

# PROTAGONISTI DEL NUOVO MONDO.



## EVOLUZIONE INFRASTRUTTURE DI MERCATO E MIGRAZIONE A ISO20022

Digital Treasury e Target Consolidation

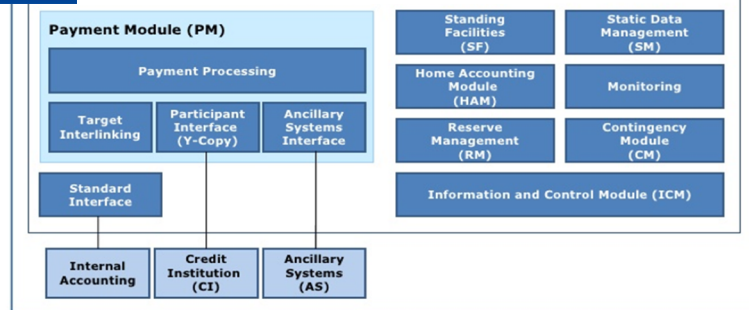


**Giuseppe Niolu**  
*KPMG Advisory - Partner*



## Obiettivi della Consolidation

target 2



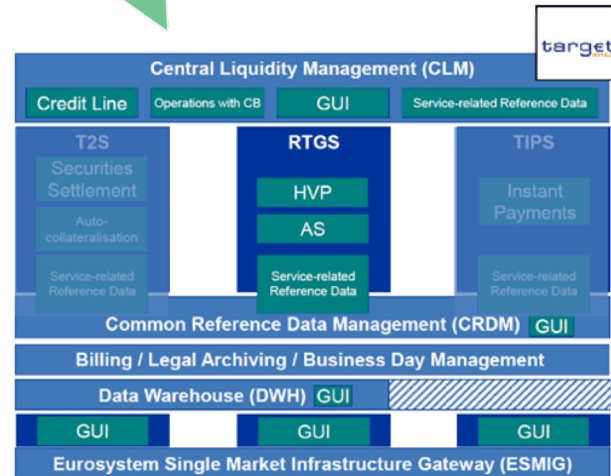
- **Consolidamento** infrastruttura tecnologica ECB
- **Armonizzazione** nuove componenti tecniche (ISO20022, ESMIG)
- **Nuovi servizi** e/o miglioramento servizi TARGET
- **Gestione accentrata della liquidità** (Riserva Obbligatoria) rispetto ai diversi servizi (RTGS, T2S e TIPS)
- **Ottimizzazione** della gestione della liquidità
- Estensione della **disponibilità del sistema**
- Approccio modulare per la **sottoscrizione dei servizi**

#salonepagamenti #payvolution

KPMG

Big Bang  
21/11/2021

ISO15022	VS	ISO20022
Y-copy	VS	V-Shape
SWIFT	VS	ESMIG
T2	VS	Target Services





## Consolidation: impatti vs opportunità



Le evoluzioni delle infrastrutture di mercato dell'Eurosistema – previste dalla strategia Vision 2020 – comportano impatti su diversi aspetti del modello di Tesoreria, certamente non solo sulle componenti IT.

Tali impatti rappresentano significative opportunità di evoluzione del modello di Tesoreria verso la "Digital Treasury", attraverso la valorizzazione delle potenzialità dei nuovi servizi Target e dei necessari adeguamenti attesi da parte degli intermediari.

Modello di Governance



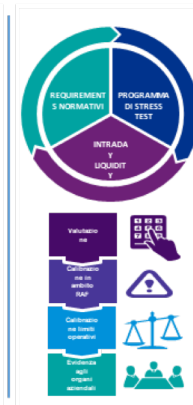
ALM & Treasury Strategy



Liquidity Risk Indicators



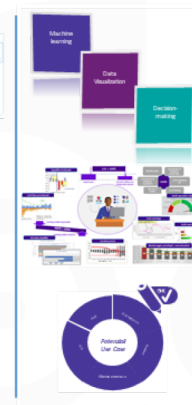
Stress test e Contingency Funding Plan



Architettura IT & Data Quality



Analytics & Reporting





## Verso la "Digital Treasury"



### TREASURY DIGITALIZATION JOURNEY - TIMELINE



#### TRADING

- Liquidità "illimitata" sui mercati
- Pochi vincoli regolamentari e limiti interni



#### DAY BY DAY COMPLIANCE

- Tensioni sui mercati e interventi ECB
- Crescita esponenziale della pressione normativa (introduzione ratio regolamentari, bcsb 248, stress test e liquidity exercise, ...)

#### COMPETENZE: REGULATORY

- Attività di liquidity management day by day: diversificazione fonti, ottimizzazione rischi e costi, gestione liquidity buffer

#### COMPETENZE: BUSINESS



#### DIGITAL TREASURY

- Continua crescita del tasso di innovazione (tecnologie, prodotti, mercati, skill, ...)
- Ottimizzazione e automazione di processi e workflow (RPA, Agile, ...)
- Data Driven Transformation (leverage su disponibilità di dati interni ed esterni, strategic data management, ...)
- Modelli predittivi di intelligenza artificiale e machine learning
- Real time reporting

#### COMPETENZE:

- INNOVATION
- TECH
- QUANT

Il progetto di Consolidation può rappresentare una solida base di ottimizzazione della situazione *as is* della Tesoreria ma può contribuire a porre le basi per l'evoluzione verso un modello di *Digital Treasury*





## Modello di Governance

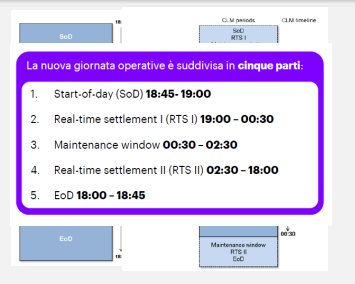


**LA REVISIONE DEL MODELLO DI TESORERIA RIGUARDA ASPETTI STRATEGICI, GESTIONALI E DI CONTROLLO**



### Strategia

- ✓ Definizione delle relazioni tra le diverse entità del Gruppo (gestione e controllo accentrati, anche in ottica Liquidity / Accounting Transfer Group)
- ✓ Update del sistema di limiti e relativi processi di escalation
- ✓ Efficientamento dei processi gestionali
- ✓ Ottimizzazione del Liquidity management e visione integrata (da intraday a funding plan)
- ✓ Estensione degli orari di lavoro, introduzione di advanced analytics per i previsionali e modelli di collateral mobilization
- ✓ Ampliamento del framework di normativa interna
- ✓ ...



### Gestione

- Deployment della della strategia di liquidità
- Ampliamento delle riserve di liquidità
- Trasferimento della liquidità all'interno del Gruppo
- Maggiore dialogo tra le Funzioni / Legal Entities
- ...



### Controllo

- Rispetto delle linee guida di Gruppo definite
- Rafforzamento dell'attività di monitoraggio
- Potenziamento degli strumenti di misurazione
- Calibrazione del sistema di EWs e Limiti operativi
- ...



# ALM & Treasury Strategy

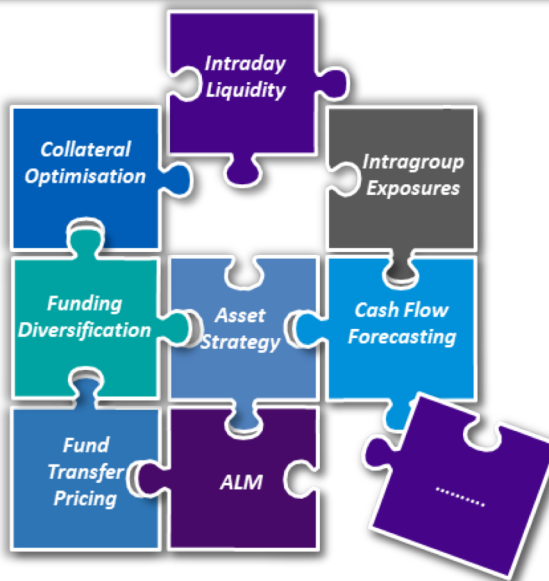
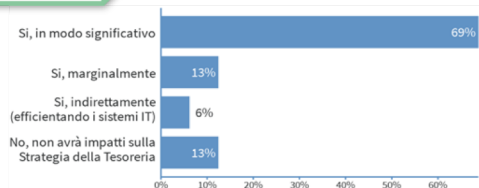


## VISIONE INTEGRATA DELLA LIQUIDITÀ E DELL'ALM



Gruppo di Lavoro  
Interbancario  
Consolidation

Le risposte alla domanda "Pensate che la Consolidation avrà impatti sulla vostra strategia di Tesoreria?" posta nell'ambito del GdL evidenziano una consapevolezza diffusa circa la rilevanza anche in questo contesto degli aspetti di ALM & Treasury.



### Intoday Liquidity Management

- Integrazione di flussi e rischi di cassa per un periodo breve
- Monitoraggio della posizione di liquidità (cash position) in attività attive e le risorse disponibili (es. collaterali, depositi, crediti, crediti incassati, ecc.)
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini

### Asset strategy

Scelta delle risorse finanziarie da detenere in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.

Scelta delle risorse finanziarie da detenere in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.

### Funding strategy

- Funding strategy: ricerca di risorse finanziarie da detenere in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini

### Definizione della liquidità e della ALM

- La gestione della liquidità e della ALM è un processo continuo che si evolve nel tempo in base alle esigenze di liquidità e di ALM.
- La gestione della liquidità e della ALM è un processo continuo che si evolve nel tempo in base alle esigenze di liquidità e di ALM.

### Calcolo Asset previsionale

- Calcolo del valore di mercato delle attività finanziarie detenute in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini

### Cost of Funding

- Costo di finanziamento delle attività finanziarie detenute in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini

### Previsione di liquidità

- Previsione della liquidità necessaria per far fronte alle esigenze di liquidità e di ALM.
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini

### Collateral management

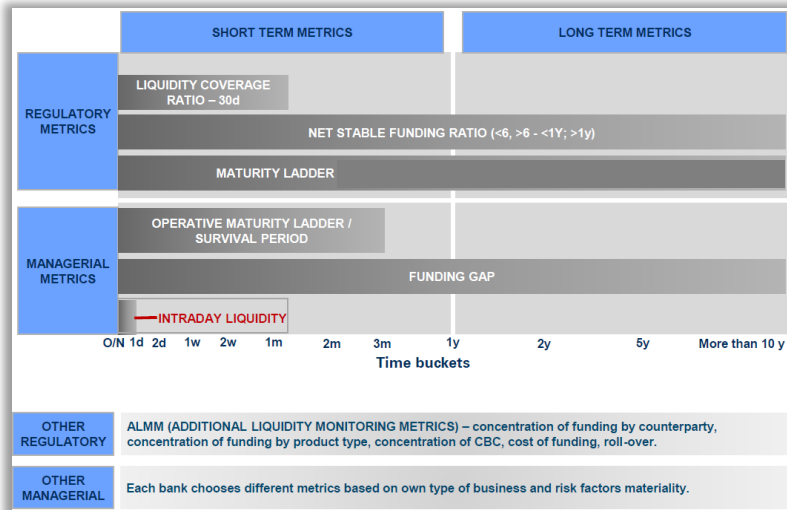
- Gestione delle attività finanziarie detenute in base al profilo di rischio e di rendimento, tenendo conto delle esigenze di liquidità e di ALM.
- Identificazione delle risorse finanziarie disponibili per l'assorbimento delle richieste esterne di liquidi (es. linee di credito, ecc.)
- Previsione e allineamento di cash flow per almeno 10 giorni lavorativi
- Previsione del costo di finanziamento a breve termine con i migliori termini



# Liquidity Risk Indicators



## ENHANCEMENTS DELLE MODALITÀ DI MISURAZIONE



✓ Incremento della frequenza di monitoraggio

✓ Drill-down sulle componenti delle metriche

✓ Disponibilità dati real-time

✓ Storizzazione e tracciabilità dati

✓ Set-up di limiti operativi sugli indicatori di tipo *managerial*

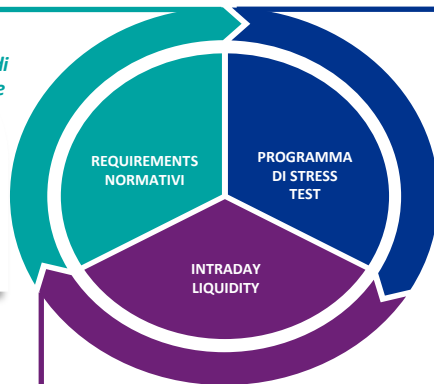


# Stress test e Contingency Funding Plan



ESTENSIONE DEI POSSIBILI SCENARI DI STRESS, ANCHE SULLA LIQUIDITÀ INFRAGIORNALIERA

- ✓ Calcolo indicatori e Buffer di liquidità in ottica Baseline e Stressed
- ✓ LiST 2019
- ✓ Contingency Funding & Recovery Plan
- ✓ Intraday Liquidity Stress Testing



- ✓ Maggiore frequenza delle prove di stress (i.e. esercizi anche sulla liquidità infragiornaliera)
- ✓ Scenario analysis
- ✓ Reverse Stress Testing per la definizione dei limiti operativi

✓ Ampliamento del set di scenari di stress (i.e. 4 scenari ex. BCBS 248)

✓ Sviluppo di metodologie / modelli interni a discrezionalità della Banca

Valutare l'impatto di eventi negativi sulla esposizione al rischio e sull'adeguatezza delle riserve di liquidità sotto il profilo quantitativo e qualitativo



Calibrare il set di indicatori sulla liquidità del Risk Appetite Framework



Calibrare il set di limiti operativi di breve termine



Fornire agli organi aziendali evidenza dei punti di vulnerabilità per consentire l'adozione delle necessarie azioni correttive





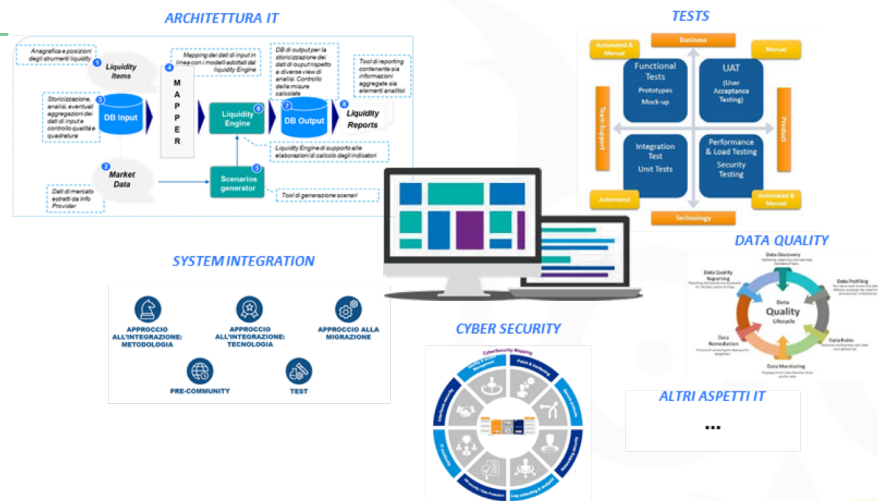
# Architettura IT & Data Quality



## L'OPPORTUNITÀ DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

### OPPORTUNITÀ DA COGLIERE CON IL PROGETTO CONSOLIDATION

- Ottimizzazione **architettura** applicativa e d'integrazione (anche con l'esterno)
- Base dati unica per tutte le metriche (**Data Lake** vs DWH)
- **Data Augmentation**
- **Streamlining** processi IT
- **RPA** (Robot Process Automation) per attività time consuming e a basso valore aggiunto
- Integrazione ed automazione del **reporting gestionale** (real time?!)
- Maggiore **trasparenza** dei dati e maggiore **flessibilità** (integrazione con framework di strategic data management, data quality, data lineage...)







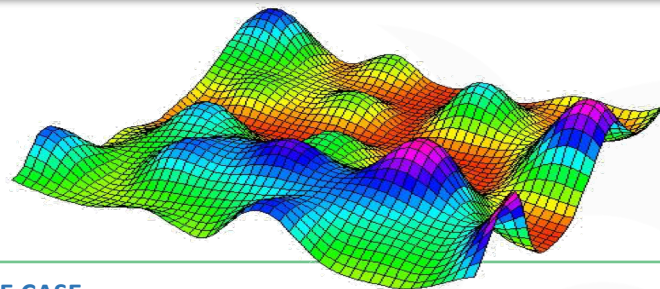
## Treasury Analytics



MODELLI DI ADVANCED ANALYTICS E DATA VISUALIZATION A SUPPORTO DEL PROCESSO DI DECISION MAKING

### DRIVER DI APPLICAZIONE

- Trasformazione strategica della tesoreria coerente con logiche "data-driven organization"
- Leverage sulla maggiore **disponibilità e tempestività di dati interni ed esterni** e su **advanced analytics** in grado di estrarne insights a supporto del decision making
- Sviluppo di modelli evoluti per migliorare la **capacità predittiva**



### POSSIBILI USE CASE

- **ALM:** utilizzo di dati (interni/esterni) come FX e IR, M2M, spread, ecc. a supporto delle analisi per approfondimenti su stress test, gestione dei rischi, FTP, ecc.
- **Risk hedging:** simulazioni per testare l'efficacia delle coperture e valutare strumenti finanziari complessi
- **Cash Management:** analisi dettagliata delle transazioni storiche per sviluppo modelli comportamentali e ottimizzazione.
- **Collateral Strategy:** supporto per l'analisi ed ottimizzazione della collateral strategy
- **Behavioral models:** approccio machine learning a modelli comportamentali (poste a vista, pre-payments, ecc.)



#salonepagamenti #payvolution



## Giuseppe Niolu

Partner, Financial Risk Management

T + 39 348 2602407

gniolu@kpmg.it

### KPMG Advisory S.p.A.

Via Ettore Petrolini 2

00197 ROMA, IT

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)



© 2019 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.