prometeia

La redditività ALM e le scelte strategiche

Convegno APB

Settembre 2019

prometeia

- Il contesto di riferimento
- Il modello FTP per il governo della redditività
- Metodologie avanzate per il controllo dei risultati economici del centro ALM
- Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

prometeia

Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento

Crescita del cost of funding

Tassi interesse negativi

Comportamenti della clientela

…forte pressione sui margini di interesse…

Concorrenza di settore

Dinamiche sui mercati creditizi

Impatti normativi sulla struttura patrimoniale

all rights reserved

prometeia

Il contesto di riferimento

…Quando non siamo più in grado di cambiare una situazione…

Siamo sfidati a cambiare noi stessi.

Viktor Emil Frankl
Psichiatra e filosofo austriaco (1905-1997)

prometeia

Il contesto di riferimento

…forte pressione sui margini di interesse…

Strumenti per il controllo del margine interesse

Strategie e azioni per la gestione della struttura ALM

all rights reserved

prometeia

prometeia

Il modello FTP per il governo della redditività

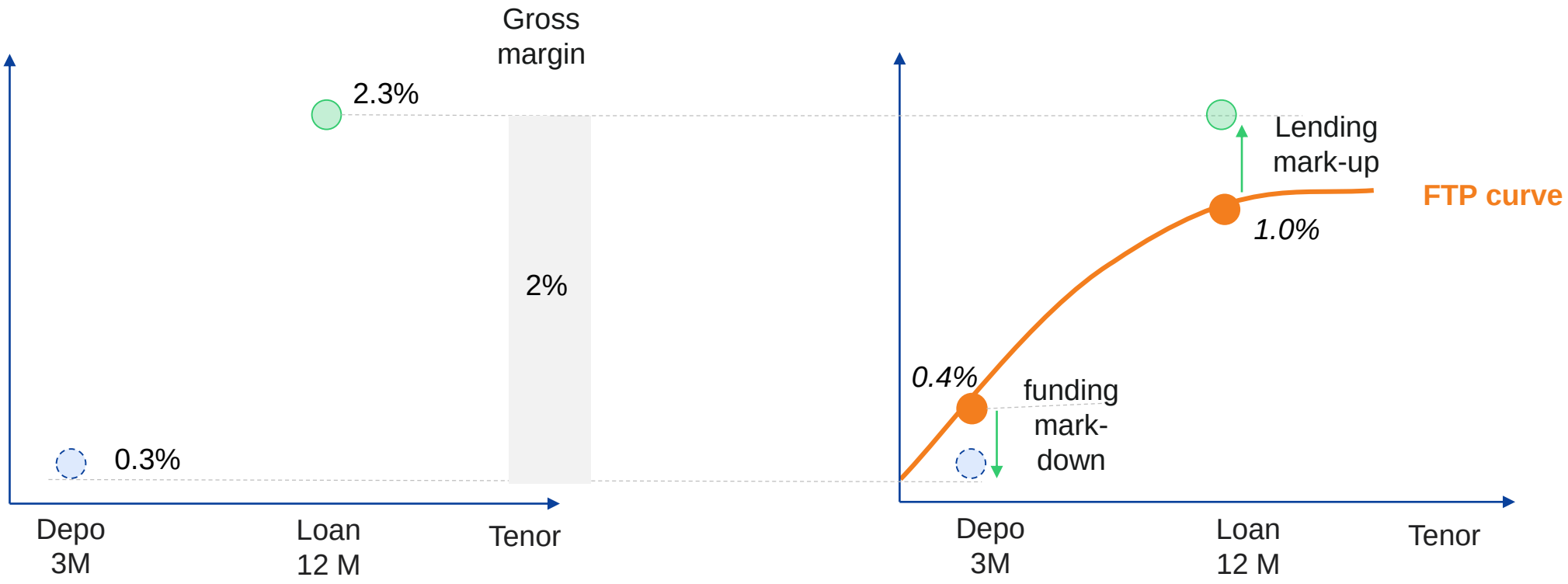
Modello di allocazione di rischi e rendimenti

ESEMPLIFICATIVO

Dalla vista contabile ad un approccio gestionale (1/3)

VISTA CONTABILE (gross margin)

VISTA GESTIONALE (FTP margin)



all rights reserved

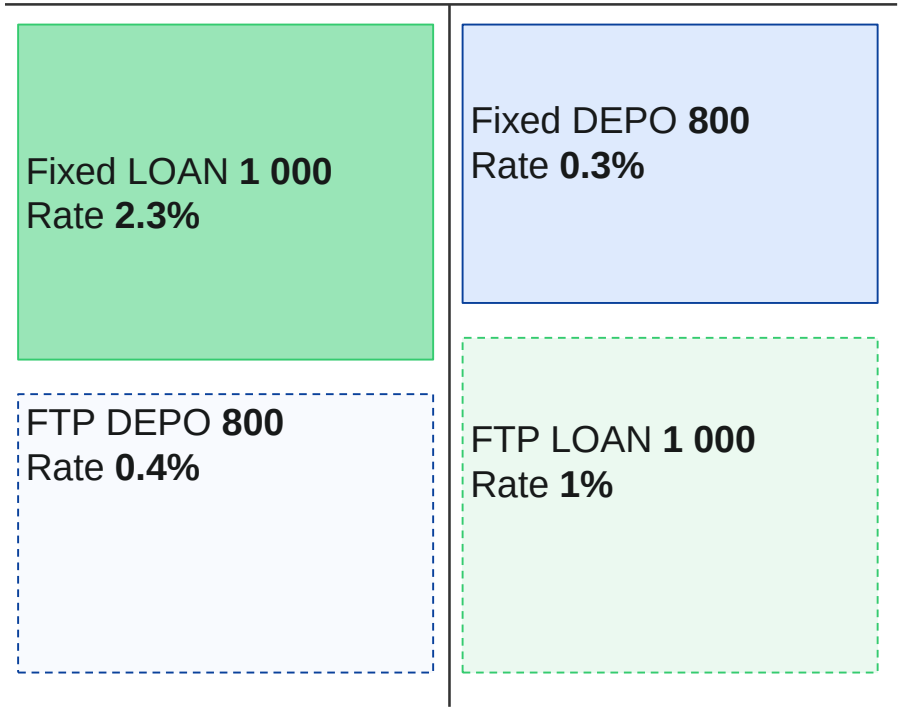
prometeia

Modello di allocazione di rischi e rendimenti

Dalla vista contabile ad un approccio gestionale (2/3)

ESEMPLIFICATIVO

SP Business Unit
Commerciale



CE Q1 Business Unit
Commerciale

Loan	Interessi cliente	5.75
	Interessi FTP	-2.50
	Margine	***3.25***
Depo	Interessi cliente	-0.60
	Interessi FTP	0.80
	Margine	***0.20***
Margine di contribuzione totale		**3.45**

all rights reserved

prometeia

Modello di allocazione di rischi e rendimenti

Dalla vista contabile ad un approccio gestionale (3/3)

ESEMPLIFICATIVO

SP Book ALM

FTP LOAN	1 000	FTP DEPO	800
rate	1%	rate	0.4%
		COC	**200 €**

CE Q1 Book ALM

Loan	Interessi FTP	-2.50
Depo	Interessi FTP	0.80
COC		?
	Margine	*?*

L'analisi di un **book sbilanciato** richiede necessariamente una

ipotesi sulla chiusura del gap e il suo costo

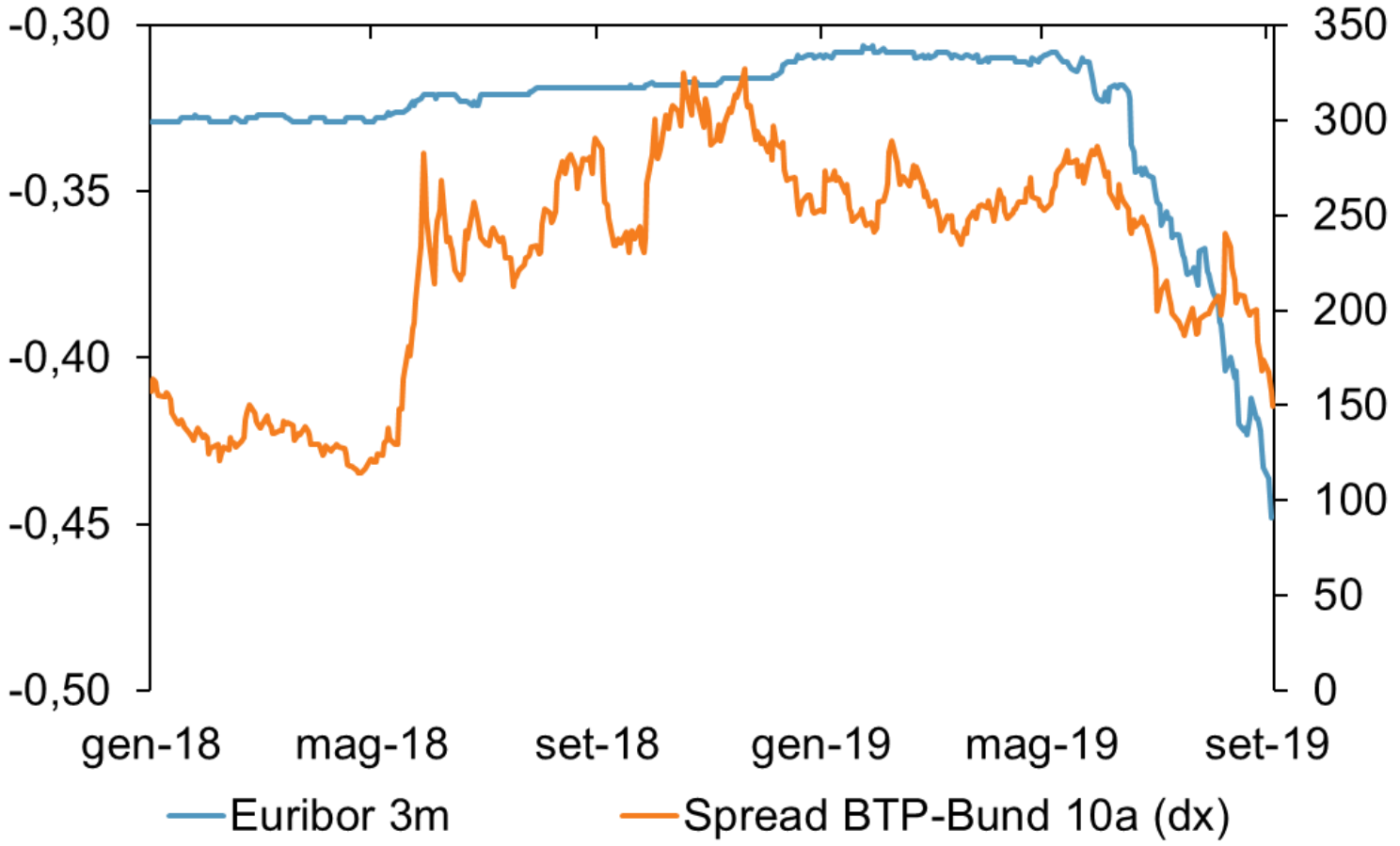
all rights reserved

prometeia

Modello di allocazione di rischi e rendimenti

…un approccio gestionale avanzato (1/2)

il riferimento al FTP complessivo può risultare, inoltre, fuorviante in quanto dipendente dalla combinazione di **driver finanziari e commerciali** aventi **livelli, segni e dinamiche** che possono essere anche molto diversi.



Fonte: Thomson Reuters

all rights reserved

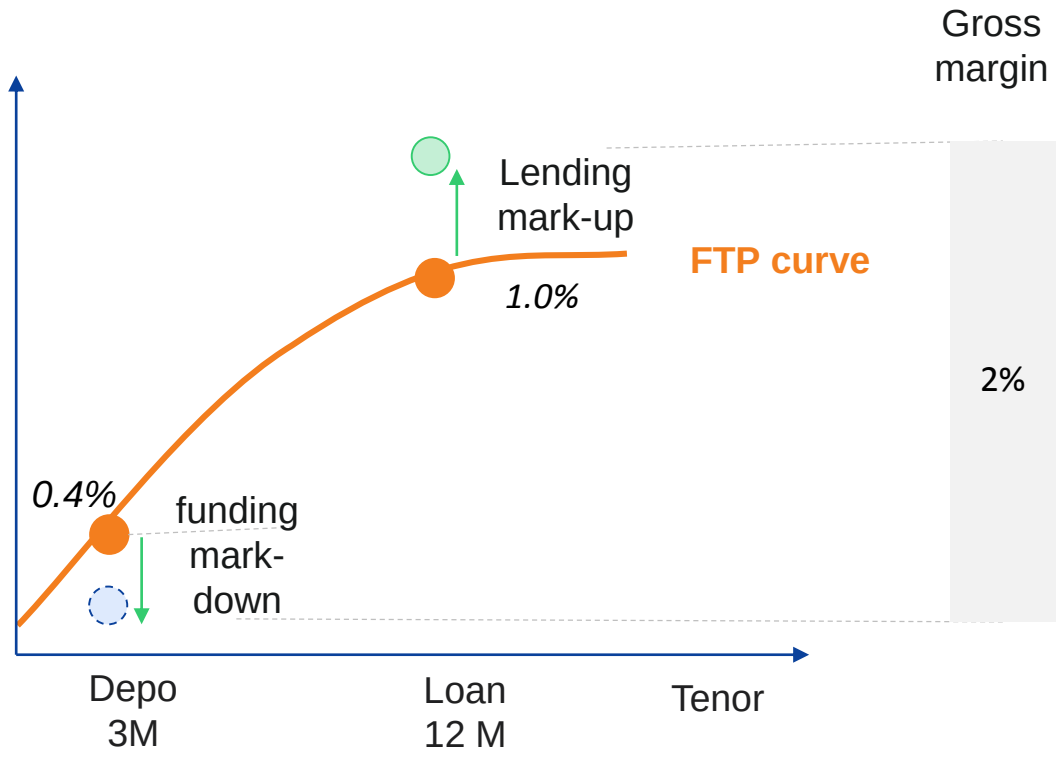
prometeia

Modello di allocazione di rischi e rendimenti

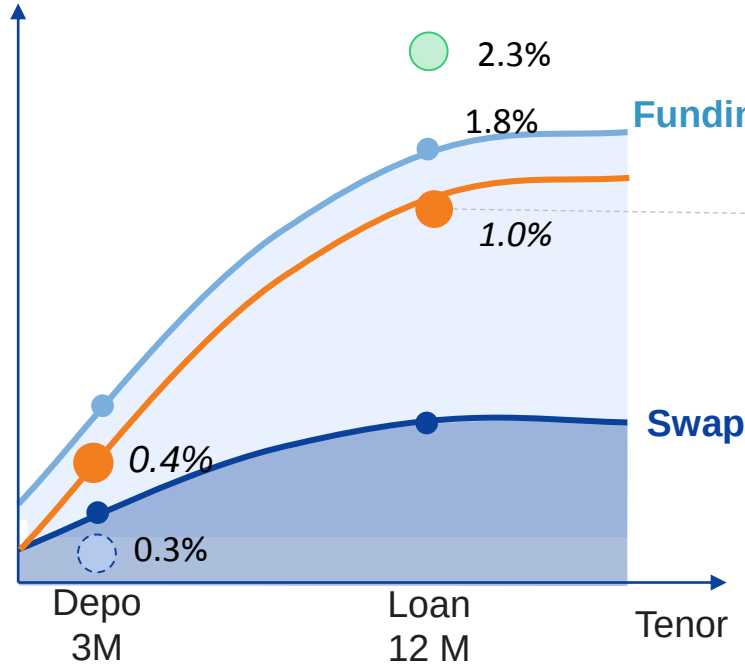
…un approccio gestionale avanzato (2/2)

ESEMPLIFICATIVO

VISTA GESTIONALE (FTP margin)



VISTA GESTIONALE (FTP margin - decomposto)



all rights reserved

prometeia

prometeia

Metodologie avanzate per il controllo dei risultati economici del centro ALM

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Gli approcci tradizionali di controllo di gestione si basano su analisi di capitali e interessi medi e non tengono conto di una dimensione rilevante che condiziona la generazione del valore.

Il tempo.

prometeia

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un esemplificativo (1/5)

ID ope	Fix Loan	Float Loan	Fix Depo	Float Depo
Tipo tasso	Fixed	Floating	Fixed	Floating
Tipo rimborso	Bullet	Bullet	Bullet	Bullet
Outstanding	1.000	500	-600	-900
Anno erogazione	2014	2018	2018	2017
Durata totale	10 Y	1Y	5Y	2Y
Durata residua	5 Y	1Y	5Y	3M
Tasso base (a cut-off)	3%	-0,30%	1,2%	-0,10%
Parametro	-	Euribor 3M	-	Euribor 6M

Dati in mln EUR

Cut-off Date:
31/12/18

Centro ALM

FLOATING LOAN
+500
-0,30% E3M

FLOATING DEPO
-900
-0,10% E6M

FIXED LOAN
+1000
+3%

FIXED DEPO
-600
1,20%

HEDGING SWAP *(float)*
+400
-0,50% E1M

HEDGING SWAP *(fix)*
-400
3,00%

- **POSIZIONE A VOLUMI PAREGGIATI**
- **GESTIONE RISCHIO TASSO PRUDENZIALE**

prometeia

all rights reserved

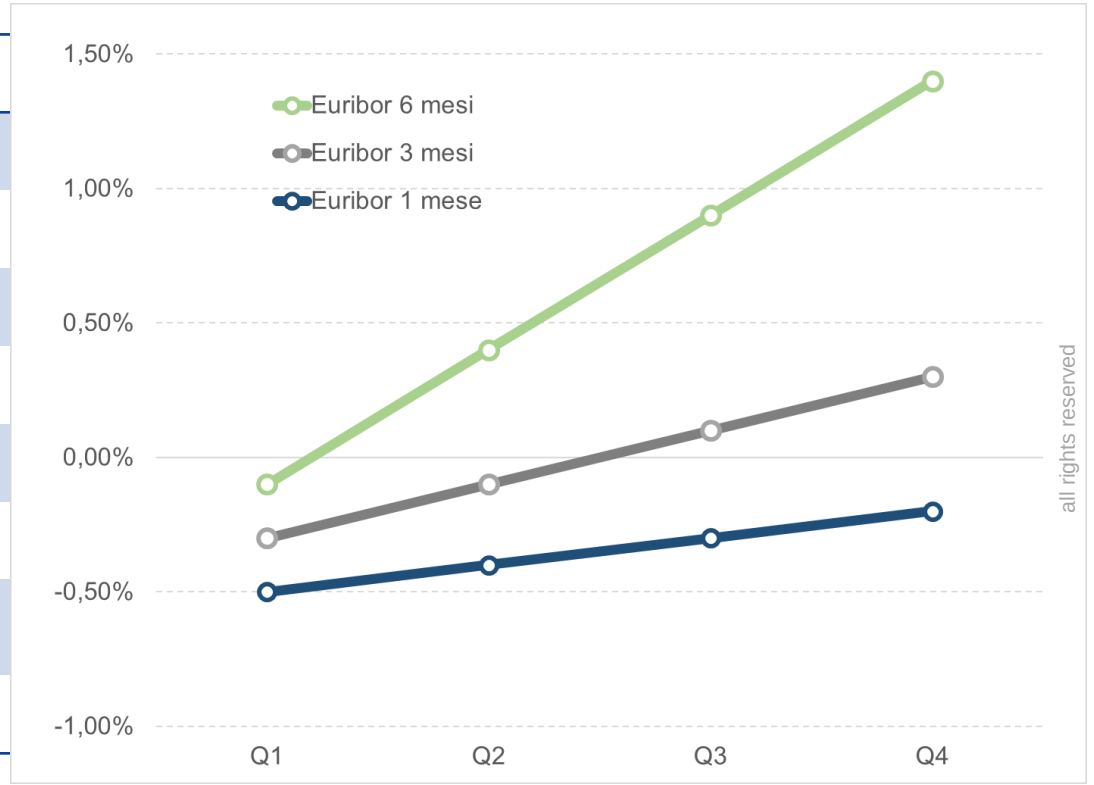
Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un esemplificativo (2/5)

ID ope	Loan 1	Loan 2	Depo 1	Depo 2
Tipo tasso	Fixed	Floating	Fixed	Floating
Tipo rimborso	Bullet	Bullet	Bullet	Bullet
Outstanding	1.000	500	-600	-900
Anno erogazione	2014	2018	2018	2017
Durata totale	10 Y	1Y	5Y	2Y
Durata residua	5 Y	1Y	5Y	3M
Tasso base (a cut-off)	3%	-0,30%	1,2%	-0,10%
Parametro	-.	Euribor 3M	-	Euribor 6M

Dati in mln EUR

Cut-off Date:
31/12/18

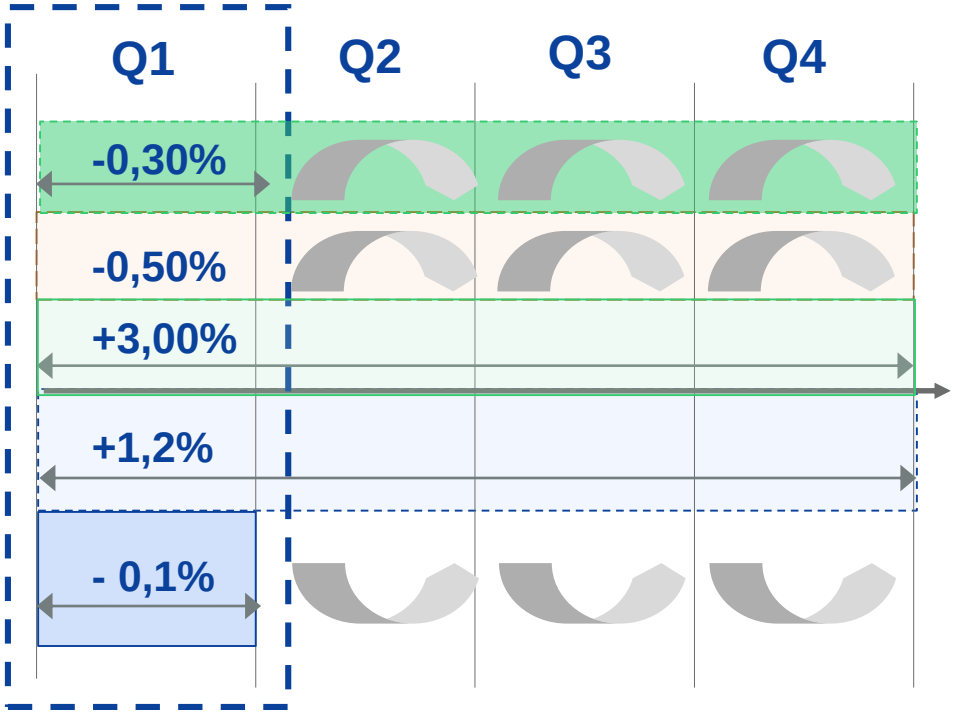


La dinamica futura dei parametri mostra un allargamento delle basi

prometeia

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un esemplificativo (3/5)



Impiego con tasso variabile rolling – *Euribor 3M* **+500**

Quota coperta dell'impiego a tasso fisso (nel grafico si riporta la posizione sintetica per un importo di 400)

Quota natural hedged dell'impiego a tasso fisso **+1.000**

Deposito con tasso fisso **-600**

Deposito con tasso variabile in scadenza– *Euribor 6M* **-900**

MARGINE PERIODO CORRENTE

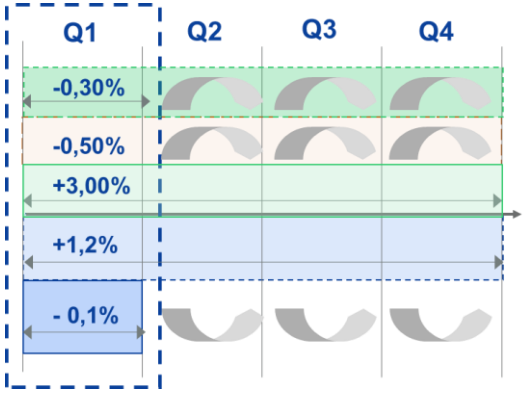
MARGINI FUTURI SOGGETTI ALLA RIVALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

prometeia

all rights reserved

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un esemplificativo (4/5)



Dati in mln EUR

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Loan Fix	1.000	1.000	1.000	1.000				
	3,0%	*3,0%*	*3,0%*	*3,0%*	7,50	7,50	7,50	7,50
Loan Float	500	500	500	500				
	-0,3%	*-0,1%*	*0,1%*	*0,3%*	- 0,38	- 0,13	0,13	0,38
Depo Fix	- 600	- 600	- 600	- 600				
	1,2%	*1,2%*	*1,2%*	*1,2%*	- 1,80	- 1,80	- 1,80	- 1,80
Depo Float	- 900	- 900	- 900	- 900				
	-0,1%	*0,4%*	*0,9%*	*1,4%*	0,23	- 0,90	- 2,03	- 3,15
Swap Receive	*-0,5%*	*-0,4%*	*-0,3%*	*-0,2%*	- 0,50	- 0,40	- 0,30	- 0,20
Swap Pay	*3,0%*	*3,0%*	*3,0%*	*3,0%*	- 3,00	- 3,00	- 3,00	- 3,00
MARGINE COMPLESSIVO ANNUO					**2,05**	**1,28**	**0,50**	**- 0,28**

+3,55

MARGINE PERIODO CORRENTE

Solo introducendo una logica che tenga conto delle evoluzioni nei periodi futuri è possibile anticipare le effettive performance del portafoglio ALM

prometeia

all rights reserved

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un esemplificativo (5/5)

Dati in mln EUR

Book T.F.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Loan Fix	1.000	1.000	1.000	1.000					
	3,0%	*3,0%*	*3,0%*	*3,0%*	7,50	7,50	7,50	7,50	
Depo Fix	- 600	- 600	- 600	- 600					
	1,2%	*1,2%*	*1,2%*	*1,2%*	- 1,80	- 1,80	- 1,80	- 1,80	
Swap Pay	-400	-400	-400	-400					
	3,0%	*3,0%*	*3,0%*	*3,0%*	- 3,00	- 3,00	- 3,00	- 3,00	
MARGINE INTERESSE BOOK TASSO FIX					**2,70**	**2,70**	**2,70**	**2,70**	**+10,80**

Il book a tasso fisso è pienamente coperto e ha un margine positivo riconducibile alle diverse date di fixing dei tassi delle posizioni in portafoglio

Book T.V.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Loan Float	500	500	500	500					
	-0,3%	*-0,1%*	*0,1%*	*0,3%*	-0,38	-0,13	0,13	0.38	
Depo Float	- 900	- 900	- 900	- 900					
	0,1%	*0,6%*	*1,1%*	*1,6%*	- 0,23	- 0,90	- 2,03	- 3,15	
Swap Receive	400	400	400	400					
	-0,5%	*-0,4%*	*-0,3%*	*-0,2%*	- 0,50	- 0,40	- 0,30	- 0,20	
MARGINE INTERESSE BOOK TASSO FLOAT					**-0,65**	**-1,43**	**-2,20**	**- 2,98**	**-7,25**

Il book a tasso variabile presenta una posizione aperta con riferimento ai parametri di indicizzazione ed è esposto ai movimenti delle basi dei parametri

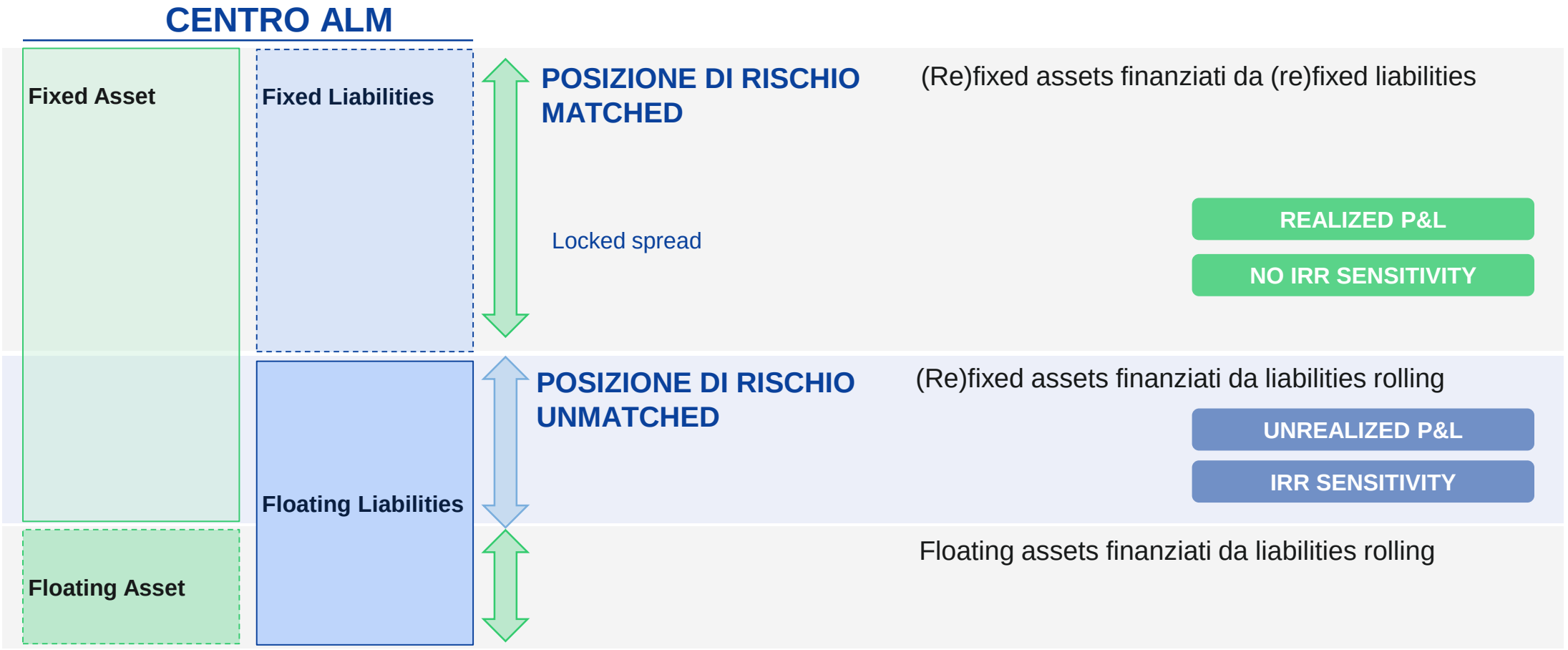
+3,55

prometeia

all rights reserved

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: posizione ALM aperta e chiusa (1/2)



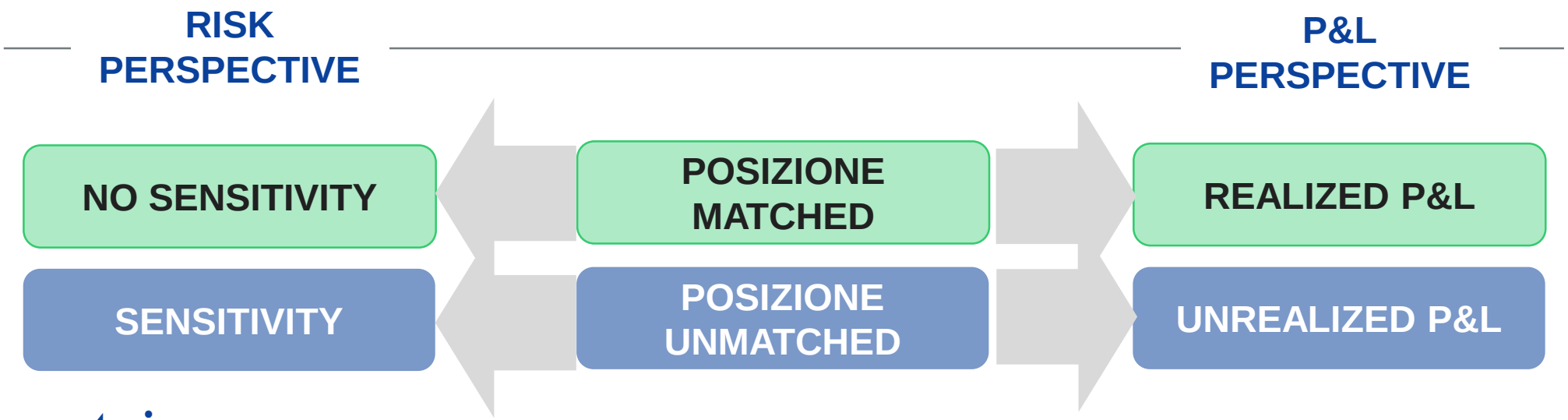
all rights reserved

prometeia

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: posizione ALM aperta e chiusa (2/2)

L’analisi di controllo di gestione della finanza fornisce al gestore della posizione ALM informazioni sui risultati economici conseguiti sulla posizione ALM, **generando uno scambio di informazioni circolare e virtuoso**

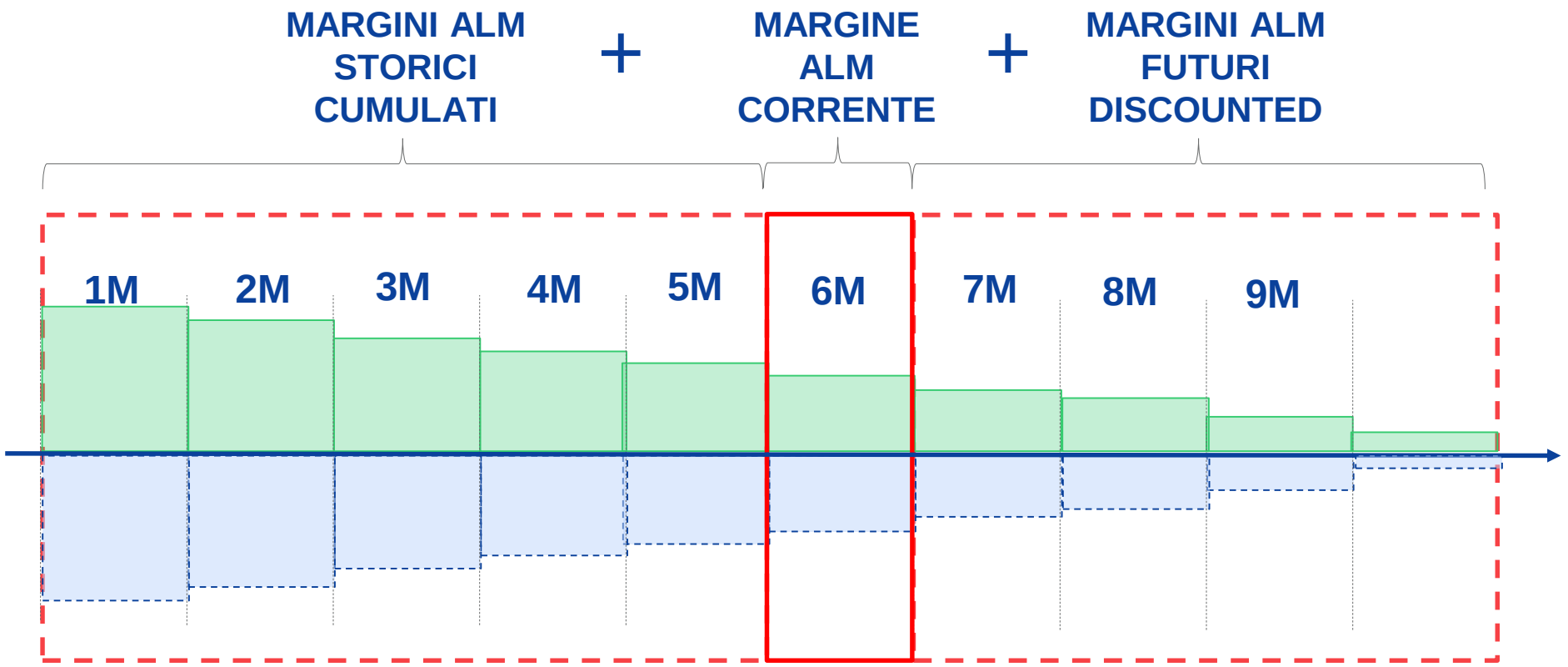


all rights reserved

prometeia

Metodologie avanzate per il controllo di gestione del centro ALM

Focus sulla gestione IRR: un approccio combinato



all rights reserved

prometeia

prometeia

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

Identificare i driver dei risultati economici ALM è essenziale per guidarli, permettendo alla Tesoreria di adottare scelte rapide ed efficaci e ottimizzare i rendimenti a fronte dei rischi.

prometeia

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

La dinamica del cost of funding: premessa

- Le banche commerciali presentano tipicamente un **gap strutturale tra le scadenze** nominali della raccolta, che raramente eccede i 5 anni di durata, e degli impieghi, che possono avere scadenze a 30 anni o anche superiori
- A questo mismatch è associato un **rischio di rifinanziamento** delle posizioni di impiego (re-funding risk), reso particolarmente significativo dalle dinamiche del funding spread degli ultimi anni
- La **misurazione ed il controllo** degli effetti del rifinanziamento delle posizioni, sebbene piuttosto complessi, rappresentano un elemento di grande rilevanza nel governo del profilo rischio-rendimento

all rights reserved

prometeia

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

La dinamica del cost of funding: i (principali) driver di riferimento

- **Maturity finanziaria** → pillar della curva di riferimento
- **Ageing** → rilevazioni nel tempo della curva di riferimento

→ Di periodo in periodo il mix delle caratteristiche finanziarie **delle posizioni in portafoglio** influenza **l'ammontare del margine corrente…**

- **Durata residua** → costi di rifinanziamento/reinvestimento

→ Il mismatch delle durate residue influenza **l'esposizione al rischio di rifinanziamento** della posizione e agli eventuali shock di mercato

- **Fattori comportamentali** → rinegoziazioni, prepayment
- **Pass-through** → elasticità alle variazioni di mercato

→ Ulteriori elementi sono altrettanto rilevanti per interpretare i meccanismi di trasmissione dei prezzi della liquidità e i **rischi di repricing connessi a elementi non finanziari**

Necessità di evolvere l'analisi statica del margine di breve periodo in una vista dinamica che tenga conto dei fattori che influenzano la dinamica del cost of funding nel medio/lungo termine

all rights reserved

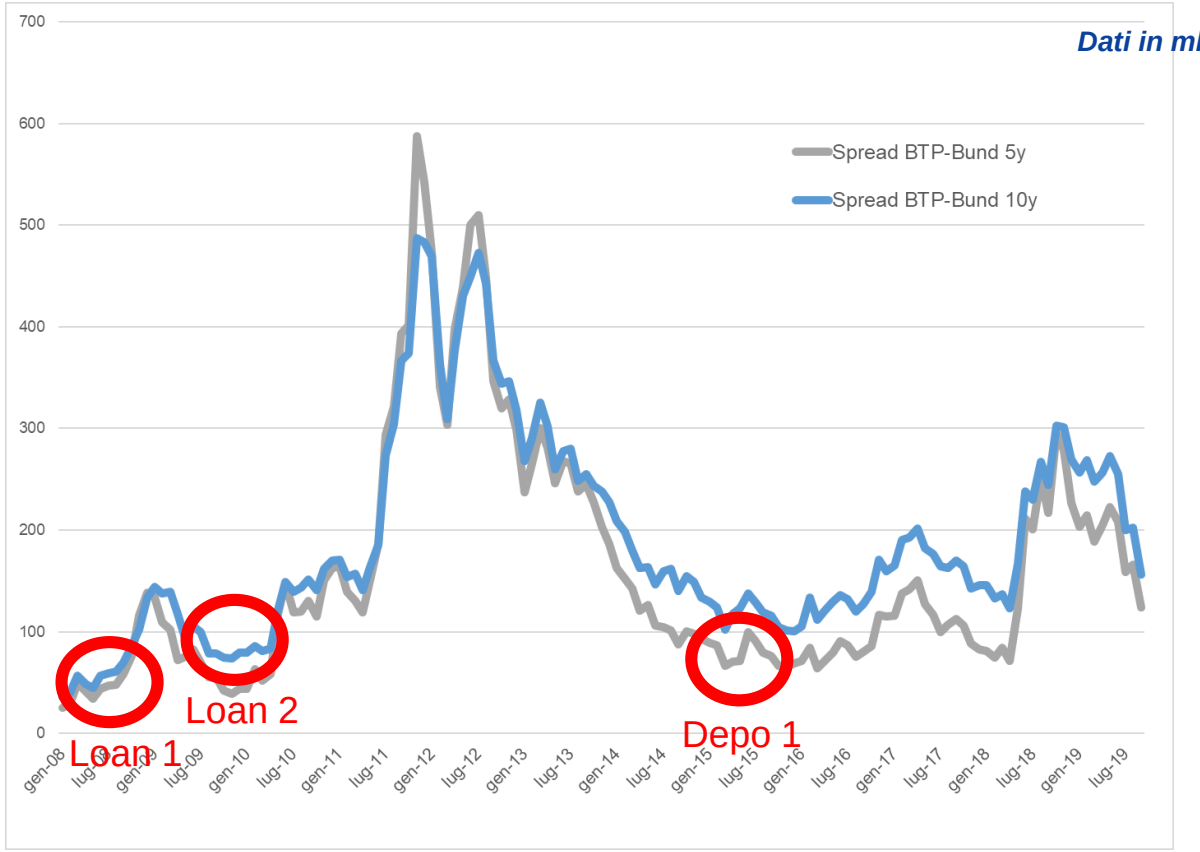
prometeia

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

La dinamica del cost of funding: un esemplificativo (1/2)

ID ope	Loan 1	Loan 2	Depo 1	Depo 2
Tipo rimborso	Bullet	Bullet	Bullet	Bullet
Outstanding	1.000	500	-1100	-400
Durata totale	10 Y	10Y	4Y	3M
Durata residua	6M	2Y	1Y	3M
CoF* dic-18	1,02%	1,26%	0,78%	-
Anno erogazione	2009	2010	2015	2018

Dati in mln EUR



** Nostre elaborazioni medie annue spread BTP Bund 5Y/10Y*

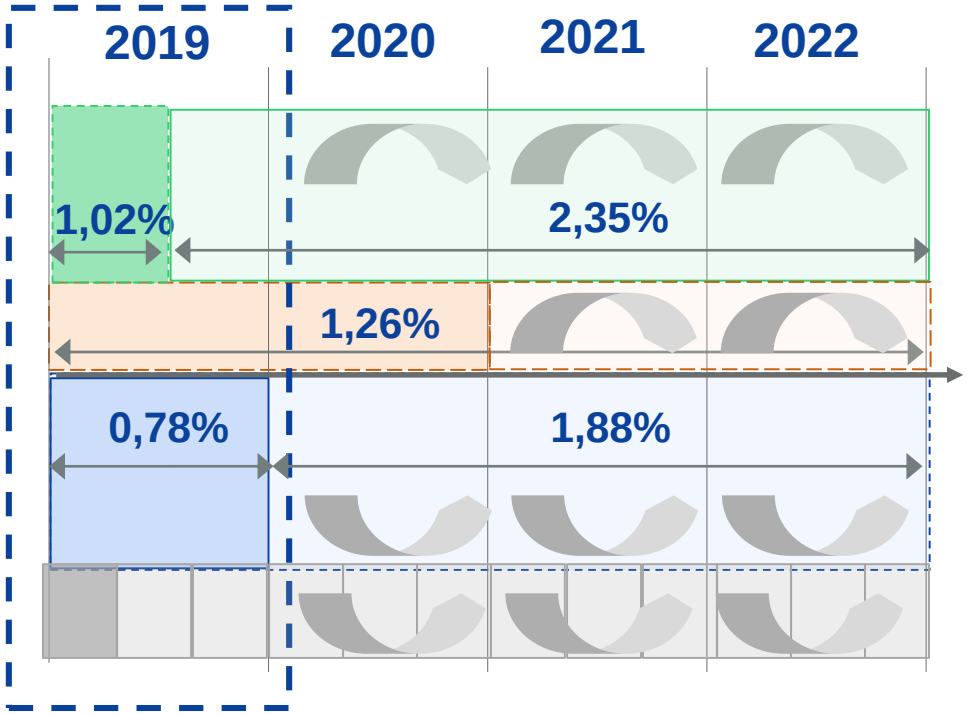
Cut-off Date: 31/12/18

prometeia

all rights reserved

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

La dinamica del cost of funding: un esemplificativo (2/2)



Dati in mln EUR

Impiego 10Y in scadenza a giu '19	+1.000
Impiego 10Y in scadenza a dic '20	+500
Deposito 4Y in scadenza dic '19	-1.100
Deposito 3M roll-over trimestrale	-400

MARGINE COMPLESSIVO	14,59	9,13

** Nostre elaborazioni medie annue spread BTP Bund 5Y/10Y*

Cut-off Date: 31/12/18

A fronte di una struttura finanziaria che non muta nella combinazione delle tipologie di forme tecniche, si ha un impatto rilevante nel margine interesse riconducibile al repricing delle masse

prometeia

all rights reserved

Misurazione del cost of funding e stratificazione del portafoglio

Mentre noi non possiamo essere capaci di controllare ciò che ci succede, noi possiamo controllare ciò che accade dentro di noi.

Benjamin Franklin
Scienziato e politico statunitense (1706-1790)

prometeia

Confidentiality

Prometeia undertakes, also on behalf of its employees and external collaborators upon whom it may rely in connection with the execution of its activities, to observe the strictest confidence in relation to any news or information which it may obtain in connection with the execution of this engagement. This undertaking shall remain in force even after termination of the project.

The client undertakes to maintain the strictest confidence in relation to all the information, data, studies, analyses, methodologies, and any other information produced by Prometeia in connection with the execution of this project.

Copyright © 2019, Prometeia

all rights reserved

Contacts

Bologna
Via Guglielmo Marconi,43
+39 051 6480911
italy@prometeia.com

Milan
Via Brera, 18
+39 02 80505845
italy@prometeia.com

Rome
Viale Regina Margherita, 279
italy@prometeia.com

London
Dashwood House 69 Old Broad Street
EC2M 1QS
+44 (0) 207 786 3525
uk@prometeia.com

Istanbul
River Plaza, Kat 19
Büyükdere Caddesi Bahar Sokak
No. 13, 34394
| Levent | Istanbul | Turkey
+ 90 212 709 02 80 – 81 – 82

Cairo
Smart Village - Concordia Building, B2111
Km 28 Cairo Alex Desert Road
6 of October City, Giza
egypt@prometeia.com

Moscow
ul. Ilyinka, 4
Capital Business Center Office 308
+7 (916) 215 0692
russia@prometeia.com

Prometeia

@PrometeiaGroup

Prometeiagroup

Prometeia

www.prometeia.com

all rights reserved

prometeia