

IMPACT VAN GEOPOLITIEK: ZIJN BEDRIJVEN ER KLAAR VOOR?

Pride and Prejudice | IIA Congres 2026
Instituut van Internal Auditors

5 juni 2026, Leusden

Maaïke Heijmans, PhD
Senior onderzoeker en Programmahoofd
'Geopolitiek van Technologie en Digitalisering'
Instituut Clingendael | Den Haag



In 30 min vogelvlucht...

- ❖ Paradigmaverschuiving door geopolitieke ontwikkelingen: van economische efficiëntie naar economische veiligheid
- ❖ De impact van 'geopolitiek van tech' op bedrijven
- ❖ Wat nu?



Impact van geopolitiek

Economische efficiëntie



Van open, vrije markt,
efficiëntie-gedreven denken



Economische veiligheid



Naar (ook) geostrategisch, meer gesloten
economisch denken: bij overheid...en bedrijven?

Hoe kunnen we op eigen benen staan en worden
we weerbaarder?



Paradigmaverschuiving in NL/EU: drie aanleidingen

**Competitie voor tech
suprematie**



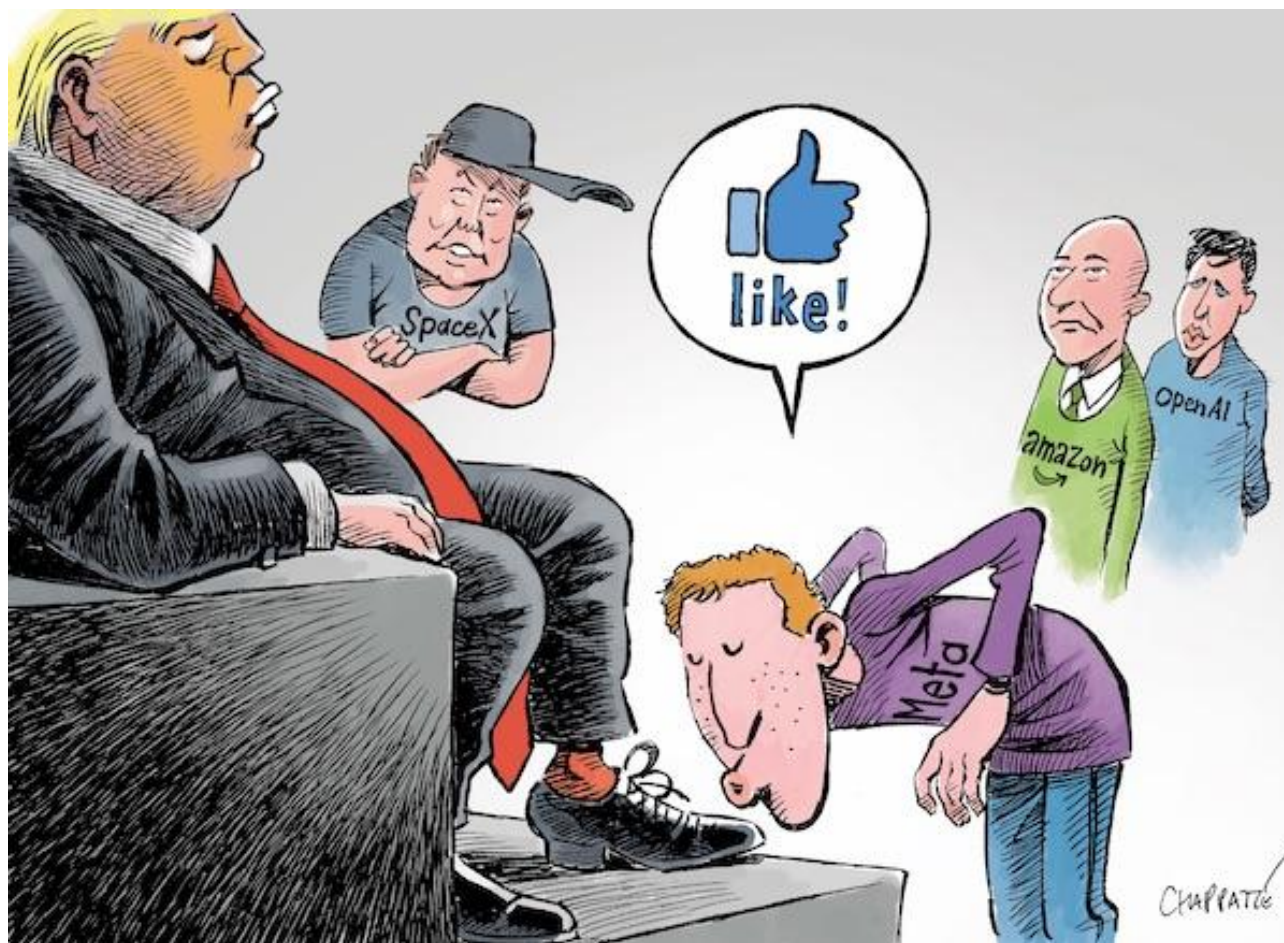
Covid-19 pandemie



**Oorlogen in Oekraïne en
het Midden-Oosten**



(hmmm...vier aanleidingen, eigenlijk)



Hoe problematisch is dit?

Lees hier: [All Watched Over by Machines of Loving Grace?](#), Clingendael, 2026.

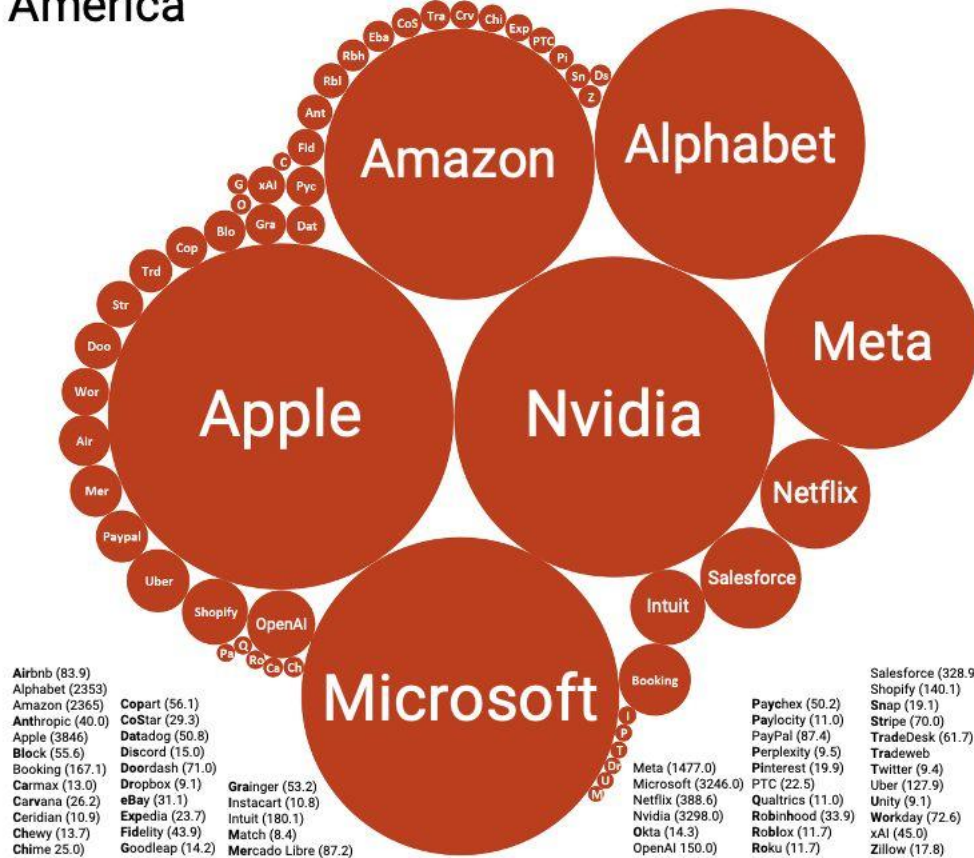


Wat staat er op het spel? Marktmacht en innovatiekracht, standaardsetting, nationale veiligheid

Paradigmaverschuiving naar EV

Top 100 Worldwide Platforms

America



Market Cap / Valuation based on most recent financing
Total Value: 22.67 Trillion USD
Company Values (in Billion USD)
 Based on December 20, 2024

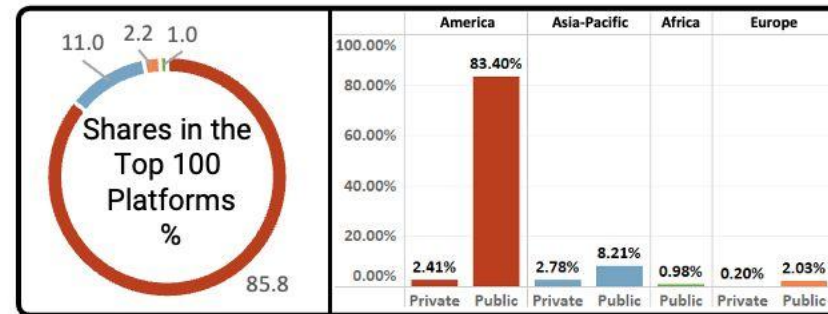
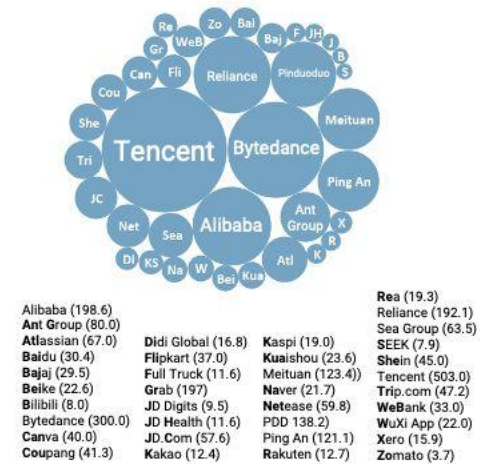
Europe



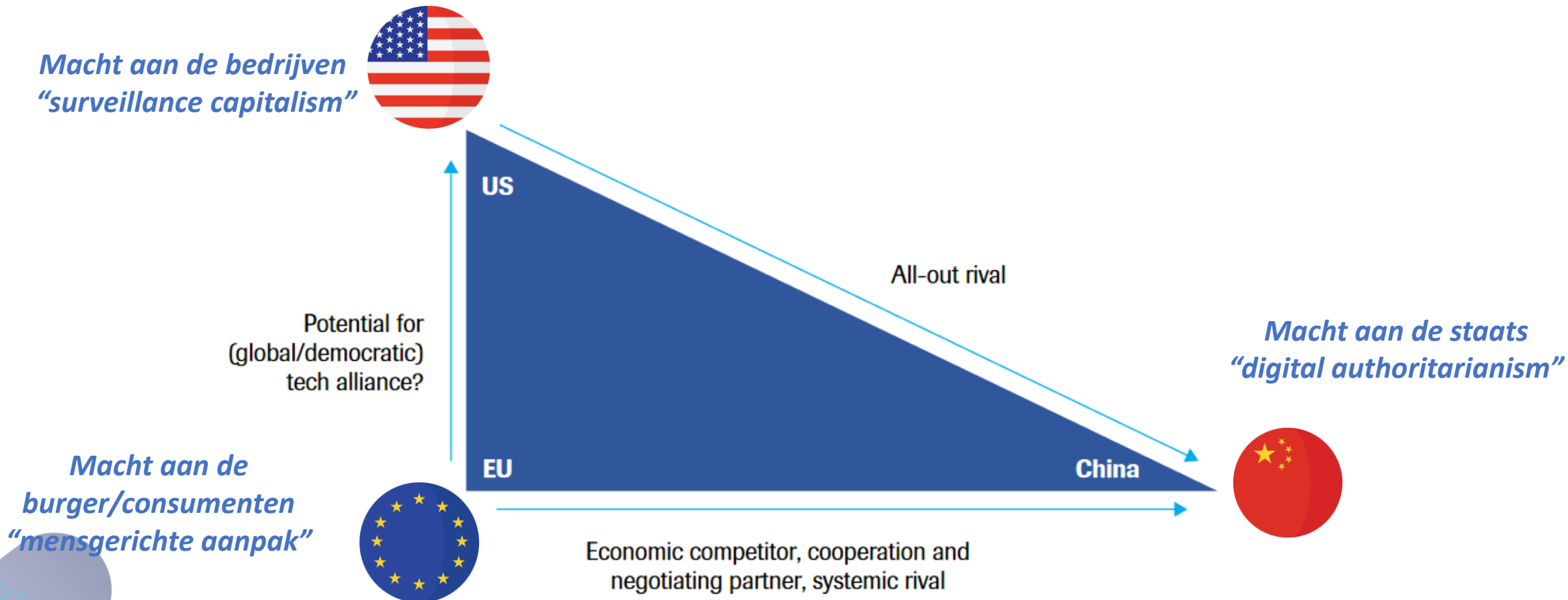
Africa



Asia-Pacific



Economische (on)veiligheid & concurrentie tussen grootmachten



Maar, vergeten we niet iets?
It's the companies, stupid!



En bedrijven? Inzicht in perceptie en handelen

Boek (april 2025)

- ❖ **Opdracht** van Stichting Management Studies (VNO-NCW)
- ❖ **Doelgroep:** MKB in Nederland
- ❖ **Doel:** ervaring van NL multinationals delen ter inspiratie/informatie

1^e Bedrijvensurvey Economische Veiligheid (nov 2025)

- ❖ **Opdracht** van het Ministerie van Economische Zaken, uitgevoerd ism brancheorganisaties
- ❖ **Doelgroep:** bedrijven in hoogwaardige tech-sectoren en vitale aanbieders
- ❖ **Doel:** baseline tbv monitoring van verandering over tijd, input voor gesprek



Hoofdvraag van het boek

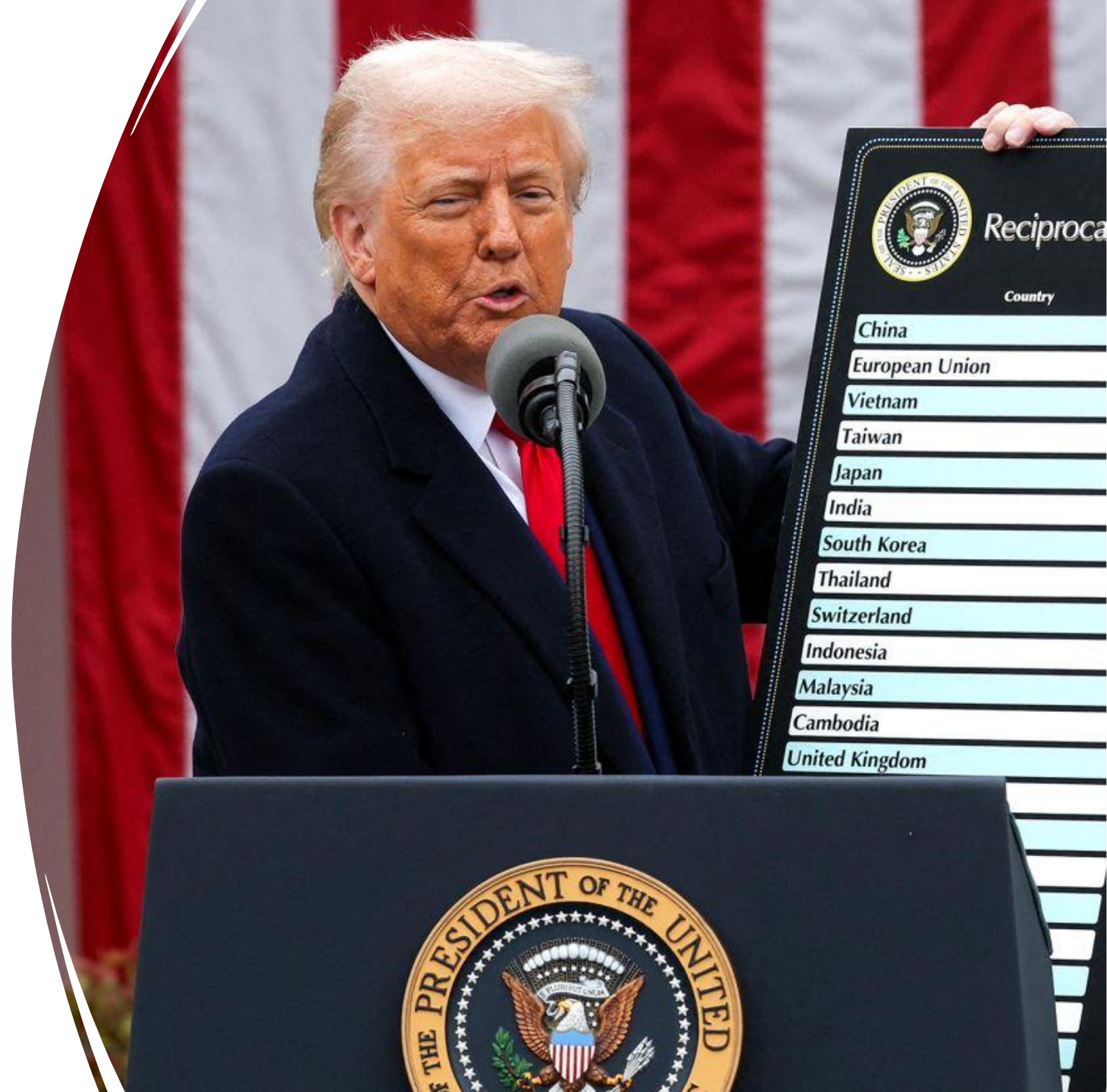
Hoe kunnen grotere internationaal actieve Nederlandse ondernemingen **anticiperen** op geopolitieke veranderingen,

en hoe **verankeren** zij deze in hun strategie en organisatiestructuur?

Diepte interviews:

- ASML
- Booking.com
- Boskalis
- Havenbedrijf Rotterdam
- Philips

En: groepen bedrijven



Bevinding 1. ‘Geopolitieke kantelpunten’ bieden bedrijven lessen voor het heden



Wees weerbaar voor **geopolitieke weersverschijnselen**, en handel tijdig op **geopolitieke klimaatverandering**



Pak ook de **kansen** van geopolitieke turbulentie



Wees voorbereid: investeer in **kennis** en bed deze breed binnen de organisatie in



Doordenk en oefen met **geopolitieke scenario's** en gebruik opgedane kennis voor **houvast en aanscherping van de strategie**



Bevinding 2.

Bedrijven benaderen geopolitiek nog niet integraal



Bedrijven zetten soms scenario's in, beperkte aanwijzingen voor integrale aanpak



Er is geen 'one size fits all' benadering of 'box-checking'



Geopolitiek omvat kansen en risico's voor bedrijven

Ons advies is een 4-stappen model dat bedrijven stapsgewijs helpt

Stap 1

Maak een onderscheid tussen verschillende soorten geopolitiek: **weer vs. klimaat**

Stap 2

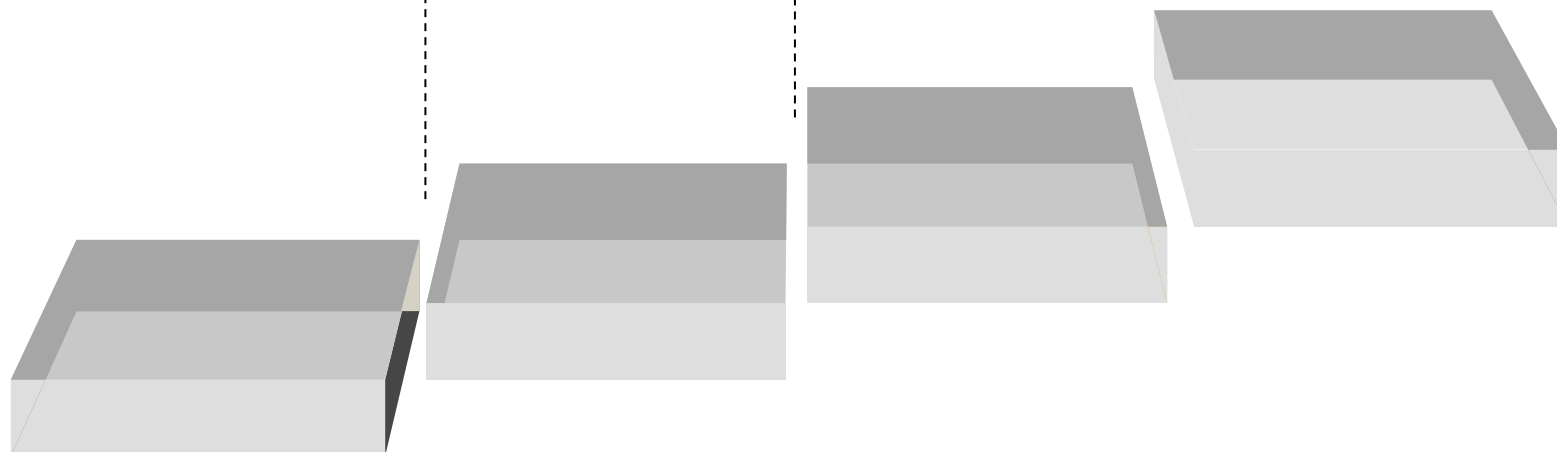
Wees alert op de veranderlijkheid van geopolitiek

Stap 3

Begrijp hoe de huidige geopolitiek het bedrijf kan beïnvloeden

Stap 4

Volg een integrale benadering en stel vast of relevante processen belegd zijn



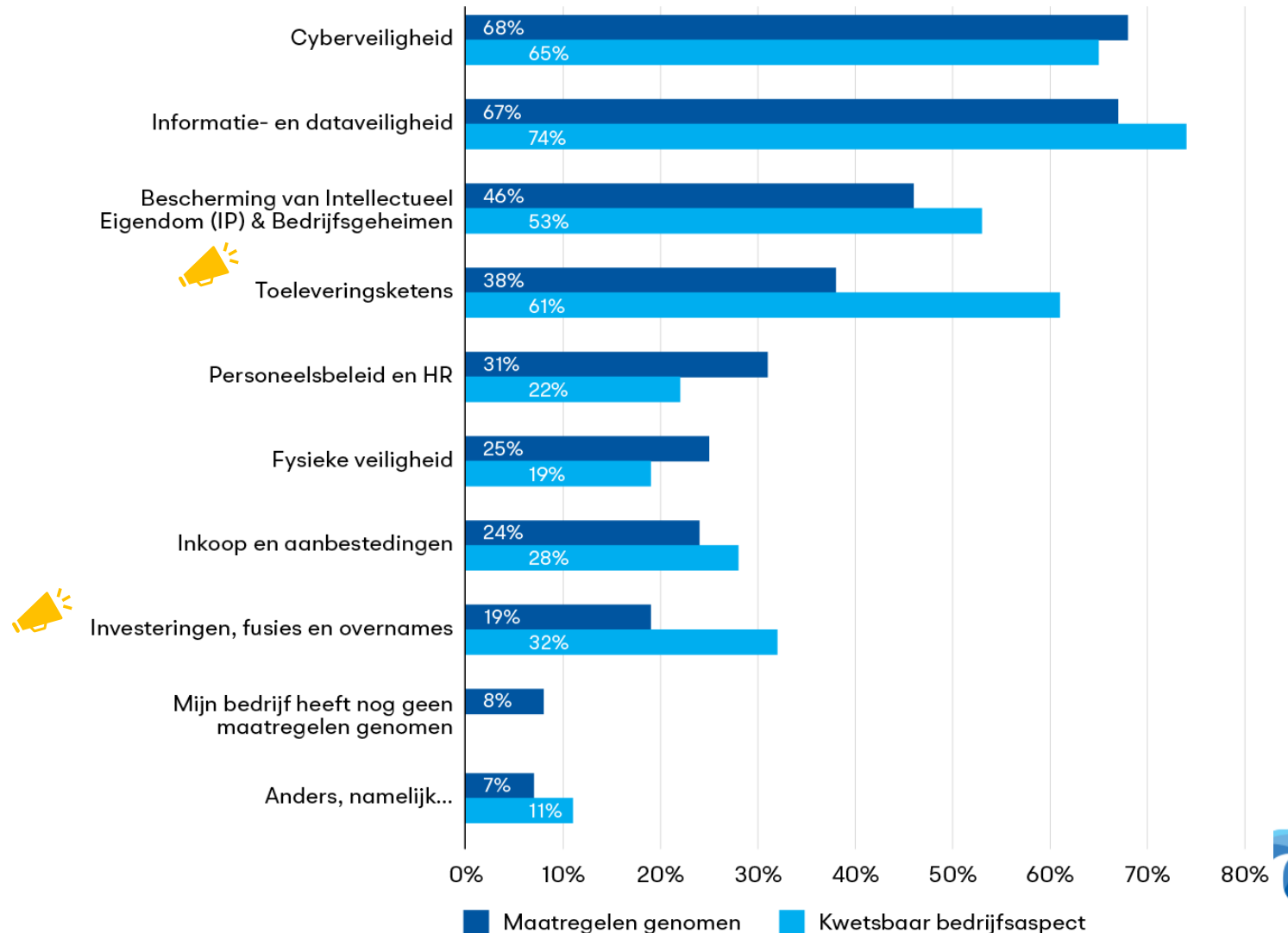
EV-bedrijvensurvey: tussen weten en handelen

...valt nog een wereld te winnen

Q: Welke aspecten van uw bedrijfsvoering beschouwt u als kwetsbaar voor mogelijke Economische Veiligheid-risico's?

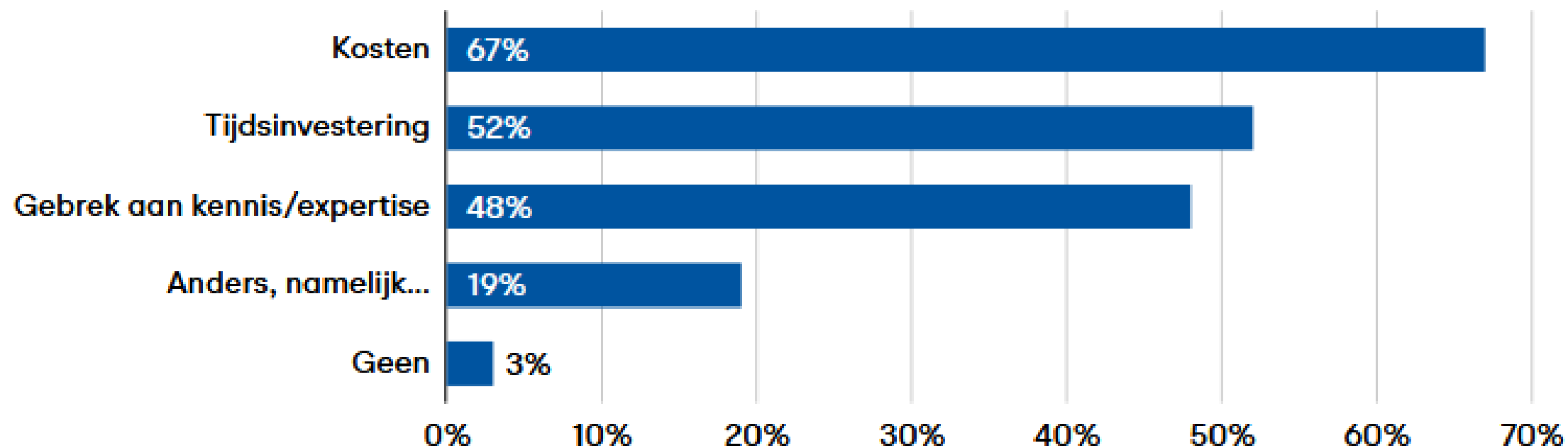
Q: Op welke aspecten heeft u al maatregelen genomen?

(N = 72)



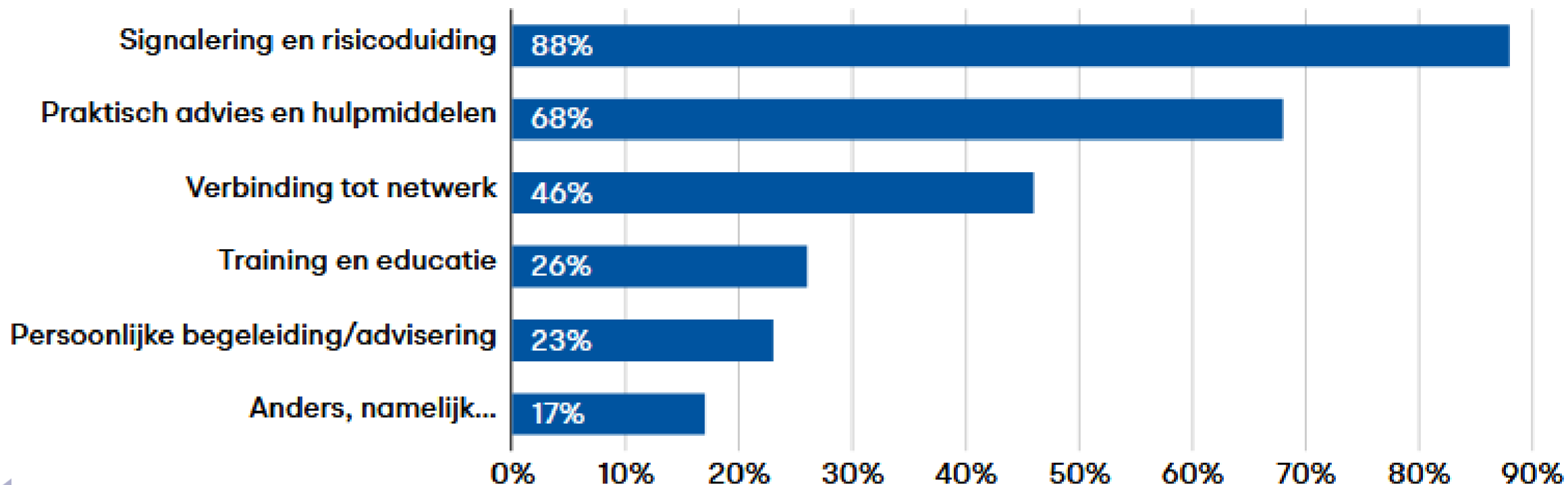
Wat weerhoudt bedrijven van actie?

Q: Wat zijn volgens u de belangrijkste belemmeringen bij het nemen van maatregelen tegen economische veiligheidsrisico's in uw bedrijfsvoering? (N=69)



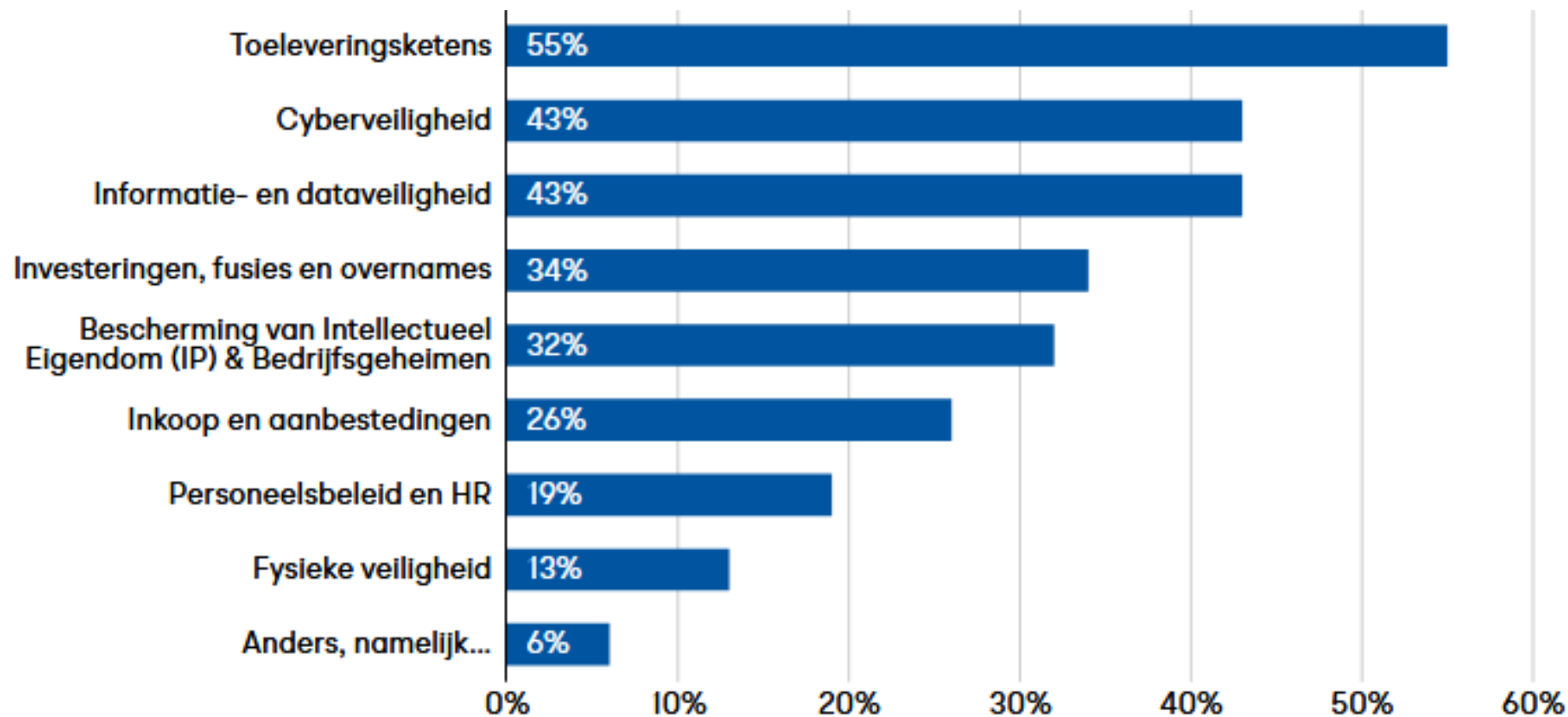
(Hoe) kan de overheid helpen?

Q: Wat verwacht u van de overheid als het gaat om ondersteuning bij het nemen van maatregelen tegen economische veiligheidsrisico's? (N=69)



Wat anders / meer? (1)

Q: Voor welke aspecten van uw bedrijfsvoering overweegt u meer maatregelen tegen economische veiligheidsrisico's te nemen? (N=47)



Wat anders/meer? (2) Digitale soevereiniteit!

Q: Welke maatregelen heeft u in de afgelopen vijf jaar genomen in reactie op geopolitieke ontwikkelingen?

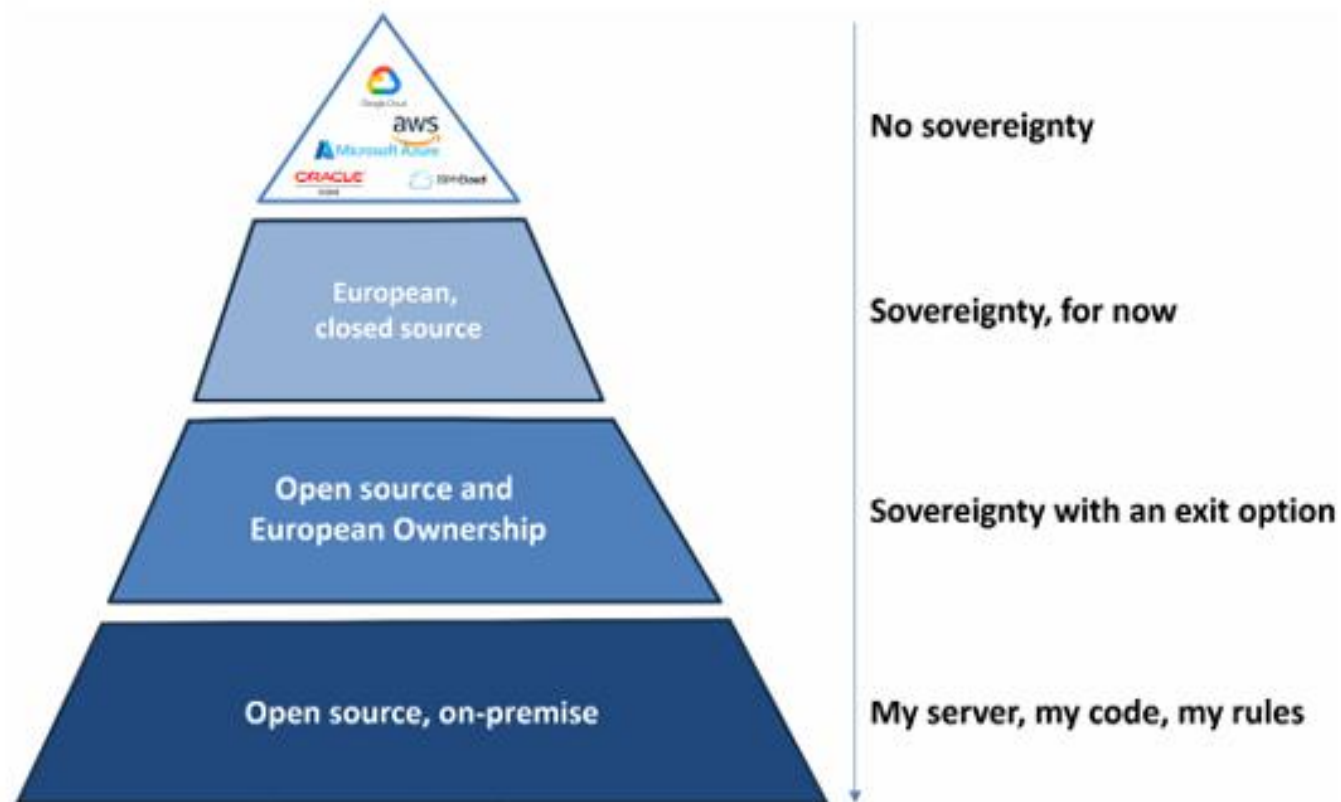
Meest gegeven antwoord: ... **(wat denkt u?)**

‘inventarisatie van / investering in Europese alternatieven voor Amerikaanse clouddiensten’



Het pad naar Europese cloud soevereiniteit

Figure 1 From no sovereignty to full control: the path to cloud sovereignty



Source: authors' compilation

Van digitale zorgen naar digitale autonomie? (2)



World ▾ Business ▾ Markets ▾ Sustainability ▾ Legal ▾ More ▾

Dutch block US takeover of Solvinity as against public interest

By Stephanie van den Berg and Toby Sterling

May 26, 2026 1:40 PM GMT+2 · Updated 19 hours ago



Summary Companies

- First US takeover blocked by Dutch Investment Screening Bureau
- Concerns raised over Solvinity's role in sensitive Dutch digital infrastructure
- Kyndryl criticises decision as politicised

Europa's tech-sovereignty pakket:
...vertraagd, alweer

- ❖ **Cloud and AI Development Act (CADA)**
- ❖ **Chips Act 2**
- ❖ **Open-Source Strategy**
- ❖ **Public Procurement shift**

Een moeilijke balanceeract:

ASML CEO Christophe Fouquet:
"Brussels is creating obstacles before it has created the demand for AI applications that would make Europe competitive" ([Politico](#))



Is het tijd voor een *Chief Geopolitical Officer*?

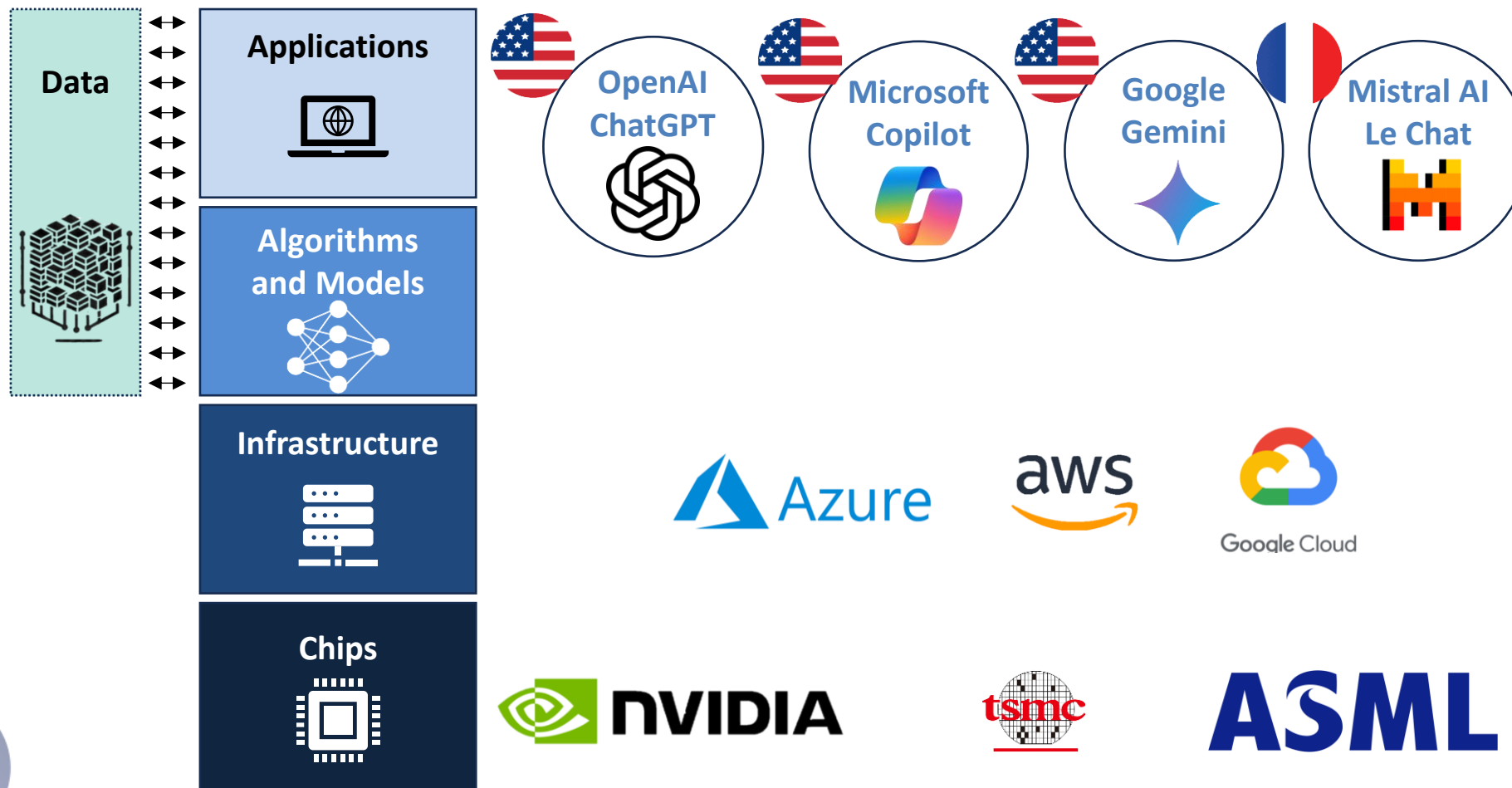
(sh)IT
HAPPENS



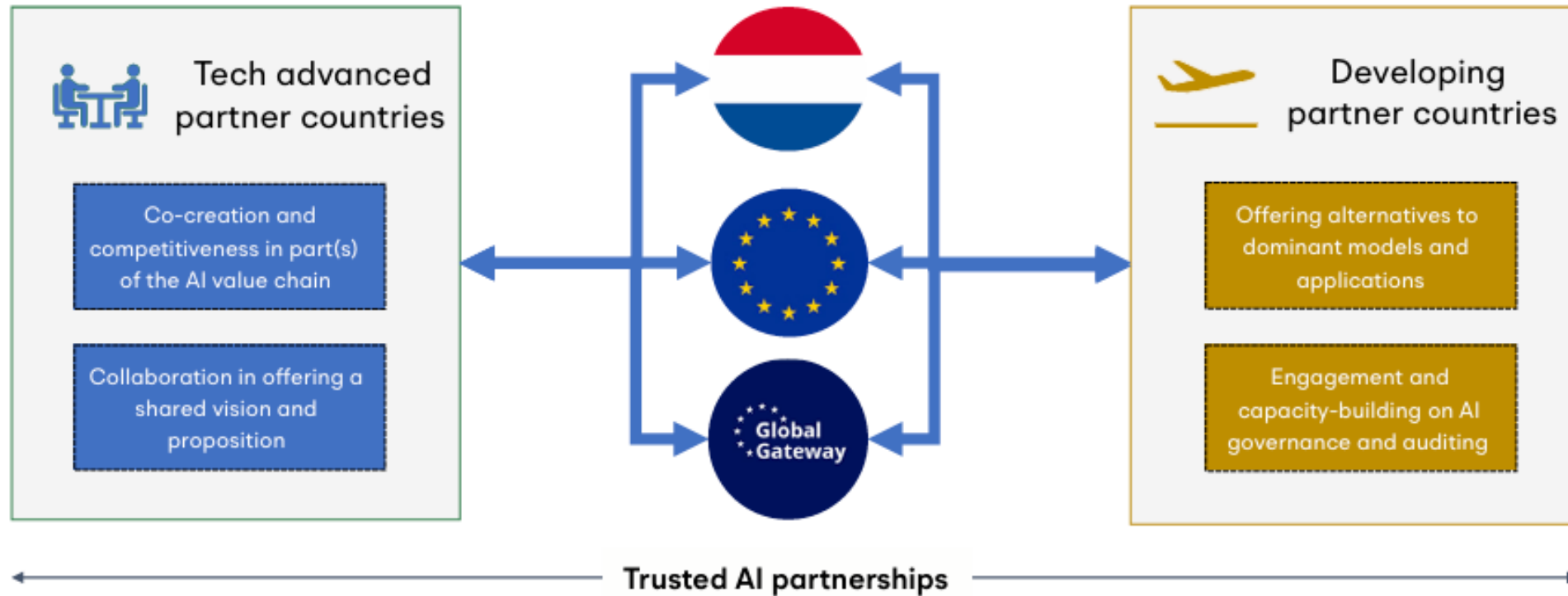
Bron: Facebook: President Joe Biden, 2022.



De volgende uitdaging: cloud als *enabler* van de AI revolutie



Naar een Internationale AI-strategie ...met daarin 'Trusted AI Partnerships'?



Bedankt voor uw aandacht!

Maaïke Heijmans
Instituut Clingendael
E: mheijmans@clingendael.org



Meer weten?

[AI Diplomacy for a Multipolar World](#),

Clingendael, March 2026

[From Plausible Tomorrows to Prompt Action on AI](#),

Clingendael, November 2025

[Hoe Nederlandse bedrijven omgaan met economische veiligheid](#),

Clingendael, november 2025

[Impact van Geopolitiek: Hoe bedrijven hun strategie bepalen](#),

april (NL) & december (EN) 2025

[Too late to act? Europe's quest for cloud sovereignty](#)

Clingendael, March 2024

Impact van Geopolitiek

Hoe bedrijven hun strategie bepalen

REMKO BLOM
REM KORTEWEG
HALA NAOUM NÉHMÉ
MAAIKE OKANO-HEIJMANS

