



De impact van AI op de digitale transformatie van financiële processen

Inhoudsopgave

- 03** Voorwoord
- 04** Wat is Artificial Intelligence?
- 05** De verschillende vormen van AI en de impact ervan voor de CFO
- 07** Risico's van gebruik AI
- 08** De AI-verordening
- 09** De toepassingen van AI in uw organisatie
- 10** Het beoordelen van de AI risico's
 - Het mitigeren van risico's
- 11** De implementatie van AI
 - Visie & strategiebepaling
- 12** Prioriteren & Plannen
 - Ontwerpen & Uitvoeren
 - Evaluëren & Optimaliseren
- 13** De roadmap naar succes met AI
- 14** Conclusie
- 15** Bronnen

Voorwoord

Aan het einde van 2023 heeft Mazars (per 1 juni Forvis Mazars) de inzichten van vooraanstaande leidinggevendenden van over de hele wereld verzameld voor de jaarlijkse C-suite barometer. Met bijdragen van ongeveer 800 executives uit meer dan 30 landen, hebben we een overzicht gemaakt van de vijf topprioriteiten die op de agenda van C-leiders staan. Bovenaan die lijst staat technologische transformatie.

Deze bevindingen benadrukken het cruciale belang van technologische ontwikkeling en vernieuwing in de bedrijfsstrategie voor de nabije toekomst. C-leiders richten zich niet alleen op het transformeren van hun eigen technologie, maar ook op de opkomst van nieuwe technologieën, zoals kunstmatige intelligentie (AI).

Uit ons onderzoek blijkt dat CFO's klaar moeten staan voor deze nieuwe technologieën. Het is dan ook geen verrassing dat er aanzienlijke interesse is in generatieve AI. De mogelijkheden van AI zijn enorm, maar het brengt ook substantiële risico's met zich mee. Daarom is het van belang dat AI verantwoord wordt ingezet, waarbij rekening wordt gehouden met deze risico's.

De AI-verordening van het Europees Parlement moet hierbij ook niet worden genegeerd. Deze wet, de eerste uitgebreide AI-wet, bevat regels voor het gebruik van kunstmatige intelligentie. Organisaties moeten nu meer dan ooit rekening houden met deze regels om AI op een verantwoorde manier te implementeren.

Als CFO staat u voor een opwindende en uitdagende tijd, waarin technologie hun bedrijven en strategieën vormgeeft. Het is de kunst van de C-leider om de kansen van AI te benutten en tegelijkertijd de risico's te beheersen om een duurzame en succesvolle toekomst te creëren.

“AI versnelt de digitale transformatie van de finance functie. De keuze hoe en wanneer bepaalt succes. Kies een gefaseerde aanpak om toepassing én risico's te beheersen”



Marc Engel
Partner Digital Transformation
& IT Consulting

Wat is Artificial Intelligence?



Er zijn verschillende omschrijvingen om AI, ook wel aangeduid als kunstmatige intelligentie, te definiëren. AI is een complex en multidisciplinair vakgebied dat zich voortdurend ontwikkelt. Vanuit Forvis Mazars hanteren we de definitie vanuit de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), die ook in de Europese AI-verordening wordt gebruikt. OESO definieert AI als machine gebaseerde systemen die ontworpen zijn om te werken met variërende niveaus van autonomie. Deze systemen kunnen na implementatie aanpassingsvermogen vertonen en zijn in staat om met expliciete of impliciete doelen vanuit ontvangen input output te genereren. Denk bijvoorbeeld aan voorspellingen, inhoud, aanbevelingen of beslissingen.

Andere definities die aan AI gegeven kunnen worden, hangen af van de verschillende toepassingsgebieden zoals machine learning of robotica, technologische

voortgang en uiteenlopende perspectieven. Het perspectief kan bijvoorbeeld worden gedefinieerd vanuit een beleidsmaker of een onderzoeker. Een beleidsmaker definieert AI als een reeks technologieën en algoritmen die computers in staat stellen taken uit te voeren die normaal gesproken menselijke intelligentie vereisen. Een onderzoeker definieert AI als een multidisciplinair vakgebied dat zich bezighoudt met het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van systemen die in staat zijn om taken uit te voeren die normaal gesproken menselijke intelligentie vereisen. Alle definities delen het gemeenschappelijk doel om machines te bouwen die kunnen leren, redeneren en beslissingen nemen op basis van gegevens en ervaringen.

In de praktijk worden er verschillende vormen van AI toegepast. In de volgende hoofdstukken gaan we daar dieper op in.

Wat is Artificial Intelligence?

De verschillende vormen van AI en de impact ervan voor de CFO

AI kan zich manifesteren in verschillende vormen. Zoals hiervoor is beschreven, bevatten alle vormen van AI-technieken en benaderingen om grote hoeveelheden data te verwerken waarmee voorspellingen kunnen worden gedaan of aanbevelingen en nieuwe inhoud kan worden gegenereerd.

Machine learning

Machine learning (ML) is een subset van AI waarbij het model wordt getraind om patronen te herkennen in bestaande data. Het stelt machines in staat om automatisch te leren van voorbeelden. Het model kan op verschillende manieren worden getraind door bijvoorbeeld gelabelde voorbeelden, waarbij de gewenste output wordt meegegeven, of door patronen te herkennen in de ingevoerde data. Een ander trainingsmodel is reinforcement learning, waarbij het model leert van de interactie met de omgeving. Het model ontvangt bijvoorbeeld beloningen of straffen op basis van de output dat wordt gegenereerd.

ML kan binnen financiële processen worden gebruikt om repetitieve taken te automatiseren, zoals datamatching, factuurverwerking of de boekhouding. Hierdoor kan er efficiëntie voor de CFO worden gerealiseerd door tijdrovende processen te vervangen door geautomatiseerde ML-oplossingen. Daarnaast kan ML door een historische analyse van de financiële gegevens een cashflowvoorspelling genereren. Dit is anders dan een cashflowvoorspelling door data-analyse. AI maakt namelijk gebruik van geavanceerde algoritmen en ML om complexe relaties te begrijpen, terwijl data-

analyse alleen de traditionele statistische methoden toepast. Dit stelt de CFO in staat om in dit voorbeeld de kwaliteit van de cashflow te verbeteren, betere investeringsbeslissingen te nemen en de financiële stabiliteit te waarborgen door inzicht te krijgen in de toekomstige kasstromen.

Deep learning

Een subset van machine learning is deep learning (DL). DL maakt gebruik van neurale netwerken met meerdere lagen om complexe gegevens te analyseren. Het is een variant dat wordt gebruikt om het leerproces van het menselijk brein na te bootsen. In tegenstelling tot traditionele ML waarbij specifieke kenmerken handmatig worden gedefinieerd, kan DL automatisch relevante kenmerken uit ongestructureerde gegevens extraheren.

DL-algoritmen kunnen verdachte transacties detecteren met een hoge precisie. DL gebruikt daarvoor ongestructureerde data voor compliance controles. Op deze manier kan de CFO fraude minimaliseren, voldoen aan regelgeving en operationele kosten verlagen. Daarnaast kunnen DL-modellen gestructureerde gegevens zoals aandelenmarktgegevens analyseren om trends en volatiliteit te voorspellen. Dit stelt de CFO in staat om goed geïnformeerde investeringsbeslissingen te nemen en de prestaties van de portefeuilles te optimaliseren. DL is voor deze toepassingen nauwkeuriger dan een traditionele data-analyse omdat het meer inzicht, precisie en adaptiviteit kan genereren door het gebruik van neurale netwerken en het zelflerend vermogen.

Wat is Artificial Intelligence?

Generatieve AI

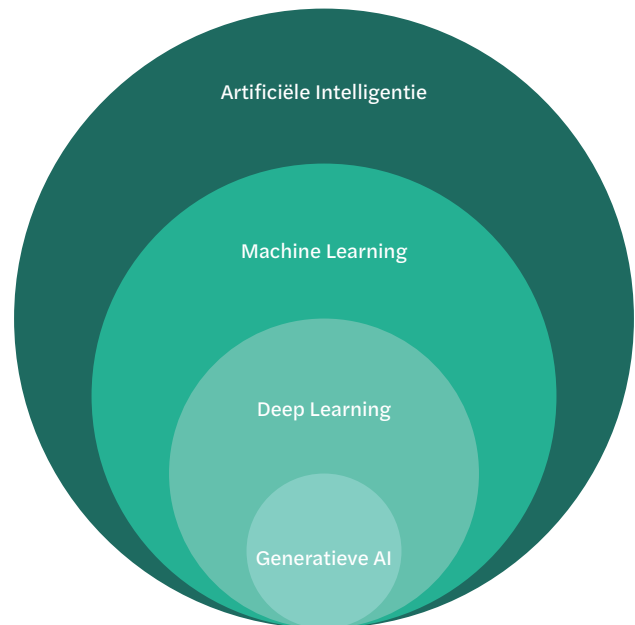
Generatieve AI bevindt zich binnen het domein van DL. Generatieve AI maakt gebruik van de DL-technieken om nieuwe content te genereren gebaseerd op aanwijzingen (prompts). Het gaat dus niet alleen om het analyseren van bestaande data, maar ook om nieuwe output te generen als afbeeldingen of teksten. Generatieve AI is dus een combinatie van deep learning en creativiteit.

De mogelijkheden van generatieve AI voor financiële processen zijn enorm. Een toepassing die binnen veel organisaties in financiële teams kan worden gebruikt, is een financiële chatbot, een zogenoemde FinBot. Dit is een AI-chatbot die financiële teams ondersteunt bij hun dagelijkse taken en strategische besluitvorming. Zo kan de FinBot automatisch financiële rapportages genereren op basis van gegevens uit verschillende bronnen zoals boekhoudsoftware en CRM-systemen. Hiermee besparen de CFO en financiële teams tijd en kunnen ze zich richten op het analyseren van de rapporten in plaats van ze handmatig samen te stellen.

Een andere toepassing van de FinBot kan zijn dat de wijzigingen in de financiële wetgeving worden bijgehouden. De FinBot kan de financiële teams tijdig informeren over de wijzigingen. Dit stelt de CFO in staat om proactief te reageren op de veranderingen in de regelgeving om zo compliant te blijven. De FinBot kan over het algemeen worden gebruikt om vragen over financiële processen, beleid, budgetten en investeringen te beantwoorden gebaseerd op de eigen data van de organisatie. Hierdoor is nauwkeurige informatie direct beschikbaar en afgestemd op de specifieke context en behoeften van uw organisatie. Een belangrijke overweging die de CFO hier moet maken is of er gebruik wordt gemaakt van open source Language learning models- (LLM)platformen zoals Falcon of Llama, of kiest voor proprietary (gesloten) LLMs zoals ChatGPT of Gemini, waarbij de toepassing wordt ontwikkeld in een eigen omgeving. Aan beide keuzes zitten diverse voor- en nadelen op het gebied van transparantie, innovatie, veiligheid, support en kosten die goed gewogen moeten worden.

Figuur 1 geeft weer hoe de verschillende vormen van AI met elkaar samenhangen. Hoe complexer de AI, des te dieper het doordringt in de gelaagdheid van de verschillende vormen van AI.

Figuur 1: De relaties tussen de verschillende vormen van AI



Bron: DNB | AFM

Risico's van gebruik AI

AI biedt voor de CFO aanzienlijke kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. Deze risico's kunnen negatieve gevolgen hebben voor individuen, groepen, organisaties, gemeenschappen, de samenleving en het milieu. AI dient verantwoord ingezet te worden en zowel ontwikkelaars als gebruikers moeten zich bewust zijn van de risico's die het met zich meebrengt. Deze risico's zitten op diverse gebieden, zoals (cyber) security, wetgeving, datakwaliteit, inzicht in algoritmen, privacy en ethische normen en waarden.

Wetgeving en (cyber)security vormen aanzienlijke risico's voor een CFO. De Europese AI-wet, de AI-verordening, legt regels op om te voorkomen dat AI ontspoord of wordt misbruikt waardoor de rechten van individuen in gevaar kunnen komen. Daarnaast werken de AI-systemen met gevoelige financiële gegevens en kan een inbreuk hierop leiden tot financiële schade, reputatieverlies of juridische consequenties. Om deze redenen moeten robuuste cyberbeveiligingsmaatregelen worden geïmplementeerd en dienen de regels te worden nageleefd.

Datakwaliteit

Om te beginnen is datakwaliteit een van de grootste risico's. De AI-systemen zijn namelijk afhankelijk van grote hoeveelheden data-input, die van hoogwaardige kwaliteit moet zijn. Slechte data kan leiden tot onnauwkeurige resultaten en beslissingen. Hier geldt namelijk het principe van 'garbage in, garbage out'. De kwaliteit van data wordt bepaald door een aantal elementen waarvan nauwkeurigheid, betrouwbaarheid, relevantie, volledigheid, tijdigheid en toegankelijkheid de belangrijkste factoren zijn. Voor een CFO is het belangrijk om de datakwaliteit te waarborgen die wordt gebruikt als input voor de AI-systemen. Onnauwkeurige gegevens kunnen leiden tot verkeerde prognoses, budgettering of investeringsbeslissingen.

Transparantie

Een ander risico van het gebruik van AI zijn beslissingen gebaseerd op AI-algoritmen die complex en moeilijk te begrijpen zijn. De CFO moet bij een beslissing kunnen onderbouwen hoe de beslissing tot stand is

gekomen om de transparantie en rechtvaardigheid te bevorderen. Een advies vanuit een AI-model bestaat uit een netwerk van informatie met analyses op meerdere lagen. Het is niet altijd mogelijk om het advies te onderbouwen waarmee de beslissing uitlegbaar wordt. Dit wordt ook wel een black box-model genoemd en gaat ten koste van de transparantie en uitlegbaarheid waaraan de CFO dient te voldoen. Voor sommige besluiten is het essentieel om te kunnen onderbouwen hoe deze tot stand zijn gekomen, alleen steunen op een AI-resultaat is dan niet wenselijk.

Privacy en AVG-naleving

Door het gebruik van de hoeveelheid data om het AI-model te voeden, is het risico van privacy ook een belangrijk aandachtspunt voor u als CFO. De input bevat namelijk ook gevoelige gegevens die beschermd dienen te worden. Het beschermen van deze gegevens draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen bij klanten en investeerders. Een datalek kan het imago van een organisatie schaden. Bovendien dient de CFO te voldoen aan bestaande regelgeving, zoals de AVG. Het beschermen van gevoelige gegevens is een noodzakelijke stap om verantwoordelijk en ethisch gebruik van AI te waarborgen.

Balans tussen AI en menselijk oordeel

Een groot risico is ook het gemis van het menselijk oordeel bij het gebruik van AI. Zonder menselijk oordeel bestaat de mogelijkheid dat foutieve input wordt gegenereerd en wordt overgenomen. Complexe beslissingen zonder menselijke intuïtie kunnen leiden tot foutieve financiële beslissingen, vooroordelen of uitkomsten die niet altijd rationeel zijn. Als CFO is het cruciaal om de balans te vinden tussen het gebruik van AI en het behouden van menselijke betrokkenheid. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat AI-naleving een multidisciplinaire inspanning is die samenwerking vereist tussen verschillende afdelingen en management binnen uw organisatie.

Risico's van gebruik AI

De AI-verordening

Onlangs heeft de Europese Commissie het concept van de Europese Verordening op de artificiële intelligentie (AI) gepubliceerd, de allereerste uitgebreide AI-wet ter wereld. Het doel van het parlement is ervoor te zorgen dat AI-systemen die in de EU worden gebruikt veilig, transparant, traceerbaar, niet-discriminerend en milieuvriendelijk zijn. Het waarborgt de grondrechten, maar stimuleert ook de ontwikkeling van AI. Dit creëert veel procedurele en inhoudelijke eisen van organisaties die betrokken zijn bij de implementatie van AI-systemen. In de verordening wordt er een onderscheid gemaakt tussen gelimiteerde lage risico's, minimale risico's, hoge risico's en onaanvaardbare risico's.

Lage of minimale risico's

Systemen met een laag of minimaal risico zijn breed inzetbaar en vormen geen significante bedreiging voor de veiligheid of rechten van individuen. Denk hierbij aan chatbots voor het raadplegen van de verkoopcijfers of maandelijkse omzetcijfers. Deze systemen verbeteren de efficiëntie zonder ingrijpende gevolgen en vallen buiten de strenge regelgeving.

Hoog risico

Systemen in deze risicogroep vormen een groter risico voor de veiligheid en rechten van mensen en zijn beschreven in de EU-wetgeving. Hierbij kan gedacht worden aan de toetsing van kredietwaardigheid van bijvoorbeeld leveranciers of klanten. Deze systemen moeten voldoen aan strikte normen om de bescherming van grondrechten te waarborgen.

Onaanvaardbaar risico

Dit zijn risico's die een grote bedreiging vormen voor de veiligheid en rechten van mensen en deze systemen zijn volledig verboden. Voorbeelden van deze systemen zijn cognitieve gedragsmanipulatiesystemen waarbij gedrag kan worden verstoord of sociale scoringsystemen waarbij mensen worden geclassificeerd.



De toepassingen van AI in uw organisatie



Voor de CFO kunnen de verschillende vormen van AI de komende tijd zowel kansen als risico's met zich meebrengen. AI kan enerzijds leiden tot efficiëntieverbeteringen en voorspellende analyses, maar brengt ook risico's met zich mee, zoals de datakwaliteit en uitlegbaarheid van resultaten. Toezicht op AI is cruciaal. Regulering kan AI in goede banen leiden, maar moet ook ruimte bieden voor innovatie. Een gebalanceerde aanpak is essentieel om verantwoorde AI-adoptie te stimuleren. Om dit te bereiken dient er een juiste verandermanagement te worden uitgevoerd.

De toepassingen van AI in uw organisatie

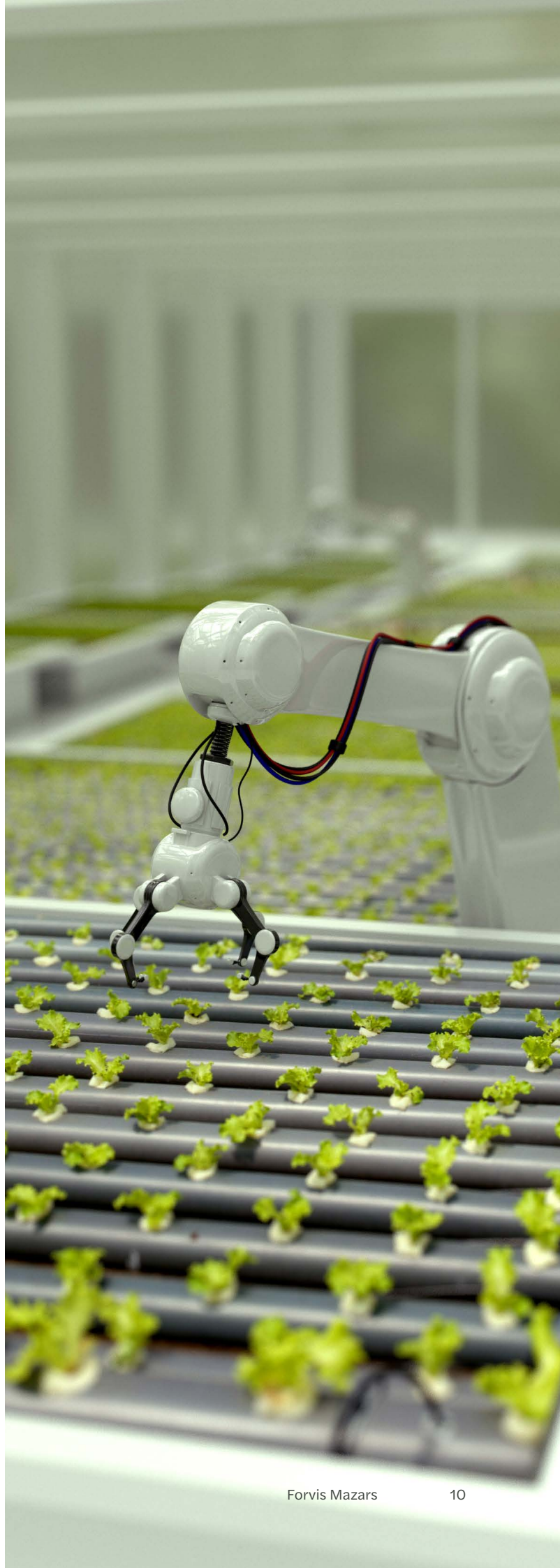
Het beoordelen van de AI risico's

Onlangs heeft de Europese Commissie het concept van de Europese Verordening op de artificiële intelligentie (AI) gepubliceerd, de allereerste uitgebreide AI-wet ter wereld. Het doel van het parlement is ervoor te zorgen dat AI-systemen die in de EU worden gebruikt veilig, transparant, traceerbaar, niet-discriminerend en milieuvriendelijk zijn. Het waarborgt de grondrechten, maar stimuleert ook de ontwikkeling van AI. Dit creëert veel procedurele en inhoudelijke eisen van organisaties die betrokken zijn bij de implementatie van AI-systemen. In de verordening wordt er een onderscheid gemaakt tussen gelimiteerde lage risico's, minimale risico's, hoge risico's en onaanvaardbare risico's.

Het mitigeren van risico's

Het mitigeren van AI-risico's door CFO's vereist een doordachte governance aanpak. Ten eerste moeten AI-toepassingen by design worden ingericht, waarbij privacy, ethiek en beveiliging centraal staan. Dit betekent dat de AI-systemen transparant, eerlijk en veilig moeten zijn, met aandacht voor de impact op individuen en de samenleving. Ten tweede is het cruciaal om de AI-toepassingen te toetsen op de grootste risico's zoals die hierboven zijn beschreven (wetgeving en datakwaliteit). Hierbij moeten de juiste functionarissen zoals IT, HR en legal worden betrokken om een verantwoorde en effectieve implementatie van AI te waarborgen.

Daarnaast is het van belang om te voldoen aan de wet- en regelgeving bij het gebruik van AI-systemen. De nieuwe wet, de AI-verordening, voorziet bijvoorbeeld in een verbod op AI-toepassingen met een hoog risico.



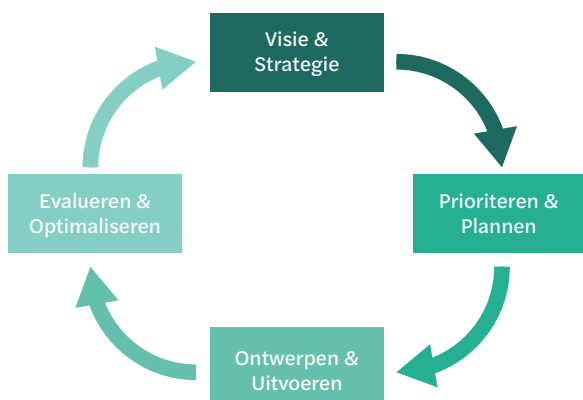
De toepassingen van AI in uw organisatie

Het mitigeren van risico's

Om de AI-toepassingen binnen uw organisatie te introduceren, is verandermanagement nodig. Essentieel voor verandermanagement is dat u zich als CFO actief inzet voor AI-toepassingen. Uit een onderzoek van Gartner (2023) blijkt dat de kans op een succesvolle AI-implementatie bijna twee keer zo groot is in vergelijking met een passieve rol waarbij de CFO een terughoudende of afwachtende rol heeft ten opzichte van de AI-toepassingen. Uitvoerend leiderschap van de CFO bevordert de besluitvorming, effectieve samenwerking en helpt organisaties om weerstand tegen AI-initiatieven te overwinnen. Dit zorgt ervoor dat er een cultuur wordt gecreëerd waarin innovatie wordt gestimuleerd.

Om een verandermanagementtraject in een organisatie te leiden, kan er een stappenplan worden gevolgd. Dit SAFE-AI model is onder andere gebaseerd op het verandermodel van Cummings, Waddell en Worley (2019).

Figuur 2: De 4 Stappen van SAFE gebaseerd op de stappen van het verandermanagementtraject



Visie & strategie bepaling

Om de technologische ontwikkelingen met betrekking tot AI te stimuleren kan het nuttig zijn om een persoon aan te stellen die verantwoordelijk is voor de implementatie. Dit kan een Chief Technology Officer (CTO) zijn, de CFO zelf of een andere verantwoordelijke in de organisatie. Deze persoon moet in dit geval over voldoende technologische kennis en kennis van de hele organisatie hebben, om

te bepalen waar AI het beste ingezet kan worden. Om AI toe te passen in financiële processen dient er een inventarisatie plaats te vinden met een diepgaande analyse van de huidige financiële processen die de relevante KPI's voor uw organisatie raken. Het doel is om de sterke en zwakke punten in kaart te brengen. Vervolgens dienen de kansen die een AI-implementatie kan bieden, zoals verduidelijkende analyses en nauwkeurige voorspellingen, verder onderzocht te worden. Hier dienen ook bedreigingen, zoals privacyrisico's of weerstand, geïdentificeerd te worden.

Met de eerste stap van het verandermodel is het belangrijk dat de context van uw organisatie goed wordt begrepen. Tijdens de inventarisatie moet er rekening gehouden worden met bedrijfsdoelstellingen en specifieke behoeften op financieel gebied zodat er een AI-governance kan worden gedefinieerd. Denk hierbij aan de definitie van data en de gebruikte systemen. In samenwerking met de CTO is het mogelijk om een strategie te ontwikkelen voor het gebruik van AI voor de financiële processen. Hierbij is het belangrijk om te bedenken wat u wilt bereiken. Denk aan automatisering, nauwkeurigere voorspellingen en snelle rapportages. Hiermee wordt het doel van het gebruik van AI vastgelegd en is er meer motivatie om de financiële processen via AI toe te passen.

Het is ook belangrijk om bewustzijn over de rol van AI in de organisatie te creëren. Dit kan door het organiseren van workshops en presentaties voor medewerkers. Zo wordt duidelijk wat de voordelen van AI kunnen zijn en zorgt ervoor dat eventuele weerstand van de medewerkers wordt verholpen. Het belangrijkste hierbij is dat medewerkers zich bewust zijn dat AI wordt gepositioneerd als een voordeel op hun individuele productiviteit. AI dient geïntroduceerd te worden als een oplossing die gericht is om repetitieve taken of arbeidsintensieve processen te automatiseren. Medewerkers kunnen zich dan richten op hun sterke kanten zoals complexe uitzonderingen, diepgaandere analyses of procesontwerp. Medewerkers hoeven dus niet bang te zijn om hun baan te verliezen, maar krijgen er een AI-collega erbij. Dit helpt bij het creëren van draagvlak en het meebewegen van uw medewerkers.

De toepassingen van AI in uw organisatie

Prioriteren & Plannen

Nadat er een duidelijke visie is vastgesteld, dient dit nog tot praktische stappen te worden uitgewerkt. Dit kan met een gedetailleerd implementatieplan met mijlpalen en deadlines. Daarnaast helpt het definiëren van AI Use Cases om projecten te organiseren naar prioritering. Een voorbeeld van een AI Use Case kan het analyseren en beoordelen van financiële risico's door AI zijn.

Vervolgens dient de gedefinieerde AI-governance te worden verfijnd. Dit houdt in dat de juiste systemen worden geïdentificeerd waarmee de AI-toepassingen gebruikt kunnen worden. Daarnaast moet het AI-model worden getraind met data dat nauwkeurig, betrouwbaar, relevant en volledig is. Er dient een beleid te komen om zo de kwaliteit van de data te waarborgen. Dit draagt bij aan een effectieve en betrouwbare AI-governance.

Als laatste dient in deze fase de impact van de use cases op processen, medewerkers en IT-systemen te worden geïnventariseerd. Denk bijvoorbeeld aan hoe de processen dan efficiënter en effectiever worden ingericht, maar ook aan de mogelijkheden die het kan bieden voor de medewerkers om met complexere taken aan de slag te gaan. Houdt u er ook rekening mee dat er tijdens de inventarisatie risico's zijn, zoals eerder beschreven.

Ontwerpen & Uitvoeren

In deze fase wordt ook de AI-governance geïmplementeerd. Grote hoeveelheden nauwkeurige data dragen bij aan de totstandkoming van een effectieve en betrouwbare AI-governance. Zorg daarom dat de data waarmee het AI-model wordt getraind nauwkeurig, betrouwbaar, relevant en volledig is om zo de kwaliteit te waarborgen. Dit houdt dus in dat er data moet worden gebruikt die relevant is voor de kernactiviteiten waarmee de organisatie omzet behaalt. Daarnaast helpt het uitbreiden van de data met externe gegevens, zoals algemene marktanalyses of specifieke (tekstuele) informatie, het AI-model om nauwkeurige voorspellingen te doen. Om een goed datamanagement uit te oefenen dient het dataverzamelingsproces te worden geautomatiseerd waardoor handmatige inspanningen worden verminderd. Bovendien zorgt dit ervoor dat

het mogelijk is om meer data in het model te laden waarmee het model verder getraind kan worden. Het doel is om een gecentraliseerde opslagarchitectuur te bewerkstelligen waarbij gestructureerde en ongestructureerde data wordt opgeslagen.

Uiteindelijk dient de data te worden verwerkt in een software tooling met AI-toepassingen die passen bij uw doelen. Het advies is om eerst te kijken naar de AI-toepassingen binnen uw huidige IT-landschap voordat er een extra tool wordt toegevoegd. Het gebruik van AI-functies in kleinere, niet-bedreigende taakgerichte processen stelt medewerkers in staat om te experimenteren met de toepassingen en vertrouwd te raken met AI in het werk. Dit zorgt er gelijktijdig voor dat AI stap voor stap in bestaande financiële processen wordt geïntegreerd.

Evalueren & Optimaliseren

Een voortdurende monitoring op de AI-toepassingen zorgt ervoor dat u als CFO op de hoogte bent van de prestaties van de AI-systemen. Dit omvat onder andere het bepalen van de nauwkeurigheid, efficiëntie en naleving door middel van een impactanalyse. Evaluatie omvat het beoordelen van de impact van AI op de financiële processen, zoals kostenbesparingen, risicobeheer en strategische besluitvorming. Om innovatie binnen de organisatie te stimuleren en te optimaliseren, is het allereerst belangrijk om AI-expertise binnen de organisatie te ontwikkelen. Dit kan door het bijscholen van huidige werknemers of door nieuwe specialisten aan te nemen. Gezien de snelheid van de technologische ontwikkelingen, is het essentieel dat medewerkers zich blijven ontwikkelen om bij te blijven.

Daarnaast is het belangrijk om een werksfeer te creëren waarin teamleden hun successen kunnen delen en elkaar kunnen helpen. Dit moedigt medewerkers aan ideeën te delen en bij te dragen aan innovatieve oplossingen. Hiermee wordt er een omgeving gecreëerd waarin het mogelijk is om te experimenteren, fouten te maken en best practices te delen. Het doel is om enthousiasme over de AI-toepassingen op te bouwen, vast te houden en te versterken door als organisatie steeds verder te ontwikkelen. Uiteindelijk kan dan het bestaande team een nieuwe werkwijze zich eigen maken met AI-toepassingen.

De roadmap naar succes met AI



Een aanbeveling voor de CFO is om een team op te richten dat bestaat uit de CFO, CTO, innovatie-aanjagers en werknemers. Met dit team kan er een uniforme aanpak worden gerealiseerd om AI te introduceren in de financiële processen. Op deze manier worden de verschillende expertises gecentraliseerd, wat dubbele inspanning en ongecontroleerde ontwikkeling voorkomt. Dit team dient ervoor te zorgen dat AI op de juiste plek in de financiële processen wordt toegepast. Het ontwikkelen van AI vereist een centrale coördinatie en projectbeheer om ervoor te zorgen dat de nieuwe initiatieven niet conflicteren met het bestaande infrastructuur of beleidsregels. Door de technische ontwikkeling van AI te centraliseren is het ook mogelijk om de interne richtlijnen met betrekking tot het gebruik van AI centraal te handhaven.

Een AI-implementatie belooft uitdagend te worden, inclusief kansen en risico's. Hoe u deze kansen benut en risico's beheerst bepaalt het succes van uw AI-implementatie. Een framework dat hiervoor gebruikt kan worden is het SAFE AI Framework, ontwikkeld door Forvis Mazars. Met dit framework kunt u als CFO een AI-implementatie opzetten en uitvoeren dat is afgestemd op uw algehele bedrijfsstrategie aan de hand van de juiste informatie, processen en tools – dit allemaal veilig, optimaal, feitelijk en ethisch verantwoord (S – Secure, A – Adaptable, F – Factual, E – Ethical).



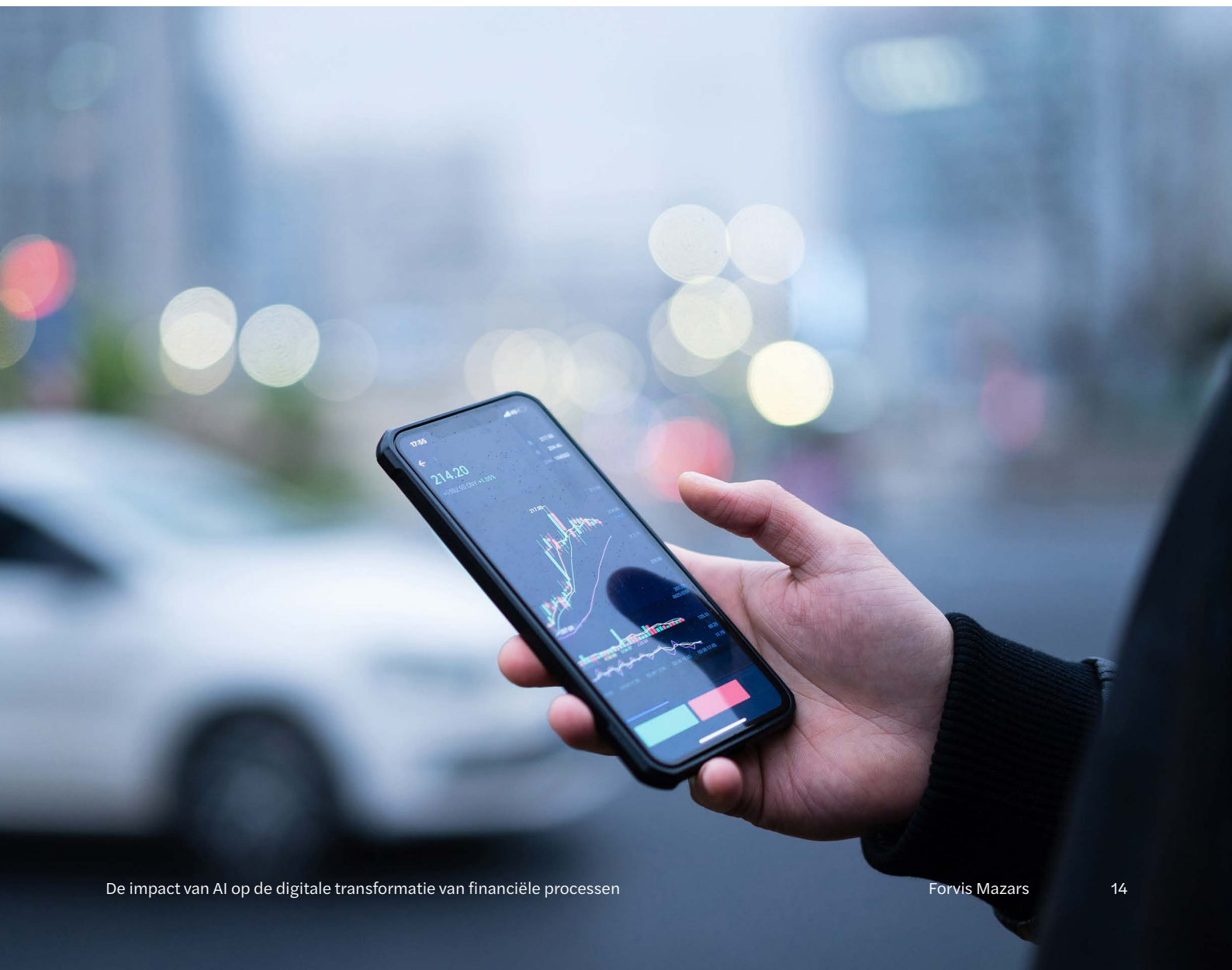
Conclusie

Uit de nieuwste barometer van Mazars (2024) blijkt dat de technologische transformatie een topprioriteit is voor C-leiders. Binnen dit landschap neemt AI een centrale positie in, vooral in de context van financiële processen. Het is essentieel om te beseffen dat AI in verschillende vormen komt. Hoe dieper we in de definitie duiken, hoe complexer de modellen worden.

De diversiteit aan AI-modellen brengt niet alleen kansen met zich mee, maar ook risico's. Denk aan ontraceerbare beslissingen of het voeden van AI-modellen met onjuiste data. De verschillende vormen van risico's zijn in de nieuwe Europese wet, de AI-verordening, gecategoriseerd naar de mate dat de technologieën schadelijk kunnen zijn voor mens, maatschappij en milieu.

Om ervoor te zorgen dat AI succesvol in uw organisatie kan worden geïmplementeerd is een effectief verandermanagement essentieel. Dit begint met het mitigeren van risico's door een grondige risicobeoordeling. Vervolgens kunnen we een vijfstappenproces voor verandermanagement volgen: inventarisatie en analyse, ontwikkeling van een strategische visie, implementatie en integratie, monitoring en evaluatie, en tot slot cultuur en verankering.

Om dit te bereiken, is het raadzaam een 'Center of Excellence' op te richten. Hierin werken CFO's, CTO's, innovatie-aanjagers en werknemers samen. Door expertise en ervaring te bundelen, ontstaat een krachtige dynamiek en kunt u zorgen voor een succesvolle implementatie van AI.



Bronnen

AFM en DNB. (2024). De impact van AI op de financiële sector en het toezicht.

CFO. (2023, oktober 11). Hoe AI binnen de financiële wereld toegepast kan worden. Opgehaald van cfo.nl: <https://cfo.nl/artikel/hoe-ai-binnen-de-financiele-wereld-toegepast-kan-worden/>

CFO. (2024, januari 4). 2024: Het begin van een nieuw tijdperk voor CFO's. Opgehaald van cfo.nl: <https://cfo.nl/artikel/de-toekomst-van-cfos-in-2024-trends-in-ai-en-finance/>

Eerste Kamer. (2024, Maart 13). Voorstel voor een verordening tot vaststelling van geharmoniseerde regels betreffende artificiële intelligentie. Opgehaald van www.eerstekamer.nl: https://www.eerstekamer.nl/eu-edossier/e210019c_voorstel_voor_een

European Commission. (2024, Maart 6). AI Act. Opgehaald van www.digital-strategy.ec.europa.eu: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

Europees Parlement. (2023, Juli 25). AI-verordening: eerste regels voor artificiële intelligentie. Opgehaald van www.europarl.europa.eu: <https://www.europarl.europa.eu/topics/nl/article/20230601STO93804/ai-verordening-eerste-regels-voor-artificiele-intelligentie>

Gartner. (2023). How Leading Finance Organizations Achieve AI Success.

Mazars. (2024). Building Global Ambition. C-suite barometer: outlook 2024.

National Institute of Standards and Technology. (2023, Maart 30). AI Risk Management Framework. Opgehaald van www.nist.gov: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>

Contacts

Marc Engel

Partner Digital Transformation & IT Consulting
Forvis Mazars, Netherlands
marc.engel@forvismazars.com

Forvis Mazars is wereldwijd leider op het gebied van audit & assurance, outsourcing, tax, advisory en consulting. Wij zijn actief in meer dan 100 landen. Met ons team van professionals streven wij ernaar om een 'unmatched client experience' te bieden. Met diepgaande kennis van regels en gedegen inzicht in de markt helpen wij onze klanten toekomstgericht en met vertrouwen te ondernemen.