



**Titolo Relazione Area 2**  
 Risk Adjusted Performance Management: il nuovo  
 approccio al controllo di gestione

**Relatori:**  
 Dott. Danilo Pogliaghi – Funzione: Resp. Sistemi Informativi  
 Dott. Giuseppe Galloppo – Funzione: PhD Banking & Finance

**maniwealth**

© 2009 maniwealth srl

---

---

---

---

---

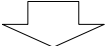
---

---

---

Overview

- La situazione che si è verificata nei mercati finanziari ha fatto emergere l'esigenza di avere informazioni *efficienti ed efficaci* a supporto del processo decisionale del Management aziendale
- Ciò che proponiamo è l'introduzione di un Risk Adjusted Performance Management Approach (RAPM) in sintonia con le ultime espressioni del Basel Committee On Banking Supervision



Implementazione di un *Sistema di Rilevazione (Score Card)* orientato al Management aziendale ("il Capitale dell'Azienda"), focalizzato ad indicatori non solo di Performance, ma anche di Rischio, integrando:

- Performance ed elementi di rischio dei processi operativi
- Performance ed indicatori di rischio del Portafoglio investito e indicatori economici e finanziari ad essi correlati
- Indicatori di Rischio di mercato mappati sul comportamento dei Gestori e sulle performance ottenute

**maniwealth**

Pag. 2

---

---

---

---

---


---

---

---

Gestire il Capitale per Creare Valore

- Il capitale è una risorsa costosa e scarsa
- È necessario gestire il capitale in maniera efficiente in modo da massimizzare il volume di profitti per un dato livello di rischio
- Ogni istituzione finanziaria deve selezionare le aree di attività privilegiando quelle che consentono di remunerare al meglio il capitale investito
- Un simile processo deve essere continuamente ricalibrato



È necessario legare la *Gestione del Capitale* alla *Creazione di Valore*

**maniwealth**

Pag. 3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il sistema Rap per la Creazione di Valore

### • Obiettivo Primario

*Stabilire un Modello di Allocazione del Capitale a ogni Unità di Business prevedendo una misura di redditività attesa*

- Così facendo si creano i presupposti per un efficace sistema di misurazione delle performance correlate per il rischio
- Un simile sistema consente di evidenziare quali unità all'interno del sistema stanno creando valore e quali stanno assorbendo capitale senza creare surplus economico
- L'allocazione può avere ad oggetto grandi unità di business (e.g. divisione crediti ai privati), oppure essere capillare (i.e. ogni filiale della banca)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sintesi del Processo

1. Misurare il Capitale in ogni Business Unit
2. Verifica Rispetto al Capitale Totale
3. Distinguere tra Capitale Allocato & Capitale Assorbito
4. Identificare misure di redditività corretta per il rischio (Rap key Performance Indicator)
5. Modello di Allocazione Efficiente del Capitale
6. Creazione di Valore per l'intero Sistema (Eva e Risk Adjusted Return On Capital prospettici)

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. Misurare il Capitale in ogni Business Unit

### Il Processo

- Ogni istituzione finanziaria alloca capitale in funzione di una certa capacità di assumere rischio
- Per poter valutare l'efficienza di questa allocazione di partenza occorre esplicitarla misurando l'ammontare di capitale assorbito dai rischi delle singole unità
- Il processo è sia Bottom Up che Top Down:
  - Bottom Up perché occorre partire dai dati relativi alle singole unità per verificare il grado di assorbimento di capitale
  - Top Down perché prevede un meccanismo di ricalibratura periodica che consente al top management di redistribuire il capitale verso i livelli desiderati



Si propone un approccio complementare e di sintesi dei tre metodi classici:

1. Benchmark Capital Approach
2. Approccio basato sui modelli
3. Ear approach

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Verifica Rispetto al Capitale Totale

### Il Processo

- Occorre prevedere nell'analisi elementi di raccordo rispetto al capitale complessivo
- Ogni area di attività o Business Unit non è un'entità stand alone ma è parte del portafoglio complessivo di attività della banca. Il loro consumo di capitale diminuisce per effetto della *diversificazione*
- Fondamentale pertanto sarà stimare il *capitale diversificato* di ogni singola Business Unit (EC al netto dell'effetto diversificazione)
- Tale misura deve essere
  - *Semplice*
  - *Trasparente*

e tale da individuare una sorta di grandezza premio per le unità che contribuiscono maggiormente alla diversificazione dei Rischi Complessivi del sistema banca



Si propone come approccio il "Metodo delle Correlazioni" con parametrizzazione utilizzando il metodo MCMC (Markov Chain Monte Carlo) integrato con distribuzioni *a priori* su dati storici

Pag. 7

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. Distinguere tra Capitale Allocato & Capitale Assorbito

### Il Processo

- Il capitale allocato a ogni Business Unit dalla Direzione Generale sulla base dei rischi correnti e del loro incremento atteso non corrisponde necessariamente a quello che verrà assorbito nel periodo di attribuzione
- Questo per la volatilità intrinseca degli scenari reali e anche per un comportamento di *moral hazard* delle Business Unit dovuto a due fattori
- Le Business Unit mirano, in sede di negoziazione degli obiettivi, a un capitale il quanto più possibile ridotto così che:
  1. Possono rivendicare più facilmente i profitti in eccesso come risultato superiore al dovuto
  2. In caso di aumento della frontiera del rischio rispetto al capitale preventivato sarà più lecito chiedere un supplemento di risorse

Risulta necessario predisporre un meccanismo che in sede di ricalibratura del capitale individui un disincentivo per la Business Unit nella forma di una richiesta di supplemento alla profittabilità non lineare rispetto allo schema standard

Si prevede l'introduzione di un Indice di Penalità frutto di una funzione di perdita non lineare fondata sul *Var Time Dependent* particolarmente disincentivante rispetto ai picchi di esposizione al Rischio

Pag. 8

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. Rap Key Performance Indicator

### Il Processo

- Il modello proposto prevede come misura principe di redditività corretta per rischio di ogni singola Business Unit, il *RAROC* (Risk Adjusted Return on Capital), dato dal rapporto tra una misura di Utile e una misura di Capitale
- L'unità di misura principale del *Rap key Performance Indicator System* sarà data dal differenziale pro-tempore tra *RAROC ex-ante* e *RAROC ex-post*
- L'Utile di ogni unità deve essere calcolato tenendo conto di ogni componente di costo (operativo, di funding, tassi di perdita attesi, costi di tecnologia condivisi con altre Business Unit) comprensivo del costo della penalità per il mismatch tra capitale allocato pro-tempore e delta di utilizzo dello stesso
- Il concetto di Capitale risulta essere quello di *capitale economico diversificato* originando così metriche di *RAROC diversificato*
- Una parte del *Rap key Performance Indicator System* è dedicato a identificare le Misure di Performance a cui legare gli incentivi per la Top Line

Pag. 9

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. Modello di Allocazione Efficiente del Capitale

### Il Processo

Il Modello di Allocazione proposto si articola in 6 fasi:

1. Analisi dei vincoli esogeni ed endogeni (focus sui requisiti regolamentari di sistema e di ogni singola Business Unit)
2. Analisi del rischio di ogni singola Business Unit (tenendo conto anche dell'effetto diversificazione) e dell'intero sistema banca
3. Determinazione degli obiettivi di redditività (supportata da Scenario Analysis sulla base degli andamenti passati e delle simulazioni prospettiche) di sistema e per Business Unit
4. Allocazione del capitale a ogni unità di sistema (sulla base della valutazione dei RAROC diversificati).
5. Implementazione del sistema di Monitoring per la rilevazione dei risultati, l'analisi e la correzione degli scostamenti con temporalità di ricalibrazione infra-annuale (3-6 mesi) anche non uniforme tra le differenti Business Unit
6. Validazione dei risultati e erogazione degli incentivi (periodicità annuale)

Pag. 10

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. Creazione di Valore per l'Intero Sistema

### Il Processo

▪Laddove il RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) sia maggiore del costo del capitale si ha creazione di valore per l'intero sistema

▪Il modello di allocazione basato sul RAROC prevede tre modalità di determinazione del costo del capitale

▪Il modello consente la definizione di misure prospettiche del RAROC basate su scenari deterministici e stocastici e la generazione di stress test e Scenario Analysis

▪L'intero modello RAPM (Risk Adjusted Performance Management) prevede come variante alla misura base del RAROC l'impiego dell'EVA

Pag. 11

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---

## La Soluzione Proposta

L'approccio proposto da Maniwealth per arrivare a questi risultati prevede:

▪Assessment organizzativo e di processo

▪Consulenza per l'implementazione degli indicatori RAP integrati nei sistemi operazionali delle singole Business Unit ("sensori" operativi e finanziari)

▪Piattaforma di calcolo e di analisi degli indicatori proposti sulla base degli algoritmi presenti nella soluzione proprietaria **i-wealth**

▪Implementazione della Score Card Maniwealth (sistema di rilevazione e rappresentazione degli indicatori di tipo RAP applicati a team, Unit o Processi)

▪Attivazione di un processo di *Continuous Improvement* per creare un tracking degli indicatori RAP e definire obiettivi di controllo del rischio, non solo coerenti con i settori, ma anche con le caratteristiche peculiari dell'azienda in termini di mercato, organizzazione e cultura

Pag. 12

maniwealth

---

---

---

---

---

---

---

---