

# COLLATERAL MANAGEMENT: A FULL COMPANY PROCESS

Door Mr. B.M. van de Bunt

De laatste jaren is de aandacht voor collateral management in een stroomversnelling gekomen. Nieuwe eisen vanuit de regelgeving versterken de noodzaak tot meer efficiënte en transparante collateral management processen.



Foto: Archief Fotostudio Leeman

Berry van de Bunt

## ACHTERGROND

Nadat in verschillende nieuwe regelgeving (EMIR, Dodd Frank Act) clearing van OTC-derivaten transacties verplicht werd gesteld, per invoeringsdatum van die regelgeving, werd al snel duidelijk dat dit een enorme invloed zou hebben op de behoefte aan hoge kwaliteit collateral (hoge rating & liquide of cash). De hogere kapitaalisen voor banken, die daarnaast vanuit Basel III werden gesteld, versterken deze ontwikkeling.

Vanuit verschillende kanten zijn de laatste maanden berekeningen losgelaten op de extra collateral

behoefte die het verplichte gebruik van Clearinghuizen (CCP's) en de daaraan gekoppelde margin en clearing fund eisen met zich zou kunnen meebrengen. Het IMF is recentelijk met een schatting gekomen, die uitkomt op 5 biljoen dollar aan extra collateral bij een gelijkblijvend marktsentiment. Deze schatting wordt ondersteund door Morgan Stanley, op basis van de berekeningen die zij intern deden met betrekking tot hun extra collateral behoefte. In alle berekeningen werd niet meegenomen dat ook bij de resterende bilaterale OTC-derivaten transacties voortaan collateral voor initial margin moet worden gedeponereerd, hetgeen duidelijk maakt dat dit getal als een ondergrens mag worden gezien.

Deze ontwikkelingen dwingen de banken transparantie te verkrijgen over hun collateral en op een efficiëntere manier met hun collateral om te gaan.

## DE VERANDERDE PLEK VAN COLLATERAL MANAGEMENT

Collateral Management is de afgelopen jaren binnen veel banken vooral een back office activiteit geweest. Het Collateral 'Management' werd gezien als het tijdig transfereren van de benodigde stukken of cash naar de rekeningen van de Centrale Banken, CCP's of bilaterale tegenpartijen. Een uitzondering daarop waren de OTC-derivaten transacties en de bijbehorende CSA-contracten die met tegenpartijen werden afgesloten. Alhoewel het uiteindelijke transfereren van het collateral wel vaak een back-office activiteit was, werd het grootste

deel van dat proces meestal ingericht binnen een risicomangement omgeving.

Het veranderde belang van collateral bij de banken heeft ervoor gezorgd dat de locatie van het management van collateral wordt verschoven en het aantal stakeholders dat betrokken is bij het proces aanzienlijk wordt vergroot. Collateral Management is verworden tot een 'Full Company Process': Treasury dient inzicht te hebben in de totale collateral positie vanuit haar verantwoordelijkheid voor het liquiditeit management van de bank. De front-office dient de collateral kosten in te prijzen in haar transacties en revenuen te genereren met het commercieel beschikbare collateral. Risicomangement dient intra-day de waardering van collateral en het tegenpartijrisico van de partijen die collateral hebben ontvangen te monitoren. Finance dient op basis van de ingeprijste collateral kosten in de transacties de P&L van handelaren real-time te kunnen calculeren.

## REGELGEVING EN MODELLEN

Vanuit Basel III worden de volgende eisen voor de banken benoemd:

### BASEL III ARTICLE 51(I)

Banks applying the internal model method must have a collateral management unit that is responsible for:

- calculating and making margin calls,
- managing margin call disputes and
- reporting levels of independent amounts, initial margins and variation margins accurately on a daily basis.

Eisen met betrekking tot het processen van margin calls en het managen van collateral door de banken vinden we ook terug in andere regelgeving: ILAAP, CRD IV, EMIR en de Dodd Frank Act. De regelgever lijkt hier een duidelijke connectie te leggen tussen de nieuwe eisen aan het collateral management en het margin call proces en de vergrote behoefte aan collateral door de eisen rondom clearing van OTC-derivaten vanuit EMIR en de Dodd Frank Act.

De opzet van banken is tot nu toe altijd silo-/productgericht geweest. De ontwikkelingen rondom collateral management vragen om nieuwe structuren met een grotere mate van integratie van systemen en afdelingen en een grotere mate van betrokkenheid van alle belanghebbenden.

De aanpak en de keuze voor de mate van centralisatie is afhankelijk van verschillende zaken:

#### BUSINESS MODEL

Keuzes die de aanpak beïnvloeden vanuit het business model zijn bijvoorbeeld:

- Wordt Collateral Transformation aangeboden als service?
- Biedt de betreffende bank clearing-services aan derden aan?
- Worden andere operationele services aan derden aangeboden?

Daarnaast wordt de aanpak ook beïnvloed door de commerciële handelsinstek en de risico-aversie.

#### INTERNE GOVERNANCE

De keuze waar verantwoordelijkheid voor Collateral Management wordt neergelegd. Bijvoorbeeld keuze tussen Front office, Treasury, Risk Management of de Back-Office (rollen en verantwoordelijkheden).

#### INTERNE ORGANISATIE

De huidige organisatie-indeling en de kosten die gepaard gaan met een mogelijke verandering zullen van invloed zijn op de aanpak.

#### INTERNATIONALE AANWEZIGHEID

Aspecten die de vereiste aanpak beïnvloeden:

- de landen waar de bank met activiteiten aanwezig is;
- welke jurisdicties zijn daarbij betrokken;
- welke juridische regels zijn daar rondom scheiding van collateral en overdraagbaarheid van posities;
- welke juridische regels zijn daar rondom de bescherming van eigendom bij faillissement vraagstukken;
- eventuele keuze voor het 'volg de zon' principe: doorschuiven van collateral door de diverse tijdzones.

*Collateral Management vraagt om nieuwe structuren, grotere integratie van systemen en afdelingen en meer betrokkenheid van alle belanghebbenden.*

#### INTEGRALE COMPANY

##### COLLATERAL PROCESS OPLOSSING

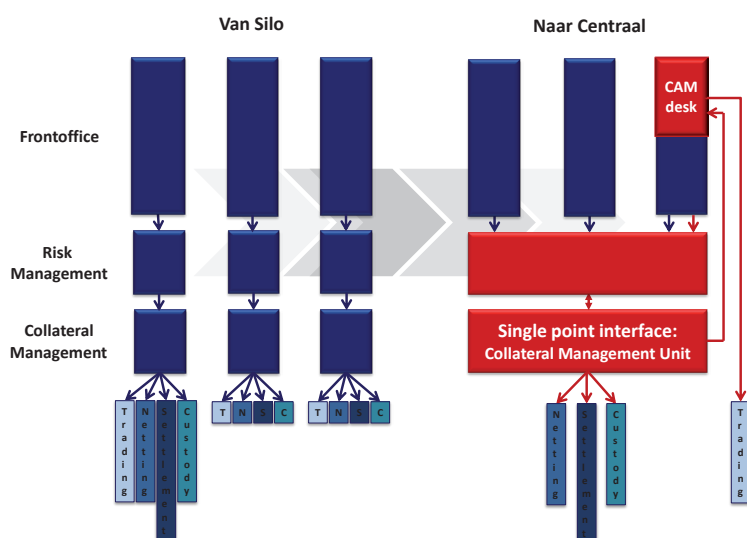
Welke aanpak ook wordt gekozen met betrekking tot de mate van centralisatie in de organisatie: essentieel is dat er een integraal systeemmodel wordt opgezet dat alle belanghebbenden van de gewenste informatie voorziet en dat de volgende onderdelen omvat:

- Inventory management: overzicht van alle bankposities met betrekking tot collateral;
- Juridische data: inclusief collateral waardering regels, haircuts, MTA's en eligibility;
- Counterparty data: externe ratings, interne risk-ratings en andere profileringspunten;
- Market data: Pricing (real-time waardering) inclusief corporate event informatie : transactie en collateral;
- Herberekening van (collateral vereist voor) exposure: CCP margin herberekening, OTC initial margin calculatie;
- Eisen: STP en real-time. Een dergelijk systeem creëert de mogelijkheid om het margin call proces en het collateral management proces pro-actief in plaats van reactief te managen.

#### COMPANY COLLATERAL PROCESS = FULL COMPANY INTEGRATED PROCESS:

- Non silo: company aanpak;
- Ondersteunt alle belanghebbenden;
- Duidelijke rolverdeling en daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden;
- Integraal systeem inclusief het margin call proces;
- STP;
- Real-time. «

Figuur 1: Voorbeeld van een modelverandering rondom collateral management die past in het 'Full Company Process' model:



Dit artikel is geschreven door Berry van de Bunt, Senior Consultant bij Pragmaat.