

**Introduzione al Capital  
Management e agli indicatori  
RAPM**

# Gli obiettivi della gestione di una banca

- obiettivi generali:
  - redditività
  - crescita
- creazione di valore
  - obiettivo più generale

# Cosa si intende per creazione di valore?

- creazione di valore per gli *stakeholders*  
– *portatori di interessi e di aspettative*

azionisti → fornitori di mezzi finanziari	finanziatori → fornitori di mezzi finanziari	
lavoratori → fornitori di lavoro	società	fisco/Stato

# Redditività e creazione di valore

- ricorso sempre più frequente al mercato del capitale di rischio → crescente attenzione agli *interessi degli azionisti*
- per gli azionisti il concetto di creazione di valore ha implicazioni dirette con il *rendimento dei titoli azionari*

# La prospettiva

- Misurazione *ex post*: dati di redditività e di performance del titolo (es. price/book value)
- Approccio *ex ante* (valenza gestionale): definizione di obiettivi di *performance* in una logica di applicazione di sistemi di programmazione e controllo

# **Gli strumenti della programmazione e del controllo**

Piano strategico/piano industriale (3-5 anni)



Piano operativo (1 anno)



Budget aziendale



Budget delle unità operative

# Alcune specificazioni

Il processo di programmazione e controllo nella gestione delle banche è sempre più importante (orientamento al valore della gestione)

Altrettanto importante e coerente è il processo di allocazione del capitale alle unità operative

Un aspetto rilevante è quello della scelta delle misure di performance e degli indicatori che esprimono gli obiettivi strategici delle unità operative

# Creazione di valore per gli azionisti

- Il valore di mercato della banca supera il capitale investito
- $MVA = \text{prezzo mercato} - \text{capitale investito}$

## **Mva (market value added)**

Il Mva è pari alla differenza tra la capitalizzazione di Borsa di una società e il suo patrimonio netto rettificato.

# Il valore aggiunto per l'azionista

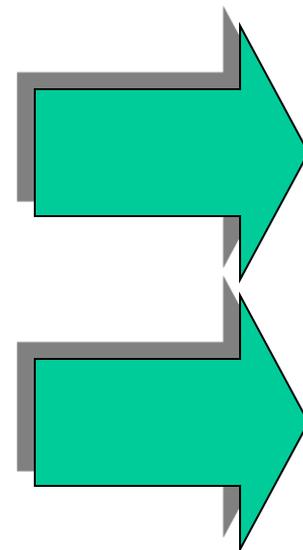
- esprime l'extrarendimento ottenuto
- VAA ottenuto con la seguente formula:

$$VAA = (r - k) \times CI$$

$r$  = reddito del periodo

$k$  = costo del capitale investito nel periodo

$CI$  = capitale investito



# Il valore aggiunto per l'azionista

- VAA contabile dato da:  $(ROE - cc) \times PN$   
– approccio contabile

**VAA = valore aggiunto contabile per l'azionista**

**Cc = costo figurativo del capitale proprio**

- VAA flussifin dato da:  $(Rci - Cci) \times CI$   
– approccio dei flussi finanziari

**Rci = rendimento del capitale investito**

**Cci = costo del capitale investito**

# La gestione orientata al valore

- *procedura top-down*
  - l'obiettivo è fissato a livello aziendale e “trasformato” in obiettivi per le *business unit*
- *procedura bottom-up*
  - le BU sono considerate come un portafoglio di attività
  - la redditività delle BU determina la redditività aziendale

# Le misure RAPM

- si ispirano al CAPM (*Capital asset pricing model*)
- livello di ROE non è significativo se non si valuta anche il rischio
- implicano una procedura di allocazione del capitale alle BU

## **Risk Adjusted Performance Measure (RAPM):**

è la misura di redditività di un'operazione, di un cliente, di un'area di risultato o di un'unità organizzativa. Per ottenere una misura RAP occorre mettere a confronto il margine economico (al netto delle perdite attese) associabile ad una certa combinazione produttiva con il capitale a rischio ad essa connesso. Esistono misure alternative dell'indicatore a seconda che l'aggiustamento per il rischio avvenga soltanto al numeratore (RAROC - Risk-Adjusted Return on Capital), al denominatore (RORAC - Return on Risk-Adjusted Capital), o in entrambi i casi (RARORAC).

# Le misure RAPM (segue)

- $RAROC = \textit{risk adjusted return on capital}$   
(*earning at risk*)

$$RAROC = \frac{\sum U_{bu} \times R_{bu}}{P}$$

Utile per *business unit*

coefficiente di rischio per *business unit*

Calcolato rapportando al patrimonio della banca (o al valore di mercato) la somma degli utili delle unità di business ponderati per una stima del rischio (in relazione alla variabilità degli utili)

→ Correzione per il rischio al numeratore

# Le misure RAPM (segue)

- RORAC = *return on risk adjusted return capital (capital at risk)*

$$RORAC = \sum \frac{U_{bu}}{CAR_{bu}} = \frac{UN}{CAR}$$

Capitale assorbito per *business unit*

E' rappresentativo dell'approccio del capitale a rischio. La rischiosità viene misurata in base all'impatto delle diverse fonti di rischio sul capitale della banca

→ Correzione per il rischio al denominatore

# La metodologia EVA (segue)

- parte da dati contabili e propone rettifiche

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{Costo del Capitale (Tier 1)}$$

NOPAT= utile rettificato di eventuali elementi distorsivi, quali oneri e proventi straordinari

Al netto degli oneri del Tier 2 capital

# Le misure RAPM (segue)

- $RARORAC = \textit{risk adjusted return on risk adjusted capital}$

$$RARORAC = EVA / CAPITALE ASSORBITO$$

→ Correzione per il rischio sia al numeratore, sia al denominatore

<i>euro/1000</i>	<i>budget</i>	<i>31/3/X0</i>	<i>30/6/X0</i>
NOPAT (Utile netto, al lordo gestione straord.)	629.500	166.135	281.013
NOPAT annualizzato	629.500	664.540	562.026
CAPITALE ALLOCATO (Tier 1 Capital)	3.671.238	3.671.238	3.671.238
CAPITALE ASSORBITO = requisiti patrimoniali	3.412.359	3.047.193	3.265.676
CoE (costo del capitale azionario della banca)	9,08%	9,08%	9,08%
Costo del capitale assorbito	309.842	276.685	296.523
<b>Economic Value Added = NOPAT annualizzato - Costo del cap.</b>	<b>319.658</b>	<b>387.855</b>	<b>265.503</b>
<b>RARORAC = EVA/CAPITALE ASSORBITO</b>	<b>9,4%</b>	<b>12,7%</b>	<b>8,1%</b>
CAPITALE NON ASSORBITO	258.879	624.045	405.562
RORAC Budget	17,03%	17,03%	17,03%
Costo del Capitale non assorbito	44.087	106.275	69.067
<b>EVA rettificato del costo del capitale non assorbito</b>	<b>275.571</b>	<b>281.580</b>	<b>196.435</b>
<b>RARORAC rettificato = EVA rettificato/capitale assorbito</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,2%</b>	<b>6,0%</b>
La riduzione del NOPAT e degli indicatori collegati al 2° trimestre (rispetto al trimestre precedente) non consegue ad una minore generazione di ricavi, ma dipende dalla politica di accantonamento - a titolo generico - sui crediti in bonis, al netto della quale il NOPAT semestrale si sarebbe attestato a circa euro 332 milioni. Il RARORAC (EVA/CAPITALE ASSORBITO) si sarebbe attestato all'11,3% Il RARORAC rettificato (EVA rettificato/capitale assorbito) si sarebbe attestato al 9,2%			
<b>Note metodologiche:</b>			
NOPAT= utile rettificato di eventuali elementi distorsivi, quali oneri e proventi straordinari			
Il capitale allocato corrisponde al patrimonio di base di inizio anno (Tier 1 Capital)			
Il capitale assorbito corrisponde al 6,5% dell'attivo ponderato totale			
Il costo del capitale assorbito calcolato dalla banca è pari per il 20X0 al 9,08%			
Il capitale non assorbito (free capital) corrisponde alla differenza fra capitale allocato e capitale assorbito			
Il costo del capitale non assorbito è calcolato dalla banca come prodotto:			
RORAC budget x capitale non assorbito			
Il costo del Tier 2 Capital (subordinati e ibridi) è già ricompreso nel conto economico			