



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Het effect van digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector

Elisa Krawinkel

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

prof. dr. Jelle SCHEPERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Het effect van digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector

Elisa Krawinkel

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

prof. dr. Jelle SCHEPERS



HET EFFECT VAN DIGITALISERING OP WORK-ENGAGEMENT IN DE LIMBURGSE BANKENSECTOR

Elisa Krawinckel

Onder begeleiding van prof dr. Jelle schepers

Kernwoorden

Digitalisering
Fintechs
Work engagement
Banken

Abstract

“De digitalisering zorgt voor een revolutie in de financiële wereld” (De Geyter, 2017). We staan er tegenwoordig al niet meer bij stil, maar in 2017 telde ons land reeds zes miljoen abonnementen op apps voor mobiel bankieren (Febelfin, 2017). Onze hele maatschappij wordt elke dag steeds meer gedigitaliseerd, al is het tempo waaraan de financiële sector deze veranderingen doormaakt aanzienlijk hoog. Vernieuwing betekent verandering en dat gaat niet altijd zonder slag of stoot. Het is algemeen geweten dat mensen het gemiddeld moeilijk hebben met veranderingen. In deze thesis werd de impact van de digitalisering op de mate van work engagement onderzocht. In het kort wordt work engagement gedefinieerd als werknemers die bereid zijn om de *extra mile* te gaan voor de organisatie. De auteur tracht de impact van de digitalisering op de graad van work engagement van werknemers in de Limburgse bankensector te meten aan de hand van semigestructureerde interviews met enkele kaderleden van financiële instellingen. Vier respondenten van de Limburgse grootbanken werden bevroegd en een respondent van een ietwat kleinere entiteit. In elke instelling die werd bevroegd was er sprake van digitalisering, hoewel het tempo en de achterliggende doelstellingen voor innovatie onderling varieerde. Uit het onderzoek blijkt dat door de komst van nieuwe technologieën, de jobinhoud van de werknemers verandert. Dit zal in de toekomst alleen nog maar verder evolueren, aldus de respondenten. Dit zorgt er echter voor dat werknemers zich kunnen toeleggen op de niet-gestandaardiseerde taken binnen de bank. Door de nieuwe digitale systemen wordt het tevens ook makkelijker voor het management om werknemers te ondersteunen en motiveren. Er kan met andere woorden besloten worden dat de digitalisering een positieve invloed heeft op work engagement in de Limburgse bankensector.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	p.3
Onderzoeksplan.....	p.4
Probleemstelling.....	p.4
Centrale onderzoeksvraag.....	p.4
Literatuurstudie.....	p.5
Digitalisering.....	p.6
Digitale maturiteit.....	p.7
Digitale bankensector.....	p.8
Digitalisering van geld.....	p.10
Digitale platformen	p.11
Artificiële intelligentie.....	p.11
Deelvraag I.....	p.12
Veranderende jobinhoud door toenemende digitalisering.....	p.12
Online learning.....	p.13
Herstructurering.....	p.13
Klantcontacten.....	p.14
Wat denkt de bankmedewerker zelf?	p.15
Deelvraag II.....	p.15
Work engagement.....	p.15
Digitalisering voor of tegen?	p.16
Vorming.....	p.17
Aantrekkelijkheid van de bankensector.....	p.17
Deelvraag III.....	p.17
Methodologie.....	p.17
Resultaten en analyse.....	p.18
Inleiding.	p.18
Verklaringen.....	p.19
Digitalisering.....	p.19
Wetgeving.....	p.21
Fintechs.....	p.22
Vorming.....	p.23
Work engagement.....	p.24
Discussie.....	p.28
Conclusie.....	p.29
Bijlagen.....	p.29
Literatuurlijst.....	p.33

Voorwoord

Voor u ligt de masterproef 'De invloed van digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector'. Het onderzoek voor deze thesis werd uitgevoerd bij vier Limburgse kantoren van de grootbanken in België en een Limburgs kantoor van een kleinere financiële instelling. Deze thesis is geschreven met als kader het behalen van mijn Master Toegepaste Economische Wetenschappen: Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit van Hasselt. Bij dezen wil ik graag mijn promotor

Prof. Dr. Jelle Schepers bedanken voor zijn begeleiding en motivering tijdens dit traject. Ook wil ik al de respondenten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek hartelijk bedanken. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit tot een goed einde kunnen brengen. Tot slot wil ik ook nog mijn familie en vrienden bedanken voor hun motivatie en feedback.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Elisa Krawinckel

Onderzoeksplan

Masterproefonderwerp: "Effect van digitalisering op work-engagement in de Limburgse bankensector."

Probleemstelling

Volgens een onderzoek aan de universiteit van Utrecht is gebleken dat work engagement van de werknemers uiterst belangrijk en noodzakelijk is voor een gezond en winstgevend bedrijf. Een hoog engagement zou leiden tot minder burn-outs, een betere algemene gezondheid van de werknemers en een betere werkprestatie (Schaufeli et al., 2011). *Engaged* werknemers lijken dus een vereiste voor een rendabel bedrijf. Desalniettemin blijkt uit een onderzoek van Gallup (2013) dat momenteel slechts 13 % van de werknemers wereldwijd *engaged* zijn (Crabtree, S., 2013, 8 oktober). Work engagement moet dus dringend een duw in de rug krijgen en met de digitale revolutie in het verschiet, is het niet alleen het tempo van deze revolutie die we moeten proberen te volgen maar ook de eventuele positieve of negatieve invloeden die dit nieuwe tijdperk kan hebben op het niveau van work-engagement.

Digitalisering is een veelbesproken onderwerp waar talloze meningen en theorieën rond bestaan. Zowel psychologen, sociologen, professoren als economen nemen dit fenomeen steeds vaker onder de loep. De meningen hierover zijn dan ook verdeeld. Volgens Dirk Helbing, Duits hoogleraar aan de TU Delft, is de digitale revolutie nu al volop aan de gang (2017) terwijl Saskia Van Uffelen, CEO Ericsson Belux, Digital Champion en Digital Mind, dan weer beweert dat we ons als land en economie nu moeten voorbereiden op de digitale revolutie die in

2020 van start zal gaan (Middelweerd, 2017). Over één ding zijn de meeste onderzoekers het wel eens, namelijk dat integratie van en adaptatie aan deze revolutie een onvermijdelijk gegeven is. Zowel bedrijven als overheden moeten leren werken met de nieuwste technologische ontwikkelingen om als land draaiende te kunnen blijven. Deze adaptatie uit zich echter niet alleen op vlak van de integratie van nieuwe machines of software maar zal vaak een geheel andere werkaanpak vergen. Dus ook voor werknemers zal deze verandering niet onopgemerkt blijven. Werknemers zullen zowel binnen als buiten hun bedrijf met nieuwe systemen moeten leren werken, zoals bijvoorbeeld cloudcomputing, nieuwe taken opnemen in hun takenpakket terwijl andere aspecten zullen verdwijnen uit hun job. Er zullen ook meer externe samenwerkingsverbanden ontstaan (Middelweerd, 2017). Een lokaal voorbeeld hiervan is Volvo die de handen in elkaar slaat met DHL waardoor de pakjesdienst niet langer voor een gesloten deur staat wanneer men gaat werken, maar wel het bestelde goed aflevert in je wagen op je werk (De standaard, 2014, 18 november). Het zijn nieuwe businessmodellen waarin iedereen samenwerkt met iedereen.

Centrale onderzoeksvraag

In deze probleemstelling werd duidelijk dat de zogenaamde digitalisering wel eens een invloed zou kunnen hebben op work engagement van werknemers in positieve al dan niet negatieve zin. In de literatuur is er reeds geschreven over de determinanten van work engagement namelijk toewijding, energie en de drang jezelf te verdiepen in je werk (Schaufeli et al., 2011). Deze determinanten werden ook bevestigd door

Bakker & Demerouti (2008). Daarenboven zal de digitalisering voelbaar zijn in verschillende levensdomeinen, zoals scholen, huishoudens en uiteraard de arbeidsmarkt (Van Dijk., De Haan., & Rijken., 2000). Het effect van deze digitalisering op work engagement is echter in mindere mate onderzocht. Al blijkt dat een digitale kloof, bepaalde bevolkingsgroepen die systematisch worden uitgesloten van een aantal internetactiviteiten, een negatief effect heeft op onder andere de motivatie van mensen (Van Buynder, 2016). Motivatie zou mits verder onderzoek in verband kunnen staan met work engagement. Er is echter nog geen duidelijkheid over het effect van digitalisering op work engagement. Deze masterproef probeert aan de hand van een exploratief onderzoek de mogelijke effecten van digitalisering op work engagement in kaart te brengen. Echter, om een representatief onderzoek te kunnen voeren, zal ik mijn onderzoek toespitsen op de Limburgse bankensector. De reden hiervoor is dat de digitalisering in deze sector reeds in een stroomversnelling zit (Bégasse de Dhaem, 2018). De regio Limburg werd gekozen omdat de auteur daar zelf woonachtig is en de grootte van een provincie voldoende is voor een onderzoek om als representatief geacht te worden. Daarenboven wordt de financiële markt de laatste jaren gekenmerkt door volatiliteit en dat brengt de nodige maatschappelijke opschudding met zich mee. Zo tonen cijfers uit een rapport van Febelfin in 2016 aan dat het aantal personen dat voltijds terwerkgesteld is in de financiële sector reeds sinds 2000 een dalende trend aanhoudt. Mogelijks zijn zowel de financiële crisis van 2008 en de digitalisering hier een oorzaak

van. Deze volatiliteit maakt deze sector een interessant onderzoeksonderwerp.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: **Welke invloed heeft de digitalisering op work engagement van werknemers in de bankensector in Limburg?**

Deze centrale onderzoeksvraag is breed geformuleerd en zal dus niet in enkele woorden te beantwoorden zijn. Daarom is het nuttig om de centrale onderzoeksvraag op te splitsen in deelvragen. Als we elke deelvraag kunnen beantwoorden, zullen we uiteindelijk een antwoord vinden op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvraag I: Wat is de impact (i.e. grootte van de verandering in business) van digitalisering op de bankensector in Limburg?

Deelvraag II: Wat zijn de uitdagingen en opportuniteiten voor de medewerkers in de Limburgse bankensector?

Deelvraag III: Wat is de impact van deze veranderingen op work engagement?

Literatuurstudie

In dit deel van de masterproef zal besproken worden wat er tot op heden geweten is over work-engagement in de Limburgse bankensector en de link met digitalisering. Hier zal onder andere duidelijk worden wat digitalisering precies inhoudt en welke nieuwe technologieën er lijken aan te komen in de Limburgse bankensector. Aansluitend zullen de gevolgen van deze transformerende bankenwereld op de jobinhoud van de betrokken werknemers besproken worden. Alsook de effecten op de klantencontacten, de front- en de back-office van de Limburgse banken. Tot slot zal work-engagement gedefinieerd worden en in verband worden gebracht met de digitalisering.

Digitalisering

Vooraleer we de grootte van de impact van digitalisering op de bankensector kunnen onderzoeken, is het essentieel om toe te lichten wat digitalisering precies inhoudt. Volgens onderzoek, verricht in 2016 door Degryse, zal de impact van de digitalisering op de algemene economie verschillend zijn. Er zullen nieuwe jobs ontstaan door de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Wanneer er nieuwe robots ontwikkeld worden, zullen er ook mensen aangesteld worden die deze robot kunnen herstellen en dergelijke. Daarnaast zullen bestaande jobs van inhoud veranderen ten gevolge van de digitalisering. Routinetaken, zoals lenings simulaties maken, kunnen worden overgenomen door robots, terwijl de werknemers zich kunnen concentreren op adviesverlening aan klanten (Degryse, 2016).

Uit een rapport van de Nederlandse Commissie Sociale zaken en Werkgelegenheid dat verscheen in 2015 komt naar voren dat we de digitale toekomst niet nauwkeurig kunnen voorspellen. Als maatschappij is mogelijks de beste optie in te zetten op een goed ontwikkeld innovatie -en veranderpotentieel, om zo optimaal bereid te zijn voor elke ontwikkeling of verrassing in de toekomst (Pot, 2015).

In de academische literatuur betaamt er geen consensus over een eenduidige definitie voor de term 'digitalisering'. In hun boek *Race against the machine*, stellen Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee (2011), dat computers, netwerken, hard- en software alsmaar machtiger zullen worden in de toekomst, met een *Great Restructuring* als gevolg. Hiermee wordt bedoeld dat terwijl de technologie blijft evolueren, de menselijke vaardigheden stagneren. Het is volgens hen dan ook

cruciaal dat we strategieën hanteren zodat de mens vaardigheden kan verwerven die zullen zorgen voor een samenwerking tussen mens en machine.

Daarnaast beschrijft Jay Giedd, van het nationaal instituut voor mentale gezondheid in Maryland, de invloed van de digitale revolutie op de evolutie van het adolescent brein (2012). De manier waarop adolescenten vandaag leren en omgaan met elkaar is de laatste 15 jaar meer veranderd dan in de vorige 570 jaar. Nog meer opvallende cijfers ziet men wanneer men kijkt naar het doordringingsvermogen van nieuwe technologieën. Men spreekt van een doorgedrongen technologie wanneer 50 miljoen mensen deze gebruiken. Voor de telefoon duurde dit 20 jaar terwijl voor Google+ dit nog maar 88 dagen duurde. Om maar aan te tonen hoe snel de digitalisering op gang is gekomen (Giedd, 2012).

Giedd (2012) wijst tevens op zowel de positieve als de negatieve gevolgen van de digitalisering. Nooit eerder was er zoveel informatie zo makkelijk toegankelijk voor een enorm groot publiek. Dit heeft een positieve invloed gehad op onderwijssystemen wereldwijd. Ook sociale kringen waren nog nooit zo groot. Dankzij de vergevorderde technologie, kan iedereen in contact staan met iedereen, wat in de economische wereld vaak leidt tot nieuwe, succesvolle samenwerkingen. De gevaren van de digitalisering zijn echter ook niet te onderschatten. Door de enorme hoeveelheid informatie die beschikbaar is, stijgt het gevaar op minder diepgaand analytisch denken met betrekking tot onder andere multitasking. Dit slaat op het feit dat mensen steeds vaker met verschillende dingen

tegelijk bezig zijn en zo te oppervlakkig beginnen denken.

Verder wordt de digitalisering nog besproken door Greenstein et al. (2013). Hier stelt men digitalisering als de oorzaak voor een toename in creatie, ondersteuning en gebruik van digitale weergave van informatie. Dit heeft een breed scala aan economische activiteiten geraakt. Tot slot leidde dit tot een enorme daling van de kosten van opslag, verwerking en verzending van verouderde werkmethodes, waardoor er een resem aan nieuwe toepassingen ontwikkeld konden worden.

In deze thesis zal echter gewerkt worden met de definitie gegeven door Carlsson (2004). Digitalisering gaat over nieuwe activiteiten en producten. Dit komt onder meer voort uit een toename in het gebruik van het internet en een nieuw niveau en vorm van connectiviteit tussen heterogene ideeën en actoren. De meetbare effecten zijn zichtbaar op vlak van productiviteit en efficiëntie, maar de meer belangrijke langetermijneffecten zijn niet meetbaar.

Digitale maturiteit

Een andere invalshoek omtrent digitalisering komt van *'The 2015 Digital Business Global Executive Study and Research by MIT Sloan Management Review and Deloitte'*. Hierbij zien we dat bedrijven geïnclassificeerd kunnen worden op basis van hun zogenaamde digitale maturiteit. Afhankelijk van hoe goed een bedrijf vier specifieke technologieën heeft kunnen integreren, hoe gedigitaliseerder ze zijn volgens deze indeling. Die vier technologieën die hiervoor worden bekeken zijn: *social, mobile, analytics and cloud*.

Verder blijkt volgens dit onderzoek (Gerald & Kane, 2015) dat risico-zoekend gedrag een centrale rol inneemt binnen de digitalisering van een bedrijf. Wat deze digitale transformatie zo uniek maakt, is dat risicozoekend gedrag een culturele norm zal worden. Dit in een periode waarin steeds beter digitaal ontwikkelde bedrijven nieuwe gebieden verkennen om een competitief voordeel te kunnen behalen. Een tweede belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat de kracht van digitalisering niet enkel in de afzonderlijke technologieën liggen, maar in de manier hoe bedrijven deze kunnen integreren om zo hun onderneming, en meer bepaald hun manier van werken, te kunnen transformeren. Zo zijn digitale bedrijven vier keer beter in staat om hun werknemers een gepaste opleiding te geven om hen zo de juiste vaardigheden aan te leren dan een minder digitaal bedrijf. Conclusie: een bedrijf kan slechts volwaardig digitaliseren wanneer zij een degelijke digitale strategie kan implementeren die rekening houdt met de digitale maturiteit, voldoende risico's en integratie van technologieën (Gerald & Kane, 2015).

Aanvullend halen zowel hoogleraar Dirk Helbing (Middelweerd, 2017) als Vlaams minister-president Geert Bourgeois (Middelweerd, 2017) aan dat het noodzakelijk is dat we gebruik maken van innovatieve technologieën om doelstellingen zoals de kringlooeconomie, zorginnovatie en levenslang leren te kunnen behalen. Dirk Helbing voegt hier nog aan toe dat om dit te bereiken de businessmodellen van vandaag moeten veranderen naar bedrijfsmodellen van samenwerking. Deze omslag in ons hedendaags denken zal echter niet zonder slag of stoot gebeuren. We moeten ervoor

zorgen dat deze omslag niet gepaard gaat met een economische crisis, aldus Helbing (Middelweerd, 2017).

Het rapport van het Rathenau Instituut (Pot, 2015) zegt: "Machines uit het eerste en tweede machinetijdperk bieden mogelijkheden om respectievelijk fysieke en cognitieve arbeid van mensen over te nemen." De mate waarin dit zal gebeuren is echter afhankelijk van de organisatie van productie en arbeid binnen een bedrijf. Nu blijft de vraag wat de beste manier is om met deze mogelijkheden om te gaan. Naast levenslang leren blijkt betrokkenheid van de werknemers essentieel voor een succesvolle implementatie van nieuwe technologieën (Pot, 2015).

Borghans en Ter Weel (2003) geven aan dat het van groot belang is dat werknemers over vaardigheden beschikken om nieuwe samenwerkingsvormen van mens en machine uit te werken. Dat zal ook het geval zijn voor de huidige en toekomstige 'zeer intelligente machines'. Het aanleren van deze vaardigheden wordt enerzijds verwacht van het onderwijs, maar anderzijds zullen werknemers die vaardigheden vooral verwerven tijdens het werk.

Digitale bankensector

In deze masterproef zullen we echter toespitsen op een klein segment van de economie waar deze digitalisering ook een grote rol speelt, namelijk de Limburgse bankensector. Een basisdefinitie voor de digitalisering in de financiële sector vinden we onder andere terug in het boek '*Digital transformation in financial services*' van Claudio Scardovi (2017). Volgens hem zijn we het allemaal eens over de definitie van digitalisering, namelijk "de diepgaande impact van digitale technologieën op

bedrijfsactiviteiten, -processen en -modellen." Waar we het echter heel vaak oneens over zijn, is wat de beste manier is om om te gaan met de digitalisering. Startend vanuit dit boek, geeft Scardovi zijn visie over deze zogenaamde 'beste manier'. Een bedrijf kan best zoveel mogelijk voordeel proberen halen uit de enorme hoeveelheid aan data en *real-time* informatie. Daarnaast zou het gebruik van artificiële intelligentie zorgen voor een hogere bedrijfsintelligentie. En tot slot moeten bedrijven meer inspelen op werken voor de gehele economie in plaats van de '*zero-sum game*' te blijven spelen waarbij de een zijn winst automatisch zal leiden tot een ander zijn verlies (Scardovi, 2017).

Gelinkt aan deze visie van Scardovi (2017) over zoveel mogelijk voordeel halen uit de situatie, is het theoretisch kader dat voor deze masterproef gebruikt zal worden de waardeketen van Porter (1985). Deze waardeketen geeft een visuele presentatie van alle activiteiten die een bedrijf uitvoert om het product of de dienst die zij willen aanbieden te ontwerpen, produceren, afleveren en ondersteunen.

Figuur 1 verduidelijkt de waardeketen.

Porter (1985) maakt een onderscheid tussen primaire en ondersteunende activiteiten. Onder de primaire activiteiten vallen de in- en uitgaande logistiek, operaties, service, marketing en verkoop. De ondersteunende activiteiten bestaan uit infrastructuur, HRM, technologieontwikkeling en inkoop.

Elk van deze activiteiten brengt een kost met zich mee voor een bedrijf en kan dus een bron van diversificatie zijn ten opzichte van concurrenten. Een bedrijf creëert een competitief voordeel door de strategisch relevante activiteiten goedkoper uit te voeren

dan de concurrenten. Afhankelijk van in welke industrie het bedrijf actief is, kan een bepaalde primaire activiteit doorslaggevend zijn in het verwerven van een competitief voordeel. Zo zal een voor een bank, dat veel leningen uitgeeft, marketing en verkoop erg belangrijk zijn om zich te kunnen onderscheiden van andere banken (Barnes, D, 2001).

Wanneer we dit theoretisch kader toepassen op de digitalisering bij banken, wordt de nadruk gelegd hoe een bank competitief voordeel kan behalen, gebruik makend van de digitalisering. Digitalisering op zich en de implementatie ervan, valt uiteraard onder de ondersteunende activiteit technologieontwikkeling. De gevolgen van deze nieuwe technologie kan echter invloed hebben op veel meer. Zowel in- en uitgaande logistiek, operaties, service, marketing als verkoop kunnen verbeterd worden met behulp van nieuwe digitale systemen. Zo kan een bank nu in elk kantoor de gegevens van een klant opvragen via interne digitale databases. Hierdoor kan een klant sneller en gemakkelijker geholpen worden, wat een positieve invloed heeft op de service (Grote, M., Lo, V., & Harschar-Ehrnborg, S., 2002).

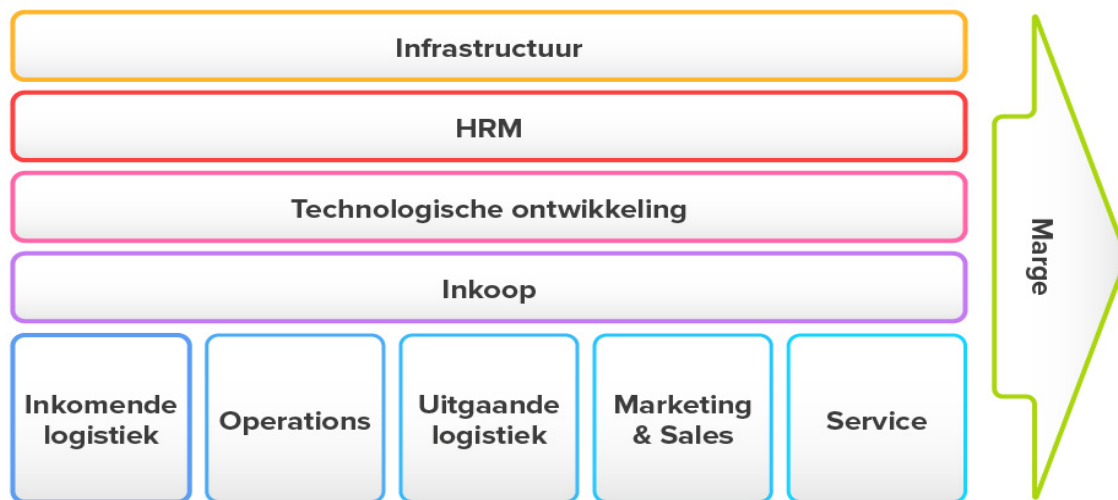
De ondertussen bekende fintechs kunnen we in de waardeketen zowel bij operaties als bij inkoop plaatsen in de waardeketen. Fintech bedrijven zijn kleine, innovatie start-ups die een innovatieve, vaak digitale oplossing ontwikkelen voor een specifiek probleem in de financiële markt. Voorbeelden hiervan zijn Paypal en Apple pay. Deze digitale oplossingen kunnen gebruikt worden bij de banken. Deze systemen die extern aangekocht worden behoren tot de operaties van de bank, aangezien de banken de

systemen van de fintechs integreren in hun eigen processen om de service naar de klant te optimaliseren. De onderhandelingen die de bank aangaat met de fintechs, behoren dan weer tot de inkoop, aangezien men zal trachten systemen aan te kopen voor intern gebruik. De uitdaging ligt er nu in om de innovatieve kwaliteiten van de nieuwe fintech bedrijven te combineren met de expertise en het grote netwerk dat banken hebben opgebouwd (Philippon, 2017).

Volgens onderzoek (Pierrakis & Collins, 2013) kunnen banken best opteren voor een samenwerking met de fintech bedrijven. Fintechs hebben potentieel om enorm snel te groeien. Als we het voorbeeld nemen van het bedrijf 'Funding circle'. Zij zijn sinds hun oprichting in 2010 uitgegroeid tot het grootste directe financieringsplatform voor bedrijven ter wereld. Hun bedrijfsactiviteit bestaat er voornamelijk uit de intermediair bij investeringen, namelijk de banken, uit het proces te elimineren. Om meer van deze situaties te vermijden kan een bank best beslissen om in zee te gaan met fintech bedrijven. Zo kunnen banken gebruik maken van de innovatie van fintech spelers en kunnen deze laatste op hun beurt de sterke marktpositie en het vertrouwen dat banken hebben opgebouwd bij hun klanten benutten (Vasiljeva & Lukanova, 2016).

Ook Timmerman (2017) verkiest coöperatie tussen traditionele banken en de nieuwe fintech dienstverleners als de meest interessante optie. Hij beweert dat banken vaak niet de technologische kennis noch de nodige resources hebben om te concurreren met de nieuwe digitale spelers op de financiële markt, de zogenaamde fintech bedrijven. Zoals reeds vermeld kunnen deze samenwerkingsverbanden bij 'inkoop' en

Figuur 1: waardeketen van Porter



Bron: Managementgoeroes

'operaties' in de waardeketen van Porter geplaatst worden en dit kan leiden tot een competitief voordeel van de banken.

Digitalisering van geld

De digitale operaties, zoals de waardeketen van Porter het noemt, van banken worden steeds belangrijker in de maatschappij. Als we kijken naar ons dagelijks leven, valt het al snel op dat we geld heel wat minder vaak in zijn fysieke vorm tegenkomen. Het is al lang niet meer zo dat we allemaal een kluisje bij de bank met daar al onze spaarcenten in bezitten. We neigen dan ook steeds meer naar een cashloze samenleving. Denk maar aan de verschillende apps, zoals Payconiq, die ons toelaten om snel en cashloos te betalen bij de lokale handelaar met behulp van een simpele vingerafdruk op onze smartphone. Deze technologische ontwikkelingen brengen aan de ene kant voordelen met zich mee aangezien we sneller, makkelijker en veiliger geld kunnen transfereren. Langs de andere kant zijn er ook de nadelen die gepaard gaan met de digitalisering van geld. Hoe digitaal er wordt, hoe meer competitie er zal ontstaan

tussen oude en nieuwe financiële bemiddelaars. De normale gang van de *value chain* van betalingen zal verstoord worden door het toetreden van nieuwe spelers tot de financiële markt. Zo kunnen consumenten tegenwoordig niet enkel meer via Paypal een *digital wallet* openen maar ook via Apple pay, Android pay of Google wallet (Scardovi, 2017).

Hierbij stellen banken zich vaak de vraag of het wel veilig is dat zoveel andere spelers, zoals Google, mogen functioneren als bank. Veiligheid staat bij banken centraal wanneer het gaat over digitaal geld. Niet alleen de angst voor een eventuele hack, maar ook voor een toename in illegale activiteiten zoals fraude en witwaspraktijken nemen toe. De reden hiervoor is dat steeds meer vormen van digitaal betalen het toelaten dat de betaler anoniem blijft (Berentsen, 2012).

Desalniettemin zijn deze vooruitstrevende technologieën evolutionair aangezien ze het economische en sociale aspect aan elkaar koppelen. Transacties uitvoeren zonder de nood aan een bank, verlaagt de transactiekosten en vergemakkelijkt het financieel verkeer in onder andere ontwikkelingslanden. Daarenboven stijgt de sociale cohesie hierdoor (Dodgson et al., 2015).

Digitale platformen

Niet alleen het geld maar ook de wijze van financiering wordt vanuit het luik van ondersteunende activiteiten, en meer bepaald technologieontwikkeling, veranderd. Het is niet meer zo dat louter de investeringsbanken of de lage risicoprofielen die nog een lening krijgen van een bank, kunnen investeren. Nieuwe digitale, niet-bancaire platformen zorgen voor investeringsopportunities voor de meerderheid van de bevolking ongeacht hun beschikbaar kapitaal. Een hedendaags voorbeeld hiervan zijn de crowdfunding platformen wat mensen de kans geeft een grote of kleine investering te maken in een idee wat potentieel kan uitgroeien tot een succes. Zo kan men tegelijkertijd potentiële klant en aandeelhouder worden en kan de startende ondernemer reeds zorgen voor genoeg kapitaalzekerheid alvorens zijn productie te moeten starten. Deze platformen vormen zo een soort van markt op zich zonder de tussenkomst van een bank of aandelenmarkt. Deze methode is zeer geschikt voor onder andere *seed-stage* bedrijven, bedrijven in de absolute beginfase, die met een nieuw idee zitten en op deze manier hun idee kunnen aftoetsen bij mogelijks toekomstige klanten en tevens de financiële middelen voorzien indien men

over kan gaan tot de effectieve productie (Scardovi, 2017).

Door de ontwikkeling van wereldwijde informatietechnologie, zoals internet en *cloud computing*, is de hoeveelheid aan *big data* groter dan ooit tevoren. De financiële sector is een belangrijke bron van *big data*. De snelle vooruitgang van het online bankieren zorgt voor een explosieve toename in de hoeveelheid data. Om nog enigszins overzicht te hebben over deze informatie en er kennis uit te halen, zijn digitale platforms onmisbaar geworden (Jiang et al., 2014).

Artificiële intelligentie (AI)

Terwijl in andere sectoren de digitalisering nog maar pas zijn intrede maakt, gaat de financiële sector reeds over tot de implementatie van complexe informatietechnologie (IT) zoals artificiële intelligentie (AI). Het gaat om de installatie van een geïntegreerd IT-systeem dat de schotten tussen de activiteiten en de distributiekanaalen opheft en de klanteninformatie toegankelijker maakt. In de waardeketen van Porter behoort dit in eerste instantie tot de ondersteunende activiteit technologieontwikkeling. Daarnaast plaatst de auteur de ontwikkeling van artificiële intelligentie ook bij infrastructuur, aangezien deze systemen ook gebruikt worden ter ondersteuning van de bedrijfsvoering van de organisatie. Eric Van Den Eynden (2017), CEO van ING België, heeft het over apps die niet alleen gebruiksvriendelijk maar ook slim zijn, mede mogelijk gemaakt door datamanagement en artificiële intelligentie. Zo kan je bij KBC nu al online een rekening openen. Door een foto te nemen van zowel je identiteitskaart als van je gezicht, kan de technologie verifiëren of deze met elkaar overeenkomen en kan je

zo in een mum van tijd een nieuwe rekening openen. En hier stopt de digitalisering lang niet, zo experimenteert KBC nu al met een digitale 3D ruimte waar klanten op termijn hun bankzaken zouden kunnen regelen (Claerhout, 2017).

Naast een betere en snellere werking, zorgen AI-applicaties voor een verlaging in de kosten. De mogelijkheden van AI worden besproken op basis van drie principes. Ten eerste moet AI in staat zijn om menselijke taal te begrijpen en eventueel te verwerken door een betekenisvol verslag of audio-fragment te produceren. Ten tweede moet AI in staat zijn om te leren van bepaalde situaties zonder hier vooraf voor geprogrammeerd te zijn. Door het continu combineren en integreren van allerlei soorten data zit AI in een non-stop leerproces dat begint bij de stem van de klant. Tot slot moet AI nuttige hypothesen kunnen vormen die voortdurend getest worden aan de hand van bestaande en nieuwe informatie. AI is intussen behoorlijk zijn intrede aan het maken binnen de bankensector, zo werken deze applicaties reeds intern als commerciële assistenten. AI zorgt daarenboven in de back-middle office voor meer efficiëntie omdat potentiële problemen nu al veel sneller gespot worden dan een fysieke medewerker ooit zou kunnen (Scardovi, 2017). De volgende stap is dat ze vragen van klanten direct kunnen beantwoorden, zoals reeds het geval is bij grootbank ING, waar klanten via Facebook vragen kunnen stellen aan de digitale assistente, Marie (Saelens, 2018).

Deelvraag I: Wat is de huidige en verwachte impact (grootte van de

verandering in business) van digitalisering op de bankensector in Limburg?

Veranderende jobinhoud door toenemende digitalisering

Zoals we reeds ondervonden bij de vorige deelvraag, raast de digitalisering in zeer hoog tempo door de bankensector. De nieuwe toepassingen, zoals de digitale assistente van ING, duiden er ons op dat bij deze toepassingen en geen menselijk contact meer aan te pas komt. Uitgedrukt in termen van de waardeketen van Porter (1985), zien we dat veranderingen in de ondersteunende activiteiten, meer bepaald de technologische ontwikkeling, een impact heeft op meerdere primaire activiteiten zoals de manier waarop de bank zijn producten aanbiedt. Hiervan is de digitale assistente van ING een voorbeeld van.

Volgens een onderzoek van Crosman Penny uit 2013 voor het financiën magazine *American Banker* worden onder andere de gevolgen van de digitalisering van grote financiële dienstverleners *Barclays* en de *Bank of America* besproken. Ook bij deze instellingen worden steeds meer bedrijfsprocessen gedigitaliseerd. De CEO's van deze financiële spelers spreken echter niet van vele ontslagen in de toekomst. Volgens hen zal slechts de jobinhoud wijzigen. Werknemers zullen voortaan instaan voor enerzijds de ondersteuning van de technologie, zoals bijvoorbeeld degene zijn die chat met de klant, en toegewezen worden aan nieuwe afdelingen binnen het bedrijf anderzijds. Ook onderzoeksbureau Synergistics heeft onderzoek verricht naar deze veronderstellingen. Volgens hen zal *digital banking* zorgen voor een aantal veranderingen binnen de banken. Terwijl sommige afdelingen zullen inkrimpen zoals

bijvoorbeeld de loketmedewerkers, zullen andere departementen groeien, denk maar aan klantenrelaties en sales (Crosman, 2013).

Volgens een onderzoek van Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2015), een Spaanse bankgroep actief in meer dan dertig landen, zullen medewerkers van banken, omwille van de toenemende mate van digitalisering, hun werk minder moeten verdelen tussen administratieve en commerciële taken maar zullen zij zich meer kunnen richten op hun relatie met de klant en bijgevolg een product op maat van de klant kunnen aanbieden. Finaal zal dit leiden tot de creatie van een nieuwe vorm van samenwerken met de klant, een sterkere band met de kredietinstelling en een verlaagd klantenverloop. Best houden we wel rekening met het feit dat deze bron dateert van 2015 en dat er sindsdien mogelijks nieuwe ontwikkelingen binnen digitalisering in de bankensector zijn (Cuesta, 2015).

Online learning

Dat de werknemers zich ettelijke nieuwe vaardigheden eigen zullen moeten maken door de digitalisering is duidelijk. In de waardeketen van Porter, slaat dit op het management van menselijk kapitaal. Men zou echter de digitalisering zelf kunnen gebruiken om de infrastructuur zo efficiënt mogelijk aan te passen zodat de digitalisering een productief proces wordt. Zo zei de senior vice president van de Walt Disney Company, Steve Milovich (2015), dat zij ook hun opleidingsprocedures intern gedigitaliseerd hebben. Vroeger gebeurden bijscholingen in klaslokalen terwijl ze nu werken met onder andere TED-sprekers en andere digitale leerkanalen. Op deze manier kunnen de werknemers kennis vergaren

wanneer en hoe zij dit zelf wensen (Gerald & Kane, 2015).

Naast ontwikkelen van nieuwe skills, moeten bedrijven er ook op toezien dat ze zo weinig mogelijk talent verliezen. Ondanks de algemene veronderstelling dat digitalisering enkel voor de jonge generatie is weggelegd, is niets minder waar. Alle leeftijdscategorieën tussen 22 en 60 jaar zoeken naar het beste digitale bedrijf om voor te werken. Engagement hangt af van zowel de juiste cultuur als het juiste leiderschap in een bedrijf. Wanneer dit niet goed zit, zal je als bedrijf dus het risico lopen talentvolle werknemers te verliezen (Gerald & Kane, 2015).

Herstructurering

De bank-verzekeraar KBC maakte bekend dat de groep tussen 2017 en eind 2020 anderhalf miljard Euro investeert. Twee jaar geleden was nog sprake van een half miljard, maar dat bedrag volstaat duidelijk niet om, behalve het digitale aanbod voor de klant (de frontoffice), ook de interne machine- en controlekamer (de backoffice) volledig te moderniseren (Claerhout, 2017). Daarmee is de toon gezet voor de toekomst van de financiële sector: fysieke kantoren maken geleidelijk plaats voor digitale kanalen en klantencontacten.

"Zoals bij veel banken lag de klemtoon bij KBC de voorbije jaren op zaken die heel zichtbaar waren voor de klant: de lancering van nieuwe apps en mobiele toepassingen", vertelt Erik Luts, *chief innovation officer* van KBC Groep (2017). "Nu digitaliseren we de interne systemen, waardoor we onze producten en de achterliggende processen fors kunnen vereenvoudigen en versnellen. Dat moet de bank klaarstomen voor de

digitale wereld van de toekomst.", aldus meneer Luts (2017). Over investeringen of vernieuwingen op het vlak van fysieke kantoren of een groter personeelsbestand, wordt niet gesproken. Het lijkt erop dat hoe langer hoe meer de fysieke jobs binnen de bank zullen verdwijnen. Zo bleek al het geval te zijn bij grootbank ING. Een jaar geleden kondigde ING namelijk aan dat de bank een nieuw IT-platform zou introduceren op Benelux-niveau. Dat moet de groep tegen 2020 een belangrijke kostenbesparing opleveren. Door de vereenvoudiging en de versnelling van de interne processen zou ING het in België met 3 000 mensen minder kunnen doen. Die herstructurering zette uiteraard veel kwaad bloed bij het personeel. KBC kondigt nu een gelijkaardige operatie aan, maar rept met geen woord over de gevolgen voor het personeel. "Kom in 2020 nog eens terug", zegt de CEO (Claerhout, 2017).

Uit een onderzoek dat van 1990 dateert bleek al dat er een herstructurering in de bankensector ging komen (Bilderbeek et al., 1990). Men voorspelde een knijpend personeeloverschot als gevolg van de informatisering. Daarenboven zouden niet meer dezelfde profielen passen binnen de financiële instellingen. Door de digitalisering van de administratieve processen zullen steeds meer commerciële mensen nodig zijn om de jobs binnen de banken in te vullen. Hogere opleidingen zullen dus een vereiste worden (Bilderbeek et al., 1990).

Klantencontacten

Dat er gevolgen zullen zijn, lijkt weinig twijfel. KBC verwacht dat tegen 2020 minstens 80 procent van de klantencontacten via digitale kanalen verloopt. En dat zal een

impact hebben op het kantorennet. Thijs, CEO van KBC (Claerhout, 2017): "Het is evident dat we geen distributiekantalen openhouden die niet gebruikt worden. Als zou blijken dat onze klanten de kantoren links laten liggen, is een inkrimping van het net onvermijdelijk. In de tussentijd herscholen we onze medewerkers, zodat ze ook in andere kanalen kunnen meedraaien."(Claerhout, 2017).

Minister van financiën en ontwikkelingssamenwerking, Alexander De Croo (Open Vld), vertelt in het VTM nieuws (2017, 4 juni) dat de banken hun werknemers betalen om thuis te blijven omdat ze hen niet meer kunnen gebruiken. Dat is economisch compleet dwaas, aldus De Croo. Aangezien op deze manier bedrijven minder budget overhouden om te investeren in vernieuwing enerzijds en werknemers thuis niet bijgeschoold worden om een meerwaarde te bieden op de arbeidsmarkt anderzijds. "We hebben reeds een achterstand op onze buurlanden wat digitale jobs betreft, ondanks het feit dat we bijzonder goed opgeleide mensen hebben.", aldus De Croo. We zouden dit kunnen verbeteren door mensen een persoonlijk opleidingsbudget te geven. Levenslang leren moet de norm worden (Croo, 2017). De iets meer dan 53 000 werknemers die in de banksector werken krijgen, na lang onderhandelen van de vakbonden, in 2017 en 2018 een premie van 150 euro netto. Een zeer beperkte koopkrachtverhoging dus. De vakbonden zijn akkoord gegaan met dit povere voorstel omdat ze rekening hebben gehouden met de context waarin de banken zich vandaag bevinden, namelijk de druk van de digitale transformatie (KanaalZ, 2017). Volgens professor Bjorn Cumps (2018)

moeten banken enorme bedragen investeren in nieuwe informaticasystemen, waardoor ze andere kosten moeten drukken. Het kantorennet is een grote kost, dus lijkt het logisch dat banken steeds meer kantoren sluiten, aldus professor Cumps (Grommen, 2018).

Wat denkt de bankmedewerker zelf?

Begin 2018 verscheen een artikel met daarin de meningen van de bankmedewerkers zelf (Jobat, 2018). Men spreekt over de voor- en nadelen om nog voor een bank te werken in de digitale wereld van vandaag. Bij de voordelen kwamen de aantrekkelijke voorwaarden aan bod, zoals de werkuren, kortingen voor events en de lonen. Daarnaast bleek ook de mogelijkheid tot specialisatie binnen een zelfgekozen niche een pluspunt voor de sector. Tot slot werd ook de afwisseling binnen de job erg geapprecieerd door de medewerkers. De redenen waarom je beter niet kan kiezen voor een tewerkstelling in de financiële sector zijn vooral de veranderende werkomstandigheden die een gevolg zijn van de digitalisering. Alle processen verlopen afstandelijker en technischer en de klantencontacten zijn zelden nog face-to-face. Daarnaast wordt er in de financiële sector vaak gewerkt met targets: de medewerker die meer verkoopt, wordt extra beloond. En aangezien de gevraagde competenties steeds meer verschuiven naar IT-gerelateerde oplossingen, blijkt dit niet voor iedereen even gemakkelijk (Jobat, 2018).

Deelvraag II: Wat zijn de uitdagingen en opportuniteiten m.b.t. de toenemende digitalisering voor de medewerkers in de Limburgse bankensector?

Work engagement

Ook voor deze term zijn er verscheidene definities terug te vinden in de literatuur. Volgens een onderzoek van Schaufeli et al. (2011) zijn de determinanten van work engagement toewijding, energie en de drang jezelf te verdiepen in je werk. Deze determinanten zijn ook bevestigd door Bakker & Demerouti (2008). Energie duidt op een hoge mentale veerkracht, de bereidheid om moeite te investeren in het werk en doorzettingsvermogen bij moeilijkheden. Toewijding wordt gekenmerkt door een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging op het werk. Tot slot, drang tot verdieping bestaat uit volledig geconcentreerd en gelukkig zijn op het werk. Hierdoor zullen de werkuren snel voorbij lijken te gaan en kan het zelfs zo zijn dat men moeite heeft zich van het werk te verwijderen (Salanova, Agut & Peiro', 2005).

Demerouti et al. (2001) voegde hier nog aan toe dat bepaalde resources zoals feedback, autonomie in de job en ondersteuning van het management gunstig kunnen zijn voor meer engagement op het werk. Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen (2007) sluiten zich hierbij aan met hun veronderstelling dat inderdaad resources zoals autonomie in de job en zelfvertrouwen vanuit de organisatie leiden tot een hogere graad van work engagement.

Engagement wordt verder gedefinieerd door onder andere Kahn (1992), die stelt dat een werknemer *engaged* is wanneer hij/zij tewerkgesteld is en tegelijk zijn *preferred* zelf kan zijn. Dit vereist volledige aanwezigheid op het werk, zowel fysiek, cognitief als emotioneel en een actieve uitvoering van zijn/haar taken. Daarenboven spreekt Kahn (1992) ook van resources die een positieve

invloed kunnen hebben op engagement, maar de perceptie van aanwezigheid van deze factoren door de werknemer zelf is cruciaal. Als een werknemer er bijvoorbeeld vanuit gaat dat er geen feedback wordt gegeven, zal hij/zij dit ook niet zien als een mogelijke bijdragen aan zijn/haar engagement. Tot slot voegt Rothard (2001) zijn definitie voor work engagement toe. Volgens hem zijn aandacht en verdieping in een werkrol essentieel om *engaged* te zijn als werknemer.

Uit onderzoek, van Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Martinez, et al., 2002; Schaufeli, Salanova, et al., 2002), naar de gevolgen van work engagement is gebleken dat een hoog engagement van werknemers rechtstreeks leidt tot positieve resultaten, zoals arbeidsvreugde, laag ziekteverzuim, lage turn-over en hoge organisatorische betrokkenheid en prestaties.

In deze masterproef zal gewerkt worden met de volgende definitie voor work engagement: de emotionele toewijding die je als werknemer hebt naar zowel het bedrijf als naar de doelstellingen van het bedrijf. De verrichte handelingen reiken verder dan het opgelegde takenpakket, de werknemer toont met andere woorden discretionaire inspanning. De toegewijde werknemers geloven in zichzelf, dragen waarden met zich mee die overeenkomen met die van het bedrijf en geven zichzelf regelmatig zowel positieve als negatieve feedback (Schaufeli, 2011).

Digitalisering: voor of tegen?

Volgens het Verbond van Vlaamse ondernemingen (VBO) heerst er binnen bedrijven nog veel weerstand ten aanzien van de digitalisering, wat een negatieve

invloed zou kunnen hebben op work engagement. Werknemersorganisaties bijvoorbeeld beschouwen de efficiëntie winst vooral kostenbesparend. Dit is niet geheel verkeerd, *robotic process automation* bijvoorbeeld laat bepaalde processen door robots uitvoeren waar vroeger mensen voor nodig waren. Automatisering vernietigt dus bepaalde jobs en dat zorgt voor veel weerstand. Deze visie is echter te kort door de bocht volgens VBO (2012). Net door de overname van deze routineprocessen, zijn er meer mensen nodig voor nieuwe, andere belangrijke taken die mede gecreëerd zijn door de digitalisering. Deze belangrijkere jobs zouden een uitdaging kunnen vormen voor werknemers, wat een positieve invloed kan hebben op de work engagement. (VBO, 2012).

We zouden denken dat wanneer er in een bepaald bedrijf enorm veel weerstand is van de werknemers ten aanzien van de digitalisering, de CEO kan ingrijpen en de digitalisering eventueel kan uitstellen of misschien zelfs negeren. Dit blijkt praktisch onmogelijk, aldus VBO (2012). Digitalisering is geen optie, maar een noodzaak. Nog te veel bedrijfsleiders denken dat zakendoen zonder digitalisering mogelijk is, maar niets doen is geen optie. Als u het bij uw bedrijf niet doet, zal een ander bedrijf dat zeker wel doen. De enige oplossing is deze noodzaak en de gevolgen van de digitalisering zo goed mogelijk aan de werknemers uit te leggen. Of werknemers het nu leuk vinden of niet, er zal gedigitaliseerd worden (VBO, 2012). Ondersteunend onderzoek hierbij is dat van Hakanen, Bakker, & Schaufeli (2006). Zij vonden tijdens een studie bij Finse leerkrachten dat naast autonomie en ondersteuning van het management ook een

goede organisatie en toegang tot belangrijke informatie positief gerelateerd zijn aan work engagement. Wanneer we deze bevindingen in verband brengen met de noodzakelijke veranderingen, kan het management best kiezen voor een open houding naar de werknemers over wat er precies zal veranderen en hen betrekken in een georganiseerd proces om zo een hogere work engagement te behalen.

Vorming

Zoals eerder aangehaald, zullen er nieuwe jobs ontstaan voor de werknemers als gevolg van de overname van routineprocessen door robots. Vorming is voor de financiële sector dan ook een permanent aandachtspunt. De jongste cijfers van de Nationale Bank van België (NBB, 2010) geven aan dat de financiële sector 2,75% van de bruto salarismassa aan vorming spendeert. Het gemiddelde bij de Belgische ondernemingen bedraagt 1,64%.

De crisis heeft er wel voor gezorgd dat het ter beschikking stellen van opleidingen selectiever is geworden. Zo worden er meer interne opleidingen gegeven en worden de opleidingen die door externe partijen worden verzorgd beperkt. Ook worden vaker nieuwe methodes gebruikt, zoals e-learnings, om de kosten te drukken en toch opleidingen te kunnen blijven bieden (Febelfin, 2012).

Naast de cijfers omtrent vorming, toont ook de literatuur aan dat werknemers een hogere work engagement hebben wanneer ze ondersteunt worden door het management en ze betrokken worden, door onder andere opleidingen aangeboden te krijgen in het kader van geplande hervormingen (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Een hogere work engagement zal op zijn beurt zorgen voor

meer persoonlijke initiatieven van de werknemers. Initiatieven die verder gaan dan het standaard takenpakket van de werknemer, wat uiteindelijk alleen maar goed is voor het bedrijf (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Deze link van work engagement met meer persoonlijke initiatieven van de werknemers kan ook bekeken worden vanuit een psychologisch perspectief. Zoals Fredrickson (2000) aanhaalt, zijn mensen meer geneigd om nieuwe dingen uit te proberen bij positieve emoties, de zogenaamde *feeling good sparks* leiden tot meer creativiteit en innovatie. Dus wanneer werknemers zich emotioneel goed voelen op het werk en een hoge graag van work engagement ervaren, zullen zij meer initiatieven durven en willen nemen.

Aantrekkelijkheid van de bankensector

Naar de buitenwereld toe, lijkt de financiële sector nog altijd zeer complex, dit scheidt een beeld van onbereikbaarheid. Langs de andere kant kan dit een stimulans betekenen voor jong talent die in de complexiteit intellectuele uitdagingen vindt.

Toch krijgt de financiële sector het steeds moeilijker om jonge mensen aan te trekken. Daarnaast is werkzekerheid geen vast gegeven meer in de financiële sector. Wie een carrière wil uitbouwen, moet hard trappen (Febelfin, 2012).

Deelvraag III: Wat is de impact van toenemende digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector?

Methodologie

In deze masterproef zal de auteur op zoek gaan naar verschillende voorbeelden van technologische vernieuwingen die zichtbaar zijn in het economisch werkveld van de Limburgse bankensector. Het onderzoek zal

zich beperken tot de bekendste banken in de regio. Ter vergelijking zal de auteur ook een kleinere bank bevragen. Aan de hand van interviews zal de auteur proberen te constateren welke digitale veranderingen reeds hebben plaatsgevonden of nog verwacht worden in deze sector. Vervolgens zullen de mogelijke opportuniteiten en kansen voor werknemers, als gevolg van de digitalisering, getoetst worden. Aangezien er uit verschillende onderzoeken reeds blijkt dat de bankensector bij uitstek sterk is veranderd in het kader van de digitalisering, verwacht de auteur een eerder grote impact van de digitalisering op de bankensector. De auteur zal werken met semigestructureerde interviews zodat er een rode draad bij alle interviews aanwezig is, maar er ruimte wordt vrijgehouden om eventueel uit te wijden over bepaalde topics. Elk interview wordt geschat een uur te duren en zal, mits toestemming van de respondenten, worden opgenomen om de volledigheid van de analyse te garanderen.

Gelet op de variabelen 'weten wat er verwacht wordt', 'betrokken begeleider' etc., gebruikt door Gallup (2013), bij het meten van work-engagement, verwachten we dat een begeleidend management tijdens grote veranderingen een positief effect zal hebben op work engagement. **Tabel 1** geeft een beschrijven van de geïnterviewde respondenten: functie, instelling en functie in de digitalisering.

Voor de beschrijving van de resultaten zal elk interview gecodeerd worden, meer bepaald door het gebruik van het coderingsproces van Dingemanse (2017). Dit proces gaat van open codering naar axiaal- en selectief coderen. Hierdoor kunnen er verbanden

gemaakt worden tussen de uitkomsten van de verschillende interviews. Om het coderingsproces te kunnen opstarten, zullen als eerste al de interviews volledig uitgeschreven worden. De eerste fase, open codering wordt gekenmerkt door lijn-bij-lijn codering. Hierbij zal aan elke lijn van het interview een code gehangen worden. **Tabel 2 (bijlagen)** geeft een voorbeeld van open codering.

Na de open codering, volgt het axiale coderen. In deze fase zal het aantal codes verminderd worden om zo uiteindelijk enkele hoofdthema's te bekomen. Deze thema's zullen tevens de leidraad vormen om de literatuur te linken met de data. **Tabel 3 (bijlagen)** illustreert de axiale fase. In de laatste fase, het selectief coderen zullen de hoofdthema's gelinkt worden met de literatuur zoals hierboven reeds vermeld. De uiteindelijke hoofdthema's die gebruikt zullen worden zijn: digitalisering, wetgeving, fintechs, vorming en work engagement.

Resultaten en analyse

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de inhoudsanalyse van interviews weergegeven die gedaan zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. Dit hoofdstuk is onderverdeeld, in drie grote stukken, aan de hand van de drie deelvragen. Het eerste deel zal zich toe spitsen op de graad van digitalisering bij de ondervraagde banken. Vervolgens zal de invloed van de digitalisering op de werknemers van de banken besproken worden. Aansluitend worden de initiatieven van de banken om de veranderingen zo vlot mogelijk te laten verlopen, zoals herscholing, aangehaald en besproken. Tenslotte zal vanuit

determinanten uit de literatuur de link worden gelegd naar de graad van work engagement ten tijde van de digitalisering. Ook de mate waarin banken voorbereid zijn op eventuele weerstanden worden getoetst. De volgende sectie van deze thesis, biedt een antwoord op de onderzoeksvraag: *Welke invloed heeft de digitalisering op work engagement van werknemers in de bankensector in Limburg?* Hierbij zal rekening worden gehouden met de hoofdthema's ontwikkeld in het axiaal coderingsproces. Verklaringen zullen bekrachtigd worden door uitspraken van respondenten.

Verklaringen

Digitalisering

De eerste deelvraag van deze masterproef luidt als volgt: *Wat is de huidige en verwachte impact (grootte van de verandering in business) van digitalisering op de bankensector in Limburg?* In het algemeen kan de auteur stellen dat de graad van digitalisering bij de Limburgse grootbanken relatief hoog is. De grote meerderheid van de respondenten geeft aan dat de mobiele app en de website de twee belangrijkste digitale kanalen zijn. Ook de kleinere entiteit probeert haar klanten wegwijs te maken met hun mobiele applicatie. De grootte van de verandering lijkt dus eerder groot te zijn voor zowel de grootbanken als voor de kleinere entiteit.

Een tweede bevinding die de auteur maakt is dat de apps niet allemaal even vooruitstrevend zijn en er dus een onderling verschil is van de mate van digitalisering. Een voorbeeld van een goed ontwikkelde mobiele app is dat je de haalbaarheid van

een woningkrediet via je gsm in tien minuten kan na kijken en het dan meteen ook digitaal kan aanvragen om het dan in een verder stadium zelfs ondertekenen via je telefoon.

Bij deze zaken komt de klant enkel in contact met een chatbot en geen fysieke medewerker. Zo zijn er bij de meer vooruitstrevende apps steeds meer niet-financiële diensten beschikbaar in de applicatie. Zo kan je tegenwoordig elke Q parking in- en uitrijden via bepaalde bank apps zonder een ticketje te moeten nemen of naar een betaalautomaat te gaan. De minder ontwikkelde apps zijn volop bezig met het ontwikkelen van gelijkaardige tools zoals chatbots en online kredieten.

Op het gebied van klanten kan de auteur besluiten dat er steeds meer kan vertrouwd worden op een virtueel kantoor op afstand waar klanten terecht kunnen met al hun vragen. Bij al de bevroegde instellingen was er sprake van een kantoor op afstand. Dit bevestigt dat de digitalisering al op een relatief gevorderd niveau aanwezig is in de Limburgse bankensector. Respondent 3 formuleert het als: *"Je kan daar alles wat je op een kantoor ook kan behalve het fysieke contact"*. Respondent 2 sprak over: *"De contactkantoren waar mensen naar kunnen bellen voor eenvoudige vragen, voor een verzekering of dergelijke, dat nummer staat altijd op de achterkant van de kaart"*.

Tabel 1: respondenten- data-verzameling

	Functie	Rol in digitalisering
Respondent 1	Kantoorhouder	Ondersteunende functie bij weerstand + eindgebruiker
Respondent 2	Sales manager	Werknemers bijsturen in digitale adviesverlening + eindgebruiker
Respondent 3	Directeur kantorennet Midden-Limburg	Balans zoeken tussen digitale en niet-digitale kanalen voor de klant en voor eigen efficiëntie + eindgebruiker
Respondent 4	Bankmedewerker	Eindgebruiker
Respondent 5	Kantoorhouder	Eindgebruiker

Tot slot kaderen we deze bevindingen omtrent de eerste deelvraag in het theoretisch kader van deze masterproef, namelijk de waardeketen van Porter. Hierbij wordt er gekeken naar hoe de banken zich proberen te onderscheiden van concurrenten. Voor dit onderzoek ligt de nadruk op hoe de digitalisering daarbij een rol speelt. Banken kunnen zich onderscheiden door de manier waarop hun primaire en secundaire activiteiten worden uitgevoerd. Door de komst van de digitalisering is de manier waarop banken hun diensten aanbieden sterk veranderd. De mobiele app is daarvan het meest bekende voorbeeld. Vanuit traditioneel standpunt lijkt kostenbesparing de meest voor de hand liggende manier om competitief voordeel te behalen. Uit het onderzoek blijkt echter dat de huidige en toekomstige ontwikkelingen omtrent digitale mogelijkheden gedeeltelijk gebaseerd zijn op de vraag van de klanten zelf. Anders dan verondersteld, staan niet enkel de kosten, maar de wensen van de klant vaak mee aan de basis van de digitalisering bij de Limburgse financiële instellingen. De klanten vragen steeds meer naar mogelijkheden om hun bankzaken te regelen zoals zij dat wensen en mede door de alledaagse stress in

ieders leven, is snel vaak de wens. Mensen hebben gewoonweg geen tijd meer om elke dag naar een bankkantoor te gaan om hun overschrijvingen te doen. Echter, is het zo dat niet alle klanten hun bankzaken digitaal wensen af te handelen. Mits de doelstelling is om de *customer convenience* zo hoog mogelijk te houden, zijn er ook instellingen die ervoor kiezen om zowel het persoonlijk als het digitaal kanaal open te stellen naar de klant om zo competitief voordeel te behalen.

Ondanks de focus op de *customer convenience* is er nog een efficiëntieluik waar ook naar gekeken wordt. Hierbij is het kostenplaatje wel uiterst belangrijk. Fysieke kantoren openhouden kost geld, veel geld. Niet enkel op gebied van personeelskosten, maar ook de huur, onderhoud, non-cash automaten, papier etc. Doordat klanten steeds meer digitaal hun bankzaken kunnen afhandelen, kiezen de meeste instellingen ervoor om hun kantorennet af te bouwen. Dit kan gefaseerd gebeuren zoals respondent 1 zei: "*Ja personeel- en kantoor afbouw is er geweest natuurlijk. Omdat klanten zaken digitaal beginnen af te sluiten, maar dat gaat gefaseerd*". Er zijn echter ook instellingen waar men de afbouw sneller wil laten verlopen. Volgens respondent 2 is de afbouw

van kantoren niet zo zeer verrassend wanneer we de hoge dichtheid van kantoren in België vergelijken met andere Europese landen. Tot slot voegt respondent 1 nog een reden voor digitalisering toe: *“Het grote idee erachter is bestaansrecht houden. Concurrentie, niet zo zeer ten opzichte van concurrenten maar ten opzichte van nieuwe spelers op de markt zoals bijvoorbeeld Google, Facebook, Amazon”*. De auteur concludeert voor de eerste deelvraag dat de digitalisering reeds van start is gegaan in elke bevroegde financiële instelling, maar de intensiteit onderling verschilt. Echter, de ontwikkelingen van de digitale tools bij al de banken duiden op een toekomstbeeld met een nog grotere impact van de digitalisering. **Tabel 4** biedt nog meer uitspraken van de respondenten die deze bevindingen staven.

Wetgeving

Het onderzoek nam een onverwachte wending toen de invloed van bepaalde wetgevingen op de bankensector naar voren kwam. De semigestructureerde vorm van de interviews liet toe om hier verder op in te gaan. Aangezien quasi al de respondenten deze topic aanhaalde, besloot de auteur dit op te nemen in deze masterproef. Deze topic sluit aan bij de eerste deelvraag, omdat de wetgeving de impact van de digitalisering beïnvloedt. Meer bepaald ging het vaak over de PSD2 wetgeving. Deze wetgeving is het recente vervolg op de PSD1 wetgeving en dat is een Europese wetgeving voor betaaldiensten. Het doel van deze wetgeving is één juridisch kader creëren voor eenvoudiger, veiliger en efficiënter betalingsverkeer binnen Europa. Het meest ingrijpende aspect van de PSD2 is dat banken vanaf nu verplicht worden de gegevens van hun klanten open te stellen

voor erkende derde partijen. De klant moet hier uiteraard zijn/haar toestemming voor geven, maar door nieuwe apps die financiële transacties steeds makkelijker maken, denk maar aan Payconiq, zijn mensen snel geneigd om toestemming te geven zodat ze gebruik kunnen maken van deze applicaties. Deze toegenomen transparantie kan zowel een bedreiging als een opportuniteit zijn voor de financiële instellingen. Respondent 3 omschrijft het als: *“Dat is een vorm van bedreiging ja, maar ook een opportuniteit anderzijds. Het feit dat wij weten wat de stand van de rekening is bij andere banken van elke klant, dat is een opportuniteit. Maar dat is evenzeer een bedreiging door de Google’s en de Apple’s van deze wereld.”* Mede door de PSD2 wetgeving barst de strijd tussen de financiële instellingen los over wie de beste mobiele applicatie heeft. Aangezien je als klant toch al je rekeningen, bij eender welke instelling, op één app kan zien. Zo is deze wetgeving voor de instellingen met de beter ontwikkelde app eerder een opportuniteit. Zo bevestigt respondent 4: *“Voor ons is het een opportuniteit dan een bedreiging, omdat de kans voor ons groter is dat mensen die aangesloten zijn bij een bank met een mindere app, in onze app terecht zullen komen”*. De auteur concludeert dat de wetgeving PSD2 nog een bijkomende reden is om mee te gaan in het digitale verhaal als financiële instelling aangezien al de bevroegde respondenten deze stelling beaamde. Door meer transparantie in de sector is het een kwestie van steeds meer te innoveren zodat je niet achterop komt te liggen op zowel concurrerende instellingen als nieuwe grote spelers op de markt.

**Tabel 4 / additionele quotes:
Digitalisering**

App en de website zijn de belangrijkste digitale kanalen	<p>Respondent 1: "Enerzijds naar klanten natuurlijk via computerbankieren, het online gebeuren via de pc of tablet maar ook mobile banking via de gsm zijn de voornaamste digitale kanalen."</p> <p>Respondent 2: "Ik denk, in de front-office, sowieso de app. Dat is het paradepaardje van elke bank denk ik."</p> <p>de klant toe zijn de tablet, de pc en het mobiele gegeven het belangrijkste."</p> <p>Respondent 5: "Digitalisering naar de klant toe is in eerste instantie via de website en de app."</p>
Niet elke app staat al even ver op gebied van innovatie	<p>Respondent 1: "Je kan nu met onze app bijvoorbeeld ook al een Qpark garage in-en uitrijden waarin die met kentekenplaat herkenning via je mobile app onmiddellijk betaalt er zijn dus geen ticketjes meer nodig."</p> <p>Respondent 1: "Mijn personeelsadviseur is een chatbot. Mijn helplijn, van bijvoorbeeld commerciële kredieten, is een chatbot. Als de chatbot het niet weet, dan pas komen de klanten bij medewerkers terecht."</p> <p>Respondent 3: "Men is aan het experimenteren met chatbots, ik weet niet of er al effectief mee gewerkt wordt. Maar dat zit er zeker wel aan te komen".</p> <p>Respondent 4: "Dat zijn ze aan het implementeren, een aantal kettingen gaan wel, een aantal nog niet. Dat zijn ze nog aan het ontwikkelen."</p>
Doelstelling digitalisering is tweezijdig: <i>customer convenience</i> + efficiëntie	<p>Respondent 2: "Ik denk dat de doelstelling een beetje van alles is, iedereen zegt natuurlijk dat het voor de klant is, maar het is natuurlijk ook gewoon wel kostenbesparend."</p> <p>Respondent 3: ""Ten tweede steken we het ook niet onder stoelen of banken dat we ook een efficiëntieluik hebben. Efficiëntie betekent, als er dan toch minder mensen naar kantoor komen, dan gaan we deels kosten besparen."</p> <p>Respondent 4: ""We hebben voor elke oplossing een digitaal en een niet-digitaal luik. De klant kan kiezen voor digitaal of het kantoor. Multi-channel approach, die twee kanalen staan langs elkaar, het maakt dus niet uit hoe we tot het resultaat komen, zolang de klant maar tevreden is."</p>

Fintechs

Het tempo en de grootte van de digitalisering in de bankensector heeft ook een impact op de manier van handelen binnen de sector. Én bankieren én digitale ontwikkelingen op poten zetten is vaak onhaalbaar geworden. Hierdoor worden er steeds meer samenwerkingsverbanden afgesloten met zogenaamde fintech bedrijven, kleine

technologische bedrijven die zich toeleggen op het ontwikkelen van een bepaald digitaal platform of product. Er wordt in deze bedrijven niet vaak een concurrent gezien volgens de respondenten hoewel dit vanuit de literatuur niet uit te sluiten was. Respondent 1 geeft hier een duidelijke reden voor waarom men eerder kiest voor samenwerking dan voor competitie: "*Als iemand het anders het beter maakt, waarom zouden we dan niet*

*samenwerken?“. Ook de kleinere financiële instelling ziet geen rechtstreekse concurrent in fintech bedrijven. Respondent 5 staaft zijn mening door te zeggen: “Er zijn veel meer aspecten die heel belangrijk zijn. En hoe je het ook draait of keert een bank blijft voor een stuk een bron van vertrouwen voor de klant. Je bent je geld aan het laten beheren eigenlijk, je moet vertrouwen hebben in die partij natuurlijk en daar onderscheiden banken zich nog altijd in volgens mij dus nee ik zie geen concurrentie in die fintechs“. Uit het onderzoek blijkt dat financiële instellingen de fintech bedrijven voornamelijk beschouwen als partners die de achterliggende systemen, voor de service naar de klanten toe, verbeteren. Dit heeft invloed op de mate waarin banken intern moeten digitaliseren. Aangezien men kiest om de platformen en dergelijke te kopen van fintechs in plaats van ze zelf te ontwikkelen, wijst dit op het feit dat banken wensen hun hoofdactiviteit, namelijk bankieren, te behouden in de mate van het mogelijke. De samenwerking met fintechs zijn een gevolg van de grootte van de digitalisering in de bankensector. Deze sectie vormt het laatste deel van het antwoord op de eerste deelvraag. **Tabel 5** biedt additionele quotes die de samenwerking met fintechs bevestigen.*

Vorming

De tweede deelvraag van deze thesis luidt: *“Wat zijn de uitdagingen en opportuniteiten m.b.t. de toenemende digitalisering voor de medewerkers in de Limburgse bankensector?”* Een eerste antwoord op deze vraag, vindt de auteur in de toename van het aantal opleidingen dat georganiseerd wordt voor de werknemers van banken. Al deze

veranderingen in de bankensector vragen natuurlijk voor een groot aanpassingsvermogen van niet alleen de klanten, maar ook van de werknemers bij de financiële instellingen en daar hoort scholing en herscholing bij. Logischerwijze worden ook steeds meer van deze opleidingen digitaal georganiseerd en dit op elk niveau van de organisatie. Respondent 1 legt het als volgt uit: *“Er zijn allemaal opleidingen uitgeschreven op elk niveau van de organisatie. Wat ook regelmatig wordt afgetoetst, hoe ver men daarin staat. Dat is halfjaarlijks geloof ik dat er een bevraging is van waar iedereen denkt te staan en waarin men nog kan groeien. Hier leggen we dan ons beeld naast en kijken we waar er inderdaad nog verbeterd kan worden“.*

De herscholingen bestaan er vooral in om de mensen te leren dat steeds meer van hun standaard taken gedaan kunnen worden door een computer waardoor vooral de job-inhoud zal veranderen, dit vormt tevens de tweede bevinding van de auteur. De focus van banken ligt steeds meer op dienstverlening. Waar de bankmedewerker vroeger de overschrijvingen voor klanten moest afhandelen, moeten ze vandaag veeleer advies geven aan de klant waarna deze zelf de verrichting kan uitvoeren.

Een opmerkelijke bevinding uit het onderzoek is dat er niet aanzienlijk veel nieuwe werknemers worden gezocht met een meer technische achtergrond. Wat in eerste instantie een potentiële bedreiging leek te zijn voor de werknemers wordt hiermee verworpen. De banken kiezen er bewust voor om zoveel mogelijk van hun huidige medewerkers te herscholen. Op deze manier

blijft de financiële kennis primair en worden de digitale skills bijgeschaafd. Deze extra aandacht die besteed wordt aan de werknemers heeft ook zijn invloed op de work engagement van de werknemers, dit wordt later nog verder besproken.

In **tabel 6** staan nog enkele uitspraken die deze stelling staven.

Work engagement

Tot slot probeerde de auteur aan de hand van enkele determinanten uit de literatuur de mate van work engagement te staven bij de ondervraagde financiële instellingen. Dit om uiteindelijk een verband te kunnen leggen tussen digitalisering en work engagement en zo de derde en laatste deelvraag: *“Wat is de impact van toenemende digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector?”* te kunnen beantwoorden.

Een eerste determinant voor work engagement die in de literatuur naar voren kwam, was ondersteuning van de werknemers door het management. Er werd aan elke respondent gevraagd naar de backup systemen bij eventuele weerstand van werknemers bij veranderingen. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat men zeer begaan is met het welzijn van de medewerkers. Men is er zich van bewust dat verandering vaak moeilijkheden met zich meebrengt en probeert daarom de mensen van dichtbij te ondersteunen. Respondent 1 legt uit hoe hij zelf betrokken is bij dit ondersteuningsproces: *“Bij moeilijkheden gaan wij in gesprek met die mensen, om te kijken waar het probleem zit. Heeft dat te maken met kennis of schrik dan gaan ze daarin ondersteund worden. Heeft dat te maken met dat ze het niet kunnen*

verwerken, dan gaan we naar een andere functie kijken, waar er nog minder sprake is van verandering”. Verder duiden de respondenten op het feit dat de weerstand minder is wanneer de werknemers periodiek op de hoogte worden gehouden van de veranderingen en er duidelijke taal wordt gesproken. Wanneer mensen weten wat hen te wachten staat, zullen ze zich er minder tegen verzetten.

Tot slot blijkt de weerstand van werknemers tegen de huidige trend van digitalisering niet zo groot te zijn. Digitalisering is namelijk een verandering die voor de hele maatschappij geldt dus de werknemers voelen zich niet oneerlijker behandeld ten opzichte van de maatschappij. Respondent 3 verklaart nader: *“Nu voel je dat minder, want er zijn niet echt weerstanden van niet willen, maar meer dat het tempo van herscholen heel hard gaat en dat bij sommige mensen iets moeilijker gaat. Er zijn er echt weinig nog die echt niet willen, degene die echt niet willen zijn inmiddels gepensioneerd. De weerstand nu is ook minder volgens mij omdat digitalisering iets is wat de hele maatschappij vraagt.”*

Desondanks zijn respondenten zich er allemaal zeer goed van bewust zijn dat er soms wel sprake is van onzekerheid bij de werknemers omtrent de gedane en geplande verandering, daarom werken enkele instellingen reeds al aan een plan om medewerkers die echt niet meer mee kunnen of willen in het digitale verhaal eerst intern te laten veranderen van job en in extreme gevallen zelfs te helpen aan een andere job buiten de bank. Respondent 3 legt uit: *“Stel dat iemand toch wil gaan voor andere uitdagingen buiten de bank, dan wordt men daarin begeleid. En het idee is dat de bank*

dan nog een deel van het loon zal verder betalen. Dat is echt een specifiek plan. En dat zijn ze aan het uitwerken, hoe dat concreet zal zijn, weten we nog niet."

Het valt op dat de financiële instellingen geen van hun medewerkers aan hun lot willen overlaten. De auteur kan hieruit concluderen dat de ondersteuning van het management

eerder hoog is, er voldoende initiatieven genomen worden om de weerstand minimaal te houden en er in het algemeen minder weerstand is tegen de digitalisering. Dit heeft een positieve invloed op de graad van work engagement.

Tabel 5 / additionele quotes: Fintechs

Steeds meer samenwerkingen tussen banken en fintech bedrijven

Respondent 2: "Een fintech bedrijf, dat zijn geen concurrenten maar partners want zij verbeteren het betaalverkeer en de service voor de klanten, wij hebben zelfs een fintech village. Fintech start-up, dat kan je op het internet vinden. Wij hebben dus echt besloten om de samenwerking met fintech aan te gaan, we investeren ook heel veel in fintech bedrijven, we willen een platform maken."

Respondent 3: "Ja dat heb ik opgezocht voor u, de strategie van de bank is dat we per item gaan zien welke fintech het beste is om mee samen te werken. Vroeger was de strategie dat we alles zelf deden, maar dan zagen we dat de samenwerking met fintechs soms beter werkt en dan zijn we dat beginnen integreren."

Respondent 4: "Wij kiezen voor samenwerking denk ik. Het directiecomité heeft alle contacten met fintechs. Wij weten daar verder niet veel van, maar ik weet dat de bank wel kijkt naar platformen om over te nemen."

Respondent 5: "Op hoofdzetel niveau werken wij zeker met andere spelers die een project doen en wij mogen dat gebruiken. Dan betalen wij die andere speler om zijn ideeën in jouw winkel te mogen gebruiken zeg maar."

Tabel 6 / additionele quotes: Vorming

Niet enkel nieuwe profielen aantrekken, vaak voorkeur om oude werknemers te herscholen

Maar als er iets gemaakt wordt, zit daar ook altijd iemand bij die niet IT-gerelateerd zijn om de processen klantvriendelijk te maken."

Respondent 2: "Niet per se, dat kunnen dezelfde mensen zijn die omgeschoold worden, dat is de bedoeling eigenlijk om ze om te scholen

Respondent 1: er zitten voor de medewerker ook bepaalde voordelen aan de digitalisering ook al verandert de job-inhoud van bepaalde werknemers.

Voor de jobinhoud zal veranderen

Respondent 1: "Want vaak heb je toch ook die financiële kennis nodig om die producten te kunnen uitleggen qua opbouw. Maar er zitten natuurlijk ook heel veel IT'ers die gewoon programmeur of dergelijke zijn.

Respondent 3: "Meer focus op adviesverlening, minder op pure serviceverlening, omdat dat door onze klanten meer en meer via digitale kanalen wordt gedaan. Een andere job-inhoud dus denk ik."

Steeds meer opleidingen voor de werknemers en deze zijn vaak digitaal

in elk kantoor één collega die de digi coördinator is en zorgt dat collega's die minder mee zijn nog meer ondersteund worden met een persoonlijke touch."

Respondent 3: "Ja uiteraard, de meeste van onze opleidingen zijn intern en dat gebeurt ook vaak online. Wij noemen dat e-learnings en we hebben er zo massa's."

"Wij hebben een intern opleidingssysteem dat puur gericht is om onze mensen digitaal te maken, dat staat los van adviesverlening of dergelijke. Enerzijds moet je je mensen leren om meer de focus te leggen op adviesverlening, maar anderzijds moeten je medewerkers mee zijn in de digitale wereld waarin we vandaag leven".

Respondent 1: "veel van die opleidingen gebeuren inderdaad al digitaal, maar we hebben ook

Respondent 5: "Levenslang leren dat is een *ongoing process*, maar e-learning is wel mainstream geworden.

De tweede determinant van work engagement waarmee gewerkt is, is de mate waarin werknemers eigen initiatieven kunnen en willen nemen in de organisatie. Het is gebleken dat mede door de digitalisering er steeds meer autonomie verwacht wordt van de werknemers wat zich onder andere uit in meer zelfstandige initiatieven opzetten. Doordat de job-inhoud veranderd is en er steeds minder gestandaardiseerde taken uitgevoerd moeten worden door fysieke medewerkers, is er meer tijd om zich te focussen op nieuwe projecten die ze naargelang hun interesses zelf mogen opstarten.

Daarenboven is het voor het management makkelijker om hun mensen hierin te ondersteunen en sturen via de digitale kanalen. Zo is de communicatie een pak duidelijker en makkelijker geworden door de optimalisatie van digitale kanalen. Dit geldt zowel voor interne communicatie als met de klanten. Respondent 5 verklaart: "*Selecties maken voor klanten wordt makkelijker. Daarnaast zijn er veel voordelen op vlak van interne communicatie en communicatie met de klant. Dit kan gaan van een selectie moeten maken van namen tot iemand, intern of een klant, een bericht te sturen. Met de digitale processen is de kans dat het meteen*

bij de juiste persoon terecht komt veel groter geworden."

Tot slot blijkt dat in de kleinere entiteit er minder sprake is van weerstand omdat men er bewust voor kiest om het digitale slechts als ondersteuning van het persoonlijk kanaal te gebruiken en dus niet als vervanging van. Respondent 5 bevestigt: "*Er is tot nu zeer weinig tot geen weerstand geweest binnen dit kantoor omdat tot nu toe de digitalisering altijd als ondersteuning gebruikt is maar nooit als vervanging van werknemers.*"

Deze toename in eigen initiatieven van werknemers in combinatie met een ondersteunend management als gevolg van de digitalisering, laat de auteur concluderen dat een hoge graad van digitalisering bij banken leidt tot een hogere graad van work engagement bij de medewerkers van de Limburgse banken die deel uitmaakten van dit onderzoek. **Tabel 8** bevat uitspraken van respondenten die in verband staan met de twee besproken determinanten van work engagement.

**Tabel 8 / additionele quotes:
Work engagement**

Ondersteunend management

Respondent 2: *"Er zijn change coaches, dat weet ik en zij begeleiden mensen in de overgang. Zij zijn volledig gefocust op het change management. Dus je ziet, ING heeft wel een back-up, zelfs een hele nieuwe functie op poten gezet voor deze verandering dus ze zijn er wel mee bezig."*

Respondent 5: *"Iedereen heeft hier een hele grote vrijheid om zijn taken in te vullen dat gaat verder dan het digitalisatie verhaal. Specialisten zijn hier als mens aanwezig en zijn hét aanspreekpunt. Zij geven hun eigen invulling aan de job. Het is geen eenheidsworst, werknemers voelen zich speciaal en kunnen zich uniek blijven voelen. Iedere aanpak hier is een menselijke aanpak van de mens die het uitvoert."*

Toename van aantal eigen initiatieven

Respondent 1: *"Ja heel veel. Er wordt zelfs vanuit onze hoofddirectie, onze CEO volledig ondersteund. Dat heeft te maken met 'Pearl', Pearl is onze bedrijfscultuur. Dat zijn dus een aantal waarden die draaien om empowerment, accountability en in dat kader hebben wij recentelijk een durf campagne achter de rug. Dat staat voor 'durf je ding doen, hiermee geven we iedereen de mogelijkheid om te komen met voorstellen. Vandaag sturen de mensen zich ook grotendeels zelf en krijgen zij functionele ondersteuning als ze op kennisniveau iets nodig hebben en er is ook een hiërarchische aansturing dat is een andere manier van aansturen, op basis van organisatie. Voor de rest doen de werknemers hun ding zelf in functie van wat de vooruitzichten van de bank zijn, waar we naartoe willen."*

Respondent 3: *"Ahja dat hebben we wel, we hebben zo een soort suggestie box, en daar wordt wel echt iets mee gedaan. Mensen die zeggen 'kijk dit proces kunnen we zo en zo verbeteren'. Dat gebeurt veel, dat gebeurt vooral bij binnendiensten. Bij ons in het kantorennet is het meer dat werknemers het gewoon doen, die komen niet vragen of ze iets mogen verbeteren, die doen dat gewoon. We zitten dus al zo ver in het self steering systeem dat heel veel mensen initiatief gewoon nemen omdat ze daar meer efficiëntie in zien. "*

Respondent 4: *"Hij/zij gaat dat in elkaar moeten steken, dat is een uitdaging voor hen om dat te doen en als dat lukt is dat een motivator. Ze krijgen wel nu en dan uitdagingen. Doel wordt gegeven en men mag ideeën geven, we willen dat ideeën van hen komen. Als mensen het op hun manier mogen doen, gaat het resultaat beter zijn en gaat men het liever doen. We zitten in een commerciële omgeving en dus de resultaten blijven belangrijk. Ideeën, worden in een overlegmoment besproken, ik faciliteer dan eigenlijk gewoon."*

Discussie

Voor dit onderzoek zijn vijf kaderleden bevroegd die tewerkgesteld zijn in Limburgse kantoren van de vier grootbanken en een kleinere entiteit. Aan de hand van semigestructureerde interviews werd gepeild naar de mate van digitalisering in de Limburgse bankensector en de invloed hiervan op de work engagement van werknemers. Men moet echter rekening houden met het feit dat de Limburgse steekproef niet per se representatief is voor de gehele Belgische bankensector. Het is dus niet uitgesloten dat bij een herhaling van dit onderzoek met een andere geografische afbakening de resultaten zouden verschillen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de digitalisering in de bankensector een positieve invloed heeft op de mate van work engagement van de werknemers. Er worden hierbij enkele verwachtingen vanuit de literatuur bevestigd. Allereerst blijkt uit de bevindingen omtrent nieuwe vormen van communicatie en toegenomen ondersteuning tussen zowel management en werknemers als tussen werknemers onderling dat de gebruikte definitie van digitalisering zijnde: "Digitalisering gaat over nieuwe activiteiten en producten. Dit komt onder meer voort uit een toename in het gebruik van het internet en een nieuw niveau en vorm van connectiviteit tussen heterogene ideeën en actoren. (Carlsson, 2004).", accuraat is. Ondanks de positieve invloed van de digitalisering op de work engagement, bleek uit het onderzoek dat de werknemers zich zullen moeten aanpassen om te blijven passen in dit digitale plaatje. Het gaat om een toename van het aantal opleidingen en dan vooral e-learnings, wat reeds bleek uit de

cijfers van Febelfin (2012). In de toekomst zou zich dit zelfs verder kunnen uitbreiden tot een nieuw profiel van de ideale bankmedewerker. Meer bepaald zou de gemiddelde bankmedewerker een hogere opleiding genoten moeten hebben. Dit stemt overeen met de bevindingen van het onderzoek van Bilderbeek et al. (1990). Zij voorspelde reeds dat hogere opleidingen in de bankensector een vereiste zouden worden. De grondslag voor deze nieuwe omkadering van een job binnen een bank zou liggen bij een veranderende jobinhoud ten gevolge van de digitalisering. Ook dit resultaat ligt in lijn met de literatuur. Cuesta (2015) haalde reeds aan dat omwille van de toenemende mate van digitalisering, medewerkers hun werk minder moeten verdelen tussen administratieve en commerciële taken maar zij zich meer kunnen richten op hun relatie met hun klant en bijgevolg een product op maat van de klant kunnen aanbieden. Tot slot wordt ook het onderzoek van Hakanen, Bakker, & Schaufeli (2006) bevestigd door dit onderzoek. Zij vonden tijdens een studie bij Finse leerkrachten dat autonomie en ondersteuning van het management positief gerelateerd zijn aan work engagement.

Het advies voor een vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren in een ander geografisch gebied met meer respondenten, eventueel van verschillende departementen van de financiële instellingen, om zo de invloed van de digitalisering in de gehele Belgische bankensector op work engagement te toetsen met eventueel ook bedenkingen van de medewerkers zelf.

Conclusie

“Wat is de invloed van digitalisering op work engagement in de Limburgse bankensector?” Met deze vraag begon deze masterproef. Uit het onderzoek is gebleken dat er wel enigszins sprake is van invloed. Allereerst is het mede door de digitalisering makkelijker om aandacht te schenken voor financiële instellingen aan work engagement. Controle op en communicatie met medewerkers verloopt nu vlotter en makkelijker via de digitale kanalen. Daarnaast kunnen de gestandaardiseerde taken nu uitgevoerd worden door computers, waardoor medewerkers meer tijd hebben om eigen projecten vanuit hun eigen interesses op poten te zetten. Dit heeft een positieve invloed op de mate van work engagement. Echter

kunnen we concluderen dat angst omtrent werkzekerheid kan leiden tot een lager niveau van work engagement, aldus de respondenten van dit onderzoek. Maar elke bevroegde instelling, probeert zo transparant mogelijk te communiceren naar hun werknemers om zekerheid te garanderen en zo deze negatieve invloed te beperken. Enkel de werknemers die echt niet openstaan voor de digitale trend, die in de hele maatschappij aanwezig is, passen niet meer in het profiel van de gedigitaliseerde bankmedewerker. De auteur kan uit dit onderzoek besluiten dat de digitalisering een positieve invloed heeft op de mate van de work engagement van werknemers die openstaan voor de nieuwe, digitale maatschappij.

Bijlagen

Tabel 2: Open codering (voorbeeld)

Excerpt 1. Respondent 1, praat over de reden van de digitalisering en de mogelijke gewenste en ongewenste gevolgen ervan. Enkele bedenkingen van de respondent komen aan bod.

<p>Personeelsvermindering ≠ doelstelling digitalisering Doch: is een mogelijk negatief gevolg Positief: bij ons enkel natuurlijk afbouw personeel Negatief over andere banken: daar wel ontslagen door digitalisering</p>	<p>“Is de digitalisering er om het personeelsbestand af te bouwen? Dat denk ik niet. Dat is niet de insteek van de bank, maar het is wel een mogelijk gevolg. Maar het gevolg bij die banken die niet tijdig mee zijn gegaan. Bij ons is dat dus niet het geval, bij ons zijn geen ontslagen gevallen omwille van de digitalisering. We hebben een vermindering van ons personeelsbestand landelijk, maar niet doordat er mensen verplicht weg moesten omwille van. We hebben gewoon geen nieuwe mensen aangenomen de afgelopen jaren, dat is iets anders. ING, Fortis en Belfius wel.”</p>
--	---

Auteur: In een bepaald artikel werd de CEO van KBC gevraagd naar de toekomst van werknemers voor KBC en die vraag werd toen ontweken met het antwoord 'kom met die vraag nog maar eens terug binnen een paar jaar', heeft u enig idee waarom hij zo antwoord?

Toekomst = onzeker
 Respondent verwacht nog meer verandering

Digitalisering groeit exponentieel
 Maar: huidig punt op de curve is niet bepaald

Wetgeving = ook oorzaak verandering

“Ik denk dat de job die ik vandaag doe, over vijf jaar niet meer bestaat. Maar de job die ik vijf jaar geleden deed, bestaat vandaag ook al niet meer. Dus ik denk gewoon dat het heel moeilijk is om de toekomst te voorspellen in deze tijden, alles verandert zodanig snel. De digitalisering groeit ook exponentieel van maal twee naar maal vier enzovoort en waar ergens we nu op die curve zitten, weet ik ook niet. Dus het zijn continu andere

→ nieuwe wet over verplichte opleidingen

IT = belangrijker, maar altijd niet-IT'er voor klantvriendelijkheid

IT = soms te kort door de bocht, niet genoeg gericht op de klant

Vorming: herscholing vooraleer vervanging

Verandering = combinatie van digitalisering en wetgeving

Auteur: zijn jullie eigen werknemers nu al allemaal bijgeschoold of zijn er veel nieuwe mensen aangenomen?

invullingen, maar dat moet zelfs niet altijd met digitalisering te maken hebben. Dat kan ook te maken hebben met wetten die door Europa worden opgelegd. Dat bepaalde mensen, bepaalde dingen niet meer mogen doen. Een mooi voorbeeld daarvan is in de beleggings sfeer, door een nieuwe wetgeving, mogen heel veel mensen bij de bank, bepaalde zaken niet meer aanbieden aan klanten omwille van verplichtingen naar opleidingen, kennis etc. Terwijl vroeger wel iedereen dat mocht, dus dat heeft volgens mij dan niets met digitalisering te maken. Dat heeft met wetgeving te maken, wie wat mag doen. Het is dus eerder een combinatie van."

"Nee er zijn er heel veel herschoold. Want vaak heb je toch ook die financiële kennis nodig om die producten te kunnen uitleggen qua opbouw. Maar er zitten natuurlijk ook heel veel IT'ers die gewoon programmeur of dergelijke zijn. Maar als er iets gemaakt wordt, zit daar ook altijd iemand bij die niet IT-gerelateerd zijn om de processen klantvriendelijk te maken. Dat wordt ook afgetoetst. IT -technisch zou een traject bijvoorbeeld van A naar B naar C zijn maar voor een klant kan het zijn dat je eerst van A naar C moet en dan terug naar B. Dus dat wordt wel allemaal gematched."

Tabel 2: Open codering (voorbeeld) (vervolg)

Excerpt 1. Respondent 3, praat over samenwerkingsverbanden met fintech bedrijven en de Europese wetgeving PSD2, wat samen hebben geleid tot een open banksysteem.

Auteur: Kiezen jullie bewust om partnerships met fintechs aan te gaan in plaats van met hen te concurreren?

Strategie fintech bedrijven = samenwerking per item
<-> Vroeger: alles zelf doen
Digitale platformen ontwikkeld door samenwerking met fintech bedrijven

Auteur: Is de wetgeving ook geen directe aanleiding tot open banking, dat jullie van Europa uit verplicht zijn de standen van de rekeningen openbaar te maken?

Open banking systeem = meer transparantie over stand van rekeningen

Auteur: Zien jullie een bedreiging in deze nieuwe wetgeving want zo kunnen de grote spelers, zoals Google die ook een banklicentie hebben steeds meer gaan zien.

Negatieve elementen digitalisering: bedreiging wetgeving t.o.v. grote spelers
Doch: ook een positief element want ook opportuniteit t.o.v. andere banken

Toekomst: evolutie van PSD2→ meer dan alleen rekeningen

"Ja dat heb ik opgezocht voor u, de strategie van de bank is dat we per item gaan zien welke fintech het beste is om mee samen te werken. Vroeger was de strategie dat we alles zelf deden, maar dan zagen we dat de samenwerking met fintechs soms beter werkt en dan we dat beginnen integreren. Zo hebben we een sociaal platform, 'Did it', dit is een samenwerking. We hebben toegetreden tot gambit en we hebben een samenwerking met Tink, dat is een open banking systeem. Dat wil eigenlijk zeggen dat elke bank toegang moet geven tot bepaalde gegevens. Zodanig dat wij bijvoorbeeld in onze app de stand van al je rekeningen kan zien, ook van rekeningen die niet bij ons staan. Doordat open banking er is en we doen dat in samenwerking met Tink, we hadden dat ook zelf kunnen ontwikkelen maar dan duurt dat langer want Tink had dat al ontwikkeld, dat is trouwens een bedrijf uit Zweden als ik me niet vergis. Wat wij doen is de functionaliteiten van Tink gebruiken in onze applicatie."

"PSD2 is dat ja, maar op onze site vind je heel wat info over welke andere redenen wij hebben voor met open banking te werken. PSD2 dat is de Europese regulering dat zegt dat je je systeem open moet stellen, zodat andere banken kunnen vragen naar de stand van rekeningen. Voorlopig is dat alleen nog maar rekeningen, maar men kan daar nog wel wat verder in gaan bijvoorbeeld welke verzekering, kredieten, beleggingen men heeft."

"Dat is een vorm van bedreiging ja, maar ook een opportuniteit anderzijds. Het feit dat wij weten wat de stand van de rekening is bij andere banken van elke klant, dat is een opportuniteit. Maar dat is meer dan enkel stand evenzeer een bedreiging, want de Google's van deze wereld en de Apple's, daarom hebben wij ook een samenwerking met Apple. Want als je een grote speler zoals Apple buitenhoudt, dan zijn die na een tijd groter als jezelf. Dus vandaar zie je wel dat er wel sterk veranderd is de laatste jaren, die partnerships met dat soort bedrijven."

Tabel 3: Axiale codering (voorbeeld)

Excerpt 1. Respondent 1, praat over de reden van de digitalisering en de mogelijke gewenste en ongewenste gevolgen ervan. Enkele bedenkingen van de respondent komen aan bod.

Positivisme over eigen instelling
<-> negativisme over andere

Minimalisering van
personeelsvermindering als
gevolg van digitalisering

"Is de digitalisering er om het personeelsbestand af te bouwen? Dat denk ik niet. Dat is niet de insteek van de bank, maar het is wel een mogelijk gevolg. Maar het gevolg bij die banken die niet tijdig mee zijn gegaan. Bij ons is dat dus niet het geval, bij ons zijn geen ontslagen gevallen omwille van de digitalisering. We hebben een vermindering van ons personeelsbestand landelijk, maar niet doordat er mensen verplicht weg moesten omwille van. We hebben gewoon geen nieuwe mensen aangenomen de afgelopen jaren, dat is iets anders. ING, Fortis en Belfius wel."

Respondent verwacht nog meer
verandering

"De digitalisering groeit ook exponentieel van maal twee naar maal vier enzovoort en waar ergens we nu op die curve zitten, weet ik ook niet. Dus het zijn continu deed, bestaat vandaag ook al niet meer. Dus ik denk gewoon dat het heel Ik denk dat de job die ik vandaag doe, over vijf jaar niet meer bestaat. Maar de job die ik vijf jaar geleden moeilijk is om de toekomst te voorspellen in deze tijden, alles verandert andere invullingen, maar dat moet zelfs niet altijd met digitalisering te maken hebben. Dat kan ook te maken hebben met wetten die door Europa worden opgelegd. Dat bepaalde mensen, bepaalde dingen niet meer mogen doen. Een mooi voorbeeld daarvan is in de beleggingssfeer, door een nieuwe wetgeving, mogen heel veel mensen bij de bank, bepaalde zaken niet meer aanbieden aan klanten omwille van verplichtingen naar opleidingen, kennis etc. Terwijl vroeger wel iedereen dat mocht, dus dat heeft volgens mij dan niets met digitalisering te maken. Dat heeft met wetgeving te maken, wie wat mag doen. Het is dus eerder een combinatie van."

Auteur: In een bepaald artikel
werd de CEO van KBC gevraagd
naar de toekomst van
werknemers voor KBC en die
vraag werd toen ontweken met
het antwoord 'kom met die vraag
over een paar jaar nog maar
eens terug'

"Nee er zijn er heel veel herschoold. Want vaak heb je toch ook die financiële kennis nodig om die producten te kunnen uitleggen qua opbouw. Maar er zitten natuurlijk ook heel veel IT'ers die gewoon programmeur of dergelijke zijn. Maar als er iets gemaakt wordt, zit daar ook altijd iemand bij die niet IT-gerelateerd zijn om de processen klantvriendelijk te maken. Dat wordt ook afgetoetst. IT -technisch zou een traject bijvoorbeeld van A naar B naar C zijn maar voor een klant kan het zijn dat je eerst van A naar C moet en dan terug naar B. Dus dat wordt wel allemaal gematched."

Auteur: zijn jullie eigen
werknemers nu al allemaal
bijgeschoold of zijn er veel
nieuwe mensen aangenomen?
IT en niet-IT matchen
Vorming = essentieel
IT niet altijd optimaal
IT = soms te eenzijdig

Tabel 3: Axiale codering (voorbeeld) (vervolg)

Excerpt 1. Respondent 3, praat over samenwerkingsverbanden met fintech bedrijven en de Europese wetgeving PSD2, wat samen hebben geleid tot een open banksysteem.

Fintechs → samenwerking per item	"Ja dat heb ik opgezocht voor u, de strategie van de bank is dat we per item gaan zien welke fintech het beste is om mee samen te werken. Vroeger was de strategie dat we alles zelf deden, maar dan zagen we dat de samenwerking met fintechs soms beter werkt en dan we dat beginnen integreren. Zo hebben we een sociaal platform, 'Did it', dit is een samenwerking. We hebben toegetreden tot gambit en we hebben een samenwerking met Tink, dat is een open banking systeem. Dat wil eigenlijk zeggen dat elke bank toegang moet geven tot bepaalde gegevens. Zodanig dat wij bijvoorbeeld in onze app de stand van al je rekeningen kan zien, ook van rekeningen die niet bij ons staan. Doordat open banking er is en we doen dat in samenwerking met Tink, we hadden dat ook zelf kunnen ontwikkelen maar dan duurt dat langer want Tink had dat al ontwikkeld, dat is trouwens een bedrijf uit Zweden als ik me niet vergis. Wat wij doen is de functionaliteiten van Tink gebruiken in onze app."
Positivisme ten opzichte van fintechs	
Digitale platformen ontwikkeld → Open banking systeem	
Positief over werking fintechs → brengt voordelen met zich mee	"PSD2 is dat ja, maar op onze site vind je heel wat info over welke andere redenen wij hebben voor met open banking te werken. PSD2 dat is de Europese regulering dat zegt dat je je systeem open moet stellen, zodat andere banken kunnen vragen naar de stand van rekeningen. Voorlopig is dat alleen nog maar rekeningen, maar men kan daar nog wel wat verder in gaan."
Auteur: Is de wetgeving ook geen directe aanleiding tot open banking, dat jullie van Europa uit verplicht zijn de standen van de rekeningen openbaar te maken?	"Dat is een vorm van bedreiging ja, maar ook een opportuniteit anderzijds. Het feit dat wij weten wat de stand van de rekening is bij andere banken van elke klant, dat is een opportuniteit. Maar dat is evenzeer een bedreiging, want de Google's van deze wereld en de Apple's, daarom hebben wij ook een samenwerking met Apple. Want als je een grote speler zoals Apple buitenhoudt, dan zijn die na een tijd groter als jezelf. Dus vandaar zie je wel dat er wel sterk veranderd is de laatste jaren, die partnerships met dat soort bedrijven."
Wetgeving: PSD2 Toekomst: evolutie van PSD2 zal uitbreiden	
Auteur: Kiezen jullie bewust om partnerships met fintechs aan te gaan in plaats van met hen te concurreren?	
Negatieve elementen digitalisering: bedreiging wetgeving t.o.v. grote spelers	
Doch: ook positief element want ook opportuniteit t.o.v. andere banken	

Literatuurlijst

- Barnes, D., & Open University. (2001). *Understanding Business: Processes*. Londen, UK: Routledge.
- Berentsen, A. (2012). *Monetary policy implications of digital money*. Geraadpleegd van https://mpira.ub.uni-muenchen.de/37392/1/MPRA_paper_37392.pdf
- Bilderbeek, R. H., Buitelaar, W., & Meijden, van der, I. (1990). *Informatisering en organisatie-strategie in de bankensector : verslag van een pilot-studie in het kader van het onderzoeksstimuleringsprogramma TAO-Diensten*. (TNO-beleidsstudies). Apeldoorn: Studiecentrum voor Technologie en Beleid TNO.
- Borghans, L. & Ter Weel, B. (2003). *ICT en de organisatie van werk in Nederland 1988 – 2000*. In: in P. Ester et al. (eds.), *ICT, arbeid en organisatie*, The Hague: Reed Business Information, 59 – 83.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). *Technology's influence on employment and the economy*. In E. Brynjolfsson, & A. McAfee (Reds.), *Race against the machine* (pp. 29–39).
- Carlsson, B. (2004). *The Digital Economy: what is new and what is not? Structural Change and Economic Dynamics*, 15(3), 245–264.
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2004.02.001>
- Clærhout, P. (2017). *Banken doen nieuwe stap in digitalisering*. Trends.
- Crabtree, S. (2013b). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Geraadpleegd van <https://engageandgrow.nl/wp-content/uploads/2018/04/Worldwide-13-of-Employees-Are-Engaged-at-Work.pdf>
- Croo, A. D. (2017) *"Banken gaan dwaas om met digitalisering"/Interviewer: V. Nieuws*.
- Crosman, P. (2013). *The Human Toll of Digital Banking*. *American Banker*, 178(181), 8-8.
- Cuesta, R., Tuesta, Urbiola. (2015). *The digital transformation of the banking industry*. Digital Economy Watch.
- Degryse, C. (2016b). *Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets*. Geraadpleegd van https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2730550
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512
- De standaard. (2014, 18 november). *DHL gaat pakjes afleveren in Volvo's*. Geraadpleegd van http://www.standaard.be/cnt/dmf20141117_01380972
- Febelfin.(2012). *Zijn financiële instellingen goede bedrijven om voor te werken?* Geraadpleegd van <http://www.bankierenvoordesamenleving.be/>

[zijn-financiële-instellingen-goede-bedrijven-om-voor-te-werken](#)

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.

Fredrickson, B. (2000). *Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model*. *The Psychologist Manager Journal*, 4, 131–142.

(Gerald C. Kane, 2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. *MITSloan management review*. Geraadpleegd van <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Giedd, J. (2012). *The Digital Revolution and Adolescent Brain Evolution*. *Journal of Adolescent Health*, 51, 101–105.

Greenstein, S., Lerner, J., & Stern, S. (2013). *Digitization, innovation, and copyright: What is the agenda?* *Strategic Organization*, 11(1), 110–121.

Grommen, S. (2018, 29 januari). *Is het einde van het lokale bankkantoor nabij?* Geraadpleegd van <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2018/01/29/be-dreigt-de-smartphone-het-bankkantoor---lokale-aanwezigheid-blij/>

Grote, M., Lo, V., & Harrschar-Ehrnborg, S. (2002). *A value chain approach to financial centres – The case of Frankfurt*. Geraadpleegd van

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9663.00213>

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2007). *Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*.

Hakanen, J. J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). *Burnout and engagement among teachers*. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.

Jiang, C., Ding, Z., Wang, J., & Yan, C. (2014). *Big data resource service platform for the internet financial industry*. *Chinese Science Bulletin*, 59(35), 5051–5058. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1007/s11434-014-0570-5>

KanaalZ. (2017). *Beperkte opslag voor personeel banken in digitaliseringstijdperk*. Knack.

Middelweerd, H. (2017). *Zo gaat de digitale revolutie onze economie en samenleving veranderen*.

NBB.(2018). *Impact of fintech and digitalisation on the Belgian banking sector and its supervision*. Geraadpleegd van https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/press/2018/20181122_fintechanalyse.pdf

Nienaber, R., (2016). *Banks need to think collaboration rather than competition*. Geraadpleegd van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119218906.ch4>

P. Bégasse de Dhaem, T. B., F. Romont and G. van Gastel. (2018). *Impact of*

- fintech and digitalisation on the Belgian banking sector and its supervision*. NBB.
- Pierrakis, Y., & Collins, L. (2013, 25 april). *Banking on Each Other: The rise of peer-to-peer lending to businesses*. Geraadpleegd van <https://www.nesta.org.uk/report/banking-on-each-other-the-rise-of-peer-to-peer-lending-to-businesses>
- Pot, F. (2015). *Omggaan met robotisering en digitalisering: We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden*. Geraadpleegd van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/147369/147369.pdf?sequence=1>
- Redactie, B. (2018). *Onderzoek: banksector heeft nog heel wat werk rond digitalisering*. Geraadpleegd van <https://www.bloovi.be/artikels/innovieren/2018/onderzoek-banksector-heeft-nog-heel-wat-werk-rond-digitalisering>
- Saelens, N. (2018). *Dit is hoe banken de digitalisering aangrijpen om dichterbij de klant te staan*. Geraadpleegd van <https://www.bankshopper.be/nl/is-hoe-banken-digitalisering-aangrijpen-om-dichter-klant-staan.html>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro', J. M. (2005). *Linking organizational facilitators and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Scardovi, C. (2017). *Digital Transformation in Financial Services*.
- Schaufeli, W. B. (2011). *Work Engagement: A Key Concept of a Positive Occupational Health Psychology?*
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- (2018, 2 maart). *Waarom wel of juist niet werken voor een bank?* *Jobat*. Geraadpleegd van : http://www.standaard.be/cnt/dmf20180302_03386039
- Van Buynder, S. (2016). *De impact van de digitale kloof op internetbankieren*. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/273/430/RUG01-002273430_2016_0001_AC.pdf
- Van Dijk, L., De Haan, J., & Rijken, S. (2000). *Digitalisering van de leefwereld*. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Liset_Van_Dijk/publication/46608337_Digitalisering_van_de_leefwereld_Een_onderzoek_naar_informatie_en_communicatietechnologie_en_sociale_ongelijkheid/links/02e7e521cda9a5854200000.pdf

Vasiljeva, T., & Lukanova, K. (2016). *Commercial banks and fintech companies in the digital transformation: challenges for the future*. Geraadpleegd van http://www.riseba.lv/sites/default/files/inline-files/JBM_09.02_2016_11.pdf#page=25

<https://www.vbo-feb.be/globalassets/actiedomeinen/economie--conjunctuur/digitale-economie/reflect--cyberveiligheid-ook-uw-verantwoordelijkheid/digital-ceo.pdf>

(2012). *Digitalisering is geen optie, maar noodzaak*. VBO. Geraadpleegd van:

