



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Relazione sulla situazione attuale e sulle prospettive del sistema bancario sammarinese

San Marino, 19 Giugno 2017

SOMMARIO

1	Introduzione	2
1.1	Analisi sistemica della situazione del comparto bancario.....	9
1.2	Il ruolo dello Stato - Cassa di Risparmio: banca pivot del sistema	9
2.	Risultati	12
2.1.	Premessa.....	12
2.2.	Risultati dell'AQR	13
2.3	Azioni straordinarie per la salvaguardia della stabilità del sistema.....	14
3.	Aree di potenziale sviluppo per l'economia sammarinese.....	15
4.	L'allineamento normativo alle migliori pratiche internazionali.....	20
5.	Il rafforzamento dell'Autorità di Vigilanza.....	22
6.	Considerazioni politiche della Segreteria di Stato per le Finanze e il Bilancio.....	23

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882241/882661
F +378 (0549) 882244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

NOTA METODOLOGICA

Il presente documento è il frutto di un lavoro di studio e di approfondimento condotto dalla Banca Centrale che, in tale attività, si è avvalsa della collaborazione di importanti società di *advisory* di caratura internazionale.

Le linee di indirizzo, che vengono proposte al Consiglio Grande e Generale, sono state confrontate e condivise con il Governo, all'interno del Comitato per il Credito e il Risparmio, e rappresentano una piattaforma progettuale su cui impostare una complessiva strategia di rilancio dell'economia sammarinese, con particolare riferimento al settore bancario e finanziario.

La sinergia tra Governo e Banca Centrale mira a creare le condizioni necessarie a rendere gli intermediari finanziari sammarinesi più solidi, efficienti e competitivi, affinché possano supportare adeguatamente la crescita economica e sociale della Repubblica di San Marino.

1. INTRODUZIONE

La crisi economica mondiale del 2008 ha investito pesantemente anche la Repubblica di San Marino e in particolare il sistema bancario e quello produttivo hanno subito le ripercussioni più negative.

I due sistemi sono strettamente connessi ed è una connessione tale che l'esistenza di uno determina la sopravvivenza e lo sviluppo dell'altro. Affinché le imprese possano creare valore nell'economia è necessario che il sistema bancario sia nelle condizioni di svolgere al meglio la sua attività: il sistema produttivo crea sviluppo se viene supportato da un sistema bancario robusto e efficiente in grado di fornire linfa vitale e concretezza ai possibili piano di sviluppo.

Dal 2008 in avanti il settore finanziario sammarinese ha dovuto affrontare non solo le ricadute della crisi globale, ma anche le conseguenze delle procedure finalizzate all'incentivazione del rientro dei capitali varate dall'Italia (scudo fiscale prima e *voluntary disclosure* poi) e gli effetti della gestione non propriamente adeguata delle istituzioni bancarie del territorio da parte di



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

organi di gestione poco attenti alle migliori pratiche internazionali di *risk management* che invece, se applicate correttamente, sarebbero state lo strumento idoneo alla prevenzione e al presidio di tutte le tipologie di rischio rilevanti.

La significativa contrazione dei depositi per le iniziative esterne già indicate si è unita ad una perdurante crisi economica (che nel caso di San Marino è più una crisi di modello di sviluppo), non solo locale, che ha prodotto un aumento consistente degli Npls generando un considerevole stato di incertezza in tutto il settore del credito ed una perdita di fiducia da parte degli investitori nel sistema bancario e finanziario locale, impattando in modo negativo sull'intero sistema economico del Paese.

Il Pil di San Marino dall'ultimo trimestre del 2008 ha subito una drastica contrazione. E' di circa il 26% il saldo negativo registrato nel decennio 2006 – 2016, di quasi il 30% se misurato dal 2008/2009. Ancora non si evince una marcata inversione di tendenza del ciclo economico in particolare nel 2015 e nel 2016 si segnala una crescita prossima all'1 per cento e le stime per il 2017 e il 2018 confermano la modestia e l'incertezza dell'andamento positivo (+ 1,3%).

Se si procede ad una analisi comparata dell'evoluzione del Pil sammarinese con quello di altre economie, si nota da subito che negli anni della crisi il nostro Stato non ha affrontato in maniera sufficientemente efficace gli scompensi economici e finanziari che gli si sono presentati di fronte.

La comparazione del Pil tra il dato registrato nel 2006 e quello ottenuto nel 2016 mostra che i Paesi che hanno investito ed innovato nel settore terziario, e quindi anche nei servizi bancari e finanziari, hanno ottenuto risultati orientati a una crescita importante: Singapore ha ottenuto un +57%, segue Malta con il +36% ed il Lussemburgo con il +26%; anche la Spagna, colpita in maniera grave dalla crisi che ha condotto ad un livello di disoccupazione notevole, ha fatto registrare una timida crescita del +3%, similmente a Cipro che è riuscito a rimanere nella parte dei Paesi a andamento economico positivo, con il +1%.

Salvatore

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Tra le realtà che nel decennio 2006 – 2016 hanno fatto registrare, invece, un decremento della produzione di ricchezza vi sono Paesi, come Italia (-6%) e Grecia (-24%), che hanno mostrato le principali difficoltà nel dare adeguata risposta ai problemi strutturali.

Si può constatare pertanto che a San Marino la crisi è stata decisamente più severa e intensa rispetto a quella subita da altri Stati; è un dato però che non deve scoraggiare, ma deve solo condurre ad una profonda riflessione che abbia come punto di partenza irrinunciabile la prosecuzione del percorso di radicale trasformazione del modello economico sammarinese compiuto in questi anni, ricercando al contempo le soluzioni per creare nuove e ulteriori condizioni di competitività affinché il nostro Paese possa attirare investimenti e progetti imprenditoriali di qualità e di livello internazionale e sviluppare quelli già esistenti in territorio.

I dati sostanzialmente certificano che il deficit di riforme strutturali e di innovazione non ha permesso al nostro Paese e al sistema bancario di affrontare in alcuna maniera la sfida della crisi globale che la Banca Centrale ha ereditato; San Marino, in modo doveroso e opportuno, ha optato per uniformarsi alle regole internazionali in ambito fiscale e finanziario, ma contestualmente non ha messo in campo una visione strategica d'insieme che potesse proiettarlo verso la costruzione di un sistema economico, legale e trasparente, in cui i servizi bancari e finanziari fossero una sorta di "punta di diamante" su cui impostare un nuovo modello di business competitivo, sostenibile e internazionale. Altro elemento che deve fare riflettere è la sostanziale chiusura del sistema economico produttivo sammarinese limitato in pratica al proprio territorio e nella stragrande maggioranza dei casi allineato al tessuto imprenditoriale italiano, con una mancanza di apertura internazionale in termini di export ed attrazione degli investimenti, restando nel bene e nel male una economia al traino di quella italiana, in questo modo il sistema sammarinese reagisce solo alla reazione economica italiana, se l'economia di quel Paese a non va bene il nostro sistema soffre, se essa ha un andamento positivo il nostro sistema ne trae qualche godimento. Quindi, l'evidente mancanza di internazionalizzazione e la necessità di diversificazione dei mercati in termini organizzativi, linguistici e legali rappresentano gli elementi su cui il Governo e la Banca Centrale stanno lavorando per ridefinire le basi per la competitività bancaria. Altro elemento che deve essere approfondito ed affrontato adeguatamente è la capacità di aumentare i consumi

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

interni. Il bacino sammarinese del commercio non è - per questioni numeriche - in grado di reggersi solo sui propri consumatori interni, deve essere in grado di attirare consumatori esterni, in modo tale da consentire un aumento del reddito e il conseguente incremento del gettito delle imposte. In quest'ottica bisogna aumentare la capacità di attrazione degli investimenti di natura commerciale come quello del "polo della moda" in quanto non solo in grado di dare lavoro ma in grado di produrre reddito e di conseguenza di aumentare le entrate tributarie, portando a San Marino consumatori/clienti ed investitori da fuori il nostro territorio.

E' dunque una priorità del Governo e di Banca Centrale l'elaborazione di un piano coordinato di interventi che ha come scopo primario l'incremento della competitività di sistema, con una particolare attenzione alla creazione di un *hub* di servizi bancari, finanziari e assicurativi ad alto valore aggiunto, che metta i soggetti vigilati nelle condizioni di interfacciarsi in termini concorrenziali con interlocutori europei e non europei. La Banca Centrale, in tale senso, ha già assicurato e assicurerà il proprio supporto.

Governo e Banca Centrale sono convinti della strategicità del pieno perseguimento relativamente all'affermazione della legalità in campo economico, in generale, e ancor di più all'interno del settore bancario, che costituisce il punto di partenza attraverso il quale delineare una strategia efficace per la crescita. La lotta all'illegalità e all'opacità, che può essere perseguita attraverso l'evoluzione della normativa della giustizia e della regolamentazione fiscale e bancaria, suggeriamo che vada costantemente alimentata e perciò va riconfermato senza indugi il percorso già intrapreso da San Marino nell'adeguare la normativa nazionale agli standard internazionali, anche in materia di Scambio Automatico delle Informazioni Finanziarie che ci vede tra i Paesi del Early Adopters Group –EAG –, nonché tra i primi firmatari della "Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting". Ciò ribadisce la volontà del Governo sammarinese di implementare la collaborazione con gli organismi internazionali, ed ovviamente con i singoli Paesi, al fine di determinare insieme i criteri dell'innovazione, della legalità, della trasparenza nell'ambito di un processo di complessiva trasformazione dei modelli di business delle imprese, delle banche e dei servizi finanziari, del commercio, con il fine ultimo di consentire una crescita armonica e diversificata dell'economia.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Il potenziamento della capacità di attrazione di capitali e progetti imprenditoriali esteri va perseguito attraverso il mantenimento di un adeguato livello di efficienza fiscale, la definizione di drivers di sviluppo per il prossimo quinquennio, l'ampliamento delle relazioni con altri Stati e in particolare con le economie in via di sviluppo e con l'Unione Europea, l'incentivazione della libertà nei movimenti di capitali, rafforzamento degli accordi bilaterali per la promozione e la protezione degli investimenti e l'implementazione dei servizi e delle competenze finanziarie necessarie a far diventare il sistema bancario interlocutore di idee, progetti e risorse, che vanno sviluppate nell'interesse della comunità sammarinese.

Il Governo e la Banca Centrale si stanno muovendo attivamente al fine di elevare il potenziale di crescita nazionale e la reputazione del sistema all'interno del contesto internazionale per poter competere nel mercato unico europeo tenendo conto delle dimensioni e delle peculiarità stesse di San Marino. In tale ottica va valorizzato il posizionamento geografico strategico nell'area Mediterranea e nel contesto internazionale.

Oggi, per San Marino la vera sfida risiede nell'individuare specifici *drivers* di crescita all'interno di un modello di sviluppo più sostenibile ed in uno scenario internazionale profondamente mutato da alcuni anni a questa parte. Il sistema bancario, per essere proiettato verso il futuro, ha necessità di una visione più ampia e di un suo riposizionamento. Va ricercata una concreta revisione del *business model* delle banche e dei servizi finanziari, concentrandosi su servizi sempre più innovativi e ad alta professionalità, in grado di dare risposte alle esigenze della clientela locale e di intercettare l'interesse di investitori esterni, facendo diventare San Marino un primario centro di attrazione di business.

Il Governo e la Banca Centrale stanno seguendo la direttrice che identifica nel settore bancario l'insostituibile supporto allo sviluppo produttivo allo sviluppo sia del sistema finanziario sammarinese che in generale di quello produttivo. Una leva di sistema, non fine a se stessa, non limitata alla definizione superata di piazza finanziaria, ma centrale pilastro per la crescita economica sana ed equilibrata della nostra economia.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Si evidenzia che le istituzioni bancarie sammarinesi, in prevalenza, fino ad oggi hanno operato seguendo schemi piuttosto tradizionali, evitando di dare spazio in modo sconsiderato a fattori di rischio. Ciò nonostante, gli intermediari finanziari stanno manifestando diverse sofferenze, come accaduto in molte altre economie, legate alle garanzie dei beni immobili che hanno inciso sulla loro disponibilità a erogare credito e hanno avuto un impatto sui loro coefficienti patrimoniali. Nella fase in cui la crescita economica è stata in grado di sostenere il valore di mercato dei beni immobili posti a garanzia, le banche hanno concesso prestiti; successivamente, a crisi economica inoltrata, l'eccessiva offerta ha fatto sì che il mercato stabilizzasse l'equilibrio economico sancito dall'intersezione delle funzioni della domanda e dell'offerta, con una riduzione sensibile del valore dei beni immobili che ha pesato sulle banche ed i loro bilanci. Preme qui evidenziare che la diminuzione del valore degli immobili non incide solo sulle performance indicate nei bilanci degli istituti bancari, ma anche su quelli delle aziende ed in particolare su quelli delle famiglie, tenuto conto che la stragrande maggioranza degli immobili è proprio detenuta dalle famiglie e gli stessi immobili spesso sono stati oggetto di garanzia nei confronti delle banche.

La complessiva perdita di fiducia è un altro aspetto molto rilevante, in quanto la fiducia è il requisito indispensabile per permettere la crescita, la solidità e la liquidità della banca, basandosi proprio sulla fiducia il rapporto fra i clienti e azienda. Le banche sammarinesi, dallo scudo fiscale sino ai nostri giorni, hanno visto ridursi questo grado di fiducia nei loro confronti. Ciò ha pesato sui margini di redditività derivante dall'esercizio dell'attività bancaria, ha generato il processo di concentrazione degli istituti portato avanti negli ultimi anni e di conseguenza la loro ridotta profittabilità si è ripercossa sensibilmente anche sul gettito erariale.

Le contromisure su cui il Governo e le Autorità Finanziarie si stanno impegnando per stabilizzare la situazione del sistema bancario sammarinese, non possono che prendere spunto da una riflessione seria e approfondita sull'attivo e sul passivo dei bilancio delle banche.

Dal lato del passivo del bilancio, le banche stanno affrontando problemi legati alla liquidità, ai debiti ed al patrimonio netto:

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

- i depositi sono in costante riduzione da ormai nove anni, a causa di provvedimenti adottati da altre amministrazioni, della progressiva eliminazione del segreto bancario, senza dimenticare le vicende giudiziarie che nell'ultimo decennio hanno colpito alcune istituzioni bancarie e i loro management, nonché gli innumerevoli attacchi mediatici che si susseguono periodicamente;
- le banche a causa delle incertezze dovute alle nuove regolamentazioni hanno assistito ad una crisi di fiducia che ne ha ridotto la possibilità di indebitamento a vista e a più lungo termine, internamente ed esternamente, e quindi hanno dovuto operare con minori risorse;
- il risultato finale della perdita di denaro e delle svalutazioni è stato l'assottigliamento dei mezzi propri che a sua volta ha avuto ripercussioni sul rispetto dei requisiti patrimoniali previsti dalle normative vigenti.

Dal lato dell'attivo dei bilanci le banche:

- hanno assistito ad un aumento delle sofferenze determinate dall'incrementata quantità degli incagli e delle probabilità di default delle controparti dovuta al deterioramento delle posizioni a seguito della crisi economica;
- hanno assistito a una svalutazione dei portafogli titoli dovuta alla crisi dei mercati finanziari ed a una riduzione del loro ammontare a seguito dello scudo fiscale e della *voluntary disclosure* italiane;
- hanno visto ridursi i valori dei propri beni immobili e hanno dovuto affrontare il problema della svalutazione delle garanzie.

Analisi sistemica della situazione del comparto bancario

Il settore bancario di San Marino, analizzato attentamente dalla BCSM di recente con le attività di *Asset Quality Review*, risulta essere in una situazione di forte crisi reddituale, patrimoniale e di liquidità, con un totale di attivi superiore a 5 €Mld a fronte di un livello di NPLs superiore ai 2€Mld lordi, inclusivi di 700€M circa che Cassa di Risparmio di San Marino detiene nei confronti



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

del Gruppo Delta, e che minano la capacità di generare profittabilità a Conto Economico del sistema.

Il ruolo dello Stato - Cassa di Risparmio: banca pivot del sistema

In questo scenario di indubbia difficoltà il Governo congiuntamente con la BCSM sta attuando alcune operazioni volte a sostenere il sistema bancario in linea con l'obiettivo di fondo di offrire la massima tutela ai risparmiatori, ai depositanti, ivi inclusi i detentori di strumenti di debito emessi dalle banche.

In primo luogo, verrà affrontata la situazione della liquidità di sistema attraverso iniezioni di risorse effettuate dalla Banca Centrale nell'esercizio della sua funzione di promuovere la stabilità del sistema e di tutelare i risparmi prevista dall'articolo 3 dello Statuto di BCSM, mentre il Governo promuoverà l'adozione di appositi provvedimenti legislativi finalizzati a incentivare il rientro e la regolarizzazione dei capitali all'estero.

In questa fase diventa di fondamentale importanza l'attività di supervisione che l'autorità di controllo ha il dovere di prestare verso il sistema onde evitare che eventuali nuove situazioni ricadano sui correntisti, minando irrimediabilmente la fiducia.

La banca infatti pur essendo un'impresa tenuta a rispettare il principio dell'economicità, racchiude gli interessi d'innomerevoli soggetti che partono dai singoli, che passano per le famiglie e che arrivano fino alle imprese. E' questa la premessa da cui si origina la scelta del Governo di prepararsi a operazioni di carattere straordinario, che potrebbero concretizzarsi persino con l'intervento governativo diretto a livello privato, per evitare che i cittadini rischino i risparmi di una vita.

Gli interessi coinvolti nel sistema bancario impongono una serie di interventi che non sono paragonabili a quelli di nessun altro settore economico.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Il Governo e Banca Centrale si stanno adoperando e si adopereranno attraverso tutti gli strumenti a propria disposizione per supportare il sistema bancario sammarinese. L'inevitabile ulteriore ricapitalizzazione di Cassa di Risparmio, che dovrà essere messa in campo nelle prossime settimane, va proprio in questa direzione: l'operazione riuscirà a rilanciare l'operato di Cassa di Risparmio conseguentemente al piano industriale che entro 90/120 giorni verrà formalizzato dal nuovo Consiglio di Amministrazione. Questa impegnativa operazione dovrà trasformare l'iniziativa da un possibile altissimo costo (quale è stato sino ad ora l'intervento dello Stato in Cassa di Risparmio) in un investimento ad alto potenziale reddituale per lo Stato. Si rilancerà Cassa di Risparmio, assicurandole il ruolo di banca pivot, attorno alla quale completare il processo di ristrutturazione e riconversione del sistema bancario sammarinese. Il rilancio di Cassa di Risparmio rappresenta un passaggio fondamentale per il Governo e in tal senso la prospettiva di produrre indebitamento dello Stato nel breve periodo non deve essere fonte di eccessive preoccupazioni, in quanto l'intervento dello Stato va inteso come un investimento che nel presente porta a privarsi di alcune risorse per averne di più nel futuro.

In questo senso non vanno ripetuti gli errori del passato: è indispensabile che la ricapitalizzazione di Cassa di Risparmio sia accompagnata da un serio piano di rilancio dell'istituto affinché la banca possa ritornare profittevole e da questa operazione lo Stato possa trarne un profitto nel lungo periodo, senza generare, come avvenuto purtroppo in passato, ulteriori perdite patrimoniali.

Le risorse finanziarie che dovranno garantire, innanzitutto, il percorso di rafforzamento patrimoniale di Carisp e, eventualmente in un momento successivo, dell'intero sistema bancario vanno reperite attraverso una strategia articolata e trasparente, che va accompagnata da un piano di riforme economiche, sociali e istituzionali, finalizzate a definire un nuovo modello di sviluppo basato su sostenibilità, innovazione, efficienza e internazionalizzazione e a garantire il raggiungimento di un equilibrio strutturale del bilancio dello Stato. Stando alle recenti valutazioni del FMI e dell'agenzia Fitch, San Marino ha un invidiabile rapporto debito / Pil di circa il 22%, e attualmente il trend di aumento è in linea con l'andamento europeo, ciò non toglie però l'importanza e la necessità di mantenere un approccio rigoroso nella tenuta dei conti pubblici.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244

501



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Le opzioni per il finanziamento del sistema sono molteplici e vanno tenute tutte in adeguata considerazione, valutandone i pro e i contro:

- a) l'utilizzo di risorse interne, impostando ad esempio operazioni di sistema;
- b) l'accesso a linee di credito da parte di istituzioni finanziarie pubbliche o private;
- c) l'adesione a programmi di assistenza finanziaria di organizzazioni internazionali, come il Fondo Monetario Internazionale;
- d) l'emissione di strumenti di debito da collocare sui mercati finanziari internazionali.

L'orientamento generale del Governo punta all'individuazione di una soluzione composta e diversificata, che privilegia la linea d'azione tesa al reperimento di risorse interne, al fine di ridurre il più possibile i fattori di rischio e occorre non dimenticare il fatto che il successo di un simile programma dipende anche dall'adozione di una chiara agenda di riforme strutturali che dia credibilità al Paese e conforto ai potenziali fornitori di risorse finanziarie.

2. RISULTATI

2.1. PREMESSA

L'Asset Quality Review ("AQR") è un esercizio *risk based* e *point-in time* per la valutazione dell'accuratezza di classificazione degli attivi del sistema bancario di San Marino condotto dalla Banca Centrale di San Marino nel 2016 e basato su due pilastri:

- Revisione qualitativa della *governance* e della gestione dei rischi sulla base delle *best practice* di San Marino ed internazionali;
- Analisi quantitativa della corretta valutazione delle poste di bilancio maggiormente materiali.

Banca Centrale ha condotto l'esercizio di AQR, analizzando 6 banche e 1 società di leasing, rappresentanti complessivamente il 99% degli asset del sistema Bancario di San Marino. Per una Banca è stato analizzato anche il portafoglio creditizio di una società finanziaria controllata all'estero (Delta).

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

La metodologia dell'esercizio è stata condotta in linea con la metodologia della Banca Centrale Europea, (con alcuni adattamenti alle specificità locali), che la BCSM ha fatto propria.

Inoltre l'esercizio è stato condotto con le regole di valutazione dei crediti e le regole sui requisiti patrimoniali di San Marino, già vigenti ad oggi e contenuti nei regolamenti emanati da BCSM quali il Regolamento 2007/07 e il Regolamento 2016/02. In aggiunta l'esercizio è stato condotto anche applicando i principi internazionali quali gli IAS e Basilea 3, per quanto gli stessi non siano ancora vigenti a San Marino.

2.2. RISULTATI DELL'AQR

L'attività quantitativa di valutazione del rispetto dei coefficienti patrimoniali e l'analisi qualitativa di revisione delle *governance* e della gestione dei rischi delle banche rispetto alle *best practice* ed i principi locali ed internazionali hanno identificato i seguenti gap come comuni tra alcune delle banche analizzate:

- carenze patrimoniali sia sulla base dei parametri Basilea 3 sia sulla base dei principi già vigenti a San Marino;
- gap nella *governance*, con membri dei CdA sanzionati o con cause legali pendenti, limitata considerazione di prospettive di rischio nelle scelte aziendali e meccanismi di controllo e di verifica dei rischi spesso assenti (ad esempio comitati rischi ed il *Risk Appetite Framework*);
- funzioni di *Risk Management* non sempre indipendenti e con risorse non adeguate sia in termini di competenze che di dimensionamento delle strutture;
- sistema di controlli e/o di monitoraggio dei rischi chiave, quali il credito, non adeguati;
- gestione del credito e del portafoglio finanziario non allineato agli standard minimi di mitigazione dei rischi (ad esempio politiche creditizie tipicamente non formalizzate) e con processi e modalità di valutazione e classificazione degli attivi spesso qualitativi;
- criticità rilevanti su qualità di dati ed integrità, parzialmente derivanti dalla frammentazione dei sistemi IT, con rischio potenziale di generazione di anomalie nella archiviazione e gestione delle informazioni.



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

2.3 AZIONI STRAORDINARIE PER LA SALVAGUARDIA DELLA STABILITA' DEL SISTEMA

La Banca Centrale ha avviato un percorso di evoluzione del sistema bancario con l'obiettivo di aumentarne la resilienza e la credibilità in ambito internazionale. Tale percorso include l'evoluzione dei requisiti regolamentari relativi alla classificazione e valutazione del credito e di definizione di requisiti patrimoniali, che si ispireranno ai principi internazionali quali Basilea 3 e gli IAS.

BCSM ha ideato un piano articolato in 3 fasi volto ad assicurare la salvaguardia della stabilità del sistema bancario.

Tale piano, da ritenersi tuttavia ancora preliminare, prevede:

- Fase 1: Pulizia dei bilanci e Consolidamento del sistema;
- Fase 2: Aumenti di capitale e separazione *good-bank* vs. *bad-bank* di sistema;
- Fase 3: Efficientamento industriale.

Durante la Fase 1, BCSM verificherà in dettaglio l'adeguatezza della valutazione degli attivi e il rispetto della legalità delle banche, anche attraverso attività ispettive e la verifica della corretta implementazione delle azioni necessarie per indirizzare i *gap* emersi su *governance* e gestione dei rischi.

A valle delle attività di verifica ed ispettive precedenti, già avviate per alcune banche, e a seconda della magnitudo delle risultanze, le autorità competenti provvederanno ad identificare le soluzioni più adeguate a garantire il consolidamento delle istituzioni bancarie.

In parallelo le autorità competenti metteranno in essere tutte le manovre e le misure necessarie per prevenire fughe massive di capitale e di depositi dal sistema bancario sammarinese.

Durante la Fase 2 la banca di sistema verrà ricapitalizzata da parte dello Stato, per garantirne la solidità. Parallelamente BCSM sta già provvedendo a suggerire evoluzioni normative di San

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Marino, adeguandola gradualmente ai principi internazionali e creando la normativa necessaria per la costituzione di *bad-bank*. In aggiunta la BCSM attivamente ricercherà la stipula di *Memorandum of Understanding* con altri Paesi europei ed extra-europei, volti a favorire la banca di sistema, e le altre banche di San Marino, nel processo di ristrutturazione e rilancio.

Infine la banca di sistema verrà suddivisa in due banche: la *good-bank*, con attivi composti principalmente da crediti *performing* e la *bad-bank*, con attivi composti principalmente da crediti *non-performing*. La *good-bank* sarà costituita attraverso una operazione di *carve-out* dalla banca di sistema creata durante la Fase 2.

Eventuali azioni necessarie di stabilizzazione del *funding* della banca di sistema post-operazione di *carve-out* (la *bad-bank*) saranno attentamente valutate. Tali azioni possono includere, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, la conversione di alcuni titoli di debito in obbligazioni con scadenza allineata alla durata degli attivi della *bad-bank* e la conversione di titoli di debito subordinati o ibridi in strumenti di capitale, laddove possibile.

Durante la Fase 3, la *good-bank* e la *bad-bank* di sistema saranno efficientate, con l'obiettivo di rilanciare la *good-bank* e di massimizzare i ritorni della *bad-bank* nella gestione dei *bad-asset*, anche attraverso l'offerta di servizi di *servicing*.

3. Aree di potenziale sviluppo per l'economia sammarinese

Il rilancio dell'economia della Repubblica di San Marino e, nello specifico, il riposizionamento del settore bancario e finanziario, dovranno articolarsi su due pilastri fondamentali che sono stati individuati e sviluppati nell'ambito del percorso di confronto tra Banca Centrale e Governo.

Il primo è la riqualificazione, l'estensione, e la ristrutturazione dell'industria dei servizi finanziari, che senza dubbio rimarrà per San Marino una delle principali leve di crescita economica.

Il secondo concerne una maggiore diversificazione produttiva, che identifichi altre e nuove fonti di crescita e di settori trainanti, che possano nel tempo ridurre il peso eccessivo del settore finanziario nell'economia e garantirle una base produttiva più eterogenea e solida.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Prima della crisi finanziaria, gli attivi finanziari del Paese erano infatti di quasi 10 volte superiori al Prodotto Interno Lordo, evidenziando una fragilità profonda.

La Repubblica di San Marino deve ambire a competere coi più moderni ed innovativi centri finanziari del mondo, alcuni dei quali hanno già cominciato da tempo a promuovere il proprio modello di sviluppo verso, da un lato, una maggiore coerenza con le regole di trasparenza e di vigilanza internazionali, dall'altro, verso un meccanismo nel contempo agile e diversificato, basato sull'efficienza, l'innovazione e una serie di vantaggi fiscali e commerciali e espandendo il novero dei propri partner economici a nuovi Paesi in crescita e, in particolare, aprendosi a nuovi mercati, in Asia e in Africa.

Queste sono alcune aree di intervento, oltre alla ristrutturazione del sistema finanziario che si è precedentemente delineata, che si sono identificate per il potenziale sviluppo di nuove leve di crescita per San Marino. Un elemento comune che deve caratterizzare tutte queste proposte è la ricerca di nuovi partner bilaterali internazionali, su mercati emergenti e non, in modo da superare la relazione predominante con l'Italia, che deve essere ricostituita su altre basi.

Fiscalità

La presenza di vantaggi fiscali, in termini di deducibilità, livello delle aliquote, esenzioni, nei centri finanziari rimane la leva principale di attrattiva. Questo è oggi particolarmente vero per individui e imprese piuttosto che per le istituzioni bancarie. Per gli individui, la possibilità di abbattere l'imposta di successione e sui patrimoni ha condotto ad una rapida espansione dell'attività di gestione di fondi, tramite l'uso di veicoli di investimento come fiduciarie e società private. Per le aziende industriali e commerciali l'utilizzo di centri finanziari avanzati ha permesso di ridurre il peso della fiscalità sul bilancio conteggiando i profitti in centri finanziari con un trattamento fiscale vantaggioso. Nel caso di San Marino, si tratta di mantenere una fiscalità agevolata e favorevole, per esempio per quel che riguarda la tassazione delle plusvalenze e il regime di successione, ispirandosi ai modelli delle Channel Islands Inglesi, Irlanda, Malta, centri che hanno attirato di recente una notevole quantità di fondi.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Quadro legislativo e normativo

La presenza di un quadro legislativo e normativo favorevole allo svolgimento degli affari, trasparente ed efficiente, è una condizione fondamentale per la promozione di un nuovo modello di sviluppo per la Repubblica di San Marino. La difficoltà di fare affari e di essere sostanzialmente un ambiente non-“easy of doing business” è infatti ormai riconosciuta universalmente come un grave disincentivo agli investimenti esteri e alla crescita, e un quadro legislativo e normativo favorevole è uno dei principali *atout* dei centri finanziari di successo. Occorre inoltre preparare le basi normative e legislative per lo sviluppo della banca-assicurazione nel Paese.

Requisiti di residenza e cittadinanza

La facilitazione della acquisizione della residenza di società e individui, e la cittadinanza, è un elemento da esaminare, alla luce degli esempi di altri centri finanziari internazionali, come fattore di attrattiva nell’operare presso San Marino.

In particolare, occorre esplorare programmi rivolti ad imprenditori ad alto valore aggiunto e a redditi superiori a una soglia minima, pronti ad installarsi presso il nostro Paese con nuovi progetti di crescita, ai quali offrire un *fast track* nella residenza/cittadinanza e incentivi fiscali rilevanti. Questo programma deve essere rivolto non solo ad individui, ma anche a aziende internazionali, con benefici fiscali mirati (aliquote di imposta societaria ridotte, esclusione delle remunerazioni variabili dei dirigenti dalle *capital gains taxes*). Un esempio virtuoso in tal senso è la recente esperienza dell’isola di Jersey, che è riuscita ad attrarre sul proprio territorio, grazie al trattamento fiscale favorevole, i meccanismi agili di incorporazione e acquisizione della cittadinanza, e servizi efficienti, numerosi quartier generali dell’industria mineraria internazionale.

Riassicurazione/assicurazione

Molte compagnie assicurative vita, ma soprattutto di riassicurazione, hanno stabilito la propria sede in centri finanziari, per il trattamento di rischi di natura globale, ovvero che non emergono sul suolo nazionale della società madre. I motivi che spingono alla scelta di centri finanziari (prevalentemente oggi nel mondo, le Bermuda, altre isole Caraibiche, le Channel Islands Inglesi e il Lussemburgo) per la riassicurazione sono numerosi, ma ricadono in alcuni grandi categorie:

REPUBBLICA DI SAN MARINO



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

- 1) un sistema di regolamentazione e controllo favorevoli e più leggeri;
- 2) criteri di solvibilità e contabili favorevoli;
- 3) guadagni fiscali;
- 4) flessibilità negli investimenti, che generalmente non sottostanno alle numerose restrizioni per categoria e classe di attivi;
- 5) una valutazione più favorevole delle riserve;
- 6) regole favorevoli di certificazione attuariale.

Ovviamente questi fattori permettono alle società di assicurazione/riassicurazione di offrire termini più competitivi alla clientela globale.

Nel caso di San Marino, la creazione di un “hub” per la riassicurazione, rivolto anche a nuovi mercati, beneficerebbe peraltro del basso livello di concorrenza/efficienza dell’industria assicurativa Europea/Italiana. Assieme allo sviluppo della riassicurazione e dell’assicurazione, si potrebbe inoltre favorire lo sviluppo, a termine, della gestione del risparmio da parte dell’industria assicurativa, con la creazione di una piattaforma *multi-brand* e multilinea, e lo sviluppo dell’assicurazione diretta.

Accordi bilaterali di protezione degli investimenti

Si sta sviluppando sempre di più un’industria, nei centri finanziari, rivolta agli investitori multinazionali che desiderano investire in paesi emergenti, e il cui obiettivo è di ridurre il carico fiscale e proteggere le quote di investimento nel caso di investimenti diretti all’estero in tali Paesi attraverso l’applicazione di accordi bilaterali.

Questo tipo di accordi si caratterizzano come DTAA (*Double Taxation Avoidance Agreements*), ovvero accordi il cui obiettivo è limitare la doppia tassazione degli investimenti all’estero e IPPA (*Investment Promotion and Protection Agreements*), accordi per la promozione e la protezione degli investimenti. Un IPPA è un accordo bilaterale fra Paesi, firmato nella giurisdizione del centro finanziario, che garantisce la promozione e la protezione degli interessi dell’investitore estero nel paese in cui va a investire. Le garanzie offerte includono: protezione “*fair and equitable*” di investimenti e rendimenti degli investimenti stessi; la garanzia di libertà di trasferimento dei proventi relativi agli investimenti; la garanzia contro la nazionalizzazione o l’esproprio; e lo status di *Most Favored Nation* rispetto al trattamento degli investimenti nonché

REPUBBLICA DI SAN MARINO



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

la compensazione per ogni perdita in caso di guerra, conflitto armato, rivoluzione, etc.; e infine un servizio di risoluzione delle dispute internazionali fra i contraenti (investitori esteri e Paesi interessati).

Il centro finanziario diventa quindi il punto di passaggio e la sede giuridica delle attività di investimento e emette gli IPPA a copertura e protezione degli investimenti, firmando accordi bilaterali con i Paesi destinazione degli investimenti.

La Repubblica di San Marino potrebbe identificare dei potenziali obiettivi di accordi bilaterali, soprattutto con paesi emergenti ad alto tasso di crescita, e sviluppare un *expertise* in tal senso, a supporto dei propri residenti/cittadini o aziende che si collochino sul territorio.

Shopping on Line, Servizi Digitali

Espandere il posizionamento nel campo dei servizi digitali e della possibilità di acquisti *on line*, sviluppando piattaforme innovative è senza dubbio una strada percorribile da una economia piccola, ma flessibile e disposta ad investire nell'innovazione. Un serio investimento nelle infrastrutture necessarie a questo settore potrebbe quindi essere preso in considerazione, per esempio per la transizione alla fibra ottica e ai sistemi di banda larga.

Moneta (transazioni) elettronica

Un altro settore che ha visto una grande dinamica evolutiva in anni recenti è quello delle transazioni elettroniche e lo sviluppo di mezzi di pagamento elettronici. Su Internet ormai si scambiano varie nuove forme di contante elettronico, cibernetico o digitale, che permettono di alimentare il commercio elettronico. Questo infatti sta diventando una delle attività più frequenti sul Web, e gli acquisti effettuati attraverso questo sistema prevedono un pagamento elettronico, cioè un pagamento virtuale senza passaggio fisico di denaro. Si propone di indagare sulle potenzialità di questo nuovo settore.

Turismo di lusso e culturale, prossimità alla riviera Adriatica/sviluppo di infrastrutture

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

La Repubblica di San Marino si trova in una località strategica dal punto di vista dell'attrattività per un turismo internazionale di alta gamma. Sviluppando nuove infrastrutture, e in particolare un aeroporto per voli regionali, si potrà dare un impulso ad una nuova industria del turismo.

4. L'allineamento normativo alle migliori pratiche internazionali

L'allineamento agli standard internazionali in materia di antiriciclaggio, vigilanza e stabilità finanziaria segue un percorso avviato già da tempo ed è un obiettivo conseguente ai precisi impegni sammarinesi nei confronti della comunità internazionale.

La capacità di accelerare tale processo, nei limiti del possibile, costituisce una variabile importante in quanto consente di anticipare gli effetti di una regolamentazione equivalente al fine di ottenere una sorta di "naturalizzazione" del sistema sammarinese rispetto a quello comunitario. Ogni possibile forma di integrazione al mercato finanziario europeo passa infatti attraverso l'imprescindibile presupposto dell'equivalenza normativa. Parimenti, l'attrattività del sistema sammarinese nei confronti di investitori esteri qualificati è condizionata dalla presenza di un sistema di regole basate sulle migliori pratiche: difficilmente oggi un investitore residente in Paesi con regolamentazioni conformi agli *standard* può permettersi operatività in Paesi ritenuti non equivalenti. Oltre a costituire un'importante ed imprescindibile presupposto al fine dell'internazionalizzazione del sistema, non deve essere trascurata la rilevanza interna e sistemica dell'intero processo.

Le istituzioni hanno il compito di avviare una stagione di riforme profonde e radicali finalizzate a evitare il pericolo dell'effetto contagio, garantendo la propria clientela interna e al contempo mantenendo gli impegni presi con la comunità internazionale. L'apparato normativo deve definire i percorsi per il costante adeguamento agli standard internazionali, ma al tempo stesso deve garantire gli elementi necessari a sorreggere un corrispondente percorso di stabilità e crescita.



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Occorre chiaramente preparare le basi normative per lo sviluppo del comparto finanziario nel Paese. È chiaro che le nuove regole costituiscono per le banche nuovi oneri, per cui risulta necessario offrire agli intermediari finanziari nuove opportunità che possano bilanciare tali imposizioni. In questo senso impegni prioritario su cui il Governo e Banca Centrale saranno concentrati sarà determinare le reali possibilità di aprire alle banche sammarinesi il mercato internazionale.

In conclusione l'equilibrio normativo costo-opportunità può essere raggiunto, nel caso in cui sia richiesta una totale uniformazione come nel caso delle disposizioni comunitarie previste dalla Convenzione Monetaria, avanzando la richiesta del riconoscimento di equivalenza che favorisca l'operatività transfrontaliera dei nostri operatori, oppure ove possibile mediante la ricerca di soluzioni che tengano conto che gli standard internazionali da implementare nell'ordinamento sammarinese sono stati pensati e concepiti per giurisdizioni e contesti economici molto diversi per storia e dimensioni da quello sammarinese e la difficoltà maggiore risiede nell'adattare alla nostra realtà tali disposizioni.

Vanno valutati, inoltre, interventi legislativi orientati a rendere l'ordinamento giuridico sammarinese più moderno e conforme alle reali dinamiche marco economiche, a partire da una profonda riforma della legge fallimentare e delle procedure esattoriali in generale, che potrebbe garantire processi più snelli e efficienti per il recupero dei crediti.

In tal senso vanno valutati l'inserimento di strumenti negoziali con struttura mista – privatistica e vincolistica – proiettati alla soluzione della crisi di impresa (piani attestati, accordi di ristrutturazione, concordati preventivi armonizzati, ecc, il tutto armonizzato con le *best practices* europee).

Vanno poi portati avanti:

- a) il riordino dei processi tipici dell'attività bancaria strutturata, quali la cartolarizzazione e i collaterali (garanzie personali, *real estate*);
- b) l'introduzione di processi di liberalizzazione delle vendite immobiliari;
- c) la professionalizzazione di appositi uffici vendita del Tribunale anche a servizio del sistema bancario con adeguata informatizzazione delle procedure;

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

- d) l'adeguamento alle *best practices* internazionali delle normative relative all'operatività bancaria in ordine ai rapporti creditizi;
- e) la codificazione del micro credito attraverso anche leggi speciali;
- f) incentivi a ogni dinamica di rientro di capitali da parte anche dei cittadini sammarinesi residenti all'estero attraverso vari veicoli quali l'assistenza sanitaria a contributo annuo a forfait, stimoli all'acquisto della seconda casa in territorio, ecc.

5. Il rafforzamento dell'Autorità di Vigilanza

Il percorso di riforma del settore bancario sammarinese non può essere slegato dalla esigenza di procedere a una riorganizzazione complessiva della struttura di Banca Centrale, a partire dal rafforzamento in termini qualitativi e quantitativi della Vigilanza.

La nuova leadership di Banca Centrale ha lavorato per quasi un anno assieme a due studi di consulenza di calibro internazionale, Arendt e Medernach e Price Waterhouse Coopers, e il risultato di questo lavoro di audit e review di Banca Centrale, della sua organizzazione, ruolo e Statuto, è stato presentato di recente al Consiglio Direttivo di BCSM. Questo lavoro segue anche le ripetute raccomandazioni del Fondo Monetario Internazionale. Il riassunto delle principali raccomandazioni di questo lavoro verrà trasmesso al CCR. Include una riforma per il rafforzamento della Vigilanza, della funzione legale, uno *streamlining* e ristrutturazione del middle management, un rafforzamento della capacità di analisi economica, un progetto di rinnovamento dell'Information Technology, un ridisegno delle funzioni non-core della Banca (Tesoreria, Esattoria, AIF) e un potenziale *spinoff* di alcune di tali funzioni nel medio periodo, la messa in atto di una gestione di costi e ricavi basata sui centri di costo, il riesame delle politiche e dei criteri di remunerazione di management e staff, con particolare attenzione alla remunerazione variabile (bonus), un rafforzamento della funzione di gestione finanziaria, e un piano di formazione del personale.

Il ruolo centrale e l'autonomia di Banca Centrale devono essere riaffermati e consolidati. In tal senso va evidenziata la nocività degli attacchi rivolti all'Autorità di Vigilanza, in quanto generano

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

confusione e disorientamento negli osservatori esterni, che assistono senza capirne le ragioni alla messa in discussione delle fondamenta della civiltà finanziaria dei Paesi economicamente avanzati.

6. Considerazioni politiche della Segreteria di Stato per le Finanze e il Bilancio

Il Governo, sin dal suo insediamento, ha fissato quale obiettivo prioritario la stabilizzazione, lo sviluppo e il riposizionamento/accreditamento internazionale del settore bancario e finanziario. In tal senso ha supportato convintamente l'azione di Banca Centrale orientata a effettuare una fotografia realistica e veritiera dello stato di salute dei soggetti vigilati attraverso il processo di *Asset Quality Review*. Infatti solo individuando con chiarezza le patologie di sistema si può pensare di individuare una cura adeguata e efficace per il loro superamento e di definire il punto da cui partire per allestire in termini sistemici un centro di servizi bancari, finanziari e assicurativi di alto livello, nel cui ambito i risparmi e i depositi sono totalmente garantiti e gli intermediari possano operare in condizioni di adeguata concorrenzialità.

I problemi esistono e sono importanti, ciò nonostante con la giusta dose di coraggio e di visione politica il settore bancario e finanziario potrà tornare a essere nel prossimo futuro uno dei principali motori della ripresa economica del nostro Paese.

Nell'ambito di un percorso atto ad incentivare la crescita del settore finanziario, San Marino non potrà permettersi gli errori del passato risultati poi fatali per il sistema stesso: lo sviluppo deve avvenire in un contesto di regole che garantiscono la stabilità del sistema ed il contrasto a fenomeni distorsivi. L'efficace presidio del settore è nell'interesse di tutti i soggetti che si relazionano con il sistema finanziario (famiglie, imprese, Stato) e ne accresce il livello reputazionale.

Paradossalmente, rispetto al passato, il processo di allineamento normativo può essere letto oggi come *asset* per San Marino, un luogo di eccellenza normativa e delle prassi istituzionali, obiettivo



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

da conseguire e mantenere tutelando e al tempo stesso accompagnando gli operatori esistenti affinché affrontino la sfida, anche della trasparenza, senza temere per la propria stabilità.

Tra questi provvedimenti assumono valenza nevralgica quelli che offrono una soluzione efficace della crisi di impresa, in quanto permetterebbero delle diversificazioni negli assetti proprietari con l'ingresso di nuovi investitori che rendano maggiormente competitive le imprese in stato di crisi – possibilmente iniziale – e darebbero alle banche l'opportunità di gestire al meglio il rapporto creditizio, pur se incagliato, e, anche così, di pianificare nuovi processi di banking. I dati conseguenti, a medio termine, generano protocolli indispensabili per gli investitori i quali non si approcciano a strutturazioni di imprese in territorio, se non viene colto un differente dinamismo che non può prescindere dalla duttilità delle norme e dei dinamismi processuali rispetto alle esigenze economiche. Solo queste riforme hanno permesso nel resto del contesto occidentale di strutturare una rivitalizzazione graduale e lenta ma ora in qualche modo attiva del *real estate*. San Marino si è fermata all'origine della crisi immobiliare e, priva di adeguati interpreti, ha contribuito a cronicizzarla. Anche a ciò ma non solo, è funzionale la istituzione all'interno del Tribunale di una sezione specializzata per le Imprese. Le norme speciali bancarie e finanziarie vanno adeguate al resto del contesto di operatività a cui si vuole accedere con ambizioni di internazionalizzazione. Il micro credito permetterebbe di muovere il banking di base, allentando i criteri di rating creditizio anche a favore delle banche e stimolando una ripresa delle realtà imprenditoriali di base, auspicando anche una torsione dell'eccesso di personale a carico della PA verso una esternalizzazione agevolata dei servizi. Gli incentivi sanitari ai cittadini sammarinesi residenti all'estero, prendendo atto dei costi strutturali dell'ISS, mira a permettere che con gli stessi costi vi possa essere un gettito maggiore che, poi, potrebbe generare altre prospettive di avvicinamento dei sammarinesi all'estero a investimenti in territorio.

All'interno di questo panorama complesso e impegnativo la Repubblica di San Marino può rilevare concretamente elementi contrattuali vantaggiosi per garantire l'approdo ai mercati esteri ai nostri istituti bancari. È chiaro che se da un lato si valuterà un livello maggiore di trasparenza con possibili ricadute economiche negative per le banche nel breve termine, dall'altro, le banche avranno un bacino di utenza maggiore in una chiara regolamentazione nel lungo termine che le

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

inserirà organicamente nel tessuto competitivo internazionale. In questa ottica, gruppi bancari internazionali porterebbero apportare le risorse e le competenze richieste all'interno del nostro sistema interfacciato e riconosciuto.

Per accompagnare in maniera efficace questa significativa opera di ristrutturazione vanno migliorare le potenzialità e le funzioni di indirizzo di BCSM, garantendo un equilibrio nel conto economico della banca e effettuando modifiche allo Statuto sulla base delle indicazioni che già diversi anni fa ci fornì il FMI.

Sarà anche importante una revisione profonda dei modi di retribuzione variabile di *managers* e personale al fine di ottimizzare i costi e garantire un rapporto stretto tra *performance* e premi.

E' infatti il Fondo Monetario Internazionale a certificare a più riprese l'importanza del lavoro svolto da Banca Centrale, non solo quale autorità di controllo, ma anche come veicolo che svolge un ruolo attivo nel creare i presupposti per l'internazionalizzazione del sistema. Il processo di accreditamento internazionale infatti non può poggiare solo ed esclusivamente sull'azione del Governo, bensì va portato avanti mediante uno sforzo congiunto di tutte le parti coinvolte (istituzioni, operatori finanziari e media), che vanno armonizzate e coordinate in un progetto di centro finanziario sammarinese.

Per queste ragioni lo scontro politico e sociale su Banca Centrale, purtroppo ancora di stretta attualità, può diventare un fattore di difficile interpretazione e leggibilità per gli osservatori esterni. Il confronto sul ruolo dell'Autorità di Vigilanza non solo è doveroso ma è opportuno, tuttavia deve svolgersi nell'ambito delle sedi istituzionali preposte (Comitato per il Credito e il Risparmio, Commissione Finanze, Consiglio Grande e Generale) e definendo "regole d'ingaggio" che possano permettere di instaurare, nell'interesse generale del Paese e della comunità finanziaria, una dialettica matura, responsabile e costruttiva.

Solo in questo corretto contesto può essere affrontato il riassetto della Banca Centrale affinché la stessa autorità possa assolvere al meglio le sue funzioni in un quadro armonico ed esclusivo anche con le altre Autorità di Vigilanza. Tuttavia la Banca Centrale va messa nelle condizioni di svolgere al meglio, non solo il proprio ruolo di controllore, ma anche le sue funzioni di stimolo e

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

orientamento del sistema bancario, perciò dovrà essere accompagnata da risorse qualificate e in grado di generare gli impulsi utili a garantire l'ampiezza di visione, di autorevolezza e di riconoscibilità necessarie per disegnare i nuovi orizzonti dello sviluppo del comparto bancario e finanziario sammarinese.

In tale senso va valutata con attenzione la possibilità di dare vita a un *think tank* istituzionale – composto da esperti indipendenti di caratura internazionale – che con le sue analisi e le sue raccomandazioni funga da cabina di regia per la gestione e la guida del progetto di rilancio, un gruppo di lavoro al quale l'intero sistema potrebbe ricorrere per il sostegno e dal quale trarre gli elementi della prospettiva di sviluppo e di crescita.

Ogni discorso sulla situazione e sulle prospettive del settore bancario e finanziario non può essere slegato da un ragionamento serio e concreto sui livelli occupazionali.

Attualmente sono circa 650 le persone occupate nel settore bancario.

Il Governo presta la massima attenzione al loro destino lavorativo e professionale e intende attivare strumenti idonei affinché possa essere salvato il numero più ampio possibile di posti di lavoro. Il processo di trasformazione e ristrutturazione del settore bancario, almeno nella sua fase iniziale, potrebbe determinare la presenza di un esubero di personale, che però potrebbe essere notevolmente contenuto attraverso interventi a tutela dell'occupazione da concertare con le organizzazioni sindacali e con i rappresentanti delle banche.

Tra le soluzioni possibili vanno menzionate:

- i contratti di solidarietà tra lavoratori;
- l'incentivazione del part-time;
- i percorsi di pensionamento anticipato.

Il Governo, inoltre, intende istituire in collaborazione con la Banca Centrale e l'Università degli Studi appositi corsi di formazione professionale per riqualificare il personale del settore bancario, in particolare puntando sulla specializzazione nel recupero dei crediti che nei prossimi anni potrà generare diverse decine di posti di lavoro.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Va poi sottolineata l'importanza di poter disporre di adeguate risorse professionali per la realizzazione del progetto di sviluppo del sistema bancario. L'avvio di un percorso di internazionalizzazione fondato su una maggiore integrazione con l'Unione Europea e con il resto della Comunità Internazionale, sulla diversificazione dei rischi, sull'implementazione dei servizi e degli operatori, sull'attrattività per gli operatori extra-UE e su ciò che rappresenta il network sammarinese, può diventare l'architrave di una stagione di sviluppo sano, sostenibile e duraturo dell'intero Paese. E' in questo contesto che vanno valorizzati e supportati i percorsi formativi dei giovani sammarinesi che dimostrano capacità e passione, incentivandone il ritorno in patria al fine di costituire una nuova classe dirigente e professionale.

L'Università può giocare un ruolo di assoluto rilievo e, con il contributo degli attori del sistema bancario, si potrebbero avviare corsi specialistici in materia finanziaria, i quali, oltre fornire i presidi formativi per studenti sammarinesi orientati al modo bancario e finanziario, potrebbe rappresentare, attraverso l'opera del personale docente, una prima forma embrionale di "centro studi nazionale" in materia finanziaria che possa fungere da propulsore per lo sviluppo di nuove iniziative e nuovi modelli di *business*.

Occorre poi ribadire che il rilancio del settore bancario e finanziario non può prescindere da un implementato livello di integrazione con l'Unione Europea. Va perciò rilevata la grande opportunità incardinata dalla futura sottoscrizione dell'accordo di associazione con l'Unione Europea. Una maggiore integrazione con l'Unione Europea aprirebbe a interessanti scenari di estensione del mercato di riferimento per i soggetti autorizzati sammarinesi, ma soprattutto potrebbe permettere di far entrare la Banca Centrale nel Sistema delle Banche Centrali Europee con la conseguente possibilità di accedere direttamente alla liquidità dell'Eurosistema.

Con una visione politica che tenga conto di un approccio multiforme (bilaterale, multilaterale e europeista), la Repubblica di San Marino potrà ambire a assumere nel medio periodo una posizione baricentrica nelle dinamiche economiche e finanziarie dell'area Mediterranea.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

L'azione del Governo, pertanto, persegue convintamente la strada dell'internazionalizzazione del sistema economico e finanziario sammarinese. Le ragioni alla base di questa posizione consolidata sono almeno due:

- la necessità di ampliare i mercati di riferimento oltre quello interno che a quello italiano sia per quanto concerne la collocazione di prodotti e servizi che per l'attrazione di investitori da un bacino più ampio;
- l'evoluzione del rapporto bilaterale esclusivo con l'Italia come superamento del rapporto di monodipendenza unilaterale verso un modello del rapporto bilaterale italo-sammarinese generatore di mutui vantaggi e non più di reciproche diffidenze.

L'internazionalizzazione del sistema dovrà passare per l'apertura del nostro mercato ai grandi investitori internazionali. E' interesse strategico creare le opportunità per incentivare le grandi banche o i grandi fondi a investire a San Marino, attraverso il sistema bancario esistente, stabilendo una gradualità nei volumi e nei tempi d'investimento, diversificando i rapporti evitando di concentrarsi esclusivamente su singole iniziative.

Questo fenomeno sarà in grado di:

- incentivare un aumento del valore delle banche;
- produrre un aumento del valore dell'avviamento degli intermediari coinvolti;
- importare delle conoscenze non presenti in Repubblica (possibilmente con servizi rivolti verso l'estero);
- creare un network d'interessi che renderebbe più solido il sistema diversificando i rischi;
- sfruttare marchi già noti a beneficio dell'immagine di tutto il sistema.

Anche i fondi d'investimento potrebbero rappresentare dei finanziatori internazionali interessanti, soprattutto quelli che investono in progetti infrastrutturali. I fondi vengono classificati generalmente nelle categorie tradizionali (aperti, chiusi, pensione, etc.) o innovativi (Fund of Funds, ETFs, Hedge Funds, etc.) a secondo della loro trasparenza, redditività e rischiosità. A grandi linee i vantaggi che gli intermediari finanziari potrebbero ricevere e i risultati prospettati sono i medesimi di quelli bancari.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244



SEGRETERIA DI STATO
FINANZE E BILANCIO

Per cui l'internazionalizzazione del sistema bancario sammarinese deve avvenire nel rispetto di tre pilastri:

- il rispetto delle norme internazionali.
- incentivare gli investitori a operare in San Marino.
- incentivare i clienti a credere in San Marino.

In un contesto di rapporti commerciali normalizzati tra San Marino ed Italia e soprattutto di maggiore integrazione nel mercato unico Europeo gli operatori del sistema finanziario sammarinese potranno ritrovare una tradizionale vocazione, forse nel tempo un po' sfumata, di sostegno allo sviluppo del tessuto imprenditoriale, e più in particolare, di sostegno al ciclo acquisiti-trasformazione-vendite delle imprese soprattutto quando questo comporta transazioni con controparti estere.

Nell'ottica dell'internazionalizzazione si potrebbe anche valutare un corretto grado di diversificazione stringendo sinergie con alcuni mercati emergenti (le cui pratiche siano conformi agli standard internazionali). Infatti, in questi mercati, i segmenti degli investitori con grandi disponibilità economiche si presentano molto più redditizi per le banche rispetto alla clientela *retail*.

Innumerevoli intermediari finanziari di primo piano a livello mondiale hanno optato per questa strategia. Inoltre, le banche sammarinesi potrebbero proporsi offrendo prodotti finanziari *tailored* (fatti su misura) cercando di distinguersi dal trend di standardizzazione internazionale che le banche hanno intrapreso al fine di ridurre i loro costi. Quindi il potenziamento dei settori come il *wealth management*, i *family offices*, l'*investment banking*, il *finance trading*, il *corporate lending*, il *venture capital*, il *private banking* e la finanza verde, etc. potrebbero divenire business importanti del tessuto bancario sammarinese, nell'ottica di realizzare una strategia complessiva orientata alla crescita sociale e allo sviluppo di un modello economico fondato sulla legalità, sulla trasparenza e sulla sostenibilità.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Palazzo Begni – Contrada Omerelli, 31 - 47890 San Marino
segreteria.finanze@gov.sm - www.finanze.sm

T +378 (0549) 882 661
F +378 (0549) 882 244