
GESTIONE OPERATIVA DEL RISCHIO DI LIQUIDITA' NELL'ATTIVITA' DI TESORERIA

Mirco Brisighelli – Group Treasury
Head of Liquidity & Settlement Risk Management

Roma, 16 Giugno 2014

Agenda

- 1 **Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità**
- 2 **Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)**
- 3 **L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria**
- 4 **La misurazione del rischio di liquidità**
- 5 **Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo**
- 6 **Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica**

Agenda

- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità**
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria
- 4 La misurazione del rischio di liquidità
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica

La Tesoreria di Gruppo si occupa della gestione dei rischi tipici dell'attività bancaria operando all'interno di un orizzonte temporale compreso tra 0 e 12 mesi

IL RUOLO DELLA TESORERIA DI GRUPPO

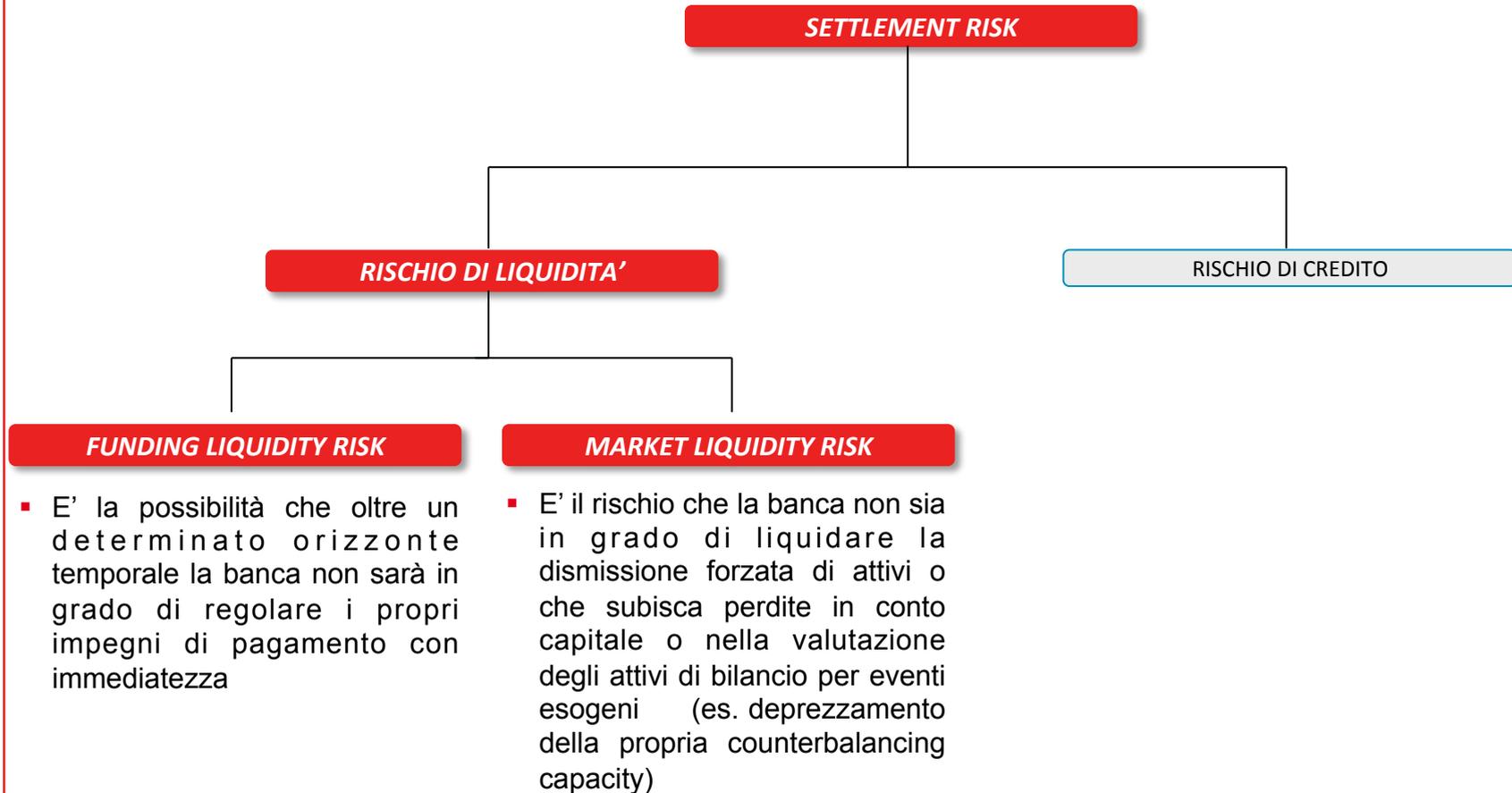
- La Tesoreria di Gruppo opera al fine di garantire la stabilità finanziaria e la solvibilità del Gruppo assicurando al contempo, la necessaria efficienza operativa e la massimizzazione dei risultati della gestione dei rischi di mercato. Gestisce i rischi di liquidità, regolamento, tasso di interesse e cambio derivanti dagli sbilanci a livello di Gruppo. Ciò comporta: (i) la partecipazione ai mercati della liquidità a breve termine (operazioni collateralizzate e non), (ii) la partecipazione alle operazioni di rifinanziamento con la Banca Centrale Europea, (iii) la gestione della riserva obbligatoria, dei collateral e l'accesso ai sistemi di regolamento interbancari

0 – 12 mesi



Il rischio di liquidità è il rischio di non avere fondi sufficienti per far fronte ai propri impegni di pagamento

Gestire il rischio di liquidità significa assicurarsi di mantenere sufficiente liquidità, compreso unencumbered high quality liquid asset, per far fronte ad improvvise e repentine variazioni di assets e liabilities (compreso il venir meno di fonti di funding). La trasformazione delle scadenze delle passività a breve termine (depositi) in impieghi a lunga scadenza rende la banca vulnerabile a tale rischio e cioè al rischio di non essere in grado di gestire con efficienza qualsiasi deflusso inatteso di cassa.



La liquidity policy e i nuovi orientamenti di Basilea

INTRADAY LIQUIDITY MANAGEMENT



Monitoraggio della liquidità infragiornaliera

LIQUIDITY COVERAGE RATIO



Monitoraggio della liquidità a breve

NET STABLE FUNDING RATIO



Monitoraggio della liquidità a lungo termine

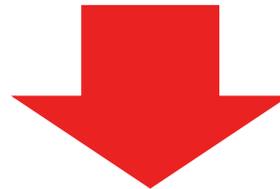
I principi fondamentali sul modello di gestione del rischio di liquidità del Gruppo sono contenuti nella Liquidity Policy

POLICY A BREVE (0 – 12 mesi)

- L'attivo meno il passivo in scadenza sulle varie fasce temporali deve essere all'interno di un limite cumulato espresso in valore assoluto. Il calcolo del mismatch tiene conto degli attivi liquidi e disponibili costituiti sia dal portafoglio titoli eligibile e marketable sia di eventuali riserve detenute sotto forma di cassa o depositi presso la Banca Centrale

POLICY A MEDIO E LUNGO TERMINE (oltre l'anno)

- Il rapporto tra i flussi di cassa generati rispettivamente dalle passività e dalle attività con scadenza superiore all'anno deve essere pari ad un insieme determinato di liquidity gap ratio definito a livello di Gruppo



LIQUIDITY POLICY

Agenda

- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)**
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria
- 4 La misurazione del rischio di liquidità
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica

Monitoraggio del rischio di liquidità : la posizione di liquidità

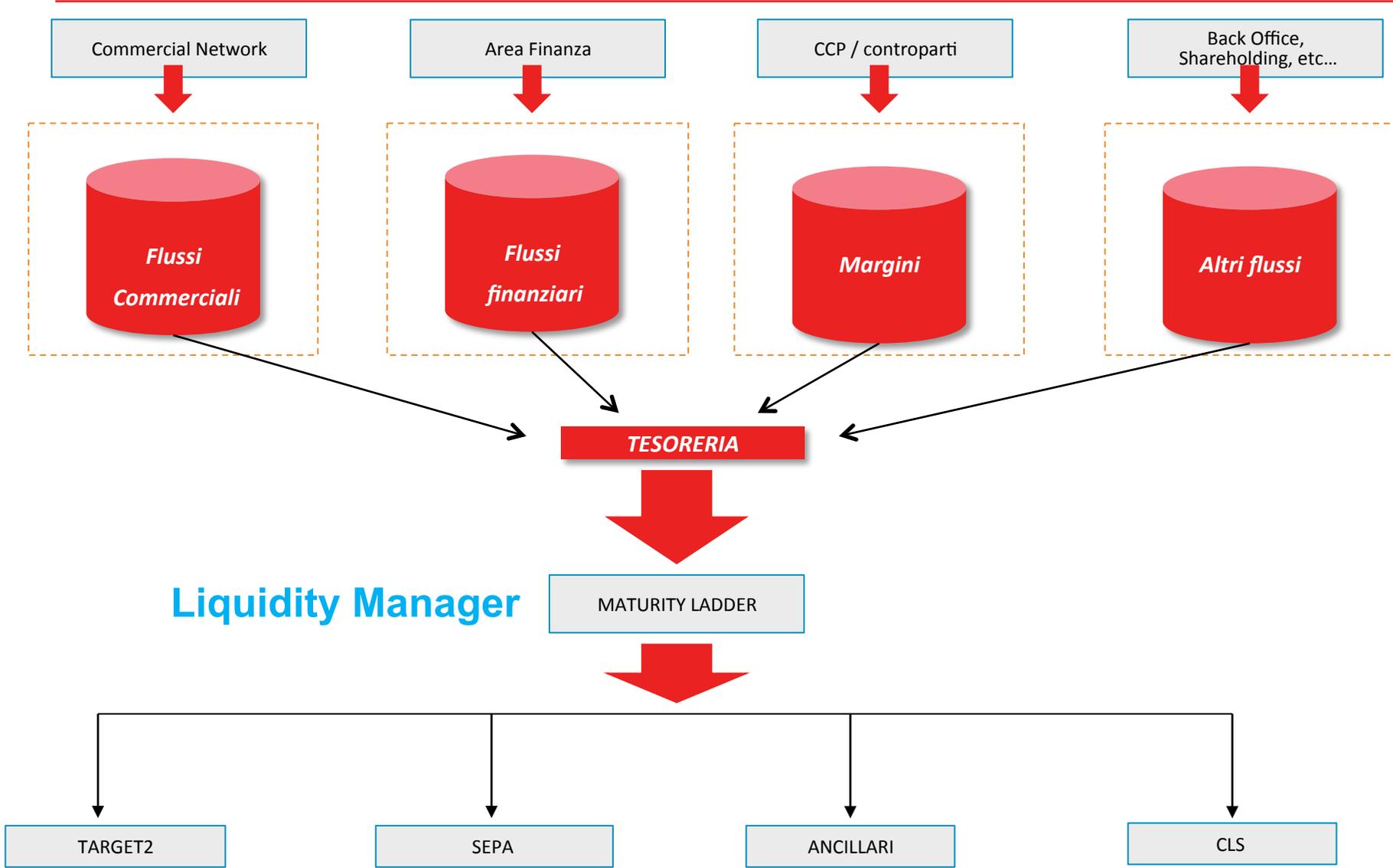
POSIZIONE CASH

- Per determinare una corretta posizione di liquidità, è fondamentale il monitoraggio degli flussi e dei deflussi di cassa su base giornaliera e sulle date future. L'analisi dei net funding requirements, implica la costruzione all'interno dei propri sistemi di una Maturity Ladder per il calcolo dell'eccesso o della necessità di cash cumulato a determinate scadenze. La costruzione della Maturity Ladder si basa su decisioni e principi contenuti nella liquidity policy in termini di: tipologia di flussi certi da includere, flussi previsionali, ammontari minimi da considerare. Il timing dell'inclusione di tali flussi si può basare su esperienze storiche o su regole interne concordate con i fruitori delle informazioni su tali flussi di cassa rilevanti. La Maturity Ladder va costruita in euro e nelle principali divise.

POSIZIONE COLLATERAL

- La posizione titoli unencumbered va rapportata alla posizione cash per definire la corretta posizione di liquidità della banca. La valutazione degli assets deve basarsi su regole di trasparenza e di accesso al finanziamento degli stessi sui mercati e presso la banca centrale. I principi di valutazione dei titoli marketable e non marketable devono essere contenuti all'interno della liquidity policy facendo una chiara distinzione fra titoli liquidabili e titoli solo finanziabili (haircut prudenziali). Se si considera l'accesso alla banca centrale come un LOLR (lender of last resort), la valutazione del collaterale deve rifarsi alla normativa ECAF (Eurosystem Credit Assessment Framework) in vigore attualmente.

Posizione cash: flussi di cassa e Maturity Ladder



Settlement Risk Monitoring

Breakdown dei flussi di cassa e correlazione con la Maturity Ladder

- **Money Market**
 - ✓ Unsecured
 - ✓ Secured
 - ✓ Short term securities
 - ✓ Forex swaps
- **Aste**
 - ✓ Titoli di Stato
 - ✓ Politica Monetaria
 - ✓ Optes
- **Flussi finanziari**
 - ✓ Repo
 - ✓ Derivati
 - ✓ Fx
 - ✓ Margini
 - ✓ Altre operazioni
- **Flussi Commerciali**
 - ✓ Retail Gross
 - ✓ Retail Sepa
 - ✓ Corporate
 - ✓ Riversamenti fiscali
 - ✓ Pensioni
 - ✓ Titoli clientela
 - ✓ Banconote
 - ✓ Bancomat
- **Pubblica Amministrazione**

**FLUSSI DI
CASSA**

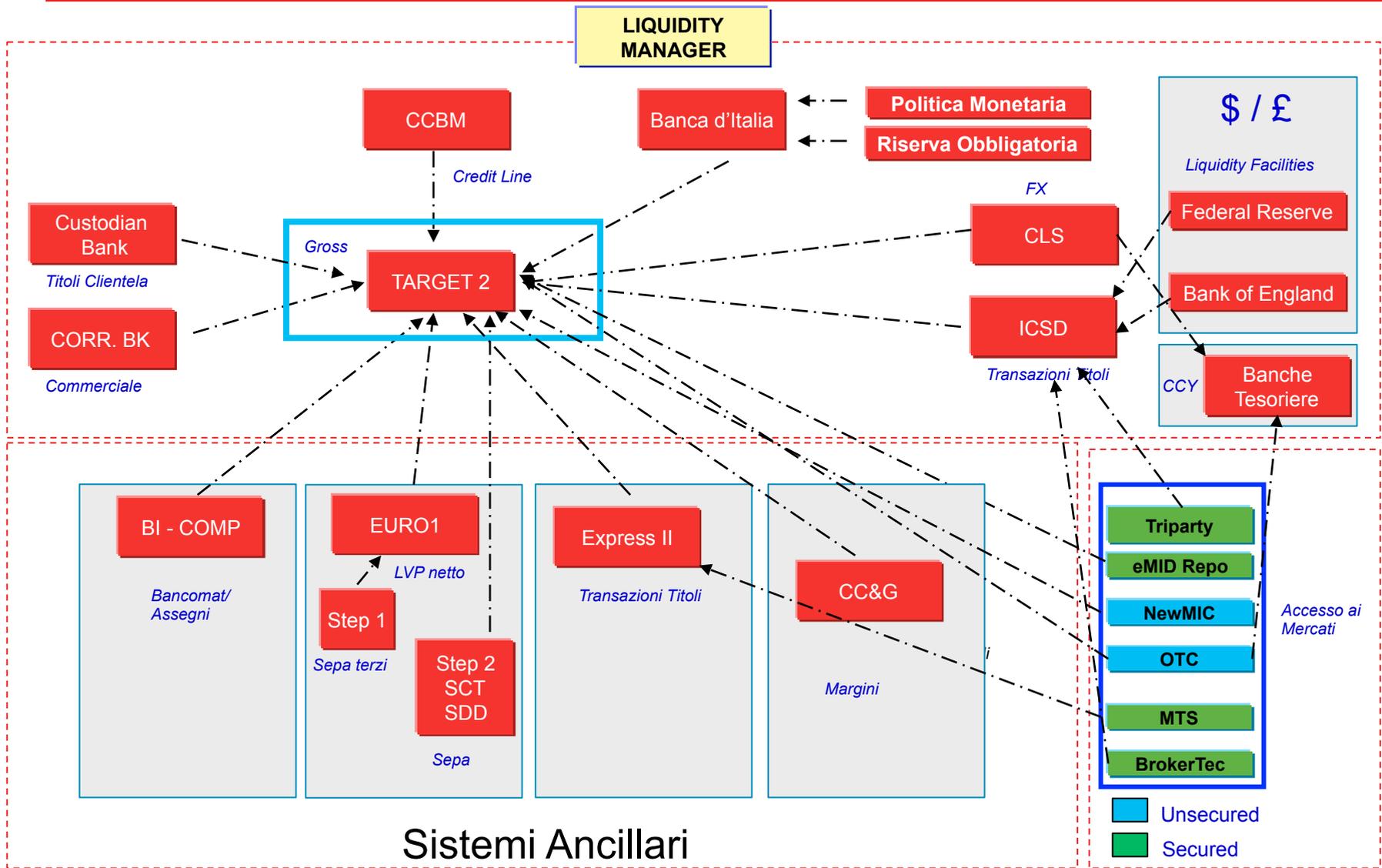
- **Money Market**
 - ✓ Unsecured
 - ✓ Secured
 - ✓ Short term securities
 - ✓ Forex swaps
- **Aste**
 - ✓ Titoli di Stato
 - ✓ Politica Monetaria
 - ✓ Optes
- **Flussi finanziari**
 - ✓ Repo
 - ✓ Derivati
 - ✓ Fx
 - ✓ Margini
 - ✓ Altre operazioni
- **Flussi Commerciali**
 - ✓ Corporate rilevanti
 - ✓ Riversamenti fiscali
 - ✓ Pensioni
 - ✓ Titoli clientela
- **Pubblica Amministrazione**

**MATURITY
LADDER €**

- **Money Market**
 - ✓ Unsecured
 - ✓ Secured
 - ✓ Short term securities
 - ✓ Forex swaps
- **Aste**
 - ✓ Federal Reserve
 - ✓ Bank of England
- **Flussi finanziari**
 - ✓ Repo
 - ✓ Derivati
 - ✓ Fx

**MATURITY
LADDER CCY**

Il controllo del Settlement Risk necessita dell'identificazione del ruolo di liquidity manager. Questo ruolo prevede che egli possa avere accesso alle informazioni su tutti i sistemi di pagamento rilevanti sia euro che divisa/multidivisa



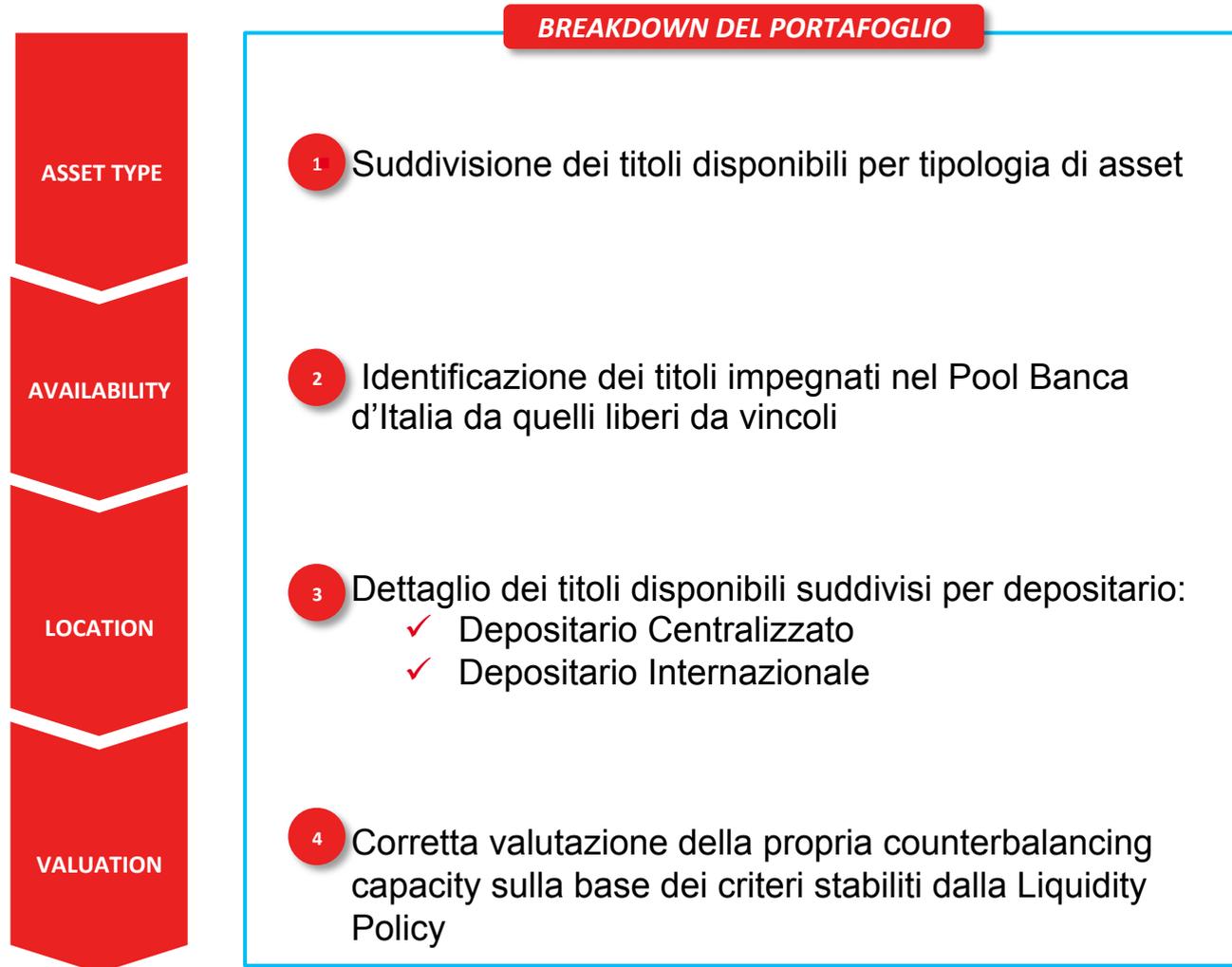
Vantaggi dell'identificazione giornaliera dei breakdown dei flussi

BREAKDOWN DEI FLUSSI

- 1 Permette di analizzare la tendenza dei flussi rilevanti, la stagionalità degli stessi e le variazioni anomale
- 2 Permette di costruire la base storica per gli anni futuri
- 3 Permette di analizzare variazioni anomale sui flussi finanziari (per es. l'impatto delle marginazioni)
- 4 Risalire velocemente alla natura di elevati flussi inattesi a fine giornata di origine commerciale
- 5 Calibrare meglio la liquidità intraday sulla base degli impatti dei cut-off dei sistemi di pagamento
- 6 Monitorare l'impatto del settlement risk nel corso della giornata



Posizione collateral: breakdown dei titoli unencumbered

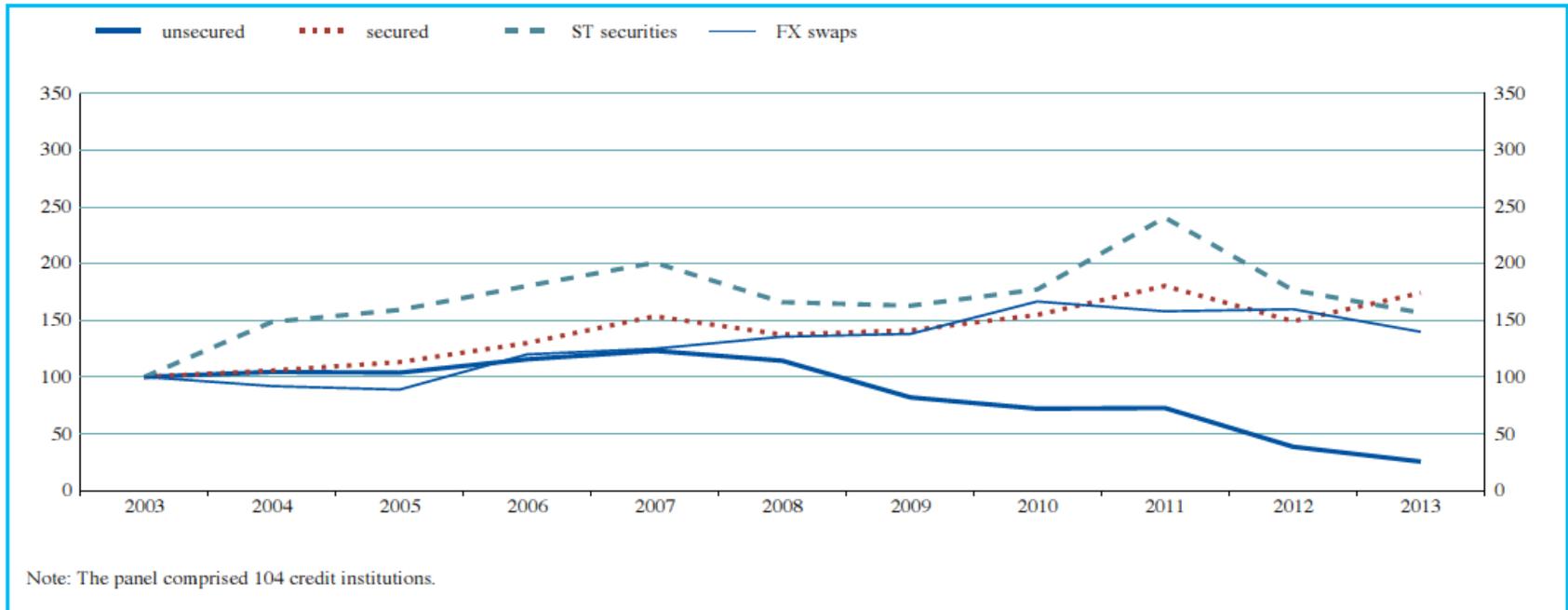


Agenda

- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria**
- 4 La misurazione del rischio di liquidità
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica

Il raffronto sui segmenti di Money Market

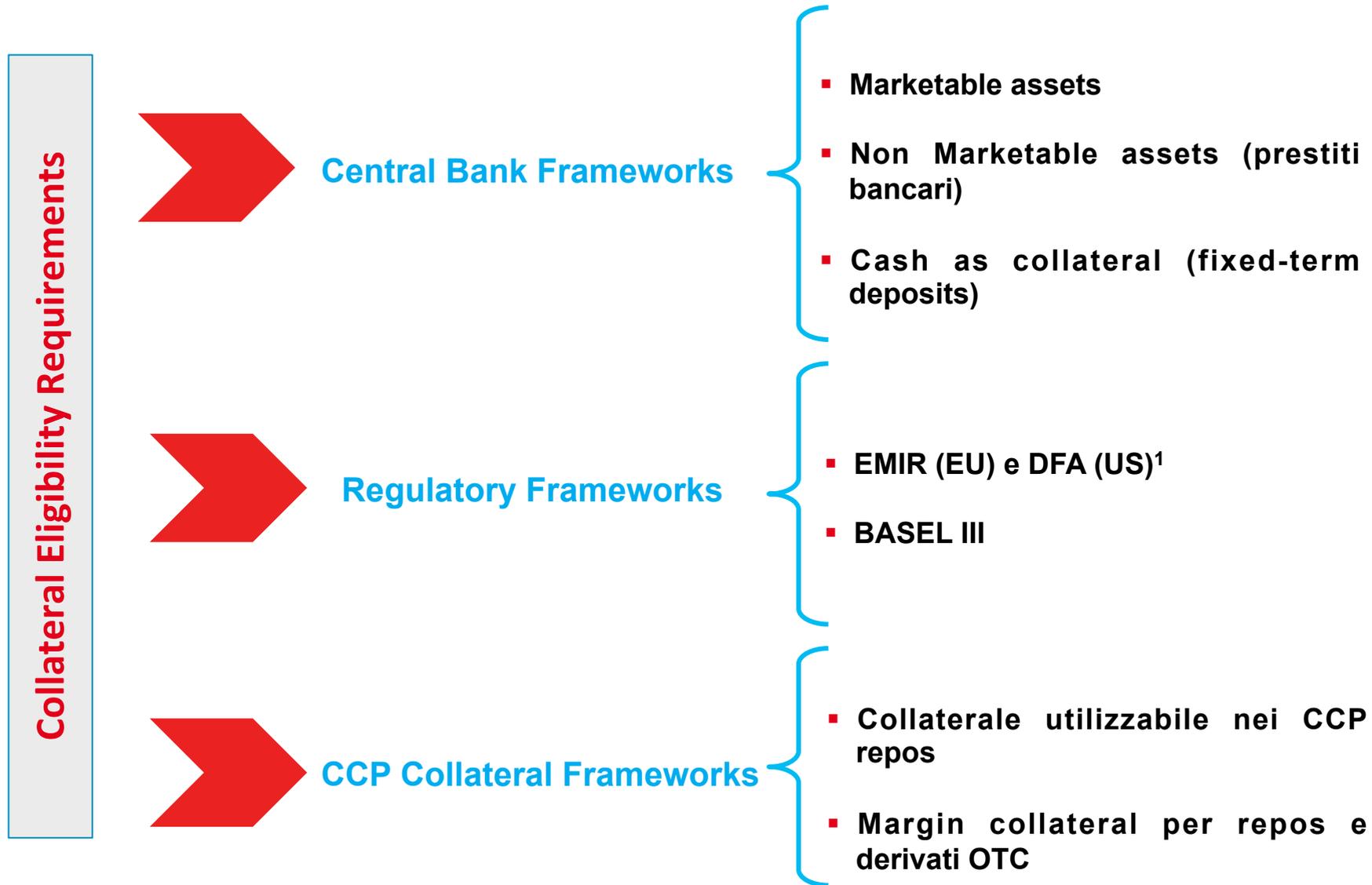
Turnover cumulativo trimestrale sui vari segmenti di Money Market



FONTE: BCE – Euro Money Market Survey

Indice: volumi totali segmenti
MM nel 2003=100

In un contesto di mercato che richiede e richiederà un sempre maggiore utilizzo di collaterale, sono identificabili tre aree (frameworks) di utilizzo con differenti schemi di garanzia richiesti e quindi diverse implicazioni per le banche



Collaterale eligible per le operazioni di rifinanziamento con le principali Banche Centrali

Collateral	Eurosystem	BoE	Riksbank	SNB	Fed	BoJ
Marketable assets						
Debt instruments issued by:						
Central governments	√	√	√	√	√	√
Central banks	√	√	√	√		
Public sector institutions other than central governments	√	√	√	√	√	√
Supranational institutions	√	√	√	√		√
Credit institutions (covered bonds)	√	√	√	√		
Credit institutions (excl. covered bonds)	√	√		(√)		
Corporations (other than credit institutions)	√	√	√	√		√
Asset-backed securities (ABS)	√	√				√
Equities						
Money market funds						
Gold						
Non-marketable assets						
Credit claims (bank loans)	√					√
Non-marketable retail mortgage-backed debt instruments	√	√				
<i>Cash as collateral</i>						
Cash including fixed-term deposits from eligible counterparties	√					

LCR collaterale eligible: High Quality Liquid Asset (HQLA)

	HAIRCUT
LEVEL 1	
■ coins and banknotes	0%
■ central bank reserves (including required reserves)	0%
■ marketable securities issued by sovereigns, central banks, PSEs or multilateral development banks (0% RW)	0%
■ domestic sovereign or central bank debt (non 0% RW)	0%
■ extremely high quality covered bonds (rated ECAI 1)	7%
LEVEL 2A (max 40% HQLA)	
■ marketable securities issued by sovereigns, central banks, PSEs or multilateral development banks (20% RW)	15%
■ non financial corporate debt securities including commercial paper (rated ECAI 1)	15%
■ covered bond (rated ECAI 2 or higher)	15%
LEVEL 2B (max 15% HQLA)	
■ qualifying asset backed securities (RMBS and ABS)	25%
■ non financial corporate debt securities including commercial paper (rated ECAI 3/4)	50%
■ common equity shares	50%
■ restricted- use committed liquidity facility	15%

Note:

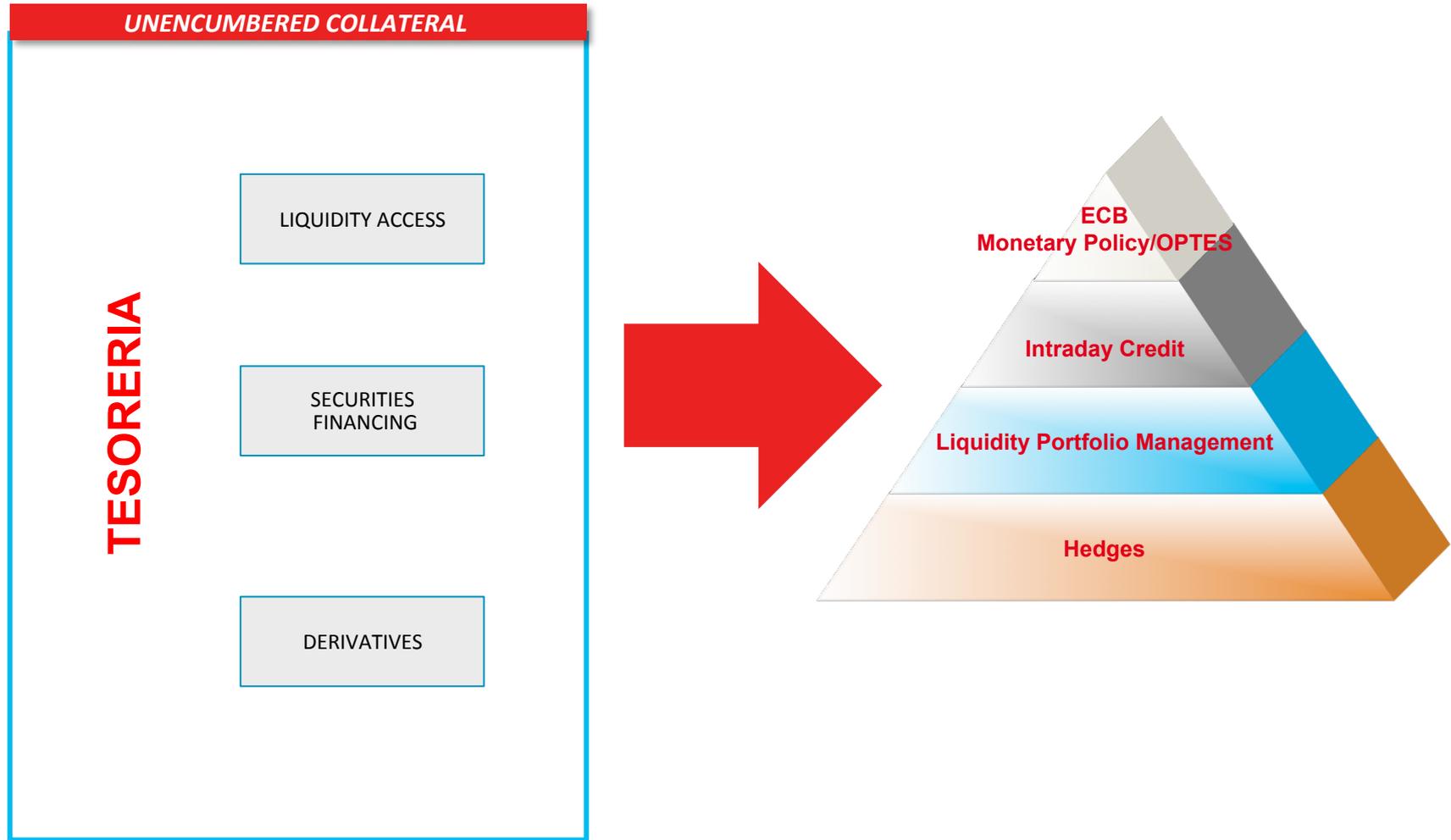
CCP collaterale eligible per le operazioni con le principali controparti centrali

Collateral	LCH.Clearnet SA		Eurex Clearing			LCH.Clearnet Ltd		CC&G		MEFF
	€GCPI US Basket No 1	€GCPIus Basket No 2	ECB Basket	ECB EXT Basket	E q u i t y Basket	Repo Clear €GC	Repo Clear £GC	No 1	No 2	
Marketable assets										
Debt instruments issued by:										
Central governments	√	√	√	√		√	√	√	√	√
Central banks	√	√	√	√					√	
Public sector institutions other than central governments	√	√	√	√					√	
Supranational institutions	√	√	√	√					√	
Credit institutions (covered bonds)	√	√	√	√					√	
Credit institutions (excluding covered bonds)		√		√					√	
Corporations (other than credit institutions)		√		√					√	
Asset-backed securities										
Equities					√					
Money market funds										
Gold										
Non-marketable assets										
Cash including fixed-term deposits from eligible counterparties										
Credit claims (bank loans)										
Non-marketable retail mortgage-backed debt instruments										

Collaterale eligible: differenze tra framework

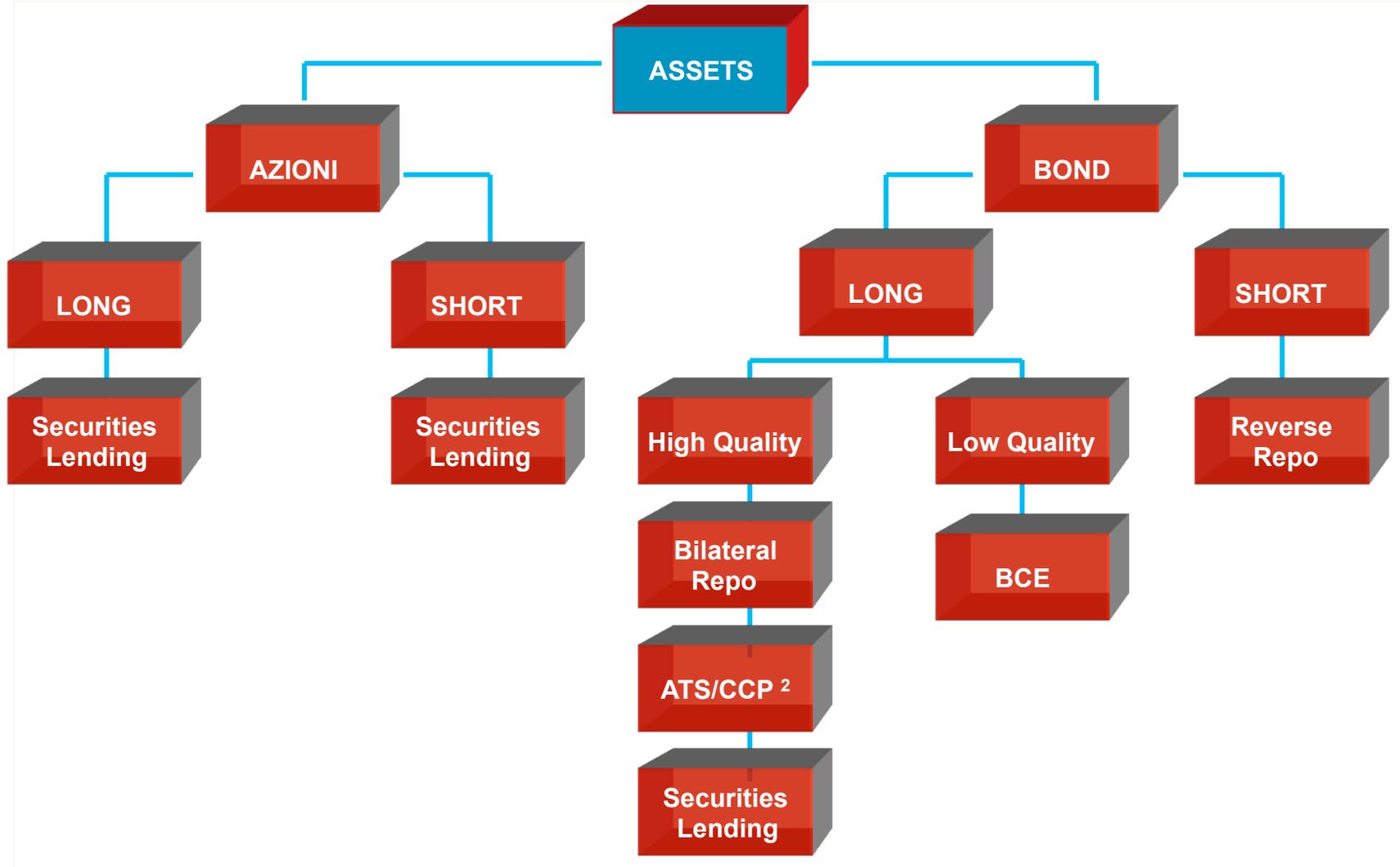
- Generalmente il collateral framework riferibile al sistema delle Banche Centrali si presenta come il più ampio in merito ai criteri di elegibilità, anche tenendo conto delle restrizioni applicate ad alcune categorie di asset.
- Il framework regolamentare disegnato da Basilea III restringe l'ambito di elegibilità escludendo alcuni asset marketable. A titolo di esempio non sono accettate alcune tipologie di ABS e covered bond, e i credit claims (ABACO). Vi sono inoltre differenze significative negli haircut applicati.
- Il framework relativo alle CCP è tipicamente il più restrittivo. Il collaterale accettato è solo di tipo marketable. Solitamente si fa distinzione tra basket ordinario, che include solo titoli di stato e alcuni covered bond, e basket extended, che include le altre categorie accettate.

Sulla base degli schemi di garanzia attualmente presenti sul mercato, la Tesoreria canalizza il proprio collaterale su altrettante aree ben identificate



La scelta di canalizzazione del collaterale disponibile viene effettuata sulla base della tipologia di asset in portafoglio e tiene conto di logiche di opportunità, copertura e rischiosità

RAPPRESENTAZIONE SEMPLIFICATA DELL'ALBERO DI ANALISI DEL COLLATERALE DELLA TESORERIA

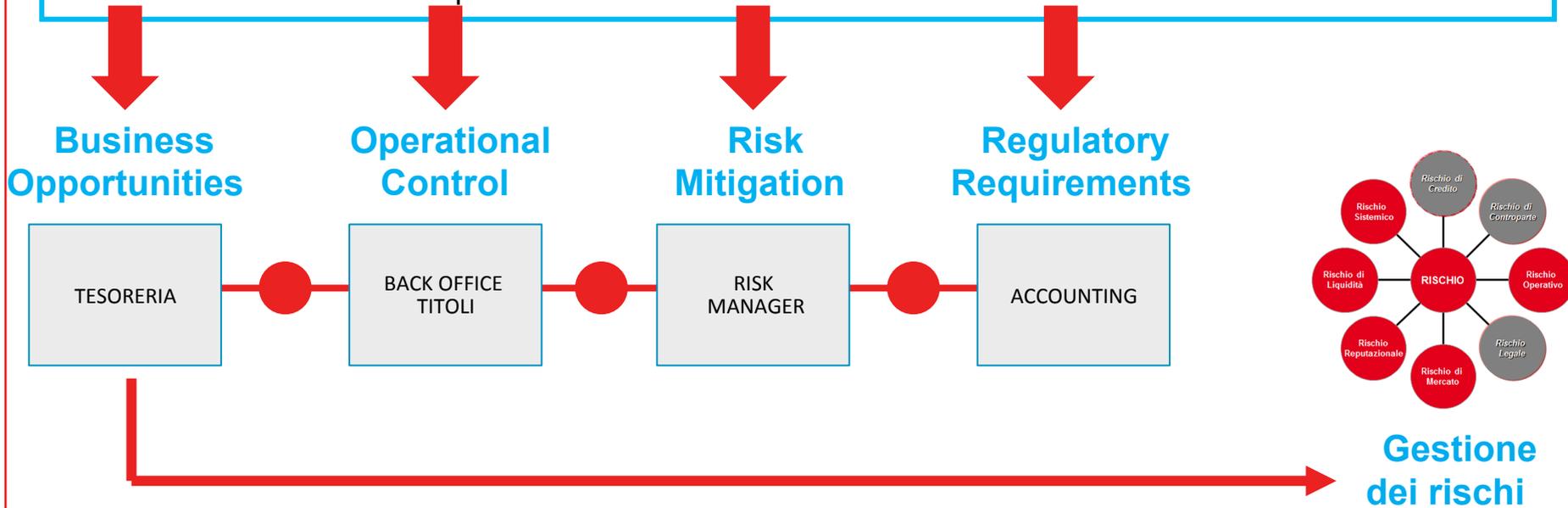


² ATS: Automatic Trading Systems (MTS, EUREX Repo, BrokerTec)

Nello scenario di crisi attuale, un uso ottimale del proprio pool di collaterale unencumbered rappresenta una sfida reale: avere i titoli giusti, nel posto giusto e nel momento giusto

EFFICIENTARE IL COLLATERAL MANAGEMENT SIGNIFICA:

- Assicurarsi un utilizzo ottimale del proprio portafoglio
- Minimizzare il costo del funding
- Assicurarsi l'accesso alla liquidità
- Mitigare il rischio nel ruolo di cash giver (risk management requirements)
- Ridurre al minimo i rischi operativi



Agenda

- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria
- 4 La misurazione del rischio di liquidità**
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica

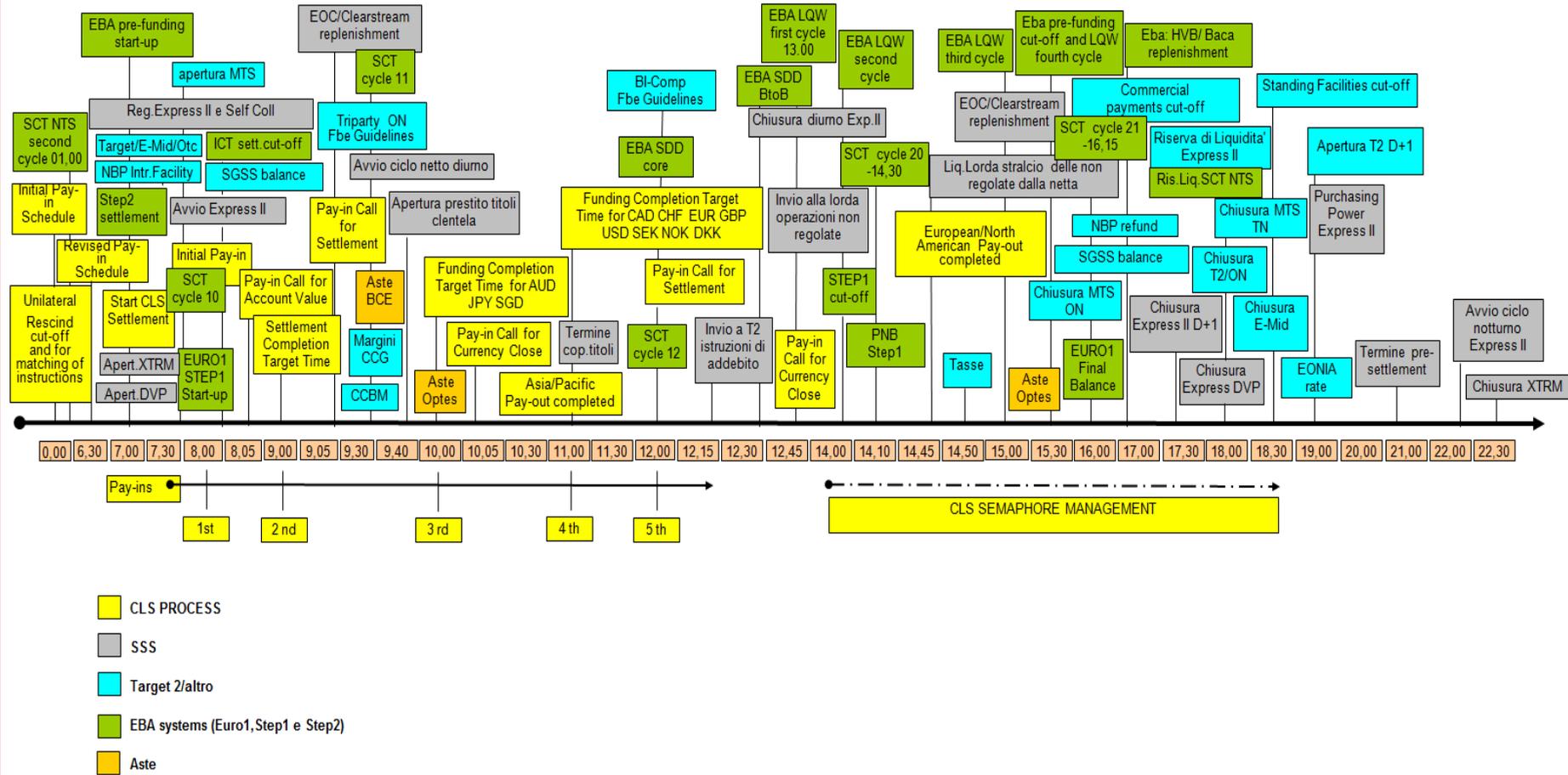
Strumenti di misurazione del Funding Liquidity Risk

STRUMENTO	RISULTANZA
<p>CASH RATIO = $\text{Cash} + \text{Marketable Eligible Securities} / \text{Current Liabilities}$</p>	<p>Il ratio risultante viene raffrontato agli indici indicati dalla Liquidity Policy per ogni bucket temporale di riferimento</p>
<p>LIQUIDITY GAP: Viene rapportata la posizione cumulata cash (Primary Gap) a livello di Gruppo o a livello di Banca con la posizione titoli unencumbered su determinati bucket temporali</p>	<p>Alla posizione di liquidità netta viene sottratta l'eventuale liquidity buffer (su scadenze brevi) e la risultanza rapportata ai limiti sull'esposizione al rischio di liquidità definiti dalla Liquidity Policy (es. limite pari a zero fino a 3 mesi)</p>
<p>TIME HORIZON: La Banca dovrebbe anche calcolare la propria posizione di liquidità su base giornaliera rispetto ad un orizzonte di sopravvivenza stabilito dalla Liquidity Policy. Esso permetterebbe di monitorare e quindi gestire i funding requirements netti in modo puntuale</p>	<p>Un Time Horizon breve potrebbe non consentire la realizzazione, in caso di crisi di liquidità, di operazioni di ottimizzazione degli attivi di bilancio. Un Time Horizon lungo potrebbe fornire utili informazioni per la realizzazione di decisioni strategiche di funding plan o di incremento degli impieghi</p>

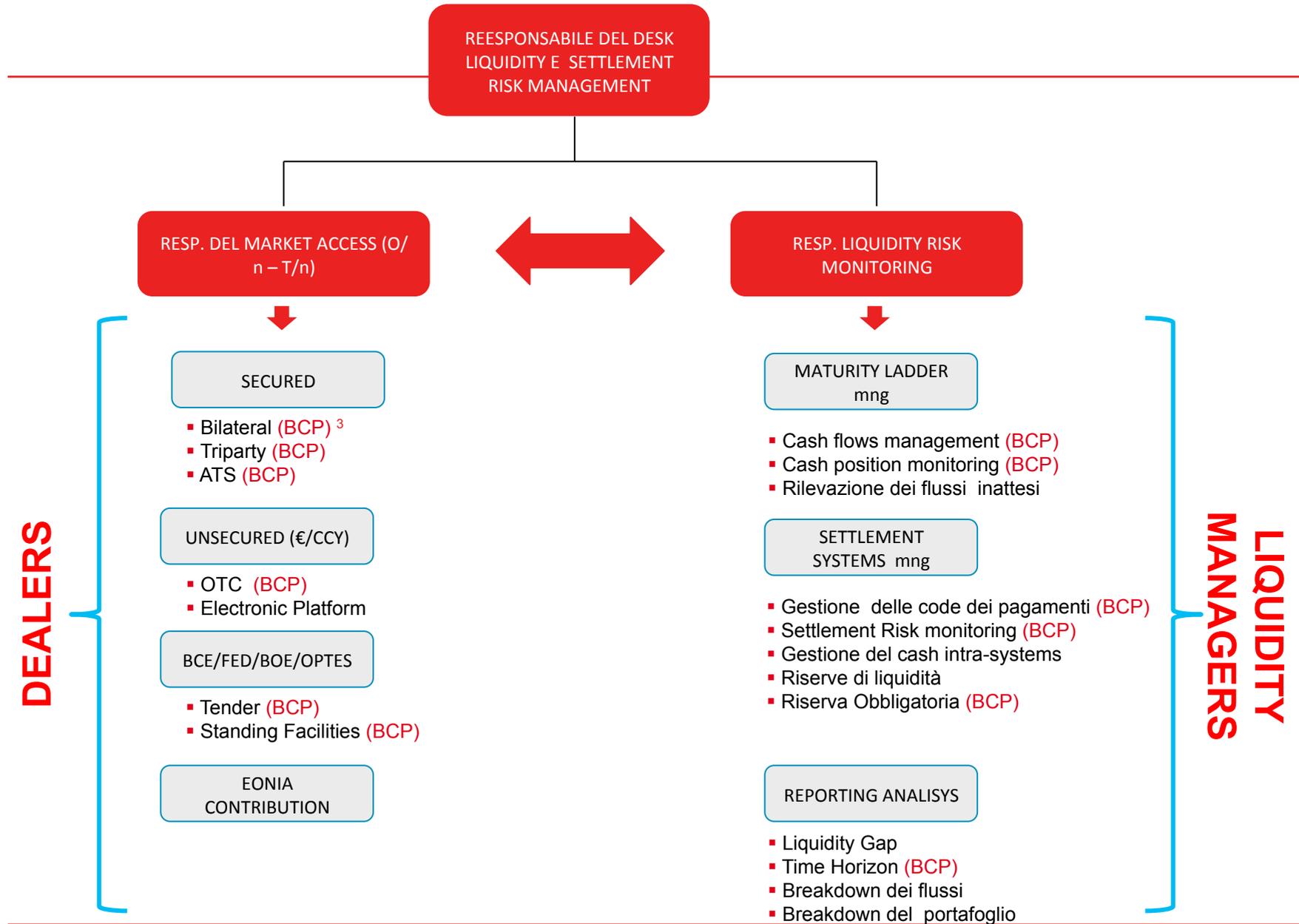
Agenda

- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria
- 4 La misurazione del rischio di liquidità
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo**
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica

Il monitoraggio degli impatti infragiornalieri si concretizza lungo tutta la giornata operativa nel rispetto di molteplici cut-off imposti dai sistemi di pagamento



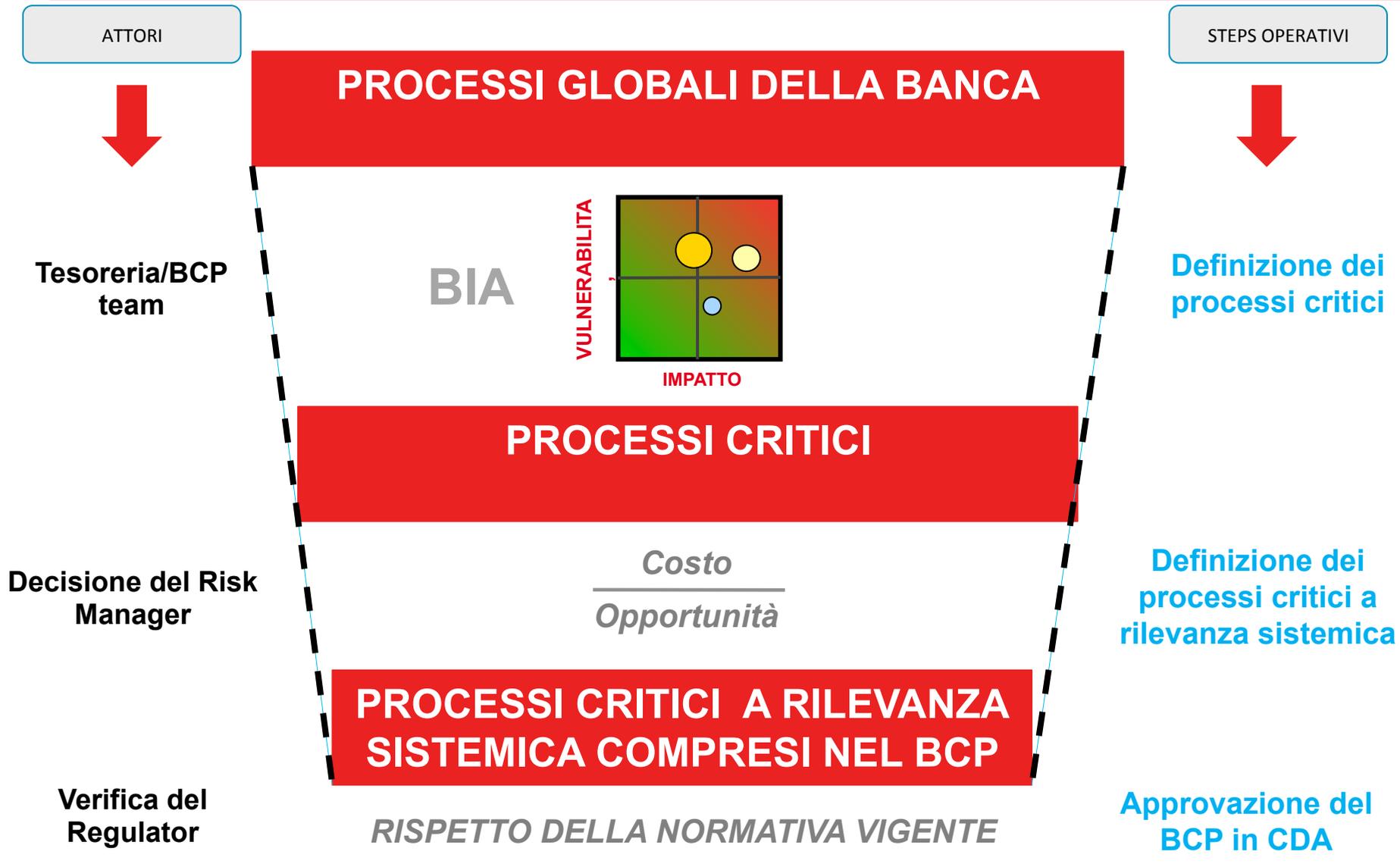
Organizzazione di un desk di Liquidity e Settlement Risk Management



Agenda

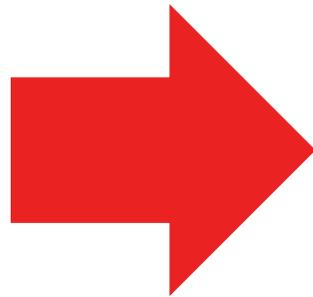
- 1 Il ruolo della Tesoreria nella gestione del rischio di liquidità
- 2 Il monitoraggio del rischio di liquidità (posizione cash e collateral)
- 3 L'utilizzo del collaterale all'interno della Tesoreria
- 4 La misurazione del rischio di liquidità
- 5 Giornata operativa ed organizzazione del desk operativo
- 6 Business Continuity per i processi a rilevanza sistemica**

L'identificazione dei processi critici passa attraverso una attenta analisi in termini di BIA ⁴



Riepilogo degli aspetti necessari per una corretta gestione del rischio di liquidità

- EFFICACE LIQUIDITY POLICY
- COSTRUIRE UNA MATURITY LADDER EURO E HARD CURRENCIES
- COSTRUIRE IL BREAKDOWN DEI FLUSSI
- COSTRUIRE IL BREAKDOWN DEL PORTAFOGLIO
- ATTENTO MONITORAGGIO DELLA POSIZIONE DI LIQUIDITA'
- OTTIMIZZARE IL COLLATERALE DISPONIBILE
- EFFETTUARE UNA CORRETTA MISURAZIONE DEL RISCHIO
- ACCEDERE AI MERCATI DI BREVE E ALLA POLITICA MONETARIA BCE
- PORRE I PROCESSI CRITICI A BUSINESS CONTINUITY



Monitoraggio e gestione

Desk Liquidity e Settlement Risk management

