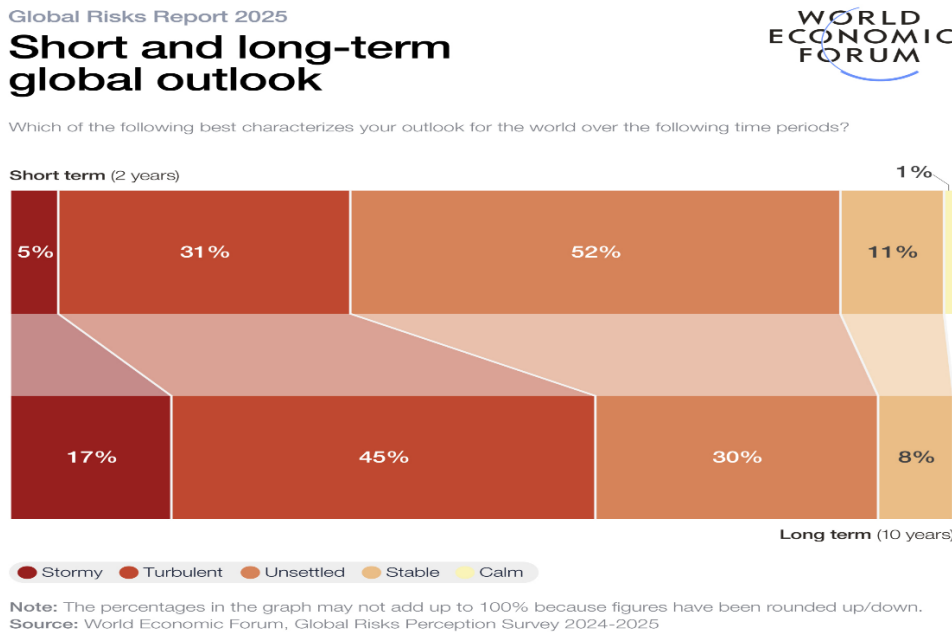


## Samenvatting Global Risk Report 2025 (World Economic Forum)

### 1) Afnemend optimisme

Bij de start van 2025 is het mondiale perspectief steeds verder verdeeld, met grote onzekerheden op geopolitiek, milieutechnisch, maatschappelijk, economisch en technologisch vlak. Prof. dr. Henk Volberda: 'In het afgelopen jaar zagen we de escalatie van conflicten, een toename van extreme weersomstandigheden door klimaatverandering, diepgaande maatschappelijke en politieke polarisatie en technologische vooruitgang die de verspreiding van misleidende informatie versnelt.' Het optimisme is beperkt, omdat het risico op miscalculaties of verkeerde inschattingen door politieke en militaire leiders groot is. We lijken in een van de meest verdeelde periodes sinds de Koude Oorlog te leven. Dit blijkt ook uit de Global Risks Perception Survey (GRPS)-resultaten, die een somber beeld schetsen voor alle drie de onderzochte tijdshorizonnen: nu, op korte termijn en op lange termijn.

*Figuur 1: Globale outlook op korte en lange termijn*



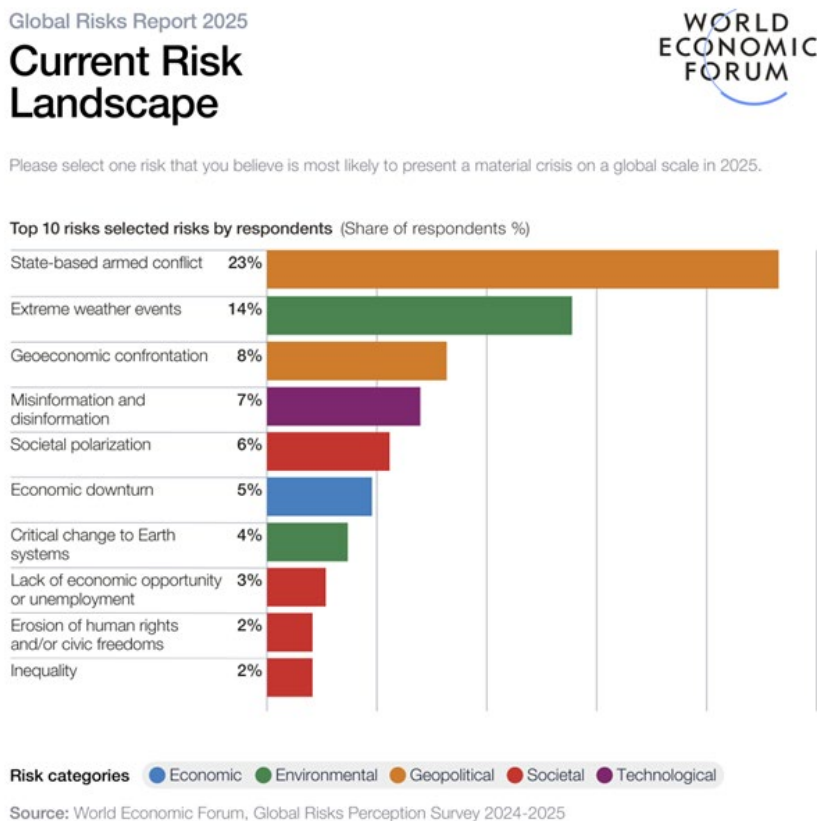
Meer dan de helft van de respondenten (52%) verwacht dat de wereld de komende twee jaar in een onzekere situatie blijft verkeren, een percentage dat vergelijkbaar is met vorig jaar. Daarnaast voorziet 31% turbulente tijden en 5% een zeer stormachtige toekomst. Wanneer deze drie categorieën samen worden genomen, is er sprake van een toename van vier procentpunten ten opzichte van vorig jaar, wat wijst op een stijgend pessimisme over de periode tot 2027 (zie Figuur 1).

Kijken we verder vooruit, dan verslechtert het beeld nog verder. Over een periode van tien jaar verwacht, zo redeneert Volberda '62% van de respondenten turbulente of stormachtige omstandigheden.' Deze negatieve lange-termijnverwachtingen zijn grotendeels onveranderd ten opzichte van vorig jaar. Dit onderstreept de scepsis onder experts over de vraag of de huidige maatschappelijke en bestuurlijke structuren in staat zijn om de kwetsbaarheden die we vandaag de dag ervaren, effectief aan te pakken en te herstellen.

## 2) Diepere geopolitieke en geo-economische spanningen

Wanneer we de bevindingen van dit jaar vergelijken met de risico-inschattingen van twee jaar geleden, zien we hoe sterk de zorgen over conflicten zijn toegenomen. ‘Gewapende conflicten tussen staten worden nu door 23% van de respondenten als het grootste risico van dit moment aangemerkt (Figuur 2), terwijl dit twee jaar geleden nog nauwelijks als een belangrijk risico voor de korte termijn werd gezien’, stelt Volberda.

Figuur 2: Wereldwijde risico's in 2025



Door de toename van gewapende conflicten in de afgelopen tien jaar verschuift de focus van regeringen steeds meer naar nationale veiligheid. Zorgen over de instabiliteit na de Russische invasie van Oekraïne, en ook conflicten in het Midden-Oosten en Soedan, dragen bij aan de bezorgdheid over de risico's die verder reiken dan 2025. In de tweejarige vooruitblik is het risico van gewapende conflicten tussen staten gestegen van plek 5 naar 3 sinds de GRPS 2023-2024 (Figuur 3).

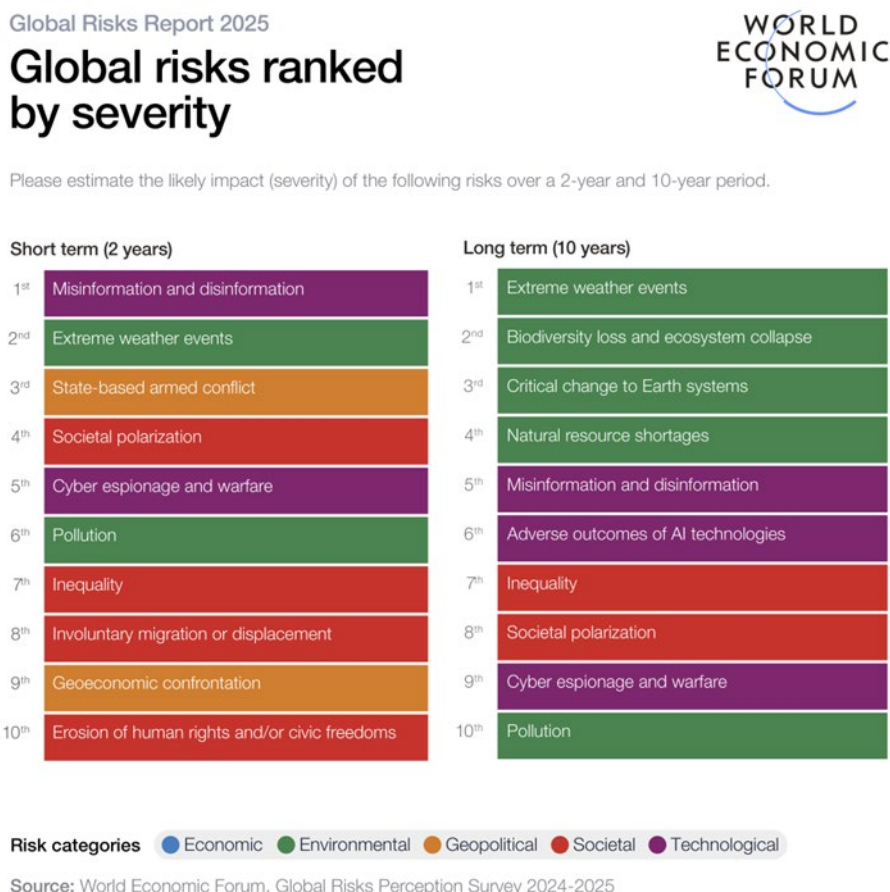
De stijging van geo-economische confrontatie in de tweejarige risicolijst van plek 14 vorig jaar naar plek 9 nu, weerspiegelt de groeiende onzekerheid over de toekomst van de wereldeconomie. Ook de rol van technologie in geopolitieke spanningen baart Volberda zorgen: ‘*Cyber espionage* en cyberoorlogsvoering staan op plek 5 in de tweejarige vooruitblik.’

Toch wordt desinformatie en misinformatie voor het tweede jaar op rij als het grootste risico in 2027 beschouwd (Figuur 3). De verspreiding van onjuiste of misleidende informatie bemoeilijkt de geopolitieke situatie op verschillende manieren:

- Buitenlandse actoren kunnen stemgedrag beïnvloeden.
- Het kan twijfel zaaien over wat er werkelijk gebeurt in conflictgebieden.

- Het kan worden gebruikt om de reputatie van producten of diensten uit bepaalde landen te schaden.

Figuur 3: Wereldwijde risico's gerangschikt naar ernst op korte en lange termijn



### 3) Groeiende maatschappelijke verdeeldheid

Maatschappelijke tegenstellingen spelen een centrale rol in het wereldwijde risicolandschap, zoals te zien is in de risicoconnectiekaart (Figuur 4). Ongelijkheid (in inkomen/vermogen) wordt als het meest invloedrijke risico gezien, zowel als oorzaak van andere problemen als gevolg van bestaande risico's. Dit ondermijnt het vertrouwen in instellingen en verzwakt de gedeelde maatschappelijke waarden.

Naast ongelijkheid behoren ook andere sociale risico's tot de top 10 van de tweejarige risicolijst:

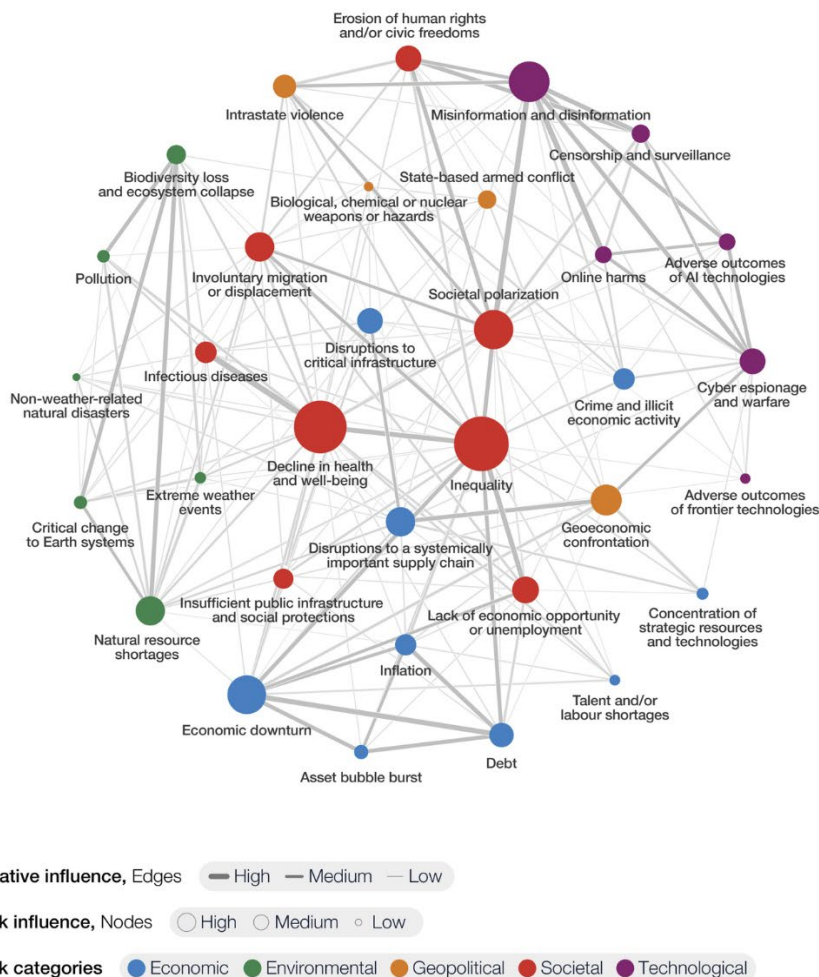
- Maatschappelijke polarisatie
- Gedwongen migratie en ontheemding
- Aantasting van mensenrechten en burgerlijke vrijheden

De hoge prioriteit die respondenten aan deze sociale risico's geven, suggereert dat sociale stabiliteit de komende twee jaar kwetsbaar zal blijven.

Figuur 4: Wereldwijd risicolandschap: een kaart van onderlinge verbanden

Global Risks Report 2025

## Global risks landscape: an interconnections map



‘De zorgen over economische risico’s zoals een economische neergang en inflatie zijn’, zegt Volberda, ‘iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar.’ Toch heeft de wereldwijde kosten crisis sinds 2022 bijgedragen aan de stijging van ongelijkheid als het meest verbonden risico. Volgens respondenten zijn de economische neergang, inflatie en schuldenlast de grootste aanjagers van ongelijkheid.

Hoewel sociale risico’s minder prominent aanwezig zijn in de top 10 van de tienjarige risicolijst (twee risico’s vergeleken met vier in de tweejarige vooruitblik, zie Figuur 3), blijven ongelijkheid en maatschappelijke polarisatie op de lange termijn grote zorgen. Dit is een belangrijke ontwikkeling, omdat sociale instabiliteit kan leiden tot politieke en geopolitieke instabiliteit.

Vooral in vergrijzende samenlevingen zoals Japan, Zuid-Korea, Italië en Duitsland kunnen demografische trends deze risico's de komende tien jaar verergeren. Pensioencrisis en personeelstekorten in de langdurige zorg dreigen grote problemen te worden, waarvoor overheden niet zomaar een oplossing hebben.

#### 4) Milieurisico's: van lange-termijnzorg naar acute crisis

De impact van milieurisico's is sinds de eerste publicatie van het Global Risks Report in 2006 in zowel intensiteit als frequentie toegenomen. De vooruitzichten voor milieurisico's in het komende decennium zijn volgens Volberda zeer zorgwekkend: 'Hoewel alle 33 risico's in de GRPS naar verwachting in ernst zullen toenemen tussen de tweejarige en tienjarige horizon, verslechteren milieurisico's het sterkst.'

- Extreme weersomstandigheden blijven voor het tweede jaar op rij het grootste risico op de tienjarige risicolijst.
- Verlies van biodiversiteit en instorting van ecosystemen staat op plek 2 en wordt als een steeds groter probleem gezien.

Uit de GRPS blijkt dat verschillende generaties milieurisico's anders inschatten. Jongere respondenten maken zich meer zorgen over milieuproblemen in de komende tien jaar dan oudere generaties. Vervuiling staat bijvoorbeeld op plek 3 in de lijst van risico's voor 2035 bij respondenten onder de 30 jaar, de hoogste ranking van alle leeftijdsgroepen.

Zoals vorig jaar al werd opgemerkt, is er ook een verschil in hoe verschillende sectoren vervuiling inschatten:

- De publieke sector beschouwt vervuiling als een top 10-risico voor de komende tien jaar.
- De private sector daarentegen niet (Figuur 5).

*Figuur 5: Risico-inschattingen van verschillende stakeholders: maatschappij, internationale organisaties, academici, overheid en de private sector*



## 5) Technologische risico's – nog steeds 'onder de radar'

In een jaar waarin bedrijven en individuen volop hebben geëxperimenteerd met het gebruik van AI-tools, staan de zorgen over negatieve gevolgen van AI-technologieën relatief laag in de tweejarige risicoranglijst. Volberda: 'Toch is het belangrijk om niet te zelfgenoegzaam te worden, gezien het razendsnelle tempo van AI-ontwikkelingen en de toepassing hiervan bij bedrijven.'

In feite is 'negatieve gevolgen van AI-technologieën' een van de risico's die het sterkst stijgen in de tienjarige vooruitblik ten opzichte van de tweejarige vooruitblik: het op grote schaal produceren van misleidende of valse informatie, en hoe dit bijdraagt aan maatschappelijke polarisatie.

Een van de snelst ontwikkelende technologische sectoren is biotechnologie. Als we echter de controle verliezen over biotech kunnen een aantal opkomende risico's in de biotechsector zich voordoen, die door AI verder worden versneld. Op een tijdshorizon van tien jaar kunnen laagwaarschijnlijke, maar hoog-impactvolle risico's zich voordoen, zoals:

- Binnenlandse gewelddadige conflicten door biologisch terrorisme
- Onbedoeld of kwaadwillig misbruik van grensverleggende technologieën, zoals genetische manipulatie of hersen-computerinterfaces

Tegelijkertijd mogen deze risico's de enorme vooruitgang die biotech kan opleveren voor de mensheid, niet overschaduwen.

## 6) De tijd om te handelen is nu – is consensus mogelijk in een steeds meer verdeelde wereld?

Diepere verdeeldheid en toenemende fragmentatie veranderen de internationale verhoudingen en roepen de vraag op of bestaande structuren nog wel in staat zijn om de gezamenlijke uitdagingen aan te pakken. De mate van wereldwijde samenwerking op verschillende gebieden, zoals geopolitiek, humanitaire kwesties, economische betrekkingen en milieuproblemen, zou de komende jaren een nieuw dieptepunt kunnen bereiken. Belangrijke landen lijken zich steeds meer op binnenlandse economische en maatschappelijke uitdagingen te richten, terwijl juist samenwerking op multilateraal niveau cruciaal zou zijn om gedeelde problemen op te lossen.

Wanneer respondenten werd gevraagd hoe zij de geopolitieke wereldorde in het komende decennium zien, gaf 64% aan dat we een multipolaire of gefragmenteerde orde tegemoet gaan, waarin middelgrote en grote mogendheden de regionale regels en normen bepalen en afdwingen. Deze perceptie is nauwelijks veranderd ten opzichte van vorig jaar.

De Westers-geleide wereldorde zal naar verwachting blijven afnemen in invloed, maar blijft desondanks een belangrijke machtsfactor. Tegelijkertijd zullen alternatieve machtscentra sterker worden, niet alleen door China, maar ook door opkomende grootmachten zoals India en de Golfstaten. De komende tien jaar zullen cruciaal zijn, omdat leiders geconfronteerd worden met steeds complexere mondiale risico's. Om te voorkomen dat de wereld in een negatieve spiraal belandt waarin burgers wereldwijd slechter af zijn dan voorheen, is er uiteindelijk geen andere optie dan wegen te vinden voor dialoog en samenwerking.

---

**7) Belangrijkste risico's Nederland: In ons land wordt het tekort aan arbeidskrachten als belangrijkste risico beschouwd, gevolgd door mogelijke energietekorten, cybercriminaliteit, sociale cohesie en misinformatie.**

Op basis van de Executive Opinion Survey is ook gekeken naar de belangrijkste risico's per land. In Nederland wordt het grote tekort aan arbeidskrachten gezien als het grootste risico (zie Figuur 5).

***Figuur 5: Top 5 risico's Executive Opinion Survey (EOS) Nederland***

1. Arbeidstekorten
2. Energie tekorten
3. Cybercriminaliteit
4. Gebrek aan sociale cohesie
5. Misinformatie en misleiding

---

Meer informatie over het Global Risk Report 2025: prof. dr. Henk Volberda, 06 1297 2233 / [h.w.volberda@uva.nl](mailto:h.w.volberda@uva.nl).