

EYE on Finance

NOVEMBER 2025 | EDITIE 3

Agentic AI

Transformatie van
de financiële dienstverlening

BOARD MATTERS

**HET DOET ERTOE
OM DE EERSTE TE
ZIJN IN DE MARKT**

PINAR ABAY
ING

INTERVIEW

**Agentic AI heeft
grote impact op
de medewerker**

TJERRIE SMIT
NN Group

DUURZAAMHEID

**AI weerlegt het
mythos van de
energieslurper**

JACQUELINE VAN DEN ENDE
Carbon Equity



Shape the future
with confidence

DOIN

04

VOORWOORD

Een reis naar de toekomst met Agentic AI

Rob Huijbers (EY): "Agentic AI is geen IT transformatie, maar een transformatie van de business."

12

KORT NIEUWS

06

BOARD MATTERS

Het doet ertoe om de eerste te zijn in de markt

Pinar Abay (ING): "Er is sprake van veel *empowerment* voor professionals: iedereen kan met technologie experimenteren."



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,
Rob Huijbers,
Shokhan Masifi,
Jan Slager,
Annelies Termote,
Bernadette Wesdorp.

Met medewerking van
Dirk van der Lit
en Nart Wielaard

Vormgeving & Fotografie

Clubgeist

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 Nederland B.V. Alle rechten worden voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, 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 Nederland B.V.

Eye on Finance ontvangen?

Eye on Finance is volledig digitaal beschikbaar via onze website ey.nl/eyeonfinance. Zo dragen we samen bij aan een duurzamere toekomst én heeft u altijd eenvoudig toegang tot de nieuwste editie.

Wilt u automatisch op de hoogte blijven? Meld u dan aan via de bovenstaande link naar onze website.

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



20

DUURZAAMHEID

AI weerlegt het mythos van de energieslurper

Jacqueline van den Ende (Carbon Equity):

"AI is niet alleen energie-intensief, het is ook veelbelovend voor de klimaattransitie."

14

INTERVIEW

Agentic AI heeft grote impact op de medewerker

Tjerrrie Smit (NN Group): "Succes wordt niet bepaald door de technologie, maar door de manier waarop mensen ermee omgaan."



24

ESSAY

Wie AI wil beheersen, moet AI eerst goed begrijpen

Damian Borstel (UvA): "Alleen wie de taal van AI spreekt, kan er ook de baas over blijven. Wie dat nalaat, krijgt vroeg of laat de rekening gepresenteerd."

28

ROUND TABLE

AI-agents kunnen een financiële instelling maken of breken

Een gesprek met Wynand Fourie van Onsi, Ruben Westerhof van Stater en Remi Hesterman van EY over concreet aan de slag gaan met AI.

30

VIJF VRAGEN

5 vragen over Agentic AI

Igor Mikhalev (EY-Parthenon): "In plaats van elkaar kapot te concurreren, zouden bedrijven ervoor moeten kiezen om technologie te delen."

VOORWOORD

ROB HUIJBERS

EY Director Banking Transformation Leader

T +31 (0)6 2125 1270

E rob.huijbers@nl.ey.com

Een reis naar de toekomst met Agentic AI

‘Het ware teken van intelligentie is niet kennis, maar verbeeldingskracht’, zei Albert Einstein ooit. In deze editie van Eye on Finance verkennen we hoe agentic AI ons in staat stelt om onze verbeeldingskracht te gebruiken om de financiële sector te transformeren.



totale creatieve omlijsting van het evenement in beeld en geluid. Feitelijk is AI voor mij uitgegroeid van een eenvoudige zoekhulp tot een volwaardige gesprekspartner.

Een betekenisvolle (zakelijke) stap in de ontwikkeling van agentic AI is de inrichting van ons eigen EY.ai Lab. Daar doen we met klanten proof of concepts waarmee we in een week tijd uiterst efficiënt functionerende agents hebben ontwikkeld. De afgelopen maanden ben ik hier ook persoonlijk intensief bij betrokken geweest. We kunnen met behulp van agents bijvoorbeeld ongestructureerde databestanden scannen, analyseren en vergelijken. Op die manier zijn de agents in staat om zelfstandig data te verzamelen en dat gaat tachtig tot negentig procent sneller dan voorheen. De resultaten die we in ons EY.ai Lab boeken zijn werkelijk verbluffend en niet alleen wij, maar ook onze klanten, zijn daar telkens weer van onder de indruk.

Ik ben ontzettend trots op deze editie van Eye on Finance (overigens de eerste die uitsluitend digitaal verschijnt) omdat het een mooi gebalanceerd magazine is geworden met gepassioneerde gesprekken. Zo horen we van ING met Pinar Abay (Lid Management Board Banking) hoe agentic AI kan helpen financiering voor iedereen beschikbaar te maken en met Tjerrie Smit (Chief Analytics Officer) van NN bespreken we de impact van AI op mensen. Daarnaast hebben we ook andere interessante partijen zoals Stater met Ruben Westerhof (Tribe Leader Data Services) en verzekeraar Onsi met Wynand Fourie (VP of Finance & Actuarial), die in gesprek gaan over de kansen ten opzichte van de gevestigde orde. We krijgen van Jacqueline van den Ende (oprichter) van Carbon Equity een vernieuwend perspectief op de vraag hoe geld de energietransitie kan versnellen en weerlegt ze het mythos dat AI een energieslurper is. Ten slotte geeft Damian Borstel (UvA en AFM) zijn visie op toezicht en regelgeving voor AI.

Terwijl we nog maar aan het begin staan van een spannende reis naar de toekomst van de financiële sector, nodig ik u graag uit om met ons mee te denken over de glansrol die agentic AI daarin kan spelen. Hopelijk biedt dit magazine u daarbij de nodige inspiratie *to shape the future with confidence*.

Succesvolle transformaties worden niet alleen gerealiseerd door kennis, budget of kunde – ze vereisen een grote verbeeldingskracht. In dit magazine ontdekken we de mogelijkheden en uitdagingen van agentic AI. Die toekomst is niet alleen een kwestie van cijfers en transacties; het is een verhaal van menselijke verbinding en technologische vooruitgang.

Agentic AI is een geavanceerde vorm van kunstmatige intelligentie die in staat is om autonoom beslissingen te nemen en proactief te handelen namens organisaties of hun klanten. In tegenstelling tot traditionele AI, die voornamelijk reactief is en afhankelijk is van menselijke input, biedt agentic AI de mogelijkheid om zelfstandig te anticiperen op behoeften en kansen, wat leidt tot betere klant-ervaringen en efficiëntere processen.

Ik heb dat ook persoonlijk ervaren. Het is nog maar een paar jaar geleden dat ik voor het eerst over AI-modellen zoals ChatGPT hoorde, waarbij ik me amper een voorstelling kon maken van alle mogelijke toepassingen. Gaandeweg kreeg ik het prompten echter steeds beter onder de knie, tot ik op een gegeven moment met behulp van AI in staat was een volledig vriendenweekend op te tuigen, inclusief de

BOARD MAN

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.





PINAR ABAY

Lid Management Board Banking ING

Agentic AI biedt enorme mogelijkheden voor retail-bankieren. Pinar Abay vertelt hoe experimenten in de praktijk worden gebracht, hoe ze processen verbeteren en de klantbeleving veranderen, zonder dat de betrouwbaarheid uit het oog verdwijnt.

ATTENDERS

Het doet ertoe om de eerste te zijn in de markt

Pinar Abay is binnen de Management Board Banking van ING verantwoordelijk voor de retail business, waarbij AI regelmatig op de agenda staat. Ze vertelt met veel passie over de stevige ambities van ING en hoe ze vanuit haar rol de balans tussen snelheid en voorzichtigheid bewaakt. 'Zodra iets aantoonbaar goed werkt, schalen we het in hoog tempo op.'

Dat AI veel kansen biedt op het vlak van retailbankieren, heeft eigenlijk geen nadere toelichting. We focussen ons momenteel op vijf gebieden: chatbots in klantcontactcentra, hyperpersonalised marketing, Know Your Customer, wholesale bank lending en software engineering. Een van de domeinen waar wij veel kansen zien voor agentic AI, is hypotheekverstrekking. Met agentic AI kunnen we dat proces radicaal versnellen en tegelijkertijd de ervaring van klanten verbeteren. In Nederland zijn wij van plan om agentic AI te gebruiken om hypotheekaanvragen te initiëren en af te ronden. Door gegevensverzameling en kredietcontroles te automatiseren transformeren we de manier waarop we met klanten omgaan. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat persoonlijk advies door mensen wordt geleid. Daarnaast testen we agentic agents. Er vinden pilots plaats

in Spanje en Duitsland. Deze moeten routinematige call-centertaken uit gaan voeren met behulp van geavanceerde spraaktechnologie. We zien mogelijkheden in diverse retail business domeinen zoals hypotheeken, business lending en private banking. Er kan wat mij betreft geen misverstand over bestaan: AI verandert het retailbankieren compleet.

GROEIPLANNEN

We zitten nu in een ongekend interessante tijd waarin we nog niet over alle antwoorden beschikken en waarin technologie zich snel blijft ontwikkelen. Afwachten is echter geen optie, want dan loop je het risico dat je achterloopt met AI. Nummer één zijn in de markt doet er in onze visie echt toe. Immers: niemand herinnert zich de nummer twee. Persoonlijk geloof ik ook dat ING die nummer één kan zijn en dat dit essentieel is om onze ambitie - de snelst groeiende retailbank van Europa - waar te maken. Dat is dan ook het belangrijkste argument bij de selectie van initiatieven die kunnen bijdragen aan die transformatie: helpt het ons om de eerste te zijn, en draagt het daarmee bij aan onze groeiplannen?



“

Iedereen kan
met technologie
experimenteren.

PINAR ABAY
ING



GUARDRAILS

Er is geen gebrek aan ideeën. En op allerlei plekken werken teams vol overgave aan *Proof of Concepts* om die ideeën van de tekentafel naar de praktijk te brengen. Het tempo zit erin, in lijn met onze strategie dat we voorop willen lopen. Tegelijkertijd staat er ook veel op het spel om dat op een veilige en betrouwbare wijze te doen, want we willen als bank natuurlijk het vertrouwen van onze klanten behouden. Het maakt onze klanten niet uit hoe wij het achter de schermen organiseren, maar ze verwachten wel dat we dat op een betrouwbare manier doen en dus ook de juiste guardrails inbouwen als het gaat om het gebruik van AI en AI-agents.

Dus bouwen we ook de nodige voorzichtigheid in. Dat levert uiteraard wel spanningsvelden op. Want wat wij nodig hebben is in veel gevallen nog niet ontwikkeld en dus is het per

definitie nodig om te experimenteren. Bij AI-agents speelt dat bijvoorbeeld bij het geheugen van deze agents - zowel het korte termijngeheugen als het lange termijngeheugen. Hoe organiseren we dat goed? In de praktijk besteden wij heel veel tijd aan wat er fout zou kunnen gaan, misschien soms wel meer dan aan wat het kan opleveren.

“

De turbo staat
op business
transformatie.

OPSCHALEN

Zodra iets zich heeft bewezen schalen we dat razendsnel op en werken we toe naar eenheid in werkwijzen en technologie. Het uitdagende van zo'n transformatie is dat je moet schaken op heel veel borden tegelijk. Het is evident dat het niet alleen maar om het bouwen van technologie gaat, maar dat het ook impact heeft op de hele organisatie.

Het vergt iets van onze teams en daarmee ook van je recruitment en het vraagt om uitgebreide trainingsprogramma's omtrent toekomstige vaardigheden. Daarnaast vraagt het om heel nieuwe inzichten over hoe je de governance van AI-agents inricht. Het is een compleet nieuw werkveld. Hoe bouw je bijvoorbeeld de juiste waarborgen in als je ergens een *agent farm* aan het werk zet?

EMPOWERMENT

Wat ik persoonlijk een van de meest intellectueel interessante aspecten vind, is hoe technologie democratiseert. Vroeger diende je vanuit de business een verzoek in bij een IT-afdeling om iets te ontwikkelen en daar gingen ontwikkelaars dan mee aan de slag. Nu is er sprake van veel *empowerment* voor professionals: iedereen kan met technologie experimenteren en toepassingen maken die direct waarde creëren.

Bijvoorbeeld door prompt engineering. Dat is natuurlijk fantastisch, want met die empowerment creëer je veel innovatief vermogen op de plekken waar mensen goed weten wat er nodig is. Tegelijkertijd is het zaak om daarin geen volledige vrijheid-blijheid te laten bestaan, want het is nodig om de kwaliteit en betrouwbaarheid goed te bewaken. Ook hierbij geldt dus dat je de balans tussen snelheid en voorzichtigheid moet zoeken en daar vanuit de board actief op moet sturen.

Snel en zorgvuldig

Technologie maakt een bijzondere transformatie mogelijk in de financiële sector, onder meer door het gebruik van AI.

Wie de kansen wil pakken moet snel zijn maar ook veel aandacht hebben voor risico's. Remmen en gasgeven tegelijk dus. Pinar Abay meent dat die combinatie goed mogelijk is.



Nederland is AI-bewust, maar zeker geen koploper

De overtuiging dat de komst van agentic AI grote impact zal hebben op financiële instellingen wordt breed gedeeld. Tegelijk bestaan er ook zorgen.

Zo geeft 57% van de Europese executives in de financiële dienstverlening aan bezorgd te zijn dat hun organisatie de technologische risico's rond de opkomst van AI onvoldoende beheerst. Dat blijkt uit de recent verschenen European Financial Services AI Pulse Survey 2025 van EY.

Bernadette Wesdorp van EY ziet in het onderzoek enkele opvallende uitkomsten. Zo maakt 53% van de Nederlandse executives zich zorgen over de veiligheid van data en bescherming van de privacy, tegenover 38% van Europese collega's. "Dat bevestigt mijn beeld dat er in Nederland een groot bewustzijn bestaat over de invloed die AI op de business uitoefent," zegt Wesdorp. "Je ziet ook in de cijfers terug dat executives in Nederland meer kennis hebben van agentic AI dan in andere landen, wat overigens niet

automatisch betekent dat ons land tot de koplopers op AI-gebied behoort."

Dat laatste blijkt ook uit de adoptiecijfers: 27% van de Europese executives stelt dat hun organisatie al volledig geïntegreerde en geavanceerde AI-oplossingen heeft geïmplementeerd, terwijl dit onder Nederlandse collega's slechts 7% is.

Volgens Wesdorp is het daarom de hoogste tijd dat organisaties in actie komen. "Er wordt nog maar mondjesmaat nagedacht en gesproken over hoe de organisatie van de toekomst eruit moet zien, en wat daar vandaag al voor nodig is, in termen van visie op AI, het operating model en de workforce."

BERNADETTE WESDORP

Partner EY Responsible AI Leader

T +31 (0)6 2125 2753

E bernadette.wesdorp@nl.ey.com

AI-strategie vraagt om een integrale benadering

EY helpt klanten en relaties bij het vormgeven van hun AI-strategie richting 2030, onder meer via een *immersive experience* waarin de kansen en risico's van AI inzichtelijk worden gemaakt.

Steeds meer bedrijven duiken enthousiast in AI. Begrijpelijk, zegt Menno Bonninga, EY AI Lead en Partner. Maar het is niet genoeg. Wie AI écht slim wil inzetten, moet verder kijken. Volgens Bonninga vraagt dit om een integrale benadering met twee onderdelen: een heldere visie ontwikkelen en voorbereid zijn op hoe AI zich de komende jaren kan ontwikkelen.

EY biedt al vroeg ondersteuning in dit proces. In het Amsterdamse hoofdkantoor is 'The AI Lab' ingericht, een ruimte waar relaties een immersive experience krijgen. Daar ontdekken ze hoe AI strategisch kan worden ingezet en hoe ze hun strategie vormgeven. Zo helpt EY organisaties om AI op een weerbare en succesvolle manier te omarmen.

Het eerste onderdeel draait om visie. AI is niet alleen een middel voor efficiëntie. Het kan processen verbeteren, diensten transformeren én nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk maken. Het doel is diensten te creëren die aansluiten bij de klanten van de toekomst.

Het tweede onderdeel gaat over voorbereiding. Bonninga benadrukt dat organisaties moeten nadenken over hoe AI zich de komende jaren ontwikkelt. EY onderscheidt scenario's tot 2030: van foutgevoelige AI en problemen, tot gestaag verlopende groei, stormachtige adoptie, of een situatie waarin grote spelers dominantie versterken en sectoren ontwrichten. Door ambities tegen deze scenario's af te zetten, blijven organisaties voorbereid op wat er ook gebeurt.

MENNO BONNINGA

Partner EY Consulting & NL AI Lead
T +31 (0)6 2908 3052
E menno.bonninga@nl.ey.com

Agentic AI is een gigantische business-transformatie

Het ontwikkelen van agentic AI is relatief eenvoudig; de grootste uitdaging ligt in het vinden van de meest waardevolle business-toepassingen en het gecontroleerd naar productie brengen en vervolgens opschalen.

Dat was een van de belangrijkste conclusies tijdens de meest recente editie van de seminarcyclus *Future of Banking* van EY. Dit interactieve evenement, dat eind oktober plaatsvond in Amsterdam, stond ditmaal geheel in het teken van de toekomst van wholesale bankieren.

Na een welkomstwoord van Rob Huijbers van EY kregen de circa veertig aanwezige industry leaders van grootzakelijke banken een update over de belangrijkste trends in wholesale banking. Daarbij kwamen onder meer kostentransformaties, bedrijfsbrede AI-implementatie, geïntegreerde ecosystemen, digitale activa en ESG-kansen aan bod.

In het vervolg van het programma werden diverse use cases rond agentic AI besproken. Er passeerden aansprekende voorbeelden van AI-agenten die zelfstandig data verzamelen en controleren, onder andere rond klantinformatie en klantidentificatie.

Terugblikkend op deze use cases vatte Jeroen van der Kroft van EY de kernboodschap samen: "Het ontwikkelen van agentic AI is op zich relatief eenvoudig; de grootste uitdaging ligt in het vinden van de meest waardevolle business-toepassingen en het gecontroleerd naar productie brengen en schalen. agentic AI is geen technologische revolutie, maar een gigantische businesstransformatie."

JEROEN VAN DER KROFT

Partner EY Banking and Capital Markets Lead
T +31 (0)6 2125 1175
E jeroen.van.der.kroft@nl.ey.com

INTER- VIE

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.



TJERRIE SMIT

Chief Analytics Officer bij NN Group

Tjerrie Smit, Chief Analytics Officer bij NN Group, was er een paar jaar geleden vroeg bij toe hij het potentieel van AI-agents begon te verkennen. Als drijvende kracht achter de digitale transformatie benadrukt hij dat het niet gaat om technologie op zichzelf, maar om de relevantie voor de organisatie én de medewerker.



AI-agents hebben grote impact op de medewerker

N

u Alexander Klöpping bij Eva Jinek meerdere keren heeft laten zien wat er allemaal mogelijk is met AI, kan het haast niemand meer zijn ontgaan: deze technologie gaat de wereld op zijn kop zetten. Maar als we voorbij de hype kijken, wat maakt deze ontwikkeling nu écht revolutionair?

“De komst van ChatGPT en andere grote taalmodellen was een doorbraak. Iedereen kon met eigen ogen zien hoe goed deze modellen zijn in analyseren en samenvatten. Meestal dan. Maar taalmodellen alleen veranderen nog niet hoe organisaties werken. Dat gebeurt pas met AI-agents: systemen die echt actie ondernemen en verbonden zijn met allerlei tools binnen een organisatie. Ze zijn vooral waardevol in processen met drie kenmerken: veel ongestructureerde data, complexe processen en vaak veranderende *business rules*.”

Bij dergelijke processen komen AI-agents pas echt tot hun recht. Betekent dit ook dat we agents niet overal voor moeten inzetten?

“Zeker. Sommige processen kun je prima zonder AI organiseren, bijvoorbeeld als het simpelweg om een beslisboom gaat waar geen intelligentie voor nodig is. Maar waar processen complexer zijn, kunnen AI-agents een enorme rol spelen in onze transformatie en helpen om klantbediening naar een hoger niveau te tillen.

“

**Je kunt je
geen uitglijders
veroorloven.**

Een voorbeeld: stel dat iemand 's avonds om 11 uur na zijn avondshift in de toekomst een hypotheek wil aanvragen. Dankzij AI-agents kunnen we dit proces straks grotendeels efficiënt en gebruiksvriendelijk organiseren. Hetzelfde geldt voor het afhandelen van verzekeringsclaims of andere klantvragen. Intern spreek ik vaak over de *two-minute company*: dat is een organisatie waar klanten zelf in een paar minuten hun zaken kunnen regelen. Snel en gemakkelijk, wanneer ze dit willen.

En de verwachtingen van klanten blijven alleen maar stijgen...

“De komst van Large Language Models draagt hieraan bij. Als consument ervaar je dagelijks hoe goed en gebruiksvriendelijk dat werkt. Precies daarom is het toepassen van deze technologie geen keuze: je moet als financiële instelling inspelen op deze verwachtingen. Daarmee wordt een compleet herontwerp mogelijk van hoe je klanten bedient en processen op de achtergrond uitvoert. Je behaalt er overigens geen blijvend concurrentievoordeel mee, hooguit een *first mover advantage* als je – zoals wij – dit als eerste in de markt kan zetten.”

Hoe neem je medewerkers mee in deze transformatie?

“Dat staat centraal in onze aanpak, want het succes wordt niet bepaald door de technologie, maar door de manier waarop mensen ermee omgaan. We hebben een AI literacy-programma voor de hele organisatie van 16.000 medewerkers, waarmee we hen trainen in wat AI betekent. Dit gaat niet alleen over het gebruik van technologie, maar vooral over hoe het past binnen de transformatie van NN. We laten zien wat dit betekent voor de strategie van NN, maar vooral ook wat het betekent voor elk individu. Mensen moeten begrijpen hoe ze kunnen bijdragen aan deze transformatie. Het principe van ‘een leven lang leren’ geldt al jaren, maar met de komst van AI is daar echt de turbo op gezet.

Terzijde: de eerder genoemde Alexander Klöpping heeft met zijn optredens in de media wel veel gedaan voor het bewustzijn. Dat merken we ook aan de grote belangstelling voor onze trainingen.”



“

De echte uitdaging zit
in het opschalen.

TJERRIE SMIT

Chief Analytics Officer bij NN Group

“

AI zet de turbo
op een leven
lang leren.

Er is ongetwijfeld ook weerstand, omdat mensen bang zijn dat AI-agents hun werk overnemen?

“We vertellen het eerlijke verhaal: ja, AI vervangt sommige menselijke taken, maar creëert ook nieuwe functies. We laten ook zien dat het werk in veel gevallen interessanter wordt. Neem de automatische afhandeling van claims: sommige gevallen worden automatisch goedgekeurd of afgewezen, terwijl complexere dossiers bij mensen blijven. En dat is vaak het leukste deel van het werk. Wie creatief is, heeft juist nu veel kansen. Processen worden herontworpen in multidisciplinaire teams; dit is geen taak voor AI-specialisten alleen, maar iets dat je samen met de business doet.”

Jullie zijn relatief vroeg begonnen met verkennen van AI-agents. Kun je een leerervaring delen?

“Niet alles lukt, je leert veel, en doorloopt een flinke leercurve. Het opzetten van pilots is relatief eenvoudig, maar de echte uitdaging zit in het opschalen en het naar productie brengen van de oplossing.”

Wat zou je meegeven aan partijen die nu nog aan het begin staan?

“Begin met een helder ethisch kader. Een veilige en verantwoorde toepassing is echt essentieel en je kunt je op dit vlak geen uitglijders veroorloven. Want we mogen dan leven in een tijdperk vol verandering, een ding verandert niet: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.”

AI gaat over mensen

Het succes van AI wordt niet (alleen) bepaald door de kwaliteit van de technologie. Ook in een tijdperk van technologische transformatie blijft de mens het verschil maken. Organisaties die hun mensen weten te mobiliseren om mee te denken en doen in deze transformatie zijn dan ook waarschijnlijk de winnaars van morgen.



DUUR- ZAAM

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.



JACQUELINE VAN DEN ENDE
Oprichter Carbon Equity

Jacqueline van den Ende, oprichter van Carbon Equity, laat zien hoe private-investeerdere AI en andere technologieën kunnen inzetten om de klimaattransitie vooruit te helpen.

MHEID

AI weerlegt het mythos van de energieslurper

Al is veelbelovend voor de klimaattransitie. Dat zegt Jacqueline van den Ende, oprichter van Carbon Equity, een platform dat private investeerders toegang biedt tot klimaattechnologie. Volgens Van den Ende biedt AI niet alleen nieuwe oplossingen om energie efficiënter te benutten

en het netwerk stabiel te maken, maar kan het ook innovatie versnellen op gebieden zoals weersvoorspellingen, adaptieve energievoorziening en materialen die de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen verminderen. "AI verbruikt energie, dat klopt, maar het is vooral een krachtig hulpmiddel voor de klimaattransitie," benadrukt ze.

Van den Ende gelooft sterk in de kracht van kapitaal om positieve verandering te realiseren. "We kunnen technologieën inzetten die zowel klimaatproblemen oplossen als rendement opleveren," zegt ze. In de vergaderkamer van Carbon Equity wijst ze naar de kernwaarde aan de muur: 'Yes we can solve climate change'. Carbon Equity maakt investeren in klimaattechnologie toegankelijk voor zowel grote als kleinere investeerders, waardoor innovatie sneller kan opschalen.

GELD ALS MOTOR VOOR VERANDERING

Er zijn weinig dingen die het gedrag van mensen sterker sturen dan geld. Helaas hebben we in de geschiedenis vaak de negatieve kanten van het kapitalisme gezien, met focus op de korte termijn. Denk aan Gordon Gekko, de

filmklassieker *Wall Street* en zijn beroemde woorden: "Greed is good." Kun je dat sturende karakter van geld ook benutten om positieve veranderingen in gang te zetten? Van den Ende denkt van wel.

“

AI helpt nieuwe materialen bedenken voor minder fossiele afhankelijkheid.

STABIELE ENERGIEVOORZIENING

De business case is eenvoudig: de vraag naar elektriciteit - en dan vooral naar een stabiele voorziening - is ongekend hoog en zal blijven toenemen. "Neem rekencentra. Die hebben zeker in een tijdperk vol AI steeds meer elektriciteit nodig. Voor hen is stabiliteit belangrijker dan het kostenplaatje. En die stabiliteit vraagt om nieuwe oplossingen, want hernieuwbare energie (wind/zon) is volatiel. Er is dus veel vraag naar technologieën die daarop inspelen."

DECENTRALISATIE

De grote lijn in het energielandschap is volgens Van den Ende een decentralisatie van het netwerk. Het goede nieuws: er is geen gebrek aan veelbelovende concepten om bij te dragen aan stabiliteit. Denk aan kleine nucleaire



reactoren, ter grootte van een zeecontainer, die stabiele elektriciteit leveren als zon en wind niet beschikbaar zijn. Batterijtechnologie kan pieken opvangen, en initiatieven zoals Fervo ontsluiten aardwarmte met horizontale boortechnieken.

Maar ook AI speelt een cruciale rol. Met kunstmatige intelligentie kunnen vraag en aanbod nauwkeuriger worden voorspeld en kunnen huishoudens en bedrijven hierop anticiperen. Octopus Energy is een voorbeeld van een partij die hier volop op inzet.

DE BELOFTE VAN AI

Tegelijkertijd is AI ook verantwoordelijk voor de toename van de vraag naar energie. De datacenters die ons gebruik van Large Language Models mogelijk maken, zijn energie-

slurpers - hoe verhouden we dat eigenlijk tot de voordelen van AI voor de klimaattransitie?

“Klopt, en de cijfers zijn indrukwekkend,” zegt Van den Ende. “Desondanks valt het in het geheel ook wel mee. “Volgens data van de International Energy Agency blijft het elektriciteitsverbruik van datacenters, zelfs bij zeer snelle groei van AI, onder de 3% van het wereldwijde elektriciteitsverbruik.”

“Het effect van AI hangt volledig af van hoe we de technologie inzetten. AI is niet alleen energie-intensief; het biedt ook veelbelovende kansen voor de klimaattransitie. Naast de eerder genoemde toepassingen kan AI bijvoorbeeld helpen onze weersvoorspellingen te verbeteren en ons daarmee adaptiever te maken. De inzet van AI voor proteïne engineering kan ertoe leiden dat we nieuwe, duurzame materialen ‘bedenken’, waardoor het eenvoudiger wordt om olie uit te faseren. Aan voorbeelden geen gebrek.”

“Niet alles zal een succes worden, dat hangt onder meer af van hoe schaalbaar een technologie is. Vanuit een financieel perspectief kun je daarom beter inzetten op een sterk gediversifieerde portefeuille dan op het succes van een bepaald concept,” zegt Van den Ende.

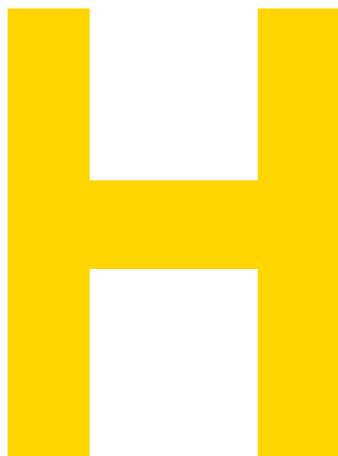
“

Kapitaal en AI samen
voor impactvolle
klimaattechnologie.

ESSAY

Wie AI wil beheersen, moet AI eerst goed begrijpen

AI veroverd de financiële wereld, en dat brengt nieuwe vraagstukken met zich mee voor iedereen die zich bezighoudt met beheersing, toezicht of controle. Dit is professioneel gezien uitdagend, omdat het deels om terra incognita gaat en de relevante wetgeving zich nog ontwikkelt. Volgens Damian Borstel - momenteel promovendus aan de UvA en werkzaam bij de AFM - en wiens lopend onderzoek aan de UvA de basis vormt voor dit essay, is de beste strategie om zo goed mogelijk te begrijpen wat AI voor een organisatie betekent.



allucination is not a bug, it's a feature. Zoals bij veel beroemde quotes is ook in dit geval niet met zekerheid te zeggen wie deze wijsheid als eerste de wereld in hielp. Maar het is er wel een om in de oren te knopen voor iedereen die professioneel nadenkt over hoe je verantwoord kunt omgaan met AI (-agents).

HALLUCINEREN

Naast dat AI-modellen veel kansen kunnen bieden (bijvoorbeeld productiviteit, kostenreductie en proces-optimalisatie), kunnen deze soms de plank ook misslaan en zomaar iets (deels) verzinnen. Zelfs als je ze vraagt hun redenering uit te leggen - om ze zo te monitoren - kunnen ze de bouwstenen van die redenering uit de duim zuigen. Met andere woorden: AI-modellen hallucineren zelfs als de data *error-free* is. En hallucineren is niet een eenvoudig te verhelpen *bug*, maar vloeit voort uit de wijze van beloning in benchmarks (bijvoorbeeld voor bluffen wel een rating en geen rating voor '*I don't know*'), de 'verplichting' om zo snel mogelijk te antwoorden, als een feature gezien te worden ('*behavioral calibration*') en het fundamentele verschil tussen AI en klassieke software. Klassieke software volgt deterministische logica: als X, dan Y. Een AI-model daarentegen schat kansen in en kiest de meest waarschijnlijke uitkomst; het werkt probabilistisch. Op dezelfde vraag kan het vandaag een ander antwoord geven dan morgen: de consistentie is vaak ver te zoeken. Dat kan verstrekken gevolgen hebben. Zo zijn er gevallen bekend van AI-agents die op eigen houtje (goedbedoeld) een stukje code schreven om taken uit te voeren die hun menselijke maker helemaal niet had bedoeld.

AI-GELETTERDHEID

Tegelijkertijd biedt AI financiële instellingen geweldige kansen, mits we er op de juiste manier mee omgaan. Het doorgronden van het probabilistische karakter van AI is wat mij betreft daarbij een van de belangrijkste voorwaarden. Iedereen die professioneel bezig is met AI (agents)

- van CEO tot (internal) auditor - moet begrijpen wat AI zo bijzonder maakt. En daarmee zit die kennis, opleiding en ervaring ook in de kern van het begrip AI-geletterdheid, een verplichting die sinds dit voorjaar geldt voor iedereen die binnen of namens een organisatie hen AI-systemen exploiteren en gebruiken.

De risico's van AI zijn breed en reiken verder dan hallucinerend gedrag. Zeker in de financiële sector kunnen ze ingrijpend zijn. Een bekend voorbeeld is de bias die gepaard kan gaan met het gebruik van AI: een model dat heeft geleerd van data waarin bepaalde bevolkingsgroepen structureel lagere kredietscores kregen, zal die ongelijkheid ook laten zien in de output en deze vaak presenteren met een schijn van objectiviteit. Een ander risico schuilt in operationele kwetsbaarheden: AI-agents die in milliseconden foutieve trades uitvoeren, kunnen razendsnel grote problemen veroorzaken. Een minder bekend maar ook belangrijk risico is het concentratierisico: als meerdere instellingen dezelfde AI-modellen of leveranciers gebruiken, kan een fout in de kern ervan leiden tot systeemrisico's.

WIE WAAKT ER OVER AI?

AI met al is er dan ook meer dan voldoende reden om heel goed na te denken over hoe we met deze - en een reeks andere - risico's moeten omgaan. Uiteraard staat dit thema wereldwijd al een paar jaar hoog op de agenda van wetgevers en toezichthouders. Zo ook initiatieven met universiteiten zoals project AI4Fintech, waarbij de UvA samen met de industrie onder andere onderzoek doet naar verantwoord gebruik van AI. Grofweg zijn er daarbij geografisch drie blokken te onderscheiden.

De Verenigde Staten zetten hoog in op de (door)ontwikkeling van AI met een joint venture die investeringsprogramma's van honderden miljarden dollars opzet (het 'Stargate project') en Big Tech bedrijven die op hoog tempo werken aan hun proposities. Er zijn richtlijnen over AI vanuit toezichthouders zoals de United States Securities and Exchange Commission (SEC) en de Federal Reserve en de recente Colorado AI Act reguleert de consumentenbescherming voor het gebruik van AI-systemen, met bepalingen op het vlak van transparantie, verantwoording en risicomanagement. De rechtspraak speelt in de Verenigde Staten van oudsher een belangrijke rol: er is ruim baan voor innovatie maar de rechterlijke uitspraken bepalen het speelveld.



China kent een heel andere realiteit. Daar zijn generatieve AI-diensten onderworpen aan strikte maatregelen vanuit de overheid, die dat doet vanuit de overkoepelende doelstellingen nationale veiligheid en sociale stabiliteit. Voor financiële instellingen betekent dit: innovatie is zeker mogelijk, maar uitsluitend onder het wakend oog van de overheid die er ook strikte bepalingen voor uitvaardigt.

“

De taal van AI moet vanzelfsprekend worden in de bestuurskamer.

SPAGHETTI AAN REGELS?

De Europese Unie kiest voor een andere route: breed, risico-gebaseerd en juridisch verankerd. De EU AI Verordening is de eerste horizontale AI wet die alle sectoren bestrijkt (behalve defensie), met specifieke verplichtingen voor 'high-

risk'-toepassingen zoals kredietwaardigheidsbeoordeling. Daarnaast zijn er nog tientallen andere wetten en regelingen. Er is regelmatig kritiek op de complexiteit en omvang van het regelgevend kader. De 'spaghetti' aan regels, commissies, toezichthouders zou innovatie te veel de kop in kunnen drukken en Europa op achterstand zetten bij een technologie die echt systeemveranderend kan uitpakken. Een extra complicerende factor daarbij is dat de manier waarop verplichtingen nationaal worden doorgevoerd kunnen verschillen tussen lidstaten. Is de kritiek terecht?

Het hele stelsel is hoe dan ook een ambitieuze poging om veiligheid en innovatie te verzoenen. En het is wat gemakkelijk om een gebrek aan innovatie te wijten aan dit stelsel. Chinese bedrijven zijn immers ook sterk gereguleerd maar laten wel degelijk innovatieve dingen zien. Bovendien biedt de Europese wetgeving ook mogelijkheden om in zogeheten sandbox-omgevingen tot innovatie te komen. Buiten de productieomgeving ervaren ontwikkelaars dan de vrijheid om te experimenteren en oefenen.

VLIEGVEILIGHEID

Minstens even belangrijk: een goed gereguleerde omgeving is ook iets om trots op te zijn, vanuit het oogpunt van het beschermen van de consument tegen de gevaren van AI.

“

Sandbox omgevingen bieden mooie kansen voor innovatie.

Niemand betwist bijvoorbeeld de noodzaak om vliegmaatschappijen te onderwerpen aan stringente kaders om daarmee de veiligheid op het hoogste niveau te krijgen. Waarom zouden we bij een systeemtechnologie als AI niet op een vergelijkbare manier redeneren?

Net zoals vliegveiligheid niet alleen een zaak is voor inspecties, zo is het temmen van AI-systemen ook geen zaak die alleen door wetgevers en toezichthouders kan worden geregeld. Geen toezichthouder heeft de capaciteit om elk AI-model van elke instelling door te lichten. Dat is ook niet hun rol en ook niet in lijn met hun risico-gebaseerde aanpak. De intrinsieke motivatie voor het beheersen van risico's moet vooral vanuit de instellingen zelf komen. Precies daarom is AI-geletterdheid zo belangrijk, van hoog tot laag in de organisatie.

RISICO-CLASSIFICATIE

Die AI-geletterdheid is onder meer nodig om op een verantwoorde manier te bepalen welke toepassingen in de categorie 'high-risk' vallen en dus striktere 'guardrails' vereisen. En het is daarmee ook nodig om menselijke supervisie – onder andere 'the human in the loop' – goed op te zetten, afgestemd op de specifieke risico's van een toepassing.

DE TAAL VAN KANSVERDELINGEN

Specialisten binnen een instelling kunnen daarbij de leiding nemen. Het is zaak dat zij vooral redeneren vanuit de context van de eigen instelling en de risico's en dus niet primair plannen maken vanuit compliance. Maar het is nadrukkelijk geen zaak die aan specialisten kan worden overgelaten. Ook bestuurders moeten het doorgronden. Een bank die AI inzet zonder dat bestuurders de probabilistische aard, de beperkingen en de mogelijke biases doorgronden, neemt eigenlijk een onverantwoorde gok. Bestuurders moeten AI niet beschouwen als een IT-tool, maar als een kernonderdeel van hun strategie en risicobeheer. De taal van kansverdelingen, biasdetectie en modelmonitoring moet even vanzelfsprekend worden als die van rentemarges en kapitaalratio's. Alleen wie de taal van AI spreekt, kan er ook de baas over blijven. Wie dat nalaat, krijgt vroeg of laat de rekening gepresenteerd – en die kan hoger uitvallen dan de zwaarste boete van een toezichthouder.

Voorbij compliance

- De Europese AI Verordening richt zich op een verantwoorde omgang met de risico's die voortvloeien uit AI en tientallen regelgevingen richten zich specifiek op de financiële sector.
- Kennis van die regelgeving is nodig om eraan te voldoen, maar het gaat eerst en vooral om een goed begrip van wat AI wel en niet kan. AI-geletterdheid is dan ook een zaak voor de hele organisatie.



WYNAND FOURIE

*VP of Finance &
Actuarial bij Onsi*

ROUND TA

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.



RUBEN WESTERHOF
*Tribe Lead Data Services
bij Stater*

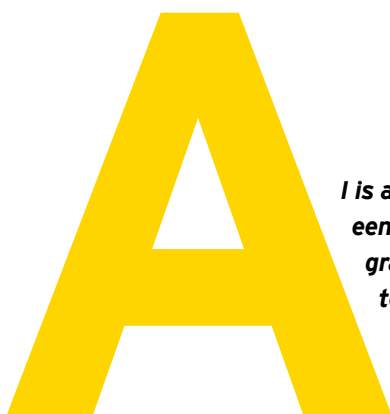
BLE



REMI HESTERMAN
*Partner EY Financial
Services, Technology
Consulting, Cloud &
Digital lead*

AI-agents kunnen een financiële instelling maken en breken

AI-agents doen hun intrede in de financiële sector. Hoe gaan gevestigde partijen en nieuwkomers om met de kansen én risico's? Een gesprek met Wynand Fourie van Onsi, Ruben Westerhof van Stater en Remi Hesterman van EY.



I is allang meer dan een handige tool om grappige beelden te genereren, documenten samen te vatten of e-mails te beheren.

De volgende stap is de opkomst van AI-agents: systemen die zelfstandig taken uitvoeren, beslissingen nemen en complete processen kunnen overnemen. Deze ontwikkeling voltrekt zich in hoog tempo binnen de financiële sector en, zoals vaak bij nieuwe technologie, brengt dat zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Dat blijkt ook in deze round table: Concreet aan de slag met AI-agents.

HESTERMAN: "De kansen en uitdagingen verschillen per type organisatie. Nieuwe spelers kunnen direct bouwen op cloud en AI, terwijl gevestigde partijen vaak vastzitten aan verouderde systemen en bestaande governance. Voor hen is de stap naar zogenoemde agentic AI complexer."

“

Onze CEO kan nu ook een prototype maken.

FOURIE: "Dat zien wij in de praktijk ook. Onsi is een kleine organisatie met ongeveer veertig mensen. Maar we bieden ons verzekeringsplatform wel actief in 37 landen aan. En heel eerlijk: zonder AI zou dat simpelweg onmogelijk zijn. We kunnen klanten met AI bijvoorbeeld in hun eigen taal bedienen. Dat is geen luxe, maar een basisvoorwaarde om met zo'n kleine club op wereldschaal actief te zijn. En dat is een van de effecten van AI: kleine organisaties kunnen steeds makkelijker grote markten betreden. Dat verandert het speelveld fundamenteel."

WESTERHOF: "Voor Stater liggen de voordelen net iets anders. We zijn al wat langer actief en nemen het gehele administratieve en technische beheer van hypotheek voor geldverstrekkers over, zodat deze zich kunnen richten op hun kernactiviteiten. We beheren dus data en processen voor meerdere partijen. AI biedt daarbij vooral productiviteitswinst - bijvoorbeeld bij documentverwerking en auditing - en daarnaast ook een betere dienstverlening aan klanten."

Kun je eens wat concreter maken op welke gebieden AI-agents worden toegepast?

HESTERMAN: "Dat is heel breed en bij sommige klanten zie ik tientallen use cases naast elkaar. Denk aan Know Your Customer-processen, kredietbeoordeling, maar ook HR en communicatie. De technologie is vaak niet het probleem; de uitdaging is om adoptie breed te organiseren en risico's te beheersen."

FOURIE: “Risico's beheersen is een belangrijk thema voor iedereen, ook voor een startup. Het is geen nieuws dat een AI-systeem kan hallucineren en dat gebruikers kunnen proberen om een agent te manipuleren, bijvoorbeeld bij chatbots die support leveren. Dat is een van onze concrete toepassingen en we hebben daar heel bewust een knop ingebouwd waarmee mensen altijd terug kunnen naar een menselijke medewerker. Die hybride aanpak beperkt de reputatierisico's. Andere toepassingen liggen op het vlak van de vertaling die ik al noemde. Daarnaast mag ik software development niet vergeten want dat is indrukwekkend: tien engineers draaien nu zo snel sprints dat we moeite hebben om genoeg werk aan te leveren.”

WESTERHOF: “Wij richten ons grofweg op twee sporen. Enerzijds focussen we ons op het verbeteren van onze dienstverlening, dat noemen we Client AI. Hierbij kan je denken aan het optimaliseren en verder digitaliseren van processen zoals data-extractie en -validatie en documentverwerking, maar ook aan de interactie met alle partijen in de keten, zoals consumenten en intermediairs. Anderzijds richten we ons op het verbeteren en productiever maken van de interne organisatie, dat noemen we Servicing AI. Daarbij moeten we steeds rekening houden met de eisen van onze klanten. Sommige klanten verplichten on-premise-oplossingen, terwijl de technologie vaak *cloud-first* is; dat maakt het wat uitdagender.”

Agentic AI is dus veelbelovend maar ook risicovol. Hoe zorg je voor verantwoord gebruik? En welke kaders zijn nodig?

FOURIE: “Wij hebben geleerd dat volledige automatisering riskant kan zijn. Toen onze chatbot alles overnam, kregen we klachten. Daarom hebben we nu zoals ik al zei altijd een mogelijkheid om terug te schakelen naar een medewerker om menselijk toezicht in te bouwen. Wat wij ook hebben geleerd is dat het goed is om het takenpakket van individuele agents klein te maken. Onze chatbot bestaat eigenlijk uit acht agents die ieder een eigen domein bestrijken. Dat beperkt risico's.”

HESTERMAN: “Herkenbaar. De hype rond agents is groot, maar de technologie is nog niet echt

enterprise-ready. De meeste waarde zit nu vaak in taakgerichte, goed afgebakende agents. Succesvol gebruik vraagt om governance, monitoring en duidelijke spelregels.”

WESTERHOF: “Als aanvulling noem ik nog twee zaken. Ten eerste een AI-policy die aansluit bij de Europese AI-verordening. Dat betekent dat we gedurende de *life cycle risk assessments* uitvoeren op onze AI-usecases en onder meer regels hebben voor prompting, datagebruik, cloudgebruik en logging. Daarmee krijg je ook meer grip.”

HESTERMAN: “Grip is essentieel. AI-agents kunnen je maken of breken: maken omdat ze veel kansen bieden, breken omdat de risico's groot zijn. Volledig autonome agents klinken aantrekkelijk, maar zijn nog niet volwassen genoeg voor grootschalig gebruik. Daarom adviseer ik om te beginnen met laagrisicotaken. Bouw daarmee ervaring op en schaal vervolgens in een verantwoord tempo op, in lijn met de stijgende volwassenheidsniveaus van cruciale organisatie-elementen zoals risk governance, operating model, AI-geletterdheid en een flexibel platform. Zo maak je tempo zonder in de ‘*danger zone*’ terecht te komen, waarin wel wordt geëxperimenteerd maar niet daadwerkelijk wordt uitgerold.”

FOURIE: “Te traag handelen is ook riskant. Als je nu geen fundamentele AI-capaciteiten ontwikkelt, loop je straks achter op de concurrentie. Je moet tempo maken, maar wel gecontroleerd.”

Dat tempo hangt vaak niet af van de technologie maar van de mens. Is dat in dit geval ook zo?

WESTERHOF: “Absoluut. Wij zien AI als een kans om werk leuker te maken en het werk slimmer te doen. Tegelijkertijd moet je medewerkers voorbereiden. AI-geletterdheid is cruciaal: iedereen moet snappen wat AI kan en waar de grenzen liggen. HR speelt daar een sleutelrol in, door training en door mensen aan te trekken die al ervaring hebben met AI-tools. Daar komt nog bij dat een goede adoptie van AI vraagt om een goede samenwerking tussen verschillende teams en rollen binnen een organisatie.”

FOURIE: “Als je creatief bent krijg je opeens een heel nieuw spectrum aan mogelijkheden die niet

langer zijn voorbehouden aan programmeurs. Zelfs onze CEO kan prototypes bouwen. Vroeger tekende je iets uit op een whiteboard zodat de engineers aan de slag konden, nu bouw je je het in je eigen app. Aan die 'laagdrempeligheid van technologie' zit ook een andere kant. Het werk van junioren wordt grotendeels overgenomen door AI. Je hoeft niet meer dagenlang code te schrijven om iets simpels te testen. Junioren zijn dus steeds minder nodig. Maar om senior te worden moet je wel eerst junior werk doen."

HESTERMAN: "Dat thema speelt heel breed, ook in bijvoorbeeld de advocatuur en de consultancy. Interessant om te zien hoe dat zich gaat ontwikkelen."

Welke rol speelt leiderschap in succesvolle adoptie?

WESTERHOF: "In eerste instantie hadden we een reeks losse initiatieven. We hebben toen een AI-maturity-assessment laten uitvoeren om een beter en integraler beeld te krijgen van de volwassenheid van onze organisatie met betrekking tot AI-adoptie. De board was en is hier actief bij betrokken, en dit heeft geleid tot een integrale AI-strategie die breed gedragen wordt. Die alignment is cruciaal: de steun van boven en de integrale aanpak waarin iedereen zijn bijdrage en rol pakt, maakt dat je als organisatie sneller vooruitgaat."

HESTERMAN: "Leiders moeten innovatie en beheersing in balans houden. AI is een technologie die zich razendsnel ontwikkelt. Wie niet flexibel blijft, loopt vast. Wie te afwachtend is, raakt achterop. De winnaars zijn partijen die snelheid, governance en adoptie weten te combineren."

“

Die alignment is
cruciaal: zonder
steun van boven
blijft AI een
speeltje van de
innovatieteams.

Gecontroleerd tempo

De inzet van AI-agents maakt het mogelijk om de processen van financiële instellingen efficiënter en effectiever te maken. De historie leert dat elke technologie een combinatie van kansen en risico's biedt en precies daarom is het zaak om deze op gecontroleerd tempo uit te rollen. Elke instelling zoekt daarin - afhankelijk van onder meer complexiteit en omvang van de organisatie - haar eigen tempo.

5 vragen over Agentic AI

Igor Mikhalev houdt zich als Head of Emerging Technologies bij EY-Parthenon bezig met strategische AI-vraagstukken. We stelden hem vijf vragen.

1

Hoe zal de opkomst van agentic AI de aard en het doel van menselijk werk in de komende twee decennia herdefiniëren?

"In zijn huidige vorm belooft AI efficiëntievoordelen te creëren op een totaal nieuwe schaal. Waarschijnlijk zullen veel beroepsgroepen hierdoor worden getroffen en zal een deel van hun werk eenvoudigweg verdwijnen. De kostenbesparing die we met AI realiseren kunnen we op nieuwe manieren inzetten binnen onze samenleving. Maar vinden we in zo'n constellatie nog wel voldoende betekenis in wat we doen? Komen we dan nog wel aan zelfverwezenlijking toe? Kunnen we AI benutten om het beste in ons als mensen naar boven te halen? Of maken we straks mee dat *Big Tech* alle lucht uit onze bestaande businessmodellen perst?"

2

Waar ligt de volgende grens van creativiteit en het oplossen van complexe problemen en hoe moeten individuen en organisaties zich positioneren om daar te kunnen concurreren?

"AI zal zorgen voor een forse versnelling op het gebied van creativiteit, verbeelding en besluitvorming. En omdat iedereen AI vrijelijk kan gebruiken, is de nieuwe generatie op de toekomstige werkvloer in staat om kwalitatief hogere output te realiseren. Maar dat moeten we wel eerst leren. In het onderwijs gaan we daarom een grote koersverandering zien van het uit het hoofd leren en onthouden van lesstof naar een aanpak waarin interpretatie en kritisch denken centraal staan. Organisaties die competitief willen zijn op de arbeidsmarkt, zullen de omslag moeten maken '*from pay to purpose*'. Dan draait het dus niet langer om financieel belonen, maar om het bieden van zingeving."

3

Als autonome agenten routinematig werk elimineren, wat blijft er dan nog over voor mensen om naar te streven?

"Toen ik nog in Rusland woonde, werd ik voortdurend in beslag genomen door dagelijkse beslommeringen. Na mijn verhuizing naar Europa was dat voorbij en ontstond er tijd en ruimte voor de vraag hoe ik op een zinvolle manier kan bijdragen aan de samenleving. Dat werknemers in de toekomst iets vergelijkbaars gaan ervaren, is volgens mij een reëel scenario. Ook hier is het de kunst om die leegte te bestrijden met een zinvolle *purpose*. Overigens zal natuurlijk lang niet al het werk verdwijnen. Ik heb met banken gewerkt waar men zich afvroeg: kunnen we onze klantcontact laten draaien op AI – dus met nul werknemers? Ik vrees dat bedrijven die zo denken het op de lange termijn niet zullen redden."

4

***Als agentic AI zijn belofte
waarmaakt, kunnen we er dan
op vertrouwen dat autonome
systemen consequent handelen
in het belang van de mensheid?***

“Dat hangt ervan af of we erin slagen de weg van oligopolistisch kapitalisme te vermijden. Dat gebeurt als AI uiteindelijk alleen het belang van Big Tech dient. Ik ben geen voorstander van het idee om op korte termijn zo krachtig mogelijke AI-toepassingen te bouwen. Eerder zou ik willen pleiten voor een beheerste aanpak om ongelukken te voorkomen. Ik ben geen liefhebber van regulering die innovatieve ontwikkelingen al te sterk afremt, maar regelgeving kan wel helpen om ons in het juiste tempo te laten wennen aan de impact van nieuwe technologie en de ethiek daaromheen.”



IGOR MIKHALEV

Head of Emerging Technologies EY-Parthenon

T +31 (0)6 8359 0819

E igor.mikhalev@parthenon.ey.com

5

***Hoe kunnen we voorkomen dat de
voordelen van agentic AI vooral
bij Big Tech zullen belanden?***

“Daarvoor is het noodzakelijk om in te zetten op Open source-oplossingen. In een dergelijke gedemocratiseerde benadering dient AI het algemeen belang. Het is de verantwoordelijkheid van politici en regelgevers om die ontwikkeling mogelijk te maken. Helaas ben ik daar nog niet heel optimistisch over. Ik zie vooral een nietsontziende mentaliteit bij grote techbedrijven. In plaats van elkaar kapot te concurreren, zouden bedrijven ervoor moeten kiezen om technologie te delen.”

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 Nederland B.V.
All Rights Reserved.

ED None
155011042



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 intelligence moet veranderen van artificial naar beneficial

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

