

De AI Productiviteitsparadox

Jankees Ruizeveld en Victor Verberk

INLEIDING

In veel ondernemingen, waaronder financiële instellingen, doet zich momenteel een opvallende paradox voor. Het overgrote deel van de medewerkers gebruikt Artificiële Intelligentie (AI) bij het schrijven van e-mails, het vertalen van teksten of het samenvatten van documenten. Tegelijkertijd blijft er in professionele omgevingen vaak terughoudendheid bestaan om AI-tools bedrijfsbreed te omarmen. Er bestaat een discrepantie tussen individueel gebruik en de mate waarin dit als waardevol instrument wordt gezien voor de gehele organisatie (Humlum & Vestergaard, 2025; Rosenbush, 2025).

Deze paradox heeft twee kanten. Enerzijds gebruiken medewerkers voor persoonlijke taken graag AI-tools, maar zodra het gaat om afdelingsbrede invoering ontstaat er bij werknemers onzekerheid over veranderingen in hun stabiele werkomgeving of zelfs over baanzekerheid – dan neemt hun enthousiasme snel af. Anderzijds leeft bij werkgevers het gevoel dat AI voor individuele toepassingen wel werkt, maar voor organisatiebrede processen nog niet, omdat bijvoorbeeld structuren en kennis onvoldoende lijken om complexe werkstromen door AI te laten vervangen. Beide kanten van deze paradox vragen om een oplossing door het senior management (Lovich et al., 2025).

Dit artikel analyseert hoe vermogensbeheerders deze paradox in de praktijk doorbreken en welke concrete voordelen dit oplevert. De praktijkervaring toont aan dat vooral researchafdelingen aanzienlijk kunnen profiteren van AI-ondersteuning. Cruciaal hierbij is dat AI wordt ingezet als ondersteunend instrument, niet als vervanger van menselijke oordeelsvorming in het beleggingsproces. Door routinematige taken te automatiseren, kunnen analisten zich meer richten op hun kernexpertise en -competenties, waardoor de kwaliteit van analyses juist toeneemt. Dit leidt tot efficiëntiewinsten die zich kunnen vertalen in kostenvoordelen voor cliënten en nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening.

Deze praktische toepassing wordt geïllustreerd aan de hand van de implementatie bij Osmosis NL, een boutique fixed income vermogensbeheerder. Dit praktijkvoorbeeld laat zien hoe organisaties de theorie succesvol omzetten in concrete resultaten.

DREMPELS VANUIT WERKNEMERSPERSPECTIEF

Onderzoek toont aan dat een op de drie werknemers hun AI-gebruik verbergt voor hun baas (Ivanti, 2025). Bijna een derde doet dit uit vrees voor baanverlies – een begrijpelijke reactie gezien het feit dat 52% van kantoormedewerkers bevestigt dat

Victor Verberk (l)
CEO & CIO, Osmosis
Investment
Management NL

Jankees Ruizeveld (r)
Head of Research &
Technology, Osmosis
Investment
Management NL



efficiënter werken alleen maar resulteert in meer taken van hun werkgever.

Een tweede factor is sectorspecifiek: de vrees dat compliance-afdelingen beperkingen zullen opleggen aan het gebruik van AI-tools. Financiële professionals opereren immers in een streng gereguleerde omgeving waar data-integriteit, privacy en auditeerbare besluitvormingsprocessen van cruciaal belang zijn. Dit leidt ertoe dat AI-gebruik veelal ‘onder de radar’ blijft.

Een derde factor die de adoptie van AI-systemen belemmert, is veranderingsaversie: onzekerheid over veranderingen in een stabiele werkomgeving. Beleggers en financiële professionals staan traditioneel bekend om hun loyaliteit aan beproefde methodologieën en werkwijzen. Veel analisten werken met spreadsheetmodellen die de tand des tijds hebben doorstaan, en Bloomberg-terminals worden gebruikt met schermen die soms decennialang onveranderd zijn gebleven. Deze professionele inertie, die vaak wordt versterkt door een relatief hoge gemiddelde leeftijd in de sector, vertraagt de integratie van nieuwe AI-capaciteiten in de dagelijkse werkpraktijk. Deze voorkeur wordt versterkt door een fundamentele menselijke bias: bouwen op het bekende in plaats van experimenteren met het onbekende.

DREMPELS VANUIT WERKGEVERS-PERSPECTIEF

Asset managers opereren in een omgeving waar cliënten en consultants stabiliteit en consistentie verwachten. Deze externe partijen reageren vaak terughoudend op veranderingen in werkwijzen, zelfs wanneer deze de dienstverlening potentieel verbeteren. Werkgevers anticiperen op deze conservatieve houding door voorzichtig te zijn met het doorvoeren van innovaties.

Daarnaast uiten risico- en compliance-afdelingen legitieme zorgen over databeveiliging, privacy en de traceerbaarheid van beslissingen die door AI worden ondersteund. Zonder helder inzicht in hoe AI-tools specifiek worden toegepast binnen beleggingsprocessen, neigen compliance-teams naar een restrictieve houding. Deze interne controlefuncties streven naar beheerste bedrijfsvoering, wat kan botsen met de ‘creative destruction’ (Schumpeter, 1942) die AI-innovatie met zich meebrengt.

Een derde uitdaging betreft de transformatie van individueel AI-gebruik naar grootschalige systemen, wat een substantiële technische horde vormt. Waar individuele analisten relatief eenvoudig publieke AI-tools kunnen inzetten, vereist organisatiebrede invoering beveiligde infrastructuur die naadloos integreert met bedrijfsdata en bestaande systemen. Hoewel financiële instellingen vaak wel over de afzonderlijke expertise beschikken, vereist het samenbrengen hiervan tot een coherent geheel de juiste strategische keuzes van het senior management (E. Gavrikova, Volkova & Burda, 2020).

Ten slotte vormt de strategische onderwaardering van IT-investeringen binnen veel financiële instellingen een fundamentele barrière. Ondanks het potentieel van technologie – en AI in

het bijzonder – als strategische groeiversneller, wordt de IT-afdeling vaak primair behandeld als kostenpost waarop bezuinigd kan worden. Dit wordt versterkt doordat IT-kosten binnen een asset management begroting doorgaans de hoogste inflatie vertonen, wat een natuurlijke reactie oproept om af te schalen. Het gevolg hiervan is dat er veelal minder ruimte bestaat voor innovatieve projecten die op lange termijn juist significante waarde kunnen toevoegen. Dit creëert, alweer, een paradoxale situatie: terwijl budgetten krap zijn door dalende fees, kan AI juist de productiviteitswinst opleveren die de sector zoekt. Echter, dit vereist visie en moed om te investeren in organisatieverandering. Management teams die technologie omarmen naast hun traditionele beleggingsexpertise, positioneren zich hiermee waarschijnlijk als de winnaars van morgen.

CONCURRENTIEVOORDELEN DOOR AI-IMPLEMENTATIE

Praktijkervaring toont aan dat het overbruggen van de kloof tussen individuele adoptie en afdelingsbrede implementatie van AI een van de grootste kansen biedt in asset management.

Ten eerste bevat het analyseren van ondernemingen talrijke manuele en routinematige werkzaamheden, variërend van het verzamelen van relevante informatie uit jaar- en kwartaal-rapportages tot het extraheren van financiële data uit verslaglegging. Hoewel dit hooggeschoold werk is dat verstand van accounting vereist, zijn deze taken vaak zeer tijdrovend en daardoor bij uitstek geschikt voor automatisering. Praktische implementatie vereist wel nauwe samenwerking tussen IT en beleggers om tot de juiste uitkomsten te komen.

IN DE PROFESSIONELE OMGEVINGEN BLIJFT VAAK TERUGHOUDENDHEID BESTAAN OM AI-TOOLS BEDRIJFSBREED TE OMARMEN

Bovendien kunnen AI-systemen moeiteloos cruciale informatie detecteren die strategisch in voetnoten of bijlagen verborgen is. In minuten tijd kunnen duizenden pagina's worden geraadpleegd om een specifieke vraag te beantwoorden. Doordat bij elke analyse gebruikgemaakt wordt van een vaste systematiek, wordt de consistentie en volledigheid van het onderzoeksproces aanzienlijk verhoogd. Het resultaat: onvermoeibare precisie waar menselijke analisten onvermijdelijk tekortschieten.

Bij succesvolle implementatie leidt de verhoogde efficiëntie tot aanzienlijke voordelen op meerdere vlakken. Analisten kunnen meer tijd besteden aan hun kernactiviteiten – diepgaande analyse en oordeelsvorming – in plaats van aan het invullen van modellen en het lezen van documenten. Meer tijd komt beschikbaar voor strategische activiteiten zoals het ontwikkelen van goed onderbouwde en onderscheidende marktopinies en het nemen van weloverwogen investeringsbeslissingen. Dit verhoogt de research-kwaliteit, de basis voor superieure alpha-generatie.

Daarnaast zorgt deze efficiëntie ervoor dat analisten meer en sneller relevante analyses kunnen maken, databases kunnen opbouwen van eerdere analyses en sneller tot vergelijkingen en conclusies komen. Deze efficiëntieslag stelt vermogensbeheerders in staat om een tweeledig concurrentievoordeel te realiseren: zowel een aantrekkelijkere prijsstelling als een kwalitatief hoogwaardigere dienstverlening voor hun klanten. Hierdoor ontstaan nieuwe mogelijkheden om het *know-your-assets* principe verder te ontwikkelen, cliëntrapportage te verrijken, uitgebreidere coverage te bieden en nieuwe diensten zoals second opinions aan te bieden over ondernemingen die voorheen buiten bereik lagen. Ons praktijkvoorbeeld illustreert de omvang van de transformatie: waar een analist traditioneel meerdere dagen nodig had voor het raamwerk van een rapport, kan de basis voor een analyse nu binnen enkele minuten worden opgesteld. Deze kostenrevolutie transformeert de fundamentele economie van investeringsresearch en maakt diepgaande analyse economisch haalbaar op voorheen ondenkbare schaal.

Een goed geïmplementeerd systeem slaat alle data en verwerkingsstappen op, waardoor traceerbaarheid wordt gewaarborgd en de kwaliteit van analyses continu kan worden verbeterd. Dit vergroot de transparantie van het gehele beleggingsproces.

Het realiseren van deze voordelen vereist echter doordachte besluitvorming door het senior management over de organisatorische voorwaarden voor succesvolle AI-implementatie.

ORGANISATORISCHE VOORWAARDEN VOOR AI-SUCCES

Uit ons praktijkonderzoek en de daaruit voortgekomen inzichten blijkt dat voor een succesvolle AI-implementatie het essentieel is dat deze technologie door senior management wordt beschouwd als een versterking van menselijke capaciteiten. Deze zogeheten ‘*augmented intelligence*’-benadering reduceert niet alleen organisatorische weerstand, maar weerspiegelt ook realistischer de huidige mogelijkheden van AI-systemen. De symbiose tussen menselijke expertise en technologische ondersteuning leidt tot betere resultaten dan beide componenten afzonderlijk zouden kunnen bereiken: AI biedt snelheid en consistentie, terwijl mensen creativiteit en strategisch inzicht inbrengen.

De werkwijze van analisten evolueert fundamenteel door het gebruik van AI-systemen. Waar zij voorheen dagen besteedden aan het doornemen van jaarverslagen en andere relevante documenten, wordt dit tijdrovende leeswerk nu overgenomen door AI. De focus van analisten verschuift naar het strategisch denken welke informatie precies nodig is om tot goede beleggingsconclusies te komen. Deze transitie vereist nog steeds dat analisten beschikken over diepgaande fundamentele kennis om de juiste vragen te definiëren. Senior management moet verwachtingen over deze verandering van focus actief managen en consequent benadrukken dat oordeelsvorming het exclusieve domein van analisten blijft.

Een succesvolle AI-implementatie is uitsluitend mogelijk binnen een goed gestructureerd beleggingsproces. Deze structuur zorgt

voor een duidelijke ordening van gegevens, logica en werkstromen die schaalbare, herhaalbare en transparante financiële analyse mogelijk maakt. Voor een effectief proces is het essentieel dat alle analisten volgens consistente methodologieën werken, met gestandaardiseerde procedures die naadloos aansluiten bij de ondersteunende systemen. Management moet daarom, voor zover dat al niet het geval is, het beleggingsproces zoveel mogelijk standaardiseren en toezien op consequente toepassing.

Een niet te onderschatten voordeel van gestructureerde AI-implementatie is de versterkte controlecapaciteit. Doordat alle gegevens in een beveiligde omgeving volgens vooraf bepaalde structuren kunnen worden opgeslagen, faciliteert dit op termijn retroactieve analyses om *behavioural biases* binnen de beleggingsafdeling te onderzoeken, waarmee het beleggingsproces verder kan worden geoptimaliseerd. Denk hierbij aan het opsporen van systematische voorzichtigheid bij kredietanalisten, het herkennen van *confirmation bias* waarbij analisten onbewust informatie selecteren die hun vooroordelen bevestigt, of het identificeren van ankereffecten waarbij te sterk wordt vastgehouden aan eerdere conclusies. Bovendien kunnen alle processtappen worden geaudit, waarbij het onderscheid tussen machine- en mensgestuurde componenten volledig transparant wordt gemaakt. Leidinggevendenden moeten de juiste infrastructuur en processen opzetten om deze versterkte controle- en auditmogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

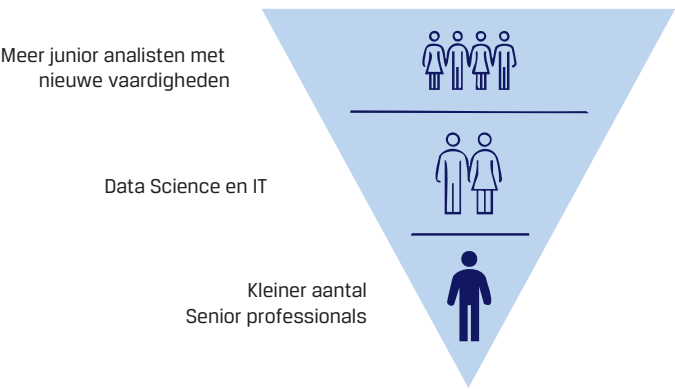
DEZE PRODUCTIVITEITSPARADOX VORMT EEN STRATEGISCHE KANS VOOR ORGANISATIES DIE HUN BEDRIJFSMODEL DURVEN TE HERZIEN

Naast technische aspecten vereist succesvolle implementatie ook organisatorische aanpassingen. Cruciale samenwerking moet ontstaan tussen beleggers, data scientists en softwareontwikkelaars. Deze professionals met affiniteit voor AI en programmeervaardigheden moeten aan de desk samenwerken om effectieve kruisbestuiving mogelijk te maken. Dit vraagt van de leiding dat traditionele organisatorische grenzen worden doorbroken en multidisciplinaire teams actief gefaciliteerd worden.

Het cumulatieve effect van deze veranderingen is aanzienlijk verbeterde schaalbaarheid van de research-afdeling. Senior beleggers blijven cruciaal omdat zij de projecten aansturen, maar krijgen ondersteuning van meer IT-professionals en talent met technische vaardigheden zoals Python-programmering en AI-expertise). Hierdoor kunnen veel meer researchprojecten gelijktijdig worden uitgevoerd, wat de totale capaciteit en efficiëntie van de afdeling dramatisch verhoogt. Het management dient deze fundamentele omwenteling van de traditionele hiërarchie te leiden en de organisatie te transformeren van een klassieke piramide naar een technologie-gedreven, schaalbare structuur. Dit betekent een verschuiving naar meer jonge

analisten met data science-begrip en op termijn een verminderde afhankelijkheid van kostbare senior beleggers, zonder hun strategische rol te ondermijnen. Deze fundamentele omwenteling van de traditionele hiërarchie wordt geïllustreerd in Figuur 1. De verandering in personeelssamenstelling kan organisch plaatsvinden door in de tijd jonge nieuwe talenten met andere vaardigheden toe te voegen, waardoor bestaande teams geleidelijk worden versterkt zonder abrupte reorganisaties.

Figuur 1
Professionele piramide op zijn kop



Bron: Osmosis IM NL

PRAKTIJKVOORBEELD: AI-IMPLEMENTATIE IN DE BELEGGINGSSECTOR

De hierboven beschreven AI-integratieprincipes zijn concreet toegepast bij Osmosis NL, een zusterbedrijf van Osmosis UK. Osmosis UK bestaat al 20 jaar en is gefocust op sustainable equity. Osmosis NL richt zich op fixed income en heeft een ervaren team van beleggers dat de ambitie had om voor zichzelf te beginnen en daarbij moderne technologie te omarmen. Deze aanpak heeft geleid tot zowel technologische als organisatorische verbeteringen, waarbij hetzelfde beleggingsproces een veel hogere output oplevert.

De organisatie heeft een geavanceerd platform ontwikkeld onder de naam ‘Sequoia’. Dit systeem helpt analisten bij het efficiënt produceren van bedrijfsanalyses.

Het eerste onderdeel van Sequoia levert een solide basis voor een credit rapport. Wanneer aan een nieuwe analyse wordt begonnen, worden relevante documenten waarop een analist de analyse baseert in het systeem geladen. Dit kan openbare informatie zijn zoals jaar- en kwartaalverslagen, *transcripts* van *earnings calls*, offering memorandums en bedrijfspresentaties, maar ook betaalde research van brokers, experts-networks of rating agencies. Indien gewenst heeft het systeem ook toegang tot nieuws en documenten op het internet.

Nadat de documenten zijn ingeladen worden de misschien wel tienduizend pagina’s grondig gelezen door het systeem en wordt vastgelegd welke informatie erin staat. Het Sequoia platform heeft naast een standaard zoekfunctie om benodigde informatie snel te vinden, ook de mogelijkheid om gecompliceerde vragen

van analisten te beantwoorden, zoals ‘Hoe heeft management de verwachtingen voor de EBITDA-marges voor het komend jaar bijgesteld na de verhoging van de importtarieven in de VS?’.

Voor elke onderneming heeft de analist honderden vragen klaarstaan die inzicht moeten geven in de belangrijkste drijfveren voor de kredietkwaliteit van de onderneming. Deze omvatten vaste vragen die door het team al jaar en dag bij elke ondernemingsanalyse worden gesteld, evenals sector en ondernemingsspecifieke vragen die analisten hebben opgesteld op basis van hun jarenlange sector- en ondernemingskennis. Het up-to-date houden en verfijnen van deze vragen op basis van de verkregen antwoorden blijft specifiek de verantwoordelijkheid van de beleggers.

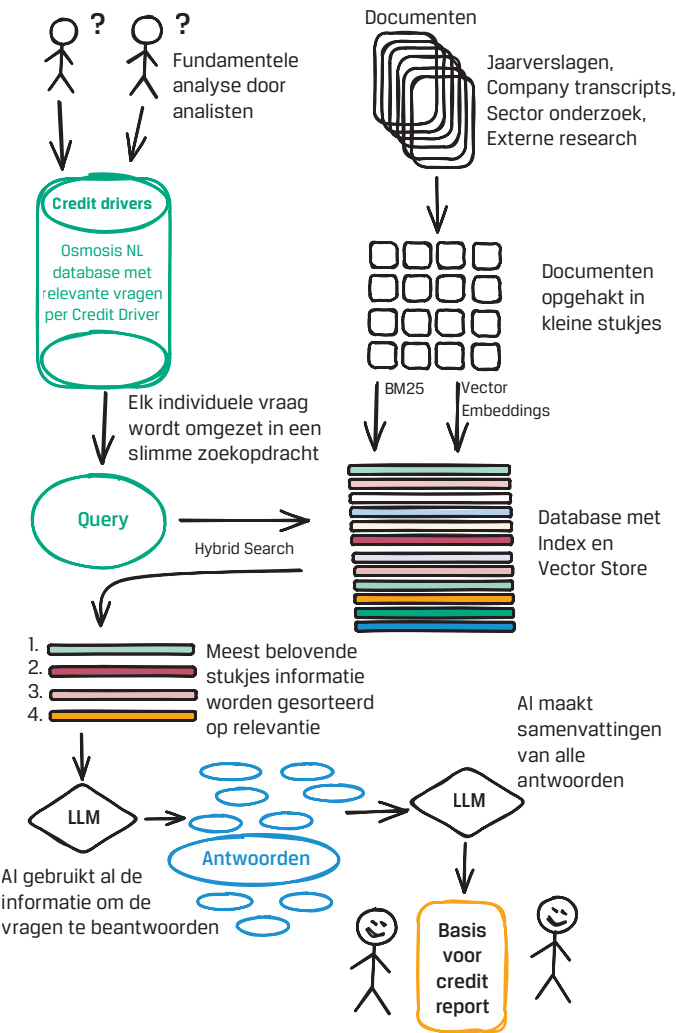
Deze systematische ondervraging levert per drijfveer een korte samenvatting op, die als bouwsteen dient voor het uiteindelijke rapport. De analist kan bij elk antwoord de bron terugzoeken ter verificatie. Dit levert een enorme tijd- en kwaliteitswinst op: rapportages zijn consistent en onderling vergelijkbaar, terwijl de analist direct kan beginnen met oordeelsvorming op basis van de gevonden antwoorden. Een simpel voorbeeld: met één vraag wordt gezocht naar het *off-balance sheet* pensioentekort van een Amerikaanse onderneming. De documentatie wordt in enkele minuten gelezen en het antwoord met de bronvermelding kan geanalyseerd worden, inclusief eventueel commentaar van *sell side research*. Figuur 2 toont hoe dit volledige proces van informatievergaring tot gestructureerde analyse verloopt.

DE BASIS VOOR EEN ANALYSE KAN NU BINNEN ENKELE MINUTEN WORDEN OPGESTELD. DEZE KOSTENREVOLUTIE TRANSFORMEERT DE FUNDAMENTELE ECONOMIE VAN INVESTERINGSRESEARCH

Het tweede deel van Sequoia helpt bij de financiële data-extractie. De financiële bedrijfsverslagen worden ingeladen en de relevante informatie wordt automatisch gedetecteerd en verwerkt. Dit vult de *as-reported* database van het systeem nauwkeurig en efficiënt. De analist kan vervolgens alle noodzakelijke aanpassingen doen om te komen tot een gestandaardiseerd financieel model die vergelijking met andere ondernemingen mogelijk maakt. Deze financiële data en de daaruit volgende financiële ratio’s worden ook direct gebruikt bij de oordeelsvorming over de kredietkwaliteit van de onderneming en zijn in tabel of grafiekvorm automatisch beschikbaar bij het schrijven van het uiteindelijke kredietrapport. Deze automatisering kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen op externe data, die voor organisaties kunnen oplopen tot honderdduizenden euro’s per jaar.

Het derde element van Sequoia assisteert bij het houden van het kredietcomité, zoals het team dat de afgelopen 20 jaar heeft gedaan. Dit is de vergadering waarin analisten en portefeuillemanagers hun kennis delen rond een onderneming en waarin

Figuur 2
Geautomatiseerde creditanalyse workflow



Bron: Osmosis IM NL

de analist tot een finaal oordeel komt. Het systeem biedt ondersteunende functies die vroeger onmogelijk waren, zoals inzichtelijk maken waar de data in het rapport precies vandaan komt en het ter plekke beantwoorden van nog niet volledig beantwoorde vragen op basis van de verzameling documenten of eventueel met websearch. Ook helpt het systeem de analist om het rapport systematisch door het comité te leiden en wordt automatisch alle feedback vastgelegd, waardoor de governance van het proces verbetert.

Het vierde element is een dashboard met overzichtelijke rapporten van onderzochte ondernemingen en kredietcomité-beslissingen, waarbij opnieuw elk element herleidbaar is tot de bron. Dit geeft een compleet beeld van het hele beleggingsproces.

Met dit platform bespaart een analist rond de 70% van de tijd bij het maken van een beleggingsrapport. Dit illustreert perfect het 'augmented intelligence'-principe: het systeem is expliciet ontworpen als aanvulling op – niet als vervanging van – de kredietanalist, met als resultaat hogere productiviteit en lagere research-kosten.

DE PARADOX ALS STRATEGISCHE KANS

In de praktijk heeft Osmosis NL de discrepantie tussen persoonlijk AI-gebruik en organisatiebrede implementatie succesvol doorbroken. Deze doorbraak werd mogelijk gemaakt door vier cruciale randvoorwaarden: (1) een organisatiecultuur die technologische vernieuwing omarmt, (2) een helder gedefinieerd beleggingsproces dat zich leent voor systematische ondersteuning, (3) multidisciplinaire expertise die de brug weet te slaan tussen technologie en financiële analyse, en (4) een benadering die AI positioneert als versterking van menselijke capaciteiten.

De behaalde concurrentievoordelen zijn aanzienlijk: door vrijgekomen capaciteit te benutten voor inhoudelijk betere analyses en innovatieve dienstverlening, kunnen beleggingsorganisaties hun waardepropositie voor cliënten versterken door lagere kosten, snellere second opinions, transparante beslisprocessen en inzichtelijk bias-onderzoek.

Deze ervaring toont aan dat de productiviteitsparadox een strategische kans vormt voor organisaties die hun bedrijfsmodel durven herzien – mogelijk de meest ingrijpende verandering in de beleggingssector in decennia. Het opschalen van deze aanpak vereist echter visie, budget en intensieve samenwerking tussen afdelingen. Senior management moet daarom draagvlak creëren voor een fundamentele herziening van processen die jarenlang onveranderd zijn gebleven. Voor organisaties die deze stap kunnen en durven te zetten, wacht een beslissend concurrentievoordeel.

Literatuur

- Gavrikova, E., I. Volkova en Y. Burda, 23 juli 2020, Strategic Aspects of Asset Management. Department of General and Strategic Management, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia.
- Humlum, A. en E. Vestergaard, 17 april 2025, Large Language Models, Small Labor Market Effects, Working Paper No. 2025-56, Becker Friedman Institute, University of Chicago, Chicago.
- Ivanti, 2025, 2025 Technology at Work Report: How companies can use technology to give employees more freedom and autonomy at work, Ivanti Research, Salt Lake City. Rapport op www.ivanti.com/resources/research-reports/tech-at-work.
- Lovich, D., J. Bedard, M. Kropp en A. Duerloo, 24 april 2025, When Companies Struggle to Adopt AI, CEOs Must Step Up, BCG Publications, Boston Consulting Group, Boston.
- Rosenbush, S., 26 april 2025, Companies are struggling to drive a return on AI – it doesn't have to be that way, Wall Street Journal, Artikel op www.wsj.com/articles/companies-are-struggling-to-drive-a-return-on-ai-it-doesnt-have-to-be-that-way-f3d697aa.
- Schumpeter, J. 1942, Capitalism, Socialism, and Democracy.