



Hoe kan de risicofunctie in het huidige klimaat bijdragen tot de implementatie van de bedrijfsstrategie?



Christine Van Rijseghem
Chief Risk Officer
KBC Bank & Verzekeringen

ABSTRACT

The risks a financial institution is facing, are highly dependent on its business model and strategy. Risk management is closely linked with this business model and strategy.

KBC has a clear strategy to be able to adapt to an ever-changing environment. For example, customer behavior is changing more rapidly than ever, with technological advances and digitalization as catalysts. Furthermore, not only the competition but also the pressure from regulators is increasing. The macroeconomic environment also remains particularly challenging, with two human tragedies occurring in quick succession: first Covid-19, then the war in Ukraine.

These structural changes also have an impact on the risk function, which must adapt to remain relevant in this changing environment. We see more and more a shift from traditional financial risks towards non-financial risks (e.g., IT and cyber risks, 3rdparty risks, model risks, anti-money laundering). These risks are not new but have become increasingly important in recent years. In addition, new risks like ESG-risk have emerged, especially in relation to climate change.

Therefore, it is important that risk managers understand the business activities to proactively identify and mitigate risks, whilst being agile to act quickly in case of new challenges.

De risico's waarmee een financiële instelling wordt geconfronteerd, zijn sterk afhankelijk van haar businessmodel en strategie. Voor de CRO van KBC wordt het perspectief op risico's en risicobeheer bijgevolg bepaald door het businessmodel en de strategie van KBC.

KBC is niet alleen actief in België, maar ook in Centraal-Europa (Tsjechië, Slowakije, Hongarije en Bulgarije). Buiten deze thuismarkten is er nog een beperkte aanwezigheid in een paar andere Europese landen en financiële centra wereldwijd, zoals Londen, Parijs, Nederland, New York, Shanghai, Hong Kong en Singapore. Die vestigingen hebben enkel tot doel om de internationale activiteiten van bedrijvenklanten in de thuismarkten te helpen ondersteunen.

Alles samen heeft KBC ruim 40.000 medewerkers wereldwijd die zich elke dag inzetten om de ambitie waar te maken om de referentie te worden in bankieren en verzekeren. Kerncijfers geven aan dat KBC goed op weg is om die ambitie te realiseren: KBC is een van de meest winstgevende en kapitaalcrachtige financiële groepen in Europa. In duurzaamheidsrangschikkingen bezet KBC een



mooie positie en ook qua digitale strategie zit KBC in het koppeloton met een mobiele banking app die bij de beste is wereldwijd.



Bedrijfsstrategie past zich aan in functie van de veranderende context

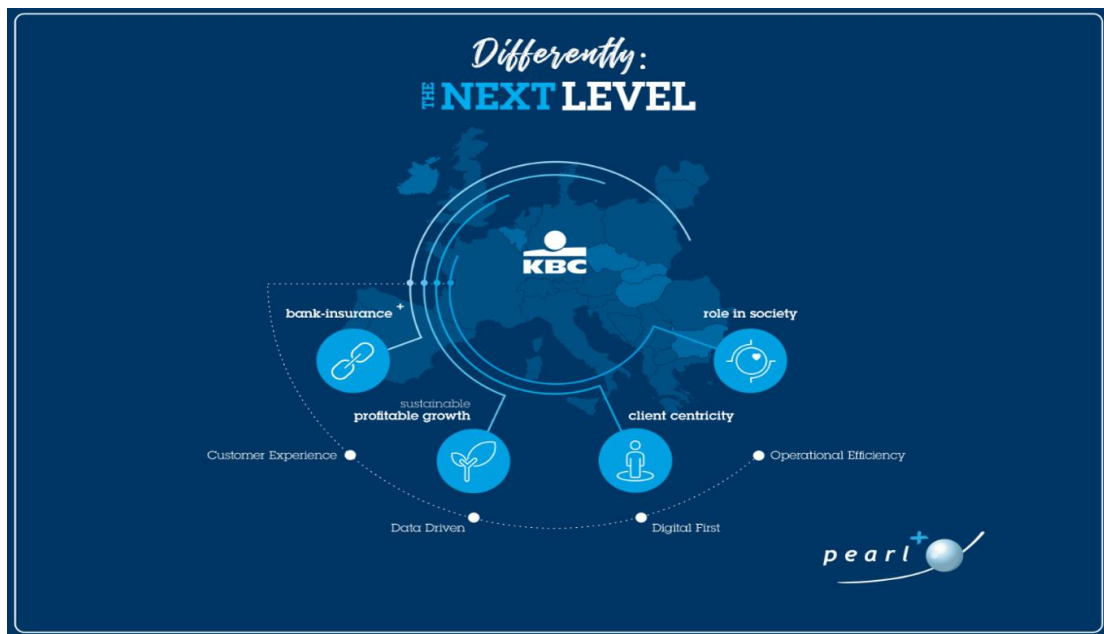
Die mooie resultaten zijn het gevolg van onze strategie die een antwoord biedt op de uitdagingen die zich stellen.

- Het **klantengedrag** verandert steeds sneller. Een belangrijke katalysator daarvoor is de technologische vooruitgang en de digitalisering van zowel producten als diensten. Die digitalisering heeft zich nog versneld doorgezet tijdens de pandemie. Het is daarbij niet de technologische vooruitgang op zich die het klantengedrag doet wijzigen, maar wel dat bedrijven (bigtechs bijvoorbeeld) die technologie gebruiken om nieuwe toepassingen en ervaringen voor klanten te creëren. Daardoor veranderen klanten niet enkel hun gedrag maar vooral ook hun verwachtingen naar alle marktspelers. Ook in de financiële wereld zijn 'onmiddellijk', 'altijd en overal', 'zonder frictie' en 'transparant' belangrijke kenmerken van de klantenervaring geworden. De lat wordt op dat vlak zeer hoog gelegd, vooral onder impuls van de mogelijkheden van de nieuwe technologieën en de manier waarop grote spelers zoals Apple, Google en Amazon die vernieuwingen naar de klant brengen. Financiële instellingen kunnen niet achterblijven.
- De **concurrentie** neemt toe, niet enkel met andere financiële spelers, maar vooral en in toenemende mate ook met nieuwe spelers, zoals de grote technologiebedrijven.

- **Klimaatverandering** is een van de belangrijkste wereldwijde uitdagingen voor de komende decennia. Financiële instellingen hebben een belangrijke rol toebedeeld gekregen om op dat vlak hun bijdrage te leveren.
- De druk van **regelgeving en toezicht** blijft toenemen. Het aantal nieuwe regelgevende initiatieven die op de sector worden afgevuurd is haast niet meer te volgen, terwijl er langs de kant van het toezicht ook steeds strikter wordt toegezien op de implementatie daarvan.
- De **macro-economische omgeving** blijft bijzonder uitdagend, met twee kort op elkaar volgende menselijke drama's: eerst COVID, dan de oorlog in Oekraïne. Dit heeft de wereldeconomie op een rollercoaster gezet. Een van de meest impactvolle gevolgen daarvan voor de financiële sector was de evolutie van de rente: van extreem laag en zelfs negatief ten tijde van COVID, tot snel stijgend in de afgelopen kwartalen.

Om aan al die uitdagingen het hoofd te bieden, heeft KBC een gefocuste strategie uitgetekend, die geregeld fundamenteel wordt herbekeken en geactualiseerd. De huidige strategie, 'Differently, the next level', bouwt voort op de strategische fundamenten die al langer deel uitmaken van het DNA van KBC:

- Bank-verzekeraar
- Inzet op duurzame en winstgevende groei
- De klant staat centraal in alle beslissingen
- Rol in de samenleving



Deze basisfundamenten zijn versterkt met nieuwe accenten, met name het inbedden van een data gedreven benadering in alle aspecten van de operationele werking, en het 'digital first' principe.

De BigTechs hebben de spelregels wat betreft klantenverwachtingen veranderd. Snelle, eenvoudige, proactieve en persoonlijke diensten en producten zijn de standaard geworden. De klant wenst



proactief ontzorgd te worden en is op zoek naar gepersonaliseerde oplossingen. Data-inzichten – met de ondersteuning van artificiële intelligentie – staan daarbij centraal.

Om de interactie met de klant nog meer ‘futureproof’ te maken, evolueert KBC van omnikanaal naar digital first. Dus niet ‘digital only’. Digitale interacties met de klant vormen de basis van het nieuwe businessmodel, zowel op het vlak van verkoop en advies als wat proces- en productontwikkeling betreft. Met andere woorden, naast een digitaal productaanbod biedt KBC ook digitaal advies aan de klant én worden alle processen en producten ontwikkeld alsof ze enkel digitaal verkocht worden. Daarbij speelt Kate – KBC’s digitale assistent – een belangrijke rol. Maar de ‘human touch’ blijft aanwezig. Zo onderscheidt KBC zich – op een positieve manier – van de digital only banken.

Daarnaast is er de evolutie naar Open Banking and Insurance, waarbij een financiële instelling behalve eigen bank- en verzekeringsproducten en diensten ook bredere economische dienstverlening aanbiedt.

Het is duidelijk dat de bedrijfsmodellen binnen de financiële wereld continu aan het veranderen zijn en dat financiële spelers moeten transformeren op het ritme van de behoeften van hun klanten. Trends als ecosystemen, cloud, enz. versterken deze evolutie maar reiken ook oplossingen aan. De volgende uitdaging die voor de deur staat is het principe van decentralisatie (bv. decentralised finance, Web3.0, identity, enz.).

Binnen KBC worden deze trends op een structurele manier opgevolgd aan de hand van een trendboek. Daarin wordt elke relevante evolutie uitgezet op een kaart met 2 dimensies:

- De eerste dimensie geeft aan op welke termijn een trend of nieuwe technologie kan doorbreken. Dat bepaalt of er nu moet gehandeld worden, dan wel dat er nog wat tijd is om bijvoorbeeld met kleine experimenten vertrouwd te worden met de nieuwe trends.
- De tweede dimensie geeft weer hoe impactvol de trend of technologie kan zijn.

Op basis van de inzichten van het trendboek bepaalt KBC zijn strategische acties, keuzes voor nieuwe technologieën, ritme van implementatie, enz.

Impact op de risicofunctie

De structurele veranderingen in de context waarin KBC opereert en de manier waarop die is vertaald in de bedrijfsstrategie, heeft ook gevolgen voor de risicofunctie: om relevant te blijven moet die zich voortdurend aanpassen aan de wijzigingen in de externe en de interne context.

De risicostrategie van KBC, die geregeld wordt geactualiseerd, is gebaseerd op 3 pijlers.



1. **De risicofunctie ondersteunt KBC in zijn transformatie naar een data gedreven, digital first bedrijf.** Digitale ontwikkelingen in KBC worden op de voet gevolgd, potentiële risico's geïdentificeerd, de impact op het risicoprofiel wordt ingeschat en er wordt advies gegeven om de nieuwe ontwikkelingen met het nodige risicobewustzijn te implementeren in de groep.
2. **De risicofunctie transformeert zichzelf.** Er wordt volop ingezet op de kracht van de nieuwe technologieën om het risicobeheer efficiënter en effectiever te maken. Een goed voorbeeld daarvan is de Control room. Dat is een instrument om de risico's op een data gedreven manier op te volgen, zodat sneller en effectiever kan ingespeeld worden op kwetsbare punten.
3. **De risicofunctie investeert in zijn mensen.** Kennis, expertise en vaardigheden van de risicomedewerkers moeten mee evolueren met de veranderingen waar KBC en de risicofunctie door gaan. Dat betekent dat in aanwervingen de juiste, soms nieuwe profielen moeten worden geselecteerd, maar vooral dat de huidige medewerkers moeten worden ondersteund en aangemoedigd om de nodige kennis en vaardigheden te verwerven waar dat nodig is om mee de transitie te maken.

De belangrijkste risico's waarmee KBC net zoals de meeste andere financiële instellingen wordt geconfronteerd, zijn aan het verschuiven naar de niet-financiële risico's, bv. IT en cyber risico's, risico's m.b.t. de derde partijen waarmee in toenemende mate wordt samengewerkt, risico's gelinkt aan het gebruik van modellen, en risico's in het compliance domein, zoals m.b.t. de naleving van de witwas wetgeving.

Al deze risico's zijn niet nieuw, maar zijn de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Daarnaast zijn er ook nieuwe risico's bijgekomen, bv. de zogenaamde ESG-risico's, met risico's gelinkt aan klimaatverandering op kop.

Dat betekent uiteraard niet dat er geen aandacht meer is voor de financiële risico's (cf. de actuele bezorgdheden over de rente- en liquiditeitsrisico's van banken). Maar dat zijn risico's die beter gekend zijn en waarmee financiële spelers meer ervaring hebben.

Cyberrisico's zijn top of mind

Naarmate een bedrijf meer digitaal wordt, stijgt ook de blootstelling aan cyberrisico's. Meer digitalisering betekent simpelweg meer potentiële ingangen voor hackers en het is een voortdurende strijd om die ingangen gesloten te houden.

Tegelijkertijd worden hackers steeds gesofisticeerder. Het tempo van verandering en innovatie in die sector is ongeëvenaard. Men kan inderdaad spreken over een sector, want de tijd van hobbyisten is al lang voorbij. Vandaag zijn het goed geoliede en strak geleide collectieven van hackers die zich hebben ontwikkeld tot professionele bedrijven die ofwel gaan voor eigen gewin, of die hun diensten aanbieden aan andere bedrijven ('hacking as a service'). Daarnaast worden cyberaanvallen ook in toenemende mate ingezet als een wapen in de geopolitieke strijd.

Heel wat uitdagingen dus, die voortdurende aandacht en investeringen vergen, want een succesvolle aanval (bv. met ransomware) kan gelijk welk bedrijf voor enorme problemen stellen. Dat geldt bij uitstek voor financiële instellingen, die sterk afhankelijk zijn van het vertrouwen van de klant. Een succesvolle cyberaanval kan dat vertrouwen volledig ondermijnen.

KBC volgt de trends in het cyber landschap dan ook nauwgezet op om een zo performant mogelijke verdediging op te bouwen. Die verdediging bestaat uit 3 lagen:

- **De eerste laag is preventie**, d.w.z. de hackers buiten houden. De sterkte van deze verdedigingsgordel wordt getest via bijvoorbeeld ethical hacking, waarbij externe experts de opdracht krijgen om te proberen binnen te dringen in de KBC-systemen, zodat kwetsbaarheden kunnen worden blootgelegd en desgevallend aangepakt. Een andere techniek die geregeld wordt gebruikt zijn phishing simulaties bij medewerkers. Mails met 'gevaarlijke' links worden naar medewerkers gestuurd, om te checken of die erop klikken en of ze de 'aanval' intern rapporteren. Op deze manier leren medewerkers hoe ze phishing mails kunnen herkennen en om voortdurend waakzaam te zijn.
- **Een tweede laag is detectie**: die is gebaseerd op 'zero trust' architectuur. Het principe 'never trust, always verify' heeft tot doel om te vermijden dat een hacker, eens binnen, zich vrij kan bewegen in de systemen.
- **De derde laag zijn de procedures voor het geval een hacker toch zou binnen geraken** en schade zou aanrichten.

Risico's m.b.t. derde partijen nemen toe en moeten goed beheerd worden

Net als andere financiële instellingen werkt ook KBC steeds vaker samen met derde partijen omwille van de diensten die ze aanbieden. Dat gaat enerzijds over diensten aan KBC zelf, om interne operaties te verbeteren of efficiënter te maken, maar ook in toenemende mate over samenwerkingen om ecosystemen te creëren om klanten beter te bedienen (bv. platformen op het vlak van mobiliteit). De risico's die uitgaan van die samenwerkingen moeten zoveel mogelijk beperkt worden. Het gaat dan zowel over het beperken van directe schade en verliezen ten gevolge van bijvoorbeeld een cyberaanval op zo'n derde partij, maar ook over het vrijwaren van de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening aan KBC of aan klanten.



Elke nieuwe partner met wie KBC in zee gaat, wordt daarom vooraf onderworpen aan een diepgaande risicoanalyse, waarbij ook wordt nagedacht over mogelijke exit strategieën voor het geval de samenwerking wordt stopgezet. Ook op het vlak van cyber risico's zijn er strikte protocollen om te vermijden dat een hacker via die weg schade zou kunnen aanrichten.

Ook klanten zijn zich in toenemende mate bewust van de cyberrisico's, maar toch laten sommigen zich nog misleiden. KBC doet er alles aan om die aanvallen zoveel mogelijk te beperken. Het allerbelangrijkste blijft bewustzijn, ook bij de klanten.

Modellen zijn krachtig maar moeten risicobewust ingezet worden

Een ander aandachtspunt is het toenemende gebruik van data en geavanceerde modellen, zowel in de business (bijvoorbeeld voor marketingacties of in prijszetting) als in het risicobeheer (bijvoorbeeld voor het opsporen van fraude).

Dat brengt uitdagingen en risico's met zich mee. Eén daarvan is het aanbieden van irrelevante oplossingen waardoor de klant op termijn zou kunnen afhaken. Hiervoor is er bij klanten vermoedelijk minder tolerantie wanneer het gaat over financiële oplossingen dan in andere domeinen.

Een ander aandachtspunt is dat data met zorg en respect voor privacy moeten behandeld worden. Om het data gedreven/-gericht bankverzekeren te doen slagen en de uitdagingen en risico's het hoofd bieden, heeft KBC een consistente datastrategie waarin wordt bepaald welke data al dan niet gebruikt worden, hoe en waar de data verzameld worden en hoe ze gebruikt kunnen worden in modellen, die steeds vaker werken op basis van artificiële intelligentie.

Die modellen zijn bijzonder krachtig en helpen om klanten beter te bedienen, operaties efficiënter te maken en risicobeheer effectiever, maar het gebruik ervan houdt ook risico's in. Het is belangrijk om die te herkennen, begrijpen en beperken, zodat ze geen aanleiding geven tot verkeerde beslissingen, een negatieve financiële impact voor KBC of klanten, of tot reputatieschade.

Daarom wordt in KBC elk model gescoord op basis van twee dimensies:

- Belangrijkheid van het model: dit is afhankelijk van bijvoorbeeld de grootte van de gemodelleerde portefeuille, de potentiële impact in geval van foute uitkomsten en de modelonzekerheid.
- Maturiteit van het model: dit wordt ingeschat op basis van de kwaliteit van het beslissingsproces, van de modeldocumentatie en van de mate waarin het model gechallenged wordt.

Hoe belangrijker een model is, hoe meer vereisten er worden opgelegd m.b.t. de bouw, het gebruik en het onderhoud van het model. De allerbelangrijkste modellen, bijvoorbeeld diegenen waarmee kapitaalvereisten worden berekend, moeten bijvoorbeeld geregeld onafhankelijk worden gevalideerd door specialisten ter zake.

Financiële instellingen hebben een belangrijke rol in het bestrijden van criminele geldstromen

De overheden hebben op het vlak van de bestrijding van criminele geldstromen hoge verwachtingen gelegd bij de financiële sector. Dit uit zich onder meer in heel veel en voortdurend veranderende regelgeving. De financiële sector wil zijn maatschappelijke rol hier ten volle spelen en die geldstromen maximaal uitbannen.

Het toezicht op de sector door de autoriteiten is heel streng, met steeds hogere en striktere verwachtingen en potentieel extreem hoge boetes die kunnen oplopen tot 10% van het globaal inkomen. Dat heeft voor gevolg dat significante en stijgende middelen worden ingezet in risicobeheer op dit vlak.

In deze strijd tegen de criminele stromen zet KBC maximaal in op nieuwe technologieën. Klassieke opsporingstechnieken, gebaseerd op regels, blijken immers onvoldoende te werken. Daarom wordt nu volop de kaart getrokken van artificiële intelligentie.

In een traditionele programmering worden alerts gegenereerd op basis van de gegevens van een transactie. Bij detectiesystemen gebaseerd op AI gebeurt dit op basis van een holistisch profiel, waarbij machine learning modellen interne Know Your Customer (KYC) data, transactiegeschiedenis en externe gegevensbronnen combineren om te komen tot een automatische scoring van transacties en klanten. De effectiviteit van dergelijke AI gebaseerde tools ligt veel hoger dan bij traditionele 'rules based' modellen. Bovendien zijn de AI-tools ook veel efficiënter omdat ze veel minder valse positieven genereren.

KBC is ondertussen zo sterk in geëvolueerd op dit vlak dat deze technologie niet enkel intern wordt gebruikt, maar ook in de markt wordt gezet en verkocht aan andere financiële instellingen.

Maar ook met die nieuwe technologieën blijft de strijd lastig. Daarom zou het goed zijn dat overheden zelf ook nog extra inspanningen zouden leveren op dit vlak. De samenwerking tussen de overheden en de financiële sector enerzijds en binnen de financiële sector anderzijds kan nog verder versterkt worden, bijvoorbeeld op het vlak van uitwisseling van informatie. Op dit ogenblik gaat de informatie maar in een richting, namelijk van individuele financiële instellingen naar de overheid. Zo gaan heel veel energie en nuttige inzichten verloren.

ESG-risico's staan hoog op de agenda

Een belangrijk risico van meer structurele aard is gerelateerd aan de klimaatverandering. Samen met andere zogenaamde ESG-risico's is dat een domein waar de overheden opnieuw heel sterk rekenen op de financiële sector om hun agenda te helpen realiseren.

KBC staat volledig achter deze doelstellingen en heeft zich heel sterk gecommitteerd om haar directe en indirecte bijdrage aan de klimaatopwarming significant terug te dringen. Dat uit zich enerzijds in de ondertekening van een reeks klimaatverdragen en -engagementen, maar anderzijds ook in eigen specifieke klimaat gerelateerde doelstellingen die ook publiek zijn gemaakt.

KBC zet in op het ondersteunen van zijn klanten bij het maken van de klimaattransitie. De strijd tegen de klimaatopwarming staat al minstens 5 jaar hoog op de radar bij KBC en er zijn al heel wat stappen gezet om het klimaatperspectief te integreren in businessplannen, en ook stelselmatig in processen van risicobeheer.

Om klimaatrisico's beter te identificeren heeft KBC een klimaatimpact map uitgewerkt. Die geeft weer via welke weg de klimaatrisico's een impact zouden kunnen hebben op KBC, op verschillende tijdshorizonten en in verschillende klimaatscenario's. De uitkomst van die impact map wordt gebruikt bij het bepalen van prioriteiten, bv. bij de opmaak van klimaat stress testen, maar ook om de risico appetijt te definiëren. Tot voor kort werd die enkel bepaald voor de relatief korte termijn (d.w.z. voor de komende 3 jaar), maar aangezien de klimaatrisico's vooral op de middellange tot lange termijneffect zullen hebben, is er voor de klimaatrisico's nu ook een lange termijnperspectief geïntegreerd in onze risico appetijt.

Bij het ontwikkelen van concrete maatstaven om de klimaatrisico's te meten, ligt de grote uitdaging in het verzamelen van data. Om dat concreet te maken: de regelgeving verplicht financiële instellingen nu al op om te rapporteren over de CO2-emissie van hun klanten, terwijl die klanten dat zelf nog niet in kaart hebben gebracht en daar ook niet over moeten rapporteren. Voor de grootste bedrijven is dat pas ten vroegste vereist in 2025 (wanneer ze moeten rapporteren over boekjaar 2024), voor andere grote en/of beursgenoteerde bedrijven pas in de jaren nadien. Voor de meeste bedrijven ligt er zelfs helemaal geen verplichte klimaatrapportering in het verschiet. Als typische KMO bank brengt dat uiteraard enorme uitdagingen met zich mee voor KBC. Meer synchronisatie en harmonisatie in termen van rapporteringsvereisten zou dan ook welkom zijn geweest.

Actuele macro-economische uitdagingen: rentestijging ondersteunt het resultaat, maar komt ook met aandachtspunten

Naast bovenstaande risico's, die verband houden met meer structurele tendensen, zijn er vandaag de dag ook een aantal specifieke risico's die alle aandacht opeisen en die het gevolg zijn van de maatschappelijke, geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Eerst was er COVID, en toen de pandemie was bezworen en we weer hoopvol vooruit konden beginnen kijken, was er de inval van Rusland in Oekraïne. Daardoor kwam er nog meer druk op het economisch systeem. De spanning tussen vraag en aanbod ten gevolge van de snelle heropstart van de economie na COVID, werd daardoor nog verder op scherp gezet. Dat vertaalde zich eerst in een sterke stijging van de energie- en voedingsprijzen, maar al snel raakte de inflatie wijdverspreid. Dat maakte een krachtige actie van de centrale banken noodzakelijk. Na een paar jaar van extreem lage en zelfs negatieve rente leidde dat tot een sterke opstoot van de rente- en recessievrees. Dat zijn uiteraard ontwikkelingen die niet zonder belang zijn voor de financiële sector.

Op zich zijn de hogere rentes over het algemeen positief voor KBC, maar waakzaamheid is geboden want hogere rentes brengen ook een aantal risico's met zich mee.

De stijgende rente heeft zich vertaald in een stijging van onze rentemarge in het vierde kwartaal van 2022. Maar dat beeld moet genuanceerd worden: de marges op kredieten staan immers onder druk. Net als bij andere financiële instellingen is een stuk van de gestegen marktrentes geabsorbeerd in de marges i.p.v. die stijging volledig door te rekenen aan de klanten.

De positieve evolutie van de rentemarge is te danken aan de omzetting van kort termijn deposito's in lange termijn funding voor kredieten. Die 'transformatiepositie' stond tijdens de jaren van lage of negatieve rente zwaar onder druk: banken moesten hun klanten een klein, maar positief rendement betalen op spaargelden (bv. 11 basispunten op de gereguleerde spaarboekjes), terwijl de marktrente op dat moment negatief was. KBC werd daar meer dan zijn concurrenten door getroffen omwille van zijn lage 'loans to deposit' ratio (de verhouding tussen het bedrag aan kredieten en het bedrag aan deposito's). Voor KBC bedraagt die ratio ongeveer 80%, wat betekent dat er veel meer

deposito's uitstaan dan kredieten. Dit cash overschot moest jarenlang aan negatieve rentes worden belegd. Dat is nu gekeerd: KBC kan nu een positief rendement verdienen op cash overschotten en dat heeft de rentemarge een boost gegeven.

Maar de hogere rente creëert ook een aantal risico's die goed in de gaten moeten worden houden:

- De gestegen markrentes leiden tot hogere rentelasten voor de klanten, vooral in het geval van variabele rentes, wat op zijn beurt leidt tot een hoger kredietrisico. Dat risico hangt deels af van hoe de inkomsten van de klanten evolueren. Voor de gezinnen worden de risico's op dat vlak in België deels gemitigeerd door de automatische loonindexering. In andere landen bestaat zo'n systeem niet, en zijn de risico's bijgevolg groter. De weerbaarheid van KMO- en bedrijvenklanten hangt vooral af van de mate waarin zij de prijsstijgingen voldoende kunnen doorrekenen aan hun afnemers. Bij kredietbeslissingen ligt daarom nog meer dan anders de focus op terugbetalingscapaciteit, ook in situaties waar de rente nog verder zou doorstijgen.
- Een ander risico is dat de hogere rentes er toe leiden dat spaargelden bewegelijker worden omdat klanten soms een beter rendement kunnen halen door hun spaargeld deels te verschuiven naar andere producten dan zicht- en spaarrekeningen, bijvoorbeeld naar termijnrekeningen langs de bankkant of naar Tak-21 producten met gegarandeerde rente langs verzekeringskant. Die bewegingen zijn niet altijd gemakkelijk in te schatten, en kunnen een belangrijke impact hebben op het financieel resultaat en de liquiditeitsbuffers. KBC volgt dit van nabij op, zodat bijvoorbeeld liquiditeitsmanagement tijdig kan worden bijgestuurd.
- Een ander, op dit moment eerder theoretisch risico zijn de vervroegde terugbetalingen op de kredieten, met name op de woningkredieten. De hogere rentes hebben een dubbel effect:
 - Aan de ene kant zorgen ze voor een daling van dat risico op de huidige portefeuille: klanten zijn hun woningkrediet meestal aangegaan in de eerdere, lage renteomgeving. Dat betekent dat ze nu, met de hogere rentes, geen enkele incentive hebben om vervroegd terug te betalen.
 - Aan de andere kant is er zich een risico aan het opbouwen in de nieuwe productie van woningkredieten: als de rente op een bepaald moment terug zou beginnen te dalen, dan kunnen veel van die nieuwere woningkredieten op een bepaald moment 'in the money' komen. Dat risico moeten goed gemanaged worden, bijvoorbeeld door het voldoende te reflecteren in prijszetting.
- Daarnaast blijkt dat de hogere rente-inkomsten in de financiële sector voor overheden ook een trigger zijn geweest om de winststijging af te romen via bijkomende heffingen.

Samengevat: hoewel de hogere rente in principe goed is voor de financiële sector, zijn er toch wel wat risico's. Om Johan Cruijff te parafaseren: "Elk voordeel heeft zijn nadeel".

Wat brengt de toekomst?

De ervaring van de afgelopen jaren leert dat het bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk is om de toekomst te voorspellen. Goed risicobeheer is er daarom op gericht om te anticiperen op alle mogelijke scenario's en om wendbaar te zijn bij nieuwe en onverwachte evoluties.

Daarom is het belangrijk dat risicomangers de businessactiviteiten goed begrijpen, zodat de risico's proactief in kaart worden gebracht en in de mate van het mogelijke vooraf worden gemitigeerd, terwijl er snel kan worden opgetreden wanneer er zich nieuwe uitdagingen aanbieden.