

22° Convention APB

9-10 Ottobre 2015

Repubblica di San Marino

L'importanza della Pianificazione: l'esperienza di
Cassa di Risparmio di San Marino



Pianificazione: Perché?

- Lo scenario è sempre più complicato. Gli Stakeholders da soddisfare sono sempre più numerosi ed «esigenti». Pochi anni fa il nostro settore era focalizzato su raggiungere il risultato REDDITO anche prescindendo dalla sostenibilità nel tempo.
- Da qualche anno si è compreso che non si può guardare al solo REDDITO ma bisogna verificare a quale costo e per quanto tempo si può sostenere tale reddito.
- Oltre alla sostenibilità però bisogna guardare anche al RISCHIO e quindi al CAPITALE necessario a coprire tale RISCHIO.
- Nell'attività bancaria è aumentata la complessità e soprattutto «scarseggiando» la materia prima «patrimonio» (le regole internazionali enfatizzano il ruolo del patrimonio) è necessaria una sempre più efficiente allocazione del capitale e assegnazione degli obiettivi.
- Capire quali sono gli impatti di determinate scelte è fondamentale per comprendere quale sia la scelta migliore.
- La Pianificazione, sempre più a stretto contatto con il Risk Management, ha pertanto assunto un ruolo chiave, anche nelle realtà più piccole e apparentemente meno «complesse».





Pianificazione: Perché?

- Fino ad un paio di decenni fa nell'attività bancaria non erano necessari molti strumenti per fare reddito. Il modello di business era molto basilare e la normativa ancora in formazione. In RSM questo modello ha avuto trascorsi ancora più recenti.
- Le banche sammarinese non avevano problemi di «raccolta» ma semmai di «impiego» dei fondi. L'opzione scelta è stata di investire all'estero.
- Ancora oggi alcune Normative europee sono in fase di recepimento in RSM: MIFID, Basilea 3, IAS ma la consapevolezza che certi strumenti di pianificazione e monitoraggio sono indispensabili è stata determinata anche dal cambiamento avvenuto nel sistema bancario sammarinese dove i modelli di business sono stati «stravolti» in maniera molto irruenta.
- CRSM si è trovata a dover affrontare questi cambiamenti con strumenti di pianificazione già avviati e pertanto è riuscita, come vedremo nel Case Study, a superare anche situazione da *Stress Testing*.





Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

- Il Controllo di Gestione è stato attivato a partire dal 2005. Da quella data è iniziata l'attività di Budgeting e sistema premiante.
- Nel 2006, grazie anche alla spinta della Normativa che sarebbe uscita da lì a poco (Regolamento 7/2007 uscito appunto a Luglio 2007), è stata costituita la funzione di Risk Management.
- Nel 2007 si è pertanto iniziato ad elaborare Piani previsionali a supporto dell'elaborazione dei Budget ma anche della definizione dei Piani Industriali.
- Nello stesso periodo è stato attivato anche un modello di monitoraggio puntuale delle singole voci di spesa. Ogni spesa segue un suo iter di approvazione «sistematizzato» per verificarne la coerenza rispetto alla capienza di Budget ed ogni fattura, prima di essere pagata, segue un proprio iter a seconda del livello di autonomia dell'approvatore.
- Il Budget banca è costruito con «passo mensile» ossia con evoluzione di volumi e spread (collegati alle previsioni di tassi di mercato) medi mensili.
- Ogni mese, grazie ai dati di consuntivo del Controllo di Gestione è possibile comprendere dove si sta andando rispetto al periodo precedente, allo stesso mese dell'anno precedente e rispetto al budget sia mensilizzato che annuale a livello Banca e business unit (filiali, crediti, finanza).
- Il monitoraggio mensile viene effettuato inoltre sui parametri di Vigilanza Prudenziale che vengono simulati anche per la chiusura dell'anno in corso.
- L'andamento della Banca viene mensilmente portato a conoscenza ed analizzato dal Consiglio di Amministrazione.
- Il Controllo di Gestione, a livello di margine di intermediazione, rileva anche sul singolo cliente.



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

CDG per Filiale

Cruscotto **Margine Interesse** Andamentale MI Impieghi Indiretta Margine Servizi Conto Economico Lista NDG Monitoraggio obiettivi

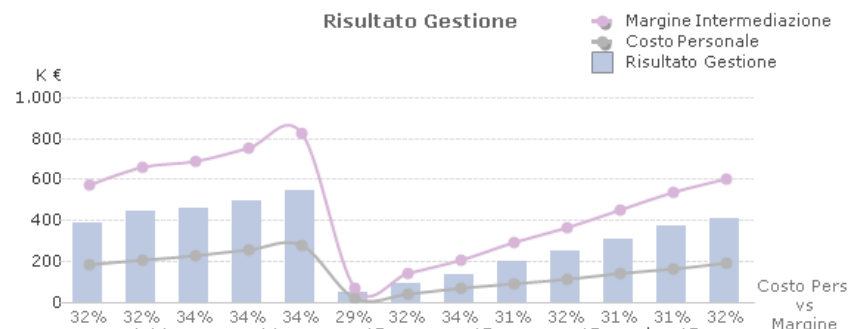
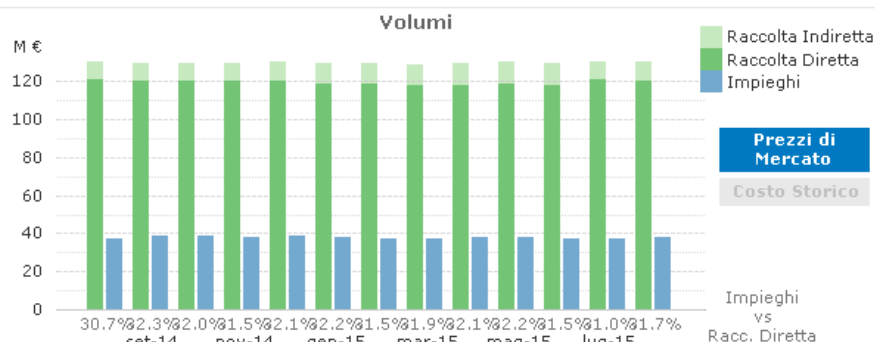
Vista Mensile Progressivo

Periodo 2014 2015 gen feb mar apr mag giu lug ago set ott nov dic

Filiale

Esemplificativo

Raccolta Diretta	Impieghi Prezzi Mercato	Raccolta Indiretta Prezzi Mercato	Margine Interesse	Margine Servizi	Margine Intermediazione	Costo Personale	Risultato Gestione
119.732.349	37.999.337	11.223.319	251.782	350.565	602.347	191.522	410.825



	Saldo Medio Liquido	Trend	Margine Interesse	Trend
IMPIEGHI CLIENTELA	33.196.964,70		1.254.288,94	
CASSA	217.488,97		-25,89	
SOFFERENZE	3.684.058,93		-444,03	
Totale Impieghi	37.098.512,60		1.253.819,01	

	Saldo Medio Liquido	Trend	Margine Interesse	Trend
RACCOLTA CLIENTELA	117.981.589,09		-1.002.036,59	
Totale Raccolta	117.981.589,09		-1.002.036,59	

	Tassi	Dare (Raccolta)	Spread	Avere (Impieghi)
ago 2015		1,36%	3,76%	5,12%
lug 2015		1,37%	3,77%	5,14%
giu 2015		1,39%	3,72%	5,11%
mag 2015		1,40%	3,64%	5,04%
apr 2015		1,41%	3,62%	5,03%
mar 2015		1,43%	3,63%	5,06%
feb 2015		1,44%	3,59%	5,03%
gen 2015		1,45%	3,53%	4,98%
dic 2014		1,55%	3,51%	5,05%
nov 2014		1,55%	3,51%	5,06%
ott 2014		1,56%	3,52%	5,08%
set 2014		1,57%	3,65%	5,22%



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM CDG per Cliente

Cruscotto Margine Interesse Andamentale MI Impieghi Indiretta Margine Servizi **Conto Economico** Lista NDG Monitoraggio obiettivi

NDG Prodotto **Filiale**

Vista Mensile **Progressivo** Periodo 2014 **2015** gen feb mar apr mag giu lug **ago** set ott nov

	Margine Interesse Progressivo	Margine Servizi Progressivo	Costi Personale Progressivo	Risultato Economico Progressivo
12 - Centrale	-€ 13,09	€ 52,70	€ 0,00	€ 39,61
Totale	-€ 13,09	€ 52,70	€ 0,00	€ 39,61

Margine

Margine

Risultato

Q Cerca

Data Scadenza

Rapporto

Cliente **Esemplificativo**

Cod Cliente 001045571

Residenza ITALIA

Età 40 <= x < 50

SAE 600 - Famiglie consumatrici

RAE 000 - senza branca

Settorista N.D.

Natura giuridica 01 - Persona Fisica

Status 0 - In bonis

Status dett

Sezionale

Modalità

Categoria

SottoCateg

Cod SottoCat

Macro Prod

Prodotto

Tipo Tasso

Tipo Titolo

Cod Titolo



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

- In termini più specifici di rischio, sulla base dei Regolamenti Finanza e Credito e la definizione dei limiti strategici ivi contenuti si riunisce periodicamente il Comitato Rischi che esamina il monitoraggio effettuato dal Risk Management.
- Per i crediti dubbi in dettaglio, stante la sempre maggiore attenzione ed importanza di tale comparto, si riunisce regolarmente il Comitato Valutazione Crediti per valutare le singole pratiche a sofferenza, incaglio ed eventuali nuove posizioni sotto osservazione del Controllo Crediti.
- La spinta Normativa è stata importante e la Banca è riuscita a cogliere gli stimoli della Vigilanza per improntare sistemi previsionali e di monitoraggio che aiutassero a prendere decisioni consapevoli.
- Queste tematiche sono rilevanti a tutti i livelli dell'azienda. Il personale specializzato partecipa a corsi di formazione organizzati a livello locale e non. Inoltre sono stati organizzati corsi interni per coinvolgere anche le risorse di altri uffici e la rete.



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

Report di Sensività - Variazione valore di mercato

Esemplificativo

Dati in migliaia di Euro	Valore di mercato	Rialzo 1 %		Rialzo 2 %		Ribasso 1%		Ribasso 2 %					
		Ass.	Rel (%)	Ass.	Rel (%)	Ass.	Rel (%)	Ass.	Rel (%)				
Attività	892.748	885.664	-7.085	-0.79	880.217	-12.531	-1.40	905.633	12.885	1.44	930.010	37.261	4.17
Crediti vs Banche	40.699	40.619	-80	-0.20	40.541	-158	-0.39	40.829	130	0.32	41.166	467	1.15
Crediti vs Clientela	568.005	562.572	-5.433	-0.96	558.729	-9.276	-1.63	579.007	10.932	1.77	596.610	28.605	5.04
di cui a tasso fisso	25.320	23.616	-1.704	-6.73	22.151	-3.168	-12.51	27.316	1.996	7.88	29.672	4.352	17.19
Titoli Portafoglio Bancario	209.321	207.749	-1.572	-0.75	205.224	-3.097	-1.48	212.043	2.723	1.30	217.510	8.190	3.91
di cui a tasso fisso	57.048	55.674	-1.374	-2.06	54.741	-2.307	-4.04	58.283	1.235	2.13	59.523	2.476	4.34
Titoli Portafoglio di Negoziazione													
di cui a tasso fisso													
Immobilitazioni	19.307	19.307			19.307			19.307			19.307		
Altre Attività Non Sensibili	55.417	55.417			55.417			55.417			55.417		
Passività	728.765	723.731	-5.033	-0.69	718.963	-9.801	-1.34	735.710	6.945	0.95	745.915	17.150	2.35
Debiti vs Banche	162.602	162.344	-258	-0.16	162.030	-571	-0.35	163.928	1.326	0.82	166.953	4.352	2.68
Debiti vs Clientela	262.395	260.431	-1.964	-0.75	258.667	-3.728	-1.41	264.579	2.144	0.81	267.003	4.607	1.75
Debiti rappresentati da titoli	249.933	247.121	-2.812	-1.12	244.411	-5.522	-2.21	253.366	3.436	1.37	258.121	8.198	3.28
di cui a tasso fisso	120.831	118.218	-2.613	-2.16	115.704	-5.126	-4.24	123.548	2.717	2.25	126.376	5.545	4.59
Altre Passività Non Sensibili	53.835	53.835			53.835			53.835			53.835		
Derivate	2.004	1.337	-666	-33.25	685	-1.318	-65.00	2.452	448	22.38	2.530	526	26.27
IR Swaps	2.004	1.337	-666	-33.25	685	-1.318	-65.00	2.452	448	22.38	2.530	526	26.27
Valore Netto	165.987	163.270	-2.716	-1.64	161.939	-4.048	-2.44	172.375	6.388	3.85	186.623	20.638	12.43
Patrimonio di liquidità	121.473												

Valore di mercato con curva senza shock

Valore di mercato con curva con shock +100 b.p.

Valore di mercato con curva con shock +200 b.p.

Valore di mercato con curva con shock -100 b.p.

Valore di mercato con curva con shock -200 b.p.



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

Esemplificativo

Cassa Centrale Banca
Forbice Creditizia Effettiva Prospettica a 12 mesi

Mese al	Tasso Medio	Scenario	Scenario	Scenario
31 luglio 2012	31 luglio 2012	+100 bp	-100 bp	Tassi Forward
ATTIVO CREDITIZIO				
908,094	100,00%	9,33%	9,87%	9,99%
150,110	16,53%	4,10%	4,92%	5,03%
5,204	0,57%	3,56%	4,01%	3,91%
11,881	1,31%	3,98%	4,82%	4,76%
179,527	19,77%	4,54%	4,81%	5,09%
1,076	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
...
1,076	0,12%	6,34%	6,30%	6,50%
156,256	17,21%	4,87%	3,42%	3,20%
25,104	2,76%	3,20%	3,30%	3,20%
320,500	35,30%	3,84%	3,54%	3,80%
11,270	1,24%	3,88%	3,76%	3,86%
12,151	1,34%	2,27%	2,40%	2,27%
28,628	3,15%	6,27%	3,82%	3,81%
22,814	2,52%	4,47%	4,90%	4,40%
26,203	2,88%	3,27%	4,22%	3,92%
79,446	8,75%	3,16%	3,16%	3,22%
4,272	0,46%	4,25%	4,50%	4,57%
562	0,06%	5,50%	4,67%	3,67%
4,836	0,53%	4,48%	4,88%	4,89%
...
2,300	0,25%	1,92%	1,90%	1,90%
1,832	0,20%	6,20%	6,76%	6,68%
4,938	0,53%	3,17%	3,82%	3,70%
RACCOLTA DA CLIENTELA				
604,484	100,00%	1,27%	1,48%	1,69%
180,891	29,92%	0,00%	0,00%	0,00%
4,500	0,74%	0,52%	0,69%	0,40%
186,877	30,90%	0,44%	0,88%	0,37%
3,240	0,54%	0,77%	0,77%	0,72%
24,821	4,10%	1,38%	1,08%	1,08%
30,792	5,09%	2,20%	2,09%	2,42%
40,500	6,70%	1,60%	1,87%	1,81%
22,472	3,72%	2,47%	3,49%	2,89%
121	0,02%	1,24%	1,40%	1,24%
7,743	1,26%	1,87%	1,72%	1,41%
7,829	1,28%	1,64%	1,79%	1,59%
181,877	29,92%	1,88%	1,78%	0,98%
...
60,140	9,95%	3,75%	2,77%	2,64%
...
88,188	14,57%	3,78%	3,77%	3,72%
1,142	0,19%	0,70%	0,70%	0,70%
1,148	0,19%	0,70%	0,70%	0,70%
FORBICE CREDITIZIA EFFETTIVA				
177,921,24	26,20%	4,05%	4,51%	3,51%
328,062,22	49,70%	3,87%	3,47%	2,71%
257,420,74	38,10%	0,00%	0,00%	0,72%
243,066,87	35,81%	1,79%	2,09%	1,69%
450,892,92	66,59%	5,20%	3,80%	2,89%
81,188,07	12,16%	3,09%	3,82%	3,09%
1,074,77	0,16%	1,24%	1,40%	1,24%
302,682,09	44,34%	0,87%	1,09%	0,91%
100,621,00	14,38%	3,27%	3,04%	2,64%
43,158,89	6,39%	1,53%	1,87%	1,61%
Scenari Curve Tassi				
Tassi Spot	Scenario	Scenario	Scenario	
31 luglio 2012	+100 bp	-100 bp	Tassi Forward	
1M	0,10%	1,10%	0,00%	
3M	0,35%	1,35%	0,30%	
6M	0,67%	1,67%	0,60%	
12M	0,96%	1,96%	0,90%	
2Y	0,88%	1,88%	0,80%	
3Y	0,60%	1,60%	0,50%	
5Y	1,05%	2,05%	0,95%	
10Y	1,82%	2,82%	1,62%	

Tassi medi per le macrovoci di attivo e passivo nei diversi scenari di tasso.

Forbice Creditizia Effettiva prospettica a 12 mesi.

Definizione scenari tasso: rialzo di 100 bp, ribasso di 100 bp e tassi forward.



Pianificazione e Rischi: Esperienza CRSM

Esemplificativo

ANALISI_RISCHIO: VALUTAZIONE ESPOSIZIONE

CURRENCY: EUR SUBMITTED:

ROW GROUP: IAS

Name	Valore di Mercato Teorico	VaR Param 99%	VaR Hist 1Y 99%	VaR Hist 3Y 99%		VaR MC 99%				VaR MC %
	Total	Total	Total	Total	Total	Equity Risk	IR Total Risk	IR Market Risk	Issuer Specific Risk	Total
Total	21,013,253	193,201	141,074	156,235	194,098	42,815	191,738	192,297	29,234	0.92
Banking Book	19,531,016	139,481	121,600	123,046	141,926	41,120	141,926	144,043	29,234	0.73
AFS	19,531,016	139,481	121,600	123,046	141,926	41,120	141,926	144,043	29,234	0.73
Fondi	2,260,658	43,634	30,679	59,009	41,120	41,120				1.02
LU0139371001 NEF AZIONARIO EURO ISITIT	352,650	36,621	36,640	59,009	33,900	33,900				9.62
LU0201638196 NEF MONETARIO EURO ISITIT	1,908,000	10,144	6,307	6,292	9,777	9,777				0.51
TF Govt	5,319,047	150,061	106,015	96,012	150,674		150,674	150,674		2.90
IT0004019501 BTP-01AG16 3,75% 06/16 EUR	515,751	22,576	12,674	13,960	22,279		22,279	22,279		4.32
IT0004164775 BTP-01FE17 4% 06/17	1,042,672	47,030	26,720	30,441	46,372		46,372	46,372		4.45
IT0004305076 BTP-01GN14 3,50% 09/14	1,025,279	36,731	23,079	23,370	36,050		36,050	36,050		3.52



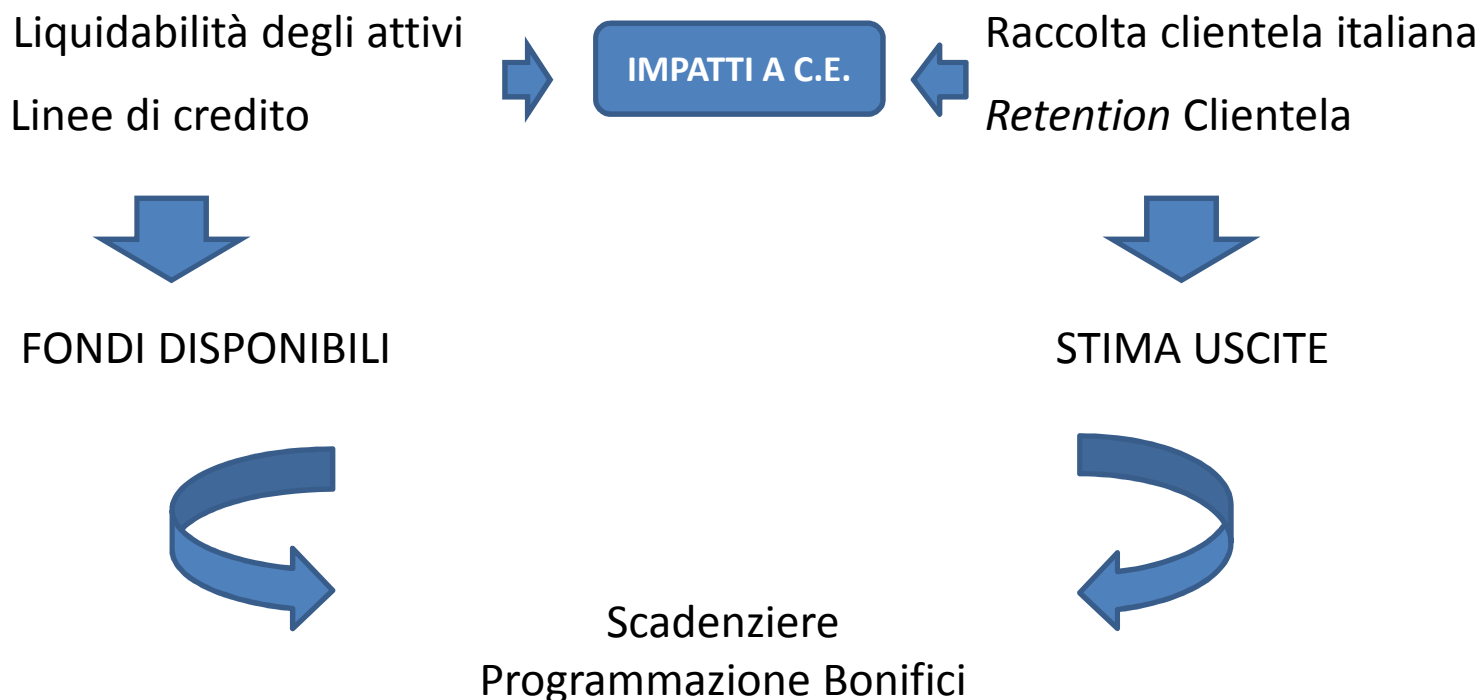
Pianificazione e rischi: *Case Study* ed Esperienze

- Negli ultimi anni si è sentito spesso e sempre più parlare del rischio di liquidità. Non ha caso tale rischio «storico» delle banche è stato oggetto di apposita regolamentazione.
- A San Marino ancora non sono stati introdotti dei limiti prudenziali ma dal 2009 esiste un monitoraggio settimanale da parte di BCSM.
- Storicamente le banche di San Marino avevano abbondanza di raccolta da clientela. La raccolta interbancaria è stata sempre pressoché nulla. Il rischio di liquidità pertanto, pur ritenuto importante e quindi monitorato, non aveva mai rilevato situazioni di preoccupazione.
- Per San Marino la necessità di ricevere finanziamento dall'esterno non era mai stata una necessità. Pur aderendo all'Euro, le banche di San Marino non potevano (e ancora non possono) rifinanziarsi presso la BCE.
- A luglio 2009, l'Italia decide di avviare uno nuovo Scudo Fiscale, denominato *ter*. C'erano stati già altri due Scudi Fiscali (2001 e 2003) che non avevano comportato situazioni di stress. Il *Ter* invece era stato preannunciato come «pesante» per i sistemi finanziari a fiscalità competitiva. Erano i tempi in cui, l'adozione di sempre più efficaci strumenti di cooperazione internazionale nel settore della fiscalità finanziaria, rappresentava una priorità riconosciuta da tutti i governi dei maggiori paesi industrializzati anche per favorire, a fronte degli squilibri conseguenti alla crisi economica mondiale, una crescita più equa secondo i principi generali sottoscritti nei vertici del G8.



Pianificazione e rischi: *Case Study* ed Esperienze

- In tale contesto, CRSM ha dovuto affrontare anche il commissariamento del Gruppo Delta e quindi l'immobilizzo di una parte rilevante di fondi ivi impiegati.
- Da un lato dovevano essere stimate le possibili uscite di raccolta, dall'altro la possibilità di recuperare fondi per far fronte a tali uscite.





Pianificazione e rischi: *Case Study* ed Esperienze

- Già da inizio 2009 è stato attivato un reporting previsionale della posizione di Tesoreria con aggiornamento giornaliero. La situazione infatti era tale che giornalmente era necessario verificare ogni flusso di entrata ed uscita.
- STIMA USCITE – previsione di uscita con simulazione dei diversi scenari più o meno «stressati»:
 - analisi Raccolta clientela italiana;
 - verifiche su uscite registrate nei precedenti Scudi;
 - *retention clientela* per arginare almeno in parte le uscite, es. promuovere gli scudi giuridici, emissioni obbligazionari ad hoc trasferibili anche c/o istituti esteri;
- FONDI DISPONIBILI - analisi di tutte le possibili riserve di liquidità considerando che:
 - a San Marino non è prevista la possibilità di richiedere credito di ultima istanza a BCE;
 - le controparti bancarie estere, a seguito della vicenda Delta, avevamo limitato la concessione di linee di credito;
 - anche internamente sul mercato sammarinese era difficile poter ottenere linee di credito. Il credito di ultima istanza è stato ricevuto da BCSM, che per la prima volta ha dovuto affrontare tali problematiche;
- SCADENZIERE: proiezione della liquidità disponibile attuale e prospettica (scadenza rate, rientro crediti...) per verificare la possibilità della banca di poter supportare le uscite.
- AGENDA BONIFICI: sistema di prenotazione bonifici. Alcuni giorni infatti sarebbe stato impossibile adempiere alle disposizioni della clientela, se non programmate.
- L'obiettivo era soddisfare la clientela che, anche se in uscita, aveva il diritto di trasferire i propri fondi, ma senza compromettere la stabilità della Banca.



VOLUNTARY DISCLOSURE

MINACCE

- Uscita di una quota residuale di raccolta non residente, ancora presente in RSM
- Liquidità disponibile per investimenti dell'economia reale del Paese in riduzione
- Calo imprescindibile della marginalità

OPPORTUNITA' PER ACQUISIRE NUOVI INVESTITORI

- RSM nella *white list* fiscale da gennaio 2015: regolarizzazione e mantenimento rapporti con clienti non residenti
- Normativa bancaria RSM non contempla *Bail in*
- Remunerazione depositi a tassi più elevati
- Segreto bancario tutelato penalmente