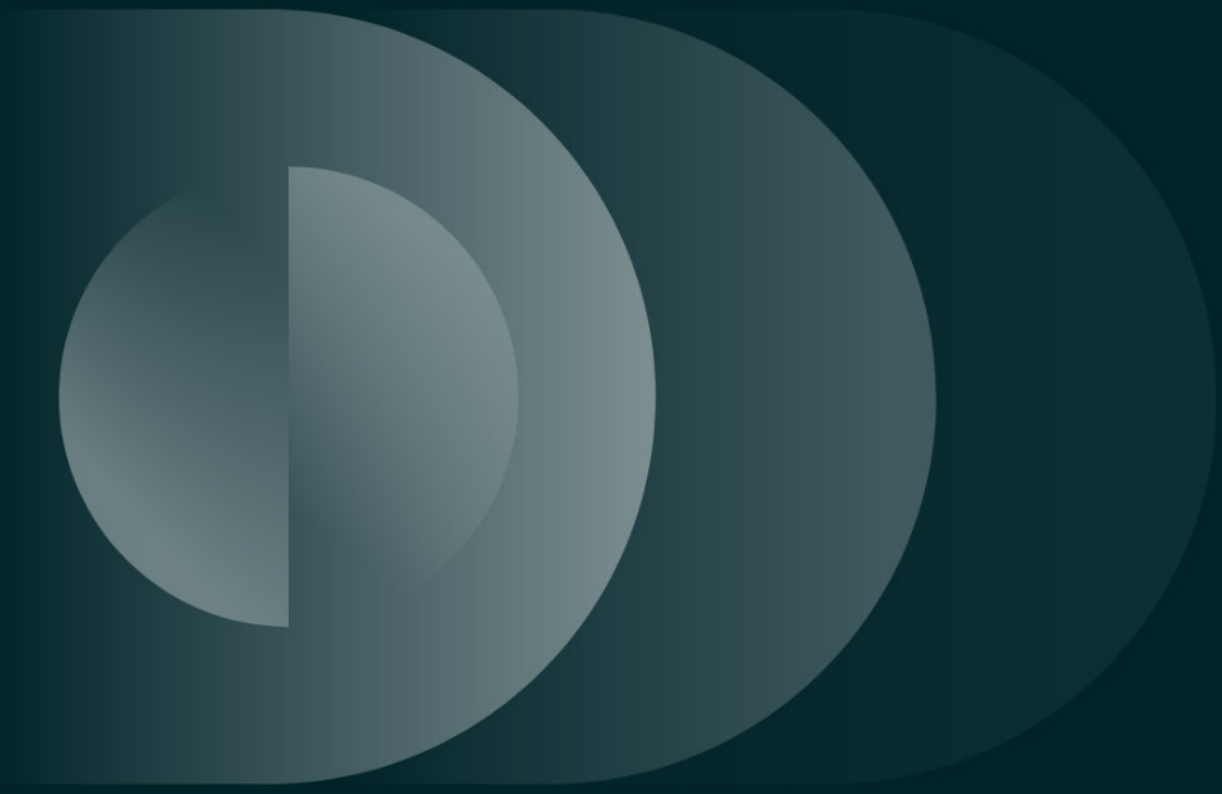
Strategische uitdagingen en toekomstmodellen voor banken

in 2026 en verder



harmony

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

Elk met meer dan 20 jaar bankaire ervaring in België.

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 verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende.

INHOUD

EXECUTIVE SUMMARY 3

OVER HARMONY BC 4

PAPER 5

- Inleiding 5
- Macro-economische en structurele uitdagingen 5
- Regelgeving en compliance: groeiende complexiteit 6
- Kostenstructuur en operationele efficiëntie 6
- Overzicht nieuwe regelgeving 7
- Technologische en IT-uitdagingen 8
- AI en automatisering: structurele hefboom voor efficiëntie en risicobeheersing 9
- War for Talent 10
- Distributiemodellen 10
- Klantenverwachtingen 11
- Ecosystemen en samenwerking 12

CONCLUSIE 14

EXECUTIVE SUMMARY

Overzicht en doel

De Europese en Belgische bankensector bevindt zich in een voortdurend transformatiecontinuüm.

De combinatie van macro-economische druk, technologische versnelling en steeds strenger regelgevend toezicht zorgt ervoor dat financiële instellingen permanent moeten bijsturen. Terwijl rentecurves volatiel blijven en marges onder druk staan, zorgen digitalisering, ESG-transparantie en de structurele aanwezigheid en verdere professionalisering van nieuwe spelers voor een blijvende nood aan strategische heroriëntatie.

Tegelijkertijd staan banken voor een ongeziene kosten- en transformatie-uitdaging.

Volgens KPMG (2025) staat "*operational and cost transformation at the top of the banking agenda*". Toenemende economische druk, intensievere concurrentie en snel veranderende klantverwachtingen dwingen banken om prioriteiten te herzien.

Tegen 2030 verwacht 53% van de banken hun kosten met minstens 10% te verlagen, en bijna 30% mikt zelfs op meer dan 20%.

Bovendien wijst een recent verschenen rapport van Morgan Stanley erop dat tegen 2030 meer dan **200.000 banen** in de Europese bankensector kunnen verdwijnen door de versnelde adoptie van AI en digitalisering, vooral in back-office, risk management en compliance.

Het succes van die transformaties is echter niet vanzelfsprekend: slechts 40% van de bankleiders acht zich goed gepositioneerd om transformatieprogramma's te leiden, en amper 18% van de banken noemt zichzelf "zeer succesvol" in het bereiken van hun doelstellingen. (Bron: KPMG, Global Banking Outlook 2025).

De meest succesvolle instellingen onderscheiden zich door drie factoren:

- Duidelijke doelstellingen voor kosten- en organisatietransformatie,
- Sterke leiderschapsverantwoordelijkheid,
- En een gecentraliseerde, geïntegreerde aanpak van verandering.

Binnen dat kader liggen de prioriteiten scherp: AI integreren in nieuwe werkmethoden, data- en analysecompetenties versterken, en cybersecurity en fraudebestrijding professionaliseren.

Harmony Business Consultancy analyseerde de structurele uitdagingen, de impact van nieuwe regelgeving en de evolutie van klantverwachtingen in de Belgische en Europese bankensector.

Deze paper biedt een holistische blik op de toekomstmodellen die banken nodig hebben om veerkrachtig, winstgevend en relevant te blijven.

Belangrijkste inzichten:

- **Rendabiliteit**: marges onder druk door rente, inflatie en stijgende kosten.
- **Toenemende regelgeving**: CRR3, DORA, CSRD, MiCAR en de FSMA-bankierseed vereisen geïntegreerde compliance en IT-weerbaarheid.
- **Digitalisering en AI**: snelle digitalisering, maar organisatorische volwassenheid blijft achter.
- **War for talent**: Tekorten aan data-, risk- en compliance profielen beperken transformatiesnelheid.
- **Ecosystemen en samenwerking**: De samenwerking is volwassen geworden: het gaat niet langer om "all-out disruptie", maar om co-creatie, gedeelde infrastructuur en wederzijds voordeel (banken + fintechs)
- **Strategische richting**: Banken die zich onderscheiden, doen dat door wendbaar te zijn in hun operating model, door technologie en menselijk inzicht te combineren, en door hun rol in bredere ecosystemen te versterken.

OVER HARMONY BUSINESS CONSULTANCY

Harmony Business Consultancy begeleidt banken en verzekeraars bij tastbare, toekomstgerichte en duurzame transformaties: van strategie tot realisatie. Wij combineren diepgaande sector- en technologie-expertise met een mensgerichte aanpak en zorgen ervoor dat verandering niet alleen wordt ontworpen, maar ook concreet wordt geïmplementeerd.

Wat ons onderscheidt

Hands-on en betrokken: Onze consultants werken geïntegreerd binnen uw teams, begrijpen de operationele realiteit en zorgen dat veranderingen verankerd raken.

Sector- en domeinkennis: We spreken uw taal en hebben zelf sleutelrollen vervuld binnen toonaangevende financiële instellingen.

Ondernemend en creatief: Wij leveren pragmatische oplossingen die werken binnen de specifieke context van uw organisatie.

Transparant en resultaatgericht: Open communicatie, duidelijke verwachtingen en meetbare impact in alle fasen van het traject.

Onze services

Unlock Growth: groeistrategieën, marktkansen, roadmaps en Target Operating Models

Digitale Productontwikkeling: apps, portals en platformen verbeteren en optimaliseren

Business Process Transformatie: processen herontwerpen en efficiëntie verhogen

Platform & Data Migratie: naadloze overgang naar moderne systemen

Channel & Customer Experience: omnichannel klantbeleving optimaliseren

Operational Excellence: processen stroomlijnen, prestatie volgen en cultuur van continue verbetering creëren

Onze belofte

Wij realiseren **duurzame transformatie** die:

- Gedragen wordt door mensen
- Gestuurd wordt door data
- Mogelijk wordt gemaakt door technologie
- Verankerd is in de dagelijkse operatie
- Met focus op cost-efficiency

Onze kernwaarden

Betrokkenheid: samen bouwen aan uw succes.

Ondernemerschap: proactief kansen grijpen.

Creativiteit: vernieuwende, praktische oplossingen.

Transparantie: duidelijke communicatie en meetbare resultaten.

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."

Strategische uitdagingen en toekomstmodellen voor banken in Europa

Deze paper biedt een analytisch overzicht van de belangrijkste uitdagingen, strategische keuzes en opportuniteiten voor banken in België en Europa.

1. INLEIDING

De Europese en Belgische bankensector bevindt zich midden in een structurele transformatie. De klassieke inkomstenbronnen – voornamelijk gebaseerd op renteverschillen – staan onder druk door langdurig veranderende rentecurves, strengere regelgeving, digitalisering en veranderend consumentengedrag.

Tegelijkertijd maken nieuwe spelers de markt competitiever dan ooit. Banken moeten blijvend inzetten op structurele transformatie om hun relevantie te waarborgen, hun kostenbeheersing te optimaliseren en hun functionele positie binnen het bredere financiële ecosysteem te versterken.

Deze paper biedt een analytisch overzicht van de belangrijkste uitdagingen, strategische keuzes en opportuniteiten voor banken in België en Europa, aangevuld met aanbevelingen voor hoe Harmony Business Consultancy banken kan ondersteunen in hun transformatie.

Uidagingen

- Druk op traditionele verdienmodellen
- Toenemende marktconcurrentie

Opportuniteiten

- Focus op operationele excellentie
- Strategische keuzes en professionele ondersteuning

2. MACRO-ECONOMISCHE EN STRUCTURELE UITDAGINGEN

De normalisatie van de rente in 2024–2025 bood banken slechts tijdelijke verlichting. Aanhoudende volatiliteit in de rentecurves en toenemende concurrentie beperken het vermogen om duurzaam te profiteren van hogere rentevoeten. Marges komen onder druk door hogere spaarrentes, versnelde herfinanciering van leningen aan lagere marges en stijgende funding kosten op de wholesale markten. Hierdoor blijven de netto rente-inkomsten (NII) kwetsbaar, terwijl klanten vaker uitwijken naar alternatieve beleggingen zoals geldmarktfondsen en ETF's (ECB Banking Supervision Report 2025; McKinsey European Banking Review 2025).

Tegelijkertijd stijgt de kostenbasis van banken aanzienlijk. In België hebben loonindexeringen en hogere energieprijzen geleid tot een toename van de operationele kosten, met loonkostenstijgingen van 7 tot 11 procent en IT-uitgaven die met 10 tot 15 procent toenamen in de periode 2023–2025. Deze kosteninflatie zet de winstgevendheid onder druk, zelfs bij stijgende nominale inkomsten.

Deze ontwikkelingen spelen zich af in een uitdagende macro-economische context. De Belgische economie groeit trager dan het EU-gemiddelde (circa 1 procent), terwijl de overheidsschuld stijgt en de productiviteitsgroei achterblijft. Dit versterkt de onzekerheid en beperkt de ruimte voor rendementsherstel, waardoor banken steeds meer afhankelijk worden van gerichte pricing-, kosten- en balansoptimalisatie (Federaal Planbureau).

3. REGELGEVING EN COMPLIANCE: GROEIENDE COMPLEXITEIT

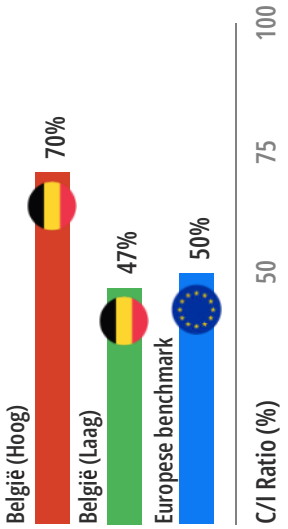
Regelgeving blijft een van de belangrijkste structurele drukfactoren op de cost/income ratio van banken. Volgens Deloitte (2025) wordt inmiddels 25 tot 30 procent van de totale operationele kosten besteed aan compliance-, risk- en auditactiviteiten. Deze stijging wordt gedreven door strengere vereisten op het vlak van anti-witwas- en klantenkennisprocessen (AML/KYC/KYT), de uitbreiding van ESG-rapportering onder de CSRD en EU-taxonomie, en de invoering van de DORA-verordening inzake digitale operationele veerkracht, die vanaf 2025 volledig van kracht is.

In de praktijk leidt deze regeldruk tot aanzienlijke interne inefficiënties. Een groot deel van de compliance processen blijft sterk manueel, met beperkte data-integratie en ad-hoc workflows, wat resulteert in hogere kosten en langere doorlooptijden. Zo telt een grote Belgische bank gemiddeld meer dan 600 FTE's die actief zijn binnen AML/KYC-processen (ECB Risk Assessment 2025).

Daarnaast veroorzaakt regelgeving een indirecte kostenstijging via bijkomende testing, validatie en auditing, als gevolg van toenemende automatisering en strengere toezichtverwachtingen. Nieuwe EU-vereisten versterken bovendien de governance- en rapporteringslast, met extra interne controlelagen en verhoogde juridische risico's door strengere transparantie- en consumentenbeschermingsregels. Banken die hun compliance processen onvoldoende digitaliseren, lopen hierdoor significant hogere kosten op: volgens McKinsey (2024) kunnen de indirecte operationele kosten tot 40 procent hoger liggen dan bij instellingen met een meer geautomatiseerde compliance-aanpak.

Overzicht nieuwe regelgeving 2026-2029 →

4. KOSTENSTRUCTUUR EN OPERATIONELE EFFICIËNTIE



↑ Benchmark Cost-to-income België vs. Best Practice Europa

De gemiddelde cost/income-ratio (C/I) in de banksector in België blijft relatief hoog, tussen 47 en 70 procent, tegenover circa 50 procent bij best-in-class Europese banken. Belangrijkste kostenposten zijn personeelskosten (40–50%), IT en infrastructuur (20–25%), compliance en risk (15–20%) en distributiekanalen zoals kantoren en callcenters (10–15%). Structurele kostenstijgingen worden gedreven door automatische loonindexering, aanhoudende inflatiedruk en noodzakelijke technologische investeringen. Dit maakt continu monitoren en verbeteren van operationele efficiëntie een strategische prioriteit. Banken moeten hun businessmodel kritisch herevalueren en diversifiëren, onder meer door meer fee-based inkomsten, digitale proposities en nieuwe diensten, terwijl risicobeheer en kapitaalbuffers in balans blijven.

Parallel daaraan creëert de trend naar "continuous delivery" van digitale producten een toenemende behoefte aan efficiënte en betrouwbare testing. Testdata-creatie blijft vaak tijdrovend en manueel, terwijl automatisering ('shift-left') nog 30–40% efficiëntiewinst kan opleveren.

Nationale Bank van België (NBB)

FSMA Bankier eed (2026–2027)
verplichte eed en gedragsregels voor bankiers; banken moeten processen, opleidingen en tuchtregeling implementeren.

Macroprudentiële Buffers (CCyB & SyRB)
invoering hogere contra cyclische kapitaalbuffers afhankelijk van kredietgroei; impact op kapitaalplanning.

Data Governance Richtlijnen
strengere eisen aan datakwaliteit, lineage en rapportage naar NBB-statistiek en risicodata.

ICT- en Cyberweerbaarheid (DORA implementatie)
NBB-toezicht op operationele veerkracht, incidentmelding en testverplichtingen.

Europese Centrale Bank (ECB)

Basel III / CRR3 & CRD VI (vanaf 2026)
nieuwe berekening van risico gewogen activa, output-floor (72,5%) en aangepaste kapitaaleisen voor marktrisico.

Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB)
Aangescherpte stresstests en rapportering van renterisico in bankboek.

Fit & Proper Hervorming (ECB-leidraad)
Meer nadruk op gedrag, integriteit en kennisvereisten bij benoeming van bestuurders.

Internal Model Oversight
Strengere validatie en monitoring van interne risicomodellen (krediet- en marktrisico).

Europese Unie (EU/ EBA/ESRB)

DORA (Digital Operational Resilience Act)
Uniforme EU-regels voor ICT-risicobeheer, incidentrapportering en toezicht op IT-leveranciers.

ESG-rapportering (CSRD & EBA Guidelines)
Verplichte publicatie van duurzaamheidsgegevens, inclusief klimaat- en biodiversiteitsrisico's.

Anti-Money Laundering Package (AMLA 2026)
Oprichting van Europese AML-authoriteit met directe controle over grote financiële instellingen.

Digital Euro Framework
Regelgeving rond digitale euro-uitgifte, wallets, privacy en integratie in bankinfrastructuur.

FRTB (Fundamental Review of the Trading Book)
Herziening van marktrisicomodellen en rapportering; verplichte standaardbenadering bij onvoldoende data.

Deposit Guarantee Scheme Reform (2026)
Richting pan-Europees garantiesysteem; strengere eisen aan nationale fondsen.

Payment Services Directive 3 (PSD3) & PSR
Harmonisatie van betaaldiensten, sterkere klantbescherming en open-banking-API-vereisten.

MiCAR (Markets in Crypto-Assets Regulation)
Toezicht op aanbieders van crypto-diensten en stablecoins; registratie- en kapitaaleisen.

AI Act (impact op banken)
Verplicht risicobeheer en transparantie voor AI-systemen die gebruikt worden bij kredietverlening of KYC-processen.

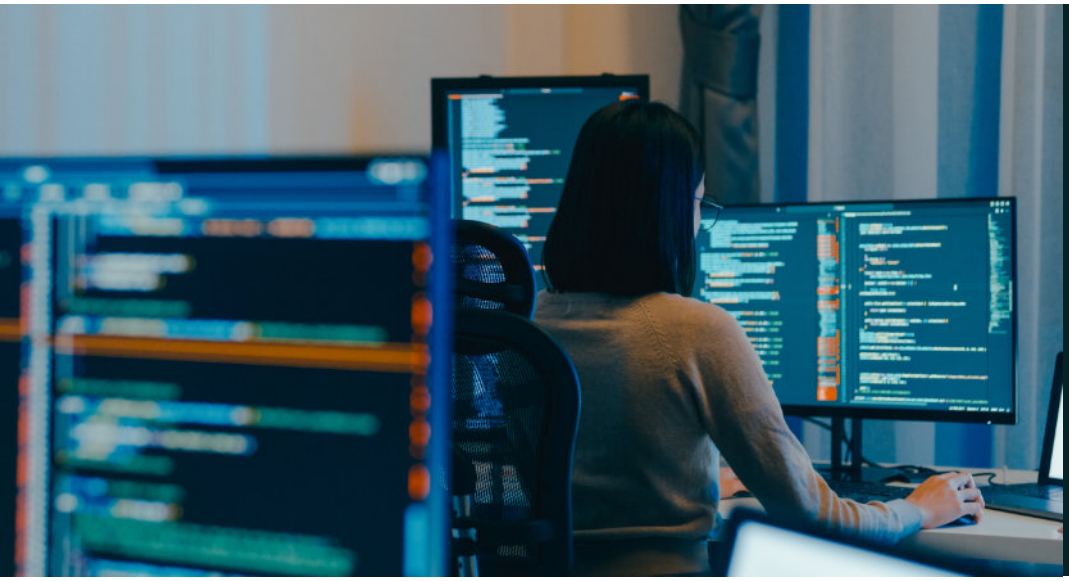
Nearshore test factories, bijvoorbeeld in Portugal of Centraal-Europa, worden steeds vaker ingezet om kosten te reduceren. Tegelijk biedt AI een nieuwe versnelling: van geautomatiseerde datageneratie en testcase-creatie tot synthetische data voor compliance-veilige tests en autonome regressiedetectie via UI/IVR-tests, zoals geïmplementeerd bij ING Belgium (ING Blog Wim Blommaert). Hierdoor verschuift testing van een kosten gecentreerde activiteit naar een focus op kwaliteitsbewaking en risicobeheer, terwijl snelheid en betrouwbaarheid van releases toenemen.

Voor banken is het dus cruciaal om testprocessen verder te automatiseren met AI, 'shift-left'-methodieken en nearshore-executie, zodat zowel operationele kosten als time-to-market substantieel dalen.

5. TECHNOLOGISCHE EN IT-UITDAGINGEN

Veel Belgische banken draaien nog steeds op systemen die 30 tot 40 jaar oud zijn, zoals COBOL-mainframes. De integratie van deze legacy-systemen met moderne API's heeft geleid tot een lappendeken van koppelingen, waardoor datastromen traag en foutgevoelig zijn, aansluiting op AI- en data-analysetools beperkt blijft en 360°-inzichten in klanten moeilijk te realiseren zijn. Tegelijkertijd bestaan door fusies en historische architecturen nog steeds datasilo's tussen retail, private banking en corporate units. Deze silo's belemmeren effectieve klantsegmentatie, real-time risicobewaking en gepersonaliseerde productaanbiedingen.

Strategisch ligt de oplossing in migratie naar cloud-native platforms zoals Temenos, Mambu of Thought Machine. Zo'n transitie maakt gestroomlijnde integratie, betere datakwaliteit en het benutten van geavanceerde analytics en AI mogelijk, en vormt een noodzakelijke stap richting digitale wendbaarheid en klantgerichte innovatie.



De integratie van legacy-systemen met moderne API's heeft geleid tot een lappendeken van koppelingen, waardoor datastromen traag en foutgevoelig zijn, aansluiting op AI- en data-analysetools beperkt blijft en 360°-inzichten in klanten moeilijk te realiseren zijn.

6. AI EN AUTOMATISERING: STRUCTURELE HEFBOOM VOOR EFFICIËNTIE EN RISICOBEHEERSING

6.1. AI-volwassenheid en organisatiekloof

Hoewel banken de afgelopen jaren substantieel in AI hebben geïnvesteerd, heeft de implementatiegraad bij veel instellingen nog niet het niveau van de strategische ambities bereikt. AI-initiatieven blijven vaak beperkt tot pilots of Proofs of Concept, waardoor het potentieel nauwelijks doorstroomt naar end-to-end processen. De centrale uitdaging is dat AI in veel banken nog steeds als een technologisch project wordt gezien in plaats van als een organisatiebrede transformatie, waardoor processen, governance, competenties en cultuur onvoldoende worden aangepast.

AI-maturiteit kan worden onderverdeeld in vier niveaus. Belgische en Europese banken bevinden zich gemiddeld tussen niveau 1 en 2, terwijl de grootste waarde ontstaat bij niveau 3, waar AI zowel efficiëntie als risicobeheer versterkt.

Het voorbeeld van ABN Amro maakt deze kloof duidelijk zichtbaar. De bank is van plan om tegen 2028 ongeveer 5.200 functies af te bouwen en te vervangen door AI-gedreven processen in ondersteunende domeinen zoals klantenservice, operations en anti-witwascontroles, met een verwachte efficiëntiewinst van circa 35%.

De vier niveaus van AI maturiteit ↓

- **Experiment** — Ad-hoc initiatieven — 1
- **Structurering** — AI-governance + prioritering use cases — 2
- **Integratie** — AI in kernprocessen — 3
- **Institutionalisering** — AI als geïntegreerde capability — 4

Volgens een recent verschenen rapport van Morgan Stanley kunnen tegen 2030 meer dan 200.000 banen in de Europese bankensector verdwijnen door de versnelde adoptie van AI en digitalisering, waarbij vooral functies in back-office, risk management en compliance kwetsbaar zijn. Dit benadrukt de noodzaak voor banken om zich tijdig en strategisch voor te bereiden op 2030, door niet alleen te investeren in technologie, maar ook in vaardigheden, governance en nieuwe werkmodellen. Technologie op zich alleen zal niet volstaan; het succes van een duurzame transformatie hangt af van organisatievolwassenheid, doordacht change management en de actieve betrokkenheid van medewerkers, sociale partners en andere stakeholders.

6.2. Operationele efficiëntie door AI en automatisering

AI en automatisering verlagen operationele kosten en verhogen de end-to-end efficiëntie door repetitieve, foutgevoelige en data-intensieve processen te optimaliseren. Belangrijke toepassingen omvatten KYC/AML-documentanalyse, fraudedetectie, predictive maintenance in IT en operations, en HR-processen zoals workforce-planning en skills-mapping. Case-studies tonen potentiële efficiëntiewinsten van 30–60%, mits voldoende datakwaliteit, governance en proceshertekening aanwezig zijn.

6.3. Klantinteractie en gepersonaliseerde dienstverlening

Generatieve AI en conversational interfaces transformeren klantinteracties via callcenters en digitale kanalen. Banken experimenteren met virtuele assistenten, geautomatiseerde dossieropvolging en gepersonaliseerde aanbevelingen op basis van gedrags- en transactiegegevens. Deze toepassingen verbeteren de klantbeleving, maar brengen ook risico's met zich mee, zoals beperkte controle over modeluitkomsten en foutieve antwoorden. Succesvolle implementatie vereist een balans tussen automatisering en menselijke supervisie, inclusief duidelijke governance en escalatie-flows.

6.4. Ethische, regelgevende en governance-uitdagingen

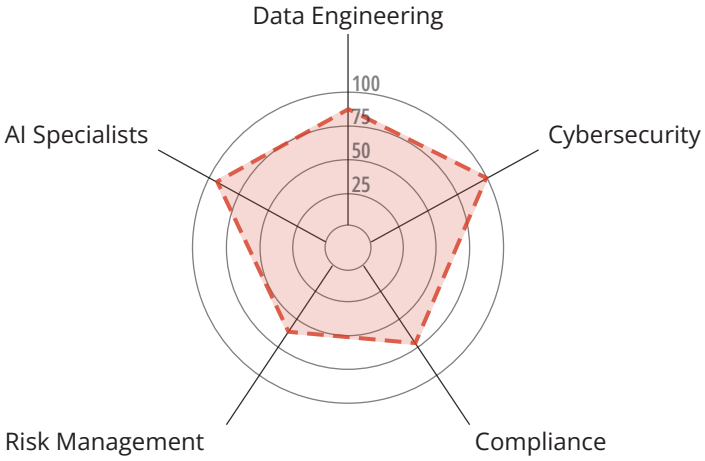
De Europese AI Act legt uitgebreide verplichtingen op rond transparantie, datakwaliteit, modelrisico en verantwoord gebruik van AI. Vooral high-risk toepassingen zoals kredietverlening, risicoscoring en KYC vereisen strikte monitoring, uitlegbaarheid, documentatie en fairness testing. Daarnaast is sterke data governance en een robuust model risk management framework essentieel, evenals nauwe samenwerking tussen risk, compliance, IT en business. Multidisciplinaire AI-governance boards ondersteunen de strategische integratie van AI, waardoor technologie duurzaam, verantwoord en waardecreërend wordt ingebed in de organisatie.

7. WAR FOR TALENT

De war for talent is in België uitgegroeid tot een structureel probleem, en niet langer een conjunctureel fenomeen. Volgens ManpowerGroup (2025) ondervinden 72% van de Belgische werkgevers moeilijkheden bij het invullen van openstaande functies, oplopend tot 80% in de financiële sector. De tekorten concentreren zich vooral in kritische domeinen zoals data-engineering, cybersecurity, compliance, riskmanagement en AI-specialismen.

Banken staan onder dubbele druk. Enerzijds moeten zij versneld digitaliseren en voldoen aan steeds complexere regelgeving, zoals DORA, ESG, AML en de AI Act. Anderzijds vergrijst het personeelsbestand en hebben jongere professionals hogere verwachtingen op het vlak van autonomie, impact en flexibiliteit (PwC 2024; KPMG 2023). Dit leidt tot een stijgende vraag naar tijdelijke en projectmatige finance-profielen, die volgens Robert Walters (2024) jaarlijks met 8% groeit, als manier om de krapte te compenseren.

De gevolgen voor banken zijn aanzienlijk. Talenttekorten vertragen de implementatie van regelgeving door gebrek aan compliance-specialisten en data-architecten, verhogen operationele risico's door afhankelijkheid van tijdelijke krachten, remmen innovatie doordat AI-initiatieven en digitaliseringstrajecten steken blijven in pilots, en leiden tot hogere loonkosten door concurrentie met techbedrijven en consultancy, wat druk zet op de cost/income ratio.



↑ **Relatieve moeilijkheidsgraad bij werving van kritieke profielen - Financiële sector België (2025)**

Bronnen: ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2025; Agoria Cybersecurity Analysis 2025

Recente studies bevestigen het strategische belang van talentmanagement. KPMG (2023) stelt dat "talent de nieuwe kapitaalbuffer is", terwijl de Manpower Talent Shortage Survey (2024–2025) België situeert in de top 5 EU-landen met de grootste kloof tussen gevraagde en beschikbare vaardigheden. De UGent-studie (2024) benadrukt dat de grootste uitdaging ligt in het ontwikkelen en behouden van talent via betekenisvol werk en leerpaden, en Capgemini (2025) toont aan dat banken die investeren in employee experience en learning agility 20–25% snellere time-to-market realiseren bij nieuwe digitale producten.

8. DISTRIBUTIEMODELLEN

Banken bevinden zich in een tweesporen-transitie: enerzijds digitalisering en schaalvergroting, anderzijds het behoud van menselijke nabijheid en vertrouwen. Hoewel omnichannel al meer dan tien jaar op de agenda staat, zijn veel traditionele banken nog halverwege de transformatie door legacy-systemen, datasilo's en compliance-uitdagingen. Succesvolle banken heruitvinden hun distributiemodel rond klantgedrag, data en partnerschappen, met focus op vertrouwen, eenvoud en beleving.

Uit onderzoek van BNP Paribas Fortis (2024) blijkt dat onder 16–27-jarigen slechts 36% volledig digitaal wil bankieren, terwijl 19% voorkeur geeft aan fysiek contact. Toegankelijkheid blijft cruciaal: negen op de tien klanten beschouwen dit als doorslaggevend bij het kiezen van een bank. Banken die uitsluitend op digitale kanalen inzetten, riskeren klanten te verliezen; een evenwichtige omnichannel-strategie die menselijke en digitale beleving combineert, is essentieel.

Hoewel Belgische banken digitaal koploper zijn wat infrastructuur betreft (Deloitte, 2024), blijven ze onder het wereldgemiddelde in klantbeleving. In vier van de zes fasen van de customer journey — van informatie verzamelen, rekening openen en klantonboarding tot dagelijkse bankactiviteiten, relatie-uitbreiding en beëindiging — scoort België onder benchmarkniveau. De focus moet verschuiven van digitalisering als proces naar digitalisering als klantervaring, met nadruk op gebruiksgemak, personalisatie en empathische interactie.

Prijs/prestatie blijft belangrijk, maar kostenefficiëntie volstaat niet langer. Klanten verwachten relevante, gepersonaliseerde en onmiddellijke service. De concurrentie verschuift van prijs- naar waarde-competitie, gedreven door data-inzicht en klantervaring (KPMG Belgium voor Febelfin, 2024). Tegelijkertijd blijft fysieke aanwezigheid van kantoren en geldautomaten cruciaal voor grote delen van de bevolking, waarbij banken digitale inclusie moeten waarborgen en voorkomen dat bepaalde klantgroepen worden uitgesloten (Febelfin, 2024).

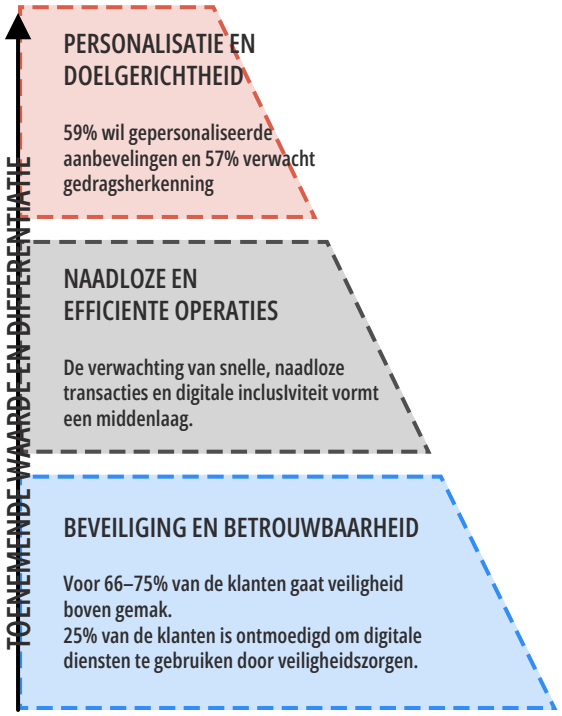
De digitale verschuiving vertaalt zich in een groeiend belang van digitale kanalen.

De distributiemodellen van de toekomst zijn platform- en partnerschapsgericht. Banken werken steeds vaker samen met fintechs, insurtechs en andere sectoren via open banking en embedded finance, wat nieuwe vaardigheden en een ecosysteemgerichte klantbenadering vereist (PwC Belgium, 2024). Strategisch betekent dit dat banken hybride klantbeleving als norm moeten zien, investeren in frictionless onboarding, personalisatie en data-gedreven service, en hun distributiemodellen modulair en schaalbaar moeten maken. Kostenbeheersing blijft belangrijk, maar mag nooit ten koste gaan van klantfocus en loyaliteit.

De digitale verschuiving vertaalt zich in een groeiend belang van digitale kanalen: complexere vragen worden verplaatst naar callcenters of video-advies, terwijl zelfbediening en mobiele interacties sterk toenemen. KBC laat dit zien: in 2024 gebruikten 5,3 miljoen klanten de digitale assistent KATE, en 55% van de bankproducten werd via digitale kanalen verkocht. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe verdienmodellen, zoals fee-based services (advies, beleggingen, verzekeringen), subscription banking met vaste maandfees en geïntegreerde voordelen, en open banking & API-platformen, die nieuwe inkomstenstromen mogelijk maken.

9. KLANTENVERWACHTINGEN

Klanten hebben hoge verwachtingen van digitale bankervaringen. Uit Forrester's "2024 European Digital Experience Review" blijkt dat 85% van de Europese onlinebankklanten regelmatig mobiele apps gebruikt. Banken staan onder druk om deze apps gebruiksvriendelijk, veilig en gepersonaliseerd te maken, waarbij klanten steeds meer proactieve aanbevelingen verwachten in plaats van louter transacties. Veiligheid blijft een grote zorg: 25% van de mobiele bankgebruikers meldt dat zorgen over financiële informatie hen ontmoedigen de app te gebruiken.



↑ **De Hiërarchie van Digitale Verwachtingen**

Personalisatie en financiële welzijnsdiensten worden steeds belangrijker. Volgens het Digital Banking Experience (DBX) Report 2025 van Sopra Steria breidt 52% van de banken hun digitale tools uit om het financiële welzijn van klanten te ondersteunen. Klanten verwachten maatwerk: 59% wil gepersonaliseerde financiële aanbevelingen, en 57% verwacht dat apps gedrag zoals internationale reizen automatisch herkennen en daarop inspelen (Crowdfund Insider, 2025).

Toegankelijkheid, inclusie en vertrouwen zijn cruciaal. Banken moeten digitale kanalen functioneel én bereikbaar maken voor alle klantgroepen, inclusief minder digitale klanten. Databeveiliging en privacy zijn voor veel consumenten prioritair: 66–75% rangschikt veiligheid boven gemak en snelheid (DBX, Sopra Steria). Met de opkomst van open banking en datadeling wordt vertrouwen in de omgang met klantdata essentieel, met nadruk op bescherming, transparantie en expliciete toestemming.

Regulatie, privacy en operationele risico's spelen een directe rol in klantperceptie. Toenemende digitalisering verhoogt de blootstelling aan cyberrisico's, wat het gevoel van veiligheid bij klanten kan beïnvloeden (ECB, 2025).

Duurzaamheid en ESG zijn steeds belangrijker in klantverwachtingen. Volgens DBX 2025 verwachten klanten dat banken financieel én maatschappelijk verantwoord opereren, inclusief aandacht voor CO_2-transitie en maatschappelijk verantwoord beleggen. Tegelijkertijd blijft scepsis bestaan: 53% van de klanten denkt dat ESG-inspanningen vooral marketing zijn, wat het belang van geloofwaardige strategieën benadrukt.

Efficiëntie van betalingen en cross-border ervaringen vormt een andere klantprioriteit. Klanten verwachten snelle, naadloze en betaalbare transacties, ook internationaal. Hoge kosten en traagheid van betalingsstromen ondermijnen het gevoel van integratie, met name voor kleine bedrijven en grensoverschrijdende consumenten (ECB, 2025).

Tegelijkertijd willen klanten dat banken technologische innovatie, zoals AI, inzetten om de ervaring te personaliseren, zonder dat dit ten koste gaat van gebruiksgemak of vertrouwen. Banken moeten innovatie combineren met robuuste governance, transparantie en uitlegbaarheid, zodat klanten vertrouwen hebben in de technologie. AI en andere nieuwe technologieën moeten naadloos worden geïntegreerd in bestaande diensten om verwarring of verlies van vertrouwen te voorkomen (DBX Report Sopra Steria, 2025).

10. ECOSYSTEMEN EN SAMENWERKING

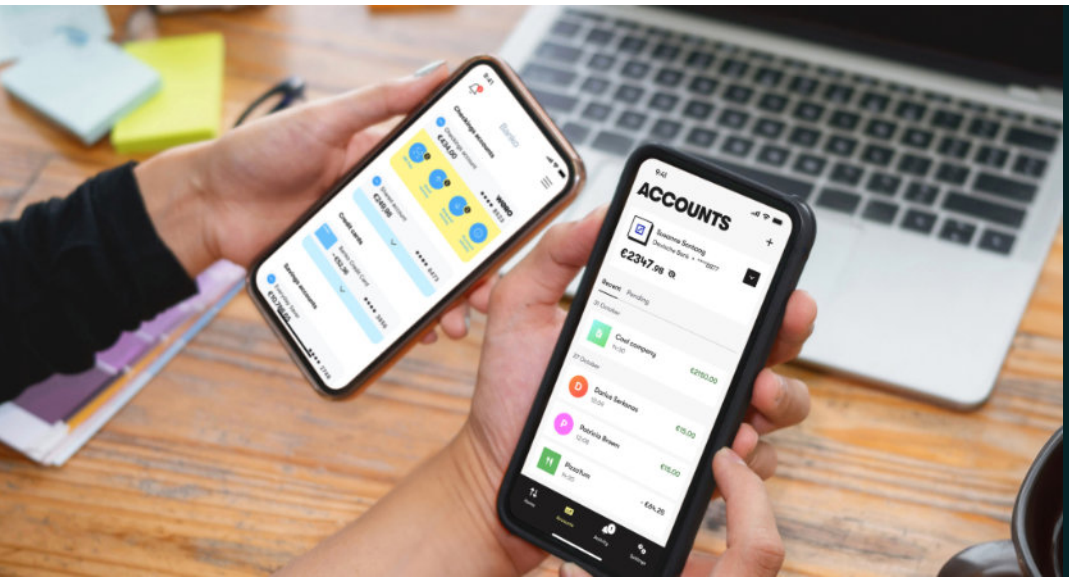
De partneractiviteit van Belgische banken is de afgelopen jaren sterk toegenomen, met name op het vlak van digitale ecosystemen. Toch zijn de echte ecosystemen nog niet volledig volwassen. Veel samenwerkingen richten zich voornamelijk op het uitbreiden van producten en diensten (~60%) of op technologische toegang (~20%), terwijl gezamenlijke platformen of gedeelde businessmodellen nog beperkt worden ontwikkeld (PwC Belgium, 2024).

Legacy-systemen, organisatiecultuur en governance vormen belangrijke belemmeringen voor effectieve samenwerking. Meer dan 55% van de banken ziet hun verouderde core banking-systemen als de grootste barrière voor digitale transformatie (IBS Intelligence, 2024). Deze systemen veroorzaken silo's, vertragen innovatie en bemoeilijken de integratie van nieuwe technologieën. Technische integratie, procesafstemming en culturele mismatch blijven aanzienlijke uitdagingen bij samenwerking met fintechs.

De rol van banken binnen open banking en platformen is vaak onduidelijk. Belgische banken vervullen doorgaans de rol van ecosysteem-orchestrator in plaats van participant in externe platformen. Dit roept strategische vragen op: welke rol kiest een bank, en hoe worden governance, businessmodel, technologie en cultuur hierop afgestemd? Regulering, data-deling en interoperabiliteit zijn extra uitdagingen. Samenwerking vereist dat banken en partners data delen, API's inzetten en integratie realiseren. Het ecosysteem rond Wero/European Payments Initiative illustreert dat Belgische banken samenwerken aan nieuwe betalingsinfrastructuur, wat aanzienlijke coördinatie en heldere afspraken over compliance, risicoframeworks en gezamenlijke waardecreatie vergt.

Strategisch zijn er duidelijke implicaties. Banken die niet actief inzetten op ecosystemen lopen het risico achter te blijven op innovatie, klantbeleving en platformkracht. Instellingen die ecosystemisch denken, scoren hoger op digitale klantervaring en platforminnovatie (Capgemini, 2024), terwijl banken die geen strategische partnerschappen aangaan marktaandeel verliezen aan challengers en fintechs (McKinsey, 2024).

Het effectief bouwen van ecosystemen vereist meer dan technologie: organisatie, partnerkeuze, governance, cultuur en businessmodel zijn vaak doorslaggevender dan technische implementatie. Slecht gekozen partners of een starre organisatiecultuur doen de meeste platforminitiatieven falen, ongeacht de technologie. Banken moeten bewust keuzes maken over hun rol — of ze platformen willen bouwen, deelnemen aan externe platforms, of een hybride aanpak hanteren — terwijl interne maturiteit, agile systemen en data-infrastructuur cruciaal blijven voor snelheid en slagkracht.



Het ecosysteem rond Wero/ European Payments Initiative illustreert dat Belgische banken samenwerken aan nieuwe betalingsinfrastructuur, wat aanzienlijke coördinatie en heldere afspraken over compliance, risicoframeworks en gezamenlijke waardecreatie vergt.

CONCLUSIE

De Europese en Belgische bankensector staan op een kruispunt van structurele verandering.

Rentevolatiliteit, stijgende kosten, technologische veroudering en exponentieel groeiende regelgeving creëren een complex speelveld. Alleen wendbare, data-gedreven en goed bestuurde banken zullen in dit landschap floreren.

Tegelijkertijd versnellen digitalisering, de opkomst van AI en ESG-integratie de nood aan fundamentele vernieuwing van bankmodellen en operationele efficiëntie.

Succesvolle banken van de toekomst zijn niet per se de grootste, maar de meest aanpasbare en doelgerichte.

VANUIT HARMONY BUSINESS CONSULTANCY IDENTIFICEREN WIJ ZES KERNUITDAGINGEN DIE BANKEN VANDAAG MOETEN ADRESSEREN:

- **Onvoldoende strategische richting**
  Gebrek aan duidelijke keuzes rond businessmodel, AI-strategie, ecosystemen en operating model belemmert focus en investering.
- **Digitale producten presteren onder potentieel**
  Trage ontwikkeling, legacy UX en beperkte personalisatie remmen klantwaarde en innovatie.
- **Operationele processen zijn traag en kostbaar**
  AML/KYC, kredietverlening, onboarding en andere back-office processen vereisen end-to-end hertekening, automatisering en gerichte operational efficiency-programma's om kosten te beheersen.
- **Legacy-systemen en datasilo's blokkeren innovatie**
  Gefragmenteerde IT-landschappen beperken integratie, AI-adoptie en schaalbaarheid.
- **Omnichannel klantbeleving blijft achter**
  Klanten verwachten naadloze, persoonlijke en toegankelijke ervaringen; bankprocessen moeten hier volledig op aansluiten.
- **Wendbaarheid en cultuur van continue verbetering ontbreken**
  Silo's, trage besluitvorming en beperkte performantiesturing remmen transformatie, terwijl een cultuur van leren en aanpassen essentieel is voor succes in een snel veranderende markt.

Harmony Business Consultancy fungeert als strategische versneller — kleine, gespecialiseerde teams met grote impact — door complexe regelgeving en marktuitdagingen te vertalen naar uitvoerbare, meetbare en duurzame oplossingen. Voor banken gaat het niet enkel om naleving, maar om het benutten van transformatie als hefboom voor efficiëntie, kostendrukbeheersing, vertrouwen en innovatie. Voor Harmony Business Consultancy draait het om het zichtbaar versnellen van deze verandering en het realiseren van duurzame impact.

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

Contact informatie:

Kolonel Dusartplein 28b, 3500 Hasselt
Lambroekstraat 5A, 1831 Diegem
Telefoon: +32 (0) 11 36 22 01
Email: info@harmonygroup.eu

harmony

Meer info via
harmonygroup.eu/
businessconsultancy

BIBLIOGRAFIE

De opgenomen bronnen zijn publiek toegankelijke documenten die zijn geraadpleegd ter ondersteuning van dit onderzoek. Alle bronnen zijn naar beste vermogen correct geciteerd met respect voor de intellectuele eigendomsrechten van de auteurs. Mochten wij onverhoopt een bronvermelding gemist hebben of heeft u vragen over het gebruik van specifieke bronnen, neem dan gerust contact met ons op.

Consultancy & Sectorrapporten

KPMG. (2025). Global banking outlook 2025: Transformation under pressure. KPMG International.

KPMG. (2023). The future of banking talent. KPMG International.

McKinsey & Company. (2025). European banking review 2025. McKinsey Global Banking Practice.

McKinsey & Company. (2024). Compliance transformation in banking: From cost center to value driver. McKinsey Global Banking Practice.

Deloitte. (2025). 2025 banking and capital markets outlook. Deloitte Insights.

Deloitte. (2024). Digital banking maturity in Europe. Deloitte Belgium.

PwC. (2024). Banking beyond boundaries: Platform strategies and ecosystems. PwC Belgium.

Capgemini. (2024). World retail banking report 2024. Capgemini Research Institute.

Capgemini. (2025). The talent advantage in financial services. Capgemini Research Institute.

Sopra Steria. (2025). Digital banking experience (DBX) report 2025. Sopra Steria Group.

Forrester Research. (2024). European digital experience review: Banking edition. Forrester.

IBS Intelligence. (2024). Core banking systems survey. IBS Intelligence.

Morgan Stanley Research. (2024). AI and automation in European financial services. Morgan Stanley.

Regelgevende en Institutionele Bronnen

European Central Bank. (2025). Banking supervision annual report 2025. ECB.

European Central Bank. (2025). Risk assessment report. ECB Banking Supervision.

European Banking Authority. (2024). Guidelines on ESG risks management. EBA.

European Union. (2023). Digital operational resilience act (DORA). Official Journal of the European Union.

European Union. (2023). Corporate sustainability reporting directive (CSRD). Official Journal of the European Union.

European Union. (2023). Markets in crypto-assets regulation (MiCAR). Official Journal of the European Union.

European Union. (2024). Artificial intelligence act. Official Journal of the European Union.

National Bank of Belgium. (2025). Supervisory priorities and macroprudential policy. NBB.

Federale Overheidsdienst Economie / Federaal Planbureau. (2025). Economische vooruitzichten België 2025–2030. Federaal Planbureau.

Febelfin. (2024). Digital inclusion and accessibility in Belgian banking. Febelfin.

Arbeidsmarkt & Talent

ManpowerGroup. (2025). Talent shortage survey Belgium 2025. ManpowerGroup.

Robert Walters. (2024). European interim and project workforce trends. Robert Walters Group.

PwC. (2024). Workforce transformation in financial services. PwC Global.

Universiteit Gent. (2024). Talent retention and learning pathways in financial services. UGent.