

APB news

n.2

2006

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it

Giornata di studio - Bologna, Royal Hotel Carlton

I Tassi Interni di Trasferimento nei Sistemi di Controllo Direzionale:
lo stato dell'arte nel Sistema Bancario italiano.



Andrea Partesotti - *PROMETEIA*
L'evoluzione dei sistemi di controllo direzionale

L'evoluzione dei sistemi di controllo direzionale.

—
Andrea Partesotti
PROMETEIA

TAVOLA 1

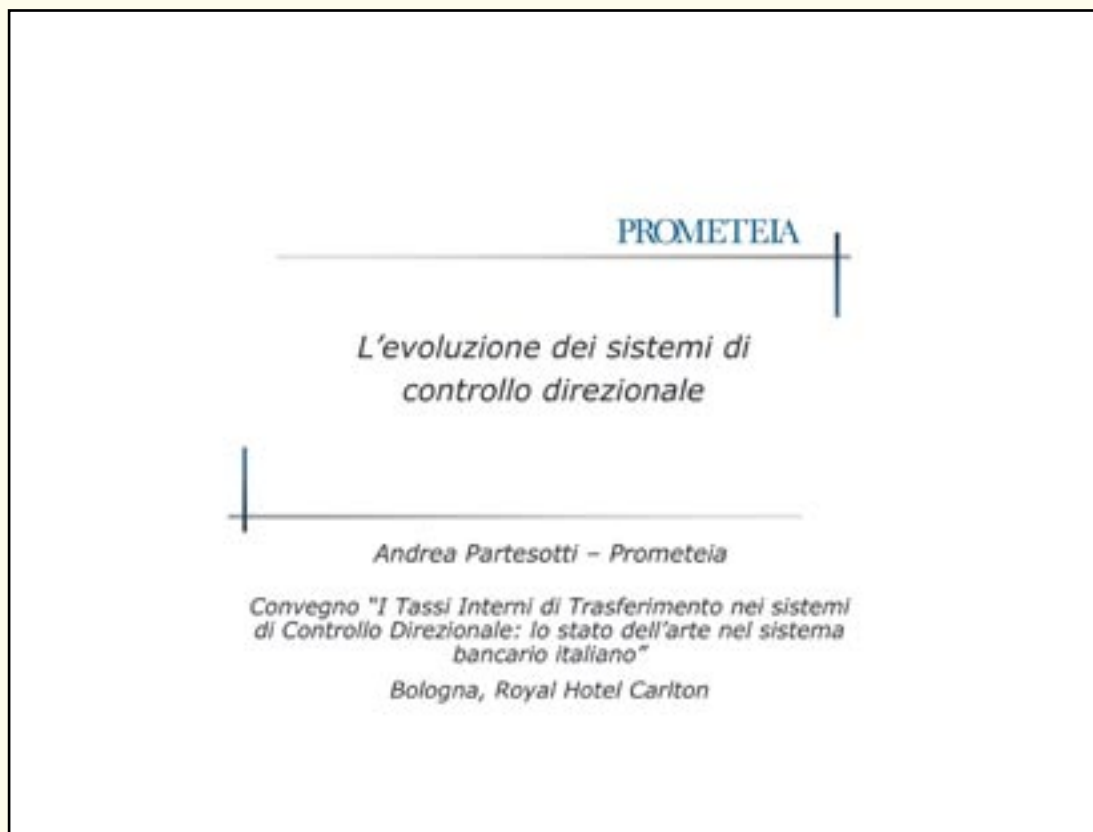


TAVOLA 2

Agenda
▷ INTRODUZIONE
▷ EVOLUZIONI PER I PROCESSI DI CONTROLLO DIREZIONALE
▷ CONCLUSIONI

Pagina 2

PROMETEIA

TAVOLA 3

Il processo evolutivo dei sistemi di controllo direzionale: risultati dell'analisi
□ Ampia diffusione dei cosiddetti TIT multipli differenziati per durata / repricing e per divisa... ... ispirati dai principi di "trasparenza", "aderenza al mercato".
□ Aumenta il perimetro oggetto di controllo: dal controllo della redditività della Rete / Filiale / Cliente / Prodotto, al controllo della performance delle Business Unit (segmenti - IAS 14)
□ Il TIT è elemento portante di altri processi gestionali: la gestione del rischio di interesse in Area Finanza (ALMO)...
□ ... il supporto ai processi di pricing dei prodotti finanziari

... NON SORPRENDE CHE IL 30% DELLE BANCHE STIA CORRENTEMENTE LAVORANDO SUI TIT...

Pagina 3

PROMETEIA

TAVOLA 4

Il processo evolutivo dei sistemi di controllo direzionale: nuove complessità

- TIT multipli: occorre prevedere regole specifiche per ogni prodotto / forma tecnica
 - ✓ richiesta di dati di mercato
 - ✓ algoritmi metodologici sempre più complessi (opzionalità implicite, basis risk, ecc.)
 - ✓ TIT su prodotti a scadenza non determinata (mezzi propri, poste a vista, partecipazioni, ecc.)
- Aumenta il perimetro oggetto di controllo:
 - ✓ controllo di gestione della Finanza Bancaria (requisiti di precisione essenziali)
- Aumentano i processi gestionali che utilizzano i TIT:
 - ✓ ALM operativo e controllo di gestione della Finanza
 - ✓ pricing dei prodotti finanziari (il TIT include un ulteriore elemento, il costo di copertura del rischio di credito)

ALMENO TRE AREE PROGETTUALI SU CUI LAVORARE NEI PROSSIMI ANNI

Pagina 4

PROMETEIA

TAVOLA 5

Agenda

- ▷ INTRODUZIONE
- ▷ EVOLUZIONI PER I PROCESSI DI CONTROLLO DIREZIONALE
- ▷ CONCLUSIONI

Pagina 5

PROMETEIA

TAVOLA 6

Il processo evolutivo dei sistemi di controllo direzionale

- Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT
- Controllo di gestione della Finanza Bancaria
- Processi di pricing (credit) risk adjusted
 - ✓ trasferimento del rischio di credito

PROMETEIA

TAVOLA 7

Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT
TIT delle Poste a Vista: la raccolta a vista (1/4)

- Le poste a vista da clientela rappresentano una delle principali fonti di raccolta dei Gruppi bancari italiani (dal 30% al 50% della raccolta onerosa complessiva)
- La contribuzione conseguita su questo tipo di raccolta nel sistema bancario italiano è storicamente risultata molto volatile e inversamente correlata al livello dei tassi di interesse

È il "segmento" Retail che, in questi ultimi 2 anni, ha risentito maggiormente di questa contrazione del margine, dovuta al livello dei tassi di interesse a breve termine rimasto stabile poco sopra al 2%

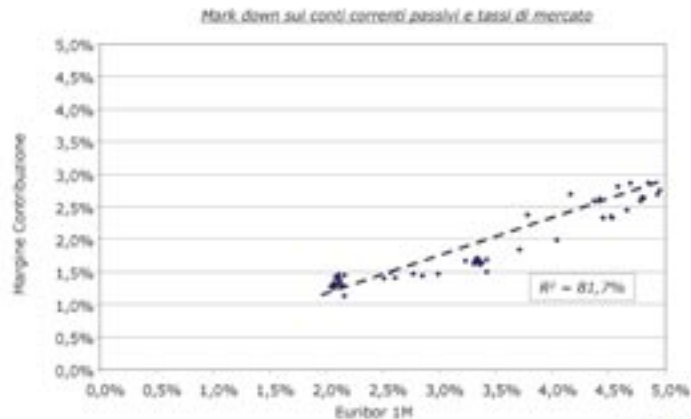
Periodo	Euribor 1m (%)	C/C Passivi Sistema (%)
lug-98	2.5	1.0
gen-00	3.5	1.2
lug-00	4.5	1.5
gen-01	5.0	2.0
lug-01	4.5	1.8
gen-02	3.5	1.5
lug-02	3.5	1.5
gen-03	2.5	1.2
lug-03	2.2	1.0
gen-04	2.2	1.0
lug-04	2.2	1.0
gen-05	2.2	1.0
lug-05	2.2	1.0
gen-06	2.8	1.0

PROMETEIA

TAVOLA 8

Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT TIT delle Poste a Vista: la raccolta a vista (2/4)

- La contribuzione conseguita dalle banche italiane sulla raccolta a vista da clientela sembra correlata al livello dei tassi di mercato
- I tassi sulle poste a vista non hanno in effetti mostrato di avere una dinamica simile ai tassi di mercato di breve termine



PROMETEIA

TAVOLA 9

Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT II TIT delle Poste a Vista: la raccolta a vista (3/4)

	Rischio di tasso	Rischio di Liquidità	Contribuzione lorda
Mutuo a Tasso Fisso	Trasferito all'Unità ALM (Finanza) <ul style="list-style-type: none"> □ Il TIT mira a bloccare il margine di contribuzione della unità organizzativa che origina l'operazione (Retail) □ L'ALM prende in carico il mutuo figurativo al TIT e, nel rispetto delle autonomie assegnate, definisce le politiche di contenimento dei rischi 	Trasferito all'Unità ALM (Finanza) <ul style="list-style-type: none"> □ L'ALM assicura il rispetto dei ratio di liquidità complessivi, garantendo a fronte di attività a medio-lungo termine, l'emissione di passività di durata similare; talvolta "incassa" un premio di liquidità (TIT + Liquidity Spread) che la Rete poi incassa a sua volta dalla clientela 	Unità che origina il credito (Retail) <ul style="list-style-type: none"> □ Differenza fra il tasso incassato dal cliente e il prezzo pagato all'ALM tale da consentire a questo ultimo di fare il funding e coprire i rischi di tasso generati dall'operazione (TIT di copertura notazionale)
Raccolta a Vista da clientela	Non Trasferito all'Unità ALM <ul style="list-style-type: none"> □ Il TIT non è tale da bloccare il margine di contribuzione dell'unità organizzativa che origina l'operazione (Retail) □ L'unità ALM prende in carico la raccolta figurativa a un TIT a vista vero (Euribor 1 mese), e gestisce un portafoglio attività-passività figurative che NON riflette la rischiosità del portafoglio reale della Banca. L'unità ALM non ha incentivi a effettuare coperture che riducano il rischio di tasso complessivo del Gruppo 	Spesso NON è considerato <ul style="list-style-type: none"> □ L'ALM prende in carico queste poste a un prezzo coerente con le passività a breve termine (deposito interbancario a 1 mese) □ L'Unità che origina la raccolta (Retail) NON è remunerata a un costo di sostituzione sui mercati finanziari della raccolta stessa (core deposit) 	Unità che origina la raccolta (retail) <ul style="list-style-type: none"> □ Differenza fra il tasso incassato dall'ALM (Euribor 1 mese) e il tasso pagato al cliente □ Non è pagato nessun premio di liquidità (nonostante le poste a vista rappresentino un'importante fonte di liquidità strutturale) □ La bassa correlazione esistente fra i 2 tassi mostra che: <ul style="list-style-type: none"> ✓ il rischio tasso rimane in capo al retail ✓ in caso di curve rendimenti per scadenza inclinata positivamente la misura della contribuzione delle poste a vista è sotto-stimata per retail

Figure 9

PROMETEIA

TAVOLA 10

Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT TIT delle Poste a Vista: la raccolta a vista (4/4)

Per rimuovere queste incongruenze occorre identificare un portafoglio di replica, ovvero un insieme di attività finanziarie elementari che, a livello di portafoglio, vadano ad approssimare la previsione del pay-off impliciti nei rapporti a vista con la clientela

Il portafoglio di replica sarà costituito da:

- una porzione di depositi o/n
- una porzione di obbligazioni amortizing a tasso variabile
- una porzione di obbligazioni amortizing a tasso fisso

Di tale portafoglio sarà possibile calcolare, come per tutte le altre poste a scadenza:

- indicatori "classici" di rischiosità: duration e convexity
- costo del funding per la stima dello spread di liquidità necessario a gestire questo rischio
- tasso interno di trasferimento (di copertura nozionale del rischio di tasso)

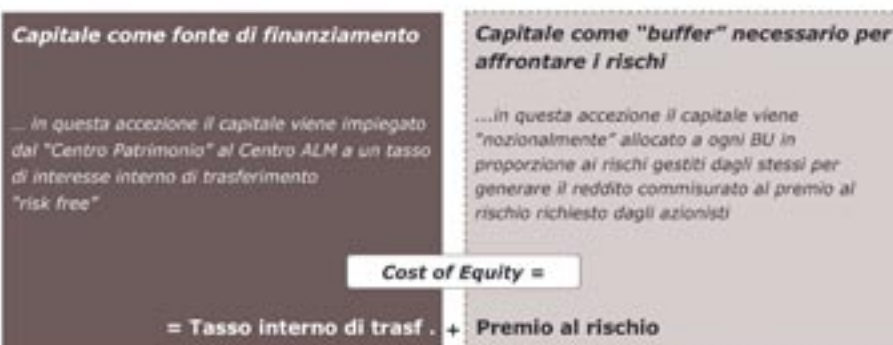
Pagina 10

PROMETEIA

TAVOLA 11

Evoluzioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT TIT del patrimonio (1/3)

- Dobbiamo pensare di scomporre idealmente il patrimonio e il processo attraverso il quale viene allocato alle Business Units in due componenti:



Pagina 11

PROMETEIA

TAVOLA 12

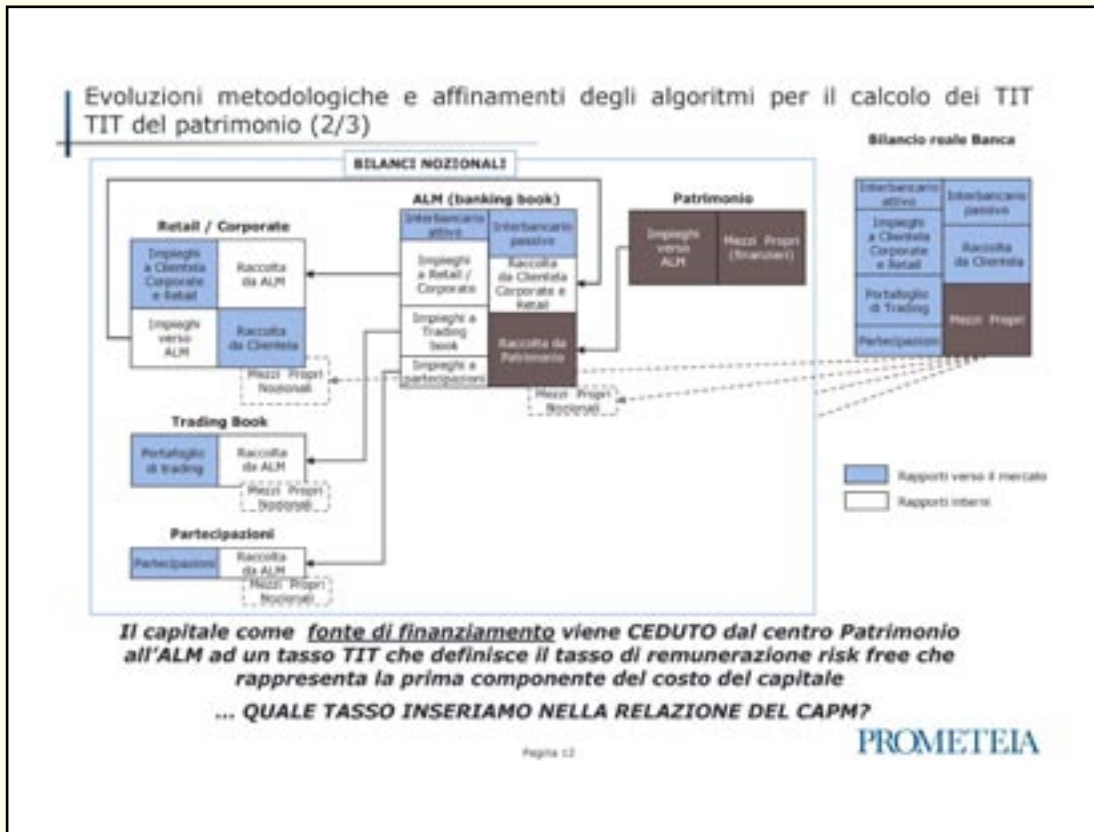


TAVOLA 13

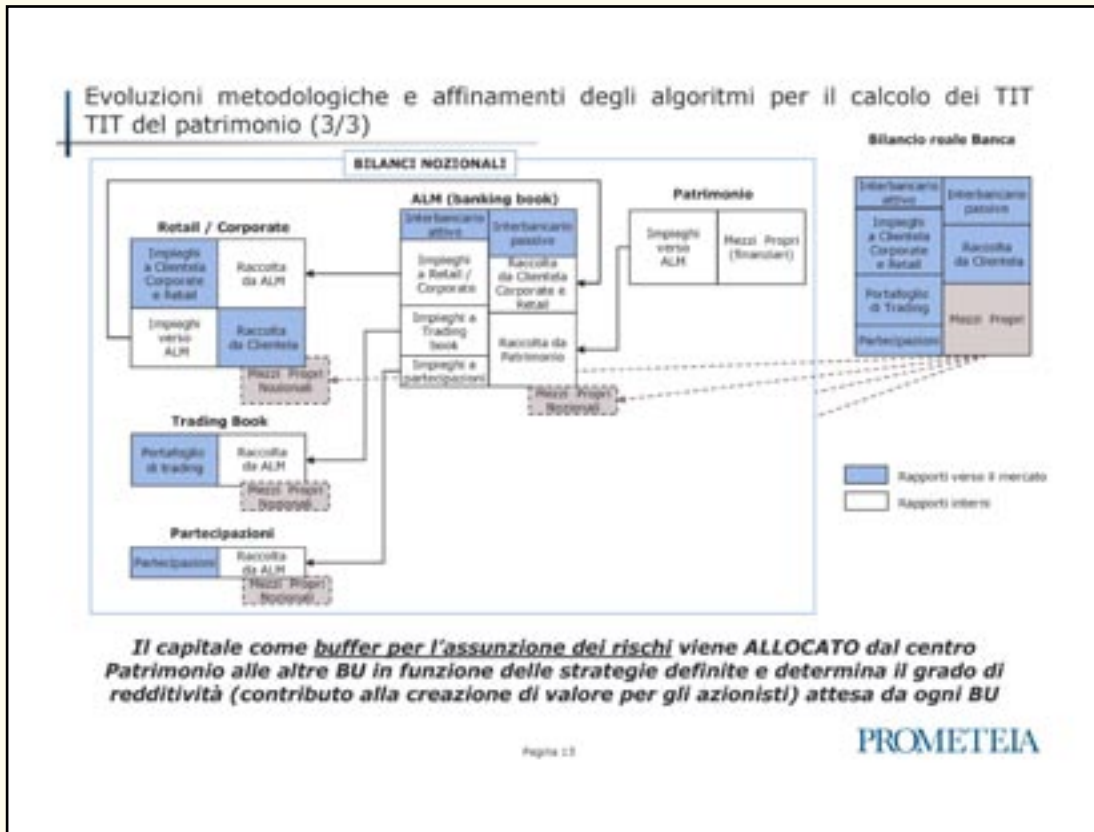


TAVOLA 14

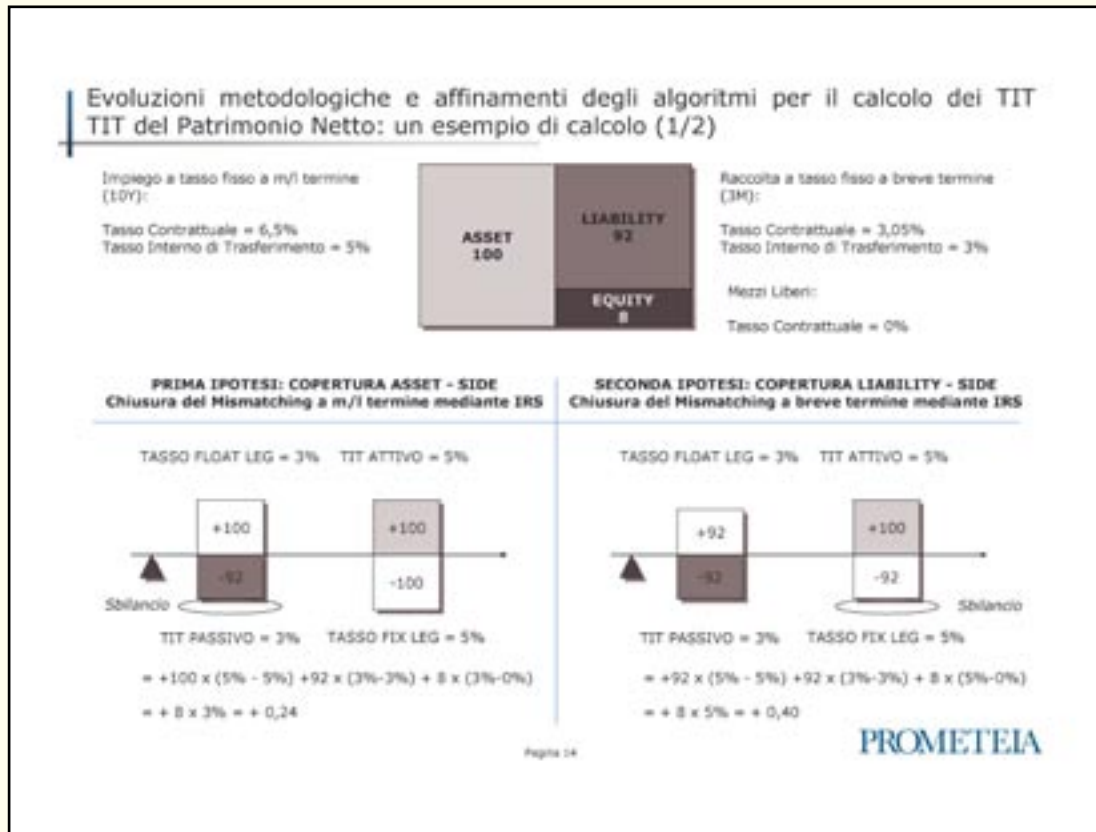


TAVOLA 15

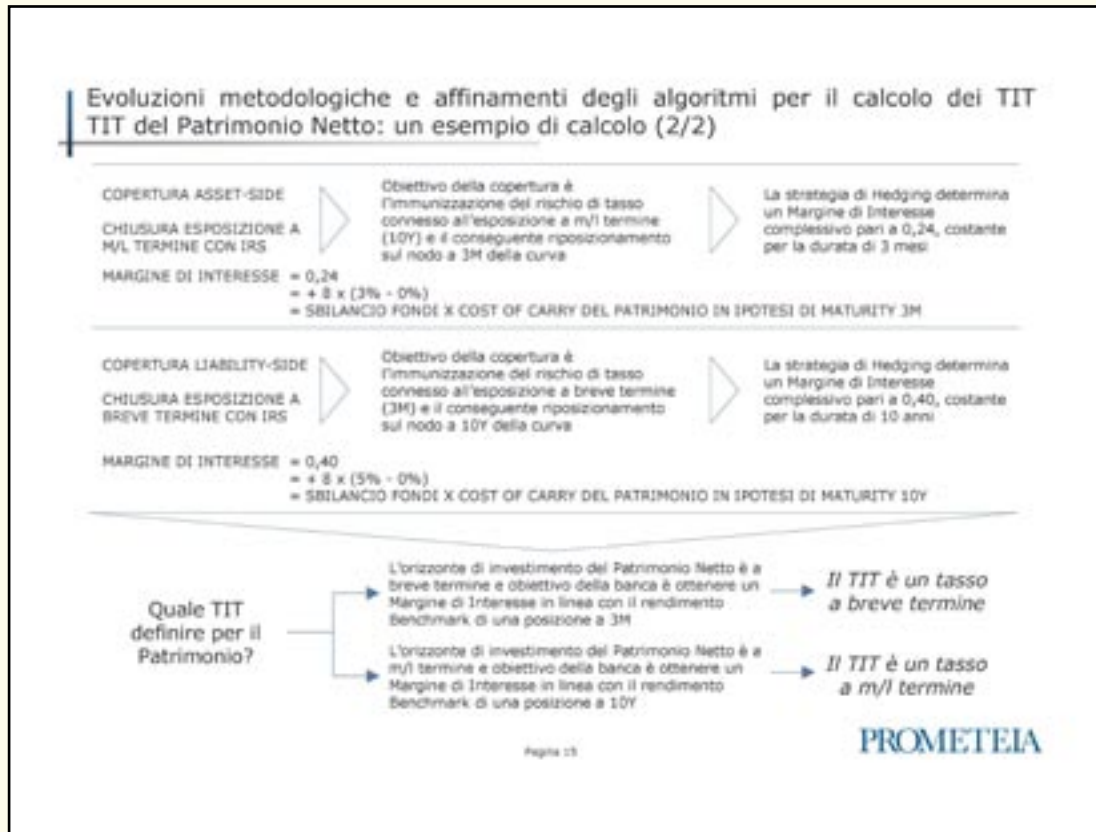


TAVOLA 16

Evolutioni metodologiche e affinamenti degli algoritmi per il calcolo dei TIT
Altre aree di interesse

- Il TIT e il trasferimento dei rischi finanziari
 - ✓ Opzioni nei prodotti del banking book
 - ✓ Prodotti multi-fase (mutui con variazioni del tasso predefinite)
 - ✓ Premio per la liquidità (curva risk-free corretta per le condizioni di accesso al funding)
 - ✓ Spread per le perdite attese e premio per le perdite inattese sul credito

- Il pre-requisito per iniziare a pensare a un processo di trasferimento del rischio creditizio a un centro deputato a gestirlo in maniera accentrata è la capacità di "prezzarlo" correttamente

- Integrazione crescente fra Finanza Bancaria (ALM e Capital Management) e Pianificazione e Controllo

- Stretti legami con i processi (e i sistemi) di Risk Management

Pagina 16

PROMETEIA

TAVOLA 17

Agenda

- ▷ INTRODUZIONE
- ▷ EVOLUZIONI PER I PROCESSI DI CONTROLLO DIREZIONALE
- ▷ CONCLUSIONI

Pagina 17

PROMETEIA

TAVOLA 18

Conclusioni

Il mondo dei sistemi direzionali è in continua evoluzione:

- le **METODOLOGIE** dovranno essere affinate con un progressivo orientamento alla Finanza dei sistemi di Controllo di Gestione, che inoltre, dovranno continuare il progressivo avvicinamento alle logiche e alle metriche del Risk Management (misure RAPM)
- i **SISTEMI** non potranno non risentirne. L'introduzione di specifici motori di calcolo dei Tassi Interni di Trasferimento, in grado di calcolare e alimentare sia i sistemi di Controllo di Gestione che i sistemi di ALM e Risk Management, sono in alcuni casi già un risultato conseguito. Questi stessi applicativi, messi a disposizione delle funzioni commerciali, si stanno affermando come centrali nei più avanzati processi di pricing
- infine i **MODELLI ORGANIZZATIVI** si stanno rapidamente adeguando alle nuove esigenze in seno ai processi di Pianificazione e Controllo: la figura del CFO, seppure in svariate accezioni, si sta diffondendo nei maggiori Gruppi bancari italiani in modo da "avvicinare" e favorire l'integrazione dei processi di Pianificazione e Controllo, Finanza bancaria e Contabilità e Bilancio. In taluni casi al CFO viene affidata anche la responsabilità del Risk Management