Publyon

Koersvaste public affairs
in een onzekere wereld

Trendanalyse

Van geopolitiek tot klimaat: hoe drie sectoren anticiperen op een wereld in beweging

Jarenlang konden organisaties opereren in een wereld waarin economische efficiëntie leidend was. Internationale handel groeide, productieketens werden wereldwijd geoptimaliseerd en geopolitieke stabiliteit werd veelal een vanzelfsprekend gevonden. Dat tijdperk lijkt voorbij.

De afgelopen jaren hebben duidelijk gemaakt hoe kwetsbaar economieën, sectoren en organisaties zijn voor ontwikkelingen buiten hun directe invloedssfeer. De toenemende spanningen tussen grootmachten hebben geopolitiek teruggebracht naar de bestuurskamer. Tegelijkertijd dwingt klimaatverandering overheden en bedrijven tot ingrijpende keuzes over investeringen, regelgeving en verdelingsvraagstukken.

Daarmee verandert ook de context waarbinnen belangenbehartiging plaatsvindt. Organisaties hebben niet alleen te maken met nieuwe regelgeving en politieke afwegingen, maar ook met veranderende verwachtingen vanuit overheid, maatschappij en markt.

Audrey Keukens (Publyon)

Alle reden voor Publyon om een oude traditie nieuw leven in te blazen: de trendanalyse.

Hierin brengen wij onze expertise en de inzichten van geïnterviewde experts samen. Dit jaar richten wij ons op drie sectoren die hier nadrukkelijk door geraakt worden: voedselsector, de financiële sector en de defensiesector. Sectoren waarin geopolitieke verschuivingen, economische belangen en maatschappelijke opgaven samenkomen. Uit de gesprekken komen vijf ontwikkelingen naar voren die laten zien hoe public affairs verschuift van klassieke belangenbehartiging naar een strategische functie binnen organisaties.

De vijf inzichten

1 **Strategische positionering in een instabiele wereld**

2 **Van stakeholder naar strategisch partner**

3 **De weerbarstige weg van visie naar uitvoering**

4 **Invloed vraagt om coalities**

5 **Waarde is de nieuwe toegang**

1. Strategische positionering in een instabiele wereld

Het is verleidelijk voor overheid en politiek om in tijden van crises te komen tot oplossingen die snel impact hebben. Het oogt daadkrachtig en geeft een gevoel van grip op een moeilijke situatie. Omgekeerd kan het lastig zijn een sudderend probleem te agenderen, zo achten velen de kans op tekorten en schaarste klein.

Voedsel

"We onderschatten enorm welk potentieel voedselzekerheidsprobleem we in Nederland kunnen creëren"

Michiel Klompenhouwer (Plantum)

Wie verder kijkt dan de meest in het oog springende reacties op geopolitieke en economische onzekerheid, ziet verschillende strategieën ontstaan. Een belangrijk onderscheid is dat tussen gevestigde organisaties en organisaties die nog volop in ontwikkeling zijn.

Gevestigde spelers beschikken vaak over omvangrijke internationale netwerken, een sterke marktpositie en de schaal om verstoringen in ketens of markten op te vangen. Hun reflex is daarom regelmatig gericht op handelingsruimte. De boodschap richting beleidsmakers luidt: geef ons de ruimte om te ondernemen, te investeren en ons aan te passen aan veranderende omstandigheden. Vanuit public affairs ligt de nadruk daarbij vaak op voorspelbaar beleid, beperkte regeldruk en ruimte voor maatwerk.

De tweede groep, bestaande uit jongere en snelgroeiende organisaties, is óók gefocust op doorbraken die kunnen ontstaan. Elke crisis schept een kans. Wat eerder een nichemarkt of toekomstscenario leek, kan plotseling uitgroeien tot een beleidsprioriteit of maatschappelijke noodzaak. Dat leidt niet zozeer tot een fundamenteel andere agenda, maar wel tot een andere toon in de belangenbehartiging. Waar gevestigde organisaties vaak pleiten voor stabiliteit en voorspelbaarheid, richten groeiende spelers zich vaker op innovatie, opschaling en versnelling. Beide perspectieven zijn legitiem, maar leiden tot verschillende verwachtingen van de overheid en een andere invulling van public affairs.

Defensie

“We hebben een soort perfect storm gekregen van allerlei dingen die in korte tijd in elkaar klikten, waardoor de urgentie groter is dan ooit.”

Ras Lalmy (YES!Delft)

Bij deze groep bestaat eveneens het geloof in eigen kracht, maar ligt de nadruk meer op de katalysator die de crisis en urgentie kunnen zijn om aan schaal en uitvoering te winnen.
De belangenbehartiging richt zich minder op het beschermen van het bestaande en meer op het versnellen van het nieuwe. Innovaties die voorheen werden beschouwd als oplossingen voor de lange termijn, worden steeds vaker onderdeel van actuele beleidsdiscussies. Deeptech, duurzame voedselproductie en nieuwe vormen van energievoorziening worden niet alleen gezien als economische kansen, maar ook als bouwstenen voor maatschappelijke weerbaarheid. Daarbij krijgt het begrip weerbaarheid een bredere betekenis. Het gaat niet uitsluitend over defensie en veiligheid, maar ook over voedselzekerheid, technologische soevereiniteit, toegang tot kritieke grondstoffen en het vermogen om innovaties snel op te schalen.

Juist in de verbinding tussen ontwikkeling op lange termijn en urgentie op korte termijn spelen financiers en sectorverenigingen een belangrijke rol. Met hun blik, die sectorkennis en externe afstand combineert, kunnen zij kennis organiseren over uitdagingen, risico’s en kansen. Dat maakt bewuste positionering mogelijk.

Wereldse tip:

Sluit als public affairs team aan bij, of organiseer, een foresight-sessie voor toekomstige risico's (geopolitiek, klimaat, systeemschokken). Verwerk de kritische punten en topkansen in de public affairs-strategie.

Zo kan snel en doelgericht geschakeld worden om belangen effectief te behartigen.

BEYOND PUBLIC AFFAIRS

2. Van stakeholder naar strategisch partner

Organisaties die actief aan belangenbehartiging doen, investeren doorgaans jarenlang in relaties met overheid en politiek. Zij spreken met beleidsmakers, leveren input via consultaties, nemen deel aan overlegstructuren en onderhouden contact met bestuurders, politici en ambtenaren. Traditioneel was het doel daarbij helder: kennis delen, belangen uitleggen en bijdragen aan betere besluitvorming. Deze dynamiek verandert. De toenemende complexiteit raakt ook de overheid.

Financieel

"De financiële sector wordt niet alleen gezien als commerciële sector, maar ook als een partnerpartij die kan bijdragen aan verdienvermogen, maatschappelijke stabiliteit, economische weerbaarheid en het functioneren van vitale infrastructuur."

Walter Annard (Rabobank)

Voor een aantal organisaties betekent de toenemende complexiteit ook dat ze een nieuwe rol moeten aannemen. Zij zijn niet uitsluitend belangenbehartiger, maar worden steeds vaker ook gezien als kennispartner, uitvoerder of verbinder in bredere maatschappelijke opgaven. Zeker in sectoren die raken aan veiligheid, voedselvoorziening, financiële stabiliteit of strategische autonomie, vervaagt de traditionele scheidslijn tussen publieke en private verantwoordelijkheden. De relatie met de overheid wordt hierdoor niet per definitie intensiever, maar vaak wel inhoudelijker.

Illustratief is hoe het ministerie van Defensie nu richting de markt trekt. Met initiatieven als MINDBase zoekt het ministerie actief de samenwerking op met bedrijven, startups en kennisinstellingen. Innovatie, weerbaarheid en veiligheid worden steeds vaker gezamenlijke opgaven. Ook buiten Defensie groeit de aandacht voor publiek-private samenwerking rond strategische autonomie, economische veiligheid en leveringszekerheid. Hierdoor verschuift de rol van organisaties. Naast het toelichten van hun belangen, worden ze ook gevraagd kennis, innovatiekracht en uitvoeringsvermogen in te brengen. Tegelijkertijd neemt ook de afhankelijkheid van het bedrijfsleven richting de overheid toe. Voor de gewenste producten en innovatie is niet altijd (al) een private markt waarop gehandeld kan of mag worden.
Voor het public affairs-vak betekent dit een verschuiving van klassieke belangenbehartiging naar een rol als kennispartner en medeontwikkelaar van oplossingen.

Financieel

“Juist de langetermijnvraagstukken waar wij als verzekeraar mee te maken krijgen, laten zich niet binnen één ministerie of één commissiedebat oplossen.”

Wouter Nelen (Achmea)

Toenemende complexiteit verlegt het zwaartepunt van het public affairs-vak steeds vaker van politici en bestuurders naar ambtenaren. Wie kijkt naar omvangrijke Europese wetgevingspakketten, zoals de Omnibus-voorstellen, of naar het tempo waarin economische (nood)maatregelen tegen systeemschokken tot stand komen, ziet dat politieke besluitvorming zich vaker richt op hoofdlijnen en kaders, terwijl de inhoudelijke uitwerking later en elders plaatsvindt. Ambtenaren zijn in toenemende mate sturend: zij beheersen de materie en de complexiteit ervan meer dan de politiek, en voeren bovendien de pen. Bij het bedrijfsleven halen ze kennis van technologie en internationale marktontwikkelingen op.
Voor public affairs professionals betekent dat kortgezegd dat toegang alleen niet meer volstaat. Een sterke kennispositie, onderbouwde analyses en aantoonbare praktijkervaring worden steeds belangrijker om invloed uit te oefenen. Juist in een tijd van politieke polarisatie en een overvloed aan informatie blijft geloofwaardigheid de belangrijkste valuta van effectieve public affairs.

Wereldse tip:

Analyseer begrotingen, beleidsagenda's en grote strategische programma's om te zien op welke dossiers de overheid actief maatschappelijke partners zoekt.

3. De weerbarstige weg van visie naar uitvoering

Jarenlang was het uitgangspunt dat maatschappelijke uitdagingen in belangrijke mate konden worden opgelost met beleid, wetgeving en duidelijke kaders. Maar in een wereld waarin geopolitieke spanningen, technologische ontwikkelingen en klimaatvraagstukken elkaar snel opvolgen, wordt het lastiger om complexe problemen met één beleidsinstrument of regelgevend kader te adresseren. Overheden zoeken daarom naar nieuwe manieren om sturing te geven. Hoeveel ruimte laat je aan de markt? Wanneer is ingrijpen noodzakelijk? En hoe verhouden economische efficiëntie, strategische autonomie en maatschappelijke weerbaarheid zich tot elkaar? Uit de gesprekken die Publyon voerde, kwamen twee bewegingen duidelijk naar voren. Enerzijds de reflex naar regulering: het creëren van nieuwe normen, kaders en toezicht om onzekerheid te beheersen. Daarbij is het politieke verhaal veranderd, maar werken regels onder de motorkap nog deels als vroeger.

Dat levert botsingen op. Anderzijds is er een groeiende afhankelijkheid van specialistische kennis, omdat veel vraagstukken simpelweg te complex zijn om uitsluitend politiek te beantwoorden. Beide trends vergroten het belang van inhoudelijk sterke belangenbehartiging.

Defensie

“Er verandert iets. Gaat het snel genoeg? Bij lange na niet.”

Raymond Knops (NIDV)

De hoeveelheid regels is de afgelopen jaren snel gegroeid. Inmiddels zijn er meer dan 10.000 wetten en uitwerkingen daarvan, in AMvB’s en ministeriële regelingen. Om de fysieke weerbaarheid te beschermen kwam er bijvoorbeeld recent de Wet weerbaarheid kritieke entiteiten bij. Het doel is, samen met de Cyberbeveiligingswet die de digitale kant regelt, te zorgen dat essentiële diensten als energie, drinkwater, voedsel, transport, gezondheidszorg beschermd zijn. Wetgeving over een veiligheidstoets op investeringen, fusies en overnames en ander ‘noodrecht’ bestaat al langer. Weerbaarheid bestaat daarmee uit verplichtingen, toetsen en beperkingen. Onze gesprekspartners vliegen het anders aan. Zij verbreden het gesprek naar de randvoorwaarden voor een concurrerende en weerbare economie. Intern regelen zij logistieke weerbaarheid. Extern vragen zij vooral om het concurrerende vestigingsklimaat, beschikbaar personeel en financieringsmogelijkheden die dat mogelijk maken.

Publyon ziet hierin die verschuiving naar strategisch partnerschap opnieuw terugkomen. Zonder vertrouwen en bestendige samenwerking komen deze twee werelden niet samen.

Defensie

“Het Wennink-rapport is een goed initiatief. Maar ondanks alle aandacht is er bijna geen geld.”

Ras Lalmy (YES!Delft)

Eind 2025 verscheen het Wennink-rapport. De langverwachte opvolger van het Europese Draghi-rapport, maar vooral de hoop op een innovatiedoorbraak. Het uitgebreide proces met sectortafels, een externe blik en met het commitment vooraf – waren de verwachtingen hoog. Maar voorlopig merken bedrijven nog weinig. De basisvoorwaarden voor groene, autonome groei staan nog niet, ook voor sectoren die als strategisch worden beschouwd. Daarbij is beleidsmatige innovatieruimte cruciaal: nieuwe technologieën botsen vaak met bestaande wet- en regelgeving en krijgen alleen een reële kans als kaders ruimte bieden voor experiment, toepassing en opschaling. Dit knelt bij gesprekspartners omdat de overheid hiervoor een essentiële partner is.

Schaarste, in ambtelijke capaciteit en financiële middelen, is een beperkende factor. Tegelijkertijd staan financiers klaar mee te investeren, zijn bedrijven bereid risico te nemen en staat een groep enthousiaste vernieuwers klaar om op te schalen.

Interventies voor succes zijn alleen nog geen systeem, maar ad hoc. Soms is één telefoontje voldoende om een doorbraak te forceren, soms is een aanvullende begrotingsingreep nodig om beschikbare IPCEI-middelen veilig te stellen. Wat ontbreekt is een systeem dat succes reproduceerbaar maakt. Uiteindelijk vraagt actie om concrete keuzes, tastbare resultaten en een overheid die opschaling niet incidenteel mogelijk maakt, maar structureel faciliteert.

Wereldse tip:

Richt de public affairs-inzet niet alleen op beleid, maar ook op uitvoering. Vraag aandacht voor voortgang, knelpunten en concrete resultaten, en sluit aan bij bestaande bestuurlijke trajecten om versnelling mogelijk te maken.

4. Invloed vraagt om coalities

Geopolitieke spanningen, klimaatverandering en toenemende economische onzekerheid stellen organisaties voor vraagstukken die zij steeds minder vaak alleen kunnen oplossen. Daardoor groeit het belang van samenwerking. Uit onze gesprekken blijkt dat organisaties hun netwerken de afgelopen jaren niet alleen hebben versterkt, maar ook hebben verbreed. De reden daarachter is eenvoudig: complexe maatschappelijke opgaven vragen om gezamenlijke antwoorden.

Defensie

“Door een horizontale relatie en vertrouwensband op te bouwen, doorbreek je de leemlagen die er nog steeds bij Defensie zitten.”

Raymond Knops (NIDV)

Die samenwerking kan op vele manieren vorm krijgen. Soms gaat het om het versterken van ketens en ecosystemen om de weerbaarheid te vergroten. Soms om het formuleren van een gezamenlijk geluid richting de politiek. Steeds vaker gaat het om langdurige samenwerkingsverbanden waarin bedrijven, kennisinstellingen, financiers en overheden gezamenlijk bouwen aan innovatie, talentontwikkeling en maatschappelijke impact. Dit geldt zelfs voor Defensie: daarin vinden partijen ver buiten de krijgsmacht en traditionele maakindustrie elkaar steeds vaker en intensiever.

Publyon concludeert dat juist die investeringen op lange termijn waardevol zijn in een periode van onzekerheid. Organisaties die over een bewezen netwerk, relevante praktijkervaring en een geloofwaardige bijdrage aan maatschappelijke opgaven beschikken, worden vaker gezien als serieuze gesprekspartner. Het verleden vormt daarbij een belangrijke onderbouwing van de belofte voor de toekomst.

Voedsel

“Wij hebben daar al 16 jaar in geïnvesteerd. Dan begrijp ik wel dat mensen naar ons toe komen: jullie hebben eigenlijk al die kleuren wel.”

Vincent van Dalen
(Slow Food Youth Network)

Opvallend is dat veel gesprekspartners benadrukken die gezamenlijkheid niet enkel te zoeken in mensen met dezelfde standpunten, maar breder. Juist samenwerking rondom een gedeeld maatschappelijk doel maakt het mogelijk om verschillende belangen te verbinden.

Dit gaat niet vanzelfsprekend goed. Het vraagt aandacht voor het vertrouwd raken met elkaars taal, belangen en uitgangspunten. Pluspunt is dat de deur richting overheid of politici sneller opengaat. Zij zien een maatschappelijk belang, een rol die een bedrijf voor de samenleving oppakt – in plaats van een commercieel belang. Het langdurig investeren in mensen, netwerken en praktijkervaring komt zo in geloofwaardigheid samen.

Wereldse tip:

Ga beyond public affairs. Positioneer belangenbehartiging niet enkel vanuit de klassieke rechttoe rechtaan public affairs, maar presenteer een met waarden geladen verhaal vanuit een verrassende alliantie.

5. Waarde is de nieuwe toegang

Vrijwel alle gesprekspartners herkennen dezelfde ontwikkeling: belangenbehartiging is de afgelopen jaren veelzijdiger en uitdagender geworden. Politieke versnippering, een grotere doorstroom van Kamerleden en de toenemende complexiteit van beleidsvraagstukken zorgen ervoor dat organisaties op meerdere niveaus tegelijk actief zijn.

Financieel

“We zijn continue bezig een intellectuele bijdrage te leveren en de relevante mensen een platform te geven.”

Johan Barnard (APG)

Daarmee verandert ook de manier waarop relaties worden opgebouwd. In kortere tijd moeten meer onderwerpen worden overgebracht aan nieuwe woordvoerders, bestuurders en beleidsmakers.

Dat vergroot het belang van continuïteit: niet alleen in de inhoud, maar ook in de relatie. Succesvolle public affairs vraagt om het vermogen om steeds opnieuw verbinding te leggen tussen inhoud, vorm en relatie.

Tegelijkertijd vraagt een dynamischer speelveld om meer alertheid. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar sneller op en er blijven altijd organisaties die hun kans schoon zien een tegenlobby op te zetten als de rest is afgeleid. Dat vraagt waakzame monitoring, maar ook voorwerk: signalering, een stevig netwerk en vertrouwen in elkaar verkleinen de kans op ongelukken of bewuste ondermijning van strategische sectoren.

Voedsel

“Kamerleden willen je nummer om snel te kunnen sparren over informatie omdat de realiteit soms complex is en om nuance vraagt’ ”

Michiel Kouwenhoven (Plantum)

Breed wordt ervaren dat politici, bestuurders en ambtenaren vertrouwde bronnen van informatie zoeken. Op het eerste gezicht lijkt dat op een terugkeer naar de klassieke public affairs-praktijk waarin toegang centraal staat. Net als onze gesprekspartners duiden we dat anders. Vertrouwen ontstaat steeds minder door wie je bent en steeds meer door wat je bijdraagt.

Wereldse tip:

Richt een quick response-team in. Op welke externe ontwikkelingen of initiatieven van derden wil je direct reageren of hoe bereik je die doelgroep?

Wie het ongeschreven blad kleurt, vult de pagina.

BEYOND PUBLIC AFFAIRS

Een wereld van en voor public affairs

Deze trendanalyse begon met een vraag naar de gevolgen van een instabielere wereld voor het public affairs-vak. De gesprekken bevestigen veel van wat wij als Publyon dagelijks in de praktijk zien: geopolitieke ontwikkelingen, klimaatvraagstukken en economische weerbaarheid creëren niet alleen nieuwe risico's, maar veranderen ook de manier waarop invloed tot stand komt.

Daarmee verandert ook het public affairs-vak. Invloed ontstaat steeds minder uit positie alleen en steeds vaker uit expertise, geloofwaardigheid en het vermogen om oplossingen dichterbij te brengen. Toegang blijft belangrijk, maar relevantie wordt bepalend.

In de gesprekken voor deze trendanalyse zagen wij dat publieke en private belangen elkaar steeds vaker raken.

Rond thema's als weerbaarheid, innovatie, voedselzekerheid en strategische autonomie ontstaat een gedeelde opgave. Organisaties die dat begrijpen, zijn beter in staat om ontwikkelingen niet alleen te volgen, maar ook mede vorm te geven.

Voor deze trendanalyse sprak Publyon met vertegenwoordigers van Achmea, APG, JDE, NIDV, Plantum, Rabobank, Slow Food Youth Network en YES!Delft.

Hartelijk dank aan iedereen die bereid was tijd vrij te maken om met ons het gesprek aan te gaan. Hun inzichten leverden een waardevolle bijdrage aan deze trendanalyse.

Publyon

BEYOND PUBLIC AFFAIRS

© 2026 Publyon NL

Alle rechten voorbehouden.