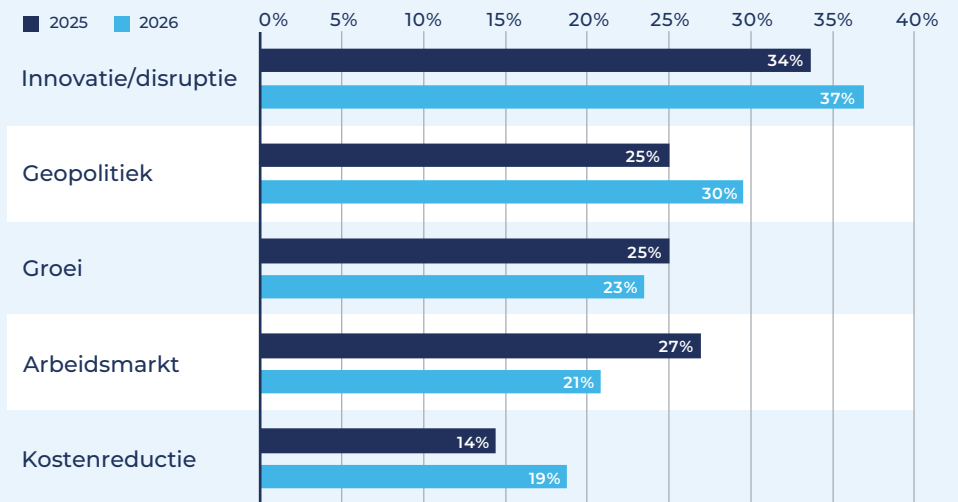
Was innovatie in 2019 voor de industrie nog de belangrijkste driver (52%, met een piek van 55% in 2020) voor strategie, de laatste drie jaar is geopolitiek (30% in 2026) steeds belangrijker geworden voor de strateeg. De aandacht voor geopolitiek in de bestuurskamer stijgt vanwege toegenomen internationale onzekerheden, verstoringen in handelsrelaties en afhankelijkheden in kritieke ketens waardoor blokvorming optreedt. Hierdoor nemen de discussies over de wens en noodzaak voor meer strategische autonomie, of wellicht nog beter strategische relevantie, hand over hand toe.

Strategische onderwerpen in de boardroom totaal



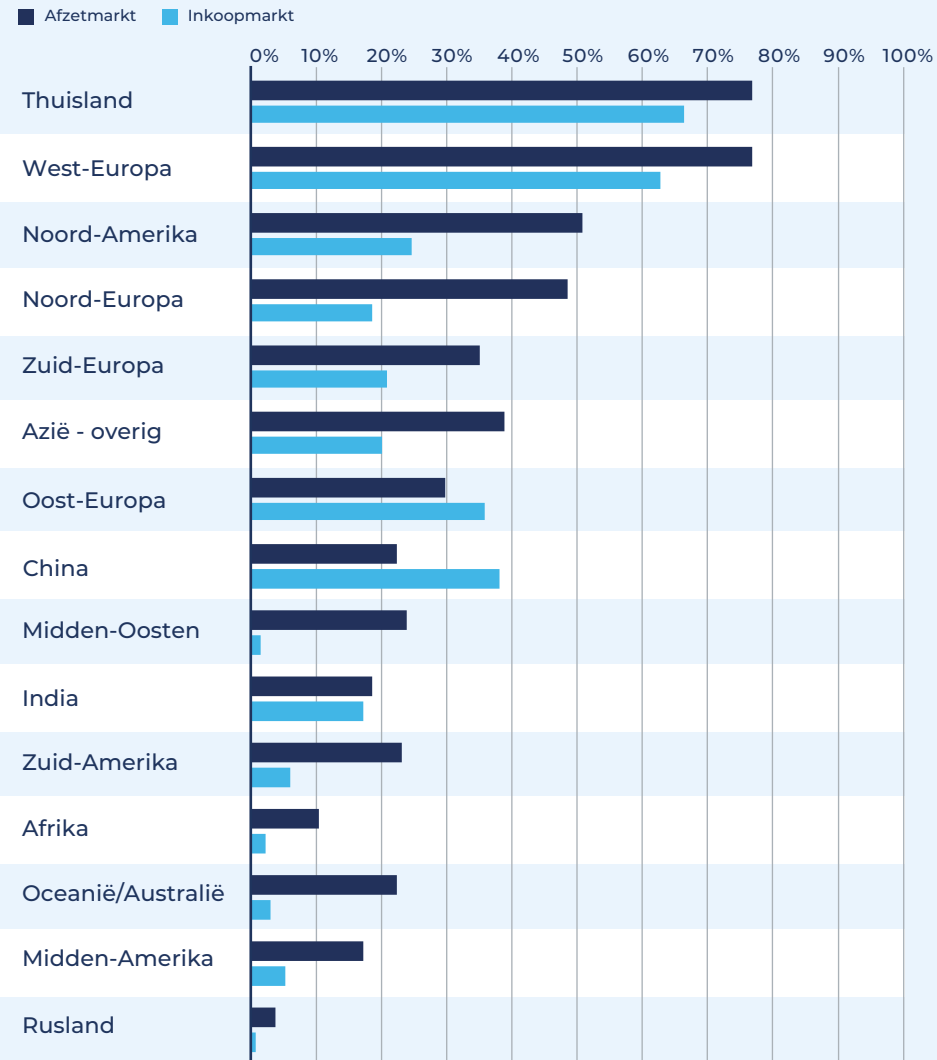
Figuur 1. Strategische onderwerpen in de boardroom totaal

Strategische onderwerpen in de boardroom industrie



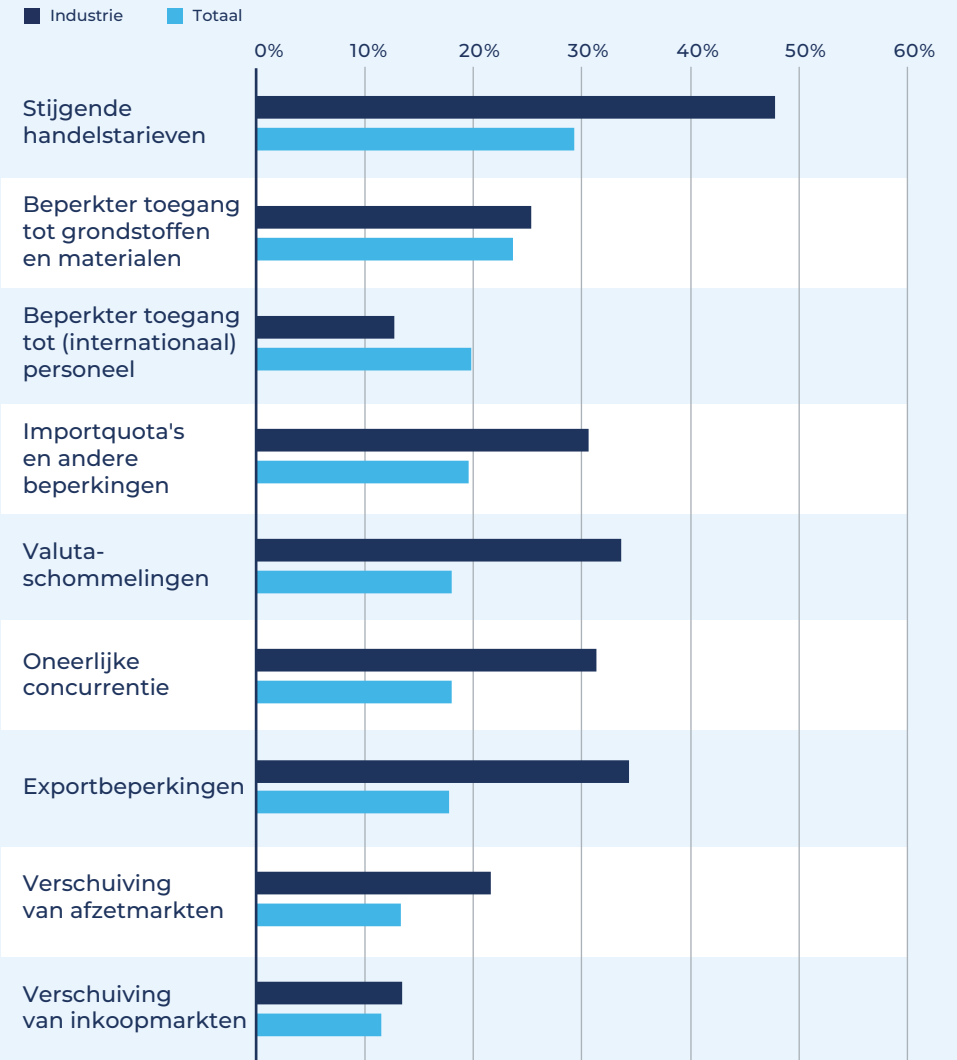
Figuur 2. Strategische onderwerpen in de boardroom industrie

Welke afzet- en inkoopmarkten zijn voor u in de toekomst het meest interessant?



Figuur 3. Meest interessante afzet- en inkoopmarkten voor de toekomst

Impact van geopolitieke ontwikkelingen op de organisatie



Figuur 4. Impact van geopolitieke ontwikkelingen op de organisatie

De afhankelijkheid van de Verenigde Staten als afzetmarkt is voor de industrie nog steeds groot. Na West-Europa (77%), het thuisland (beide 77%) is de VS met 51% de belangrijkste afzetmarkt voor de toekomst. Bedrijven binnen de industrie vinden de rest van West-Europa (63%), China (38%) en Oost-Europa (26%) de meest interessante inkoopmarkten (zie figuur 3).

De helft van de respondenten uit de industrie (48%) ervaart impact van de stijgende handelstarieven (zie figuur 4). Dit is veel hoger dan de 29% onder niet-industriële respondenten.

De industriële respondenten zijn in vergelijking met de gehele populatie respondenten over het algemeen iets positiever over de beschikbaarheid van personeel en de digitale infrastructuur. Op het vlak van fiscale regelgeving en belastingklimaat, nabijheid van afzetmarkt en klanten, beschikbaarheid van materialen en grondstoffen of de energiekosten zijn zij echter juist minder positief.

Lang niet alle organisaties kunnen al hun kostenstijgingen doorberekenen aan klanten. Wij hebben deelnemers gevraagd in welke mate zij in 2026 hun prijzen hebben aangepast. Hierbij geeft 18% van hen aan dat zij de kostenstijging niet hebben kunnen doorberekenen in de prijzen. De inflatieproblematiek is dus niet volledig af te wentelen op de klanten. Dit betekent dat er andere mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn óf dat er margedruk ontstaat.

De respondenten uit de industrie zijn verder overwegend positief over de toekomstverwachtingen. Circa 95% verwacht groei, van wie 61% meer dan 5%. De groeiverwachtingen zijn echter wel weer wat afgenomen. In feite is een dalende trend zichtbaar sinds de piek in 2023 toen 79% van de respondenten een groei van meer dan 5% verwachtte. De meeste respondenten uit de industrie denken groei te kunnen realiseren door mee te groeien met de markt (41%) en/of door het aanboren van nieuwe marktsegmenten (40%).

In dit rapport zullen we verschillende aspecten uit onze analyse nader belichten.

- **Hoofdstuk 1** laat zien dat strategisch succes in een volatiele wereld vraagt om een adaptieve strategie: het combineren van een heldere koers met flexibiliteit, scenario denken en continue bijsturing.
- **Hoofdstuk 2** beschrijft hoe AI in 2026 is uitgegroeid tot strategische kerntechnologie, waarbij waarde vooral ontstaat door organisatie brede inbedding in plaats van losse pilots.
- **Hoofdstuk 3** verkent hoe geopolitieke spanningen de defensie-industrie herdefiniëren en welke kansen en dilemma's dit creëert voor nieuwe en bestaande toetreders.
- **Hoofdstuk 4** laat zien waarom familiebedrijven, met hun langetermijnoriëntatie en veerkracht, een sleutelrol spelen in het behouden van het Nederlandse industriële verdienvermogen.
- **Hoofdstuk 5** positioneert samenwerking als strategische noodzaak en introduceert netwerkstrategie als volwaardig niveau boven corporate-, business- en functionele strategie.
- **Hoofdstuk 6** toont aan dat innovatiekracht, weerbaarheid en groei vooral ontstaan in sterke ecosystemen, waarin bedrijven, overheden en kennisinstellingen gezamenlijk investeren en uitvoeren.
- **Hoofdstuk 7** betoogt dat organisaties hun strategie alleen kunnen realiseren door op skills in plaats van functies te sturen, gezien de structurele tekorten en snel verschuivende competentiebehoeften.
- **Hoofdstuk 8** concludeert dat organisaties alleen toekomstbestendig blijven als transformatie geen eenmalig traject is, maar verankerd wordt in het DNA van de organisatie via strategische flexibiliteit.



Persoonlijke reflectie

Hoewel 60% van de industrie-responsdenden positief kijkt naar de toekomst en een groei van meer van 5% verwacht, voorziet dus ook 40% minder dan 5% groei, van wie 13% zelfs een 'groei' van minder van 0%. De VS is met 51% nog steeds de belangrijkste afzetmarkt, 18% kan niet al zijn kostenstijgingen doorberekenen, 23% ervaart invloed van de hoge energiekosten op de bedrijfsvoering, 56% wenst een faciliterende rol van de overheid bij het versterken van de regionale industrie en economie. Wat is hier aan de hand?

Het lijkt erop dat de industriële bedrijven in twee groepen uiteenvallen. Een groep die het redelijk tot goed voor elkaar heeft en positief gestemd is, en daar tegenover een groep die het ondernemen zwaar valt. Eerder al luidden Mario Draghi en Enrico Letta de noodklok in hun rapporten en richtten zij zich op het versterken van de Europese economie en het concurrentievermogen. Eind vorig jaar deed Peter Wennink dat nog eens over voor de Nederlandse situatie, waarbij hij focuste op vier domeinen en een aantal randvoorwaarden. Delen van zijn aanbevelingen zijn inmiddels opgenomen in het coalitieakkoord en wachten nu op beleidsvorming.

Wellicht dat velen zich afvragen of er wel toekomst is voor de industrie in Nederland. Los nog van geopolitieke spanningen, toegang tot betaalbare energie en grondstoffen, staan wij in Nederland immers ook nog voor allerhande transitie. Uitdagingen die te maken hebben met decarbonisatie, vergrijzing, aanhoudende personeelstekorten en hoge loonkosten die de gehele sector zwaar onder druk zet. Tegelijkertijd is er al tijden geen significantie groei in productiviteit. Is het wellicht nu echt twee voor twaalf?

Staat de industrie op een tweesprong? Maken wij nu concrete keuzes en zetten de versnelling in... of laten we het allemaal op zijn beloop met het risico dat wij de industrie en daarmee ook onze strategische relevantie verliezen? Zonder een eigen gezonde industrie verworden wij tot een zwak en hulpeloos land, en zijn wij afhankelijk van anderen. Daarom moeten we nu keuzes maken en deze sneller uitvoeren.

Berenschot staat achter de missie om de concurrentiepositie van deze cruciale sector voor Nederland te behouden. Zoals onze naamgever ir. B.W. Berenschot na de oorlogsjaren actief betrokken was bij de wederopbouw van de industrie in Nederland, denken wij dat nog een keer te kunnen doen. De tijden zijn veranderd en Berenschot is mee veranderd. Wat niet is veranderd, is dat we nog steeds elke dag aan vooruitgang werken.

In onze ogen is de industrie niet vies of ouderwets, maar juist schoon en circulair, gedreven door data, software, robotica en productiviteit. Het gaat om innovatie, verdienvermogen en autonomie. Mede daarom moeten wij alles op alles zetten om de industrie te behouden.

Volgens het CBS¹ zijn de voedingsmiddelen-, de chemische- en de machine-industrie de drie dominante sectoren binnen de Nederlandse industrie. De totale industriesector vertegenwoordigt ruim € 90 miljard aan waarde, is verantwoordelijk voor 80% van de Nederlandse goederenexport, biedt stabiele werkgelegenheid voor zo'n 8,5 miljoen werkenden, draagt voor 12% bij aan het bbp van Nederland en investeert in totaal 6 à 7% van hun toegevoegde waarde in R&D.

Verliezen we onze industrie, dan verliezen we ook kennis, ketens, banen, innovatievermogen en strategische kracht. Daarom werpen wij ons op als pleitbezorger van een nieuwe, moderne industriepolitiek. Den Haag scheidt – binnen de Europese context – de kaders en faciliteert. Maar de uitvoering moet lokaal en regionaal gebeuren. Wij roepen bedrijven en organisaties op tot een herijking en herwaardering van de industrie in Nederland. Tevens zetten wij in op robotisering en automatisering om het verdienvermogen van de industrie veilig te stellen. Dit is hét moment om samen te bouwen aan de welvaart van morgen. Weerbaar, wendbaar en (meer dan puur alleen economisch) winstgevend.

De hoofdboodschap van dit rapport is dan ook:
keuzes maken en versnellen!



Klaasjan Doeswijk

Senior managing consultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

k.doeswijk@berenschot.nl

06 535 98 461

¹ [Central Bureau voor de Statistiek](https://www.cbs.nl)



HOOFDSTUK 1

Adaptieve strategie

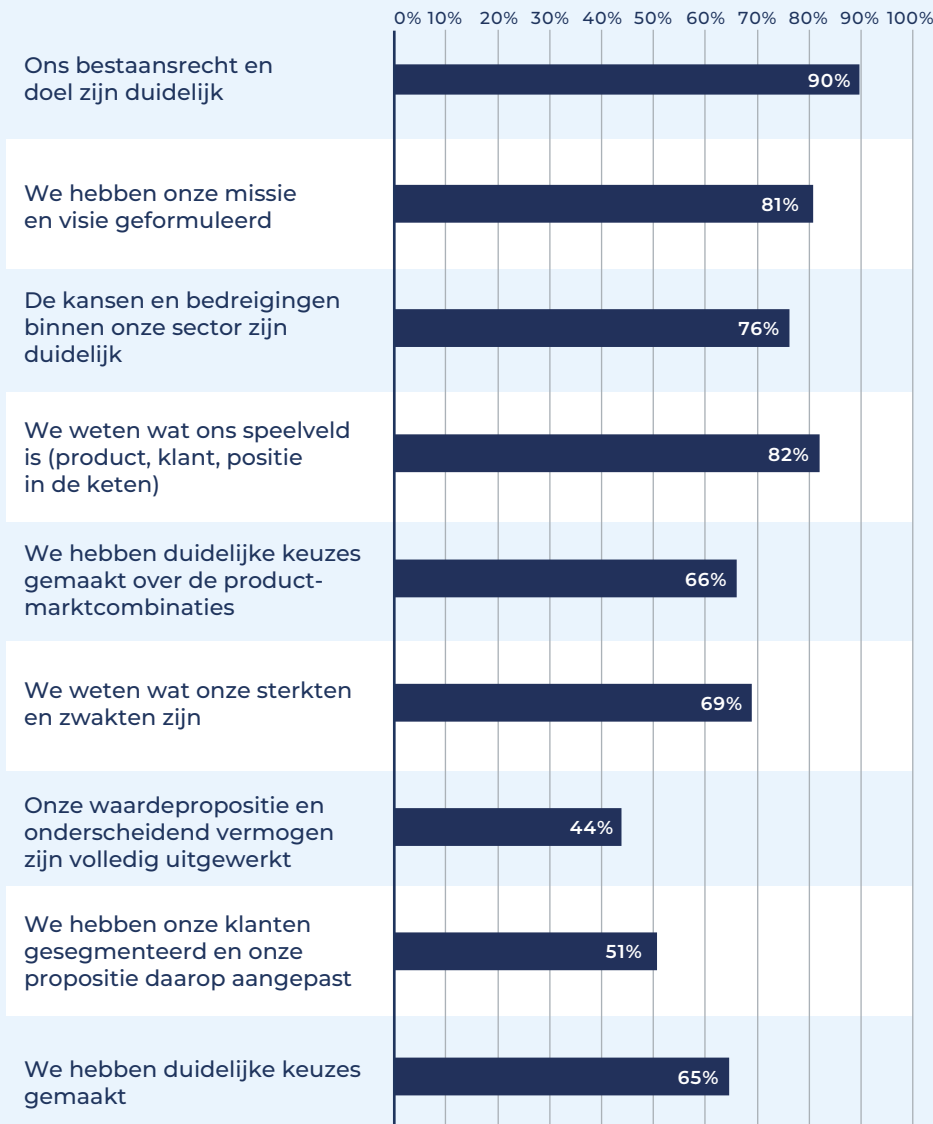
Door Anne van Noortwijk

Strategisch plannen in een snel veranderende wereld

Waar de snelheid van AI, geopolitieke instabiliteit, innovatie en schaarste juist vragen om flexibiliteit, blijkt uit het Strategie Trendsonderzoek dat bedrijven hun planningshorizon juist verlengen. Het aandeel bedrijven met een planningshorizon van drie jaar of langer is toegenomen, terwijl het aantal bedrijven dat met korte termijnstrategieën werkt, is gedaald. Spelen bedrijven hiermee wel voldoende in op de toenemende veranderlijkheid van hun omgeving? Want een langere planningshorizon op zich is geen probleem, maar de manier waarop strategische plannen worden opgesteld en beheerd, vereist juist wel aandacht. Veel organisaties hebben hun missie en visie helder, maar missen de vertaalslag naar een onderscheidende waardepropositie, scherpe segmentatie en concrete strategische keuzes die richting geven aan operatie en investeringen.



Doorvertaling strategie



Figuur 5. Feedback industrie op het maken van keuzes

Bedrijven binnen de industrie besteden relatief veel aandacht aan missie en visie. 90% (zie figuur 5) geeft aan dat hun bestaansrecht en doel duidelijk zijn. Hoewel 81% aangeeft dat ze een missie en visie geformuleerd hebben, blijven cruciale strategische keuzes achter. Slechts 44% heeft een volledig uitgewerkte waardepropositie, en niet meer dan 51% heeft proposities aangepast op basis van segmentatie. Hierdoor zijn strategieën onvoldoende richtinggevend voor operatie, teams en investeringen. En blijft strategie vaak abstract: herkenbaar, inspirerend, maar niet voldoende richtinggevend voor teams, portfoliokeuzes en executie. Daarbij geven verschillende industriële organisaties ook nog aan dat ze de strategie onvoldoende doorvertaald hebben vanuit ‘purpose’ (bestaansrecht) naar uiteindelijk persoonlijke doelstellingen.

Tegelijkertijd verschuift de strategische planning steeds meer richting de middellange termijn. De meeste organisaties plannen in een horizon van 1–3 jaar (43%) of 3–5 jaar (41%), terwijl slechts 13% verder kijkt dan vijf jaar. Deze beperkte groep organisaties met een langetermijnaanpak (>5 jaar) laat aantoonbaar betere resultaten zien in de doorvertaling van strategie: zij werken structureler met KPI-ketens, proceseigenaarschap en duidelijke rollen, en tonen in de praktijk meer adaptiviteit.

Adaptiviteit wordt bovendien mainstream: 80% van de organisaties hanteert het principe ‘de stip op de horizon blijft staan, maar de route ernaartoe blijft flexibel’. Strategie wordt dus niet langer gezien als een blauwdruk, maar als een levend systeem dat continu moet worden bijgestuurd op basis van data en veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd heeft 22% überhaupt geen scherpe stip op de horizon, maar slechts een brede richting; een teken dat onzekerheid soms leidt tot strategische vaagheid in plaats van wendbaarheid.

Onze visie op strategisch plannen in een snel veranderende wereld omvat hoe te komen van statische plannen naar strategische flexibiliteit als onderscheidende factor. Dit omdat klassieke strategische plannen snel achterhaald zijn door gebrek aan ingebouwde flexibiliteit.

Beperkingen van klassieke strategische plannen

Organisaties moeten zich aanpassen aan veranderingen die elkaar in een steeds hoger tempo opvolgen. Toch baseren veel organisaties hun strategie nog steeds op doorgetrokken trends. Ze houden onvoldoende rekening met onzekerheden, waardoor plannen snel achterhaald raken. Dit komt als volgt tot uiting:

- **Gebrek aan scenario's.** Veel organisaties hanteren slechts één toekomstscenario waarvoor een plan wordt gemaakt, waardoor ze kwetsbaar zijn voor onverwachte gebeurtenissen. Alternatieven ontbreken, wat leidt tot een gebrek aan flexibiliteit.
- **Te gedetailleerde uitwerking.** Strategische plannen bevatten vaak veel details, waardoor grote delen snel de prullenbak in kunnen in geval van onvoorziene ontwikkelingen.
- **Weinig externe validatie.** Strategieën zijn vaak gebaseerd op aannames die niet extern worden getoetst. Hierdoor missen organisaties kansen en worden ze verrast door externe ontwikkelingen, die niet passen bij de dominante logica.

Strategische flexibiliteit als onderscheidende factor

Flexibele besluitvorming stelt organisaties in staat om snel in te spelen op marktveranderingen en geopolitieke dynamiek. Dit vraagt om een mindshift: strategie niet langer zien als een vastomlijnd plan, maar als een continu proces van reflectie en bijsturing. In hoofdstuk 8 lichten wij verder toe hoe organisaties dit kunnen verankeren in hun DNA via een integrale transformatie aanpak.

Bedrijven die strategische flexibiliteit omarmen, creëren een duidelijk concurrentievoordeel. Strategische flexibiliteit houdt in dat organisaties meerdere scenario's en opties ontwikkelen om voorbereid te zijn op uiteenlopende toekomstbeelden. De toekomst is aan bedrijven die strategische planning niet als een drie- of vijfjaarlijkse exercitie beschouwen, maar als een continu proces. "Het gaat niet om het plan, het gaat om de planning", zei Eisenhower ooit. Dat is meer dan ooit waar.

Van statische plannen naar strategische flexibiliteit door te plannen op meerdere horizonnen

De oplossing ligt niet in een kortere planningshorizon, maar in een fundamenteel andere aanpak: plannen op meerdere horizonnen. In zo'n planningsproces wordt langetermijndenken gecombineerd met een meer flexibele, kortcyclische aanpak en dit omvat vijf fasen:

1. **Reflecteren.** Terugblik op eerdere plannen en prestaties om te leren van het verleden.
2. **Omgevingsanalyse.** Scannen van trends en ontwikkelingen om strategieën te baseren op actuele inzichten.
3. **Richten.** Bepalen van de strategische koers via visieontwikkeling en toekomstscenario's.
4. **Doorvertalen.** Concretiseren van strategie naar tactische en operationele plannen, vanuit zowel terugblik als 'wenkend perspectief'.
5. **Monitoren en bijsturen.** Voortdurende evaluatie en aanpassing om flexibel in te spelen op veranderingen.

Planningsproces



Figuur 6. Strategische flexibiliteit door te plannen op meerdere horizonnen

Kritische succesfactoren hierbij:

1. **Actieve betrokkenheid** van alle stakeholders om draagvlak en gezamenlijke verantwoordelijkheid te waarborgen.
2. **Scenario-gebaseerd scenario** gebaseerde strategieontwikkeling, waarbij meerdere toekomstscenario's worden uitgewerkt, zodat de organisatie kan bijsturen wanneer de situatie verandert.
3. **Kortcyclische planning**, met een jaarlijkse evaluatie en bijsturing op basis van herhaalde reflectie (stap 1), omgevingsanalyse (stap 2) en visieontwikkeling (stap 3).



Anne van Noortwijk

Senior consultant

Anne ondersteunt organisaties bij het ontwikkelen van wendbare en toekomstbestendige strategieën. Met haar diepgaande expertise in marktverkenning en strategische positionering helpt zij organisaties groeikansen te identificeren, in te spelen op disruptieve trends en scherpe strategische keuzes te maken. Daarnaast beschikt Anne over ruime ervaring in het opstellen van sectorrapporten en het ontwikkelen van sectorvisies, waarmee zij overheden, brancheorganisaties en bedrijven waardevolle inzichten biedt in sectorale ontwikkelingen en toekomstige scenario's.

a.vannoortwijk@berenschot.nl

06 459 24 139





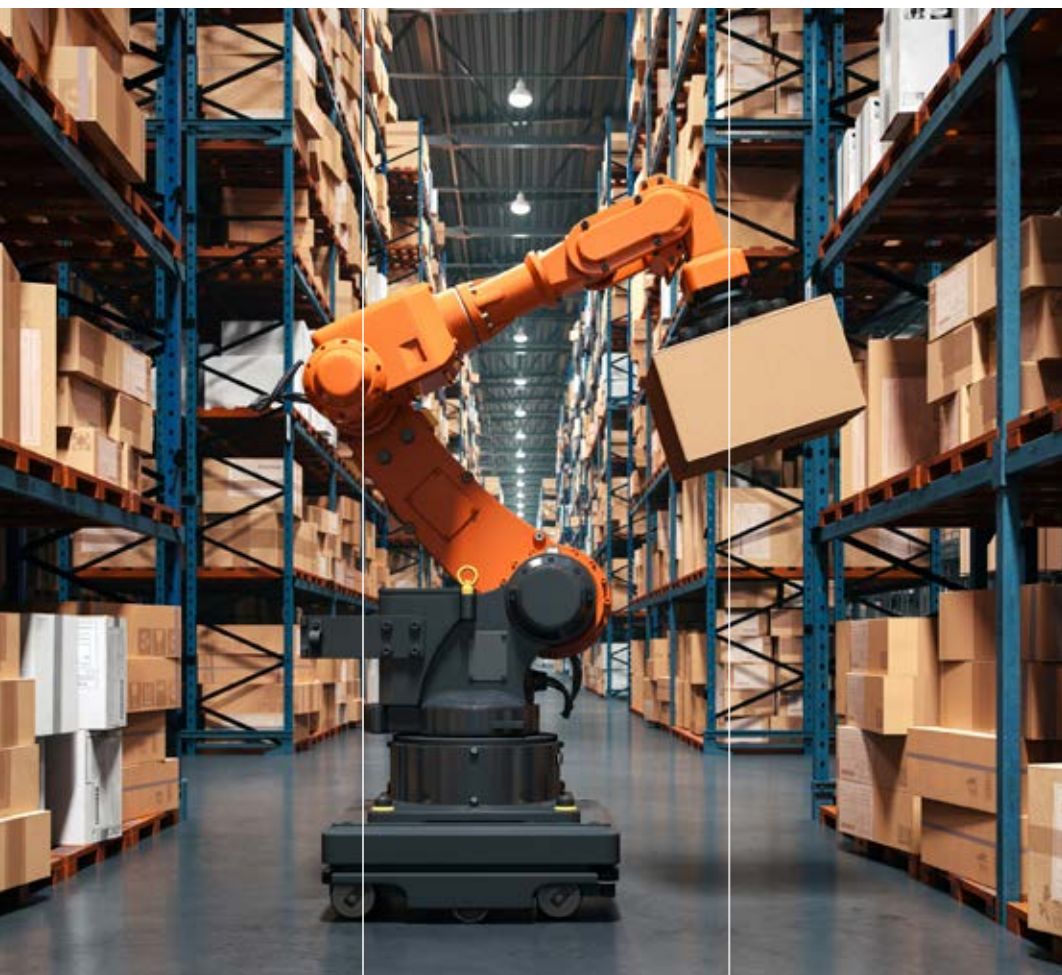
HOOFDSTUK 2

Intelligent investeren in kunstmatige intelligentie

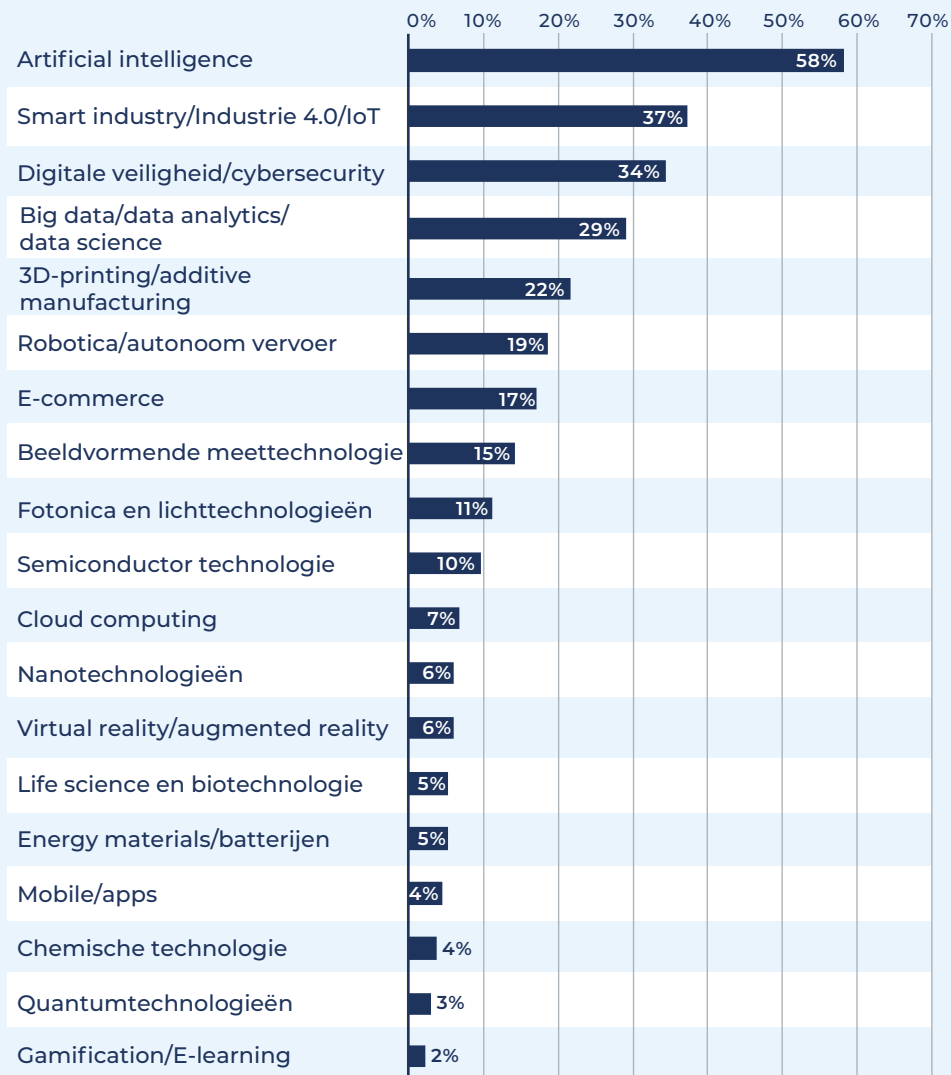
Door Onno Ponfoort en Michiel Musterd

Nederlandse ondernemingen en organisaties gaan zwaar inzetten op AI. Maar liefst 58% van de respondenten meldt de komende jaren actief te gaan investeren in kunstmatige intelligentie. Daarmee is AI de onbetwiste koploper op de investeringsagenda en heeft het een vaste plek in veel innovatie- en strategieplannen gekregen.

Bedrijven binnen de industrie (zie figuur 7) investeren met name in of door middel van artificiële intelligentie (58%) en in smart industry (37%), waarbij de dalende trend in investeringen in smart industry (zie figuur 8) opvallend is. Wellicht heeft dit ook een evenredig verband met de stijging van investeringen in AI. Bijvoorbeeld om met behulp van AI de bestaande systemen beter te maken of zelflerende autonome systemen te creëren.

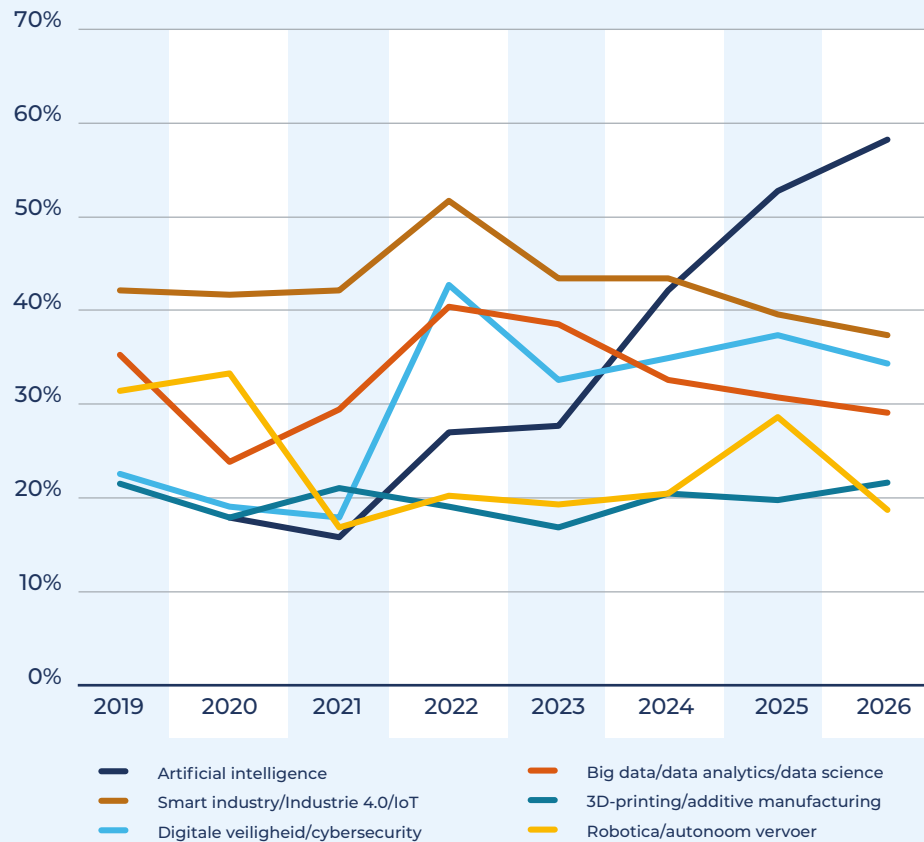


In welke van onderstaande technologiegerelateerde thema's bent u van plan doelgericht te gaan investeren?



Figuur 7. Mate van interesse in doelgerichte technologische investeringen

In welke technologiegedreven thema's bent u van plan doelgericht te gaan investeren?



Figuur 8. Interesse in technologische investeringen door de jaren heen

Bedrijven die willen groeien, kijken naast R&D en AI (zie figuur 8) ook naar andere mogelijke interessante technologiegedreven thema's om in te investeren. Denk dan bijvoorbeeld aan beeldvormende meettechnologie en fotonica.

Vooraf inzet op generatieve AI



Respondenten geven aan dat zij AI vooral willen inzetten voor het:

- **Samenvatten van tekst** (60%)
- **Verhogen van de efficiency van medewerkers** (54%)
- **Opstellen van rapportages** (53%).

Nog nauwelijks genoemd worden procesoptimalisatie (bijvoorbeeld foutreductie en workflow automatisering), data-analyse voor beleid en besluitvorming, modellen voor 'predictive maintenance' voor machines of infrastructuur (voor industrie 15%, significant hoger dan voor algehele populatie (9%)) of verbetering van klantcontact (via chatbots en gepersonaliseerde aanbevelingen).

Deze cijfers tonen dat organisaties vooral generatieve AI (zogenoeten Large Language Models, LLM) willen benutten. De voorspellende kant (machine learning) voor operations research wordt veel minder vaak benoemd.

Organisatiebrede inbedding van AI



Op basis van onze ervaring met AI-trajecten in diverse sectoren benadrukken we dat inzet van AI alleen succesvol is wanneer dit met visie en beleid wordt ingebed in de organisatie. Wie zonder plan werkt, blijft steken in losse acties en loopt de kans middelen te verspillen. Om AI van het niveau van persoonlijke productiviteit op te werken naar organisatiebrede procesefficiency, is een AI-strategie noodzakelijk, die aansluit op de corporate strategie en de digitaliseringsroadmap van de organisatie. AI is immers een middel en geen doel op zich.

Gelukkig zijn er voorbeelden om van te leren. Daarmee wordt hergebruik van kennis en het beschikbaar maken van AI-componenten als ‘legoblokjes’ in workflows mogelijk. Spoiler alert, effectief gebruik van AI heeft bijna altijd de omgeving van een lerende organisatie nodig. En die treffen we helaas niet altijd aan.

Gartner² voorspelde in juni 2025 dat meer dan 40% van de ‘agentic AI’-projecten tegen het einde van 2027 zou worden gestaakt. Deze voorspelling wordt vaak aangehaald als het moment waarop de aanvankelijke hype plaatsmaakt voor nuchtere realiteit. Zo’n AI-realitycheck, waarbij wordt gekeken naar opschalingsproblemen, ethische discussies en nieuwe wetgeving, kan de adoptiesnelheid van AI sterk vertragen. Dit speelt vooral wanneer trajecten en pilots in de organisatie beperkt blijven tot individuele projecten, zonder verbinding met de grotere transformaties die de organisatie wil bewerkstelligen.

Ons advies luidt dan ook:

- Stel vast welke doelstellingen, transformaties en verbeteringen de organisatie wil bereiken.
- Formuleer een heldere AI-visie op de wijze waarop AI deze doelstelling kan ondersteunen en vertaal die naar concreet beleid.
- Regel wie de eindverantwoordelijkheid heeft en bouw veiligheidschecks in.
- Hanteer een duidelijk kader voor AI-gebruik door medewerkers en toets regelmatig of dit werkt.
- Experimenteer bewust, zodat AI een betrouwbare partner en geen risico wordt.

“People need to stop looking at what is possible now, but think about what will be possible in two, five and ten years.” – vrij naar “People tend to overestimate what can be done in one year and to underestimate what can be done in five or ten years.”

(citaat anonieme tech-investeerder)

² www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027

Verschillen per sector

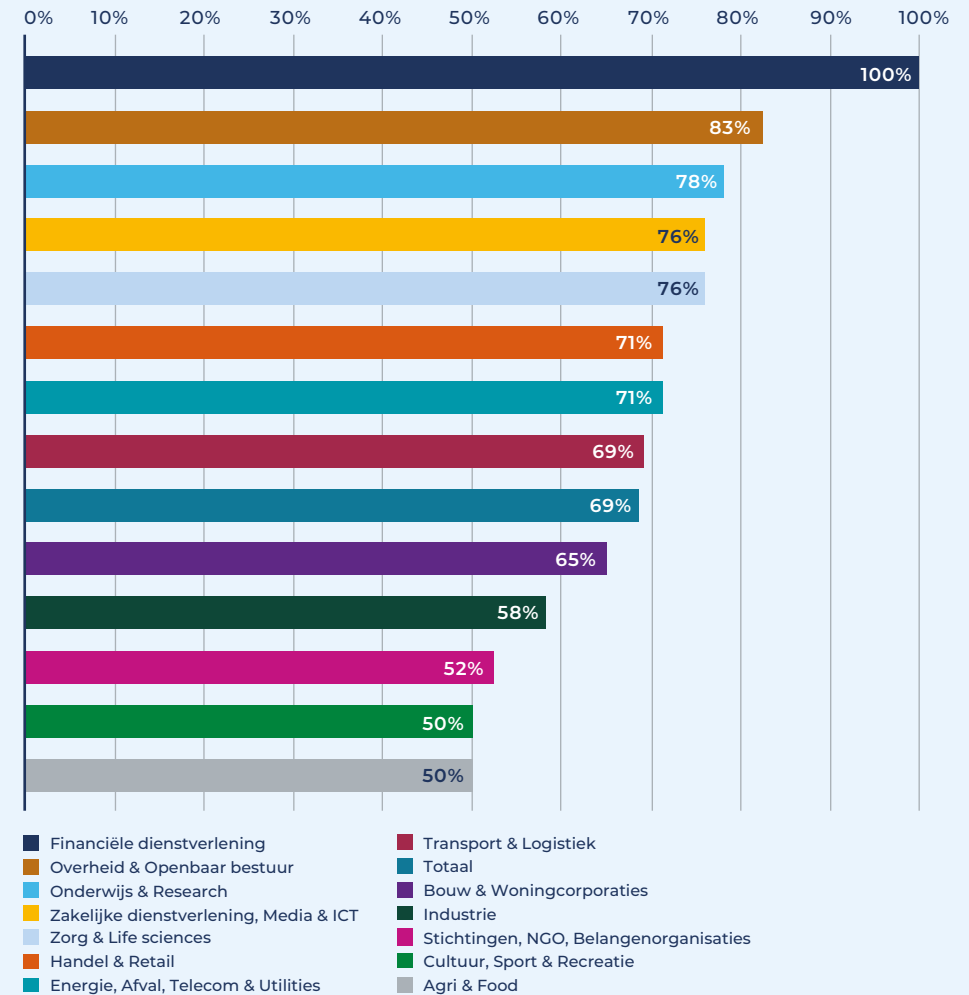
Het Strategie Trendsonderzoek 2026 laat opmerkelijk grote verschillen zien tussen het aantal respondenten per sector dat investeringen in AI verwacht.

In de financiële dienstverlening denkt 100% van de bedrijven te gaan investeren in AI. Logisch: het betreft een sterk datagedreven sector, waar automatisering van risicoanalyses, fraudedetectie en gepersonaliseerde adviesdiensten richting klanten direct rendement opleveren. In de financiële sector is bijvoorbeeld ook al de inzet van AI zichtbaar op realtime risicoanalyse, compliance en klantbeleving.

Daartegenover geven respondenten uit andere sectoren zoals industrie en Agri & Food in veel mindere mate aan dat ze in AI gaan investeren. Mogelijke verklaringen zijn dat investeringen in de industrie vaak op fysieke automatisering en machines zijn gericht. Een andere reden kan zijn dat in de apparatuur en machines AI al ingebouwd is. Dan zien organisaties dit wellicht niet als een investering in AI, terwijl het dat wel degelijk is. Als AI op zo'n verdeckte manier het productieproces in komt, is het overigens nog maar de vraag of deze dan optimaal wordt benut. Maar de eerste toepassingen van integratie van AI met fysieke productieprocessen en voorspellend onderhoud zijn beschikbaar. Daar kunnen anderen van leren.

Agri & Food is sterk afhankelijk van biologische processen en seizoensvariaties. Je zou zeggen dat voorspelmodellen juist in die sector nuttig zijn. Maar de historische data zijn bij bedrijven in die sector niet altijd beschikbaar. Wellicht dat data sharing en een sectorbrede investering hier kunnen helpen de Nederlandse Agro Foodsector nog competitiever te maken. Experimenteren met AI voor preciselandbouw, logistiek en ketenmonitoring kan in een gezamenlijke projectopzet.

Percentage organisaties dat investeert in artificial intelligence



Figuur 9. Investeringen in AI per sector

Conclusie

AI biedt kansen, maar succes hangt af van een strategische en verantwoorde inzet. Bedrijven moeten onderzoeken hoe AI effectief kan worden toegepast en niet schromen de investering samen op te pakken wanneer hier sneller en betere resultaten mee kunnen worden gerealiseerd. Samen creëer je vaak sneller een toekomstbestendige AI-strategie die waarde toevoegt én voldoet aan wet- en regelgeving. Kijk goed naar succesvoorbeelden die er al zijn, probeer deelnemers met praktijkervaring in je project te betrekken (zelfs wanneer die uit een andere sector komen) en koers op geleidelijke opschaling van het gebruik van AI. AI is geen plug-and-play. Of, zoals Konstantinos Kavafis³ ons al voorhield: “Houd Ithaka altijd in gedachten. Daar aankomen is jouw ware bestemming. Maar haast je nooit tijdens de reis.”

Van AI op kantoor naar AI in de fabriek

Nederland kan zijn maakindustrie alleen behouden als digitalisering en AI zich vertalen naar hogere arbeidsproductiviteit op de werkvloer. TNO⁴ waarschuwt dat de robotiseringsgraad (264 robots per 10.000 werknemers) achterblijft bij koplopers en dat de productiviteit minimaal 50% moet stijgen om internationaal concurrerend te blijven. Robotisering is daarbij geen ‘nice to have’, maar de motor onder digitale manufacturing: robots die met AI, vision en sensoren flexibeler worden, sneller te programmeren zijn en high-mix/low-volume productie rendabel maken. Tijdens het Nationaal Congres Autonomous Systems (NCAS’26) werd duidelijk dat we aan het begin staan van een Autonomous Economy, waarin AI-gedreven autonome systemen IT en OT verbinden en processen in dynamische omgevingen veilig en schaalbaar laten draaien. De versnelling vraagt een nationaal programma: standaardisatie en interoperabiliteit, laagdrempelige fieldlabs voor het mkb, nieuwe financieringsvormen (zoals Robotics-as-a-Service) én structurele ontwikkeling van skills. Pas dan verschuift AI van losse pilots naar een digitaal verbonden fabriek die sneller levert, constanter kwaliteit produceert en in Nederland kan blijven.

³ www.greeka.com/ionian/ithaca/about/poem/

⁴ [Zonder robotisering heeft Nederland over tien jaar geen eigen maakindustrie meer](#)



Onno Ponfoort

Senior managing consultant

AI 25 jaar ondersteunt Onno relaties bij het nemen van strategische beslissingen rond innovaties. Hij is actief in vele sectoren, binnen individuele bedrijven maar ook in consortia, in Nederland en internationaal.

Onno is Practice leader 3D printen en Thought leader AI binnen Berenschot en publiceerde in 2025 het eerste Berenschot AI-Trendonderzoek. In 2026 wordt dit onderzoek wederom uitgevoerd.

o.ponfoort@berenschot.nl

06 150 14 751



Michiel Musterd

Managing consultant

Michiel is chemisch technoloog en gepromoveerd in toegepaste natuurwetenschappen. De rode draad door zijn opleiding en carrière is om door middel van datagedreven werken, op basis van programmeren en numerieke modellen, verbetermogelijkheden te vinden. Inmiddels heeft hij een brede expertise opgebouwd in verschillende businessvraagstukken die gebruik maken van data analytics – van descriptive en diagnostic tot predictive en prescriptive.

m.musterd@berenschot.nl

06 460 63 244



HOOFDSTUK 3

Richten in de defensiemarkt is één, raken is twee, maar kunnen leveren is niet altijd drie

Door Nick Hageraats

De huidige geopolitieke ontwikkelingen vertalen zich in toenemende uitgaven aan defensiematerieel. Deze uitgaven worden nog verder opgehoogd door de gewenste Europese autonomie. Dit biedt kansen voor gevestigde defensieleveranciers én tegelijkertijd óók voor 'nieuwkomers'. Maar liefst circa één op de drie deelnemers aan het Strategie Trendsonderzoek 2026 overweegt in te stappen in deze kansrijke, maar ook zeer complexe markt. Deze nieuwkomers dienen te beschikken over een lange adem, doorzettingsvermogen en een andere manier van denken en werken. Zich richten op de defensiemarkt is één, deze 'raken' door interesse te wekken bij Defensie of toeleveranciers daarvan is twee, maar daadwerkelijk de kans krijgen om te leveren is niet altijd meteen drie.



Noodzaak voor schaal en innovatie biedt óók kansen voor ‘nieuwkomers’

Momenteel staan drie zaken centraal binnen de krijgsmacht: meer schaal(baarheid), meer innovatie en dat met meer snelheid dan in de afgelopen decennia. Dit biedt kansen voor gevestigde defensieleveranciers, wat terug te zien is in de snel stijgende omzet van de Nederlandse defensie- en veiligheidgerelateerde technologische industriële basis (NLDITB). Deze omzet schommelde jarenlang rond de € 4 miljard, maar steeg in 2022 door naar € 5,7 miljard en € 7,7 miljard in 2023.⁵

De vraag van Defensie naar schaal, innovatie en snelheid biedt echter ook kansen voor bedrijven die nog niet actief zijn in de NLDITB. Defensie hoopt ook dat deze bedrijven, die zij nog niet kennen, “ideeën brengen die Defensie kunnen helpen om sneller en verrassend te innoveren”. Daarbij ziet Defensie “steeds meer kansen om innovaties met dual-use toepassingen sneller naar de markt te brengen”.⁶ Mogelijkheden voor deze ‘nieuwkomers’ liggen in het verlengde van de prioritaire gebieden zoals geformuleerd in de Defensie Strategie voor Industrie en Innovatie (DSII) – intelligente systemen, slimme materialen, quantum, sensoren, space en maritiem – maar zeker ook daarbuiten. Dan gaat het bijvoorbeeld om capaciteit voor logistiek en transport, opleidingscapaciteit, tot beveiligingsoplossingen en energieoplossingen.^{7,8,9}

De ambitie om nieuwkomers in te zetten, wordt concreet ondersteund: van regionale innovatiehubs (zoals MIND/FRONT), inspanningen van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen¹⁰ (ROM’s), matchmaking en challenges om nieuwe partijen sneller te laten aanhaken (bijvoorbeeld Purple Nectar en de counter-drone challenge),

of ketenprogramma’s zoals het Ecosysteem Logistiek om ook civiele capaciteit (onder andere transport/overslag) te ontsluiten. Nieuwkomers lijken dus niet alleen in woord welkom, Defensie en partners zoeken deze actief op. In vergelijking met eerdere jaren is daarbij ook interessant dat Defensie niet alleen kijkt naar bestaande producten of diensten, maar ook op zoek is om (in samenwerking) nieuwe concepten te ontwikkelen.

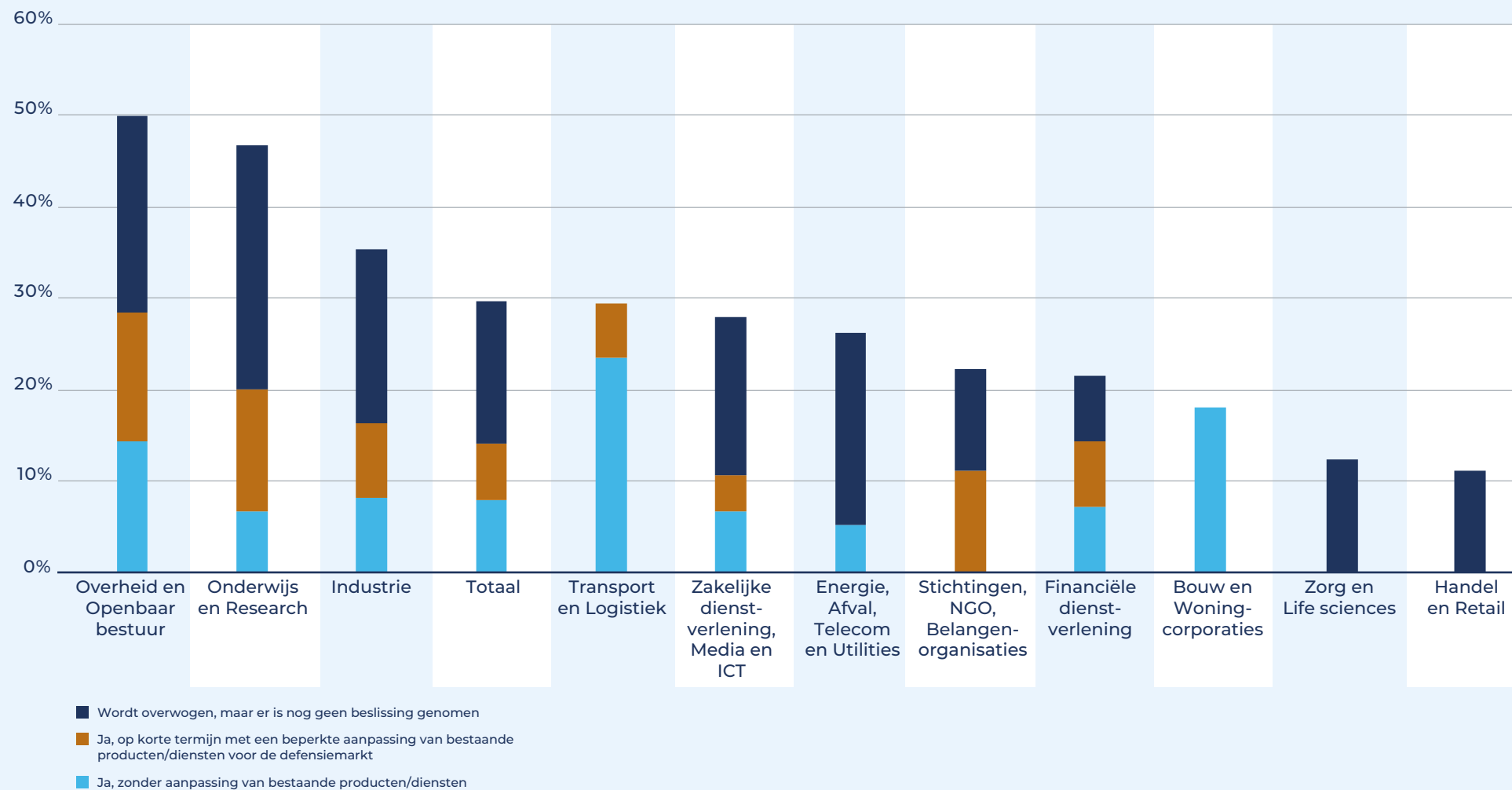
Circa een derde van de bedrijven overweegt de defensiemarkt in te stappen

De kansen op de defensiemarkt zijn het bedrijfsleven niet ontgaan: circa één op de drie deelnemers in het Strategie Trendsonderzoek 2026 overweegt de defensiemarkt in te stappen. Dit betreft bedrijven die overwogen in te stappen met eenzelfde product als voor de civiele markt, met beperkte aanpassing van het aanbod, of met een volledig nieuw product of dienst. Weer andere bedrijven overwogen om in te stappen, maar hebben hier nog geen invulling aan gegeven.

Het betreft vooral bedrijven in de industrie, transport, zakelijke dienstverlening, onderwijs & research en overheid die overwogen aan te haken. Relatief gezien zijn met name bedrijven in de bouw, industrie en onderwijs & research al actief op de defensiemarkt.

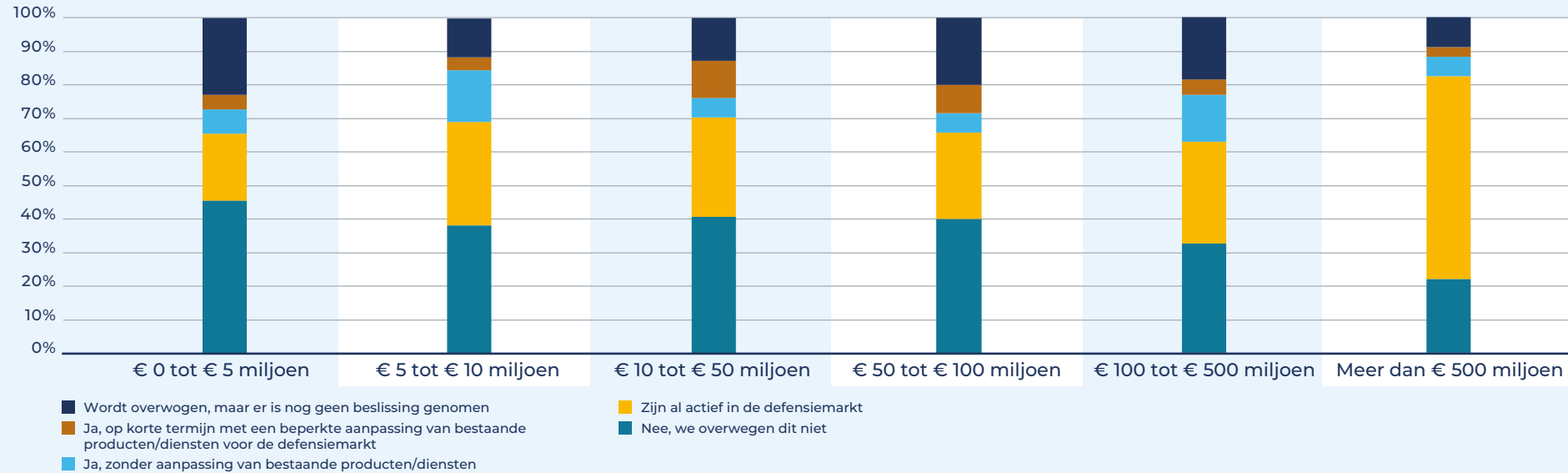
5 www.berenschot.nl/nieuws/vizier-defensie-industrie-gericht-op-europa-rugdekking-overheid-noodzakelijk
6 www.defensie.nl/actueel/nieuws/2025/11/06/defensie-speurt-in-nederlandse-regios-naar-innovatieve-bedrijven
7 www.defensie.nl/actueel/nieuws/2025/06/18/defensie-doet-beroep-op-civiele-transport-en-logistiek
8 www.defensie.nl/actueel/nieuws/2025/11/17/defensie-wil-langdurige-samenwerking-met-civiele-opleidingssector
9 www.magazines.defensie.nl/materieelgezien/2022/07/mindbase-breidt-uit
10 Vervijfoudiging ondernemers in defensiemarkt: ‘*Werken voor Defensie is niet vies meer, maar logische stap*’

Circa één op de drie bedrijven overweegt de defensiemarkt in te stappen



Figuur 10. Interesse in toetreden tot de defensiemarkt

Voornameijk grotere bedrijven actief op de defensiemarkt: potentiële toetreders zijn zowel klein, middelgroot als groot



Figuur 11. Relatie tussen grootte bedrijf en interesse in toetreding defensiemarkt

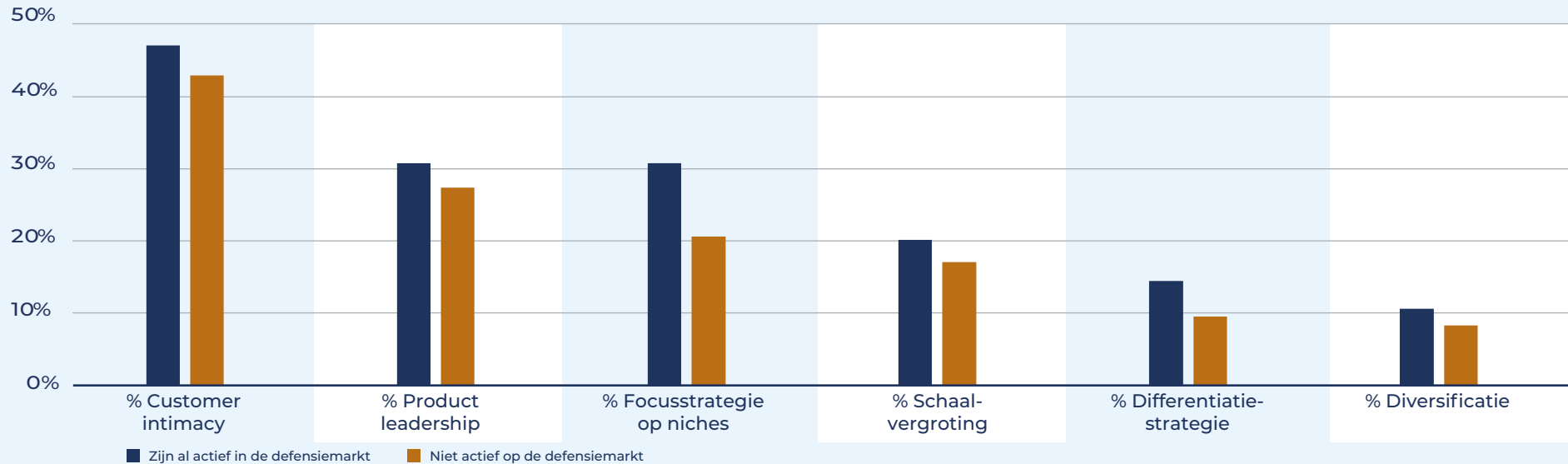
Verder overwegen zowel kleine, middelgrote als grote bedrijven de defensiemarkt in te stappen. Momenteel zijn wel met name grotere bedrijven al actief in de defensiemarkt.

Aan interesse om te gaan leveren aan de defensiemarkt dus geen gebrek. Bedrijven geven aan te verwachten van toegevoegde waarde te zijn door een (potentieel) uniek product, dienst of andere oplossing aan te bieden. Ook bedrijven met een minder 'unieke' propositie zien mogelijkheden door het bieden van schaal- of kostenvoordelen ten opzichte van gevestigde leveranciers.

Daarnaast wordt ook het anticyclische karakter van defensie-uitgaven genoemd, om te diversifiëren ten opzichte van de huidige markten. Ook het R&D-intensieve karakter van de sector springt eruit: het aandeel bedrijven dat meer dan 7% van de omzet in R&D investeert, bedraagt bij bedrijven actief op de defensiemarkt 26% tegen 15% bij bedrijven die niet actief zijn op de defensiemarkt. De mogelijkheden voor innovatie – bijvoorbeeld door de diverse innovatiechallenges zoals georganiseerd door Defensie en partners – en de mogelijke spillovers naar de civiele markt zijn hier relevant.

Het Nederlandse bedrijfsleven wil aanhaken waar vraag, budget, urgentie en mogelijkheden samenkomen. Het is dus legitiem om deze kansen te zien, maar de 'spelregels' dienen wel serieus overwogen te worden.

Grotere nadruk op uniek aanbod binnen niches



Figuur 12. Hoe bedrijven en organisaties zich strategisch positioneren

Veel kapers op de kust

Veel bedrijven signaleren deze kansen: zowel toeleveranciers van Defensie (ook wel Original Equipment Manufacturers (OEM's) genoemd) als Defensie zelf geven aan 'overspoeld' te worden door bedrijven die mogelijkheden zien om een bijdrage te leveren. Dit sluit aan bij het eerdergenoemde aantal van circa 33% van de deelnemers dat overweegt de defensiemarkt in te stappen.

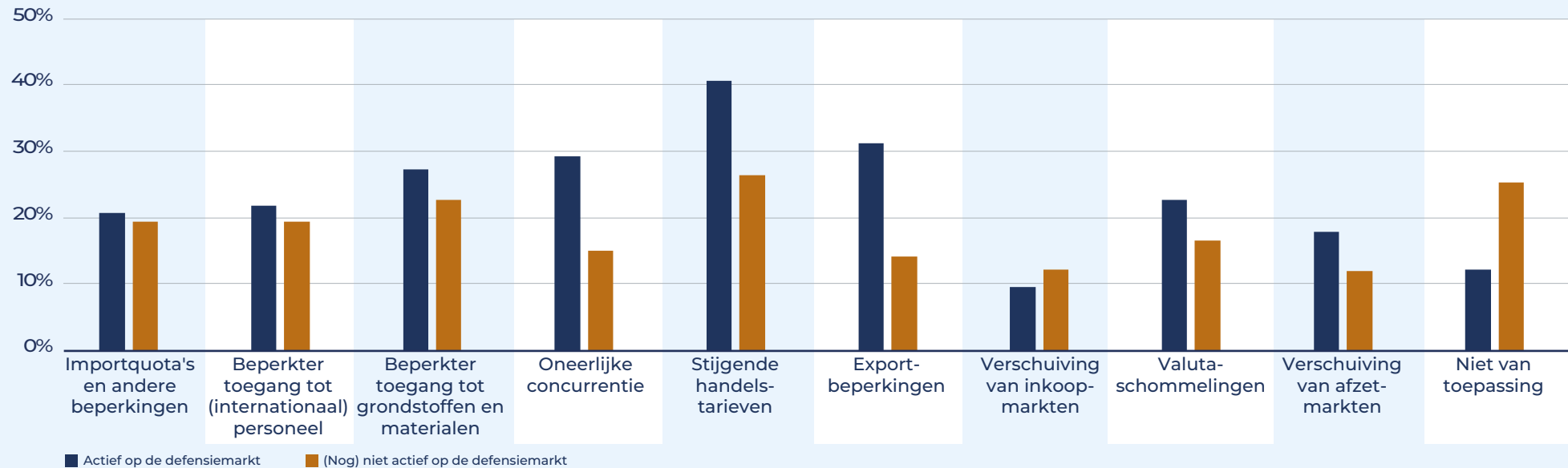
Vanuit vraagperspectief is dit positief: de oproep vanuit Defensie en toeleveranciers daarvan om het aanbod verder te richten op de defensiemarkt wordt kennelijk gehoord. Toch is instappen voor de bedrijven niet zo makkelijk.

De defensiemarkt heeft een niet te onderschatten complexe dynamiek

Een unieke propositie – in product, dienst, innovatief vermogen of bijvoorbeeld schaal – is doorslaggevend in de defensiemarkt. Zo valt op dat bedrijven actief op de defensiemarkt vaker kiezen voor product leadership, actief zijn in niches en zich vaker richten op differentiatie.

Daarnaast is ook de dynamiek op de defensiemarkt wezenlijk anders dan civiele markten. Er is sprake van een monopsonie – uitgaande van enkel de Nederlandse markt – of oligopsonie – als wordt uitgegaan van de internationale defensiemarkt. Een monopsonie kent één kopende partij en veel aanbieders, een oligopsonie telt een beperkt aantal kopende partijen en veel aanbieders.

Bedrijven actief op de defensiemarkt ervaren zichtbaar meer uitdagingen als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen



Figuur 13. Uitdagingen als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen

Nationale industriebelangen zijn een belangrijke factor in de markt. Aanbieders winnen niet altijd enkel op bijvoorbeeld beste product, prijs of andere voorwaarden. Het vestigingsland, in het kader van strategische autonomie, is in sommige gevallen doorslaggevend. Zodoende geven bedrijven actief op de defensiemarkt zichtbaar vaker aan uitdagingen te ervaren rond oneerlijke concurrentie: circa 30% ten opzichte van zo'n 15% bij bedrijven niet actief op de defensiemarkt.

In het verlengde hiervan is het voor OEM's niet altijd vanzelfsprekend om de eigen waardeketen in te richten en zelf toeleveranciers te kiezen: ook hier bepalen immers nationale industriebelangen en bijvoorbeeld industriële participatie¹¹ welke partijen wel of niet in aanmerking komen om toe te leveren aan eindproducenten. Dit maakt het er voor nieuwkomers niet makkelijker op om een positie in een (internationale) waardeketen te verwerven.

Uit de bevindingen van het Strategie Trendsrapport 2026 blijkt verder dat internationale activiteit vrijwel onlosmakelijk verbonden is met opereren op de defensiemarkt. De Nederlandse afzetmarkt is daarvoor in veel gevallen te klein, wat wordt onderstreept door het hoge aandeel internationaal actieve defensiebedrijven. Circa 72% van de bedrijven actief op de defensiemarkt is over de grens actief, ten opzichte van 49% van de bedrijven die niet actief zijn op de defensiemarkt. Daarnaast noemen defensiebedrijven internationalisering vaker als groeistrategie (20%), vergeleken met 9% bij niet-defensiebedrijven. Het vraagt dus niet enkel om een propositie, netwerk en ingangen op nationaal niveau, maar vooral ook om internationale aanwezigheid. Complicerende factor is dat behoeften internationaal sterk verschillen. In de praktijk betekent dit dat krijgsmachten andere behoeften hebben, wat productontwikkeling en vervolgens schaalbaarheid bemoeilijken. Wel harmoniseren Europese en NAVO-landen hun materieel(eisen) steeds verder ten behoeve van interoperabiliteit en grotere order- en schaalvoordelen voor de defensie-industrie.

¹¹ Industriële participatie is beleid vanuit het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat dat bij buitenlandse militaire aankopen wordt aangestuurd op tegenorders, opdrachten, samenwerking en kennisopbouw vanuit dat land bij Nederlandse bedrijven, zodat de nationale defensie-industriële basis wordt versterkt.

Een andere niet te onderschatten factor bij het betreden van de defensiemarkt, zijn de eisen en benodigde certificeringen om te mogen en kunnen leveren. Het gaat immers om toepassingen voor militaire doeleinden. In het verlengde van de benoemde noodzaak om ook internationaal actief te zijn op deze markt, zijn bedrijven in grotere mate onderhevig aan exportrestricties (hoewel afhankelijk van product of dienst en de ketenpositie (toeleverancier eindproduct of (sub)componenten)). In de praktijk ervaren veel kleinere bedrijven uitdagingen om de juiste mensen en capaciteit beschikbaar te maken voor het voldoen en invulling geven aan deze verplichtingen en eisen.

Hoewel de aangekondigde miljardenuitgaven de komende jaren hun weg richting de defensiemarkt gaan vinden, is de vraag vanuit Defensie zowel nationaal als internationaal qua omvang en vorm lastig te voorspellen. Dat leidt tot onzekerheid bij aanbieders. Niet alleen is onbekend hoe de oorlog van overmorgen er precies uitziet en welk materieel zodoende noodzakelijk is om aan te besteden – en slaagt Defensie er mede daarom niet altijd in om duidelijk aan te geven wat het vandaag en morgen nodig heeft. Ook budgettaire beperkingen en regelgevende kaders, als complexe dynamiek bij de inkoop van Defensie, belemmeren een consistente vraag. Zo geeft 40% van de bedrijven actief op de defensiemarkt aan behoefte te hebben aan stabiel overheidsbeleid.

De veel complexere wijze van aanbesteden bij krijgsmachten, waar inkoop over een veelvoud van schijven gaat, vraagt eveneens een andere benadering en inspanning: bekend zijn met de verschillende processen, weten wie hierbij betrokken zijn én een lange adem om ze te doorlopen. Een veelgehoorde vraag van bedrijven die willen toetreden, is: ‘Wie moet ik bellen bij Defensie om te kunnen leveren?’ Vergeten wordt dat die ook voor Defensie niet altijd te beantwoorden is. Beslissingen rond vraagarticulatie, budget en waar de vraag in de markt wordt gezet liggen namelijk niet bij eenzelfde persoon, afdeling of organisatie/commando.

Tot slot blijkt financiering in sommige gevallen lastig, hoewel maar weinig aangegeven als obstakel bij het realiseren van de strategische doelen: 14% van de bedrijven actief op de defensiemarkt noemen dit, ten opzichte van 11% die niet actief zijn op de defensiemarkt. Ondanks de toegenomen consensus dat een defensie-industrie nodig is voor een sterke krijgsmacht, blijven financiers soms terughoudend om geassocieerd te worden met de defensie-industrie. Dit geldt overigens in beperkte mate voor dual-use oplossingen. Daarnaast leidt de eerder geschetste onzekerheid over ordervolumes en schaalgrootte er in sommige gevallen toe dat financiers onvoldoende zekerheid ervaren en daardoor zich terughoudend opstellen. Kortom: succes op de defensiemarkt is zeker niet te bestempelen als een maakbare quick win!



Foto: Mediacentrum Defensie

Instappen vereist lange adem, andere manier van denken en werken en bijbehorende inspanningen

Al met al is er dus een duidelijke vraag en een aanwezige markt die ook vanuit de vrager (Defensie) bevestigd wordt. Tegelijkertijd is toetreding vanwege de concurrentiedruk en complexe dynamiek van de defensiemarkt allesbehalve eenvoudig. Succesvol instappen in de defensiemarkt vereist een lange adem, een andere manier van denken en werken plus de daarbij behorende investeringen en inspanningen.

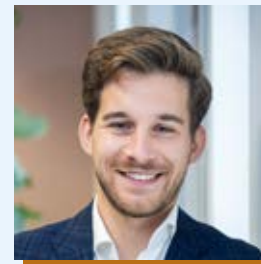
Ook is over het algemeen een aparte propositie met bijbehorende inspanningen van management, verkoop en operatie vereist. Een-op-een toepassen hoe en wat wordt geleverd aan civiele markten, met hetzelfde verwachtingspatroon, is over het algemeen weinig effectief. Dit vanwege de andere toepassing van producten en diensten, schaal, besluitvorming, processen, doorlooptijden en hoe behoeften worden geformuleerd binnen de defensiemarkt. Hiervoor is onder meer andere inspanning van bijvoorbeeld verkoop, R&D, compliance en productie nodig.

Wanneer een bedrijf vervolgens 'binnen' is, dient het alweer verder te kijken naar een volgende aanbesteding, project of vraag. Zoals gezegd, zijn orders vaak van relatief beperkte omvang, zeker voor nieuwe spelers, en zorgt het snelle innovatietempo dat defensiebehoeften snel kunnen veranderen, zoals de oorlog in Oekraïne al jaren laat zien. Een vervolg kan in het verlengde liggen van een bestaande levering (bijvoorbeeld door uitbreiding naar onderhoudscontracten of, verdergaand, midlifecycle-updates), of in een ander product of dienst voor andere landen, of binnen een andere waardeketen.

Hoewel orders in sommige gevallen van zeer beperkte omvang zijn, kan de vraag van Defensie tegelijkertijd ook direct een enorme 'vlucht' nemen, met zodanige aantallen dat de huidige productiecapaciteit ontoereikend is. Schaalbaarheid en wendbaarheid zijn dus ook cruciaal.

Concluderend: je organisatie richten op de defensiemarkt is één, deze 'raken' door interesse te wekken bij Defensie of toeleveranciers is twee, maar daadwerkelijk (lange termijn) leveren is niet altijd meteen drie.

Behoefte aan een sparringpartner die meedenkt over de mogelijkheden binnen de defensiemarkt en hoe hier binnen de organisatie invulling aan te geven? Berenschot heeft ruime ervaring binnen de sector en adviseert bedrijven met markt- en sectorenonderzoek en strategievorming, en regionale en nationale overheden met beleidsadvies.



Nick Hageraats

Senior consultant

Nick begeleidt (semi)publieke en private organisaties bij het vormgeven van de strategie, alsook bij diverse andere onderzoeken. Binnen Berenschot is hij medeverantwoordelijk voor het thema nationale veiligheid, weerbaarheid en defensie. Zo onderzocht hij meermaals de omvang en kenmerken van de NLDTIB en de synergieën tussen de Nederlandse en buitenlandse defensie-industrieën. Ook adviseerde hij (maak) bedrijven over kansen in en proposities binnen de defensiemarkt.

n.hageraats@berenschot.nl

06 511 11 846





HOOFDSTUK 4

De kracht van familiebedrijven

Door Jochem Poelman en Klaasjan Doeswijk

Nederland telt bijna 300.000 familiebedrijven¹² en zij vormen daarmee ongeveer 14% van alle Nederlandse bedrijven met personeel. Samen realiseerden zij € 595 miljard aan omzet en ruim € 152 miljard aan toegevoegde waarde. Daarnaast waren familiebedrijven goed voor bijna 2,8 miljoen werknemersbanen (ruim 31%). Het aandeel familiebedrijven is het grootst bij microbedrijven (2-10 werkzame personen) en relatief sterk in sectoren als landbouw, horeca en (auto) handel. In het niet-financiële bedrijfsleven bedroeg de totale toegevoegde waarde in 2022 € 542 miljard, waarvan circa € 152 miljard door familiebedrijven, ongeveer 28%¹³.

¹² [cbs.nl](https://www.cbs.nl), laatst bekende peiljaar 2022

¹³ Berenschot-analyse op meest recente CBS-tabellenset (iteraties op peiljaar 2022)

Wat maakt familiebedrijven zo sterk?

- **Langetermijnnoriëntatie en veerkracht.** Familiebedrijven sturen doorgaans op continuïteit, zijn conservatief gefinancierd en geworteld in de regio. Die combinatie blijkt opnieuw waardevol in crisistijd: de sector toont bovengemiddelde wendbaarheid en doorzettingsvermogen.
- **Bewezen prestaties in omzet en werkgelegenheid.** Over 2015–2020 groeiden omzet en banen bij familiebedrijven fors sterker dan bij niet-familiebedrijven; tijdens de pandemie hielden zij omzet en werkgelegenheid relatief beter op peil. Ook is de omzet/EBITDA-groei minder volatiel, wat de stabiliteit onderstreept.
- **Innovatiekracht dicht bij de klant.** Veel familiebedrijven innoveren incrementeel, verbeteren processen/producten stap voor stap en werken intensief samen in ecosystemen (bijvoorbeeld Food Valley, Brainport). Dat levert tastbare vernieuwing op met beheersbare risico's.
- **Authentieke cultuur en binding.** De informele setting en het familiegevoel zorgen voor betrokken medewerkers en snelle besluitvorming, met behoud van identiteit.
- **Sociale impact.** Familiebedrijven hebben vaak een verbindende functie binnen hun regio. Werving van personeel gaat doorgaans via het bestaande netwerk, bedrijven sponsoren dikwijls lokale verenigingen en vormen de trots van een gemeenschap.

Specifieke uitdagingen voor familiebedrijven

- **Opvolging en governance.** De overgang naar een volgende generatie blijft complex, zowel in geschiktheid als in rolvastheid van de vertrekkende generatie. Professionalisering (RvA/RvC, extern management) helpt om familie- en bedrijfsbelangen te balanceren.
- **Strategievorming en draagvlak.** De kracht van snel, top-down besluiten kan ten koste gaan van reflectie en breed draagvlak. Het betrekken van medewerkers, klanten en partners in een strategische dialoog verkleint tunnelvisie en vergroot uitvoeringskracht.
- **Digitalisering en 'commodity trap'.** Toenemende transparantie en kortere productlevenscycli vergroten de margedruk. Succesvolle familiebedrijven zetten de klantreis centraal, digitaliseren proposities en bouwen aan onderscheidend vermogen voorbij prijs.
- **Duurzaamheid en rapportage.** Intrinsieke langetermijnwaarden sluiten aan bij duurzaamheid, maar ESG-doelen en datagedreven rapportage blijven vaak versnipperd. De CSRD versnelt de professionalisering van meten en rapporteren.
- **Professionalisering hr-beleid.** In het familiebedrijf wordt veel informeel en via de relatie gemanaged. Dit is een kwaliteit, maar heeft ook een keerzijde. Beloningsbeleid is dikwijls willekeurig en de learning & development-kant krijgt soms minder aandacht, waardoor medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen en minder duurzaam inzetbaar zijn.

Conclusie

Familiebedrijven zijn, kwantitatief én kwalitatief, de onmisbare dragers van de gewenste productiviteitsgroei en 'strategische relevantie' waar het rapport Wennink en het coalitieakkoord op mikken. Ze vormen een breed landelijk ecosysteem dat 31% van alle werknemersbanen en circa 28% van de toegevoegde waarde in het niet-financiële bedrijfsleven realiseert. Daarnaast bewezen ze tijdens recente schokken veerkrachtiger te presteren dan niet-familiebedrijven. Als Nederland de sprong wil maken naar hogere productiviteit en economische autonomie, moet beleid dus expliciet uitgaan van familiebedrijven als primaire uitvoerders van de transitieagenda. Zij zijn de motor van de vooruitgang.

Hoe Berenschot familiebedrijven helpt

- **Vanuit de eigen steward-owned basis:** wij herkennen de taal van ondernemingen die langetermijnrendement plaatsen boven kortetermijnrendement en voelen natuurlijke verbinding met stichtingen en familiebedrijven.
- **Driecirkelmodel (Davis & Tragiuri, 1982) als kompas:** we benaderen het familiebedrijfssysteem integraal (familie–eigendom–bedrijf) en maken expliciet hoe overlappende systemen strategische keuzes beïnvloeden.
- **Balans tussen belangen:** we helpen familie- en bedrijfsbelangen inzichtelijk te maken en bespreekbaar te houden, met oog voor harmonie binnen de familie én continuïteit van het bedrijf.
- **Bewezen aanpak:** op basis van onze Strategische Dialoog® betrekken we medewerkers, klanten en ketenpartners om koers, portfolio en besturing aan te scherpen, zonder de unieke familiecultuur te verliezen.
- **Opvolging en professionalisering:** met assessments, coaching en profielvorming ondersteunen we soepele opvolging en, waar nodig, met extern management/RvA of RvC met de juiste klik.
- **Heldere startafpraak:** bij de start van elk traject verkennen we welke familie- en eigendomsdynamieken relevant zijn en hoe die een plek krijgen in het project, van strategie en internationalisatie tot digitalisering en ESG.



Jochem Poelman

Senior managing consultant

Met zijn ruime ervaring in het bedrijfsleven (specifiek ook familiebedrijven) en kennis op het vlak van mensen en organisaties helpt Jochem klanten graag een stap verder. Opgeleid als arbeids- en organisatiepsycholoog, ligt zijn expertise op het vlak van assessments, coaching, teamontwikkeling en leiderschap. Zo helpt hij opdrachtgevers bij het realiseren van hun ambities.

j.poelman@berenschot.nl

06 553 64 850



Klaasjan Doeswijk

Senior managing consultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

k.doeswijk@berenschot.nl

06 535 98 461



HOOFDSTUK 5

Collaborative strategy: samenwerken als strategische noodzaak

Door **Klaasjan Doeswijk**

De Nederlandse industrie staat op een kruispunt. De opgaven die op bedrijven afkomen – energietransitie, digitalisering/ AI, weerbaarheid, grondstoffenschaarste, netcongestie, vergunningverlening en krapte op de arbeidsmarkt – zijn zó verweven dat geen enkele organisatie ze nog alleen kan oplossen. Juist daarom is (regionale) samenwerking niet langer ‘mooi meegenomen’, maar een strategische randvoorwaarde om productie, innovatie en verdienvermogen in Nederland te behouden. Het recente advies van Peter Wennink¹⁴ onderstreept die urgentie: Nederland moet gericht investeren om toekomstige welvaart veilig te stellen, maar vooral ook bestuurlijk slagvaardiger worden en publiek-private samenwerking versterken om strategische opgaven daadwerkelijk te realiseren.

Strategie heeft meerdere lagen en vaak missen we het bovenste niveau

In veel organisaties is strategisch denken keurig gelaagd ingericht.

Op corporate niveau (corporate strategy) gaat het om de 'corporate configuratie': welke activiteiten horen bij elkaar, hoe wordt het portfolio ingericht, waar wordt schaal gezocht, welke risico's worden geaccepteerd? Daaronder ligt de business strategy van de business- of operating unit: het bouwen en verdedigen van competitief voordeel, waar win je wel, waar niet en waarom? En daaronder weer de functionele strategie: hoe dragen functies zoals HR, operations, IT, finance en procurement bij aan het realiseren van de businessstrategie?

Die drie niveaus zijn belangrijk, maar in de industrie steeds vaker niet voldoende. Boven corporate strategie bevindt zich namelijk nog een niveau dat vaak impliciet blijft, versnipperd wordt belegd of simpelweg ontbreekt: netwerkstrategie. Oftewel strategie over 'inter-firm' relaties: allianties, partnerships, consortia, joint ventures, gedeelde infrastructuren en ecosystemen. Met als doel om samen een grotere ambitie te realiseren dan elk bedrijf afzonderlijk zou kunnen. In een tijd waarin nationale en Europese agenda's verschuiven richting strategische autonomie, domeinkeuzes en versnelling van investeringen, wordt dit netwerkperspectief cruciaal.

“Nee, Draghi was de wake-up call, Wennink heeft ons uit bed geschopt!”

(antwoord van een provinciale bestuurder verantwoordelijk voor economie en innovatie op de vraag van een interviewer of het rapport-Wennink een wake-up call was)

Waarom samenwerking nu 'hard' is (en niet 'zacht')

De noodzaak van samenwerking komt voort uit drie harde realiteiten:

- Opgaven zijn systeemopgaven. Wanneer vergunningverlening traag is, netcapaciteit schaars, energie duur, talent beperkt en infrastructuur verouderd, is de bottleneck zelden één organisatie. Wennink benoemt expliciet dat het met name het ontbreken van randvoorwaarden, zoals vergunningverlening, talent, betaalbare energie, en economische infrastructuur, is die private investeringen remt, met stagnatie als risico.
- Investeringen vragen bundeling en regie. Het rapport (en de uitwerking hiervan door Berenschot in een visie op regionale industriepolitiek¹⁵) laat zien dat Nederland in technologische domeinen posities kan opbouwen, maar alleen als investeringen en uitvoering georganiseerd worden over partijen en bestuurslagen heen. Als voorbeeld worden domeinen als digitalisering & AI, life sciences & biotech, veiligheid & weerbaarheid en energie- & klimaattechnologie genoemd, met tientallen proposities en grote investeringsvolumes, waarvan een aanzienlijk deel privaat kan, mits dus randvoorwaarden en organisatie op orde komen.
- Concurrentie is steeds vaker ecosysteemconcurrentie. Bedrijven concurreren niet uitsluitend met individuele rivalen, maar met complete waardeketens en clusters die sneller kunnen innoveren, opschalen, talent aantrekken en infrastructuur benutten. De macro-economische visie benadrukt bovendien dat 'coalities en samenwerking' een dominante megatrend zijn richting 2050: wisselende samenwerkingsvormen worden bepalend om strategische doelen te realiseren.

Het regionale niveau: waar strategie landt en uitvoering gebeurt

Juist omdat industrie in Nederland sterk regionaal is geclusterd (denk aan mainports, campussen, industrieterreinen en sectorale hubs) moet samenwerking ‘place-based’ georganiseerd worden. In onze visie op regionale industriepolitiek stellen we dan ook dat ‘groeiclusters’ de aangewezen organisatorische eenheid zijn om moderne industriepolitiek succesvol uit te voeren: doelgerichte netwerken van publieke en private partijen die – door gedeelde strategie en risico – innovatie en nieuwe economische activiteit versnellen binnen een regio of sector.

Die regionale werkelijkheid is complexer dan veel nationale beleidsnota’s suggereren. Projecten en proposities zijn afhankelijk van elkaar, partijen werken samen én beconcurreren elkaar op schaars kapitaal en talent, en governance is verdeeld over lokaal, regionaal, nationaal en Europees niveau. In onze regionale visie benoemen we vier typen complexiteit die om regie vragen: afstemming binnen één bestuurslaag, tussen bestuurslagen, tussen sectoren met concurrerende belangen en tussen groeiclusters onderling¹⁶.

Dit is precies het punt waar netwerkstrategie boven corporate strategy relevant wordt: de kernvraag is niet alleen ‘wat doet mijn bedrijf?’, maar ook ‘hoe organiseren we samen de randvoorwaarden, investeringslogica en uitvoering zodat dit ecosysteem concurrerend blijft?’

¹⁶ [Visie op regionale industriepolitiek | Berenschot publicatie](#)

Netwerkstrategie: van losse relaties naar ‘orchestration’

Netwerkstrategie gaat over keuzes die je niet in je eigen winst-en-verliesrekening (P&L) kunt wegschrijven, maar die wél bepalen of je over vijf jaar nog kunt produceren en groeien. Denk aan:

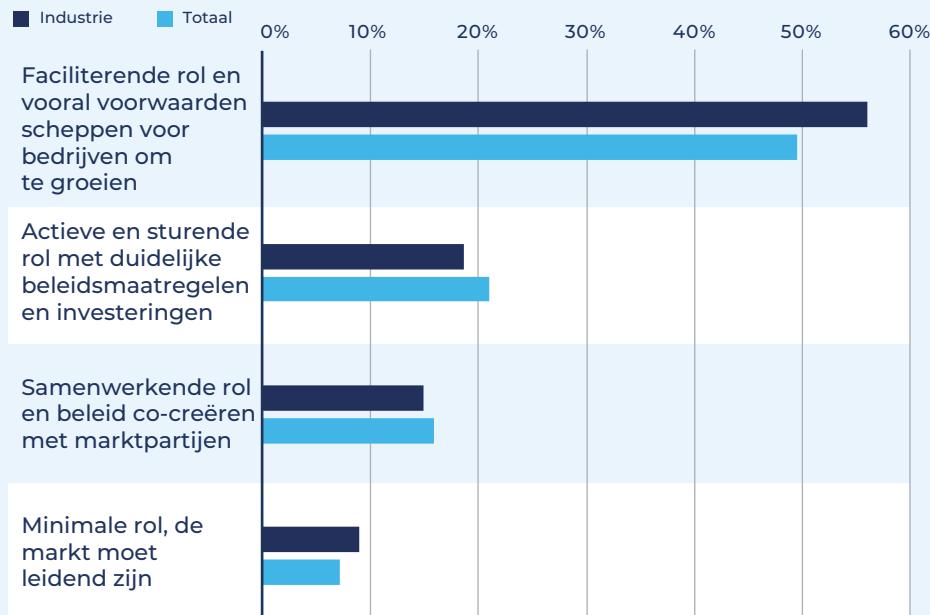
- gedeelde infrastructuur en faciliteiten: testlabs, fieldlabs, pilot plants, gedeelde energiehub, private grids
- skills-allianties: regionale opleidingsprogramma’s, internationale talentlanding, omscholing
- gezamenlijke innovatieprogramma’s: thematafels, triple-helix governance, publiek-private roadmaps
- gezamenlijke positionering richting nationale en Europese agenda’s: fondsen, programma’s, standaardisering.

Onze regionale visie¹⁷ maakt concreet dat succesvolle groeiclusters vier kenmerken van effectieve samenwerking vertonen: 1) gezamenlijke koers, 2) samenwerking en coördinatie, 3) mobiliseren van investeringen, en 4) plannen omzetten in actie. Daarbij horen expliciet: bestuurlijke regie, rolverdeling, koppeling aan nationale en Europese agenda’s, een organisatorisch middelpunt (clusterorganisatie) en monitoring-/feedbackmechanismen.

Meer dan de helft (56%) van de industrierespondenten ziet een faciliterende rol van de overheid bij het versterken van de regionale industrie en economie.

¹⁷ [Visie op regionale industriepolitiek | Berenschot publicatie](#)

Rol overheid bij het versterken van de regionale industrie en economie



Figuur 14. Rol van de overheid bij versterken regionale industrie en economie

Dat vraagt in essentie om ‘network orchestration’: iemand (of een gezamenlijk ingericht orgaan) organiseert de samenwerking, maakt prioriteiten expliciet, reduceert frictie, verbindt financiering en versnelt besluitvorming. Wennink¹⁸ onderstreept die behoefte aan slagvaardigheid door te pleiten voor een regeringscommissaris voor Toekomstige Welvaart, een Nationale Investeringsbank en een Nationaal Agentschap voor Baanbrekende Innovatie, instrumenten die ook bedoeld zijn om publiek-private samenwerking en uitvoering te versterken.

Moderne industriepolitiek vraagt ook moderne strategievorming

Een belangrijke boodschap in dit Strategie Trendrapport 2026 is dat industriebehoud niet uitsluitend een bedrijfsprobleem is en ook niet alleen een overheidsdossier. Het is een gezamenlijk ontwerpprobleem: investeren, organiseren en uitvoeren moeten in samenhang worden ingericht. In onze visie op de regionale industriepolitiek stellen we dan ook expliciet dat randvoorwaarden en financiering alleen niet voldoende zijn; zonder de juiste bestuurlijke organisatie zijn aanbevelingen niet realiseerbaar, en juist de regionale uitwerking is vaak onderbelicht, terwijl daar de uitvoering echt vorm krijgt.

Hier ligt een strategische opdracht voor bedrijven: neem samenwerking niet alleen op als paragraaf in de corporate strategie, maar promoveer het tot een volwaardig strategieniveau met eigen keuzes, governance en KPI's. En voor overheden geldt: creëer niet alleen kaders, maar organiseer regie die aansluit op de regionale clusterrealiteit, inclusief doorzettingsmacht waar nodig – precies het type ‘slagvaardiger bestuur’ dat Wennink benadrukt.

¹⁸ [Rapport Wennink, december 2025](#)

Praktische implicatie: definieer strategie op vier niveaus

Voor industriële organisaties en clusters betekent dit dat strategie expliciet op vier niveaus gedefinieerd en verbonden moet worden:

1. **Functionele strategie.** Hoe dragen functies bij aan de businessstrategie (skills, digital, operational excellence)?
2. **Business strategy.** Waar winnen we competitief en hoe versterken we ons voordeel?
3. **Corporate strategy.** Hoe richten we portfolio en configuratie in, en welke investeringskeuzes horen daarbij?
4. **Netwerkstrategie.** Met wie werken we samen, in welke vorm, met welke governance, en hoe borgen we de randvoorwaarden (talent, energie, ruimte, infrastructuur) en versnellen we innovatie en uitvoering?

Zonder dat vierde niveau ontstaat een bekend patroon: elk bedrijf optimaliseert binnen de eigen grenzen, terwijl de echte knelpunten (netcapaciteit, vergunningen, skills, gedeelde faciliteiten) buiten die grenzen liggen, en dus onopgelost blijven. Met netwerkstrategie wordt samenwerking een bewuste keuze: je organiseert het ecosysteem zó dat het als geheel kan concurreren, investeren en uitvoeren.

Samenwerken als keuze voor behoud én vernieuwing

Als we de industrie voor Nederland willen behouden, moeten we ophouden samenwerking te zien als projectmatig of relationeel. Samenwerking is strategisch, structureel en gelaagd. Het vraagt om een moderne industriepolitiek én om moderne samenwerkingsvormen: collaborative strategy, ecosystemen en actieve netwerkstrategie. De kern is dat strategie niet stopt bij de grenzen van de corporatie. Juist boven corporate niveau – op netwerkniveau – maken we de keuzes die bepalen of Nederland ook in de toekomst niet alleen consumeert maar ook produceert.



Klaasjan Doeswijk

Senior managing consultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

k.doeswijk@berenschot.nl

06 535 98 461



HOOFDSTUK 6

Ecosystemen: noodzakelijke voorwaarde voor toekomstig succes

Door Erik Teunissen en Joris Raaphorst

In een tijd waarin geopolitieke onzekerheden de dagelijkse realiteit vormen, springt één inzicht uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 Industrie nadrukkelijk eruit: innovatie wordt gezien als de meest impactvolle trend. Dit zelfs meer dan geopolitiek, wat veelzeggend is voor de huidige dynamiek. Toch zijn paradoxaal genoeg de R&D-investeringen juist afgenomen en daarmee ook de groeiverwachtingen. Opvallend: organisaties die wél meer in R&D investeren, rapporteren aanzienlijk hogere groeiverwachtingen.

Complexe uitdagingen vragen om gezamenlijke oplossingen

De uitdagingen zijn breed en urgent: geopolitieke onrust, fluctuerend overheidsbeleid, disruptieve digitalisering, netcongestie en een gebrek aan fysieke ruimte. Deze vraagstukken kunnen alleen duurzaam worden aangepakt met een combinatie van kennis, creativiteit en intrinsieke motivatie. Dit vereist cohesie tussen samenleving, bedrijfsleven en beleidsmakers. Een grote belemmering voor het realiseren van ambitie en doelstellingen ligt niet bij technologie of financiering, maar bij de beschikbaarheid van personeel. Technisch talent, wetenschappers, ondernemers met diepe sector kennis en bestuurders die complexe coördinatie kunnen dragen – zij vormen de cruciale schakel tussen ambitie en realiteit.

Samenwerking als doorslaggevende factor

Een veelgehoorde term van het nieuwe kabinet is samenwerken. Niet alleen in de politiek, maar overal waar grote obstakels overwonnen moeten worden, is samenwerking de sleutel. Zowel het rapport Draghi¹⁹ als het rapport Wennink²⁰ benadrukt dat grootschalige, gerichte investeringen in samenwerkingsverbanden noodzakelijk zijn. Dit gaat verder dan goede intenties of plannen op papier. Het vraagt om een vertaalslag van nationale ambities naar regionale uitvoering. Dit met structurele inbedding van samenwerking in de manier waarop we investeren, organiseren en besluiten nemen.

Echte samenwerking betekent dat overheden, bedrijven en kennisinstellingen niet naast elkaar, maar met elkaar opereren. Dit moet gebeuren in groeiclusters die fungeren als uitvoeringsunits die doel, risico en verantwoordelijkheid delen, en niet als louter bestuurlijke overlegstructuren. Alleen zo kan de kloof tussen ambitie en realisatie worden overbrugd.

Kortom, in deze turbulente tijd is innovatie de kracht die vooruitgang mogelijk maakt. Maar zonder voldoende investeringen in R&D én in mensen, zal die kracht onvoldoende worden benut. De sleutel ligt in een structurele, hechte samenwerking waarin talent, kennis en middelen worden gedeeld – en waarbij iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Weerbaarheid

De recente geopolitieke ontwikkelingen leggen scherp de kwetsbaarheden van grootschalige globalisering bloot. Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat de afhankelijkheid van de VS als afzetmarkt nog steeds sterk aanwezig is (51%). Het is een waardevolle bron van welvaart in stabiele tijden, maar deze afhankelijkheid vormt ook een drukmiddel in ongunstige omstandigheden. Tekenend is dat tot wel de helft van de bedrijven directe impact ervaart van stijgende handelstarieven.

Kwetsbaarheid van ketens en netcongestie als belemmering voor groei

Veel van deze afhankelijkheden zijn diep verankerd in internationale productieketens. Een verstoring van één enkele schakel kan een grootschalige kettingreactie veroorzaken. Juist hier ligt de kracht van samenwerkingsverbanden: door gezamenlijk kwetsbare schakels te identificeren, ontstaan initiatieven om deze afhankelijkheden af te bouwen. Effectieve samenwerking kan bovendien de concurrentiedruk overbruggen en kritieke afhankelijkheden lokaal oplossen.

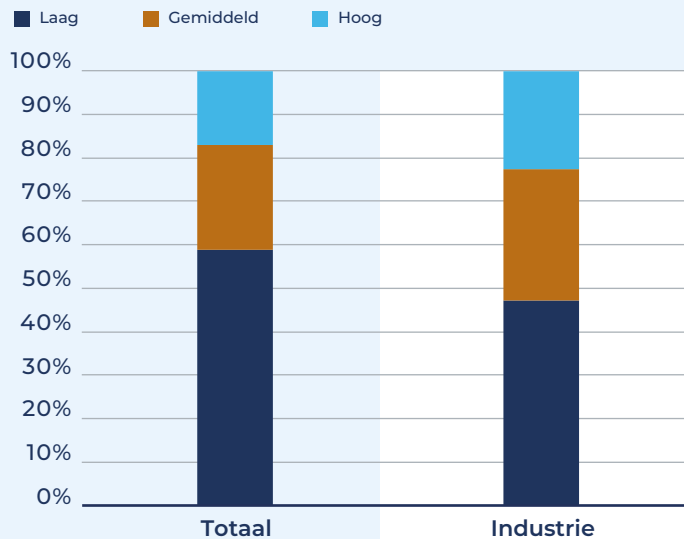
¹⁹ Draghi, M. (2024). Report on the competitiveness of the European Union. European Commission

²⁰ Wennink, P. (2025). De route naar toekomstige welvaart: Een sterk Nederland in een relevant Europa (adviesrapport). www.rapportwennink.nl/

Naast geopolitieke risico's noemt 70% van de deelnemende partijen netcongestie als een belangrijk obstakel voor uitbreiding van de bedrijfsvoering. Ondanks deze uitdagingen is duurzaamheid gedaald op de strategische ranglijst van de boardroom. Opvallend is dat fluctuaties in energiekosten slechts beperkte invloed hebben op het dagelijks bedrijf. Van de industrie-respondenten ervaart 23% de invloed van hoge energiekosten op de bedrijfsvoering. Buiten de industrie is dat 17% (figuur 15).

Voor een snelle oplossing van netcongestie zijn lokale opslag en energie-uitwisseling tussen woon- en werkgebieden noodzakelijk, zodat pieken op het elektriciteitsnet efficiënt worden opgevangen. In veel regio's ontstaan energiehub: lokale samenwerkingsverbanden waarin bewoners, bedrijven en instellingen gezamenlijk werken aan het vergroten van de aansluitcapaciteit.

Hoe beïnvloeden energiekosten de bedrijfsvoering van uw organisatie?



Figuur 15. Invloed energiekosten op bedrijfsvoering

Innovatieclusters als probleemeigenaar

Daarnaast zijn innovatieclusters in opkomst, waarin universiteiten, technologieontwikkelaars en de industrie, als probleemeigenaar, samen zoeken naar concrete oplossingen. Deze clusters combineren kennis, middelen en verantwoordelijkheid, waardoor complexe problemen sneller worden aangepakt én duurzaam worden opgelost.

Samengevat: het versterken van weerbaarheid vraagt om het doorbreken van kritieke afhankelijkheden, het lokaal oplossen van uitdagingen zoals netcongestie en het creëren van samenwerkingsverbanden. Alleen door structureel samen te werken, kan economische stabiliteit worden verzekerd in een tijd van mondiale onzekerheden.

Wendbaarheid

De technologische vooruitgang bevindt zich in een stroomversnelling, met steeds kortere intervallen tussen industriële revoluties. We staan aan de vooravond van een nieuwe exponentiële versnelling, gedreven door een explosie in cognitieve capaciteit via kunstmatige intelligentie (AI). Dit zal wetenschappelijke ontwikkeling stap voor stap versnellen en universele robotisering toegankelijker maken. Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat organisaties hun acties vooral richten op productiviteitsverhoging via digitalisering, AI en robotica (zie figuur 7, hoofdstuk 2). Direct daarop volgt de ambitie om meer samenwerking in ecosystemen te realiseren.

Samenwerking als voorwaarde voor toekomstig verdienvermogen

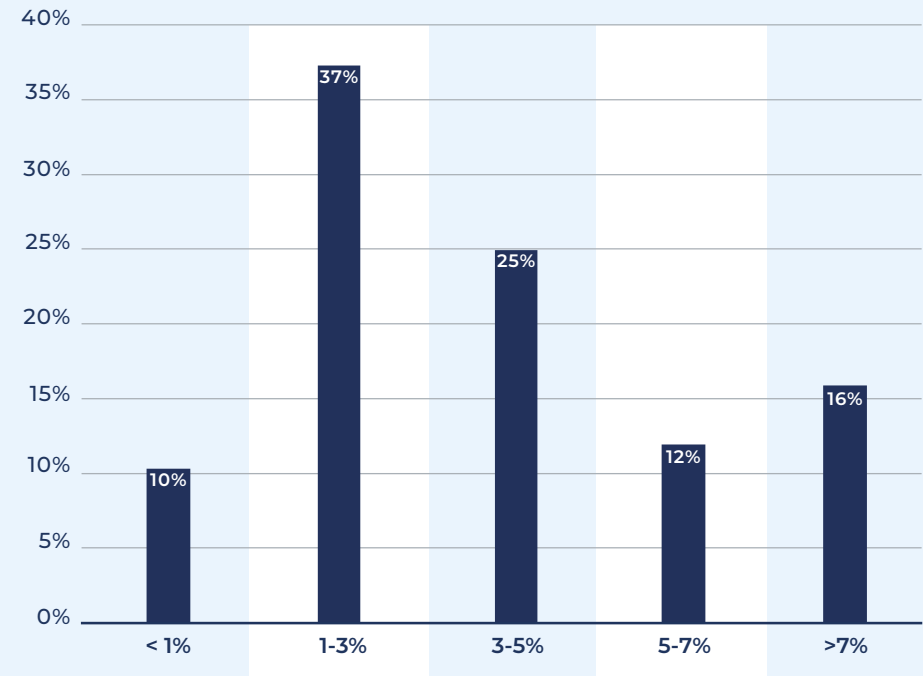
Berenschot pleit voor grootschalige samenwerkingsverbanden, niet omdat de wil tot innovatie ontbreekt, maar omdat de complexiteit en schaal van de vraagstukken meer vragen dan een individuele organisatie kan bieden. Meer kennis, meer capaciteit en meer gedeeld eigenaarschap. Samenwerking is daarom geen strategische keuze, maar een noodzakelijke voorwaarde voor toekomstig succes.

Innovatie-ecosystemen en regionale clusters zijn daarbij de krachtigste organisatievormen. Niet als louter overlegplatform, maar als echte uitvoeringseenheid waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk richting bepalen, risico's delen en resultaten behalen die geen van hen afzonderlijk had kunnen realiseren.

De meeste bedrijven investeren tussen 1 en 3% van hun omzet in R&D (figuur 16). Sinds 2023 zien we een trend waarbij de meeste bedrijven Slechts 1 tot 3% van hun omzet in R&D investeren. Terwijl voor 2023 er beduidend meer werd geïnvesteerd. En dat terwijl blijkt dat partijen die meer in R&D investeren sneller groeien.

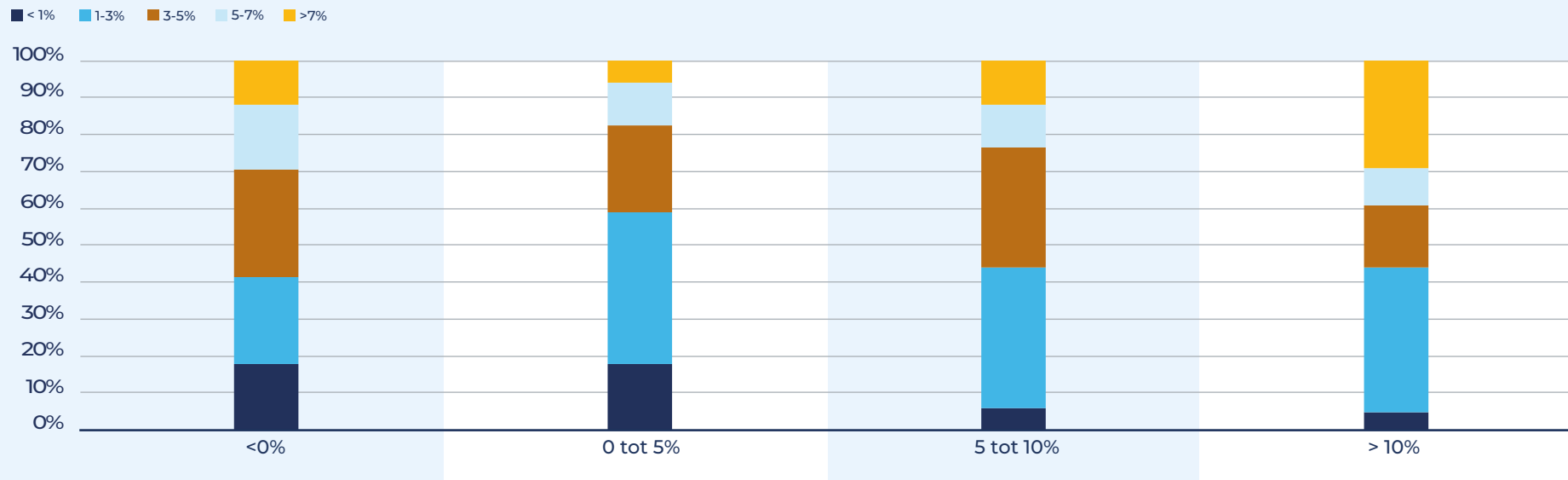
Uit onze analyse blijkt verder dat organisaties die sneller groeien over het algemeen ook meer investeren in R&D (figuur 17).

Hoeveel procent van uw jaaromzet/budget investeert u in R&D/innovatie?



Figuur 16. Percentage van jaaromzet dat wordt geïnvesteerd in R&D/innovatie

Organisaties die sneller groeien, investeren meer in R&D



Figuur 17. Organisaties die sneller groeien investeren meer in R&D

Van intentie naar innovatie

Goede samenwerking begint met helderheid:

- Wie zijn de spelers?
- Wat zijn eenieders belangen?
- Wat willen we samen bereiken dat individueel niet haalbaar is?

Pas wanneer deze vragen eerlijk zijn beantwoord, ontstaat een waardepropositie die draagvlak creëert en deelnemers intrinsiek motiveert. Als Berenschot ondersteunen wij dit proces door ecosystemen in kaart te brengen, gedeelde doelen te formuleren en een ambitieuze doch uitvoerbare actieagenda op te stellen.

Daarna draait het om inrichting: duidelijk leiderschap, heldere rolverdeling, werkbare governance en passende financiering, afgestemd op de fase waarin het cluster zich bevindt. Ecosystemen die hier te lichtig over doen, lopen vast in coördinatieproblemen of verliezen partners die zich onvoldoende betrokken voelen. Wie het serieus aanpakt, legt een stevig fundament waarop daadwerkelijk gebouwd kan worden, en creëert een samenwerkingsstructuur die future-proof is in een tijd van technologische versnelling.

Doen, meten, bijsturen

Succesvolle samenwerkingsverbanden onderscheiden zich door doen in plaats van alleen praten. Een cluster zonder uitvoering sterft langzaam uit. Het geheim zit in concrete acties, duidelijk eigenaarschap, een strakke planning en voortdurende monitoring, zodat er tijdig kan worden bijgestuurd voordat problemen escaleren.

Wij werken vanuit een iteratieve aanpak – richten, inrichten, verrichten – waarbij elke ronde voortbouwt op eerdere lessen en het ecosysteem zich continu aanpast aan een veranderende omgeving. Perfectie bij de start is niet nodig; de eerste stap is altijd de belangrijkste. Door te handelen groeit het vertrouwen tussen partners, worden rollen helder en neemt de slagkracht toe.

De praktijk laat zien dat clusters die beginnen vanuit gedeelde bedrijfsbelangen en daaruit ook publieke waarde ontwikkelen, het meest duurzaam zijn. Deze koppeling van economisch rendement aan maatschappelijke relevantie maakt ze veerkrachtig en toekomstbestendig.



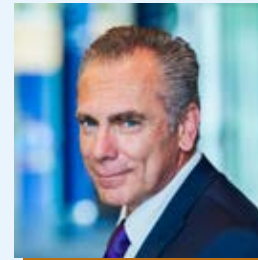
Joris Raaphorst

Consultant

Vanuit zijn achtergrond in Industrial Design, en een focus op innovatiemanagement en change management is Joris dagelijks bezig met het opzetten innovatieroadmaps, het inrichten van innovatieconsortia, het schrijven en indienen van grootschalige subsidieaanvragen en de begeleiding van de uiteindelijke uitvoering van deze projecten.

j.raaphorst@berenschot.nl

06 455 87 275



Erik Teunissen

Senior managing consultant

Nieuwe innovaties en technologische ontwikkelingen in de hightechmaakindustrie vormen de drijfveer voor Erik. Met zijn inzicht in technologische innovaties, samenwerkingsprocessen en het structureren van complexe vraagstukken helpt hij klanten met business- en marktanalyses, roadmapping, project- en programmaontwikkeling en ecosystemevorming.

e.teunissen@berenschot.nl

06 535 14 901



HOOFDSTUK 7

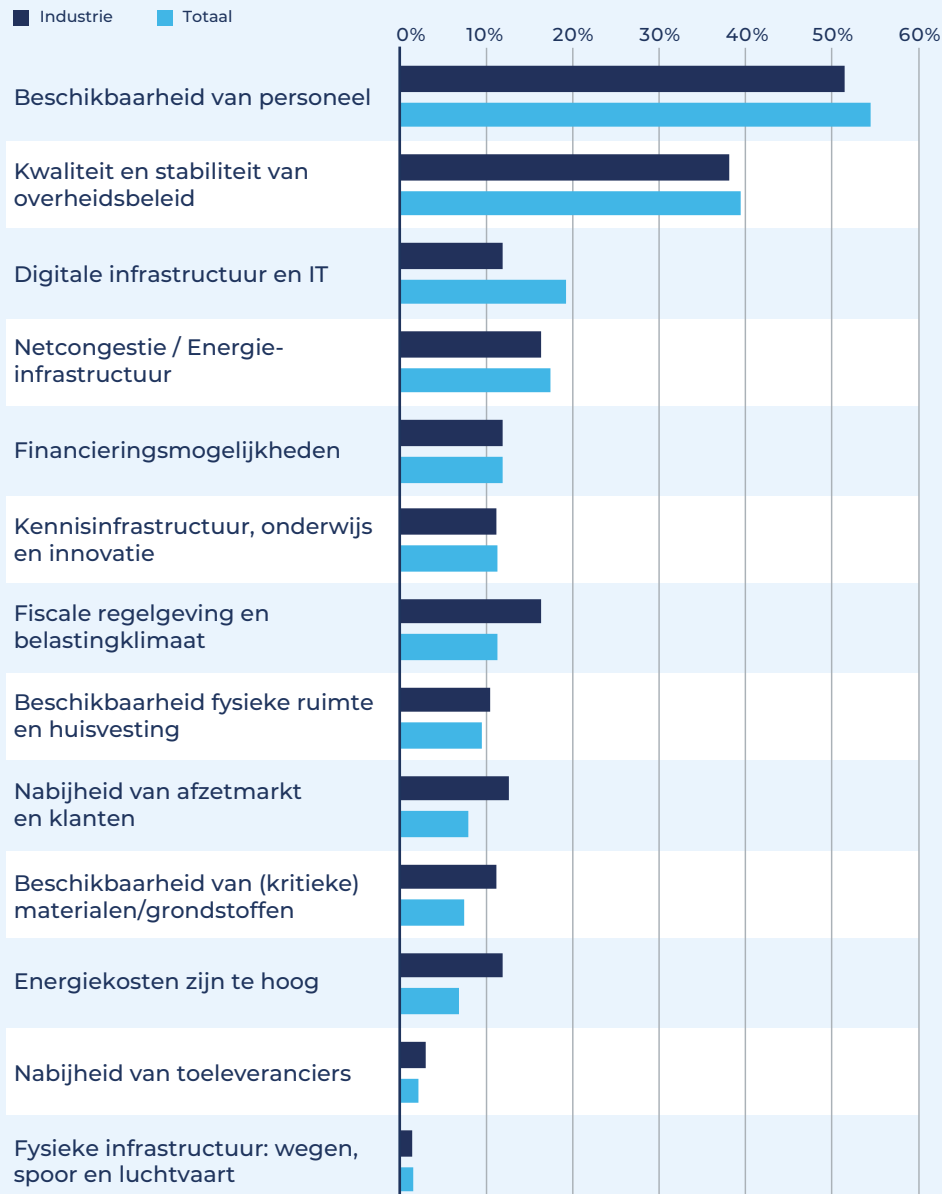
Bewust sturen op skills = effectiever strategische doelen realiseren

Door Arthur Claassen en Francel Vos

Jaar na jaar blijkt de beschikbaarheid van personeel voor veel bedrijven de grootste belemmering bij de realisatie van hun strategische doelen. Des te opvallender dat er bij de strategievorming zo weinig tijd wordt besteed aan het bewust in kaart brengen van de mogelijke impact van de gekozen koers op de beleving, de noodzakelijke kwaliteiten van mensen in de organisatie en de vaak impliciet genomen talentrisico's. Als organisaties het gat tussen de huidige en toekomstige 'skillset' goed in kaart brengen, kunnen ze vooraf al veel beter bepalen wat haalbaar is. En met behulp van een helder programma ondersteund door goede tooling en begeleiding, mensen meenemen en zorgen dat die strategische doelstellingen ook echt waarmaken in de dagelijkse praktijk.



Grootste obstakels bij realiseren van strategische doelen



Figuur 18. Grootste obstakels bij het realiseren van strategische doelen

Veel organisaties staan voor grote maatschappelijke opgaven en transities – in de bouw, energie, zorg en veiligheid – en ondervinden de impact van digitalisering en AI op het dagelijks werk. De strategische doelstellingen die hieruit voortvloeien, zijn vaak ambitieus. De druk is hoog en de noodzakelijke veranderingen in de manieren van werken zijn vaak groot.

Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarkt krap. Vacatures staan lang open en reacties blijven uit. Organisaties zullen dus moeten roeien met de riemen die ze hebben: kritisch kijken naar wat ze zelf doen, wat ze uitbesteden en wat ze samen oppakken. En vooral: slimmer omgaan met het talent dat wél beschikbaar is.

Daarbij verschuift de kwalificatiebehoefte. Nieuwe technologieën laten sommige werkzaamheden verdwijnen, maar creëren tegelijk een groeiende vraag naar nieuwe kennis en vaardigheden. Zeker op het gebied van digitalisering en AI neemt de vraag sneller toe dan het aanbod. De kritische vraag wordt dan: hoe beweeg je als organisatie wendbaar mee met deze ontwikkelingen, terwijl geschikt personeel schaars is?

Grote transities en opgaves

Daar heb je mensen voor nodig en moet je mensen in meenemen



Figuur 19. Grote transities en opgaves

Bewuster kijken naar impact op mensen

Veranderingen en transities raken niet alleen de strategie, maar ook de kwaliteiten, behoeften en beleving van medewerkers. Organisaties kunnen, zeker in een krappe arbeidsmarkt, mensen niet altijd zomaar vervangen. Het wordt van steeds groter belang om ze vast en betrokken te houden en stap voor stap mee te nemen in de noodzakelijke verandering. Dat vraagt om een bewuste analyse van de:

- benodigde skills voor de nieuwe koers
- aanwezige vaardigheden in de organisatie
- skill gaps die ontstaan
- risico's op overbelasting, vertrek of uitval.

Deze inzichten moeten al bij het bepalen van de strategische richting worden meegenomen. Alleen dan kan een organisatie realistische keuzes maken én tijdig investeren in ontwikkeling, mobiliteit of gerichte werving.

Wat verstaan we onder skills?

Wij definiëren skills als het geheel van hard en soft skills: de kennis, vaardigheden en gedragscompetenties die iemand inzet om werkzaamheden uit te voeren. In onze dagelijkse praktijk hebben wij dat vertaald in een vaste set van rollen en competenties die zijn uitgewerkt op verschillende niveaus. Die kunnen we dan koppelen aan verschillende functies en medewerkers. Dat maakt het makkelijk hanteerbaar.

De norm: verschuiving naar skills

Onze definitie: Rollen, Competenties, Kennis & Certificaten



Figuur 20: Verschuiving naar skills

Skills linken aan strategie

Organisaties formuleren scherpe ambities rond groei, digitalisering en innovatie. Wat vaak ontbreekt, is het expliciet maken van de vaardigheden die nodig zijn om die ambities waar te maken.

Stel dat je inzet op digitalisering, snellere innovatie of meer datagedreven werken. Dan is de vraag niet zozeer 'welke functies hebben we nodig?', als wel 'welke skills binnen de functies of de organisatie in zijn geheel zijn cruciaal om dit waar te maken?' Denk aan data-analyse, verandercunde, stakeholdermanagement, digitale vaardigheden of procesoptimalisatie.

Vervolgens is het zaak een koppeling te leggen tussen strategie en huidige capaciteit:

- Welke van deze skills zijn al aanwezig?
- Waar zitten hiaten (skill gaps)?
- Zijn cruciale vaardigheden te veel geconcentreerd bij enkele mensen?
- Welke skills worden onderbenut?

Daarna volgt een kritische analyse:

- Hoe groot is de gap en is deze overbrugbaar?
- Wat is ontwikkelbaar en binnen welke termijn?
- Waar moet de organisatie gericht werven?
- Welke prioriteiten zijn realistisch gegeven de beschikbare skills?

Het kan betekenen dat een organisatie haar strategie moet bijstellen omdat de benodigde vaardigheden niet tijdig beschikbaar zijn. En juist dát inzicht maken skills zo'n belangrijke strategische stuurvariabele.

Voorbeeld: de bouwopgave

In het komende decennium verschuift de sector van traditioneel bouwen op locatie naar meer industrieel en modulair bouwen. Daarmee verandert ook het profiel van de bouwvakker. Waar vandaag vooral vakmanschap en fysieke uitvoering centraal staan, verschuift de rol richting procesoperator en kwaliteitsbewaker. Dat vraagt om een andere set én een ander niveau van skills. De vraag wordt dan:

- Zijn deze nieuwe vaardigheden ontwikkelbaar bij de huidige populatie?
- Hoe realistisch is het dat een ervaren vakman deze stap maakt?
- Wat vraagt dat aan begeleiding, opleiding en tijd?
- Hoe meet en monitor je of deze ontwikkeling daadwerkelijk plaatsvindt?

Technische kennis of certificeringen zijn vaak nog relatief goed aan te leren. Complexer wordt het wanneer de rol meer analytisch vermogen, systeemdenken en kwaliteitsverantwoordelijkheid vraagt. Dat zijn competenties die minder eenvoudig ontwikkelbaar zijn en waarbij grotere risico's ontstaan. Door dit soort analyses te maken voor sterk veranderende functies, krijgt een organisatie concreet zicht op:

- de ontwikkelbaarheid van de huidige medewerkers
- de benodigde investeringen in tijd en begeleiding
- de risico's op uitval of mismatch
- en uiteindelijk de haalbaarheid van de strategische koers.

Soms leidt dat tot een confronterende conclusie: de organisatie wil dit wel, maar met huidige capabilities is dit niet realistisch. Dan resteert bijsturen of alternatieven zoeken. Maar het kan ook betekenen: dit wordt een grote stap, voor sommigen spannend of uitdagend, maar het is noodzakelijk. En de organisatie investeert gericht om mensen hierin mee te nemen.



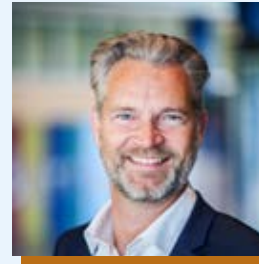
Realisatie in de praktijk

De strategische keuzes vragen om een gerichte vertaling naar hr-beleid en uitvoering. Als duidelijk is welke skills cruciaal zijn en waar de gaps zitten, moet dit zichtbaar terugkomen in hoe de plant, ontwikkelt en werft. Strategische personeelsplanning verschuift dan van sturen op aantallen en functies naar sturen op beschikbaarheid van kritieke vaardigheden binnen de functie of de organisatie in zijn geheel. Leer- en ontwikkelprogramma's worden gekoppeld aan de prioritaire transitie, recruitment richt zich nadrukkelijker op potentieel en leervermogen, en interne mobiliteit wordt actief ingezet om schaarse expertise daar te benutten waar de impact het grootst is.

Ondersteunende tooling maakt dit concreet en bestuurbaar. Denk aan een helder skillsframework, inzicht in aanwezige en ontbrekende vaardigheden via dashboards, en instrumenten om de ontwikkelvoortgang en inzetbaarheid te monitoren. Door dit te combineren met zicht op capaciteit, werkdruk en verlooprisico, ontstaat de mogelijkheid om tijdig bij te sturen en transitie beheerst te realiseren.

Samengevat

In een krappe arbeidsmarkt kan een organisatie haar strategie niet simpelweg 'bij elkaar werven'. En bij impactvolle transitie kan zij het zich niet veroorloven om te veronderstellen dat de juiste expertise vanzelf aanwezig is. Wie zijn strategie daadwerkelijk wil realiseren, moet bij transformaties expliciet sturen op skills: zichtbaar maken wat er is, ontwikkelen wat nodig is en bewust kiezen waar je als organisatie je schaarse capaciteit inzet. Niet functies, maar vaardigheden bepalen uiteindelijk of groei, innovatie en vernieuwing haalbaar zijn.



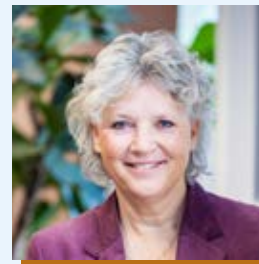
Arthur Claassen

Senior managing consultant

Arthur heeft uitgebreide ervaring in (internationale) performance & rewards-vraagstukken. Hij heeft een duidelijke visie op organisatie-inrichting, rollenhuizen, het nieuwe (agile) beoordelen & belonen voor zowel executives, senior management als de bredere populatie. Met een resultaatgerichte aanpak brengt Arthur vele projecten tot een goed einde en geeft hij een praktische invulling aan vernieuwende en bruikbare oplossingen binnen zijn vakgebied.

a.claassen@berenschot.nl

06 203 17 293



Francel Vos

Senior managing consultant

Francel houdt zich bezig met arbeidsvraagstukken en de impact van technische en sociale innovaties. Ze begeleidt publiek-private samenwerkingsverbanden en learning communities binnen regio's en sectoren, waar overheid, onderwijs en bedrijfsleven gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor de huidige uitdagingen. Arbeidsmarkttekorten, vergrijzing en mismatch in skills zijn hierbij prioritaire thema's.

f.vos@berenschot.nl

06 137 42 852





HOOFDSTUK 8

Strategische flexibiliteit vraagt trans- formatie in het organisatie-DNA

Door **Monique van der Meer** en **Galil Al-Haj**

Strategische flexibiliteit vraagt meer dan een goed plan. Veel organisaties merken dat hun strategie vaker moet worden herijkt, terwijl ze nog zijn ingericht op voorspelbaarheid, vaste plancycli en verandering in programma's. Juist daar ontstaat spanning. Bestuurders moeten sneller kunnen schakelen en keuzes herijken, terwijl de operatie moet blijven draaien. Strategische flexibiliteit vraagt daarom niet alleen om een scherpere strategie, maar vooral om een organisatie die meebeweegt zonder aan samenhang, uitvoerbaarheid en resultaat in te boeten.

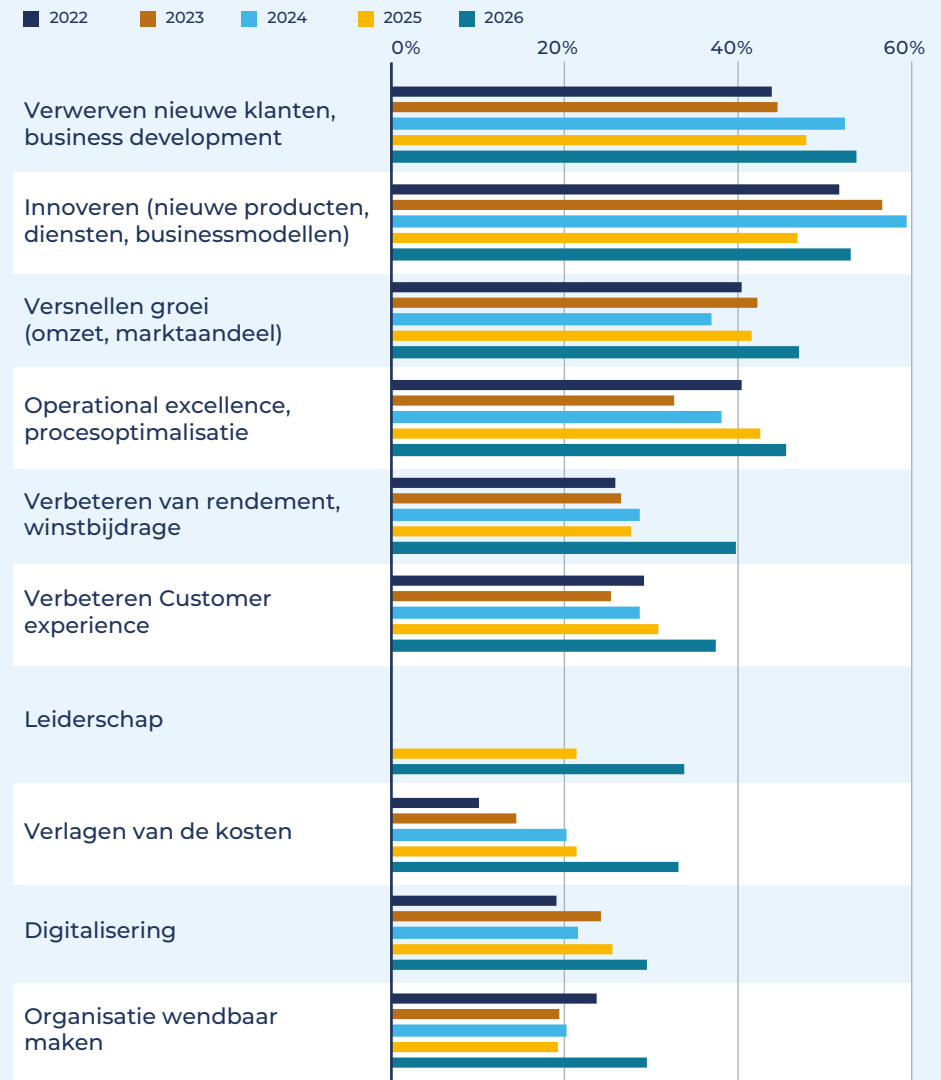
In onze praktijk horen we die spanning steeds vaker terug. Niet omdat organisaties de noodzaak tot verandering niet zien, maar omdat zij merken dat de manier waarop zij veranderen onvoldoende meebeweegt. Nog vaak wordt gewerkt met klassieke trajecten: eerst analyseren, dan ontwerpen, vervolgens implementeren. Die aanpak veronderstelt rust, tijd en voorspelbaarheid. Precies daaraan ontbreekt het steeds vaker. Daardoor komen verandertrajecten geregeld te ver van de dagelijkse realiteit af te staan en ontstaat de beweging pas wanneer de urgentie al hoog is opgelopen.

Transformatie raakt de volle breedte van de organisatie

Dat vraagt om een andere manier van kijken naar transformatie. Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat organisaties transformatie in 2026 vooral koppelen aan innoveren, nieuwe klanten, groei versnellen, digitalisering, operational excellence en leiderschap. Dat beeld laat zien dat transformatie allang geen thema meer is voor één afdeling of één programma, maar tegelijk raakt aan marktpositie, operatie, besturing en samenwerking. De aanleiding voor transformatie is daardoor breed en verweven (zie figuur 21). Juist daarom laat verandering zich steeds minder organiseren als een losstaand traject met een duidelijk begin en einde.

Dat bredere beeld zien we ook terug in gesprekken met opdrachtgevers. De vraag is zelden nog: hoe voeren we deze ene verandering door? Veel vaker gaat het om een stapeling van opgaven die elkaar beïnvloeden. Groei vraagt om andere processen. Digitalisering raakt rolverdeling en besturing. Operational Excellence vraagt om standaardisatie én ruimte voor verbetering. Nieuwe technologie dwingt tot andere vaardigheden, andere samenwerking en andere besluitvorming. Juist in die verwevenheid schiet een lineaire veranderaanpak tekort. Wie verandering opknijpt in losse trajecten, verliest al snel samenhang. Wie te lang ontwerpt, loopt het risico dat de werkelijkheid alweer verschoven is voordat de uitvoering begint.

De reden voor transformatie van een organisatie



Figuur 21. Transformatieredenen

Daarmee wringt het juist op het punt waar strategische flexibiliteit nodig is. Want een organisatie wordt niet flexibeler doordat zij één keer een programma afrondt. Zij wordt flexibeler als zij leert om in het werk zelf sneller te signaleren, te kiezen, te verbeteren en bij te sturen. Dat vraagt dus om een veranderlogica die niet losstaat van de business, maar erin plaatsvindt. Niet eerst lang ontwerpen en daarna beginnen, maar stap voor stap verbeteren, direct implementeren en zo voortdurend leren vanuit de praktijk.

Medewerkers worden nog te vaak pas laat betrokken

Een van de meest hardnekkige oorzaken waarom dit niet lukt, is dat organisaties medewerkers en middenmanagement nog te laat betrekken. Het Strategie Trendsonderzoek 2026 laat zien dat directie, bestuur en senior management vooral sterk betrokken zijn bij het formuleren en mobiliseren van strategie, terwijl medewerkers pas later in beeld komen, met name in de realisatiefase. Met andere woorden, de bovenkant van de organisatie is vroeg aan zet, terwijl de uitvoering later wordt aangesloten (zie figuur 22). Dat creëert een herkenbare kloof tussen beleid en praktijk. Er is wel richting, maar minder eigenaarschap, minder uitvoerbaarheid en minder snelheid in de uitvoering.

De industrierespondenten geven aan dat de strategievorming veelal binnen de bestuurskamers gebeurt en dat pas later andere stakeholders betrokken worden bij de mobilisatie en implementatie.

	Formaliseren	Mobiliseren	Implementeren
Directie/bestuurder/Board	88%	65%	44%
Senior management	51%	69%	63%
Middenmanagement/ teamleiders	13%	56%	72%
Medewerkers	3%	23%	67%
RvC/RvT	41%	13%	3%
Klanten	25%	16%	8%
Leveranciers	8%	12%	24%
Ondernemingsraad	6%	33%	17%
Andere externe stakeholders	11%	12%	9%

Figuur 22. Betrokkenheid van stakeholders bij strategieformulering, mobilisatie en realisatie

Juist dat wordt ook door andere bronnen bevestigd. Zo stelt het internationaal opererend onderzoeks- en adviesbureau Gartner dat medewerkers in 2023 gemiddeld met tien organisatieveranderingen te maken hadden, tegenover twee in 2014. Tegelijk is de bereidheid om verandering te steunen sterk afgenomen. Slechts 36% van de medewerkers voelt zich betrokken bij het vormgeven van de veranderstrategie, terwijl actieve betrokkenheid samenhangt met minder verandervermoeidheid en meer bereidheid om mee te bewegen.²¹

²¹ Gartner (2024). *Gartner Webinar, Gartner Says Finance Leaders Should Factor Change Fatigue into Project Planning*

Ook onderzoeks- en kennisorganisatie Prosci benoemt al jaren zichtbaar leiderschap, betrokkenheid van medewerkers in de frontlinie, open communicatie en steun aan leidinggevendenden in de lijn als belangrijke succesfactoren van verandering.²² Dit onderstreept dat verandering niet alleen sneller moet, maar ook anders georganiseerd dient te worden.



Whole-scale change raakt het DNA van de organisatie

Precies op dat punt ligt voor Berenschot de kern van transformatie. Wij kijken naar verandering vanuit onze eigen methodiek die geïnspireerd is op logica van whole-scale change (WSC). Niet als een losse interventie, maar als een ontwerpbenadering voor organisatieverandering. De essentie daarvan is eenvoudig, maar ingrijpend: als de opgave breed is en de context snel verandert, moet niet alleen de top bewegen maar het hele systeem. Onze Berenschot-methodiek is daarom een high involvement design approach: een benadering waarin verandering niet achteraf wordt uitgerold, maar vanaf het begin zo wordt ontworpen dat het systeem zelf mee verandert. In de kern betekent dat drie dingen: het hele systeem betrekken, voldoende massa creëren om echte beweging te laten ontstaan, en verandering onderdeel maken van het ontwerp zelf in plaats van een losse implementatiefase achteraf. Een richtgetal daarbij is het actief betrekken van grofweg 10 tot 20% van de organisatie.

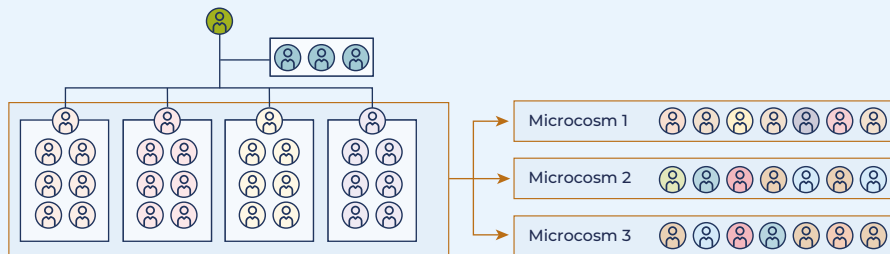
Dat maakt onze methodiek wezenlijk anders dan een klassieke veranderaanpak. Het is geen pleister op een probleem, maar een manier van veranderen die het DNA van de organisatie raakt. In de onze benadering veranderen twee dingen tegelijk: de harde kant van de organisatie (structuur, processen en governance) én de zachtere kant (gedrag, patronen en overtuigingen). Dat gebeurt niet na elkaar, maar in samenhang. De verbinding daartussen is de manier waarop je mensen betreft. Daardoor verandert niet alleen de oplossing, maar ook de manier waarop de organisatie met vraagstukken omgaat. Vandaar dat deze vorm van transformatie de organisatie ook op langere termijn strategisch flexibeler maakt.

De boodschap in figuur 25 is dat toekomstbestendige transformatie pas ontstaat als de harde kant en de menskant gelijktijdig veranderen. Een nieuwe structuur zonder ander gedrag levert weinig op. Maar alleen werken aan betrokkenheid, zonder processen, governance en besluitvorming aan te passen, evenmin. De Berenschot-methodiek verbindt die twee.

Stap voor stap, direct vanuit het werk

Onze verandermethodiek is bovendien nadrukkelijk geen aanpak waarbij alles met iedereen moet worden gedaan. Er wordt gewerkt met microcosms: representatieve dwarsdoorsneden van de organisatie, bewust samengesteld uit mensen die informatie, impact en invloed hebben. Door in kleine en grote groepen afwisselend te divergeren en te convergeren, ontstaan niet alleen betere keuzes, maar bouwt een organisatie ook direct aan draagvlak, taal en richting. Wat in de microcosms gebeurt, gebeurt in de regel ook in het grotere systeem.

Voorbeeld van microcosms



Een microcosm is het **representatieve DNA van de organisatie**, bij voorkeur een diagonale dwarsdoorsnede en maximaal gemixt



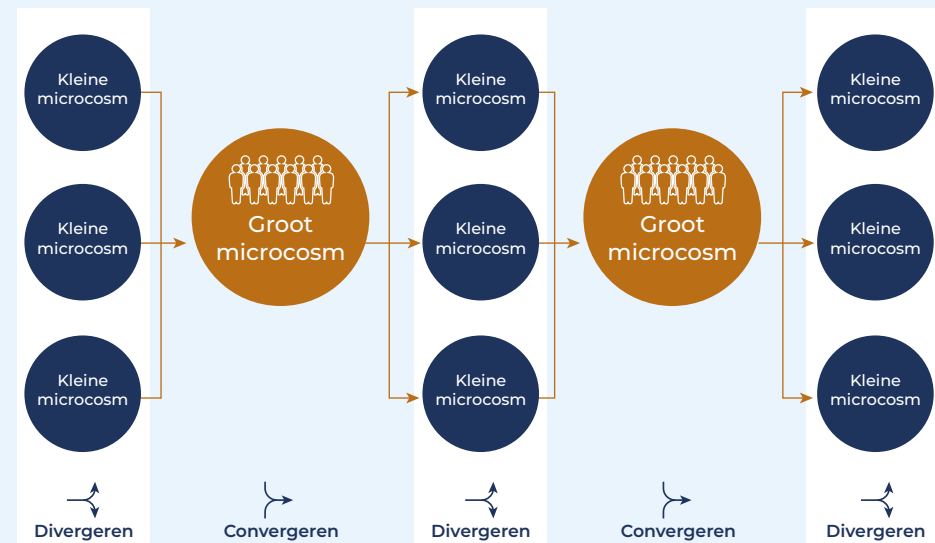
Een microcosm bevat de **slutelfiguren**. Deze sluitelfiguren hebben 3 I's: informatie, impact en invloed



De microcosms hebben **voldoende massa**: een richtgetal is het betrekken van 10-20% van de organisatie

Het effect daarvan is niet alleen betere besluitvorming, maar ook meer snelheid in de verandering als geheel. Gesprekken die anders verspreid over weken of maanden plaatsvinden, worden samengebracht. Argumenten komen sneller op tafel. Er ontstaat direct een netwerk van mensen die achter de verandering staan. En minstens zo belangrijk: eerste verbeteringen kunnen meteen worden doorgevoerd vanuit de business. Juist dat maakt WSC praktisch. Niet eerst lang ontwerpen en daarna pas beginnen, maar stap voor stap veranderen in het werk zelf.

De integrale transformatie aanpak



Figuur 23. Om mensen maximaal te betrekken gebruikt onze methode microcosms

Figuur 24. De integrale transformatie aanpak: een combinatie van kleine en grote microcosms om steeds te divergeren en convergeren

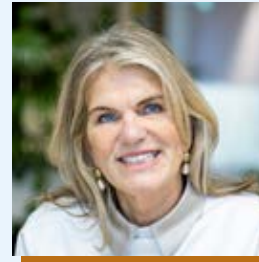
Van verandertraject naar organisatievermogen

Daarin zit in onze ogen de echte opbrengst. Onze veranderaanpak is diepgaand én praktisch. Diepgaand, omdat het verder gaat dan procesaanpassingen of nieuwe overlegstructuren en raakt aan de manier waarop de organisatie werkt, leert en keuzes maakt. Praktisch, omdat de verandering niet buiten het werk plaatsvindt, maar erin. Kleine successen worden niet uitgesteld tot het einde van een traject, maar direct benut om vertrouwen, energie en voortgang op te bouwen.

Voor bestuurders is dat uiteindelijk de kern. Strategische flexibiliteit ontstaat niet doordat een organisatie één keer goed transformeert, maar doordat zij een manier van veranderen ontwikkelt die haar ook later in staat stelt om te blijven bewegen. Dat vraagt dus niet om een pleister, maar om transformatie die dieper ingrijpt in structuur, processen, besturing en gedrag. Juist daarin zit de kracht van whole-scale change: het helpt organisaties niet alleen om de verandering van vandaag door te voeren, maar ook om het verandervermogen van morgen op te bouwen.



Figuur 25. Verandertraject naar organisatievermogen



Monique van der Meer

Teamlead Transformaties van Organisaties

Monique is teamlead en werkzaam als complexe transformatie en veranderingsvraagstukken. Tevens is zij expert op thema's als change management, cultuurverandering en sociale veiligheid en is adviseur voor de regeringscommissaris grensoverschrijdend gedrag. Als toezichthouder is zij werkzaam binnen het primair- en internationaalonderwijs.

m.vandermeer@berenschot.nl

06 138 76 084



Galil Al-Haj

Consultant

Galil is Consultant bij Berenschot en helpt organisaties bij het vormgeven en realiseren van strategie. Met zijn bedrijfskundige achtergrond in strategisch innovatiemanagement en zijn brede blik op strategie, operatie, mens en data ondersteunt hij private en semipublieke organisaties bij complexe veranderopgaven, marktonderzoek en het realiseren van concrete verbeteringen in processen en prestaties.

g.alhaj@berenschot.nl

06 257 22 572

Berenschot ondersteunt de industrie bij het maken van strategische keuzes



In dit document zijn wij ingegaan op wat er dit jaar speelt in de bestuurskamers binnen de industrie. Hierbij maken wij gebruik van de uitkomsten van het Strategie Trendsonderzoek 2026, waarbij organisaties uit diverse sectoren gevraagd is wat er speelt in de boardrooms en welke strategische keuzes en afwegingen gemaakt worden.

Dit resulteert in een aantal thema's die volgens Berenschot op dit moment het meest relevant zijn en waar organisaties in de industrie rekening mee moeten houden. Berenschot heeft jarenlange ervaring met strategische opdrachten binnen de industrie. Dankzij onze kennis, ervaring en inzichten zijn we in staat om organisaties te helpen bij diverse strategische vraagstukken.

Bestuurders staan momenteel voor aanzienlijke uitdagingen bij het ontwikkelen en implementeren van een duurzame groeistrategie:

1. Voortdurend veranderende technologische mogelijkheden.
2. Opkomst van nieuwe concurrenten en verdienmodellen.
3. Stijgende grondstof-, energie-, productie- en loonkosten.
4. Toegenomen belang van duurzaamheid als gevolg van wetgeving en klantvraag.

Daarnaast wordt het nemen van strategische beslissingen bemoeilijkt door de diversiteit aan belangen en perspectieven van stakeholders binnen én buiten de eigen organisatie. Dit maakt de besluitvormingsomgeving complex.

Berenschot ondersteunt u actief in het strategieproces en bevordert brede participatie, zodat u gezamenlijk gedragen beslissingen kunt nemen.

Dit realiseren we onder andere als volgt:

- Strategieontwikkeling gedreven door zowel inhoud als proces.
- Marktonderzoek.
- Financiële analyse.
- Inspireren en toepassen van best practices.

Het resultaat: evenwichtige, goed onderbouwde strategieën die worden gesteund door alle betrokkenen. De impact hiervan gaat verder dan enkel het voortbestaan van een organisatie in een veranderende wereld. Deze strategieën dragen eraan bij dat organisaties duurzaam en voldoende winstgevend zijn!

Meer weten? Kijk op [Berenschot | Strategieadvies](#)²³ of neem contact op met de auteurs van deze publicatie.

²³ www.berenschot.nl/strategie-beleid-en-onderzoek/strategie-ontwikkelen-en-implementeren

Berenschot adviseert de industrie vanuit meerdere invalshoeken



Met adviezen en oplossingen werken we aan de toekomst van werk en organisaties. We bekijken vraagstukken altijd vanuit meerdere invalshoeken. En zien mogelijkheden die anderen niet zien. Onze adviseurs kennen de industrie van binnenuit. Met passie voor hun vak spelen zij telkens weer een doorslaggevende rol bij het oplossen van vraagstukken van onze opdrachtgevers.

Dienstverlening voor de industrie:

	Begeleiding bij het ontwikkelen van een heldere, onderbouwde en toekomstbestendige strategie die aansluit bij de ambities, sterkten en zwakten en huidige positie.
	Door middel van marktonderzoeken geven we inzicht in onder meer kansen, risico's en randvoorwaarden als uitgangspunt voor weloverwogen start- en stopkeuzes.
	Optimaliseren van bedrijfsprocessen om efficiëntie, kwaliteit en tevredenheid te realiseren. Zo helpen we organisaties om beter, sneller en slimmer te werken.
	Stimuleren van innovatiekracht en zorgen voor subsidieadvies dat innovatie versnelt én laat renderen.
	Ondersteuning bij en advies over complexe hr-thema's zoals de arbeidsmarkt, organisatie-inrichting, verandertrajecten en interim-management.
	Versnellen van digitalisering en datagedreven werken bij organisaties. Onze technische expertise, mensgerichte benadering en actuele sector kennis bundelen we voor duurzame oplossingen – van advies tot implementatie.

Dienstverlening voor branche- en sectororganisaties en samenwerkingsverbanden:

	Opstellen van beleidsevaluaties, maken van 'human capital' agenda's.
	Samenbrengen van partijen binnen waardevolle ecosystemen en 'learning- communities'.
	Procesbegeleiding van samenwerkingsverbanden en verzorgen van facilitator-trainingen voor het realiseren van impact.

Onderzoeksverantwoording

Over het onderzoek



Sinds 2007 geeft Berenschot jaarlijks met het Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. Organisaties uit diverse sectoren wordt gevraagd wat er speelt in de bestuurskamer en welke strategische keuzes en afwegingen gemaakt worden. De focus van het onderzoek ligt op de agenda van de CEO.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête, die voornamelijk bestond uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om nuancering in de beantwoording mogelijk te maken. De enquête is ingevuld tussen december 2025 en februari 2026.

Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers absolute anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is steeds in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

Deelnemers

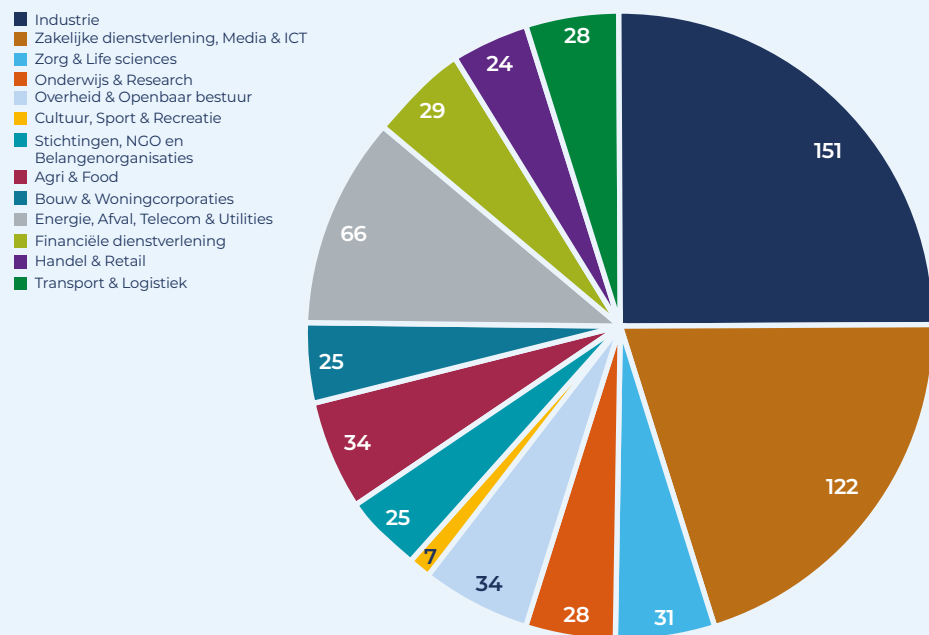
In totaal hebben dit jaar 608 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg. Van de 608 respondenten zijn er 151 actief in de sector industrie.

De steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-managementposities: van dga's (9%), bestuurders (49%) en toezicht-houders (2%) tot (top)managers (20%) en hun adviseurs (9%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

Spreiding naar omzetgrootte

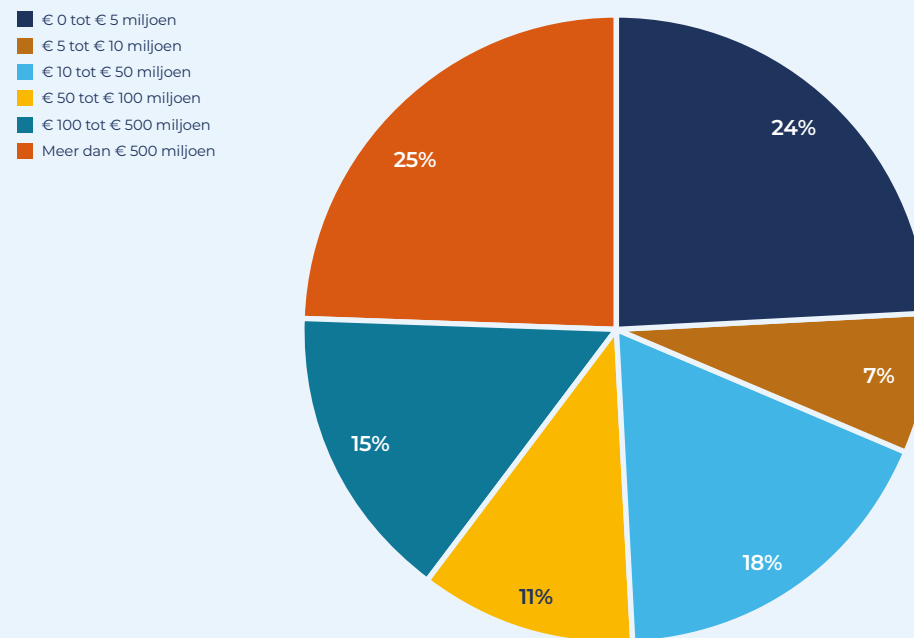
In de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die recht doet aan de populatieverdeling.

Aantal deelnemers per sector



Figuur 27. Verdeling deelnemers per sector

Aantal deelnemers naar omzetgrootte



Figuur 28. Verdeling deelnemers naar omzetgrootte

Contactgegevens

Neem contact met ons op voor vragen over het onderzoek of hulp bij het maken van strategische keuzes



Marjon Hilberts

Business development manager industry

Marjon heeft jarenlange ervaring binnen adviesorganisaties en heeft bij uiteenlopende organisaties meegedacht over het realiseren van gewenste veranderingen. Binnen Berenschot richt zij zich op business development in de sector industrie: het ophalen van wensen uit de markt en het koppelen van deze vraagstukken aan de juiste expertise binnen Berenschot. Ze onderzoekt actief waar nieuwe ontwikkelingen nodig zijn en deelt mogelijke werkwijzen van Berenschot om organisaties verder te helpen - onder andere op het gebied van HR, strategie, operations en duurzaamheid. Marjon werkt op een open, transparante en betrokken manier en staat bekend om haar betrouwbaarheid.

m.hilberts@berenschot.nl

06 578 66 502



Klaasjan Doeswijk

Delivery lead industry

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren. Als boegbeeld vanuit Berenschot voor de Industrie gaat Klaasjan het gesprek met de markt aan. Hierbij koppelt hij ontwikkelingen in de Nederlandse industrie en uitdagingen voortkomend uit wetgeving met complexe vraagstukken waar ondernemers mee te maken hebben. Dit vanuit een heldere missie: een weerbare, wendbare en winstgevende industrie voor een sterk Nederland.

k.doeswijk@berenschot.nl

06 535 98 461



Jelle van Pijkeren

Consultant

Jelle houdt zich bezig met marktverkenning, strategische positionering en strategie-implementatie van zowel publieke als private organisaties. Hij is projectleider van het Strategie Trendsonderzoek 2026.

j.vanpijkeren@berenschot.nl

06 823 95 598



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl