

## CURSUL NR.13

### MANAGEMENTUL ACTIVELOR ȘI PASIVELOR BANCARE

În prezent, una dintre cele mai importante functii de management al riscurilor in banci este Managementul Activelor si Pasivelor, reprezentata, in general, de managementul strategic al bilantului in scopul optimizarii/minimizarii variabilitatii venitului net din dobanzi si al valorii de piata a capitalului bancii. Literatura de specialitate a dat mai multe definitii aceste functii a managementului bancar, toate fiind insa circumscrise sensului se mai sus:

- practică a corelării scadentelor si fluxurilor de numerar ale activelor si pasivelor unei organizatii, in scopul maximizarii veniturilor si diminuarii riscului ratei dobanzii (Guide to Risk Management: A Glossary of Terms, Risk Publications 1989)
- procesul planificarii, directionarii si controlului fluxurilor, nivelului, mix-ului si scadentei fondurilor in scopul atingerii obiectivelor financiare si controlului riscurilor financiare (Successful Bank Asset/Liability Management, Bitner & Goddard, Wiley 1992) ;
- managementul riscurilor financiare ale oricarei institutii financiare (Financial Risk Management in Banking: The Theory & Application of Asset & Liability Management, Uyemura & Van Deventer, Irwin 1993) ;
- managementul coordonat al bilantului bancii, tinand seama de scenarii alternative ale ratei dobanzii, lichiditatii si platilor anticipate (Commercial Bank Financial Management, Sinkey, Pretince Hall, 1999) ;
- managementul strategic al bilantului tinand seama de toate riscurile de piata (Asset/Liability Management, Shirinivasulu, Euromoney – DC Gradner workbooks, 2002).

Sintetizand, Managementul Activelor si Pasivelor raspunde, atat in teorie cat si in practica, urmatoarelor probleme ale activitatii bancare:

- managementul riscului ratei dobanzii,
- planificarea lichiditatii,
- transferul intern al fondurilor,
- planificarea si alocarea capitalului,
- masurarea profitabilitatii.

Evolutiile recente ale pietei bancare din Romania, reprezentate de reducerea ratelor dobanzilor in linie cu trendul descendent al inflatiei, scaderea randamentelor titlurilor de stat (varianta de plasament preferata de banci pana acum 1-2 ani datorita conditiilor favorabile de remunerare si a riscului redus), privatizarea bancilor de stat, aparitia in piata a sucursalelor unor importante banci straine, cresterea creditului neguvernamental, cresterea competitiei, cresterea fluxurilor financiare peste granite, toate acestea impun o gestionare mai riguroasa a riscurilor si o preocupare mai intensa pentru masurarea performantelor, asadar o importanta din ce in ce mai mare acordata managementului activelor si pasivelor bancare.

### **Organizarea managementului activelor și pasivelor bancare**

O structura organizationala eficienta este un ingredient important in succesul oricarei activitati, in general, si a managementului activelor si pasivelor, in particular. Intr-o viziune mai larga, modul cum sunt organizate activitatile, relatiile dintre oameni si relatiile cu tertii, adica ceea ce caracterizeaza cultura organizationala a unei institutii, reprezinta elemente cu impact deosebit asupra performantelor. Din acest punct de vedere multe dintre firmele romanesti sunt deficitare, iar modelele unor institutii straine, ce au o anumita viziune de a gestiona o afacere, o viziune cladita intr-un mediu economic evoluat si diferit de cel romanesc, ar putea fi preluate si ar putea contribui la succesul dorit.

Modul cum managementul isi defineste si operationalizeaza deciziile, comunicarea interna, gradul de formalism intern sunt tot atatea componente ale culturii organizationale, si cu cat acestea sunt mai bine conturate si implementate, cu atat organizatia este mai matura si mai bine definita. In acest context, implementarea unei strategii de management al activelor si pasivelor nu poate fi realizata in lipsa unei organizari corespunzatoare, chiar daca banca dispune de tehnicieni inalt calificati in domeniu. Modelele unor institutii bancare occidentale ar putea fi considerate ca repere in acest demers de catre bancile din Romania, cele mai importante componente ale acestei organizari fiind :

- o coordonare/supraveghere activa din partea celui mai inalt nivel al managementului (board-ul),
- politici, proceduri, limite adecvate,
- o evaluare, monitorizare si gestionare corecta a riscurilor,
- un control intern cuprinzator.

Cea mai importanta componenta a acestei structuri este reprezentata de Comitetul de Active si Pasive (ALCO), entitate ce are cea mai importanta responsabilitate in formularea strategiei generale si a supervizarii intregii functii a managementului activelor si pasivelor.

Importanta ALCO in banci devine din ce in ce mai mare, iar componenta sa se indreapta din ce in ce mai mult catre managerii de la cel mai inalt nivel. In general, ALCO are o structura formata din membrii board-ului, conducatorii liniilor de business, trezorierul si contabilul sef al bancii. Evolutiile din ultima perioada de timp marcheaza, insa, si un element conflictual in activitatea ALCO, reprezentat de aparitia unor produse financiare din ce in ce mai complexe si a noilor tehnici de analiza utilizate in masurarea riscurilor, care necesita competente din ce in ce mai ridicate, proprii doar expertilor in analiza riscurilor. Pe de alta parte, membrii board-ului au avantajul unei viziuni de ansamblu asupra intregii activitati, fapt ce le permite luarea unor decizii strategice. Compromisul in organizarea unei functii pe de o parte strategice, pe de alta parte complexa din punct de vedere tehnic, este rezolvat prin participarea la sedintele ALCO si a unor invitati (permanenti sau nu) - tehnicieni de inalt nivel (de regula din esaloanele medii ale Managementului) ce pot oferi explicatii si clarificari ale aspectelor tehnice, fara a avea insa drept de vot asupra deciziilor ALCO.

Scopurile ALCO sunt :

- analiza impactului schimbarilor aparute in economie si legislatie,
- analiza evolutiei ratelor dobanzilor,
- stabilirea dobanzilor/preturilor produselor de activ si pasiv,
- monitorizarea riscului de lichiditate si a riscului valutar ,
- analiza diferentelor dintre performantele actuale si previzionate/bugetate (venitul net din dobanzi, dobanzi medii active si pasive, marje, indicatori de bilant),
- bugetare/planificare startegica,
- introducerea de noi produse si impactul acestora asupra rezultatelor,
- analiza/aprobarea politicilor managementului activelor si pasivelor si de limitare a riscurilor.

Avand in vedere importanta activitatii desfasurate, si necesarul de informatii pentru adoptarea deciziilor ALCO este unul pe masura. Astfel, cele mai des intalnite cerinte informationale ale ALCO sunt :

- informatii privind riscul ratei dobanzii – rapoarte de Gap, simulatii, analize de Durata, Value-at-Risk,
- situatiile financiare prezente, trecute si previzionate,
- rapoarte de profitabilitate pe produse, unitati, clienti in scopul identificarii zonelor de activitate ce trebuie stimulate sau eliminate,
- analize ale dinamicii venitului net din dobanzi,
- analiza activitatii economico-financiare pe baza bilantului si a contului de profit si pierderi : profitabilitate, lichiditate, adecvarea capitalului,
- rapoarte privind pozitia lichiditatii bancii,

- rapoarte privind evoluția poziției financiare a băncii față de cea previzionată / bugetată.

O importanță deosebită în îndeplinirea scopurilor propuse o are frecvența cu care au loc ședințele ALCO. Fără a exista o rețetă universal valabilă, specificul piețelor financiare și al activității băncii își pun amprenta asupra necesității unor întâlniri mai dese sau mai rare și a adoptării unor noi decizii strategice. Astfel, o instituție bancară cu un nivel și o structură stabilă a bilanțului și cu un mix de produse bine definit, fără o activitate de creator de piață în sectorul derivatelor sau cu un portofoliu de titluri de tranzacție redus, poate fi gestionată prin intermediul unor ședințe trimestriale sau anuale ale ALCO. Pe măsura ce piața în care banca operează este mai volatilă sau activitățile băncii prezintă expuneri la riscuri mai mari, oportunitatea unor întâlniri bisăptămânale sau săptămânale devine evidentă.

#### *Reglementările românești cu privire la adecvarea capitalului la riscul de piață*

Preocupările pentru riscul de piață în România din punct de vedere reglementar sunt relativ recente.

Astfel, norma BNR nr 5/2004 privind adecvarea capitalului bancar aduce o serie de noutăți în domeniul adecvării capitalului bancar la riscul de piață. Această normă preia cerințele de adecvare ale Amendamentului la acordul Basel I din 1998 și cerințele CAD (Dir. 93/6). De asemenea, norma stabilește cerințe specifice pentru trading și banking book, oferind o măsură standard de evaluare a riscului de piață.

Norma 5/2004 oferă de asemenea posibilitatea adoptării de către bănci a unor “modele interne” bazate pe metodologia VaR.

De asemenea, în cadrul sistemului de rating și avertizare timpurie a BNR CAAMPL se va introduce un nou modul “S” de evaluare a riscului de piață<sup>40</sup>. Analiza se va fundamenta pe două dimensiuni: calitativă - scorecard și cantitativă - instrumente de supraveghere și modele interne ale băncilor. Noul modul va necesita raportări distincte sub forma măsurilor VaR pentru riscul de dobândă și valutar, precum și a pozițiilor sensibile la rata dobânzii alocate în intervale de repricing.

Norma 5/2004 stipulează tratamente diferite pentru trading și banking book. De altfel, acordul Basel II și CAD 3 recomandă calculul diferențiat al cerințelor de capital pe cele două tipuri de operațiuni.

Astfel, "trading book" (portofoliu de tranzacționare) al unei instituții de credit din România constă în:

a) pozițiile sale proprii pe instrumente financiare, mărfuri și instrumente financiare derivate pe mărfuri care sunt deținute pentru revânzare și/sau care sunt luate de către instituție cu intenția de a

beneficia, pe termen scurt, de pe urma diferențelor prezente și/sau așteptate dintre prețurile lor de cumpărare și vânzare sau de pe urma altor variații de preț ori de rată a dobânzii și poziții;

b) expunerile datorate tranzacțiilor nedecontate, tranzacțiilor incomplete și instrumentelor financiare derivate tranzacționate pe OTC, expunerile datorate acordurilor repo și operațiunilor de dare de titluri/mărfuri cu împrumut, care se bazează pe titluri/mărfuri incluse în trading book, iar, cu aprobarea Băncii Naționale a României, acele expuneri datorate acordurilor reverse repo și operațiunilor de luare de titluri/mărfuri cu împrumut,

c) acele expuneri sub forma taxelor, comisioanelor, dobânzilor, dividendelor și marjelor pe instrumentele financiare derivate tranzacționate pe bursă care sunt în mod direct legate de elementele incluse în trading book.

Fiecare dintre elemente va fi inclus sau exclus din trading book, conform procedurilor interne. Asemenea proceduri, precum și implementarea lor coerentă sunt supuse examinării din partea Băncii Naționale a României.

Acest modul este încă în stadiu de proiect.

Instituțiile de credit vor putea să calculeze cerințele de capital pentru riscul de poziție, riscul valutar și/sau riscul de marfă prin utilizarea propriilor modele interne de management al riscului.

Planificarea lichidității este o funcție deosebit de importantă a managementului activelor și pasivelor, întrucât urmărește corelarea fluxurilor de numerar care intră și ies din bancă, în așa fel încât banca să fie în orice moment în poziția de a onora solicitările deponentilor vizând retragerea depozitelor sau plățile ordonate de titularilor de conturi bancare. De asemenea, gestiunea corectă a lichidității trebuie să permită în permanență bancii executarea tragerilor din liniile de credit existente deschise pe numele clienților sau acordarea de credite noi.

Asigurarea lichidității reprezintă un aspect normal al gestiunii bancii, fiind, așa cum se va vedea pe parcursul acestui capitol, în esență o problemă de costuri, rareori riscul de lichiditate generând probleme de solabilitate la nivelul bancii. Planificarea corectă a lichidității are ca efect optimizarea costului resurselor atrase și plasate, ceea ce contribuie într-un mod hotărâtor la maximizarea venitului net din dobânzi, scopul final al managementului activelor și pasivelor.

Determinantele riscului de lichiditate contribuie la înțelegerea profundă a fenomenului și creează premisele formulării unei strategii globale privind lichiditatea.

Astfel, există două laturi determinante ale necesarului de lichiditate :

- latura pasivă a bilanțului, consecința a retragerii de depozite, conturi curente, rambursării împrumuturilor contractate de la bănci,

- latura activă a bilanțului, ca urmare a exercitării angajamentelor de creditare sau a liniilor de credit deschise clienților.

Privit într-un mod general, managementul lichidității se poate realiza prin :

⌚ managementul pasivelor, reprezentând acoperirea ieșirilor de fonduri prin noi împrumuturi de la alte bănci, sau prin emisiuni de certificate de depozit, obligațiuni. Această tehnică permite băncii să mențină același nivel al bilanțului, fără a modifica volumul și structura activelor, adică are loc o izolare a activului de comportamentul deponenților. Această rezolvare nu este întotdeauna convenabilă, fiind dezavantajos să se plătească dobânda pieței pentru fondurile atrase care acoperă depozitele (la vedere) retrase, remunerate la o dobândă mult mai mică. În consecință, cu cât este mai mare costul noilor resurse împrumutate relativ la veniturile obținute din active, cu atât mai atractiv devine managementul pasivelor.

⌚ managementul activelor de rezervă, adică vânzarea unei părți din activele ușor lichidabile, în locul atragerii de noi resurse, pentru a acoperi retragerile de fonduri. Tradițional, băncile dețin o parte din active în formă lichidă, chiar și acolo unde cerințele prudențiale ale autorității monetare în materie de lichiditate nu există. Evident și o astfel de tehnică are costurile ei, acestea fiind date de rata dobânzii mai mică acceptată de bancă pentru deținerile sale de active lichide, comparativ cu alte plasamente pe termene mai îndelungate (cost de oportunitate).

Evident, alegerea uneia sau alteia dintre soluții, sau chiar combinarea lor, depinde de costul ocazional, precum și de posibilitățile de care dispune banca, atât din punctul de vedere al propriului portofoliu de active și pasive, cât și din punctul de vedere al pieței bancare în care operează.

#### *Măsurarea poziției de lichiditate*

De cele mai multe ori, managementul lichidității are în vedere măsurarea poziției de lichiditate a băncii prin intermediul unor indicatori de lichiditate, determinați fie ca diferență între totalul activelor (plus angajamentele de finanțare primite de bancă) și totalul pasivelor (la care se adaugă angajamentele de finanțare date de bancă), fie ca raport între cele două mărimi. Măsurarea lichidității are în vedere mai multe intervale de scadență în care sunt încadrate fluxurile de numerar determinate de active și pasive, cu cât mai mare este numărul acestor intervale, cu atât mai precisă fiind evaluarea poziției de lichiditate, accentul căzând pe indicatorii de lichiditate determinați pentru primele benzi de scadență (ex : 0-7 zile, 7-14 zile, 14-30 zile, etc). Valorile acceptate sunt cele care atestă un excedent al activelor (lichiditate efectivă ori surse de lichiditate) asupra pasivelor (lichiditate necesară), ceea ce arată faptul că banca este în poziția de a-și onora obligațiile scadente.