

AI Impact Analyse

voor de Belgische bank- en
verzekeringsector

INHOUD



3 INLEIDING

4 SAMENVATTING ARTIKEL

5 IMPACT AI OP BANK EN VERZEKERING

5 Impact op korte termijn

7 Impact op midellange termijn

8 Impact op lange termijn

8 Conclusie

9 CONCRETE ONDERSTEUNING



INLEIDING

In de eerder door Harmony Business Consultancy gepubliceerde white paper “Strategische uitdagingen en toekomstmodellen voor banken”, werd AI al geïdentificeerd als een van de belangrijkste structurele hefboomen voor efficiëntie, risicobeheersing en klantinteractie binnen de banksector.

In het bijzonder toont het hoofdstuk rond “AI en automatisering” aan dat banken vandaag nog in een beperkte maturiteitsfase zitten, waarbij AI vaak blijft steken in pilots en nog niet geïntegreerd is in end-to-end processen.

Deze evolutie werd recent bevestigd tijdens een door Harmony Business Consultancy georganiseerde ontbijtsessie met een groep senior leiders uit de banksector. Hoewel AI vandaag hoog op de agenda staat van vrijwel elke raad van bestuur, bleek uit de discussies een duidelijke spanning tussen ambitie en realiteit.

De verwachtingen rond AI zijn bijzonder hoog, maar veel organisaties worstelen nog met de vertaalslag van visie naar schaalbare implementatie en meetbare businesswaarde. De vraag die centraal stond was dan

ook: lopen de torenhoge verwachtingen rond AI wel synchroon met de huidige maturiteit, adoptie en realiseerbare resultaten? Er komt echter een shift aan waarbij de echte ROI in bedrijfskritische domeinen het daglicht begint te zien. We zijn volop in een volgende uitdagende en spannende fase beland.

Het artikel van The Economist ‘Prepare for an AI Jobs Apocalypse’ biedt een aanvullende, macro-economische invalshoek op deze evolutie. Waar de white paper focust op sector-specifieke uitdagingen en implementatie, schetst het artikel de bredere impact van AI op arbeidsmarkt, waarde creatie en maatschappelijke stabiliteit.

Deze combinatie van inzichten worden gebruikt om de implicaties voor banken en verzekeraars scherper te definiëren en te vertalen naar concrete strategische keuzes.

Samengesteld door (v.l.n.r.)
Christophe Vanhorenbeeck
Thomas Standaert
Peter Frissaer
Maarten Bruyneel

Elk met meer dan 20 jaar bankaire
ervaring in België.



SAMENVATTING ARTIKEL



"Prepare for an AI Jobs Apocalypse." The Economist, 14 mei 2026. Illustratie door Richard Carey.

We hebben het artikel "**Prepare for an AI Jobs Apocalypse**" van The Economist bewust geselecteerd en samengevat vanwege de strategische relevantie voor de financiële sector. Het artikel biedt een onderbouwde, macro-economische kijk op de impact van artificiële intelligentie op de arbeidsmarkt en stelt fundamentele vragen rond werkgelegenheid, waardecreatie en maatschappelijke stabiliteit. Voor banken en verzekeraars – sectoren die gekenmerkt worden door data-intensieve processen en een grote concentratie van white-collar jobs – zijn deze inzichten bijzonder relevant.

Harmony beschouwt dit artikel dan ook als een sterk denkkader om organisaties te helpen anticiperen op structurele veranderingen en om hun transformatiestrategie proactief vorm te geven.

1. De huidige angst rond AI en jobs

Sinds 2022 is de bezorgdheid over jobverlies door AI sterk toegenomen, ondanks historisch lage werkloosheid. De perceptie van risico groeit sneller dan de feitelijke impact, maar is niet ongegrond.

2. Historisch perspectief

Technologische vooruitgang heeft in het verleden jobs getransformeerd maar zelden vernietigd. Toch biedt dit geen garantie voor de toekomst.

3. Waarom AI anders is

AI evolueert exponentieel en kan complexe cognitieve taken uitvoeren. De snelheid en schaal maken deze technologie potentieel disruptiever dan eerdere innovaties.

4. Impact op lonen en ongelijkheid

Zelfs zonder massaal jobverlies kan AI leiden tot druk op lonen en een verschuiving van inkomsten naar kapitaalbezitters.

5. Politieke en maatschappelijke gevolgen

Beperkte jobverliezen kunnen reeds leiden tot sterke maatschappelijke en politieke reacties, zeker in invloedrijke beroepsgroepen.

6. Wat overheden NIET moeten doen

Het afremmen van technologische vooruitgang wordt afgeraden gezien de potentiële economische en maatschappelijke voordelen van AI.

7. Wat overheden WEL moeten doen

Herverdeling van rijkdom, ondersteuning van werknemers en structurele hervormingen zijn noodzakelijk om de impact van AI op te vangen.

8. Uitdaging: politiek draagvlak

Zelfs goed ontworpen maatregelen botsen vaak op politieke weerstand en gebrek aan vertrouwen.

9. Conclusie

Hoewel een AI-jobapocalyps nog niet zichtbaar is, is proactieve voorbereiding essentieel om toekomstige disruptie op te vangen.

IMPACT OP BANK- EN VERZEKERINGSSECTOR



Deze paper biedt een analytisch overzicht van de impact van AI op de bank- en verzekeringssector volgens Harmony Business Consultancy.

Voor de financiële sector impliceert deze analyse een duidelijke verschuiving in perspectief. Waar AI traditioneel werd benaderd als een middel om efficiëntie te verhogen en kosten te reduceren, moet het vandaag worden beschouwd als een structurele transformatiedriver die de fundamenteën van waardecreatie hertekent.

Harmony Business Consultancy stelt dat AI binnen banken en verzekeraars niet kan worden gereduceerd tot een technologische innovatie, maar een fundamentele impact heeft op businessmodel, operating model en de rol van menselijke arbeid in de sector.

Korte termijn

Directe impact en operationele druk
FOCUS: Efficiëntie, eerste AI toepassingen, zichtbare change

Midellange termijn

Transformatie van model en organisatie
FOCUS: Hertekening van business en operating

Lange termijn

Structurele en systemische verschuivingen
FOCUS: Richtinggevende krachten voor strategie

1. IMPACT OP KORTE TERMIJN (0-1 JAAR)

1.1 Impact op kostenstructuur en efficiëntie

AI biedt een aanzienlijk potentieel voor kostenreductie en efficiëntieverbetering. Door automatisering kunnen personeelskosten worden verlaagd, processen versneld en fouten gereduceerd. In lijn met eerdere analyses verwachten we efficiëntiewinsten tot 20 à 30 procent in specifieke domeinen.

Tegelijkertijd wijzigt de kostenstructuur fundamenteel. Investerings verschuiven naar data-infrastructuur, cloudoplossingen en AI-systemen, terwijl ook energie- en infrastructuurkosten toenemen. Dit resulteert in een model met lagere variabele kosten, maar hogere vaste kosten en een grotere afhankelijkheid van schaal.

1.2 Impact op het operating model en kernprocessen

AI heeft het potentieel om vrijwel alle kernprocessen binnen de financiële sector te transformeren. In de bankensector gaat het onder meer om kredietbeslissingen, fraudedetectie en compliance-processen zoals KYC en AML. In de verzekeringssector betreft dit onder meer claims processing, underwriting en schade-inschatting via beeldherkenning en data-analyse.

Het artikel benadrukt dat AI steeds complexere taken kan overnemen en dat deze evolutie sneller verloopt dan eerder werd aangenomen. Dit betekent dat automatisering niet langer beperkt blijft tot ondersteunende processen, maar doordringt tot de kern van de operationele werking.

Harmony Business Consultancy stelt dat organisaties moeten evolueren van gedeeltelijke naar end-to-end automatisering, waarbij volledige procesketens worden herontworpen met AI als fundamentele bouwsteen.

1.3 Impact op klantinteractie

AI maakt een verregaande personalisatie van dienstverlening mogelijk, met real-time advies, gepersonaliseerde producten en predictive services als nieuwe standaard. Tegelijkertijd wordt klantcontact steeds vaker geautomatiseerd via chatbots, AI-agents en self-service platformen.

Deze evolutie biedt duidelijke voordelen op het vlak van efficiëntie en schaalbaarheid, maar houdt ook risico's in. Een verregaande automatisering kan leiden tot verlies van menselijke connectie, verminderd vertrouwen en moeilijkere differentiatie.

1.4 Structurele verschuiving in werkgelegenheid

Hoewel het artikel aangeeft dat een grootschalige afname van werkgelegenheid momenteel nog niet zichtbaar is, wijst het op de mogelijkheid van een snelle omslag door de exponentiële ontwikkeling van AI.

Voor banken en verzekeraars vertaalt dit zich in een sterke druk op functies in backoffice, operations en klassieke analytische rollen. Op basis van sectoranalyse verwachten we een geleidelijke maar structurele afname van werkgelegenheid op middellange termijn, voornamelijk bij administratieve en repetitieve white-collar profielen.

Harmony Business Consultancy stelt dat organisaties moeten evolueren van gedeeltelijke naar end-to-end automatisering, waarbij volledige procesketens worden herontworpen met AI als fundamentele bouwsteen.



2. IMPACT OP MIDELLANGE TERMIJN (1-3 JAAR)

2.1 Verschuiving van waardecreatie

Een van de kerninzichten uit het artikel is dat AI de economische waarde verschuift van arbeid naar kapitaal en technologie. Deze evolutie vertaalt zich binnen banken en verzekeraars in een duidelijke herdefiniëring van waar waarde wordt gecreëerd.

Waar historisch de nadruk lag op menselijke expertise in analyse, risicobeoordeling en dossieropvolging, verschuift de waardecreatie steeds meer naar data, algoritmes en digitale platformen. Informatieverwerking – ooit een kerncompetentie – wordt in toenemende mate geautomatiseerd en gemodificeerd.

Voor banken betekent dit een evolutie naar data-gedreven platformorganisaties waarin klantinzichten en algoritmische besluitvorming centraal staan. Voor verzekeraars ligt de nadruk op real-time risicomodellen en geïntegreerde (“embedded”) verzekeringsoplossingen die naadloos aansluiten op andere diensten en ecosystemen.

Harmony Business Consultancy stelt dat differentiatie in de toekomst niet langer primair zal worden bepaald door producten, maar door de kwaliteit van data, de performantie van algoritmes en het vermogen om klantinzichten te vertalen naar gepersonaliseerde dienstverlening.

2.2 Nieuwe inkomstenmodellen

Parallel aan deze verschuiving ontstaan nieuwe vormen van waardecreatie en inkomsten. AI maakt het mogelijk om pricing dynamisch en gepersonaliseerd te maken, zowel in kredietverlening als verzekeringen. Daarnaast ontstaan subscription-gebaseerde modellen en wordt embedded finance en insurance steeds relevanter.

De kernactiviteit verschuift hierdoor fundamenteel: van het verkopen van producten naar het onderhouden van een continue, data-gedreven klantrelatie. Dit impliceert dat financiële instellingen hun waardepropositie herdenken, met een grotere focus op levenslange klantwaarde in plaats van individuele transacties.

2.3. Evolutie naar AI-first organisaties

Deze technologische evolutie leidt tot een bredere organisatorische transformatie. Besluitvorming verschuift steeds meer naar AI-systemen, terwijl menselijke rollen evolueren naar toezicht, interpretatie en exception handling.

Dit vereist de ontwikkeling van nieuwe governance-modellen, inclusief robuuste AI risk frameworks, duidelijke verantwoordelijkheden en sterke focus op explainability en compliance. Financiële instellingen zullen AI structureel moeten verankeren in hun organisatie, eerder dan het te behandelen als een afzonderlijk innovatie-initiatief.

2.4. Polarisatie van vaardigheden

Tegelijkertijd verandert niet enkel het aantal jobs, maar ook de aard ervan. De vraag naar profielen met expertise in data, AI en strategische analyse zal toenemen, terwijl middenprofielen onder druk komen te staan.

Het resultaat is een toenemende polarisatie van de arbeidsmarkt en een “hollowing out” van traditionele organisatiestructuren. Werk blijft bestaan, maar verschuift naar andere vormen en vereist andere competenties, met implicaties voor zowel loonstructuren als jobzekerheid.

2.5. Sociale en organisatorische impact

Het artikel wijst terecht op het risico dat zelfs beperkte jobverliezen kunnen leiden tot grote maatschappelijke en politieke reacties. In de financiële sector is dit risico bijzonder relevant gezien het hoge opleidingsniveau en de maatschappelijke positie van medewerkers.

Harmony Business Consultancy concludeert dat change management en workforce transformatie kritische succesfactoren zijn. Organisaties die de menselijke dimensie onderschatten, lopen het risico dat hun transformatie wordt vertraagd of zelfs geblokkeerd.

2.6. Impact op concurrentie en marktstructuur

De schaalvoordelen inherent aan AI creëren een dynamiek waarin grotere spelers disproportioneel voordeel behalen. Dit leidt tot een “winner-takes-most” logica, waarbij organisaties met toegang tot data, kapitaal en technologie hun voorsprong kunnen versterken.

Kleinere spelers worden hierdoor gedwongen om strategische keuzes te maken: enerzijds via partnerships en ecosystemen, anderzijds via een focus op niches. Tegelijkertijd verlaagt AI de toetredingsdrempels voor nieuwe spelers zoals fintechs en big tech, hoewel regelgeving een belangrijke barrière blijft.

3. IMPACT OP LANGE TERMIJN (3-10 JAAR)

3.1. Systemische en maatschappelijke implicaties

Het artikel waarschuwt terecht voor een mogelijke toename van ongelijkheid en een concentratie van economische waarde bij kapitaalbezitters. Voor banken en verzekeraars impliceert dit een verhoogd reputatierisico en een herdefiniëring van hun rol binnen de economie.

Daarnaast is een toename van regulatoire druk te verwachten, met strengere eisen op het vlak van transparantie, governance en verantwoord gebruik van AI.

3.2. Strategische implicaties volgens Harmony

We stellen dat AI niet langer kan worden benaderd als een optimalisatie-instrument, maar als een organisatiebrede transformatie.

Succesvolle instellingen zullen zich onderscheiden door AI end-to-end te integreren, te investeren in data en integratie, processen fundamenteel te hertekenen en hun medewerkers actief te begeleiden in deze transitie. Het grootste risico ligt niet in het implementeren van AI, maar in het te laat, te gefragmenteerd of onvoldoende geïntegreerd implementeren ervan.

CONCLUSIE

De analyse bevestigt dat AI geen tijdelijke trend is, maar een structurele breuklijn in de evolutie van de financiële sector. Banken en verzekeraars evolueren naar data-gedreven, AI-first en platform-georiënteerde organisaties. Deze transformatie zal zich vertalen in een fundamentele verschuiving van werk, waarde en concurrentieverhoudingen.

Het standpunt van Harmony Business Consultancy is duidelijk: organisaties die vandaag proactief inzetten op deze transformatie, zullen morgen het verschil maken. Organisaties die wachten, lopen het risico structureel achterop te raken.

HOE HARMONY BUSINESS CONSULTANCY BANKEN EN VERZEKERAARS CONCREET ONDERSTEUNT



Op basis van de Business Consultancy aanpak van Harmony vertalen we de AI-uitdaging naar concrete transformatieprogramma's. Hierbij wordt strategie systematisch gekoppeld aan uitvoering.

- **Strategie & groeipad definiëren**

We ondersteunen financiële instellingen bij het identificeren van groeikansen en het opstellen van een strategische roadmap. Dit omvat het definiëren van AI use cases, het aligneren van business en technologie en het ontwikkelen van een toekomstgericht operating model.

- **Target Operating Model & organisatie**

We hertekenen organisaties zodat AI geïntegreerd wordt in de kern van de werking. Dit omvat processtructuren, rollen, governance en samenwerking tussen business en IT.

- **Business Process Transformation**

We optimaliseren kernprocessen zoals claims, kredietverlening en compliance door workflow redesign en automatisering. Focus ligt op efficiëntie, kostenreductie en verhoogde snelheid van dienstverlening.

- **Operational Excellence (OPEX)**

Door het implementeren van KPI-gedreven performantiesturing en continue verbetering, helpen we organisaties hun operationele efficiëntie structureel te verhogen.

- **Customer Experience & digitale kanalen**

We ontwerpen en implementeren klantgerichte digitale oplossingen zoals self-service platformen en omnichannel journeys. Hierbij wordt AI ingezet voor personalisatie en klantinteractie.

- **Platformtransformatie & integratie**

We begeleiden de migratie van legacy systemen naar moderne platformarchitecturen. Dit omvat data-integratie, systeemkoppelingen en schaalbare IT-landschappen als fundament voor AI.

- **End-to-end delivery**

We onderscheiden ons door een end-to-end aanpak: van strategie en design tot implementatie en nazorg. Transformatie wordt niet enkel ontworpen, maar effectief gerealiseerd en verankerd binnen de organisatie.

- **Standpunt Harmony**

We stellen dat AI-transformatie enkel succesvol is als organisaties simultaan inzetten op strategie, processen, technologie en mensen. Financiële instellingen die deze geïntegreerde aanpak volgen, zullen competitief voordeel realiseren in een snel evoluerende markt.

Kortom: wij brengen strategie en uitvoering samen, met snelheid, senioriteit en sectorinzicht zodat uw organisatie wendbaar, toekomstbestendig en klantgericht blijft.

"Diep in de sector, dicht bij de klant, gedreven door duurzame verandering"

De informatie vervat in deze publicatie is van louter algemene aard en beoogt geenszins de specifieke omstandigheden van een natuurlijke persoon of rechtspersoon te adresseren. Hoewel Harmony Group de nodige zorgvuldigheid betracht om accurate en actuele informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden verleend dat dergelijke informatie op de datum van ontvangst correct is, noch dat zij in de toekomst accuraat zal blijven.

Er dient geenszins te worden gehandeld op basis van de hierin verstrekte informatie zonder voorafgaandelijk passend professioneel advies te hebben ingewonnen, gestoeld op een grondig onderzoek van de specifieke feitelijke situatie. Harmony Group wijst elke aansprakelijkheid af voor eventuele schade voortvloeiend uit beslissingen genomen op basis van dit document.

© 2026 Harmony Group. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden veelelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende.

Meer info via
harmonygroup.eu/businessconsultancy



***"Diep in de sector, dicht bij de klant,
gedreven door duurzame verandering."***

Contact informatie:

Lambroekstraat 5A, 1831 Diegem
Telefoon: +32 (0) 11 36 22 01
Email: info@harmonygroup.eu

harmony 