

EYE on Finance

JUNI 2025 | EDITIE 2



INTERVIEW

In turbulente tijden
is een stabiele
financiële sector
een mooie troefkaart

STEFAN DECREANE
CEO van Rabobank

BOARD MATTERS

WIE GOED OM
ZICH HEEN KIJKT
ZIET DE CRISIS
VAAK AANKOMEN

FRANS BLOM
*Voorzitter RvC van
Van Lanschot Kempen*

DUURZAAMHEID

Four Futures toont
wat ons te wachten
staat in 2055

SANDRA SCHOONHOVEN
*ING - Global CoE Lead
Sustainability*

JOHN DJERANIAN
*ING - Transformation Lead
Global Sustainability*

Nederland in de wereld

Bouwen aan
weerbaarheid



Shape the future
with confidence

04

VOORWOORD

Hoe houden we Nederland weerbaar? Jan Bellens (EY): "De geopolitieke realiteit brengt Europa onmiskenbaar nauwer samen. Niet alleen op politiek, militair en economisch vlak, maar ook binnen de financiële dienstverlening."

12

KORT NIEUWS

06

BOARD MATTERS

Wie goed om zich heen kijkt ziet de crisis vaak Frans Blom (Van Lanschot Kempen): "We hebben de shock van een crisis nodig om in beweging te komen."



20

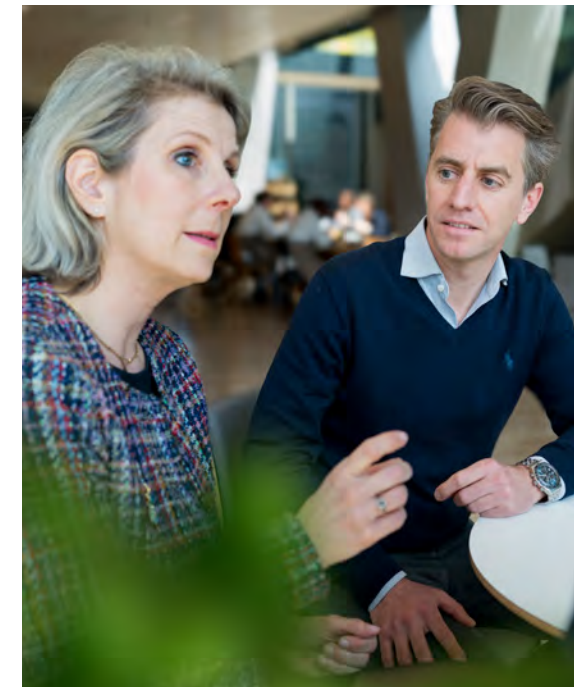
DUURZAAMHEID

Four Futures toont wat ons te wachten staat in 2055 ING'ers Sandra Schoonhoven en John Djeranian delen hun ervaringen met de Four Futures experience, waarin ze een uitstap maken naar het jaar 2055 en worden geconfronteerd met de gevolgen van klimaatverandering en de impact van huidige keuzes op de toekomst.

14

INTERVIEW

Stabiele financiële sector is in turbulente tijden een troefkaart Stefaan Decraene (Rabobank): Kunnen we als sector actief bijdragen aan de financiering van investeringen voor een betere weerbaarheid van Nederland? Ik denk het wel en ik denk ook dat we als gehele sector de overheid moeten helpen."



Colofon

EYE on Finance is een periodieke uitgave van EY Accountants B.V. voor relaties in de financiële sector.

Contact
EY Accountants B.V.
T.a.v. EY Brand, Marketing
and Communications
Postbus 2295
3000 CG Rotterdam

Tel. 088 407 10 00
E-mail: info@nl.ey.com
Internet: ey.com/nl

Redactie EY
Jennifer van Eekelen,
Joost Elsenburg (HVG Law),
Shokhan Masifi,
Jan Slager,
Annelies Termote,
Jan Bellens.

Met medewerking van
Dirk van der Lit
en Nart Wielard

Vormgeving & Fotografie
Clubgeist

Drukwerk
Damen Drukkers

Disclaimer

EY kan geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van informatie in deze uitgave. Dit magazine, de inhoud en de vormgeving ervan, zijn eigendom van EY Accountants B.V. Alle rechten worden voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vervoerd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, openbaar gemaakt, of voor al dan niet commerciële doeleinden worden gebruikt, in enigerlei vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder schriftelijke toestemming van EY Accountants B.V.

Eye on Finance digitaal ontvangen

Eye on Finance is ook digitaal beschikbaar op onze website ey.nl/eyeonfinance. In het kader van duurzaamheid streven wij ernaar om zo min mogelijk gedrukte exemplaren te verspreiden.

Wilt u dit magazine liever digitaal ontvangen, stuur dan een e-mail naar: mandy.van.der.loo@nl.ey.com

Uitschrijven

Wilt u dit magazine niet meer ontvangen? Of wilt u helemaal geen EY-marketing communicatie meer ontvangen? Mail dit dan naar: gdpr.consent@nl.ey.com

24

ESSAY

Private credit versnelt impact investing Marcin Lenart en Shahzad Memon (APG Asset Management) onderzoeken de opkomst van private credit als krachtige financieringsvorm voor impact investing.

28

ROUND TABLE

Ook op extreme onzekerheid kun je anticiperen Experts van het IIF en EY gaan in gesprek over hoe bedrijven kunnen omgaan met de wereldwijde handelonzekerheid.

30

VIJF VRAGEN

5 vragen over AI in de financiële sector Beatriz Sanz Saiz (EY): "Ik verwacht dat het niet lang zal duren voordat er partijen opstaan die zich met AI opnieuw uitvinden, bijvoorbeeld door kredietverlening grotendeels door AI agents te laten doen."

VOORWOORD

JAN BELLENS

Partner EY FS Parthenon EMEA

T +31 (0)6 5246 5928

E jan.bellens@parthenon.ey.com

Hoe houden we Nederland weerbaar?

Nederland is als kleine en open economie sterk afhankelijk van internationale handel. Om die positie te beschermen, zullen we in Europa gezamenlijk een vuist moeten maken.



In tijden van oplopende geopolitieke spanningen en gewapende conflicten moet ons land zich verhouden tot internationale ontwikkelingen waarop we zelf maar beperkt invloed hebben. 'Nederland in de wereld' is het thema van deze editie van *Eye on Finance*. Ik voel me persoonlijk verbonden met dit thema, omdat ik twintig jaar van mijn loopbaan in Azië en de Verenigde Staten heb doorgebracht. Als *global citizen* die is teruggekeerd naar Europa, ervaar ik zoiets als een *reverse culture shock*. Dat is eerlijk gezegd wel even wennen.

Tijdens de gesprekken voorafgaand aan de totstandkoming van dit magazine keerden een aantal onderwerpen regelmatig terug. Ten eerste: weerbaarheid. Niet vreemd, gezien de grote mate van onzekerheid en volatiliteit op de internationale markten. Weerbaarheid is tegenwoordig een vast agendapunt voor board members van bedrijven en instellingen, ook in de communicatie met regelgevers. Organisaties die werken aan hun *resilience* doen er verstandig aan te focussen op de weerbaarheid van individuele medewerkers. Denk in dat kader vooral aan jong talent. Voor hun vaardigheden is veerkracht, in relatie tot nieuwe technologieën zoals Artificial Intelligence (AI) van cruciaal belang.

Een tweede punt betreft de tegenwind die momenteel uit de Verenigde Staten waait ten aanzien van duurzaamheidsinitiatieven. Wat me positief opvalt, is dat er in Nederland en Europa totaal geen twijfel over bestaat dat duurzaam-

VOORWOORD

heid een absolute noodzaak is. Niet alleen vanuit een risico-perspectief, maar ook als *business opportunity*. Die laatste zienswijze kwam nadrukkelijk aan bod in het gesprek met Marcin Lenart en Shahzad Memon van APG over *private credit impact investing*. Daarin werd helder gesteld dat investeren in duurzaamheid niet ten koste hoeft te gaan van financieel rendement.

In meerdere gesprekken kwam de impact van internationale tarieven en handelsbeperkingen op de Nederlandse economie en de financiële sector aan bod. Voor het uitgangspunt van één verenigd Europa is het noodzakelijk om regelgeving en financiële markten verder te harmoniseren. Ik heb wel gemerkt dat de meningen verschillen over de mate waarin dat daadwerkelijk haalbaar is. Toch brengt de geopolitieke realiteit ons in Europa onmiskenbaar nauwer samen. Niet alleen op politiek, militair en economisch vlak, maar ook binnen de financiële dienstverlening.

Voor iemand zoals ik, die lange tijd in de Verenigde Staten en China heeft gewoond, is het duidelijk dat de nationale politiek van individuele lidstaten niet veel gaat opleveren. Het sterkt mij in de overtuiging dat we in Europa gezamenlijk een vuist moeten maken. Wat dat betreft is er nog veel werk te verzetten. Toch stemt het mij hoopvol, vooral omdat binnen de financiële sector het besef groeit dat het belangrijk is om hieraan bij te dragen.

Ik hoop dan ook dat wij u met deze editie van *Eye on Finance* kunnen inspireren *shape the future with confidence*.

We gaan digitaal. Blijf ons magazine ontvangen

Met veel plezier hebben we ons klantenmagazine jarenlang in gedrukte vorm verspreid. Maar tijden veranderen en wij veranderen mee. Binnenkort verschijnt ons magazine alleen nog digitaal.

Wilt u ons magazine blijven ontvangen?



Scan de QR-code en meld u aan voor de digitale versie. Het is gratis, duurzaam en u ontvangt het voortaan direct in uw mailbox.

Mis niets en schrijf u vandaag nog in

BOARD MATTERS

INZICHTEN IN UITDAGINGEN, TRENDS EN BEST PRACTICES VAN TOONAANGEVENDE BEDRIJVEN IN EEN COMPLEXE ZAKELIJKE OMGEVING. DE GESPREKKEN DIE DE KOERS BEPALEN EN ORGANISATIES RICHTING GEVEN IN EEN VERANDEREND LANDSCHAP STAAN CENTRAAL. DEZE RUBRIEK LAAT ZIEN HOE STRATEGISCHE KEUZES ORGANISATIES WEERBAAR EN TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN.



FRANS BLOM

Voorzitter RvC van Van Lanschot Kempen

Frans Blom is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Van Lanschot Kempen. Hij ziet het als een belangrijke taak van commissarissen om vroegtijdig trends te signaleren en die te vertalen naar relevante inzichten voor de boardroom. Vanuit zijn verschillende rollen brengt hij actuele kennis de boardroom in, juist wanneer de wereld om ons heen in hoog tempo verandert.

Wie goed om zich heen kijkt ziet de crisis vaak aankomen

Frans Blom is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Van Lanschot Kempen en heeft vanuit andere rollen, onder meer bij de business school INSEAD en denktank DenkWerk, scherp zicht op grote maatschappelijke trends. De vraag aan hem: hoe vertaal je die trends - ook in tijden van grote schokken - scherp naar de boardroom? “De mens heeft de reflex om trends te negeren en alleen te acteren op een crisis.”

Juist in een tijd waarin veel panelen schuiven, heeft de commissaris een essentiële rol te vervullen. Het management heeft vaak een overvolle agenda met organisatie-specifieke onderwerpen en heeft er de handen vol aan om de strategie goed uit te voeren in de hectiek van alledag. Als commissaris heb je minder last van die hectiek. Je kunt meer tijd vrijmaken om je voelsprietten uit te zetten, te onderzoeken welke grote trends er spelen en je inzichten daarover met het management te delen. Die adviserende rol is naast de toezichthoudende een heel wezenlijke functie, zeker in een organisatie met een two-tier board.

Hoe doe je dat in een tijd waarin de schokken zich opstapelen? Een tijd waarin we niet alleen te maken hebben met enorme uitdagingen die we al jaren kennen maar ook met verrassingen?

Allereerst gaat het om aandacht voor de juiste samenstelling van de board. Een diverse samenstelling is natuurlijk essentieel om *blind spots* te voorkomen, en heel het spectrum van voor een organisatie belangrijke thema's te overzien. Daarbij gaat het dan vooral om de diversiteit in de achtergronden en netwerken van de individuele commissarissen. Zij kunnen uit hun netwerk enorm veel inzichten opdoen, door deelname aan conferenties, round tables en dergelijke. Ik was zelf afgelopen jaar bij een INSEAD-bijeenkomst over Artificial Intelligence (AI), waar ik de gelegenheid had om een paar toppers van Big Tech bedrijven individueel te spreken. Dat levert dan ongekend veel *food for thought* op die ik waar relevant ook deel. De samenstelling van de board moet verder ook naadloos passen bij wat de organisatie nodig heeft. In sommige gevallen is het goed om sterke lijnen naar de politiek te hebben, in andere gevallen is een organisatie meer gebaat bij de laatste inzichten over digitale technologie.

Ten tweede moet je als commissaris goed kunnen analyseren en filteren. Inzicht hebben in de trends is mooi, maar het wordt pas echt relevant als je weet welke trends het businessmodel op termijn kunnen gaan raken.

“Soms zijn shocks nodig om in beweging te komen op de grote trends.”

FRANS BLOM

Voorzitter RvC van Van Lanschot Kempen



Maar zelfs als je dat volledig scherp hebt, ben je er nog niet. Want de echte uitdaging is om van het signaleren van trends te komen tot handelingsperspectief bij het management.

We moeten ons daarbij goed bewust zijn van onze beperkingen. We zijn als mens vaak geneigd om bij een crisis direct in de actiemodus te schieten. En die reflex levert niet altijd de beste actie op. Maar we hebben die shock vaak wel nodig om in beweging te komen, want de mens is ook vaak geneigd om de grote trends te negeren, ook als deze al heel duidelijk zijn.

De gebeurtenissen in de eerste weken na de inauguratie van Donald Trump als Amerikaanse President zijn daar een mooi voorbeeld van. Trump is door de jaren heen heel duidelijk geweest over zijn plannen om de belangen van de Verenigde Staten op nummer 1 te zetten. Datzelfde geldt voor veel van de acties die daarbij horen. Hij zette

na zijn aantreden het beleid van zijn eerste regeerperiode voort, zij het misschien in een wat heftiger variant dan verwacht. Daar kunnen we eigenlijk niet door verrast zijn.

Dat geldt voor meer terreinen. Vanuit DenkWerk schreven we in 2021 bijvoorbeeld een rapport over 'globalanceren',

“
Niet alleen naar
de volgende bocht
in de weg kijken
maar ook daarachter.

oftewel hoe Nederland in een verdergaande regionalisering van handel succesvol kan blijven. We concludeerden dat de wereld eigenlijk het einde van de globaliseringsgolf bereikte doordat continenten niet langer alleen op de lagere niveaus van de waardeketen maar ook op het hoogste niveau de concurrentie aan gingen. Tot die tijd kon je verder globaliseren op een manier waarbij iedereen winnaar is. Die tijd ligt achter ons en dan kun je heel makkelijk uittekenen dat politieke betrekkingen en economische afhankelijkheden tussen grote handelsblokken op scherp komen te staan. De Verenigde Staten wilde toen ook al minder afhankelijk worden van andere grootmachten voor haar toeleveringsketens. Het was heel duidelijk dat er “regionalisering” op gang kwam met sterkere banden binnen regio's maar minder sterke banden tussen regio's. Toch lijken veel leiders dat zich nu pas te gaan realiseren.

Ook als we naar de Europese Unie kijken, staan we voor grote uitdagingen die we grotendeels al jaren kennen. De EU heeft historisch gezien altijd geleund op soft power – het managen van relaties, een sterk stelsel van wet- en regelgeving en een sociaal systeem waar we trots op mogen zijn – en heeft geen ervaring met hard power zoals economische sancties. We zullen de komende tijd ook harde keuzes moeten maken als we onze welvaart willen behouden. Over bijvoorbeeld gezamenlijke financiering, maar denk ook aan de discussie over zeldzame aardmaterialen: die zijn op heel veel plekken beschikbaar, ook binnen Europa, maar als je deze gaat delven betekent dat wel viezigheid op je eigen continent.

Kortom, als je goed om je heen kijkt en jezelf goed laat informeren door experts, kun je prima de belangrijke trends in kaart brengen. Maar het gaat natuurlijk om het internaliseren van die inzichten. In mijn rol als commissaris streef ik er altijd naar om ruim de tijd te nemen voor de overdracht van dergelijke inzichten. En daarbij niet te snel te denken dat je er voldoende aandacht aan hebt besteed. Herhaling is nuttig om de thematiek echt te laten landen en het management ervan te doordringen hoe er op middellange termijn acties nodig zijn. Het gaat erom dat je jezelf steeds weer dwingt om niet alleen naar de bocht in de weg voor je te kijken, maar ook naar wat daarachter aan de horizon verschijnt.”

Trends vertalen naar de boardroom

Veel crises zijn te voorzien, maar commissarissen moeten bewust ruimte nemen om trends eerder te signaleren en bespreekbaar te maken vóórdat het escaleert.

De echte waarde van de raad ligt in het vertalen van complexe ontwikkelingen naar keuzes en richting, niet in het alleen maar signaleren van risico's.

Diversiteit in achtergrond én netwerk maakt de raad scherper: zo komt er meer buitenwereld binnen in de boardroom.



Klantverwachting stijgt sneller dan bankaanpak

Banken kunnen nog veel winst behalen uit het inzetten van nieuwe technologie om de klantervaring te verbeteren.

Veranderende consumentenbehoeften maken het ingewikkelder om bankklanten te bedienen. Door opkomende technologieën ontstaan er steeds meer mogelijkheden om klanten te benaderen. Toch benutten veel banken deze kansen nog onvoldoende. Dat bleek tijdens de Future of Retail Banking 2030, waar zo'n veertig bankbestuurders in gesprek gingen over de nieuwste marktontwikkelingen.

Met de komst van nieuwe generaties wordt het klantbeeld steeds diverser, stelt Rob Huijbers van EY. "Met name jonge consumenten aarzelen niet om innovatieve technologie, zoals *personal AI agents*, te omarmen. Ze verwachten dat banken

hen een vergelijkbare klantervaring kunnen bieden."

Volgens Huijbers kan een sterke focus op de klantreis verrassend positieve neveneffecten hebben. "Tijdens het event kwamen voorbeelden voorbij van klantacceptatieprocessen, doorgaans weinig populair onder banken vanwege de hoge tijds- en kostenlast. Maar met een echt klantgerichte aanpak, gebruikmakend van nieuwe technologieën passend bij de klant, kun je een administratieve verplichting juist omvormen tot een positieve ervaring voor deze klant."

ROB HUIJBERS

EY Director Banking Transformation Leader
T +31 (0)6 2125 1270
E rob.huijbers@nl.ey.com

Cyberdreiging en geopolitiek domineren risicobeoordeling banken

Cybersecurity, geopolitieke onrust en operationele veerkracht vormen de grootste risico's voor banken wereldwijd. Dat blijkt uit de veertiende editie van het Global Bank Risk Management Survey van EY, uitgevoerd onder risicomangers bij 115 banken in 45 landen.

Volgens 73 procent van de Chief Risk Officers (CRO's) vormt cyberdreiging het grootste risico voor hun organisatie. Ook operationele verstoringen (38%) en geopolitieke ontwikkelingen (36%) scoren hoog. "Geen enkele CRO zal hier de wenkbrauwen over optrekken," zegt Henrik Verzijl van EY. "Internationale onrust en technologische dreigingen staan nadrukkelijker dan ooit op de radar van banken."

De verschuiving van traditionele financiële risico's naar externe, niet-financiële factoren is volgens Verzijl al enige jaren gaande, maar is nu sterker zichtbaar dan ooit. "Drie jaar geleden ging het nog vooral om de balans tussen financiële en niet-financiële risico's, maar dat beeld is volledig gekanteld."

Naast geopolitiek en cybersecurity signaleren CRO's twee andere belangrijke trends: technologische transformatie en de versterking van de eigen risicofunctie. Denk hierbij aan de inzet van artificial intelligence, machine learning en datakwaliteit bij risicobeheersing.

"Het ligt op het bordje van de CRO om bij de groeiende rol van technologie kansen en bedreigingen tegen elkaar af te wegen," aldus Verzijl. "In de praktijk blijkt dat nog een behoorlijke balanceeroefening."

HENRIK VERZIJL

Senior Manager EY Financial Services
T +31 (0)6 2908 4313
E henrik.verzijl@nl.ey.com



Podcasttip: Rabab Laarabi (EY) over digitale weerbaarheid in Leaders in Finance

In een extra aflevering van Leaders in Finance bespreekt Rabab Laarabi, Manager Cybersecurity bij EY, de Digital Operational Resilience Act (DORA). Deze Europese wetgeving is bedoeld om de digitale weerbaarheid van de financiële sector te versterken.

Wat houdt DORA precies in? Waarom moeten instellingen verder kijken dan alleen compliance? En welke praktische uitdagingen komen kijken bij de implementatie? Rabab deelt haar inzichten over risicobeheer, incident-respons, resilience testen en third-party riskmanagement. Ze bespreekt hoe toezichthouders zoals DNB en AFM omgaan met naleving, en wat financiële instellingen kunnen doen om hun cyberveiligheid structureel te verbeteren. Volgens Rabab moeten organisaties in staat zijn om hun keuzes goed uit te leggen, waarbij de aantoonbaarheid van die keuzes essentieel is.

RABAB LAARABI

Manager EY Cybersecurity
T +31 (0)6 2908 4220
E rabab.laarabi@nl.ey.com



**SCAN DE QR-CODE EN LUISTER
METEEN DE AFLEVERING**

INTER- VIEW

GESPREKKEN MET TOONAANGEVENDE
EXPERTS, BELEIDSMAKERS EN LEIDERS
UIT DE FINANCIËLE SECTOR. HUN VISIE,
UITDAGINGEN EN STRATEGIEËN BIEDEN
EEN SCHERP INZICHT IN DE ONTWIK-
KELINGEN DIE DE SECTOR VORMGEVEN.



STEFAN DE CRAENE
CEO van Rabobank

Stefaan Decraene werd ruim twee jaar geleden CEO van Rabobank. Een van de belangrijkste drijfveren voor die keuze was het coöperatieve karakter van de bank en de kansen die dit biedt om bij te dragen aan de broodnodige transitie. Hij benadrukt daarbij dat banken juist in turbulente tijden kunnen bijdragen aan het vertrouwen.

In turbulente tijden is een stabiele financiële sector een mooie troefkaart



Het gesprek met Decraene speelt zich af op de dag dat beurzen wereldwijd dieprood kleuren, nadat de Amerikaanse president Donald Trump op de zelf-benoemde 'liberation day' zijn plannen voor invoer-heffingen bekendmaakte. De stofwolken waren op dat moment nog niet opgetrokken en veel was nog onduidelijk. Gevraagd naar de impact wijst Decraene op de grote lijn.

"Met ons als bank gaat het goed. Maar allerlei zaken waar we zelf geen controle over hebben, gaan de laatste maanden wat minder goed. De panelen schuiven al een paar maanden op een enorm tempo en internationale verhoudingen komen er heel anders uit te zien, met grote gevolgen voor financiële instellingen die op meerdere continenten opereren. Ik heb eerder in mijn loopbaan van dichtbij meegemaakt hoe belangrijk stabiele banken zijn voor het vertrouwen. Dat in Oekraïne banken tijdens het uitbreken van de oorlog 'gewoon' bleven functioneren was essentieel. En dat geldt ook bij andere vormen van turbulentie. In die zin mogen we heel blij zijn met de stabiliteit van de Nederlandse financiële sector. Juist nu is die stabiliteit een heel mooie troefkaart. Niet alleen omdat de kapitaalbuffers prima zijn, maar eveneens omdat Nederlandse banken ook daadwerkelijk in Nederlandse handen zijn en ze internationaal zeer goed scoren op het vlak van digitalisering en innovatie. Daar wordt in het buitenland echt wel met enige jaloezie naar gekeken."

Rabobank heeft vanouds een coöperatief karakter. In hoeverre speelt dat een rol daarbij?

"Er leven soms nog wat misverstanden over onze coöperatieve structuur, die zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. De Rabobank komt voort uit kleine krediet-verenigingen, opgericht door boeren en tuinders vanaf

eind 19e eeuw. Deze coöperatieve mentaliteit is een rode draad in onze ruim 125 jaar lange geschiedenis. Tot 2016 hadden we honderden banklicenties, omdat lokale banken een grote autonomie hadden met een eigen governance en resultatenrekening. Het hoofdkantoor in Utrecht was vooral een dienstverlener naar die kantoren. Ook dat is nu heel anders. We hebben nu nog één banklicentie en de aansturing is veel centraler. Niettemin is ons karakter nog steeds heel bijzonder. We hebben geen aandeelhouders, maar leden. Eigenlijk is de maatschappij onze belangrijkste stakeholder. En dat is heel belangrijk. Sterker nog, dat was voor mij persoonlijk een van de belangrijkste overwegingen om de positie van CEO te willen, omdat we daardoor de beste positie hebben om bij te dragen aan maatschappelijke transitie."

Stefaan Decraene houdt ook in turbulente tijden het vizier op de grote lijnen:

- De noodzakelijke transitie op gang trekken, met banken in een belangrijke rol;
- Het coöperatieve karakter van Rabobank gebruiken als hefboom voor maatschappelijke impact;
- Inzetten op betere weerbaarheid;

“

We moeten als gehele sector de overheid helpen.

Dat zien we onder meer terug in hoe Rabobank met een miljardenprogramma bij wil dragen aan de transitie van de Nederlandse agrarische sector. Kan een Nederlandse bank ook in een enorme internationale markt de welbekende deuk in een pak boter slaan?

“Zeker wel. Allereerst omdat onze structuur – en bijbehorende cultuur – het mogelijk maakt om voor een combinatie van financiële en niet-financiële impact te gaan. Ook bij onze internationale activiteiten zetten we in op lokale verbinding met de gemeenschap. Niet voor niets is ons motto altijd *growing a better world together*. Bovendien zijn we een belangrijke speler. We hebben drie ambities: (1) onze leidende positie in Nederland versterken, (2) 's werelds Food en Agri voorkeursbank zijn en (3) wereldwijd marktleider in Vendor Finance zijn. In alle drie deze pijlers zijn we nummer één. Uniek, dat heb ik in mijn bancaire loopbaan nog nooit meegemaakt.”

De transities op het gebied van klimaat en milieu lijken soms steeds meer kracht te verliezen. Hoe kijkt u naar de kansen?

“Ik geloof dat innovaties een heel groot effect kunnen sorteren en we dragen daar ook actief aan bij. Bijvoorbeeld door zelf met kapitaal te investeren in partijen die aan de wieg staan van die innovaties. Maar ook door tussen verschillende bedrijven en landen best practices te delen. En over dat optimisme van de transitie: de uitdagende Road to Paris leidt naar 2050, dus 25 jaar

verder in de tijd. Denk nu eens terug aan hoe de wereld er 25 jaar geleden uitzag. Dan ervaar je opeens hoeveel verandering in 25 jaar kan optreden.

En wij zien bij onze klanten dagelijks hoe dat met een schaal-grootte kan gebeuren die we in Nederland haast niet kunnen bevatten. Ik was onlangs nog in Brazilië, waar boeren-bedrijven bestaan ter grootte van de provincie Utrecht. Met zeshonderd families op een 'erf' en een complete data-room om de oogsten te optimaliseren en milieuvriendelijker te produceren. Dus denk vooral niet dat we alleen in Europa altijd de trendsetter zijn.”

Tot slot. Kunt u één onderwerp kiezen dat bijzondere aandacht verdient in de financiële sector in het licht van de geopolitieke onrust?

“Dan kies ik voor weerbaarheid, vanuit meerdere perspectieven. Banken moeten hun operaties weerbaar houden tegen cyberdreigingen en tegen concentratierisico's ten aanzien van grote Amerikaanse IT-bedrijven. Ik lig maar zelden wakker, maar ik zou als bankier eerder wakker liggen van operationele risico's dan van financiële risico's.

Daarnaast ook weerbaarheid bij geopolitieke instabiliteit. Kunnen we als sector actief bijdragen aan de financiering van investeringen voor een betere weerbaarheid van Nederland? Ik denk het wel en ik denk dat we dat vanwege de gevoelige publieke opinie vooral niet als individuele bank moeten bijdragen maar als gehele sector. We moeten de overheid helpen.”



“

Denk vooral niet dat we alleen in Europa altijd de trendsetter zijn.

STEFAN DECRAENE
CEO van Rabobank

SANDRA SCHOONHOVEN
ING - Global CoE Lead Sustainability Expertise

JOHN DJERANIAN
ING - Transformation Lead Global Sustainability

DUUR- ZAAMHEID

Four Futures verkent hoe de wereld eruit kan zien in 2055, aan de hand van vier uiteenlopende scenario's. Deze beleving is gebaseerd op actuele klimaatdata en wetenschappelijke inzichten. Met beeld, geluid en persoonlijke verhalen worden de gevolgen van klimaatverandering voelbaar gemaakt. Door te kijken, luisteren en ervaren, wordt duidelijk hoe de keuzes van nu doorwerken in de toekomst. Het zet aan tot nadenken over onze eigen rol, en die van onze organisaties, in een wereld die in rap tempo verandert.

IN ELKE EDITIE VAN EYE ON FINANCE BESTEDEN WE AANDACHT AAN DUURZAAMHEID. WE VERKENNEN DE NIEUWSTE TRENDS, INZICHTEN EN BEST PRACTICES DIE FINANCIËLE PROFESSIONALS HELPEN OM DUURZAAMHEID TE INTEGREREN IN HUN WERKZAAMHEDEN. ONTDEK HOE DE SECTOR BIJDRAAGT AAN EEN DUURZAMERE TOEKOMST EN WELKE STAPPEN ER WORDEN GENOMEN OM POSITIEVE IMPACT TE REALISEREN.

Four Futures laat zien hoe de wereld in 2055 eruit kan zien

De wereld zal door klimaatverandering over dertig jaar ingrijpend veranderen. Maar hoe precies? In de *Four Futures experience* van EY maken deelnemers een uitstap naar de toekomst. Door klimaatdata om te zetten in beelden, geluiden en persoonlijke verhalen, worden de gevolgen tastbaar. Dit zorgt voor een dieper inzicht in wat er op het spel staat en zet deelnemers aan tot actie. De ervaring helpt niet alleen bij bewustwording, maar biedt organisaties ook de kans om na te denken over hun eigen rol en strategie. ING'ers Sandra Schoonhoven (Global CoE Lead Sustainability Expertise) en John Djeranian (Transformation Lead Global Sustainability) namen ook deel. Bouke Evers van EY sprak met hen over hun ervaringen.

Hoe hebben jullie *Four Futures* beleefd?

SCHOONHOVEN: "Als een heel unieke en rijke ervaring. Iets wat ik in die vorm niet eerder heb meegemaakt. In *Four Futures* komen mensen aan het woord waarvan je denkt: dat had ik zelf kunnen zijn, of mijn kinderen. Daardoor komt de toekomst opeens heel dichtbij."

DJERANIAN: "Het was een enorm impactvolle reis, eentje die echt binnenkomt. Het is indrukwekkend om te zien hoeveel de besluiten die wij als samenleving, als individu en ook in onze organisatie nemen, de toekomst zullen beïnvloeden. Niet alleen het klimaat, maar ook de sociaaleconomische gevolgen voor iedereen op aarde. Het raakt me."

Wat raakte je in het bijzonder?

DJERANIAN: "De persoonlijke verhalen en de impact die klimaatverandering op de kinderen van nu zal hebben. Je wordt echt met de neus op de harde feiten gedrukt."

SCHOONHOVEN: "Dat komt ook omdat de toekomst wordt geschetst vanuit een persoonlijk perspectief. Je belandt letterlijk in een slechte film. Wat me het meest bijblijft, is dat de mensen die aan het woord komen benadrukken dat hun veiligheid op het spel staat. Dat is volgens mij een dimensie die niet zo vaak wordt besproken. Als de wereld verandert in een chaotische plek, is het gewoon niet veilig meer om buiten te zijn."

Heeft de sessie iets voor je veranderd?

SCHOONHOVEN: "Wij zijn de hele dag met dit soort onderwerpen bezig. Dus de spreekwoordelijke knop was voor deze ervaring al om. Maar wat ik wel meeneem is dat ik in de toekomst vaker terugdenk aan de mensen die je in de *experience* (digitaal) ontmoet, zoals de mevrouw uit Canada en die meneer in Zuid-Amerika."

DJERANIAN: "Deze *experience* laat er geen misverstand over bestaan wat de impact is als we op de huidige voet doorgaan. En dat je strategische besluiten niet altijd met je hoofd moet nemen, maar soms ook met je hart."

Hoe kijk jij aan tegen het nut van scenario's zoals deze?

DJERANIAN: "Wat ik belangrijk vind, is dat de vier scenario's zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. Dat sluit goed aan bij de benadering die ING hanteert. Reflectie is

belangrijk. Dit stopt niet bij de vraag: en wat nu? Want als dat wel het geval zou zijn, zou het erg deprimerend zijn, gezien het toekomstbeeld allesbehalve rooskleurig is."

SCHOONHOVEN: "Wat ik sterk vind aan de scenario's is dat er concrete getallen worden genoemd die echt tot de verbeelding spreken. Dat de wereldbevolking tegen 2035 bijvoorbeeld met een derde is afgenomen in één van de scenario's. Drie of vier graden klimaatverschil voel je misschien niet direct, maar zo'n getal zet je zeker aan het denken."

Wat maakt een analyse als *Four Futures* belangrijk?

SCHOONHOVEN: "Ik denk dat het geweldig zou zijn om dergelijke initiatieven in het onderwijs te introduceren. Hoe krachtig zou het zijn om leerlingen op deze manier bewust te maken van hun eigen toekomst?"

DJERANIAN: "Eens. We hebben het over systeemveranderingen die de samenleving als geheel raken. Het besef hiervan begint met educatie."

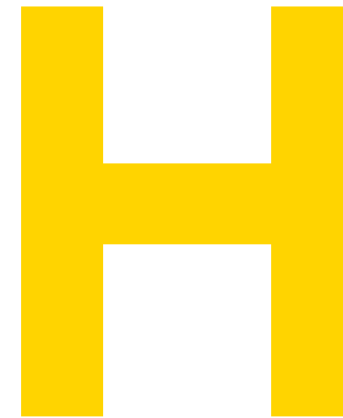
SCHOONHOVEN: "Je zou er net als *Adolescence* een Netflix-serie in vier afleveringen van kunnen maken. Dat zou extreem impactvol zijn voor een miljoenenpubliek."

“
Het is indrukwekkend om niet alleen de klimaatcijfers te zien, maar ook te ervaren wat die cijfers betekenen voor het dagelijkse leven van mensen.

ESSAY

Private credit versnelt impact investing

Het is een New Kid on the Block die eigenlijk helemaal niet zo nieuw is: Private Credit oftewel leningen die niet door banken worden verstrekt maar door private partijen. Wat begon als niche, ontwikkelt zich nu tot een volwaardige financieringsvorm. Marcin Lenart en Shahzad Memon (beiden APG Asset Management) zien private credit als een krachtig middel om impact investing te versnellen.



et ligt voor de hand: waar banken zich terugtrekken, springen private kredietverstrekkers in het gat. Die opmars gaat opvallend snel. Nog maar enkele jaren geleden was private credit in Europa nauwelijks bekend, in tegenstelling tot de Verenigde Staten waar het vanouds al

een belangrijke financieringsvorm was, en marktanalyses laten zien dat het inmiddels ook in Europa om honderden miljarden gaat. De precieze omvang is niet duidelijk, ook omdat private credit nogal een breed begrip is.

DE RATIO ACHTER DE OPKOMST ERVAN IS GEEN HOGERE WISKUNDE.

Allereerst speelt de strengere bancaire regelgeving, zoals Basel IV, een rol. Banken kregen – met name na de financiële crisis – te maken met hogere kapitaalseisen voor risicovolle leningen. Het werd voor hen minder interessant om geld uit te lenen aan met name het midden- en kleinbedrijf (MKB) en andere sectoren/projecten die volgens de regelgeving als risicovol moet worden gecategoriseerd. Het gevolg was dan ook dat er een kans ontstond voor private investeerders om dit gat op te vullen.

Ten tweede blijkt dat gat een interessante markt, ook vanuit macro-economisch oogpunt. Immers, ook ondernemers met een innovatief plan of een product dat verdere financiering nodig heeft, kunnen door middel van kanaal aan financiering komen. Het financieren van dergelijke ondernemingen is belangrijk omdat dat zich vertaalt in economische groei.

Ten derde zijn er mogelijkheden voor een goede risico-rendementsverhouding, de heilige graal die centraal staat in de afwegingen van elke geldverstrekker. Een deel

van de private creditmarkt kenmerkt zich door stabiele rendementen met relatief lage volatiliteit, terwijl de onderliggende projecten ook kunnen bijdragen aan bredere maatschappelijke doelstellingen. Steeds meer institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen en verzekeraars zien de potentie daarvan.

Vanuit APG begonnen we tien jaar geleden dan ook nadrukkelijk in deze markt te investeren. Twee jaar geleden begonnen we de zoektocht naar private credit impact fondsen vanuit de overtuiging dat private credit en impact investing een goed huwelijk kan zijn. We voerden gesprekken met meer dan 120 impact funds en ontdekten dat er veel interesse was in die combinatie. Met name vanuit investeerders in Nederland en de Scandinavische landen is de vraag groot en groeiende. Een mooi voorbeeld daarvan is Pensioenfonds ABP, dat tot 2030 een bedrag van 30 miljard euro wil investeren in impactbeleggingen in diverse asset classes, een ambitieus doel. Ook andere partijen willen graag hun impactbeleggingen opvoeren en zien in private credit een mooie optie.

DE REALITEIT IS WEL DAT HET UITVOEREN VAN DIE PLANNEN EEN ZOEKTOCHT IS.

Wat duidelijk is: impactbeleggingen zijn beleggingen waarbij het mes aan 2 kanten snijdt. Ze leveren een financieel én een daadwerkelijk ecologisch en maatschappelijk rendement op. Investeerders kunnen impact genereren in sectoren zoals duurzame energie, sociale huisvesting en circulaire economie. Je zou kunnen zeggen dat het hier om de donkergroene variant gaat van verantwoorde beleggingen.

“Banken trekken zich terug en dat levert kansen op.”



Wat ook duidelijk is: private credit biedt in die markt een groot voordeel doordat investeerders directe invloed kunnen uitoefenen op de externe managers die voorwaarden en doelstellingen van een lening en daarmee hun ESG beleid kunnen uitdragen. In publieke markten kan ook impact bereikt worden. Investeerders kunnen met diverse strategieën invloed uitoefenen. Het grote verschil is dat private credit-verstrekkers impactcriteria kunnen opnemen in hun financieringsovereenkomsten en daar ook op kunnen monitoren.

Wat nog minder duidelijk is: de definities van die impact. Impact investing vraagt om een meetbare, positieve impact op de wereld. Maar het definiëren - en vooral het aantonen - van die impact is lastig. Het volstaat bijvoorbeeld niet om in kaart te brengen hoeveel geld je als bedrijf investeert in energiebesparende maatregelen, omdat dit als een operationele verbetering wordt beschouwd. Hoewel een operationele verbetering essentieel is voor het bedrijf om klimaatgerelateerde risico's te verminderen. Het identificeren van de groeiplannen voor het bedrijf, zoals hoeveel zonnepanelen of windmolens je neerzet, wordt veel belangrijker. Het gaat bij impact investing om het effect van die inves-

teringen: hoeveel CO₂ je bespaart. Of - bij andersoortige projecten die zich richten op tekorten op de woningmarkt - hoeveel sociale huurwoningen je project oplevert. In sommige gevallen is die output nog relatief eenvoudig te definiëren. Maar denk bijvoorbeeld aan projecten die bijdragen aan biodiversiteit: hoe definieer je dat? Hierbij geldt overigens ook dat de bron van impact ook kan voortkomen uit de transformatie van bestaande ondernemingen naar meer duurzame bedrijfsmodellen. Een vleesleverancier die de overschakeling maakt naar plantaardige substituten draagt immers ook bij aan een duurzamer wereld. Het belangrijkste hierbij is het kwantificeren van de gegenereerde resultaten.

Natuurlijk zijn er raamwerken voor het meten van die impact beschikbaar, zoals de Impact Management Project (IMP)-methodologie, de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en handvaten vanuit het Global Impact Investing Network. En de verschillende methoden laten gelukkig ook steeds meer convergentie zien. Maar we zitten nog wel in de beginfase, waar het zoeken is naar de juiste data en waar investeerders er vaak verschillende interpretaties op na houden. Uiteindelijk gaat het natuurlijk

“Actief monitoren van impact is essentieel.

om het effect van de plannen - ook in de keten - en om dat goed te doorgronden is vaak veel kennis nodig. Die kennis is natuurlijk ook essentieel om de risico's goed te doorgronden. We willen de vinger er goed op kunnen leggen, en actief kunnen monitoren hoe de voortgang zich ontwikkelt.

Om als impact te worden geclassificeerd, moet een investering volgens APG concrete resultaten opleveren via zijn producten en diensten en niet via de bedrijfsvoering. Onze classificatie is gebaseerd op kenmerken die zijn gedefinieerd door het Global Impact Investing Network. Daarnaast vereisen we ook jaarlijkse rapportage over de impactresultaten, afgestemd op IRIS+. Met IRIS + richtlijnen kunnen we de impact intenties omzetten in meetbare resultaten. Om de groei en ontwikkeling van impactfondsen te versnellen, treden we vaak op als 'cornerstone investor'.

Private credit is uitgegroeid tot meer dan alleen een alternatieve financieringsvorm. Het is een strategisch instrument geworden om de transitie naar een duurzamere economie te versnellen. Juist door de directe invloed die investeerders kunnen uitoefenen op de externe managers die de voorwaarden en doelstellingen van leningen bepalen, biedt deze markt unieke kansen voor impact investing. Hoewel het meten van impact nog in ontwikkeling is, groeit het vertrouwen in private credit als brug tussen financieel én maatschappelijk rendement. Instellingen die nu investeren in deze vorm van kredietverstrekking, nemen niet alleen financieel het voortouw, maar dragen ook actief bij aan oplossingen voor de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.



MARCIN LENART
Expert Portfolio Manager
at Alternative Credits
APG Asset Management



SHAHZAD MEMON
Portfolio Manager Responsible
Investments - Fixed Income
APG Asset Management

Impact Investing

- Wereldwijd zijn er grote transities nodig op onder meer het vlak van duurzaamheid;
- Er zijn veel projecten en ondernemingen op zoek naar kapitaal;
- Private credit kan hier een grote rol spelen en investeerders exploreren actief naar hoe dat op een beheerste manier kan;
- Private credit zorgt voor een directere link tussen de investeringen en het ESG-beleid van de investeerder.



JEROEN SCHOLTEN
*EY, Global Trade
Leader*



MARTIN BOER
*General Manager en Chief
Representative, Europe bij
The Institute of International
Finance (IIF)*

ROUND TABLE

IN ELKE EDITIE VAN EYE ON FINANCE GAAN DIVERSE EXPERTS OM DE TAFEL OM HUN INZICHTEN EN ERVARINGEN UIT TE WISSELEN OVER DE ONTWIKKELINGEN IN DE FINANCIËLE SECTOR. HIER WORDEN IDEEËN EN INNOVATIEVE STRATEGIEËN BESPROKEN DIE DE SECTOR VOORUIT HELPEN. LEES MEE EN ONTDEK HOE DEZE GESPREKKEN BIJDRAGEN AAN EEN VOORUITSTREVENDE FINANCIËLE TOEKOMST.



JAN BELLENS
*Partner EY FS
Parthenon EMEA*

Ook op extreme onzekerheid kun je anticiperen

President Donald Trump ontketende in april met een pakket importheffingen niet alleen een handelsoorlog, maar creëerde daarmee vooral ook veel onzekerheid. Er ontstond wereldwijd een nieuwe realiteit die vooralsnog continu verandert en moeilijk te voorspellen is. Gelukkig zijn we niet machteloos om daarop te anticiperen, zo betogen Jeroen Scholten (EY, Global Trade Leader), Martin Boer (General Manager en Chief Representative, Europe bij The Institute of International Finance (IIF)) and Jan Bellens (EY Parthenon) in een round table gesprek. Ze zijn bovendien optimistisch: op de middellange termijn ziet het er goed uit voor Europa.

De veelbesproken *liberation day* - de dag waarop Donald Trump zijn plannen ontvouwde voor een ferme verhoging van invoerrechten - ligt op het moment van dit gesprek

al een paar weken achter ons. Maar er is veel onduidelijk over hoe de maatregelen precies uitpakken, mede doordat deze bijna dagelijks worden bijgesteld. Is juist deze onzekerheid niet de grootste uitdaging voor bestuurders?

BOER: "De onzekerheid was in de aanloop naar *liberation day* al groot en de onvoorspelbaarheid is met de besluitvorming daarna tot ongekende hoogtes gestegen. Er is wel een aantal zaken duidelijk. Dat er verschuivingen optreden in de grote strategische allianties. Dat de groei van de wereldeconomie de komende kwartalen lager zal uitvallen. Dat het ondernemersvertrouwen daalt. Maar wat mij betreft ook dat we genuanceerd naar het perspectief voor Europa moeten kijken. Op korte termijn heeft Europa te maken met tegenwind, maar op de middellange termijn ben ik optimistischer. Europa wordt nu als een stabiel continent gezien en dat is belangrijk voor het aantrekken van investeringen. We zien investeerders daar nu op voorsorteren."

Als we specifiek kijken naar de positie van Nederlandse bedrijven, hoe kunnen bestuurders omgaan met de onzekerheid?

BOER: "Van de totale Nederlandse export gaat maar 5% naar de Verenigde Staten dus dat is op zichzelf overzichtelijk. Maar het verschilt heel erg per sector wat de invloed is. In bepaalde sectoren zoals farmacie is de schok vrij groot."

SCHOLTEN: "Voor het antwoord op die vraag is het ook nodig om precies te begrijpen hoe invoerrechten werken. In de basis zijn drie zaken van belang. Ten eerste is de classificatie van een product belangrijk, aangezien deze het tarief bepaalt. Ten tweede gaat het om de oorsprong van het product en dat is niet gelijk aan het land waar het vanuit vertrekt naar de Verenigde Staten. Voor een doorvoerland als Nederland is dat belangrijk. Als een product vanuit China door Nederland naar de Verenigde Staten gaat, dan geldt het tarief voor China. Ten derde speelt de douanewaarde van het product een rol omdat dat de basis is waarop het heffingstarief wordt berekend. Deze drie zaken bieden mogelijkheden om je strategie aan te passen. Op langere termijn gaat het dan eigenlijk om het tegen het licht houden van je hele supply chain. Maar ook op korte termijn is er vaak handelingsperspectief. Daar liggen zogenoemde 'no-regret'-opties. Daarnaast is transparantie over mogelijke effecten in de financiële rapportages van belang."

“

Er zijn verschillende 'no-regret'-opties.

Dat klinkt positief. Kun je voorbeelden van dergelijke opties noemen?

SCHOLTEN: “Het begint met een gedegen analyse van de data van je import en export. Daar valt bijvoorbeeld uit af te leiden waar kostenstijgingen zijn te verwachten. Niet alleen door de heffingen op zichzelf, maar ook doordat logistieke stromen anders gaan lopen, met onder meer voorraadvorming tot gevolg. Verder kun je ook met een strategische bril naar je transfer pricing en douanewaarde kijken. Deze prijzen tussen entiteiten in een groep moeten fiscaal tegen zakelijke voorwaarden worden vastgesteld. Zonder al te technisch te worden: het is vaak mogelijk om die transfer pricing en bijbehorende douanewaarde aan te passen zonder dat je de fysieke goederenstroom verandert. Meer in algemene zin: het onderwerp invoerrechten ligt nu op de bestuurstafel. Vroeger voerden we vooral gesprekken met de belastingprofessionals in het domein van compliance aan belastingregelgeving. Nu komen er veel meer stakeholders aan tafel en is het een strategisch onderwerp geworden op het niveau van het bestuur. Ook vanuit het perspectief van M&A overigens: de vraag of een overname iets toevoegt aan een supply chain die beter inspeelt op de nieuwe realiteit ligt nadrukkelijk op tafel.”

BELLENS: “Zoals altijd in dit soort situaties zijn er ook nu niet alleen risico's maar ook kansen. Voor de financiële sector geldt dat er – mede als gevolg van het beleid van Donald Trump – een harmonisering van regelgeving in Europa op gang komt die aantrekkelijk is. Verder zijn ook bepaalde sectoren waar banken meer commerciële focus op leggen, zoals de defensie-industrie. Die stond tot voor kort – mede als gevolg van ESG-wetgeving – niet echt hoog op de agenda.”

Toch even terug naar de onzekerheid van deze tijd: hoe heeft dat impact op de financiële sector?

BELLENS: “De financiële sector wordt niet direct geraakt door het pakket maatregelen. Maar de oude wijsheid ‘*Wall Street follows Main Street*’ is ook nu nog valide en dus moeten bestuurders van financiële instellingen wel degelijk een goede analyse doen. Ik zie daarin drie belangrijke zaken. Ten eerste moet je goed weten waar je kredietrisico's groeien door deze ontwikkelingen. Dat geldt niet alleen voor trade finance maar ook in breder verband. Ten tweede moet je goed begrijpen hoe je klanten hun supply chains aanpassen en daarbij jezelf de vraag stellen of je als financiële instelling de dienstverlening daar internationaal op kunt laten aansluiten. Ben ik aanwezig op de juiste plaats, op het juiste moment? En ten derde gaat het om transparantie en riskmanagement. Zorg dat je inzicht hebt in risico's, ook in bredere zin dan de heffingen. Een voorbeeld daarvan is de afhankelijkheid van grote Amerikaanse hyperscalers. Want ook voor deze cloud leveranciers is niet uit te sluiten dat er onverwachte zaken gebeuren.”

Er wordt wel gezegd dat de optimale strategie verschuift van just-in-time (efficiënte wereldwijde ketens) naar just-in-case (voorbereid op alle onvoorspelbaarheden). Dekt dat de lading?

BOER: “Je kunt eigenlijk niets uitsluiten op geopolitiek gebied. Samen met EY doen we elk jaar een survey onder CRO's. Afgelopen jaar werd cyber daarin nog als het belangrijkste risico genoemd. Geopolitiek was toen nummer twee en het zou me niet verbazen als dat dit jaar op nummer 1 komt te staan. Je moet als bestuurder nergens gek van opkijken. Het kan zijn dat er morgen een deal is tussen de EU en de Verenigde Staten. Maar het kan ook zijn dat de situatie rondom Taiwan zomaar escaleert.”

SCHOLTEN: “Ik denk dat het verstandig is geweest dat veel landen niet direct een tegenreactie formuleerden op de heffingen maar juist even kozen voor een pas op de plaats. Dat werkte kalmerend. Tegelijkertijd is ook het risico van escalatie van tarieven – waarbij elke reactie een tegenreactie oproept – nog niet geweken. En als zoiets gebeurt, dan is het zaak om met grote snelheid je supply chain aan te kunnen passen.”

“
Van just-in-time
naar just-in-case.”

Tot slot. Nu gaat de handelsoorlog nog alleen over fysieke goederen en niet over diensten. Blijft dat zo?

SCHOLTEN: “Niets is zeker. Het autonoom belastingen van diensten met invoerrechten bestaat nu eigenlijk niet. Het is wel mogelijk dat landen en/of de EU nog met (extra) Digital Service Taxes (DSTs) en dergelijke komen, maar dat is iets anders dan invoerrechten heffen op diensten. De uitbreiding van belastingen op de dienstensector, vooral van Amerikaanse technologiebedrijven in het buitenland, kan wel weer vergeldingsmaatregelen op fysieke goederenhandel uitnodigen. Maar op basis van de de-escalerende ontwikkelingen in de tariefconflicten in de afgelopen periode ben ik voorzichtig optimistisch. Gelukkig maar. Het is geen fijn scenario dat (financiële) dienstverlening als extra wapen zou worden gehanteerd.”

1 Na het interview heeft Trump aangekondigd dat hij buitenlandse films wil belastingen

Handelingsperspectief in onzekere tijden

President Donald Trump heeft onzekerheid in wereldwijde markten gecreëerd met een steeds wijzigend pakket aan invoerheffingen. Deskundigen in deze roundtable zien die onzekerheid de komende tijd niet zomaar verdwijnen, maar zien ook en zien ook mogelijkheden om slim te anticiperen op de nieuwe realiteit. Dat geldt nadrukkelijk ook voor financiële instellingen. Deze worden weliswaar niet direct geraakt door de heffingen maar zien wel degelijk nieuwe vraagstukken op de bestuursagenda.

5 vragen over AI

Beatriz Sanz Saiz, Global AI Clients & Industry Leader bij EY, deelt haar kijk op de kansen en risico's van Artificial Intelligence (AI). In vijf vragen gaat ze in op de rol van Europa, nieuwe toepassingen in de financiële sector en hoe instellingen zich moeten aanpassen aan de snelle technologische ontwikkeling.

1

De Verenigde Staten en China investeren veel geld in AI. Velen denken dat Europa de race niet kan bijbenen. Anderzijds kun je ook stellen dat de echte waarde van AI niet in de infrastructuur ligt, maar in het bouwen van applicaties erop (zoals de opkomst van het internet ons 25 jaar geleden heeft geleerd). Wat is jouw perspectief?

"Het ontwerp van het Chinese DeepSeek bleek een gamechanger: met veel minder rekenkracht waren vergelijkbare resultaten mogelijk. Dat verandert het speelveld en laat zien dat Europa niet kansloos is. Tegelijkertijd blijft rekenkracht wel een essentieel punt. We hebben daarentegen juist wel veel kennis om applicaties te bouwen op die infrastructuur en tal van startups staan dan ook te trappelen. Laten we ervoor zorgen dat ze voldoende ondersteuning ontvangen, inclusief financiering."

2

AI is in de mode. Sommigen noemen het overhyped. Er bestaat geen twijfel over dat er waardevolle nieuwe tools zijn. Maar waar blijven de baanbrekende toepassingen in het bedrijfsleven, en specifiek in de financiële sector?

"De hype is een klassieke reactie op nieuwe technologie. We overschatten vaak de korte termijn, maar onderschatten de lange. Vergis je niet: AI is revolutionair. In de life sciences wordt research nu compleet opnieuw uitgevonden. In de financiële sector zorgt AI vooral voor efficiëntere processen en productiviteitswinst in softwareontwikkeling. Een optimalisatie van de bestaande business dus. Maar het duurt ook niet lang voordat partijen zich met AI opnieuw uitvinden, bijvoorbeeld door kredietverlening grotendeels aan AI-agents over te laten."

3

Snelheid versus betrouwbaarheid. De belangrijkste spelers in de AI-sector innoveren hun modellen in hoog tempo. Snelheid kan echter ook risico's met zich meebrengen op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Hoe pakt dit uit voor financiële instellingen die afhankelijk zijn van AI?

"Financiële instellingen zijn al decennia gewend aan zowel een hoog risicoprofiel als aan een stevig stelsel aan wet- en regelgeving, en dat is in dit verband een voordeel. Maar het is natuurlijk evident dat er een hele waaier aan nieuwe risico's ontstaat. Denk aan het probabilistische karakter van AI - de uitkomsten zijn niet deterministisch maar waarschijnlijk. Denk aan het gemak waarmee je synthetische data kunt creëren, waarmee je rekeningen kunt openen of leningen kunt aanvragen. Of denk aan malafide actoren die modellen proberen te manipuleren, bijvoorbeeld door de data waarop ze trainen te vervuilen. Financiële instellingen moeten zich opnieuw uitvinden qua risk en cyber security."

4

De EY European AI Barometer suggereert dat beperkende regelgeving in de EU de effectieve implementatie van AI belemmert. Hoe beïnvloeden deze regels financiële instellingen, en welke aanpassingen zouden een betere integratie van AI kunnen bevorderen?

"Laten we niet vergeten dat de AI Act risk-based is. Dat is een groot voordeel. Laten we ook niet vergeten dat regelgeving heel normaal is om consumenten te beschermen. Kijk bijvoorbeeld naar wat een klein restaurant allemaal op orde moet hebben op het vlak van voedselveiligheid. In een tijd waarin AI zich nog in een stormachtige fase bevindt, denk ik dat we vooral naar flexibiliteit van regelgeving moeten streven en regelgeving dus niet te statisch moeten benaderen. Een mooi voorbeeld daarvan is het gebruik van *sand boxes*, een methode waar je in een veilige omgeving bepaalde experimenten kunt aangaan. Juist nu moeten wetten en regels kunnen meebewegen met de ontwikkeling van de technologie."



BEATRIZ SANZ SAIZ
Global AI Clients & Industry Leader EY
T +34 (0)6 0837 5475
E Beatriz.SanzSaiz@es.ey.com

5

We bewegen richting systemen waarin AI-agenten autonoom samenwerken met menselijke medewerkers. Agentic AI lijkt in 2025 dé trend te zijn. Wat is het potentieel voor financiële instellingen en hoe kan dit potentieel worden ontsloten?

"Agentic AI is nog maar twee uur op de markt. In overdrachtelijke zin dan. En ik geloof dat dit de echte belofte is van AI: het gaat immers om systemen die niet alleen antwoorden leveren maar ook zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Ik verwacht dat agents bijvoorbeeld het grootste deel van een financieringsaanvraag kunnen afhandelen. Met de snelheid van het licht. Dit gaat niet over een efficiencywinst van 15%, het gaat over een heel nieuw model. Het punt is: de consument verwacht niet anders, dus kun je er niet onderuit. Wat het betekent: dat instellingen hun processen opnieuw moeten definiëren. En daarmee ook dat veel oude legacy systemen zullen worden afgebouwd."

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 EY Accountants B.V.
All Rights Reserved.

ED None
155011004



This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/nl



Vol vertrouwen wanneer de wereld verandert maar jouw koers vast blijft

Welke transformatie jouw organisatie ook doormaakt, of welke vraag er ook speelt, met EY aan je zijde kies je vol vertrouwen de juiste koers. Voor je organisatie, je mensen en de wereld waarin je opereert. Voor nu én voor de toekomst.

ey.nl/volvertrouwen



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

© 2025 EY Nederland B.V. All rights reserved



Shape the future
with confidence