

**Rapporto di gestione 2008** Gruppo Raiffeisen



**RAIFFEISEN**

CIFRE CHIAVE

## Cifre chiave

	2008 Importi in milioni di CHF	Variazione in %	2007 Importi in milioni di CHF	Variazione in %	2006 Importi in milioni di CHF
<b>Dati del bilancio</b>					
Totali del bilancio	131'575	6,9	123'076	8,0	113'998
Prestiti alla clientela	108'595	7,0	101'527	6,7	95'110
di cui crediti ipotecari	101'435	7,6	94'299	7,0	88'153
Fondi della clientela	104'098	10,6	94'155	7,0	88'025
Fondi della clientela in % dei prestiti alla clientela	95,9%		92,7%		92,6%
<b>Dati del conto economico</b>					
Risultato da operazioni su interessi	1'926	2,4	1'881	4,4	1'802
Risultato da operaz. in commissione e da prestaz. di servizio	230	-5,6	243	-2,7	250
Ricavi di esercizio	2'327	1,3	2'297	5,2	2'183
Costi di esercizio	1'443	8,3	1'333	10,8	1'202
Utile lordo	883	-8,4	965	-1,7	981
Risultato del Gruppo prima delle imposte	682	-18,8	839	1,9	824
Utile del Gruppo	564	-19,5	701	7,1	655
Utile lordo per unità di personale (in migliaia di CHF)	118,8	-14,0	138,1	-6,3	147,4
Cost/Income ratio (rapporto costi/ricavi)	62,0%		58,0%		55,1%
<b>Fondi propri</b>					
Totali del capitale proprio	7'979	7,8	7'402	10,7	6'686
Rendimento del capitale proprio (ROE)	7,3%		10,0%		10,3%
Quota del capitale proprio	6,1%		6,0%		5,9%
Quota dei fondi propri di base (dal 2007 conf. a Basilea II)	12,7%		12,6%		11,5%
Quota dei fondi propri complessivi (dal 2007 conf. a Basilea II)	18,8%		18,7%		16,5%
<b>Dati di mercato</b>					
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie (2008: stima)	14,7%		14,2%		13,7%
Quota di mercato nel settore del risparmio (2008: stima)	19,7%		19,0%		18,2%
Numero di soci	1'549'190	7,3	1'443'841	5,3	1'371'107
<b>Patrimonio della clientela</b>					
Patrimonio della clientela gestito	124'817	5,9	117'859	7,5	109'594
<b>Operazioni di deposito</b>					
Numero di depositi	383'125	6,6	359'466	11,6	321'972
Volume totale dei depositi	32'672	-8,8	35'841	12,1	31'981
<b>Operazioni di credito</b>					
Perdite su operazioni di credito	43	-5,8	46	22,8	38
in % dei prestiti alla clientela	0,040%		0,045%		0,040%
Crediti in sofferenza	393	0,4	391	4,4	375
in % dei prestiti alla clientela	0,362%		0,385%		0,394%
<b>Rating di Raiffeisen Svizzera</b>					
Moody's	Aa1		Aa1		Aa2
<b>Risorse</b>					
Numero di collaboratori	9'133	6,1	8'606	6,2	8'101
di cui apprendisti	738	7,0	690	4,5	660
Numero di unità di personale	7'665	6,3	7'208	6,6	6'764
Numero di sedi Raiffeisen	1'151	-0,3	1'155	0,5	1'149
Numero di Bancomat	1'414	6,1	1'333	4,5	1'275

Il punto di forza caratteristico di Raiffeisen è il suo radicamento a livello locale. Grazie alle 367 Banche Raiffeisen a struttura cooperativa, la rete di 1151 sportelli bancari Raiffeisen è la più fitta di tutta la Svizzera. La popolazione avverte questa vicinanza in maniera molto concreta: le Banche Raiffeisen operano all'interno di un raggio di attività trasparente e ben definito, promovendo in tal modo l'economia locale. I depositi a risparmio di una regione sono reinvestiti sul posto sotto forma di ipoteche e altri crediti. Le Banche Raiffeisen sono un datore di lavoro interessante. Come contribuenti fanno partecipare la loro regione al successo economico e come sponsor rendono possibile l'organizzazione di numerose manifestazioni culturali e sportive a livello regionale.

**La solida Banca svizzera** Quale terzo gruppo bancario del Paese, Raiffeisen è un marchio nazionale di notevole peso sul mercato bancario elvetico. Le persone che svolgono le loro operazioni finanziarie tramite Raiffeisen sono ormai 3,2 milioni, di cui 1,5 milioni sono anche soci e pertanto comproprietari della loro Banca Raiffeisen.

Le Banche Raiffeisen giuridicamente indipendenti sono raggruppate all'interno di Raiffeisen Svizzera a San Gallo, che svolge una funzione direttiva strategica a livello dell'intero Gruppo Raiffeisen ed è responsabile della gestione dei rischi, del mantenimento della liquidità e del capitale proprio nonché del rifinanziamento di tutto il Gruppo. Raiffeisen Svizzera coordina inoltre le attività del Gruppo, crea le condizioni quadro per le attività operative delle Banche Raiffeisen locali (ad esempio IT, infrastruttura, rifinanziamento) e fornisce loro consulenza e supporto in ogni ambito. Raiffeisen Svizzera, che assume anche mansioni di tesoreria, negoziazione e transazione, ha ottenuto da Moody's il rating Aa1.

Il Gruppo Raiffeisen attribuisce la massima importanza alla sicurezza e pertanto si è dotato di un sistema di sicurezza equilibrato, basato sulla responsabilità reciproca, che garantisce un alto livello di sicurezza a clienti e investitori. Il raggruppamento delle Banche Raiffeisen in un'unione di cooperative crea una comunità di rischio solidale, all'interno della quale i membri mostrano solidarietà reciproca.

Cifre chiave	
Breve ritratto	
Note sulla tematica trattata nelle immagini	3
<b>Il 2008 in sintesi</b>	
Traguardi Raiffeisen nel 2008	4
Il sistema finanziario nel vortice	6
<b>Prefazione</b>	
Intervista editoriale	8
<b>Prodotti, mercato e rischi</b>	
Attività di mercato	16
Politica dei rischi e controllo dei rischi	28
<b>Rapporto sulla sostenibilità</b>	
Sostenibilità economica	43
Sostenibilità ecologica	47
Sostenibilità societaria/sociale	49
<b>Raiffeisen e la concorrenza</b>	
Strategia	54
<b>Corporate Governance</b>	
Struttura del Gruppo Raiffeisen	61
Federazioni regionali	64
Struttura del capitale e rapporti di responsabilità	65
Organici di Raiffeisen Svizzera	68
Organigramma di Raiffeisen Svizzera	78
Sistema di remunerazione	80
Diritti di partecipazione	80
Cambiamento del controllo e misure preventive/Organo di revisione	81
Politica di informazione	82
<b>Rapporto finanziario</b>	
Andamento degli affari	86
Bilancio	92
Conto economico	93
Conto del flusso dei fondi	94
Allegato al conto annuale consolidato	95
Informazioni sul bilancio	110
Informazioni sulle operazioni fuori bilancio	122
Informazioni sul conto economico	124
Rapporto sulla verifica del conto annuale consolidato	126
Informazioni sulla situazione dei fondi propri	128
Raffronto tra le società del Gruppo	132
Bilancio – Panoramica 5 anni	133
Conto economico – Panoramica 5 anni	134
Conto del flusso dei fondi – Panoramica 5 anni	135



Le vie sono diverse,  
la meta è unica.

Gialal al-Din Rumi, mistico persiano



Il percorso fino alla meta non è lungo. Imboccandolo, si snoda davanti agli occhi. Passo dopo passo, metro dopo metro, per sentieri, strade e scalinate, un tappeto rosso conduce a destinazione, in tutta sicurezza, semplicità, affidabilità, fino alla Banca Raiffeisen più vicina. Da qualunque luogo si parta.

Raiffeisen è presente in tutta la Svizzera. In 1151 località la Banca si occupa delle esigenze finanziarie dei suoi clienti e dei suoi soci, instaurando quella vicinanza che contraddistingue Raiffeisen e quel vincolo personale che la lega a ogni regione in cui opera, a ogni cliente, a ogni socio.

Le immagini del rapporto di gestione di quest'anno illustrano il significato che termini quali vicinanza e stima assumono per Raiffeisen. Ogni giorno, le collaboratrici e i collaboratori stendono un tappeto rosso davanti ai clienti e ai soci per permettere loro di avanzare senza ostacoli fino a raggiungere il traguardo.

Lasciate che il rapporto di gestione vi accompagni fino a Raiffeisen – vi basterà seguire il tappeto rosso, da qualunque punto della Svizzera partiate.

**Gli eventi che hanno segnato il 2008 di Raiffeisen** Il 108° anno di attività del Gruppo Raiffeisen è stato caratterizzato da forti turbolenze. La crisi dei mutui statunitensi subprime si è estesa ai mercati finanziari di tutto il mondo. Nonostante le avversità, Raiffeisen è riuscita a conseguire un buon risultato, con una crescita senza precedenti per l'esercizio in rassegna.

#### **La sicurezza rafforza il marchio**

Come tutte le altre banche in Europa, anche Raiffeisen non è riuscita a sottrarsi totalmente agli effetti globali della crisi dei mercati finanziari. La situazione sfavorevole su questi mercati ha colpito in particolare i depositi dei clienti. Eppure, Raiffeisen esce rafforzata dalla crisi. Il terzo gruppo bancario della Svizzera non è stato coinvolto nell'attività di negoziazione dei titoli statunitensi subprime. Il modello operativo orientato alla sicurezza e l'elevato livello di fondi propri hanno convinto i clienti svizzeri e hanno contribuito a rinvigorire ulteriormente l'immagine del marchio. Nei sondaggi, Raiffeisen si è regolarmente classificata al primo posto per affidabilità e competenza.

#### **150'000 clienti nuovi**

Negli ultimi anni Raiffeisen aveva già evidenziato un ritmo di crescita superiore alla media del mercato, ma nel 2008 segna un incremento senza precedenti nella storia del gruppo bancario. Sono circa 150'000 i nuovi clienti che Raiffeisen ha acquisito nel 2008. Nel complesso, il segmento retail ha registrato un afflusso di circa CHF 12 miliardi. Il totale dei fondi della clientela ha così superato la soglia dei CHF 100 miliardi.

#### **Tassi ipotecari bassi**

La crisi dei mercati finanziari ha comunque avuto i suoi risvolti positivi. Ne hanno beneficiato i proprietari di abitazioni con ipoteche a tasso variabile. Nel novembre 2008 Raiffeisen Svizzera ha proposto alle Banche associate una riduzione dei tassi in due fasi successive fino al 2,875%, in linea con la politica monetaria della Banca nazionale svizzera, che nell'autunno 2008 ha tagliato i tassi in modo

insolitamente rapido. Con tale intervento Raiffeisen intende fornire un contributo al rilancio del settore dell'edilizia e, di riflesso, della congiuntura.

#### **Attività con la clientela aziendale**

Oltre 118'000 aziende svizzere intrattengono già una relazione bancaria con Raiffeisen. Malgrado la crisi dei mercati finanziari Raiffeisen prosegue nella sua linea strategica confermando il forte impegno nel settore delle PMI. Gli eventi di questi ultimi tempi hanno evidenziato chiaramente l'importanza di tassi di credito personalizzati e ponderati per il rischio.

#### **Elezione di cinque nuovi Membri nel Consiglio di amministrazione**

Alla 105ª Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera, tenutasi a Flims GR, l'elezione dei nuovi Membri del Consiglio di amministrazione era il punto principale all'ordine del giorno. Le nuove nomine si sono rese necessarie soprattutto in considerazione delle limitazioni statutarie concernenti la durata del mandato e i limiti di età. I delegati hanno accettato le proposte del Consiglio di amministrazione e hanno eletto cinque nuovi Membri su un totale di 11. I neoeletti Membri del Consiglio di amministrazione sono: Daniel Lüscher, Direttore della Banca Raiffeisen Kölliken-Entfelden; Philippe Moeschinger, Direttore della Fondation pour les Terrains industriels de Genève; Johannes Rüegg-Sturm, Direttore dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di San Gallo; Urs Schneider, Direttore sostituto dell'Unione Svizzera dei Contadini e Franco Taisch, professore di Diritto dei mercati finanziari e Legal Management all'Università di Lucerna.

### **E-banking: 500'000 utenti e sicurezza via SMS**

Il servizio e-banking di Raiffeisen gode di una grande popolarità. Alla fine del 2008 è stato firmato il 500'000° contratto Raiffeisen e-banking e ogni mese si aggiungono 10'000 nuovi utenti. I dati mensili di questo servizio indicano circa 2 milioni di accessi e oltre 3 milioni di pagamenti. I clienti Raiffeisen conferiscono oltre il 50% dei pagamenti bancari e il 35% degli ordini di borsa tramite e-banking. Raiffeisen è leader anche sul piano della sicurezza, ed è stata la prima banca svizzera a offrire la possibilità di utilizzare il telefono cellulare quale ulteriore canale di sicurezza. Questa opzione consente ai clienti Raiffeisen di ricevere, dietro loro richiesta, i codici di sicurezza per l'e-banking tramite SMS.

### **La nuova piattaforma informatica Avaloq**

Il Gruppo Raiffeisen sta implementando una nuova piattaforma bancaria: Avaloq. Il primo progetto parziale è stato completato con successo a fine 2008 nel segmento delle operazioni su titoli e di negoziazione. Già nel 2006, il Gruppo Raiffeisen aveva deciso di sostituire le principali applicazioni bancarie in essere con il software bancario standard Avaloq nell'ambito di un programma pluriennale. I prossimi obiettivi saranno il trasferimento su Avaloq, entro il 2011, delle applicazioni relative al traffico dei pagamenti e la decisione sulla possibile sostituzione della tecnologia attualmente in uso per le applicazioni front end.

### **Ampliamento della sponsorizzazione nell'ambito dello sport sulla neve**

Raiffeisen ha prolungato di tre anni il contratto con Swiss-Ski, aumentando al contempo il proprio impegno in questo

ambito. Il gruppo bancario ha esteso il sostegno economico a dieci federazioni regionali ed è ora il principale sponsor delle giovani leve dello sport sulla neve. Inoltre, un volto noto si è affacciato tra le sponsorizzazioni individuali: Lara Gut, certamente la più famosa promessa dello sci svizzero.

### **Raiffeisen presiede la Fondazione svizzera per il clima**

Insieme a dieci altre aziende del settore finanziario, Raiffeisen ha istituito la Fondazione svizzera per il clima, presieduta da Gabriele Burn, Membro della Direzione del Gruppo Raiffeisen. La Fondazione sostiene misure per il miglioramento dell'efficienza energetica e la protezione del clima, soprattutto da parte delle PMI della Svizzera, e si finanzia grazie alla ridistribuzione dei proventi della tassa di incentivazione sul CO<sub>2</sub>.

### **Sulle tracce degli stambecchi**

Per sei mesi, circa 1,5 milioni di soci Raiffeisen hanno approfittato dell'esclusiva offerta a metà prezzo, che comprendeva viaggio, albergo e numerose attività alla scoperta nel Cantone dei Grigioni. Dal 15 maggio al 30 novembre 2008, i circa 200 alberghi che hanno partecipato all'iniziativa hanno realizzato un aumento pari a 106'000 pernottamenti registrati da ben 68'000 soci Raiffeisen. Fino a fine novembre, gli ospiti hanno effettuato 58'000 escursioni con gli impianti di risalita e 11'000 tragitti con la Ferrovia Retica e l'AutoPostale dei Grigioni. Queste cifre dimostrano che «Tutto il Cantone dei Grigioni a metà prezzo» è l'iniziativa di maggior successo mai organizzata per i soci del Gruppo Raiffeisen.

## Il sistema finanziario nel vortice

Gli episodi legati alla crisi dei mercati finanziari sono tanto complessi che è impossibile conoscerne tutti i risvolti. Nel frattempo sembrano chiari almeno i nessi principali.

- 
- 1.** Dopo una lunga fase di crescita del mercato immobiliare statunitense, nel 2007 hanno iniziato ad accumularsi le perdite dovute ai crediti ipotecari, soprattutto nel segmento subprime, in cui le banche hanno concesso ipoteche a persone che disponevano di poche garanzie e di un reddito basso. Molti debitori non sono più stati in grado di pagare gli interessi ipotecari, aumentati più del previsto. Il rialzo dei tassi e il tentativo di numerosi proprietari di abitazioni di vendere le proprie case hanno provocato il più consistente crollo dei prezzi degli immobili dal dopoguerra a oggi.



- 
- 2.** Molte ipoteche del segmento subprime sono state cartolarizzate a più livelli. Le agenzie di rating hanno classificato parte di questi titoli come AAA, valutandoli cioè come altamente sicuri, e poiché i rendimenti erano superiori ai titoli di Stato hanno incontrato un largo favore tra gli investitori di tutto il mondo. Successivamente però, a fronte dei problemi sul mercato ipotecario statunitense, le quotazioni sono precipitate.



- 
- 3.** Numerose banche di investimento avevano parcheggiato questi titoli fuori bilancio, dove erano invisibili sia alla vigilanza sia al pubblico, ma queste posizioni hanno dato origine a perdite crescenti. Poiché la questione ha coinvolto anche banche europee e svizzere, a partire dall'autunno 2007 la crisi ha cominciato a propagarsi al di fuori degli Stati Uniti. Proprio nell'autunno 2007, UBS ha diramato i suoi primi comunicati relativi alle perdite e agli ammortamenti.



- 
- 4.** Nessuno conosce l'entità delle posizioni delle banche in quest'ambito e un senso di insicurezza si sta diffondendo a macchia d'olio. In questo scenario, le banche di tutto il mondo alzano i tassi interbancari, per cautelarsi contro l'aumento del rischio della controparte.





- 8.** Poiché l'interesse di molti crediti si basa sul tasso interbancario, le imprese vedono aumentare sensibilmente i costi del capitale. Inoltre, i tassi delle obbligazioni societarie registrano un'impennata. A fronte dei maggiori costi di credito, le imprese di tutto il mondo tagliono le spese per gli investimenti, con conseguenti riduzioni dell'orario di lavoro e del personale. I consumatori spendono meno, generando un'ulteriore contrazione degli investimenti. A livello mondiale, le banche centrali tentano di troncare questo secondo circolo vizioso abbassando notevolmente i tassi, mentre i governi alleggeriscono il carico fiscale e aumentano la spesa pubblica.



- 7.** La fiducia di molti clienti nelle banche coinvolte nella crisi dei mercati finanziari si è incrinata. In Europa, i governi hanno sostenuto le banche offrendo garanzie a copertura dei loro debiti e dei depositi dei risparmiatori. Inoltre, hanno rifornito le banche di capitale proprio, finalizzato alla compensazione delle perdite. Anche in Svizzera, la Confederazione ha aumentato la garanzia dei depositi a CHF 100'000. Al contempo, ha sostenuto una grande banca con CHF 6 miliardi e ha rilasciato titoli illiquidi per CHF 54 miliardi.



- 6.** Per interrompere questo circolo vizioso, il governo statunitense ha deciso di rilevare dalle banche titoli illiquidi per USD 700 miliardi. Nel tempo, il piano è stato sottoposto a numerose modifiche.



- 5.** Le banche con ingenti perdite vengono sostenute dallo Stato o forzatamente assorbite da altri istituti. In Inghilterra, dopo una rivolta dei risparmiatori la Northern Rock ha dovuto essere rilevata dallo Stato, mentre in Germania la IKB, le Landesbanken e la Hypo Real Estate hanno richiesto cospicue sovvenzioni statali. L'autunno del 2008 ha visto un susseguirsi di acquisizioni e interventi di emergenza. I rinomati istituti ipotecari Fannie Mae e Freddie Mac sono stati nazionalizzati. A metà settembre, il fallimento della banca di investimento Lehman Brothers ha intaccato profondamente la fiducia reciproca tra le banche ed è stato il colpo di grazia per il mercato interbancario.

**Intervista editoriale** Il Dr. h.c. Franz Marty, Presidente del Consiglio di amministrazione, e il Dr. Pierin Vincenz, Presidente della Direzione, spiegano l'impatto della crisi finanziaria sul Gruppo Raiffeisen, illustrano il potenziale di crescita e parlano delle sfide del futuro in un'intervista di Rüdi Steiner\*.

*«La clientela capisce il nostro modello operativo e si rende conto che presso di noi i rischi sono minimi.»*

*La crisi dei mercati finanziari ha scosso profondamente il mondo bancario. Raiffeisen ne esce però vincente: nelle vostre casse affluisce ogni mese circa un miliardo di franchi di nuovi fondi. Quali sono a vostro parere i motivi di questo risultato?*

**Dr. h.c. Franz Marty:** Evidentemente godiamo di una fiducia che numerose altre banche non possono vantare. La clientela capisce il nostro modello operativo e si rende conto che presso di noi i rischi sono minimi. Una Banca Raiffeisen non può fallire, poiché tutte le cooperative formano insieme un'unione con un capitale proprio di CHF 10 miliardi. Questo è il nostro scudo protettivo. Non abbiamo bisogno della garanzia statale.

*I nuovi clienti appartengono a una specifica tipologia?*

**Dr. Pierin Vincenz:** Sono rappresentate tutte le tipologie di clientela, dallo studente alla persona benestante.

**Marty:** I nuovi clienti sono mossi da motivazioni molto diverse. Alcuni scelgono i nostri istituti per convinzione personale, altri perché non vogliono più avere niente a che fare con le grandi banche. Ma c'è anche chi passa a Raiffeisen unicamente nell'ottica di una diversificazione.

*Qual è l'apporto della vostra sponsorizzazione degli sport invernali? La nazionale di sci è tornata agli antichi splendori, come hanno dimostrato i campionati mondiali di Val d'Isère.*



*Dr. h.c. Franz Marty,  
Presidente del Consiglio di ammini-  
strazione del Gruppo Raiffeisen*

**Vincenz:** Questo successo ha un effetto molto positivo su di noi. La sponsorizzazione Raiffeisen è iniziata l'ultimo giorno dei mondiali di sci a Bormio, in un momento in cui quasi più nessuno era disposto a dare credito alla nostra nazionale, reduce da un campionato a dir poco disastroso. Noi invece abbiamo creduto negli sciatori svizzeri, ed ora sono di nuovo tra i migliori. Lo sci riscuote una grande popolarità e simpatia, un fatto che ovviamente ha delle ricadute positive anche per noi.

*Quanto costa questa sponsorizzazione?*

**Vincenz:** Circa CHF 4,5 milioni all'anno. Il denaro non è destinato unicamente alla nazionale di sci, ma serve anche alla promozione delle giovani promesse.

*Come incide la crisi dei mercati finanziari sul piano personale? Vi ha tolto il sonno?*

**Marty:** Senza arrivare a togliermi il sonno, certamente mi procura non poche inquietudini. Penso agli artigiani che vedono diminuire progressivamente le loro commesse e che iniziano a dubitare di riuscire ancora a farcela con il credito a disposizione ... oppure alle coppie che hanno realizzato il sogno di una casa e che vivono nell'angoscia di perdere il lavoro. Sono situazioni che mi preoccupano molto.

**Vincenz:** Tutti eravamo consapevoli che nel settore bancario ci sarebbe stata una certa correzione di rotta. Quello che mi sorprende è la velocità e la virulenza con cui è

sopraggiunta, soprattutto se si considera l'effetto valanga che sta avendo. Un'ulteriore fonte di preoccupazione è anche il fatto che, nel nostro settore, l'80% degli istituti in Europa attualmente è sostenuto da aiuti statali. In mancanza di un correttivo, a lungo andare questa situazione comporterà una marcata distorsione della concorrenza.

*Dove si manifestano tali distorsioni?*

**Vincenz:** Il rifinanziamento sul mercato dei capitali diventa più caro per Raiffeisen. Una banca che opera con successo senza garanzia statale paga fino a 100 punti base in più rispetto a un istituto in perdita che si avvale della garanzia statale.

*Quanto durerà la crisi? Siete in grado di fare previsioni?*

**Marty:** È la domanda che ci poniamo tutti! Ma siamo sinceri: sappiamo sempre troppo poco del nostro futuro. Se lo scorso anno fossimo stati maggiormente consci di quello che ci aspettava, forse avremmo agito con ancora più cautela in questa o in quella circostanza. Posso solo esprimere la speranza che la crisi non duri troppo a lungo.

**Vincenz:** La situazione ha contribuito ad aumentare ulteriormente il sentimento d'insicurezza. Ormai non si vive più di certezze, ma di speranze. Sarebbe importante che le imprese portassero comunque avanti i lavori iniziati e, nel limite del possibile, continuassero a investire, invece di interrompere tutte le attività. È necessario mantenere un atteggiamento costruttivo.

*Ogni mese nelle vostre casse entra circa un miliardo di franchi. Come utilizzate tutto questo denaro?*

**Vincenz:** Due terzi dei nostri fondi confluiscano nel mercato ipotecario e nelle attività con la clientela aziendale. Una parte è destinata al mercato interbancario. Una piccola porzione rimane per così dire in stand-by, ad esempio finché siamo in grado di concedere altre ipoteche. Non abbiamo tuttavia modificato la nostra politica creditizia solo perché ora abbiamo un po' più di denaro a disposizione.

*Numerosi politici – perfino all'interno del Consiglio federale – rimproverano alle Banche Raiffeisen e alle Banche cantonali di tesaurizzare il capitale, invece di metterlo in circolazione sotto forma di crediti alle aziende per contribuire in tal modo ad arginare la recessione economica. È davvero questa la vostra prassi?*

**Vincenz:** Nell'ultimo trimestre 2008, e dunque nella fase maggiormente critica, il volume dei crediti alle aziende è salito del 2,8% (CHF 440 milioni). Sull'intero arco dell'anno abbiamo aperto nuove relazioni d'affari con 5000 aziende. La clientela aziendale è aumentata del 4,4% rispetto all'anno precedente.

**Marty:** Raiffeisen non ha provocato nessuna stretta creditizia a danno delle aziende. Nella concessione dei crediti continuiamo tuttavia ad applicare gli stessi criteri di prima. Non vogliamo, né possiamo, allentare i principi Raiffeisen, ai quali dobbiamo il nostro successo. Nella concessione dei crediti è inoltre necessario disporre di un esteso know-how e attualmente lo stiamo sviluppando a livello nazionale.

*Le critiche sono dunque ingiustificate?*

**Marty:** Occorre fare una distinzione. Le grandi aziende che hanno lavorato con le banche estere oggi sicuramente incontrano difficoltà nel coprire integralmente la domanda di credito.

**Vincenz:** Noi ci focalizziamo preminentemente sulle PMI che svolgono la loro attività operativa in Svizzera. Oltre un terzo delle circa 300'000 PMI esistenti in Svizzera è già cliente Raiffeisen. E aumenteranno ulteriormente.

*Il potenziamento del settore della clientela aziendale e l'apertura di centri di consulenza regionali sono vostri obiettivi dichiarati. Tre centri sono già operativi. Qual è il prossimo passo?*

**Marty:** Nel 2009 apriremo altri tre centri, a Zurigo, Berna e Bellinzona.

**Vincenz:** A seguito dell'attuale crisi, stiamo considerando l'eventualità di aprire già nel 2009 i centri di Aarau e Basilea, originariamente previsti per il 2010. Il nostro obiettivo rimane sempre quello di diventare, dopo UBS, il secondo maggiore offerente di crediti aziendali.

*In quali altri settori Raiffeisen ha ancora un potenziale di crescita?*

**Marty:** Nella consulenza agli investimenti. Negli ultimi anni, anche grazie alla cooperazione con Vontobel, abbiamo impiegato nuovi consulenti presso i nostri sportelli bancari.



*Dr. Pierin Vincenz,  
Presidente della Direzione  
del Gruppo Raiffeisen*

**Vincenz:** La principale sfida del 2009 sarà offrire un servizio di elevata qualità ai numerosi nuovi clienti, così da garantire la loro fidelizzazione.

*Qual è la strategia di Raiffeisen per affrontare la crisi?*

**Marty:** Investiamo, più di quanto abbiamo mai fatto finora.

*Dove investite?*

**Vincenz:** Nella rete di sedi bancarie. Rinnoviamo quelle esistenti e ne apriamo delle nuove, circa dieci quest'anno. Investiamo anche nei nostri collaboratori, assumendo nuovo personale soprattutto nel settore dell'informatica.

*Quanto investite?*

**Marty:** Oltre CHF 200 milioni. Solo nell'informatica confluiscono CHF 50 milioni in investimenti, a cui va aggiunta una grossa fetta del volume complessivo dei progetti del Gruppo nel suo insieme, pari a circa CHF 100 milioni.

*Con Avaloq avete introdotto una nuova piattaforma bancaria centrale. E ora stanziate ancora altri milioni per l'informatica?*

**Vincenz:** Avaloq rappresenta una parte consistente dell'innovazione dell'intera infrastruttura informatica che avrà un costo complessivo variante da CHF 500 a CHF 600 milioni, un importo che non possiamo stanziare in un sol colpo. Abbiamo pertanto previsto un rinnovamento in tappe suc-

*«La principale sfida del 2009 sarà offrire un servizio di elevata qualità ai numerosi nuovi clienti, così da garantire la loro fidelizzazione.»*

cessive. A tale scopo, all'inizio del nuovo anno abbiamo dapprima implementato con successo il nuovo software per le operazioni in titoli e le operazioni di negoziazione di Raiffeisen Svizzera. In una seconda fase ci occuperemo del traffico dei pagamenti e poi sarà probabilmente la volta delle applicazioni front end.

*Quali sono i vantaggi della nuova infrastruttura informatica?*

**Vincenz:** Una maggiore flessibilità, la possibilità di lanciare un nuovo prodotto o una nuova applicazione in tempi molto più brevi e con una spesa inferiore. Si tratta di soluzioni standard e dunque non dobbiamo sviluppare personalmente tutti i programmi. Questo tuttavia non significa che i nostri costi informatici subiranno una massiccia riduzione, tanto più che presso Raiffeisen sono sempre stati notevolmente inferiori rispetto a quelli delle altre banche.

*Da qualche mese i vostri soci si interrogano su quanto guadagnano i dirigenti Raiffeisen.*

**Marty:** Mi consenta una premessa. Non essendo quotati in borsa, non siamo tenuti – né per legge né per regolamento – a pubblicare gli stipendi. In passato abbiamo rinunciato a divulgare queste informazioni, per riguardo all'autonomia delle Banche Raiffeisen locali. I Direttori sono organi della Banca. E se decidiamo di applicare la massima trasparenza agli organi della Banca, i Membri dei Consigli di amministrazione e i Direttori delle singole Banche devono rendere note le loro retribuzioni. Vogliamo tuttavia evitare

che gli stipendi dei nostri manager diventino un argomento sulla bocca di tutti e per questo motivo finora non abbiamo pubblicato questi dati.

*Nel presente rapporto di gestione per la prima volta sono però pubblicati gli stipendi del Consiglio di amministrazione e della Direzione di Raiffeisen Svizzera, vale a dire dell'unione delle cooperative. A che cosa si deve questo ripensamento?*

**Marty:** È anche una reazione alle critiche. Mi rendo conto che le esigenze poste a una cooperativa sono elevate. Con noi i clienti hanno notoriamente un legame molto diverso. Ed è proprio per questo motivo che di questi tempi così tante persone cambiano istituto passando a Raiffeisen. Aumenta l'importanza della trasparenza, come peraltro dimostra l'iniziativa popolare promossa da Thomas Minder.

*E come è strutturato il vostro sistema di retribuzione?*

**Marty:** Il Presidente della Direzione può guadagnare fino a un massimo di CHF 2 milioni, di cui i tre quinti rappresentano lo stipendio fisso e i due quinti la componente variabile, basata sui risultati conseguiti.

*Quali sono i criteri di valutazione della performance per la distribuzione delle componenti salariali variabili?*

**Marty:** Abbiamo definito tre criteri. Il primo è rappresentato dagli obiettivi personali stabiliti di comune accordo con i Membri della Direzione. Il secondo criterio è il successo del Gruppo Raiffeisen sul mercato. A questo scopo esegui-



mo un raffronto con altre 60 banche retail. Il terzo e più importante criterio di valutazione è l'andamento a lungo termine del Gruppo Raiffeisen per quanto concerne le iniziative e i progetti strategici. Abbiamo introdotto un tetto massimo, prevediamo una maggiore ponderazione della componente salariale fissa, mentre la quota variabile della retribuzione si basa preminentemente su criteri di valutazione a lungo termine. In tal modo abbiamo evitato di creare falsi incentivi nel nostro sistema di retribuzione.

*Si tratta di un sistema introdotto ex novo o vi siete limitati a rendere pubblico quello che avete sempre applicato?*

**Marty:** Lo abbiamo rielaborato. Nel sistema precedente le componenti salariali variabili dipendevano in larga misura dagli obiettivi personali concordati e meno dagli elementi concernenti l'intero Gruppo.

\* Rüdi Steiner è caporedattore della rivista «cash».

La lunghezza del cammino  
determina i nostri passi.





Procedere uniti e aiutarsi vicendevolmente sempre e comunque – è da questa interazione che nascono i legami reciproci, come in una vera e propria comunità. Il percorso diventa così meno faticoso, insieme si va più lontano. Questo spirito comunitario è espresso da Raiffeisen nella sua struttura cooperativa. Tutte le Banche Raiffeisen in Svizzera sono solidali e tutti i soci si sentono parte della loro Banca Raiffeisen. Il sentimento di appartenenza e il profondo radicamento nel cooperativismo creano la sicurezza e la costanza di Raiffeisen – da oltre un secolo.

**Attività di mercato** In un anno difficile come il 2008, la sicurezza trasmessa dal marchio Raiffeisen ha avuto effetti positivi. Raiffeisen ha registrato un forte aumento di clienti e soci e una crescita superiore a quella del mercato nei settori ipotecario e del risparmio. L'attività di investimento invece è stata penalizzata dalle turbolenze delle piazze finanziarie.

- *Raiffeisen ha registrato circa 150'000 nuovi clienti.*
- *Il numero dei soci ha superato la soglia di 1,5 milioni.*
- *Nel settore ipotecario svizzero, fortemente competitivo, Raiffeisen ha conseguito un'ulteriore progressione.*
- *Raiffeisen ha sviluppato ulteriormente la sua posizione di leader del mercato del risparmio in Svizzera.*
- *La crisi del mercato finanziario ha inciso negativamente sull'attività di investimento.*

Il 2008 è stato un anno di sconvolgimenti nel settore finanziario. La crisi dei mercati finanziari si è acuita nel corso dell'anno intaccando profondamente la fiducia degli operatori, con conseguenze incalcolabili. In questa fase di turbolenze, il Gruppo Raiffeisen ha consolidato il proprio profilo di banca sicura grazie alla solidità e semplicità del suo modello operativo, conquistando la fiducia di un elevato numero di nuovi clienti. I mercati azionari hanno attraversato l'anno più difficile e volatile dagli anni Trenta.

#### **Esigenza della clientela: finanziamento**

##### **Finanziamento delle ipoteche**

Dopo l'ulteriore aumento dell'attività edilizia registrato nel 2007, il volume degli investimenti per le nuove abitazioni e le ristrutturazioni si è assestato nel 2008 ai livelli dell'esercizio precedente. Nel 2008 i tassi di interesse hanno seguito un andamento altalenante: in presenza di un panorama del mercato dominato da tassi ancora in rialzo, molti clienti hanno privilegiato nel primo semestre l'allettante ipoteca a tasso variabile. Nel secondo semestre, la riduzione del livello dei tassi guida effettuata dalla Banca nazionale svizzera (BNS) ha generato una forte flessione dei tassi di interesse. La domanda di ipoteche a tasso fisso e Libor è aumentata in conseguenza del calo dei tassi. Il basso livello di questi ultimi ha mantenuto la domanda di abitazioni di proprietà a livelli elevati.

Nell'esercizio in rassegna, la limitazione al solo finanziamento di immobili svizzeri, fissata nello statuto, ha consentito al Gruppo Raiffeisen di beneficiare del riposizionamento delle quote di mercato, unitamente ad altri operatori del mercato (vedi grafico «Quota sul mercato ipotecario svizzero» a pag. 18).

## Raiffeisen nei Cantoni al 31.12.2008<sup>1</sup>

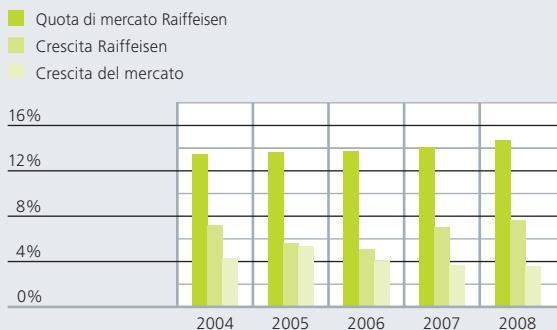
Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti <sup>2</sup> in milioni di CHF	Fondi clientela <sup>3</sup> in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF
Argovia	31	103	169'089	12'426	11'175	13'931
Appenzello Esterno	3	11	15'367	853	952	1'045
Appenzello Interno	2	5	7'190	346	456	494
Basilea Campagna	10	23	42'469	2'967	2'801	3'428
Basilea Città	1	2	0	474	456	592
Berna	28	108	156'367	8'652	7'998	9'787
Friborgo	22	60	74'497	5'586	4'323	6'107
Ginevra	6	21	33'036	2'330	3'189	3'418
Glarona	1	2	5'541	310	294	353
Grigioni	13	74	51'886	3'446	3'168	3'914
Giura	10	43	24'093	1'899	1'413	2'122
Lucerna	24	53	107'997	5'995	5'207	6'783
Neuchâtel	6	24	21'096	1'162	1'048	1'297
Nidwaldo	2	8	17'715	1'117	1'077	1'343
Obwaldo	2	6	11'051	622	556	707
San Gallo	44	95	173'275	14'575	12'500	16'625
Sciaffusa	1	3	6'172	366	364	423
Svitto	27	71	111'164	7'470	7'033	8'479
Soletta	8	14	33'569	1'996	2'015	2'355
Ticino	39	108	95'692	7'667	7'009	9'006
Turgovia	19	48	90'057	6'935	5'826	7'688
Uri	4	16	14'940	765	722	868
Vaud	21	72	85'798	5'247	4'977	6'285
Vallese	31	136	112'011	7'675	8'068	9'334
Zugo	8	14	35'709	2'881	2'636	3'360
Zurigo	10	31	53'409	4'291	5'122	5'663
<b>Totale 2008</b>	<b>373</b>	<b>1'151</b>	<b>1'549'190</b>	<b>108'057</b>	<b>100'387</b>	<b>125'407</b>
<b>Totale 2007</b>	<b>396</b>	<b>1'155</b>	<b>1'443'841</b>	<b>100'480</b>	<b>89'083</b>	<b>113'792</b>
<b>Aumento/Diminuzione</b>	<b>-23</b>	<b>-4</b>	<b>105'349</b>	<b>7'577</b>	<b>11'304</b>	<b>11'615</b>
<b>Aumento/Diminuzione in %</b>	<b>-5,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,5</b>	<b>12,7</b>	<b>10,2</b>

1) Banche Raiffeisen e succursali di Raiffeisen Svizzera

2) Crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari

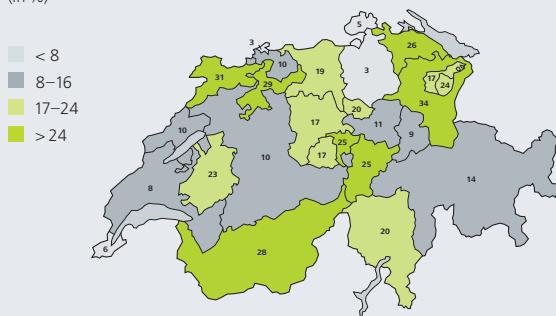
3) Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento, altri impegni nei confronti della clientela e obbligazioni di cassa

#### **Quota sul mercato ipotecario svizzero**

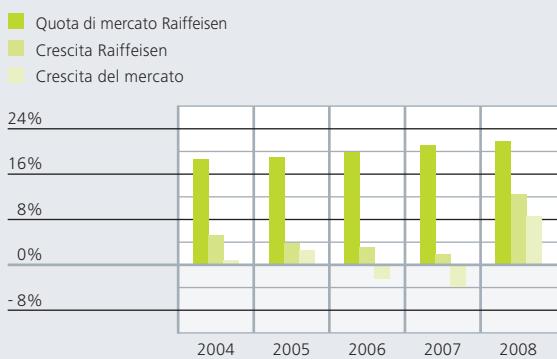


#### **Quota di ipoteche per Cantone 2008**

(in %)

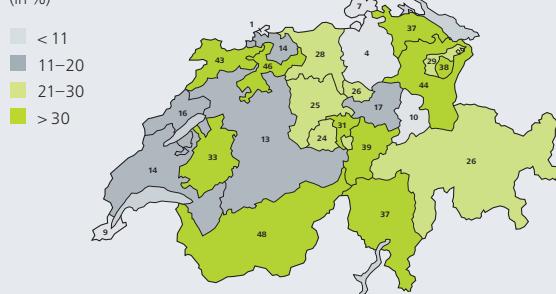


#### **Quota nel settore del risparmio**



## Quota di averi di risparmio e di investimento per Cantone 2008

per  
(in %)



Al momento, le prospettive per il mercato immobiliare svizzero sono di difficile valutazione. I progetti edilizi approvati indicano la possibilità di mantenere i livelli registrati nel 2008, ma regna una grossa incertezza sulla loro attuazione effettiva nel 2009. Negli ultimi anni in Svizzera non si è assistito a un marcato aumento dei prezzi degli immobili. Una bolla immobiliare analoga a quella USA non è quindi da temere. In singole regioni occorre tuttavia adottare un atteggiamento prudente.

### **Clientela aziendale**

Oltre 118'000 aziende svizzere intrattengono già una relazione bancaria con Raiffeisen, pari a una penetrazione del mercato del 38% circa. Per il futuro Raiffeisen mira a un ulteriore approfondimento di tali relazioni con la clientela e all’acquisizione di nuovi clienti. Le Banche Raiffeisen usufruiscono del supporto dei centri di competenza regionali inaugurati nel 2007 e 2008 a San Gallo, Lucerna e Losanna. Nel 2009 verranno aperti altri centri a Berna, Zurigo e Bellinzona. Al contempo, la competenza nell’ambito della consulenza verrà incentivata con il nuovo corso di formazione per consulenti della clientela aziendale.

Nonostante la crisi dei mercati finanziari, Raiffeisen continua a perseguire una strategia di forte impegno nell'ambito delle PMI. La crisi ha evidenziato chiaramente l'importanza di tassi di credito personalizzati e ponderati per il rischio.

#### **Finanziamenti di beni di consumo**

Il 28 febbraio 2008, con effetto retroattivo al 1° gennaio 2008, Raiffeisen ha venduto il settore dei finanziamenti ai

consumo (credito al consumo e leasing di autoveicoli) al Gruppo Aduno. La ragione sociale della società, originariamente Swiss One Finance SA, è stata cambiata il 1° novembre 2008 in cashgate SA. Raiffeisen trasmette i crediti al consumo e le operazioni di leasing di autoveicoli soltanto a cashgate SA, continuando pertanto a offrire alla propria clientela crediti privati e leasing di autoveicoli a un elevato livello qualitativo.

#### **Leasing di beni di investimento**

A seguito della vendita del settore leasing di beni di consumo al Gruppo Aduno, Raiffeisen ha integrato l'attività di leasing di beni di investimento nel settore Clientela aziendale. Tale integrazione ha dato prova della sua efficacia registrando un aumento del volume degli affari del 16% rispetto all'esercizio precedente. Per il 2009 Raiffeisen prevede di consolidare ulteriormente il leasing di beni di investimento nell'ambito della strategia per la clientela aziendale.

#### **Esigenza della clientela: risparmio**

La forte riduzione dei tassi guida effettuata dalla BNS nella seconda metà del 2008 obbligherà Raiffeisen ad abbassare i tassi di interesse nel settore del risparmio nel 2009. In conseguenza della limitata protezione dei depositanti fino a un massimo di CHF 30'000, molti clienti hanno temuto per i propri averi ritirando ampie quote del loro patrimonio, soprattutto dalle grandi banche più colpite dalla crisi. Al contrario, la fiducia in Raiffeisen è cresciuta ulteriormente facendo registrare un aumento del volume del risparmio di oltre CHF 9,4 miliardi, con più di 175'000 nuove aperture di conti e investimenti a termine. Nel frattempo

la quota che Raiffeisen detiene sul mercato del risparmio in Svizzera ammonta a quasi il 20%.

#### **Esigenza della clientela: previdenza**

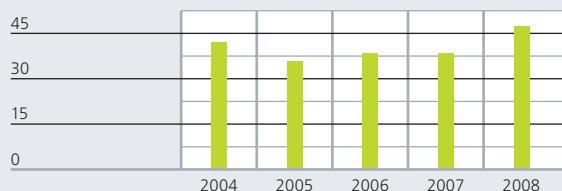
La previdenza di vecchiaia individuale occupa un ruolo di primo piano nel sistema previdenziale svizzero e acquisirà ulteriore rilevanza a causa dello sviluppo demografico. La crisi dei mercati finanziari ha sensibilizzato molti clienti sulla questione della sicurezza del loro capitale previdenziale, provocando massicci spostamenti tra i diversi gruppi bancari con risvolti sull'evoluzione degli averi di previdenza presso Raiffeisen. Nel 2008 il numero di clienti che hanno aperto un conto di previdenza o di libero passaggio è aumentato del 50% rispetto al 2007. Il volume del pilastro 3a ha conseguito un aumento del 45%, quello dei conti di libero passaggio addirittura dell'85%. Il volume legato ai fondi ha registrato una flessione dell'8,3% nel pilastro 3a e del 10,8% nel libero passaggio. Per il 2009 si ritiene che vi sarà una crescita stabile, anche se a livelli più contenuti.

#### **Esigenza della clientela: investimento**

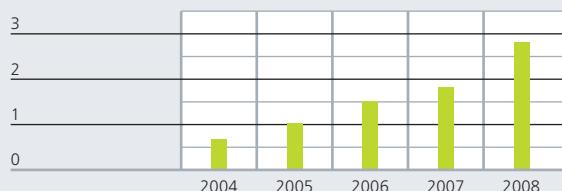
Il 2008 entrerà negli annali della storia come l'anno più difficile e doloroso sul fronte degli investimenti dagli anni Trenta ad oggi. La forte contrazione della liquidità e della fiducia ha spinto i mercati in una spirale discendente, con inevitabili ripercussioni sull'economia mondiale. Tale evoluzione si riflette anche nel volume dei depositi in gestione presso Raiffeisen (depositi liberi e vincolati) diminuito del 9% circa. Anche il volume dei fondi ha registrato una diminuzione, pari al 19,4%. A metà 2008 è stato lanciato con brillanti risultati il Raiffeisen Fonds Multi Asset

**Assicurazioni vita**

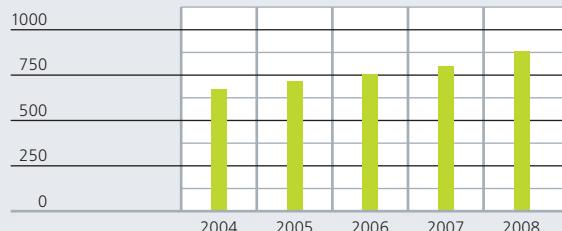
(volume premi in milioni di CHF)

**Assicurazioni cose e patrimoniali**

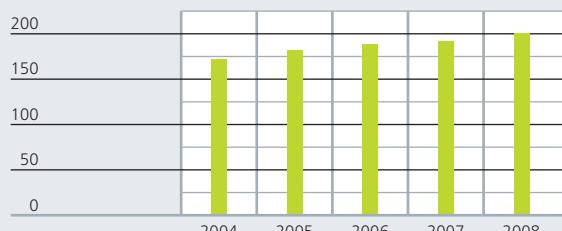
(volume premi in milioni di CHF)

**Carte Maestro Raiffeisen**

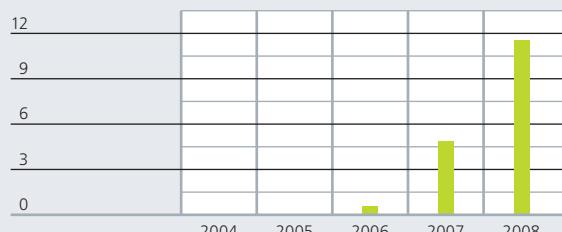
(in migliaia)

**Carte di credito Raiffeisen**

(in migliaia)

**Carte PrePaid\***

(in migliaia)



\* LANCIO OTTOBRE 2006

Class Futura, che ha ampliato la gamma dei fondi sostenibili Futura, offerta con successo già da lungo tempo.

Nonostante la flessione dei corsi dovuta alla performance e la scadenza di quattro certificati Raiffeisen con cedola, il volume dei prodotti strutturati è aumentato del 4,8% circa. A tale evoluzione hanno contribuito anche diversi strumenti di nuova emissione, con un apporto di CHF 420 milioni. Dato il contesto di mercato, sono stati proposti soprattutto prodotti con protezione del capitale.

Nel 2008 le attività con mandati di gestione hanno evidenziato un andamento contrastante. Il Raiffeisen Pension Portfolio ha goduto di grande popolarità ottenendo un incremento di volume del 68%. Anche il Raiffeisen Classic Portfolio ha registrato un aumento di volume, pari al 4%. Per contro, il Raiffeisen Fonds Portfolio ha accusato una contrazione del 23%.

Si ritiene che anche il 2009 sarà un anno difficile per gli investitori. Il lancio di nuovi prodotti viene effettuato, in modo piuttosto prudente, soprattutto nell'ambito a capitale protetto, che con i cosiddetti Exchange Traded Structured Fund offre un'alternativa ai prodotti strutturati tradizionali con protezione del capitale. Raiffeisen continua ad attribuire grande importanza anche al tema della sostenibilità, sottolineata dall'introduzione di nuovi fondi in questo ambito.

**Esigenza della clientela: assicurazione**

Il tema «bancassicurazione» tende ad acquistare maggiore rilevanza. I prodotti assicurativi di Raiffeisen completano in modo mirato i servizi bancari: l'assicurazione costruzione

e stabili nonché l'assicurazione sulla vita di puro rischio (decesso, incapacità di guadagno, disoccupazione) offrono al cliente ipotecario la copertura finanziaria dell'abitazione primaria. Il ruolo sempre più importante della previdenza di vecchiaia individuale ha ricadute positive sulla vendita dell'assicurazione di rendita di vecchiaia. L'attuale evoluzione dei tassi di interesse dovrebbe conferire nuovo slancio alla classica assicurazione a versamento unico. Nel 2009 la maggiore integrazione della consulenza e dei processi dei prodotti assicurativi sarà una delle priorità di Raiffeisen.

#### **Esigenza della clientela: pagamento**

##### **Carta Maestro**

La Carta Maestro Raiffeisen continua a essere molto richiesta. Nel 2008 il volume è salito di 79'000 carte a quota 876'000. L'andamento delle transazioni evidenzia un tendenziale aumento dell'impiego della carta quale mezzo di pagamento senza contanti. Il 56% delle operazioni riguarda acquisti e il 44% prelievi di contante.

Raiffeisen continua a incentivare tale evoluzione positiva. Nel primo trimestre 2009 verrà inoltre introdotto un nuovo sistema di autorizzazione per i prelievi con la Carta Maestro che confronta ogni transazione con il saldo disponibile sul conto. In futuro potranno pertanto essere evitati sorpassi di conto.

##### **Carte di credito**

Negli ultimi anni, l'ingresso sul mercato di offerenti di prodotti a basso costo ha esercitato una forte pressione sull'espansione delle carte di credito. L'aumento registrato dalle carte di credito Raiffeisen risulta quindi ancora

più positivo. Nel 2008 sono state emesse 10'000 nuove carte, un numero quattro volte maggiore di quello dell'anno precedente. Il fatturato è salito di CHF 76 milioni, con una crescita pari all'8,5%.

Questa tendenza positiva dovrebbe perdurare. Raiffeisen intende raggiungere tale obiettivo mediante l'emissione, pianificata per il 2009, di una carta di credito con funzione di pagamento senza contatto che consentirà ai clienti di saldare piccoli importi senza contanti in modo semplice e rapido e pertanto di utilizzare la carta di credito più frequentemente nella quotidianità.

##### **Carte PrePaid**

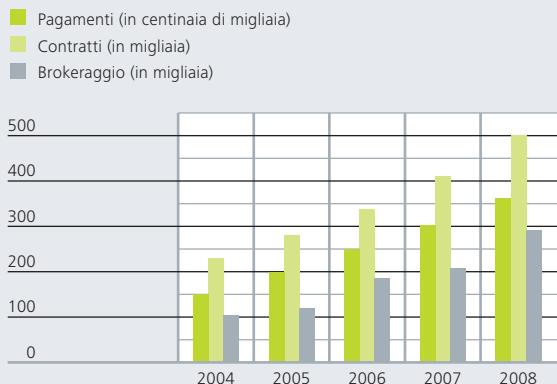
Questo prodotto di nicchia, aggiunto due anni fa da Raiffeisen alla sua gamma di carte, ha riscosso grande interesse. Nel 2008 il volume è più che raddoppiato. La Carta PrePaid è un prodotto interessante per i giovani e i clienti che desiderano utilizzare la carta di credito solo in rare occasioni.

#### **Esigenza della clientela: operazioni bancarie sempre e ovunque**

##### **Distribuzione elettronica**

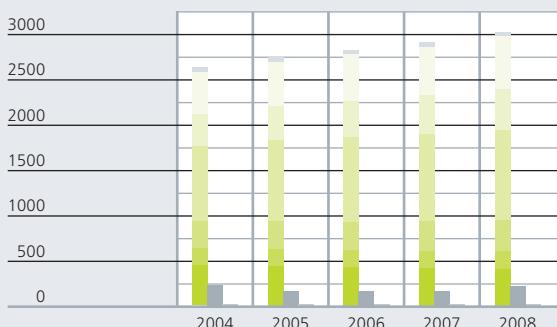
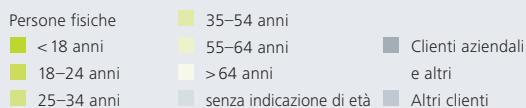
Con i suoi numerosissimi accessi, che hanno toccato punte giornaliere di 120'000 login, Raiffeisen e-banking è il punto di contatto più utilizzato. Nel 2008 l'utilizzo dei servizi ha registrato un aumento del 20%: 500'000 clienti hanno gestito 1,1 milioni di conti e depositi, effettuando 36 milioni di pagamenti e 290'000 operazioni di borsa. A inizio 2008, Raiffeisen è stata la prima banca svizzera a introdurre l'identificazione mediante SMS. Con il metodo

### Sviluppi di Raiffeisen e-banking



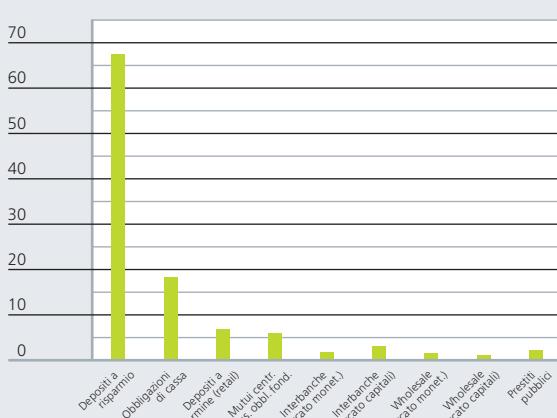
### Struttura ed evoluzione della clientela

(in migliaia)



### Fonti di rifinanziamento Gruppo Raiffeisen al 31.12.2008

(in miliardi di CHF)



di login e di autorizzazione dei pagamenti via SMS, Raiffeisen e-banking è il canale più sicuro per effettuare operazioni bancarie.

Raiffeisen amplierà la sua offerta con nuovi servizi per la clientela aziendale e finanziaria concentrandosi principalmente sulla qualità delle prestazioni, che costituisce la base per l'affidabilità, la stabilità, la performance, l'attualità e l'assenza di errori.

### Distribuzione stazionaria

Con la sua presenza in 1151 località in Svizzera, Raiffeisen dispone della più fitta rete di sportelli bancari sul territorio nazionale. Anche se dal 2000, spesso a causa di una scarsa frequentazione, sono state chiuse 243 piccole agenzie, nello stesso periodo ne sono state inaugurate altre 95. Negli ultimi anni il Gruppo Raiffeisen ha così potuto ampliare il proprio organico e offrire costantemente nuovi posti di lavoro. Nel 2009 sono in programma 6 nuove aperture.

### Esigenza della clientela: consulenza professionale e adesione in qualità di socio

L'aumento della clientela verificatosi soprattutto nell'esercizio in rassegna pone Raiffeisen di fronte alla sfida di riuscire a soddisfare le maggiori aspettative in merito alla sicurezza e stabilità nonché a conservare tali relazioni in un'ottica di lungo periodo. A questo proposito, Raiffeisen punta sulla qualità della consulenza alla clientela, sulla gestione personale e professionale dei rapporti e sull'offerta allietante di servizi finanziari a 360 gradi commisurata alle esigenze specifiche della clientela. In prospettiva futura, Raiffeisen pone un particolare accento sui giovani, fornend-

do prodotti e servizi ritagliati su misura per questo particolare segmento. Il Gruppo persegue un ulteriore obiettivo strategico nell'ambito dei clienti più anziani occupandosi delle tematiche della previdenza e del pensionamento. Il processo di formazione e perfezionamento continuo dei collaboratori Raiffeisen è alla base dell'allestimento di questo ampio ventaglio di servizi e prodotti bancari.

#### **Adesione in qualità di socio**

Nel 2008, 105'349 persone hanno deciso di aderire in qualità di socio a Raiffeisen. Il numero di soci ha così superato la soglia di 1,5 milioni, pari a un aumento del 7,3%, il più elevato degli ultimi cinque anni.

Proseguirà coerentemente l'apprezzata offerta per i soci con condizioni speciali, prodotti per soci e iniziative varie. Dopo il livello record di partecipazione all'offerta esclusiva «Tutto il Cantone dei Grigioni a metà prezzo», con circa 70'000 soci che ne hanno usufruito, in primo piano dell'iniziativa 2009 vi sono i musei svizzeri.

#### **Mercato: gestione del marchio/brand**

L'immagine positiva di Raiffeisen viene confermata da numerosi sondaggi indipendenti. Ad esempio, nel sondaggio «Attuali aspetti bancari – Opinioni e immagini dei cittadini svizzeri» condotto dall'Associazione svizzera dei banchieri e dall'istituto di Losanna MIS Trend, Raiffeisen ha raccolto un'ottima valutazione per quanto riguarda affidabilità, solidità e attendibilità, presentando nel complesso la migliore immagine. E nel «brand tracking 2008» condotto in esclusiva da Raiffeisen Svizzera, Raiffeisen ha ottenuto un ottimo risultato, conquistando così un nuovo livello record nelle

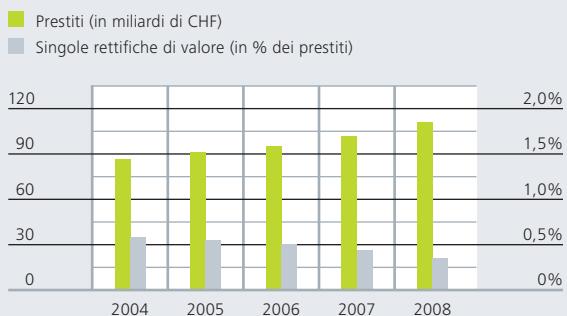
indagini sul valore del marchio. Particolarmente degni di nota sono l'aumento importante della reputazione e i significativi miglioramenti nell'ambito dell'attività di investimento. L'elevato tasso di raccomandazione, pari all'84%, presso la clientela è confermato anche da altri studi, ad esempio nel sondaggio pilota per un nuovo «Studio base sul mercato bancario svizzero» a cui hanno partecipato numerose banche svizzere. In questo sondaggio, Raiffeisen ha raggiunto un tasso di raccomandazione dell'80% distinguendosi pertanto in modo netto dai concorrenti sul mercato svizzero.

La società Interbrand Zintzmeyer & Lux, specializzata in valutazioni dei marchi, ha pubblicato la nuova classifica dei quaranta «Best Brand» della Svizzera. Rispetto al rilevamento 2007, il valore di mercato del marchio Raiffeisen è salito del 462,1% a CHF 786 milioni, collocandosi al 17° posto (2007, 39° posto).

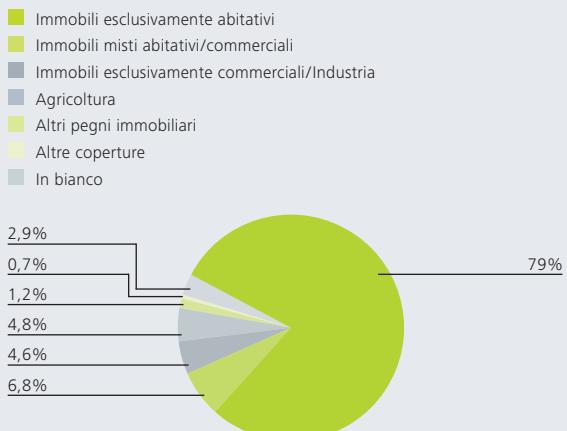
#### **Mercato: rifinanziamento**

Sulla scia della crisi dei mercati finanziari, nell'esercizio in rassegna sono confluiti nel Gruppo Raiffeisen oltre CHF 10 miliardi di nuovi fondi della clientela che hanno un'incidenza sul bilancio. Anche se i prestiti ipotecari hanno registrato un forte aumento, l'eccedenza netta derivante dall'afflusso di denaro della clientela è stata pari a CHF 2,9 miliardi. Nell'arco di un esercizio, nel core business, il grado di copertura dei crediti concessi con i fondi della clientela è pertanto salito da quasi il 93% a circa il 95%. A fronte di tale contesto, Raiffeisen Svizzera ha fortemente ridotto la raccolta di nuovi fondi a medio-lungo termine sul mercato dei capitali, anche in considerazione

### Evoluzione dei prestiti e delle singole rettifiche di valore



### Prestiti in base a garanzie e tipo di oggetto



del fatto che Raiffeisen dovrebbe pagare costi di rifinanziamento più elevati sui mercati dei capitali a seguito dell'aumento registrato a livello di tutto il settore dei premi per i rischi di credito. Le attività di rifinanziamento sono state pertanto limitate alla copertura di una struttura delle scadenze congruente sul lungo periodo. Le operazioni di bilancio del Gruppo Raiffeisen dispongono di un finanziamento estremamente solido: nel corso dell'esercizio, il grado di copertura degli attivi illiquidi (vincolati a lungo termine), mediante un rifinanziamento solido di lungo periodo, è salito dal 105% al 108%. Questa percentuale dovrebbe essere in ogni caso superiore al 100%.

### Mercato: negoziazione

La maggior parte delle perdite sono state accusate dai mercati azionari negli ultimi quattro mesi del 2008, allorché i dissetti dei mercati monetari e del credito hanno coinvolto con conseguenze drammatiche quasi tutte le classi di investimento estendendosi all'economia reale. Dopo il salvataggio in extremis di Bear Stearns in marzo e l'immissione sui mercati di ulteriore liquidità, sembrava che i mercati manifestassero segnali di consolidamento, ma il fallimento di Lehman Brothers ha innescato una nuova e più profonda crisi. Le autorità USA hanno reagito ampliando il volume dei loro acquisti di titoli e delle promesse di garanzia. Gli sforzi effettuati dalle banche per ridurre i rischi hanno portato a una stretta creditizia che ha iniziato a diffondersi rapidamente nel terzo trimestre. Anche il settore degli hedge fund, in precedenza molto redditizio, ha dovuto fare i conti con le pressioni al ribasso sui mercati finanziari, le liquidazioni e i problemi di leverage. Ha avuto inizio una sorta di circolo vizioso in cui le vendite hanno generato sempre

nuove liquidazioni di posizioni. Con il perdurare delle pressioni alla vendita e l'aumento delle volatilità, la liquidità dei titoli è diminuita intensificando l'effetto domino.

Le ripercussioni sull'economia reale sono state all'origine del significativo calo della produzione registrato dalle principali economie nazionali nel quarto trimestre 2008. La contrazione delle attività economiche ha avuto, a sua volta, ripercussioni negative sulla percezione degli investitori con una conseguente forte flessione dei mercati azionari nel novembre 2008.

Anche i mercati delle divise sono stati caratterizzati da forti oscillazioni dei corsi di cambio. In considerazione dei tassi USA in discesa e del disavanzo della bilancia delle partite correnti, la forza della moneta statunitense da metà anno fino a fine novembre appare sbalorditiva. Il dollaro USA sembra aver beneficiato della riduzione del capitale di terzi. Rispetto a inizio anno, ha registrato a dicembre 2008 un calo del 5% circa nei confronti del franco svizzero. Anche lo yen giapponese ha tratto vantaggio dalla fuga verso la qualità.

Nonostante questo contesto, il Gruppo Raiffeisen ha conseguito un risultato molto soddisfacente, che nuovamente si distingue per una sana propensione al rischio e una solida gestione del rischio.

#### **Mercato: gestione dei rischi di credito**

Nel 2008 i prestiti e i rischi di credito hanno seguito un'evoluzione estremamente positiva nonostante il mercato ipotecario fosse connotato da un'accesa competitività. Anche se

i prestiti sono aumentati del 7%, in confronto le singole rettifiche di valore sono diminuite dallo 0,43% allo 0,35% grazie alla buona qualità del portafoglio creditizio.

Il Gruppo Raiffeisen dispone da anni di un portafoglio creditizio ampiamente diversificato in base ai beneficiari, alle regioni e ai settori. La quota di finanziamenti a scarso rischio di abitazioni primarie nell'ambito dei prestiti globali è aumentata anche nel 2008 raggiungendo il 79%. Il rapporto tra finanziamenti per la clientela aziendale e quelli per la clientela privata è rimasto costante rispettivamente al 22,3% e 77,7%. I crediti senza copertura ammontano al 2,9% del portafoglio globale e rispecchiano la politica creditizia prudente di Raiffeisen.

Ognuno fissa i traguardi che intende raggiungere a modo suo, percorrendo il proprio cammino. Un partner affidabile è in grado di indicare la giusta direzione con consigli e aiuti pratici, ponendo sempre la persona e le sue esigenze al centro dell'attenzione. I consulenti di Raiffeisen si occupano con la massima serietà dei clienti, dei soci e dei loro obiettivi. In tutte le questioni finanziarie forniscono loro un supporto chiaro e corretto, srotolando il tappeto rosso – ovunque il personale cammino li porti.



Bisogna trovare il proprio sogno,  
perché la strada diventi facile.



**Politica dei rischi e controllo dei rischi** La capacità di rischio costituisce un presupposto fondamentale per il successo di un'azienda. Comprende la disponibilità ad assumere dei rischi e l'abilità nel gestirli in modo ottimale. L'obiettivo prioritario del risk management è garantire la capacità di rischio del Gruppo Raiffeisen.

- *La gestione attiva dei rischi ha contribuito ad evitare perdite dovute alla crisi dei mercati finanziari.*
- *Raiffeisen presta particolare attenzione a un rapporto rischio/rendimento equilibrato.*
- *Gli impegni assunti all'estero sono limitati statutariamente al 5%, quale rischio ponderato, del totale di bilancio consolidato.*
- *Raiffeisen non assume rischi di credito per strumenti anonimi sul mercato dei capitali.*
- *Le constatazioni che scaturiscono dal monitoraggio della crisi dei mercati finanziari confluiscano costantemente nel processo di adattamento.*

Grazie al chiaro orientamento della politica aziendale e alla sua cultura del rischio ferma e prudente, uniti a una gestione dei rischi di tipo attivo e mirato, il Gruppo Raiffeisen ha superato indenne la crisi che ha colpito i mercati finanziari. La solida dotazione di capitale, il perseguimento di obiettivi reddituali di lungo periodo, l'assunzione oculata dei rischi e il loro controllo efficace hanno dato prova della loro validità consentendo di fronteggiare la situazione contingente e creare fiducia. Ne è una conferma l'elevata liquidità che il Gruppo Raiffeisen ha registrato lungo tutto l'esercizio in rassegna.

Il Gruppo Raiffeisen si espone ai rischi in maniera prudente e mirata, nel rispetto di criteri chiaramente definiti. Presta particolare attenzione all'equilibrio del rapporto rischio/rendimento e pratica una gestione attiva dei rischi, basandosi su principi rigorosi.

- Chiara politica aziendale e dei rischi: l'assunzione e la gestione dei rischi hanno un rapporto diretto con il core business in Svizzera. Gli impegni assunti all'estero sono limitati per statuto. I rischi di negoziazione sono circoscritti a un ambito ristretto.
- Limitazione efficace dei rischi: la tolleranza al rischio del Gruppo Raiffeisen è definita in modo preciso e attuata con risultati concreti attraverso un sistema di limiti di comprovata validità.
- Autoresponsabilità decentralizzata nel rispetto di linee guida chiaramente stabilite: la responsabilità della gestione dei rischi compete alle Banche Raiffeisen e alle unità di linea di Raiffeisen Svizzera. Le disposizioni in

materia di attività aziendale, limiti e processi rappresentano le direttive da seguire. Le unità di controllo centrali verificano l’osservanza di tali linee guida.

- Trasparenza quale base del controllo dei rischi: sia a livello di singole Banche sia a livello di Gruppo Raiffeisen viene redatta periodicamente una relazione indipendente sulla situazione e il profilo dei rischi.
- Monitoraggio indipendente dei rischi e controllo efficiente: il monitoraggio del rischio globale e dei limiti avviene in maniera indipendente da parte delle unità che gestiscono i rischi. Un controllo efficiente dei rischi assicura che i processi e i limiti imposti vengano rispettati.
- Processo comune di risk management: il risk management del Gruppo Raiffeisen avviene in base a un processo unitario e vincolante, comprendente l’identificazione, la misurazione e la valutazione, l’amministrazione, la limitazione e il monitoraggio dei rischi. Il risk management è esteso a tutte le categorie di rischio.
- Prevenzione della concentrazione dei rischi: il Gruppo Raiffeisen dispone di strumenti efficaci per riconoscere ed evitare proattivamente l’accumulo dei rischi.
- Salvaguardia della reputazione: il Gruppo Raiffeisen attribuisce grande importanza alla tutela della propria immagine. Per questo motivo, come regola generale, è molto prudente nell’assunzione dei rischi e considera essenziale praticare un controllo efficiente. Opera inoltre nel pieno rispetto dei fondamentali principi etici in tutte le sue attività professionali.

### **Organizzazione e responsabilità**

Il Consiglio di amministrazione si assume la responsabilità generale della gestione e del controllo dei rischi del Gruppo Raiffeisen. Definisce e controlla la politica dei rischi, stabilisce la tolleranza al rischio e approva i limiti globali.

La Direzione applica la politica dei rischi e controlla il rispetto delle relative disposizioni. Sorveglia il rischio globale, l’osservanza dei limiti e l’adeguatezza dell’organizzazione e dell’infrastruttura del risk management. A tale scopo si avvale di una Commissione per la gestione dei rischi composta dai Membri della Direzione allargata. Tale organo valuta mensilmente tutti i rischi del Gruppo Raiffeisen e adotta le misure necessarie. Approva inoltre gli strumenti e i processi necessari per il risk management.

Il settore Gestione dei rischi del Gruppo fissa le basi per la Commissione per la gestione dei rischi e per il Consiglio di amministrazione. Garantisce l’indipendenza del monitoraggio e della relazione sui rischi ed è inoltre responsabile dei metodi adottati per il risk management in seno all’intero Gruppo.

Le Banche Raiffeisen e le unità di linea competenti si assumono la piena responsabilità della gestione dei rischi, nel quadro delle disposizioni di politica dei rischi e della regolamentazione delle competenze. L’autoresponsabilità decentralizzata viene controbilanciata dal monitoraggio del rischio globale svolto a livello di Gruppo. Si tiene conto in tal modo del fatto che il Gruppo Raiffeisen costituisce una comunità di rischi.



### Categorie di rischio e controllo dei rischi

Nell'ambito della gestione e del controllo dei rischi, il Gruppo Raiffeisen distingue tra varie categorie di rischio, come mostra lo schema qui accanto.

I rischi inerenti al sistema bancario insorgono in particolare da perdite dei principali operatori del mercato o dalla scomparsa di infrastrutture portanti della piazza finanziaria. Il legislatore e le autorità di sorveglianza sono responsabili del controllo di suddetti rischi. Nel quadro della prevenzione di crisi, il Gruppo Raiffeisen adotta i provvedimenti necessari per assicurare l'approvvigionamento della liquidità e per affrontare i processi critici sotto il profilo aziendale in simili scenari.

I rischi strategici nascono dalla strategia globale delle Banche e dalle variazioni nel contesto di mercato. A livello di Gruppo Raiffeisen, la responsabilità per tali rischi spetta al Consiglio di amministrazione e alla Direzione di Raiffeisen Svizzera. A livello di singole Banche Raiffeisen, il Consiglio di amministrazione e la Direzione sono responsabili della conduzione strategica.

I rischi di reputazione risultano da azioni ed eventi che nuoccino all'immagine del Gruppo Raiffeisen. Si tratta in genere di ripercussioni negative conseguenti a rischi correlati all'attività commerciale.

In relazione all'attività commerciale del Gruppo Raiffeisen sono ritenuti importanti i seguenti rischi: rischi di credito (in particolare da prestiti alla clientela), rischi di mercato (per le Banche Raiffeisen soprattutto rischi di varia-

1) Rischi inerenti al sistema bancario in generale

2) Rischi derivanti dalla strategia aziendale

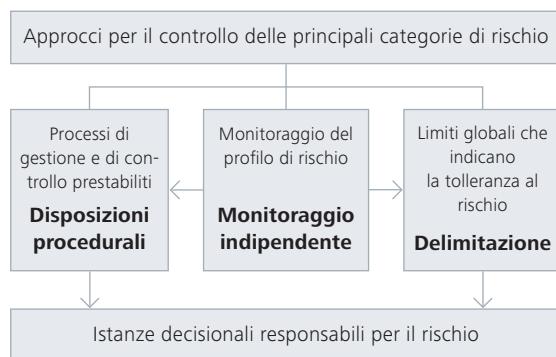
3) Rischi legati all'immagine

4) Rischi legati all'attività aziendale

zione dei tassi di interesse), rischi di liquidità e rischi operativi.

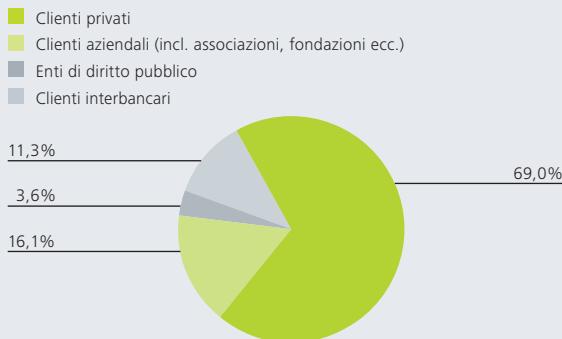
### **Controllo delle principali categorie di rischio nel Gruppo Raiffeisen**

Il Gruppo Raiffeisen controlla le principali categorie di rischio applicando le disposizioni procedurali e i limiti globali fissati. In materia di budget dei rischi il Consiglio di amministrazione stabilisce la tolleranza al rischio, necessaria per definire i limiti globali. I rischi impossibili da quantificare in modo affidabile vengono limitati con disposizioni di carattere qualitativo. Un monitoraggio indipendente del profilo di rischio completa il controllo dei rischi.

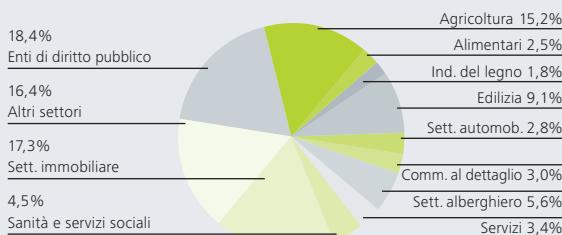
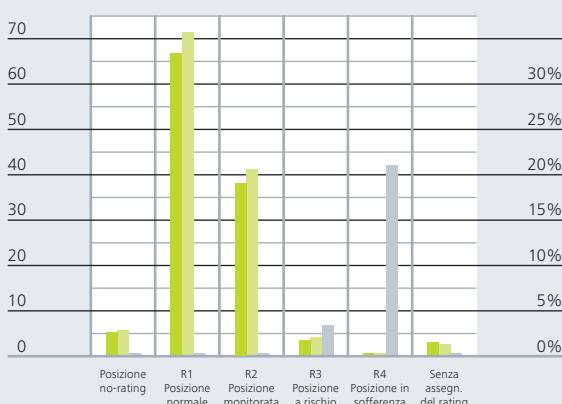
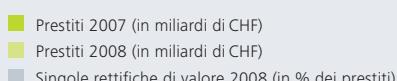


### **Rischi di credito**

A fronte della forte esposizione del Gruppo Raiffeisen alle operazioni creditizie, i rischi di credito rappresentano la principale categoria di rischio. Il Gruppo Raiffeisen realizza una parte consistente dei suoi ricavi attraverso l'assunzione controllata di rischi di credito e la loro gestione globale e

**Prestiti Gruppo Raiffeisen per segmento di clientela**

Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione dell'ottica differente, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

**Prestiti Gruppo Raiffeisen per settore  
(escl. clienti privati e interbancari)****Prestiti e singole rettifiche di valore**

coerente. La gestione dei rischi di credito del Gruppo Raiffeisen è impostata in funzione della struttura aziendale e della clientela specifica di Raiffeisen. L'autoresponsabilità decentralizzata ha un ruolo primario nell'erogazione e nella gestione dei crediti, ed è presente come principio basile anche nei casi in cui l'entità e la complessità dei crediti richiedano l'autorizzazione di Raiffeisen Svizzera.

Le operazioni di credito sono svolte soprattutto dalle Banche Raiffeisen e dalle succursali di Raiffeisen Svizzera. Anche Raiffeisen Leasing si fa carico di rischi di credito. I rischi di credito vengono assunti dopo una verifica scrupolosa della controparte. La conoscenza personale del cliente è un elemento importante. L'assunzione di rischi di credito di terzi anonimi attraverso il mercato dei capitali non rientra nella strategia del Gruppo Raiffeisen.

I beneficiari dei crediti sono soprattutto persone fisiche, ma anche enti di diritto pubblico e clienti aziendali. La clientela aziendale è costituita in gran parte da piccole imprese, attive nel raggio di attività locale delle Banche Raiffeisen.

**Politica creditizia prudente**

Raiffeisen Svizzera assume soprattutto i rischi di credito legati a operazioni realizzate con banche commerciali, clienti aziendali e clienti del settore pubblico. Gli impegni assunti all'estero sono limitati statutariamente al 5%, quale rischio ponderato, del totale di bilancio consolidato del Gruppo Raiffeisen. Le Banche Raiffeisen non possono fornire servizi bancari e finanziari all'estero. Raiffeisen Svizzera può conferire un'autorizzazione speciale, se viene garantito

il rispetto delle normative estere e, in particolare, delle disposizioni di diritto di vigilanza estere.

Una politica creditizia improntata alla prudenza rappresenta la base per le operazioni di credito all'interno del Gruppo Raiffeisen. La sostenibilità degli impegni per i beneficiari dei crediti svolge un ruolo centrale. La maggior parte dei crediti è concessa solo con copertura.

La gestione dei crediti è standardizzata e basata su un processo continuo che inizia con l'apertura del credito e prosegue con un monitoraggio costante. Alla gestione dei rischi di credito si affianca un adeguato sistema di accantonamenti per rischi di perdita.

La valutazione e il monitoraggio dei rischi di credito avvengono mediante una procedura conservativa di value-at-risk. Una particolare attenzione è dedicata alla potenziale concentrazione dei rischi. Il modello utilizzato rispecchia una prassi ormai consolidata ed è integrato da analisi degli scenari. I modelli utilizzati in tale processo corrispondono a una prassi ormai consolidata. I modelli e i parametri vengono regolarmente verificati, adeguati agli sviluppi e calibrati in base ai back-testing.

Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce la concentrazione dei rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per singole controparti, per gruppi di controparti associate e per settori. Il processo di individuazione e di trattamento unitario delle controparti associate è automatizzato per l'intero Gruppo Raiffeisen.

#### **Politica creditizia nelle operazioni con la clientela aziendale**

Nella concessione dei crediti il Gruppo Raiffeisen opera nella fascia di solvibilità che va da media a buona. Nella strategia applicata nei confronti della clientela aziendale non è previsto l'accesso a segmenti ad alto rischio. Una particolare importanza viene assegnata al potenziamento delle operazioni con la clientela aziendale, che rientrano tra i settori operativi strategici, sempre e comunque ancorate a solidi dati fondamentali. Tale ampliamento presuppone da un lato un idoneo assetto organizzativo e infrastrutturale e dall'altro un profondo bagaglio di conoscenze ed esperienze in campo creditizio da parte dei collaboratori. Gli investimenti effettuati negli ambiti dell'organizzazione, del personale e dei sistemi evidenziano l'atteggiamento coerente di questo tipo di orientamento.

#### **Analisi e valutazioni semestrali**

La qualità del portafoglio di credito del Gruppo Raiffeisen viene sottoposta a esami e valutazioni con cadenza semestrale. Tali processi di controllo sono focalizzati sulle concentrazioni settoriali e sulle maggiori esposizioni. In particolare si verificano gli effetti che avrebbe un'evoluzione estremamente negativa dell'intera economia sui singoli settori e sul portafoglio di credito nel suo complesso. Sotto questa ottica, il portafoglio di credito del Gruppo Raiffeisen si distingue per la sua notevole solidità e per la diversificazione ottimale, anche in caso di netto peggioramento della situazione di mercato.

**Gruppo Raiffeisen: rischi di tasso nel banking book**

(in milioni di CHF)

	31.12.2008	31.12.2007
Sensibilità	415	332
Value-at-risk (99,9%)	407	378

**Raiffeisen Svizzera: limiti nel trading book**

(sensibilità in CHF)

	2008	2007
<b>Tipo di rischio</b>		
Azioni	330'000	330'000
Prodotti a interesse	150'000	125'000
Divise	1'200'000	840'000
Metalli preziosi	150'000	150'000
<b>Limiti di perdita</b>		
Giorno	2'000'000	2'000'000
Mese civile	5'000'000	5'000'000
Anno civile	10'000'000	10'000'000

**Raiffeisen Svizzera: consistenze nel trading book**

(sensibilità in CHF)

	Ø 2008	31.12.08	Ø 2007	31.12.07
<b>Tipo di rischio</b>				
Azioni	141'838	–	179'019	77'348
Prod. a interesse	79'328	93'906	54'459	74'402
Divise	387'420	45'351	354'639	589'126
Metalli preziosi	27'653	3'695	33'170	50'649

I crediti sono ritenuti a rischio se appare improbabile che il debitore riesca a rispettare i suoi impegni finanziari futuri. I crediti a rischio o i crediti il cui valore contabile supera la capacità di indebitamento vengono sottoposti a un controllo speciale per verificare la necessità di singole rettifiche di valore. Direttive valide a livello di Gruppo garantiscono che i crediti a rischio vengano valutati in modo coerente, unitario e appropriato. Sono considerati in sofferenza i crediti per i quali si verifica un ritardo superiore a 90 giorni nel pagamento di interessi, capitale, commissioni o spese.

**Rischi di mercato****Rischi nel banking book**

Nel banking book vi sono rischi di variazione dei tassi di interesse e rischi valutari. Data la forte esposizione del Gruppo Raiffeisen alle operazioni su interessi, i rischi di variazione dei tassi costituiscono una categoria particolarmente rilevante. L'esposizione controllata ai rischi di tasso ha fornito un notevole contributo al risultato di esercizio del Gruppo Raiffeisen. Raiffeisen attribuisce pertanto grande importanza al controllo di questo tipo di rischio.

All'interno del Gruppo Raiffeisen, ogni Banca ha la responsabilità della gestione dei rischi di tasso del suo bilancio, nel rispetto di criteri chiaramente definiti e di limiti di sensibilità. Le succursali di Raiffeisen Svizzera e Raiffeisen Leasing gestiscono i rischi di tasso del loro bilancio, analogamente alle Banche Raiffeisen, assumendone la piena responsabilità. Il contenimento dei rischi avviene mediante limiti globali.

La Tesoreria, che fa parte del Dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera, ha la funzione di controparte vinco-

lante per le operazioni di rifinanziamento e di copertura ed è responsabile della gestione del rischio di tasso della Banca centrale. All'interno del Gruppo Raiffeisen il Dipartimento Banca centrale offre una consulenza nell'Asset & Liability Management.

La Gestione dei rischi del Gruppo sorveglia il rispetto dei limiti dei rischi di tasso e allestisce la relativa relazione. Per il monitoraggio della situazione di rischio globale calcola inoltre il value-at-risk relativo ai tassi per i diversi livelli del Gruppo.

La sensibilità misura la perdita di valore del Gruppo Raiffeisen che potrebbe essere causata da un aumento del livello dei tassi di un punto percentuale su tutte le durate. Il value-at-risk (99,9%) esprime la perdita potenziale massima a seguito di un andamento sfavorevole del mercato con una probabilità del 99,9% e una durata di detenzione di tre mesi. Da un punto di vista statistico vi è una probabilità su mille che la perdita effettiva superi il value-at-risk.

Per quanto concerne i rischi valutari, la prassi seguita in generale prevede un rifinanziamento degli attivi nella stessa moneta in cui sono denominati (il cosiddetto «matched book principle»). Ciò consente di evitare in larga misura i rischi legati alle fluttuazioni delle divise. È possibile tuttavia che, dal cashflow relativo agli interessi in monete diverse dal franco svizzero, nel banking book si vengano a creare posizioni in valuta estera – con i rischi ad esse connessi – che influenzano il saldo di bilancio della rispettiva moneta.

La gestione dei rischi valutari nel banking book fa capo alla Tesoreria. Il settore Gestione dei rischi del Gruppo controlla quotidianamente l'osservanza del relativo limite di sensibilità.

#### Rischi nel trading book

All'interno del Gruppo Raiffeisen solo la Banca centrale tiene un trading book. I rischi di negoziazione sono contenuti da limiti di sensibilità e di perdita. La sensibilità misura la perdita di valore in caso di una variazione dell'1% del fattore di rischio sottostante.

Tutti i prodotti negoziati sono inseriti e valutati in un sistema unitario di negoziazione e gestione dei rischi. Tale sistema garantisce l'amministrazione e il controllo dei rischi nell'ambito della negoziazione e fornisce i dati necessari per il monitoraggio di tutte le posizioni e di tutti i rischi di mercato.

La Gestione dei rischi del Gruppo verifica quotidianamente i rischi di negoziazione, basandosi su dati di mercato e parametri di rischio indipendenti dalle operazioni di trading. Prima dell'introduzione di nuovi prodotti, la Gestione dei rischi del Gruppo esegue un'analisi indipendente dei rischi.

#### Rischi di liquidità e di finanziamento

In base alla decisione dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA (ex Commissione federale delle banche CFB) del 24 settembre 1997, le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento su base individuale delle prescrizioni in materia di fondi propri, ripartizione dei rischi e

### Liquidità totale del Gruppo Raiffeisen 2008

(in milioni di CHF)

- █ Esigenze liquidità totale\*
- █ Copertura repo collateral
- █ Copertura altri attivi liquidi



Fonte: prospetto sulla liquidità Accounting

\* Conformemente a OBCR

liquidità. Le relative prescrizioni devono essere osservate su base consolidata. La gestione della liquidità e del rifinanziamento a livello di Gruppo è affidata alla Tesoreria di Raiffeisen Svizzera che garantisce al Gruppo l'accesso al mercato monetario e dei capitali e un'adeguata diversificazione degli impegni. La strategia di rifinanziamento, basata su requisiti aziendali e normativi, assicura la liquidità necessaria e un'adeguata diversificazione della struttura delle scadenze. Le attività di finanziamento a medio e lungo termine vengono pianificate tramite l'allestimento di un profilo di finanziamento del bilancio da parte della Tesoreria, che tiene in considerazione le durate effettive dei valori patrimoniali e l'importo degli impegni che giungono a scadenza e che devono essere rinnovati.

La Tesoreria sorveglia costantemente, in collaborazione con la Gestione dei rischi del Gruppo, lo sviluppo della situazione della liquidità sul piano operativo, tattico e strategico ed esegue regolarmente prove di stress. Queste verifiche dimostrano che la situazione della liquidità del Gruppo Raiffeisen è solida. Il grafico qui accanto «Liquidità totale del Gruppo Raiffeisen» illustra lo sviluppo della situazione complessiva della liquidità nell'esercizio 2008.

### Rischi operativi

I rischi operativi o aziendali insorgono sia in rapporto diretto con le operazioni bancarie effettuate dal Gruppo Raiffeisen, sia in relazione alla sua funzione di datore di lavoro e proprietario/locatario di immobili.

Non è possibile eliminare completamente i rischi aziendali. La gestione ha pertanto soprattutto il compito di riconosce-

re il tipo, l'entità e le cause di questi rischi, di adottare provvedimenti efficaci per la loro minimizzazione, garantendo l'attuazione. A questo fine, i sistemi e i processi di controllo interni sono di fondamentale importanza.

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen ha eseguito valutazioni complete (assessment) dei rischi operativi. Le informazioni così raccolte sono documentate in un registro dei rischi valido a livello di Gruppo, che costituisce la base per il monitoraggio e la gestione del profilo globale dei rischi operativi. Tali valutazioni vengono effettuate con cadenza annuale.

#### Rischi IT

Il presupposto principale per la fornitura di prestazioni bancarie è una struttura informatica affidabile, basata su un sistema stabile. Di conseguenza, Raiffeisen attribuisce grande importanza al monitoraggio e al controllo dei pericoli e dei rischi in ambito IT.

A livello organizzativo l'IT Risk Controlling nel settore Gestione dei rischi del Gruppo è indipendente dall'IT Management. Questi due settori eseguono insieme valutazioni periodiche che coprono tutti gli ambiti informatici. Con le conoscenze così acquisite, la direzione di linea ha a disposizione una valida base per adottare provvedimenti mirati. La Commissione per la gestione dei rischi di Raiffeisen Svizzera sorveglia lo sviluppo dei rischi IT e l'attuazione del portafoglio di misure volte alla riduzione dei rischi da parte dell'IT Management. Oltre a questi provvedimenti specifici, anche le direttive, gli standard e le procedure relative alla sicurezza informatica sono oggetto di uno sviluppo continuo.

#### Business Continuity Management

I piani di emergenza per la tutela dell'attività commerciale qualora vengano a mancare le risorse critiche (personale, IT, edificio, fornitori) completano le misure di prevenzione dei rischi. Vengono inoltre svolti test ed esercitazioni secondo un piano stabilito annualmente che servono alla verifica continua e al miglioramento della pianificazione delle emergenze. La costruzione ormai ultimata di un nuovo centro di calcolo a Gossau SG rientra in questa strategia.

#### Sistema di preallarme delle Banche Raiffeisen

Raiffeisen Svizzera è dotata di un sistema di preallarme per rilevare tempestivamente gli eventi problematici presso le Banche Raiffeisen ed evitare il verificarsi di danni. Tale sistema elabora gli indicatori relativi ai rischi aziendali e operativi delle Banche. I preallarmi vengono analizzati e notificati alla Direzione di Raiffeisen Svizzera. Nel caso in cui le circostanze lo richiedano, la situazione viene risolta con il coinvolgimento attivo di Raiffeisen Svizzera.

#### Rischi legali

Il settore Legal & Compliance di Raiffeisen Svizzera fornisce un supporto legale a tutte le unità del Gruppo Raiffeisen e gestisce attivamente i rischi legali. Se necessario, coordina la collaborazione con avvocati esterni.

Il settore Legal & Compliance sorveglia altresì lo sviluppo dei rischi legali a livello di Gruppo e notifica trimestralmente i principali rischi alla Direzione di Raiffeisen Svizzera.

### Rischi di compliance

Per «compliance» si intende l'osservanza delle disposizioni di riferimento in ambito giuridico, di vigilanza e deontologico nonché delle direttive interne, al fine di individuare i rischi di reputazione e legali per poterli evitare, nella misura del possibile e garantire così una conduzione aziendale ineccepibile. Il Gruppo Raiffeisen ha optato per un approccio ampio che parte da un concetto globale di compliance e pone l'accento su alcuni temi specifici.

- Lotta al riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo: il Gruppo Raiffeisen attribuisce tradizionalmente un'importanza fondamentale al rispetto del principio «know your customer». A tale scopo, ha definito e implementato standard interni ad hoc. Tale principio viene rafforzato e ampliato dalle disposizioni relative alla lotta contro il riciclaggio di denaro.
- Allineamento alla regolamentazione del mercato e ottemperanza alle normative relative al codice deontologico e agli obblighi di consulenza
- Protezione dei dati e del segreto bancario

Al fine di evitare possibili rischi di compliance il Gruppo Raiffeisen attua un monitoraggio attivo per verificare l'osservanza delle normative giuridiche e l'implementazione tempestiva delle novità. Inoltre, sempre allo scopo di azzerare tali rischi, il servizio Compliance stanzia ingenti somme per la formazione e la sensibilizzazione dei collaboratori e dei membri degli organi.

Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha messo in rilievo l'importanza della lotta contro il riciclaggio di denaro. A questo proposito, nell'ambito Legal & Compliance è stato creato un servizio specializzato per sostenere in modo mirato le Banche nell'adempimento degli obblighi normativi in materia di lotta al riciclaggio di denaro nell'attività di routine.

### Project Controlling

A fronte dell'elevato numero di progetti complessi all'interno del Gruppo Raiffeisen, si procede costantemente all'ottimizzazione del project management. Il controllo dei progetti avviene secondo un processo sistematico e unitario ed è svolto da controller di progetto indipendenti.

### Eventi importanti e prospettive

Il Gruppo Raiffeisen ha potuto evitare la crisi dei mercati finanziari grazie al suo modello operativo che non prevede operazioni internazionali di tipo complesso, ma privilegia valori legati alla realtà svizzera quali la vicinanza alla clientela e la trasparenza dei prodotti. L'assetto giuridico del Gruppo Raiffeisen gli ha consentito di preservare la sua politica dei rischi improntata alla stabilità e alla ponderatezza e di anteporre la sostenibilità alla logica di guadagno. La strategia di rischio del Gruppo Raiffeisen si è dimostrata oltremodo valida. Accanto a questi fattori basilari, anche una gestione oculata dei rischi, operata fin dall'inizio della crisi, ha contribuito a evitare le perdite.

Nel corso dell'intero esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen ha seguito da vicino e ha analizzato in modo approfondito quanto successo sulle piazze finanziarie.

Periodicamente è stato fatto il punto della situazione per quanto riguarda mercati, liquidità e rischi di controparte nel trading book e nel banking book di Raiffeisen Svizzera e i risultati sono stati elaborati e sottoposti agli organi decisionali.

Un'attenzione ancora più accentuata è stata dedicata al monitoraggio delle banche terze con le quali Raiffeisen Svizzera intrattiene rapporti d'affari, soprattutto nel comparto delle operazioni di negoziazione e interbancarie. In questo ambito il Gruppo Raiffeisen ha in parte cancellato o abbassato i limiti esistenti, per contenere al minimo i rischi di perdita. Si è inoltre proceduto a ridurre selettivamente i rischi di mercato nel trading book.

Dall'evolversi della crisi dei mercati finanziari Raiffeisen ha ricavato dati utili per la gestione dei rischi e ha adottato tempestivamente i necessari miglioramenti.

- In primo piano ha posto l'integrazione, nelle stime di rischio, di approcci intuitivi che sfruttano il know-how e l'esperienza degli esperti bancari. Ha inoltre individuato un ulteriore fattore essenziale nella capacità di veicolare rapidamente le nuove informazioni sui rischi e di intervenire nel modo appropriato prima, se possibile, che tali informazioni appaiano nei sistemi di rischio. I sistemi di rischio collaudati sono una componente indispensabile di un controllo efficace dei rischi, si rivelano però pericolosi se la loro visione complessiva si limita al quadro che emerge dai modelli e se si prolungano i tempi di reazione.

- Parallelamente all'ampliamento delle operazioni con la clientela aziendale verrà introdotto un nuovo sistema capillare per l'analisi finanziaria e il rating di questa tipologia di clienti. Il nuovo sistema di valutazione, estremamente articolato, distingue 13 classi e permette quindi un'attribuzione più precisa rispetto al modello a 4 classi utilizzato finora.
- Per le stime unitarie di rischio di tutti gli strumenti di negoziazione nel 2009 verrà implementata una misurazione automatizzata del value-at-risk che andrà a completare le procedure classiche di valutazione dei rischi.

Solo chi conosce il proprio  
obiettivo trova il suo cammino.





Chi vuole avanzare senza incespicare deve ponderare ogni singolo passo. Perché soltanto valutando i propri punti di forza e affrontando con cautela i pericoli si può arrivare al traguardo, percorrendo un sentiero sicuro. Il Gruppo Raiffeisen pone la sicurezza in cima alle sue priorità e procede lungo il suo cammino con prudenza e ragionevolezza. I valori di base – una cauta politica creditizia, un costante controllo dei rischi e una struttura cooperativa – costituiscono i punti cardinali a cui si orienta. Questa sicurezza di fondo rafforza in tutti i clienti, i soci e i partner la convinzione che Raiffeisen merita la loro fiducia.

**Rapporto sulla sostenibilità** Sostenibilità e valore aggiunto, uniti a una partecipazione cooperativistica, sono l'essenza di Raiffeisen. Questa combinazione vincente è all'origine della fiducia che i soci, i clienti e la popolazione ripongono in Raiffeisen. La filosofia aziendale basata sul principio di cooperazione è da sempre sinonimo di sostenibilità.

- 
- *La forma cooperativa e il modello imprenditoriale costituiscono la base della filosofia aziendale sostenibile di Raiffeisen.*
  - *La sostenibilità economica si riflette nei prodotti, servizi e processi nonché nel successo duraturo dell'azienda.*
  - *La sostenibilità ecologica, intesa quale gestione accurata e coscienziosa delle risorse naturali, viene progressivamente estesa a tutte le Banche Raiffeisen.*
  - *La sostenibilità sociale si manifesta nelle misure attuate nell'ambito della diversità.*
  - *«Good governance» significa per Raiffeisen impegno nell'offrire prodotti solidi, seri e orientati alla clientela.*
- 

Oltre ad avere mostrato tutta la sua validità nell'attuale crisi finanziaria, il modello imprenditoriale di Raiffeisen, ossia la struttura cooperativa fondata sull'autoaiuto e sulla solidarietà, vanta un costante successo da anni. Il punto focale dell'attività aziendale della società cooperativa non è la massimizzazione degli utili, ma la soddisfazione dei suoi soci (compito di promozione).

La forma cooperativa è una buona alternativa a livello competitivo e rappresenta una tipologia economica fondamentalmente diversa che funziona in base al principio «one man – one vote». Il Gruppo Raiffeisen ha sempre scelto la strada dell'autoaiuto e della responsabilità individuale, riuscendo comunque ad avere un successo duraturo rispetto alla concorrenza. Raiffeisen è fermamente convinta di fornire un'alternativa sostenibile agli altri sistemi sul mercato, un'alternativa che viene compresa dalle persone e consente loro di partecipare e decidere attivamente.

#### **Politica e società**

Al servizio «Politica e società», creato nel 2008, è stato affidato il compito di consolidare gli interessi del Gruppo Raiffeisen in ambiti politici e societari rilevanti agendo principalmente su tre fronti: politica, sostenibilità e clientela aziendale. Per quanto riguarda la sostenibilità (economica, ecologica e sociale), il servizio ha elaborato un progetto completo. L'assunzione della Presidenza della Fondazione svizzera per il clima e la partecipazione al Comitato di fondazione testimoniano l'impegno di Raiffeisen in questo campo.

## **Soci**

L'idea di Raiffeisen si è diffusa in tutto il mondo: agli scambi nell'ambito di questa rete globale partecipa anche il Gruppo Raiffeisen Svizzero, rappresentato in seno alla Presidenza dell'Unione Internazionale Raiffeisen (UIR), un'associazione che comprende più di 70 cooperative nazionali di oltre 40 Paesi. Il Gruppo Raiffeisen è membro del gruppo bancario Unico, un'associazione di otto banche cooperative leader a livello europeo che nel 2008 ha avviato con successo un'iniziativa per la ricostituzione del mercato di rifinanziamento interbancario europeo. Importante è anche l'adesione all'EACB (Associazione Europea delle Banche Cooperative) e alla CICA (Confederazione internazionale del credito agrario). Nel 2003 il Gruppo Raiffeisen Svizzero è stato uno dei membri fondatori di responsAbility Social Investments AG, un'organizzazione internazionale per la concessione di microcrediti. A livello nazionale, Raiffeisen è presente nell'Associazione svizzera dei banchieri, nell'Associazione dei depositanti (presidenza), nella Fondazione svizzera per il clima (presidenza) e nell'ÖBU (Associazione Svizzera per l'integrazione dell'Ecologia nella Gestione delle Ditte).

## **Sostenibilità economica**

Gli avvenimenti legati alla crisi dei mercati finanziari spingono i clienti a richiedere sempre più diffusamente un modello operativo sostenibile nonché prodotti e servizi ad esso correlati. Dato che per Raiffeisen la sostenibilità non è un semplice strumento di comunicazione e di cura dell'immagine, il Gruppo ha nuovamente compiuto progressi nell'ambito della catena di valore verso una sostenibilità globale.

## **Process management**

Nel 2008 Raiffeisen ha fatto ulteriori passi avanti nella realizzazione di una gestione generale dei processi, perfezionando la metodologia dei processi sulla base delle esperienze e ottimizzando i mezzi e gli strumenti ausiliari. Una tappa di importanza fondamentale è stata raggiunta con l'integrazione coerente nel Process management dei processi relativi al sistema di controllo interno ai fini dell'identificazione e della documentazione dei principali rischi e controlli.

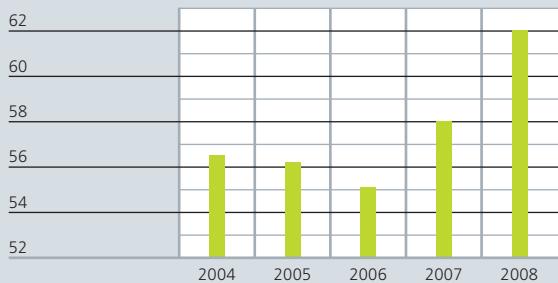
Per l'intero Gruppo Raiffeisen è stato creato un modello di riferimento per i processi che inquadra tutte le disposizioni e direttive regolamentari. Le Banche Raiffeisen possono integrare in modo semplice le specificità di ciascuna Banca all'interno del modello di riferimento. La gestione e la conduzione dei processi, in particolare il loro costante miglioramento, avvengono secondo una procedura unitaria.

## **Rapporto costi/ricavi**

Al 31 dicembre 2008 il rapporto tra costi e ricavi di esercizio, il cost/income ratio, ammontava al 62%. L'obiettivo del Gruppo Raiffeisen è di ridurre questa percentuale, scendendo sotto il 55%. Non si ritiene possibile raggiungere questo benchmark nel prossimo futuro, considerati gli attuali ingenti investimenti nelle infrastrutture e nella riorganizzazione informatica nonché l'incertezza che regna sui mercati. Tali impegni futuri di Raiffeisen si rivelano necessari per il mantenimento dell'efficienza della Banca e di un elevato grado di soddisfazione della clientela, due ambiti centrali per un successo sostenibile nel futuro.

**Andamento rapporto costi/ricavi**

(in %)

**Modello aziendale****Conto del valore aggiunto**

Nel 2008 il Gruppo Raiffeisen è riuscito a mantenere il valore aggiunto allo stesso livello dell'esercizio precedente. Questo risultato è da ricondurre in prima linea alla crescita dei proventi da operazioni su interessi, nonostante la riduzione del margine di interesse. La flessione della valutazione di borsa delle partecipazioni strategiche e l'aumento degli investimenti nel rinnovo delle infrastrutture IT hanno causato un notevole incremento degli ammortamenti. Per questo motivo, in termini netti, il valore aggiunto risulta inferiore di CHF 76 milioni (-4,4%) rispetto al 2007.

Come previsto, a fronte del mercato aumento del volume e del conseguente ampliamento dell'organico nonché del leggero calo dei mezzi disponibili, è cambiata la distribuzione percentuale sui gruppi di interesse. Il versamento ai collaboratori sotto forma di stipendi, prestazioni sociali e accessorie ha registrato un incremento del 9,3% e la remunerazione delle quote sociali è aumentata del 6,7%. Le imposte dirette versate all'amministrazione pubblica sono diminuite del 22,8%. Questo calo, come del resto anche lo scioglimento di accantonamenti per imposte latenti pari a CHF 6 milioni, è da ascrivere all'abbassamento delle aliquote fiscali per persone giuridiche nonché alla riduzione dell'utile di esercizio.

La struttura cooperativa e le basi statutarie di Raiffeisen fissano chiari limiti alla distribuzione degli utili. Questa restrizione trova conferma nel fatto che CHF 537 milioni, pari al 32,7% del valore aggiunto conseguito, sono rimasti nell'azienda. La quota maggiore, CHF 963 milioni pari al 58,6%, è stata destinata ai collaboratori, mentre all'ammi-

nistrazione pubblica sono andati CHF 117 milioni, pari al 7,1%. La quota versata ai soci ammonta a CHF 27 milioni, pari all'1,6%. A tale proposito va osservato che i soci beneficiano di ulteriori vantaggi sotto forma di agevolazioni, quali l'esonero dalle spese di tenuta del conto e dalla tassa annua per la carta di credito, una maggiore remunerazione dei depositi di risparmio o altre iniziative a loro riservate (iniziativa speciali, Passaporto musei gratuito). Nel complesso si tratta di CHF 233 milioni che non vengono riportati nel conto del valore aggiunto come corresponsioni ai soci. Inoltre, la distribuzione del valore aggiunto non comprende le uscite per donazioni e sponsoring, pari a CHF 18,2 milioni.

#### **Prodotti finanziari sostenibili**

Nella sua veste di banca di investimento, Raiffeisen offre ai suoi clienti una gamma completa e innovativa di prodotti finanziari sostenibili.

##### *Fondi sostenibili*

I fondi Raiffeisen Futura investono solo in titoli di società che impiegano risorse umane e naturali con rispetto e parsimonia, utilizzando tecnologie e metodologie all'avanguardia, e contribuiscono pertanto a un modello economico sostenibile. L'agenzia di rating INrate valuta le società in base a criteri ecologici ed etici.

Le turbolenze dei mercati finanziari non hanno risparmiato i fondi sostenibili Futura, con una conseguente contrazione del loro volume da CHF 895 a CHF 855 milioni (-4,5%). Ciò nonostante continuano a godere di grande popolarità, sottolineata dall'afflusso netto di CHF 135,9 milioni. Nel giugno 2008, la gamma di fondi Futura, che comprende

due fondi azionari, due fondi obbligazionari e un fondo previdenziale, è stata ampliata con il Raiffeisen Fonds Multi Asset Class Futura. Questo fondo strategico riunisce in un unico prodotto i vantaggi degli investimenti sostenibili e la strategia di investimento Multi Asset Class.

Il Raiffeisen Futura Swiss Stock è stato premiato nel 2008 per la seconda volta successiva con il Lipper Award nella categoria «Azioni Svizzera» quale migliore fondo su tre e cinque anni.

Come cofirmataria delle direttive sulla trasparenza Eurosif relative ai fondi sostenibili, Raiffeisen informa periodicamente gli investitori sui criteri e processi dei fondi Futura.

*Maggiori informazioni su [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)*

##### *Prodotti strutturati*

I prodotti strutturati consentono ai clienti di investire in modo mirato in temi orientati al futuro. La gamma di prodotti Raiffeisen comprende diversi titoli fruttiferi nell'ambito della protezione del clima, delle risorse idriche, delle energie rinnovabili e della mobilità ecocompatibile.

##### *Fondo di microfinanza responsAbility*

Vantaggi sociali e performance finanziaria non si escludono a vicenda. Quale tema di investimento, la microfinanza ha destato grande interesse tra gli investitori negli ultimi anni. I fondi di microfinanza offrono un rendimento doppio, sia sociale che finanziario: nei Paesi in via di sviluppo, i beneficiari di microcrediti hanno la possibilità di creare mezzi per il proprio sostentamento mediante la microimpresa, al contempo gli investitori del fondo conse-

**Conto del valore aggiunto**

	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2008 in %	2007 in %
<b>Origine del valore aggiunto</b>				
<b>Risultato dell'azienda (= ricavi di esercizio)</b>	<b>2'327</b>	<b>2'297</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Spese per il materiale	-481	-452	-20,7	-19,7
Risultato straordinario	40	18	1,7	0,8
<b>Valore aggiunto lordo</b>	<b>1'886</b>	<b>1'863</b>	<b>81,0</b>	<b>81,1</b>
Ammortamenti	-231	-140	-9,9	-6,1
Rettifiche di valore/Accantonamenti/Perdite	-11	-3	-0,5	-0,1
<b>Valore aggiunto netto</b>	<b>1'644</b>	<b>1'720</b>	<b>70,6</b>	<b>74,9</b>
<b>Ripartizione del valore aggiunto</b>				
Collaboratori (spese per il personale)	963	880	58,6	51,2
Soci (remunerazione delle quote sociali: proposta all'AG)	27	26	1,6	1,5
Enti pubblici	117	138	7,1	8,0
di cui imposte sull'utile pagate	123	160	7,5	9,3
di cui formazione/scioglimento di accantonamenti				
per imposte latenti	-6	-22	-0,4	-1,3
Rafforzamento delle riserve (autofinanziamento)	537	676	32,7	39,3
<b>Totale</b>	<b>1'644</b>	<b>1'720</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Cifre relative al valore aggiunto</b>				
Valore aggiunto lordo per ogni unità di personale in migliaia di CHF*	254	267		
Valore aggiunto netto per ogni unità di personale in migliaia di CHF*	221	246		
Numeri di unità di personale (in media)	7'437	6'986		

\* Calcolato sul contingente medio di personale

guono un risultato reddituale. Nel 2008 responsAbility Global Microfinance Fund ha realizzato un rendimento in USD del 6,44%, in CHF del 5,11% e in EUR del 6,88%. *Maggiori informazioni su [www.responsAbility.com](http://www.responsAbility.com)*

#### **Ipoteca Minergie**

Nel 2008 i clienti Raiffeisen che hanno beneficiato dell'allettante tasso di interesse dell'ipoteca Minergie sono aumentati di quasi il 50%. Il volume delle ipoteche Minergie del Gruppo Raiffeisen è pari a circa CHF 171 milioni. All'origine di tale aumento vi è, con ogni probabilità, la maggiore consapevolezza ambientale e sensibilità ai costi dei proprietari di abitazioni. Inoltre, un edificio Minergie consente di ridurre il consumo di energia termica, di migliorare la qualità abitativa e di vita nonché di preservare il valore dell'immobile. Nel 2002 Raiffeisen è stata il primo gruppo bancario svizzero a sostenere la costruzione e la ristrutturazione di edifici nel pieno rispetto degli standard Minergie offrendo un tasso di interesse agevolato di mezzo punto percentuale.

#### **Sostenibilità ecologica**

La sostenibilità ecologica acquisisce una rilevanza sempre maggiore per Raiffeisen. Le misure avviate (risparmio idrico e di energia elettrica, contenimento dell'emissione di CO<sub>2</sub> ecc.) vengono esaminate e migliorate costantemente presso tutte le Banche Raiffeisen. Raiffeisen sosterrà in futuro anche progetti esterni finalizzati all'efficienza energetica e alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

#### **Bilancio CO<sub>2</sub>**

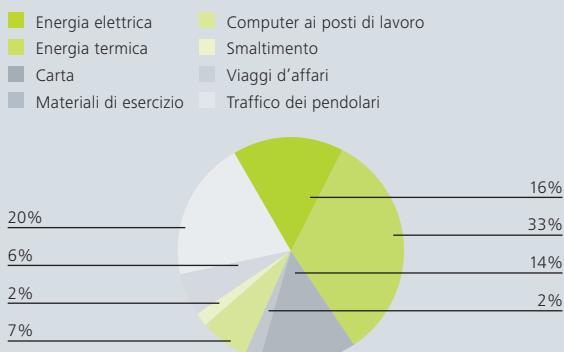
Raiffeisen si avvale di diverse risorse per prestare i suoi servizi: il salvataggio dei dati bancari richiede grandi quan-

tità di energia elettrica e un'infrastruttura IT e immobiliare, le informazioni alla clientela richiedono grandi quantità di carta. Per registrare l'impatto dell'azienda sull'ambiente, Raiffeisen ha incaricato sinum AG di San Gallo di allestire un bilancio ambientale (bilancio CO<sub>2</sub>) per l'esercizio 2007. Le indagini si sono concentrate sull'erogazione di energia e materiali necessaria per l'esercizio delle operazioni bancarie. Lo studio non prevedeva la valutazione dell'impatto sull'ambiente dei prodotti bancari.

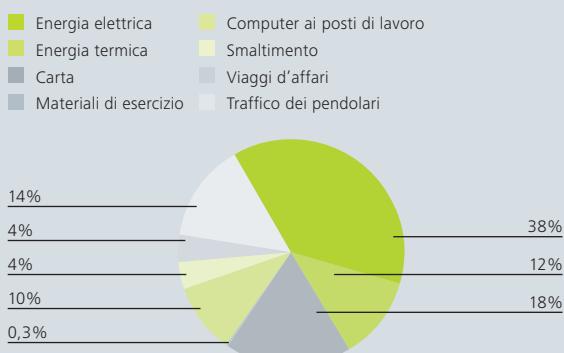
Dopo il primo ecobilancio 2006 della sede di San Gallo, per l'esercizio 2007 sinum AG ha esteso l'analisi a tutto il Gruppo Raiffeisen. In conseguenza dell'elevato numero di Banche Raiffeisen indipendenti (367) non è stato tuttavia possibile svolgere il rilevamento in tutte le sedi, si è preso quindi a campione un gruppo pilota di nove diverse Banche Raiffeisen rappresentative delle diverse dimensioni, dalla più piccola alla più grande, con un numero di collaboratori pari a un quarto dell'effettivo del Gruppo Raiffeisen.

I principali campi in cui il Gruppo Raiffeisen è intervenuto con l'applicazione di principi ecologici sono il consumo energetico (energia elettrica e termica), l'acquisto di carta, la dotazione informatica ai posti di lavoro e il traffico dei pagamenti. Includendo il percorso dei collaboratori per arrivare in ufficio (traffico dei pendolari) si evidenzia un ulteriore importante ambito di applicazione delle misure intese a ridurre l'impatto sul clima e l'ambiente. Nel complesso, il Gruppo Raiffeisen è responsabile dell'emissione di circa 30'000 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente per anno (CO<sub>2</sub> equivalente: unità di misura che indica il potenziale delle emissioni nell'atmosfera dei vari gas serra, quali ad esem-

### Fattori responsabili dell'inquinamento da CO<sub>2</sub> presso Raiffeisen



### Fattori responsabili dell'inquinamento ambientale presso Raiffeisen



I punti di impatto ambientale vengono rilevati sulla base del grado di adempimento degli obiettivi di qualità della politica ambientale per la tutela dell'aria, dell'acqua e del suolo nonché delle risorse in Svizzera. OBU SR 28/2008, Ecobilanci: metodo della scarsità ecologica – ecofattori 2006, metodo per la valutazione dell'impatto ambientale negli ecobilanci, Zurigo 2008

pio il metano [CH<sub>4</sub>], il protossido di azoto [N<sub>2</sub>O], il cloro-fluorocarburo CFC / perfluorocarburo PFC o l'esafluoruro di zolfo [SF<sub>6</sub>]; come valore di riferimento viene utilizzato l'effetto serra dell'anidride carbonica). Se si includono altre tipologie di impatto ambientale, ossia ulteriori emissioni atmosferiche, idriche e nel suolo, rifiuti e sfruttamento di risorse, quali per esempio l'uso del territorio, è soprattutto il consumo di energia elettrica ad assumere un ruolo centrale. Tale maggiore rilevanza è da ricondursi principalmente all'elevata percentuale di energia nucleare (rifiuti radioattivi) nel mix energetico della Svizzera.

Sulla scorta dell'analisi del 2007, Raiffeisen aggiornerà i sondaggi ogni anno per poter attestare il costante miglioramento delle prestazioni in ambito ambientale. L'azione ecologica non sarà focalizzata solo sulla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ma continuerà a svolgersi a 360 gradi. In questo modo, il Gruppo Raiffeisen intende assicurare che in tutte le sue attività si tenga conto di una visione olistica dell'ambiente.

### Edilizia sostenibile

La consulenza edile di Raiffeisen Svizzera supporta le Banche Raiffeisen nella realizzazione di progetti edilizi sostenibili. In questo contesto, Raiffeisen attribuisce la massima importanza, oltre che alle valide soluzioni architettoniche, anche all'impiego di materiali autentici e di alta qualità, a locali protetti dalle immissioni nocive e alla corretta ergonomia dei posti di lavoro. Anche la flessibilità degli spazi è un aspetto importante, poiché consente l'adeguamento degli edifici al mutare delle esigenze e dei criteri di uso. Queste misure consentono una lunga vita degli edifici e incrementano ulteriormente la sostenibilità.

Nel 2008 il Gruppo Raiffeisen ha costruito praticamente tutti i nuovi edifici seguendo gli standard Minergie. Nelle ristrutturazioni, l'osservanza degli standard Minergie è possibile solo in parte, perché spesso occorre attenersi anche a principi di tutela dei monumenti, a norme del diritto di vicinato o a esigenze di ordine strutturale. Tuttavia, in alcuni casi è stato possibile applicare con successo gli standard Minergie a interi immobili bancari, con un notevole incremento dell'efficienza energetica.

#### Fondazione svizzera per il clima

Il Gruppo Raiffeisen è cofondatore della Fondazione svizzera per il clima, costituita nel luglio 2008 per iniziativa di dodici grandi aziende di servizi. L'obiettivo della Fondazione consiste nell'investire la ridistribuzione alle imprese della tassa sul CO<sub>2</sub> accorpandola in progetti per la protezione del clima (efficienza energetica, riduzione del CO<sub>2</sub>). Le PMI sono le principali beneficiarie, poiché l'onere della tassa sul CO<sub>2</sub> tende a essere più gravoso per loro che per le grandi aziende commerciali o di servizi. A questo riguardo, la ridistribuzione della tassa sul CO<sub>2</sub> dovrebbe confluire in modo rapido, non burocratico e secondo chiari criteri in iniziative significative per il clima. La focalizzazione sulle PMI garantisce un'elevata efficienza dei fondi disponibili.

La tassa sul CO<sub>2</sub> viene prelevata dal 2008 sui combustibili fossili, quali il petrolio, il gas naturale e il carbone; sono esclusi i carburanti, quali la benzina e il diesel. I proventi di questa tassa di incentivazione verranno ridistribuiti a partire dal 2010. La riassegnazione ai privati viene effettuata dalle casse malati e quella alle imprese dalle casse di compensazione AVS. Gabriele Burn, Membro della Direzione del Gruppo Raiffeisen, presiede la Fondazione svizzera per il clima.

#### Sostenibilità societaria/sociale

L'impegno societario e sociopolitico del Gruppo Raiffeisen si manifesta nell'adozione di ampie misure a favore dei collaboratori. Tali iniziative rendono Raiffeisen un datore di lavoro molto interessante. All'origine vi è la convinzione che collaboratori motivati rappresentano il più importante capitale di una banca. Una scarsa fluttuazione e un elevato grado di identificazione con l'azienda contribuiscono in modo fondamentale allo sviluppo e al consolidamento sostenibile della filosofia di Raiffeisen.

#### Pari opportunità e gestione della diversità

Il Gruppo Raiffeisen riconosce i segni dei tempi, tenendo conto dei cambiamenti demografici e della diminuzione ad essi connessa della forza lavoro qualificata. Nel 2006 ha creato il servizio Diversity, impegnato nella promozione delle pari opportunità per tutti i collaboratori, indipendentemente da età, sesso, origini e handicap. Alcune Banche Raiffeisen si distinguono già singolarmente per iniziative all'avanguardia, quali ad esempio la consulenza specifica alla clientela senior da parte di persone anziane competenti.

#### Orientamento alla famiglia

Durante l'estate si sono tenute per la terza volta le settimane di vacanza per famiglie a sostegno dei genitori. Mentre i genitori lavoravano, oltre 200 bambini hanno potuto godere di un variegato programma di svago. Le figlie dei collaboratori sono state al centro anche della Giornata nazionale delle ragazze nel novembre 2008. Oltre 100 adolescenti hanno partecipato all'università dei ragazzi, visitando in seguito il posto di lavoro dei loro genitori. Raiffeisen ha creato un asilo nido già nel 1996. A fronte della grande domanda, sono stati aggiunti altri due

posti per neonati. Complessivamente, 35 bambini si dividono i 14 posti disponibili. A partire dal 2009, i futuri padri disporranno di un congedo di paternità di quindici giorni (in precedenza limitato a cinque giorni).

Quattro standard avvalorano l'obiettivo di Raiffeisen di riuscire a realizzare la compatibilità tra famiglia e lavoro.

- Proseguimento dell'attività lavorativa dopo una pausa maternità: se dopo la pausa maternità una collaboratrice è disposta a riprendere almeno il 60% dell'attività lavorativa, occorre offrirle tale opportunità, con la stessa funzione e lo stesso livello avuti in precedenza. Se il lavoro a tempo parziale non è possibile per una funzione, viene mantenuta la linea di responsabilità in una soluzione paritetica.
- Locale per l'allattamento e il relax da settembre 2008: per le collaboratrici in gravidanza è disponibile una zona relax. Il locale è anche attrezzato adeguatamente per le donne in periodo di allattamento.
- Ulteriore formazione dei collaboratori a tempo parziale: i collaboratori a tempo parziale, a partire da un grado di occupazione del 60%, godono delle stesse condizioni per l'aggiornamento e il perfezionamento di quelli a tempo pieno.
- Tempo parziale per i quadri e modelli di job sharing: per l'adempimento dei doveri parentali, anche i quadri possono ridurre il loro grado di occupazione. In linea di massima, in Raiffeisen il job sharing per posizioni diri-

genziali è possibile. Due posti di job sharing al 60% vengono calcolati, sul piano occupazionale, solo al 100%.

Le donne che riprendono l'attività lavorativa sono un importante gruppo target del mercato del lavoro. Raiffeisen partecipa in modo determinante al corso di formazione con certificato finale «Women back to business» dell'Università di San Gallo, confermando ulteriormente il suo impegno per la compatibilità tra famiglia e lavoro.

#### *Mentoring*

Nell'ambito del programma sulla diversità si è affermato il programma di mentoring. Nel 2008 mentor esperti dei quadri dirigenti superiori hanno affiancato 37 mentee. Nel programma si è tenuto conto sia delle donne che degli uomini. Il mentoring è un importante strumento di sviluppo del personale.

#### *Controlling della diversità*

L'orientamento strategico alla diversità richiede dati chiari. Sono state avviate le prime misure per l'attuazione di un controlling della diversità e della parità. Solo in questo modo è possibile assicurare un parametro di riferimento. La confrontabilità della diversità rispetto ad altre aziende è importante per Raiffeisen per poter garantire l'attrattiva sul mercato del lavoro.

Una cultura aziendale inconfondibile è un aspetto importante nella scala di valori Raiffeisen. Il tema della diversità richiede una solida formazione dei quadri dirigenti. Nella primavera 2008 tale tema è stato discusso nell'ambito di un forum con i Direttori e i Presidenti delle Banche Raiffei-

sen. Singole Banche stanno già attuando attivamente alcune misure.

Il Gruppo Raiffeisen ha quasi raggiunto l'obiettivo prefissato del 30%, entro il 2015, di occupazione femminile complessiva nei quadri. Nel gennaio 2006 l'occupazione femminile nei quadri era pari al 19,6% e a fine 2008 al 20,3%. Nei quadri superiori è stato registrato un incremento dal 7,5% al 9,1%.

La prossima fase dell'orientamento strategico alla diversità comprende modelli di lavoro specifici per i collaboratori più anziani.

#### **Principi e cultura di conduzione**

La pianificazione sistematica degli avvicendamenti consente al Gruppo Raiffeisen di sostenere i potenziali quadri dirigenti. A questo proposito, Raiffeisen punta fortemente alla promozione di elementi scelti tra le proprie file per assicurare la familiarità con i valori e la filosofia di conduzione nonché la continuità nella conduzione. 18 persone hanno assunto il ruolo di Presidente della Direzione di una Banca Raiffeisen nel 2008. 15 nuovi Direttori (83%) sono stati reclutati internamente tra le giovani leve. Ciò equivale a un incremento del 6% rispetto all'esercizio precedente.

I valori e la cultura di conduzione di Raiffeisen sono un tema discusso quotidianamente a tutti i livelli direttivi. Il dibattito sui principi di conduzione (nel processo a cascata) è stato portato avanti nel 2008 con 310 workshop, un ulteriore workshop per il feedback tra la Direzione e i collaboratori dei quadri dirigenti inferiori e un feedback event

con i moderatori dei workshop. Per strutturare una cultura di conduzione sostenibile, Raiffeisen Svizzera ha introdotto appositi processi e strumenti di controlling (ad esempio, l'integrazione dei principi di conduzione nel processo di nomina dei nuovi quadri dirigenti e negli strumenti di sviluppo dei quadri esistenti). Raiffeisen prevede inoltre di verificare la sostenibilità dei principi di conduzione mediante feedback e sondaggi periodici tra i collaboratori. In una seconda fase è prevista un'estensione e un trasferimento della tematica di conduzione alle Banche Raiffeisen. L'obiettivo di tutte queste attività consiste nella creazione di una cultura di conduzione inconfondibile.

Nel 2008 Raiffeisen Svizzera ha condotto un sondaggio approfondito tra i collaboratori che ha registrato un livello di partecipazione superiore alla media, pari al 74%. Le risposte incoraggiano Raiffeisen a continuare nella sua opera di promozione della cultura di conduzione e della diversità, attribuendo anche in futuro un'importanza fondamentale all'orientamento alla famiglia.

Gli ambiti in cui sono necessari interventi verranno analizzati al fine di adottare in seguito le misure più adeguate.

#### **Posti di formazione**

Nell'estate 2008, 230 giovani hanno svolto un apprendistato presso Raiffeisen. Al momento vi sono circa 700 apprendisti di commercio, 22 praticanti BFM/BEM e 18 apprendisti informatici in formazione. All'86% dei giovani che hanno terminato l'apprendistato è stato offerto nell'estate 2008 un contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato all'interno del Gruppo Raiffeisen.

**Bilancio sociale del Gruppo Raiffeisen**

	2008
Numero di collaboratori	9'133
Numero di posti a tempo pieno	6'670
Numero di posti a tempo parziale	2'463
Nuovi posti di lavoro	527
Totale donne	4'944
di cui quadri	796
Totale uomini	4'189
di cui quadri	2'377
Totale apprendisti	738
Durata media del servizio presso l'azienda in anni	6,94
Età media dei collaboratori in anni	36,4
Tasso di fluttuazione (in %)	8,66

**Previdenza**

La Cassa pensioni Raiffeisen presentava a fine 2008 un grado di copertura dell'84,4% (esercizio precedente 107,5%). All'origine di questa marcata riduzione della performance annuale vi è la crisi globale dei mercati finanziari. A ciò si aggiunge il fatto che gli averi di vecchiaia continuano a essere remunerati al 4% e che sono stati effettuati accantonamenti per l'1%. Un raffronto con altri istituti finanziari ha evidenziato che, in termini di prestazioni di pensionamento, Raiffeisen figura nell'ultimo terzo. Il progetto «Previdenza 2010» prevede l'introduzione di contributi di risparmio più elevati che innalzeranno l'obiettivo di prestazione. Diversi miglioramenti nell'ambito di un pensionamento flessibile consentiranno di tenere maggiormente conto delle esigenze della generazione più anziana.

**Commissione del personale**

La Commissione del personale di Raiffeisen Svizzera, istituita nel 1995, è composta da sette membri e ha una funzione di trait d'union tra i collaboratori e la Direzione. Conformemente al Regolamento, la Commissione del personale dispone del diritto di informazione e, in larga misura, anche di codecisione per tutti i provvedimenti e i risultati riguardanti i collaboratori in ambito sociale e in relazione al diritto del lavoro o allo sviluppo globale dell'azienda. Nel corso degli incontri previsti a scadenze regolari con i Membri della Direzione vengono discussi temi, questioni e interessi attuali dei collaboratori nonché adeguamenti salariali e si stabiliscono di comune accordo soluzioni sostenibili.

### **Sponsoring/Donazioni/Fondazione/Imposte**

Le Banche Raiffeisen sono attive a livello locale e regionale su molteplici fronti (sportivo, culturale, sociale) a favore di associazioni, federazioni e manifestazioni. Con questo impegno Raiffeisen vuole offrire il suo contributo per valorizzare l'unicità e la molteplicità delle realtà locali e regionali della Svizzera.

A livello nazionale Raiffeisen è impegnata dal 2004 nella promozione degli sport invernali, sostenendo non solo gli atleti di punta di Swiss-Ski, ma anche le giovani promesse. Nella sua veste di principale sponsor degli sportivi in erba, Raiffeisen supporta direttamente o indirettamente oltre 16'000 giovani talenti degli sport invernali in Svizzera. Raiffeisen è al fianco del migliore maratoneta svizzero Viktor Röthlin da molti anni e patrocina inoltre diverse grandi manifestazioni, quali ad esempio la Eidgenössische Jodlerfest 2008, la festa dello jodel di Lucerna.

Raiffeisen è presente anche in ambito culturale ed economico. Sponsorizza infatti il Concorso professionale svizzero SwissSkills e da dieci anni offre ai suoi soci l'ingresso gratuito ai musei, sostenendo così il ricco panorama dei musei svizzeri. Oltre 400 musei traggono vantaggio da questa iniziativa: attualmente, gli ingressi ai musei dei soci Raiffeisen sono pari a mezzo milione l'anno.

Nell'esercizio in rassegna, Raiffeisen ha versato complessivamente CHF 18,2 milioni per sponsorizzazioni e donazioni. A tali attività si aggiunge anche l'impegno della Fondazione del centenario Raiffeisen che lo scorso anno ha sostenuto progetti nell'ambito dell'etica nell'economia,

della cultura e dell'autoaiuto con contributi per CHF 270'000. Anche l'amministrazione pubblica ha tratto profitto dai risultati di Raiffeisen, con una somma totale di CHF 123,4 milioni sotto forma di imposte dirette (esercizio precedente CHF 159,8 milioni).

### **Prospettive**

In futuro, nella stesura del rapporto sulla sostenibilità, il Gruppo Raiffeisen terrà conto delle «Linee guida per il reporting sulla sostenibilità» della Global Reporting Initiative (GRI), orientate a criteri quali comparabilità, valutazione, classificazione e sviluppo. Per l'esercizio 2009 Raiffeisen si pone l'obiettivo di migliorare ulteriormente, nell'ottica della sostenibilità, la coordinazione delle proprie attività e iniziative nonché dei propri progetti, prodotti e processi. Per i rapporti futuri è auspicabile una discussione più articolata in merito alle proprie attività mirate alla sostenibilità.

**Strategia** Il Gruppo Raiffeisen continua a seguire la positiva strategia di crescita e la diversificazione del portafoglio aziendale con l'obiettivo di posizionarsi come banca retail leader in Svizzera. Inoltre, il Gruppo si focalizzerà anche in futuro sul rinnovamento informatico e sul rafforzamento della sua immagine quale datore di lavoro interessante.

- *Anche in futuro Raiffeisen vuole superare dell'1–2% la crescita del mercato.*
- *Raiffeisen sta ampliando attivamente il settore della clientela aziendale e intensificando le attività di mercato.*
- *Il panorama informatico verrà ulteriormente uniformato e standardizzato per ottimizzare e consolidare l'efficienza.*
- *In qualità di datore di lavoro interessante, Raiffeisen si avvale di una cultura della conduzione inconfondibile.*

Il trend di crescita del Gruppo Raiffeisen è proseguito anche nel 2008. Nell'esercizio in rassegna, l'aumento dei fondi della clientela nonché dei crediti ipotecari, nettamente superiore a quello registrato dal mercato nel suo complesso, ha consentito a Raiffeisen di consolidare il proprio core business e di incrementare la quota di mercato dei depositi di risparmio e delle ipoteche. Oltre che nell'aumento del volume, la grande fiducia dei clienti si manifesta anche nel fatto che il numero dei soci ha superato la soglia di 1,5 milioni nell'esercizio in rassegna.

Il volume dei depositi è leggermente diminuito a fronte dell'andamento negativo dei mercati. Nonostante la crisi dei mercati finanziari, i nuovi depositi hanno consentito di evitare una flessione maggiore. Raiffeisen dispone con Vontobel di un partner affermato nell'attività d'investimento che gli permette di proseguire con successo nell'orientamento intrapreso in questo ambito operativo.

Il Gruppo Raiffeisen introduce una nuova piattaforma bancaria: Avaloq. Nella prima fase del progetto sono stati trasferiti con successo i sistemi riguardanti le operazioni su titoli e di negoziazione di Raiffeisen Svizzera.

#### Sfide per il 2009

Nel 2009 il Gruppo Raiffeisen dovrà affrontare numerose sfide. La crisi dei mercati finanziari e la recessione dell'economia svizzera si ripercuotono sul mercato bancario:

- la tradizionale attività di retail banking sarà contraddistinta da una più marcata competitività,
- sarà necessario ripristinare la fiducia dei clienti nei mercati,

- l'influsso dello Stato continuerà a crescere, con un probabile incremento dei requisiti regolamentari,
- aumenterà la pressione sui rendimenti in conseguenza dell'ulteriore erosione dei margini e del difficile contesto nel settore degli investimenti,
- a fronte di una situazione economica negativa, la necessità di rettifiche di valore nelle operazioni con la clientela aziendale potrebbe aumentare.

Grazie alla sua solida posizione nell'attività di retail banking, Raiffeisen possiede tutti i requisiti necessari per affrontare il futuro. In altri ambiti d'attività, il Gruppo dispone di importanti partner (ad esempio il Gruppo Vontobel, Helvetia Assicurazioni, il Gruppo Aduno). Raiffeisen beneficia inoltre della fiducia dei suoi clienti che si fonda su quattro pilastri, ossia il modello operativo, la politica aziendale, i fondi propri e le adesioni (vedi anche pag. 66).

### Raiffeisen affronta le sfide

#### Crescita nel core business

Nel 2008 il Gruppo Raiffeisen ha registrato una buona crescita sia nelle operazioni attive che in quelle passive, grazie tra l'altro a un ulteriore ampliamento della rete di sportelli bancari nonché al lancio di varie offensive di marketing. Raiffeisen proseguirà lungo la strada imboccata attuando le seguenti misure:

- conquista e trattamento dei mercati che presentano un basso livello di penetrazione tenendo conto di una gestione attiva dei rischi,
- ampliamento della gamma di prodotti innovativi,
- focalizzazione sulla consulenza personalizzata e competente, in linea con le esigenze della clientela,
- ulteriore sviluppo di soluzioni orientate alla clientela (ad esempio l'e-banking).

#### Tendenze sul mercato bancario svizzero

- Maggiore focalizzazione sull'attività di retail banking e in Svizzera
- Diversificazione delle relazioni bancarie mediante i clienti
- Professionalizzazione del processo d'investimento
- Consolidamento del settore (ridefinizione della catena di valore)
- Calo dei proventi in ambito ipotecario e delle operazioni su commissione
- Maggior numero di requisiti regolamentari
- Mercato del lavoro specialistico altamente conteso



#### Orientamento strategico del Gruppo Raiffeisen

- Crescita nel core business
- Diversificazione del portafoglio operativo
- Uniformazione e rinnovamento dell'infrastruttura informatica e dell'ambiente delle applicazioni
- Consolidamento e rafforzamento della propria immagine quale datore di lavoro interessante
- Gestione attiva dei rischi

### Diversificazione del portafoglio operativo

Con un'espansione consapevole dell'azienda, Raiffeisen pone un particolare accento sulla diversificazione. Oltre che sul core business, l'attenzione sarà focalizzata sulle seguenti attività:

- ampliamento attivo e ulteriore sviluppo delle operazioni con la clientela aziendale esistente mediante l'introduzione di prodotti individuali e l'ampliamento dell'offerta di consulenza,
- consolidamento di Raiffeisen nella sua veste di banca d'investimento mediante iniziative di marketing mirate, ulteriore sviluppo delle cooperazioni nonché miglioramenti operativi.

### Uniformazione e rinnovamento dell'infrastruttura informatica e dell'ambiente delle applicazioni

Nell'ambito di un programma pluriennale, il Gruppo Raiffeisen sta introducendo un nuovo software bancario standard. La nuova piattaforma consente di migliorare i processi e l'efficienza. Avaloq è l'applicazione di base utilizzata presso la Banca centrale dall'inizio del 2009. Sempre nel 2009 verrà trasferita su Avaloq una parte del traffico dei pagamenti e verrà presa la decisione sulla possibile sostituzione della tecnologia attualmente in uso per le applicazioni front end.

### Rafforzamento della propria immagine quale datore di lavoro interessante

Nella contesa per l'acquisizione dei migliori specialisti e dirigenti, Raiffeisen applica una cultura della conduzione inconfondibile. Oggi le aziende devono saper offrire ben più di salari elevati per acquisire il personale migliore sul mercato del lavoro e mantenere i propri collaboratori

a lungo termine. Secondo l'Ufficio federale di statistica, in Svizzera il numero di lavoratori qualificati sarà insufficiente già nel 2015 a causa del basso tasso di natalità. Già ora regna un clima di spietata concorrenza intorno ai migliori specialisti e dirigenti, la cosiddetta «War for Talents».

Raiffeisen ha avviato diverse misure in quest'ambito:

- assunzione di giovani leve qualificate,
- ottimizzazione dei processi di Human Resources, in particolare per le posizioni chiave,
- attuazione del concetto di diversità per promuovere la parità di diritti senza distinzione di età e sesso.

In concreto, Raiffeisen si impegna tra l'altro nell'orientamento alla famiglia mettendo in primo piano la conciliazione tra famiglia e lavoro. Ad esempio, i padri hanno diritto a 15 giorni di ferie pagate supplementari alla nascita di un figlio. Raiffeisen crea anche nuovi posti di lavoro. Nell'esercizio in rassegna, il numero dei posti in equivalenti a tempo pieno è salito da 7208 a 7665.

### Gestione attiva dei rischi

Il controllo e la gestione dei rischi del Gruppo Raiffeisen hanno dato prova della loro validità anche nel contesto dell'attuale crisi. Gli insegnamenti tratti da questa situazione vengono attuati costantemente. In primo piano vi è l'integrazione, nelle stime di rischio, di approcci intuitivi che sfruttano il know-how e l'esperienza di esperti bancari. L'obiettivo è riconoscere tempestivamente il delinearsi dei rischi e agire di conseguenza, se possibile, prima che tale informazione appaia nei sistemi di rischio. Le proporzioni della crisi dei mercati finanziari e dei movimenti dei mede-

simi ad essa correlati ci hanno inoltre indotto ad adeguare i nostri scenari di stress a livello macroeconomico.

La continuità della strategia di crescita nel core business viene assicurata ampliando gli strumenti di analisi e monitoraggio, anche e in particolare nelle operazioni con la clientela aziendale, al fine di garantire in ogni momento una gestione dei rischi attiva, mantenendo il modello operativo decentralizzato.

#### **Misurazione del raggiungimento degli obiettivi 2008**

L'elaborazione della strategia avviene sulla base del processo di pianificazione strategica. Nell'ambito del processo di revisione annuale, la strategia viene verificata e aggiornata. I trend, le attuali evoluzioni del mercato e le nuove condi-

zioni quadro confluiscono nelle discussioni sulla strategia e nella revisione della medesima (vedi grafico qui sotto).

Per poter misurare e gestire gli obiettivi strategici, il Gruppo Raiffeisen impiega da diversi anni la Balanced Scorecard (BSC). La BSC consente una visione prospettica completa e, unitamente ai valori target finanziari, misura ulteriori prospettive, quali il mercato e i clienti, i collaboratori e i processi. La BSC ha dimostrato la sua validità e pertanto verrà sviluppata ulteriormente.

I seguenti valori target (Key Performance Indicators) operazionalizzano l'orientamento strategico del Gruppo Raiffeisen (vedi tabella qui sotto).



#### **Valori target del Gruppo Raiffeisen**

Valore target	Dimensione	Valore effettivo 2008	Valore target 2008
Crescita volume ipotecario	Mercato/Clienti	7,6%	5,5%
Numero di donne in posizioni chiave	Collaboratori	11,5%	10%
Quota delle rettifiche di valore	Finanze	-0,01%	<0,1%
Grado di automatizzazione (tasso STP) per i prodotti più importanti	Processi	99,8%	98%
Rating	Processi	Aa1	Aa1

Passo a passo  
si apre un nuovo cammino.





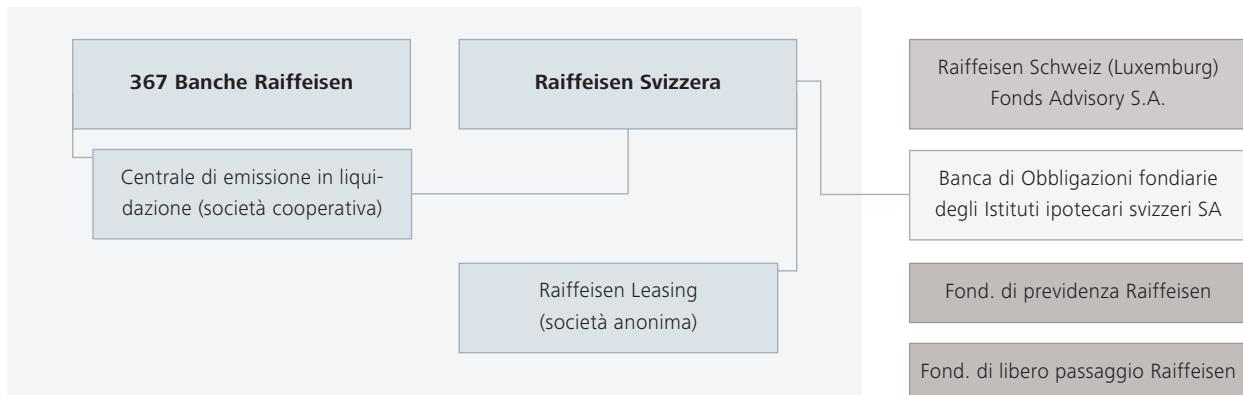
Con un partner affidabile al fianco la salita sembra meno ripida. Non c'è sentiero, per quanto difficile, che non possa essere percorso insieme. Nel loro ruolo di guide fidate, le Banche Raiffeisen accompagnano i loro clienti e i loro soci lungo il tappeto rosso, spianando loro la strada verso nuovi orizzonti. Che si tratti della costruzione di una casa, della preparazione alla terza età o di questioni legate agli investimenti, la collaborazione con un partner valido e di comprovata esperienza e la sicurezza di potersi avvalere delle profonde conoscenze di esperti rendono tutto più facile.

**La Corporate Governance** costituisce una solida base per le attività del Gruppo Raiffeisen. Comprende l’insieme dei principi dell’organizzazione aziendale, degli strumenti di conduzione e di controllo. Questo sistema di gestione crea chiarezza, affidabilità e stabilità e favorisce l’assunzione di responsabilità nei confronti dei clienti e della società in generale.

- *Per tradizione, Raiffeisen persegue una politica aziendale equa e degna della massima fiducia.*
- *La separazione tra direzione strategica, direzione operativa e istanze di controllo è trasparente.*
- *La sicurezza si fonda su quattro pilastri essenziali per instaurare un clima di fiducia.*
- *I proprietari delle Banche Raiffeisen sono i soci, che eleggono persone di loro fiducia nel Consiglio di amministrazione.*
- *L’Assemblea dei delegati è l’organo supremo di Raiffeisen Svizzera.*

Le principali regolamentazioni di Corporate Governance del Gruppo Raiffeisen sono disciplinate in normative vincolanti quali lo Statuto, il Regolamento interno e di organizzazione nonché in altre istruzioni e direttive. Nel 2008 il Gruppo Raiffeisen ha introdotto un nuovo sistema di regolamentazione elettronico, che comprende tutte le leggi e i documenti rilevanti per l’azienda, ovvero lo Statuto, i regolamenti, le istruzioni, i cataloghi di prodotto, i moduli nonché le descrizioni dei processi, e disciplina in modo chiaro gli obblighi normativi e gli obblighi di documentazione in materia di vigilanza. Questo supporto elettronico permette di approntare nuovi temi, processi e prodotti nonché di aggiornarli a livello centralizzato, rendendoli immediatamente disponibili a tutti i collaboratori. Questo sistema offre ai collaboratori maggiore trasparenza in tutti i processi bancari e aiuta le Banche Raiffeisen a servire i propri clienti in modo ancora più rapido, mirato e completo.

- Nel perimetro di consolidamento
- Partecipazioni valutate secondo il metodo equity
- Fuori dal perimetro di consolidamento



Il seguente rapporto si basa essenzialmente sulle direttive in materia di corporate governance (DCG) emanate da SIX Swiss Exchange. Queste ultime non sono vincolanti per Raiffeisen, ma per analogia la loro applicazione in diversi ambiti risulta pertinente anche per società non quotate in borsa. Particolare attenzione viene dedicata alla speciale struttura di cooperativa del Gruppo Raiffeisen. Vengono inoltre presentate e illustrate le varie istanze decisionali e di competenza. Salvo indicazioni contrarie, i dati si riferiscono alla situazione al 31 dicembre 2008.

### **Struttura del Gruppo Raiffeisen**

Le quote sociali della Centrale di emissione sono detenute dalle Banche Raiffeisen e da Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Leasing e Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory S.A. appartengono integralmente a Raiffeisen Svizzera in qualità di società affiliate. Inoltre, il Gruppo Raiffeisen partecipa con una quota del 22,5% alla Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA. Per l'investimento di fondi del 2° e del 3° pilastro il Gruppo dispone di due fondazioni autonome.

### **Società del Gruppo**

Società	Attività	Proprietari
Banche Raiffeisen	Operazioni bancarie	Soci
Raiffeisen Svizzera	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen</li> <li>■ Gestione dei rischi</li> <li>■ Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento delle liquidità e rifinanziamento)</li> <li>■ Traffico dei pagamenti</li> <li>■ Operazioni bancarie (soprattutto interbancarie e in titoli)</li> <li>■ Sviluppo del personale</li> <li>■ Direzione delle succursali</li> </ul>	Banche Raiffeisen
Raiffeisen Leasing (società anonima)	Leasing di beni di investimento	Raiffeisen Svizzera
Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione (società cooperativa)	Emissione di prestiti obbligazionari su richiesta e per conto delle Banche Raiffeisen	Raiffeisen Svizzera e Banche Raiffeisen
Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory S.A.	Detiene partecipazioni in Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds SICAV e funge da suo consulente finanziario. Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds SICAV emette vari subfondi (fondi del mercato monetario, obbligazionari, azionari, con protezione di capitale).	Raiffeisen Svizzera
Fondazione di libero passaggio Raiffeisen	Conti di libero passaggio per l'assicurazione della previdenza professionale (2° pilastro)	
Fondazione di previdenza Raiffeisen	Risparmio previdenziale individuale fiscalmente agevolato (3° pilastro)	

### **Variazioni rispetto all'esercizio precedente**

#### *Raiffeisen Finanziario SA*

Al 1º gennaio 2008 Raiffeisen Finanziario SA è stata venduta al Gruppo Aduno a cui sono state trasferite con successo le operazioni di finanziamento di beni di consumo (leasing di beni di consumo e credito al consumo). Il Gruppo Aduno, al quale Raiffeisen Svizzera partecipa con una quota del 19%, è specializzato nel settore delle carte di credito e nelle operazioni di credito al consumo. L'outsourcing consente di valorizzare in modo mirato le attività di finanziamento di beni di consumo e di ottimizzare ulteriormente l'offerta di prodotti delle Banche Raiffeisen. Raiffeisen Leasing, che resta parte di Raiffeisen Svizzera, si concentra su prodotti e servizi nell'ambito del leasing di beni di investimento.

#### *Cooperativa di fideiussione Raiffeisen*

Il 28 ottobre 2008 i soci hanno approvato la fusione della Cooperativa di fideiussione con Raiffeisen Svizzera, con effetto retroattivo al 1º luglio 2008. In futuro, le operazioni di fideiussione, che facilitano alle Banche Raiffeisen l'attività di credito e di prestito, verranno gestite direttamente da Raiffeisen Svizzera. La fusione ha permesso di centralizzare il trasferimento dei rischi all'interno del Gruppo Raiffeisen e di semplificare la struttura aziendale, realizzando di conseguenza sinergie nell'ambito dell'amministrazione e del monitoraggio del pool dei rischi.

#### *Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione*

A fine marzo 2008 è stato rimborsato l'ultimo prestito obbligazionario emesso dalla Centrale di emissione. In

aprile 2008 i membri hanno approvato lo scioglimento della Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere. Dal 1999 i prestiti obbligazionari sono collocati esclusivamente da Raiffeisen Svizzera, che ha la responsabilità di garantire il rifinanziamento dell'intero Gruppo. La liquidazione della Centrale di emissione si concluderà verso la metà del 2009.

#### *Fusioni di Banche Raiffeisen*

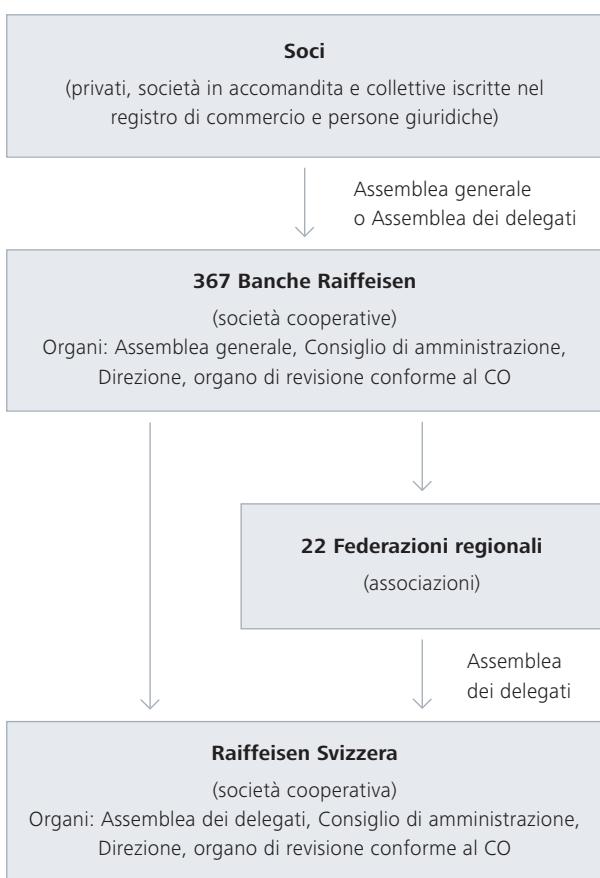
Nell'esercizio in rassegna, il numero di Banche Raiffeisen autonome sia sul piano giuridico che organizzativo è sceso da 390 a 367 istituti a seguito delle fusioni effettuate. Tali fusioni sono ascrivibili a considerazioni di economia aziendale e di mercato. Con il processo strutturale in corso, le singole Banche Raiffeisen riescono a focalizzarsi in modo ottimale sui rispettivi mercati regionali. Nei prossimi anni, il numero di Banche Raiffeisen autonome continuerà a registrare un leggero calo, mentre il numero di sportelli resterà pressoché invariato.

#### *Ampliamento della presenza Raiffeisen*

È stata ulteriormente rafforzata la presenza negli agglomerati urbani. La succursale di Winterthur di Raiffeisen Svizzera ha aperto un'agenzia a Seuzach. Nel 2008, le Banche Raiffeisen hanno aperto complessivamente 14 nuove agenzie, tra cui quelle di Bienne, Lenzburg e Vevey.

#### **Struttura organizzativa del Gruppo Raiffeisen**

Raiffeisen dispone di istanze decisionali e di competenza a quattro diversi livelli:



dente. I proprietari delle Banche Raiffeisen sono i soci. L'Assemblea generale o l'Assemblea dei delegati locale elegge i Membri del Consiglio di amministrazione, che garantiscono il giusto equilibrio tra gli interessi della singola Banca e quelli dei soci. Le Banche Raiffeisen detengono il 100% di Raiffeisen Svizzera.

Le Banche Raiffeisen sono riunite in 22 Federazioni regionali organizzate come associazioni (vedi pag. 64) che rappresentano l'anello di congiunzione tra i singoli Istituti e Raiffeisen Svizzera. Tra i compiti delle Federazioni regionali rientrano in particolare l'elezione dei delegati per l'Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera, il coordinamento di campagne pubblicitarie regionali, la tenuta di eventi formativi per le Banche, la difesa e la rappresentanza degli interessi delle Banche Raiffeisen nei confronti delle associazioni economiche e delle autorità cantonali.

Raiffeisen Svizzera è una società cooperativa alla quale può aderire qualsiasi Banca a struttura cooperativa a condizione che riconosca il modello statutario delle Banche Raiffeisen nonché lo Statuto e i regolamenti di Raiffeisen Svizzera. Quest'ultima è responsabile della politica e della strategia aziendale del Gruppo Raiffeisen e funge da centro di competenza per l'intero Gruppo. Inoltre, ne difende gli interessi a livello nazionale e internazionale e gestisce direttamente sei succursali che operano nel settore delle operazioni con la clientela.

Un ulteriore organo di gestione, non riportato nel grafico, è la Commissione tecnica delle Banche Raiffeisen in cui

Le 367 Banche Raiffeisen con i loro 1141 sportelli bancari (escluse le succursali di Raiffeisen Svizzera) sono delle società cooperative autonome sia sul piano giuridico che organizzativo, dotate di un Consiglio di amministrazione eletto internamente e di un organo di revisione indipen-

**Le Federazioni regionali**

Federazioni regionali	Presidenti	Numero Banche associate
<b>15 nella Svizzera tedesca</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Blunschi, Stetten	30
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Peter Hunziker, Utzigen	25
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Tino Zanetti, Igis	12
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Pius Lehmann, Friborgo	10
Luzerner Verband der Raiffeisenbanken	Kurt Sidler, Ebikon	24
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Claudio Cina, Salgesch	11
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Peter Thüring, Aesch	16
Raiffeisenverband Ob- und Nidwalden	Theddy Frener, Sachseln	4
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Elisabeth Pflugshaupt, Bertschikon	11
Schwyzer Verband der Raiffeisenbanken	Christian Schnetzler, Svitto	8
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	André Bourquin, Aetigkofen	23
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	50
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Bissegger	19
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	4
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Cuno Senn, Cham	8
<b>6 nella Svizzera francese</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen du Fribourg romand	Michel Pauchard, Domdidier	12
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Pierre Guignard, Cartigny	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Philippe Plumey, Fahy	13
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Claude Ribaux, Bevaix	6
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Jean-Michel Revaz, St-Léonard	20
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Alexandre Bula, Thierrens	21
<b>1 nella Svizzera italiana</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Avv. Mario Verga, Vacallo	40

I loro soci sono le Banche Raiffeisen e le succursali di Raiffeisen Svizzera.

ogni Federazione regionale è rappresentata con un seggio, così come Raiffeisen Svizzera è rappresentata con un seggio per ogni dipartimento. La Commissione tecnica valuta temi, obiettivi e progetti strategici dal punto di vista delle Banche Raiffeisen e assegna le priorità tenendo conto delle direttive della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Inoltre, designa i rappresentanti nei singoli comitati di gestione di Raiffeisen Svizzera e favorisce una fattiva collaborazione tra le Banche Raiffeisen nell'ambito dei progetti a livello di Gruppo.

#### **Partecipazioni importanti**

Tutte le partecipazioni importanti del Gruppo Raiffeisen con l'indicazione di ragione sociale, sede, capitale e quota di voti figurano nell'allegato 3 (vedi «Dati sulle principali partecipazioni» a pag. 112).

#### **Soci importanti**

Ai sensi del Codice svizzero delle obbligazioni, il diritto di un socio è limitato a un voto, indipendentemente dal numero di quote sociali detenute. Inoltre, conformemente allo Statuto, un socio non può detenere più di CHF 20'000 del capitale sociale di una Banca Raiffeisen. Ne consegue che presso il Gruppo Raiffeisen non vi sono soci che detengono più del 5% dei diritti di capitale o dei diritti di voto.

#### **Partecipazioni incrociate**

Le società del Gruppo Raiffeisen non detengono partecipazioni incrociate.

### **Struttura del capitale e rapporti di responsabilità**

#### **Struttura del capitale**

Il capitale sociale del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 505 milioni. I dettagli sulla composizione e la variazione nell'esercizio in rassegna figurano nell'allegato 10 «Attestazione del capitale proprio» a pagina 118.

#### **Variazioni del capitale**

L'adesione come socio a una Banca Raiffeisen e i diritti e gli obblighi che ne conseguono sono strettamente legati alla persona che acquista la quota. Non è pertanto possibile vendere o trasferire a terzi singole quote. I soci che lasciano Raiffeisen hanno diritto al rimborso della quota sociale al suo valore intrinseco, ma al massimo al suo valore nominale. Il rimborso è consentito solo dopo l'approvazione del conto annuale del quarto esercizio che segue l'uscita, a meno che non venga effettuato il versamento di nuove quote per il medesimo importo.

La remunerazione massima delle quote sociali è pari al 6%.

#### **Variazioni del capitale**

(in milioni di CHF)

	2008	2007	2006	2005
Capitale sociale	505	467	428	396
Riserve di utile	6'910	6'234	5'603	4'972
Utile del Gruppo	564	701	655	608
<b>Totale</b>	<b>7'979</b>	<b>7'402</b>	<b>6'686</b>	<b>5'976</b>

### Modello di sicurezza

Il modello operativo, la politica aziendale, gli ingenti fondi propri nonché la possibilità di partecipazione in qualità di soci offrono alla clientela Raiffeisen un notevole grado di sicurezza. Il sistema Raiffeisen costituisce una base di fiducia e sostenibilità per tutte le operazioni bancarie a beneficio dei clienti (vedi grafico).

### Rapporti di responsabilità

A copertura dei danni finanziari, il Gruppo Raiffeisen ha sancito nel suo Statuto la presenza di una rete di sicurezza, basata sulla responsabilità reciproca. Il raggruppamento in un'unione di cooperative crea una salda comunità di destini e rischi improntata alla solidarietà. Insieme al fondo di solidarietà, Raiffeisen Svizzera è in grado di coprire i danni e le perdite operative che superano le possibilità dei singoli membri (vedi grafico a pag. 67).

### *1) Responsabilità di Raiffeisen Svizzera nei confronti delle Banche Raiffeisen*

In veste di organo superiore responsabile, Raiffeisen Svizzera si fa garante di tutti gli impegni delle Banche Raiffeisen e quindi dell'intero Gruppo Raiffeisen. A tale scopo ha a disposizione un capitale proprio per un ammontare complessivo di CHF 822,3 milioni. Conformemente allo Statuto di Raiffeisen Svizzera, le Banche Raiffeisen devono assumersi una quota sociale di CHF 1000 per ogni CHF 100'000 del totale di bilancio. Ne risulta un obbligo di versamento nei confronti di Raiffeisen Svizzera pari a CHF 1,2 miliardi, di cui CHF 360 milioni sono versati. Raiffeisen Svizzera ha il diritto di richiedere in qualsiasi momento il versamento dell'importo in sospeso di CHF 845,1 milioni.

#### Modello aziendale

In qualità di cooperativa, Raiffeisen è responsabile nei confronti dei suoi soci e distribuisce gli utili solo in modo limitato. Le Banche Raiffeisen rispondono solidalmente tra loro. Il fallimento di una singola Banca Raiffeisen è escluso.

#### Politica aziendale

Grazie al radicamento locale e alla vicinanza ai clienti, Raiffeisen conosce bene i rischi. Raiffeisen persegue una politica dei rischi molto conservativa. Raiffeisen punta a uno sviluppo durevole e non a rendimenti a breve termine.

#### Fondi propri

Con CHF 11,6 miliardi Raiffeisen dispone di più del doppio dei fondi propri prescritti dalla legge. La somma corrisponde a 1/5 del bilancio pubblico svizzero.

#### Societariato

1,5 milioni di soci contribuiscono a determinare il corso e si assumono responsabilità. In qualità di cooperativa, per Raiffeisen non sussiste alcun pericolo di essere assorbita.

### Fiducia dei clienti in Raiffeisen

## 2) Fondo di solidarietà

Secondo il principio di solidarietà a cui si ispira Raiffeisen, il fondo di solidarietà costituisce una riserva per la copertura dei rischi per l'intera organizzazione. Il fondo serve a coprire i danni causati dai collaboratori e le perdite operative delle Banche Raiffeisen e viene alimentato da contributi versati dalle Banche Raiffeisen e dalle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 307,3 milioni.

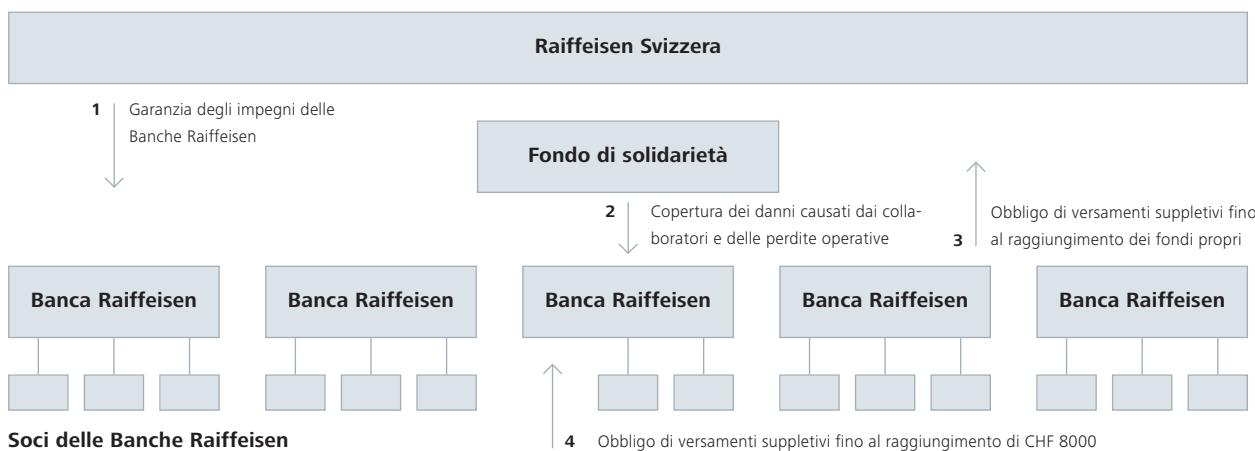
## 3) Obbligo di versamenti suppletivi delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera

Conformemente all'art. 871 CO, le Banche Raiffeisen sono tenute a effettuare dei versamenti suppletivi fino al raggiungimento del totale dei fondi propri (costituiti dal capitale proprio iscritto a bilancio e dalle riserve tacite, senza tener conto dell'obbligo di versamenti suppletivi dei loro soci).

L'obbligo di versamenti suppletivi delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera ammonta a CHF 7,3 miliardi.

## 4) Obbligo di versamenti suppletivi dei soci nei confronti delle Banche Raiffeisen

Se dal bilancio annuale di una Banca Raiffeisen risulta che il capitale sociale non ha più il suo valore integrale, i soci sono tenuti a effettuare dei versamenti suppletivi fino a CHF 8000 ai sensi dell'art. 871 CO. L'obbligo di versamenti suppletivi dei soci comporta complessivamente CHF 12,4 miliardi (vedi allegato 10 «Attestazione del capitale proprio» a pag. 118). Nella lunga storia di Raiffeisen, non è mai stato necessario ricorrere all'obbligo di versamenti suppletivi dei soci delle Banche Raiffeisen. Tale obbligo è considerato un'ultima ratio, qualora tutte le sopraccitate misure o i fondi dell'intero Gruppo Raiffeisen siano stati utilizzati.



### **Diritto di impartire istruzioni di Raiffeisen Svizzera nei confronti delle Banche Raiffeisen**

In base alla decisione della FINMA (in precedenza Commissione federale delle banche, CFB) del 24 settembre 1997, il Gruppo Raiffeisen deve adempiere alle prescrizioni legali in materia di fondi propri, ripartizione dei rischi e liquidità su base consolidata. Le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento di tali requisiti su base individuale. presupposti per usufruire di questa concessione sono il raggruppamento delle Banche Raiffeisen in un'organizzazione centrale che garantisca per tutti gli obblighi e il regolamento concernente il diritto di Raiffeisen Svizzera di impartire istruzioni alle singole Banche Raiffeisen. Raiffeisen Svizzera sorveglia costantemente l'evolversi della situazione generale delle Banche Raiffeisen, in particolare per quanto concerne i fondi propri, la situazione reddituale, la liquidità e la ripartizione dei rischi. Se presso una Banca Raiffeisen si verifica o si prevede un evento sfavorevole, Raiffeisen Svizzera offre il proprio supporto nell'elaborazione e nell'attuazione di misure adeguate. In casi particolarmente difficili, Raiffeisen Svizzera può esercitare il proprio diritto di avanzare proposte e di impartire istruzioni in merito a procedimenti organizzativi, aziendali e personali da attuare.

### **Organì di Raiffeisen Svizzera**

#### **Assemblea dei delegati**

L'Assemblea dei delegati è l'organo supremo di Raiffeisen Svizzera. Ogni Federazione regionale nomina due delegati. La nomina di altri delegati avviene in funzione del numero di Banche Raiffeisen per Federazione regionale nonché del numero di soci e del totale di bilancio di tutte le Banche Raiffeisen per ogni Federazione regionale. L'Assemblea dei delegati conta attualmente 163 membri.

L'Assemblea dei delegati ha le seguenti competenze:

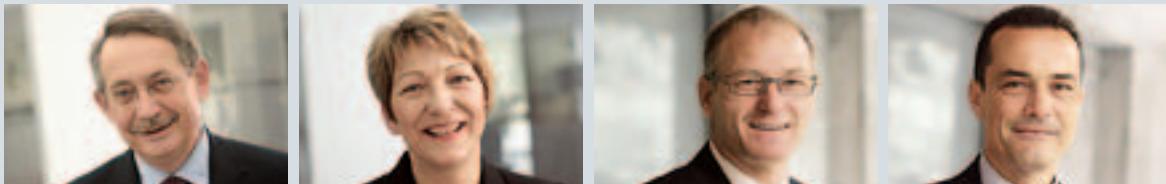
- modifica dello Statuto di Raiffeisen Svizzera nonché allestimento del modello statutario per le Banche Raiffeisen,
- definizione delle linee guida e determinazione dei principi della politica a lungo termine del Gruppo Raiffeisen,
- allestimento dei principi di finanziamento e del regolamento sui contributi delle Banche Raiffeisen a favore di Raiffeisen Svizzera,
- approvazione del rapporto di gestione, del conto economico e del bilancio nonché della ripartizione dell'utile netto,
- nomina e revoca del Consiglio di amministrazione, del relativo Presidente nonché dell'organo di revisione conforme al Codice delle obbligazioni per Raiffeisen Svizzera e indicazione dell'organo di revisione conforme al Codice delle obbligazioni designabile per le Banche Raiffeisen.

### **Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera**

Al Consiglio di amministrazione spetta l'alta direzione e l'orientamento strategico nonché la vigilanza e il controllo della gestione e della conduzione. Attualmente il Consiglio di amministrazione conta 11 membri, la maggior parte dei quali professionalmente impegnati al di fuori del Gruppo Raiffeisen. In questo modo, nel Consiglio di amministrazione siedono personalità provenienti sia dal mondo politico sia da quello economico e sociale, in rappresentanza dei diversi gruppi di interesse.

Nessun Membro del Consiglio di amministrazione ha svolto negli ultimi tre anni una funzione in seno agli organi operativi di Raiffeisen Svizzera, e nessuno di essi intrattiene relazioni d'affari sostanziali sancite contrattualmente con Raiffeisen Svizzera.

## Membri del Consiglio di amministrazione



Nome	<b>Dr. h.c. rer. pol., lic. iur. Franz Marty</b>	<b>Dr. Marie-Françoise Perruchoud-Massy</b>	<b>Daniel Lüscher*</b>	<b>Philippe Moeschinger</b>
Funzione	Presidente CdA e Commissione del CdA	Vicepresidente CdA e Commissione del CdA	Membro CdA	Membro CdA
Anno di nasc.	1947	1955	1961	1960
Domicilio	Goldau SZ	Vercorin VS	Herznach AG	Thônex GE
nel CdA dal	2002	1998	2008	2008
in carica fino al	2010	2010	2010	2010
Attività professionale	Ex Consigliere di Stato e direttore finanze	Direttrice dell'Institut Economie & Tourisme de la Haute Ecole Valaisanne	Presidente della Direzione della Banca Raiffeisen Källiken-Entfelden	Direttore della Fondation pour les Terrains industriels de Genève
Mandati principali	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membro del Consiglio della Banca nazionale svizzera</li> <li>■ Membro del Senato dell'Università di Friborgo</li> <li>■ Presidente della Commissione della revisione costituzionale del Canton Svitto</li> <li>■ Presidente del Consiglio di fondazione dell'Aiuto Svizzero ai Montanari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente di Swiss Occidental Leonardo, organizzazione per la partecipazione della Svizzera al programma di formazione Leonardo da Vinci</li> <li>■ Membro del Consiglio di fondazione dell'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB), Bramois/Sion</li> <li>■ Presidente dell'Association des Métiers d'Art et d'Artisanat du Valais</li> <li>■ Membro del Comitato della Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand</li> </ul>	Nessun mandato particolare	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente del CdA della Banca Raiffeisen Arve et Lac</li> <li>■ Membro del Comitato della Fédération genevoise des Banques Raiffeisen</li> </ul>

\* Dipendente, ai sensi della circolare FINMA 2008/24 cifre a margine 20–24

Continua a pagina 70

**Membri del Consiglio di amministrazione**

Nome	<b>Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm</b>	<b>Urs Schneider</b>	<b>Christian Spring*</b>	<b>Prof. Dr. Franco Taisch</b>
<b>Funzione</b>	Membro CdA e Commissione del CdA	Membro CdA	Membro CdA	Membro CdA e Commissione di controllo
<b>Anno di nasc.</b>	1961	1958	1960	1959
<b>Domicilio</b>	San Gallo	Bisseggi TG	Vicques JU	Neuheim ZG
<b>nel CdA dal</b>	2008	2008	2002	2008
<b>in carica fino al</b>	2010	2010	2010	2010
<b>Attività professionale</b>	Direttore esecutivo dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di San Gallo	Direttore sostituto, responsabile Comunicazione e Membro della Direzione dell'Unione Svizzera dei Contadini	Presidente della Direzione della Banca Raiffeisen Val-Terbi	Adjunct Faculty Member della Executive School of Management, Technology and Law dell'Università di San Gallo e professore titolare di Diritto dei mercati finanziari e Legal Management all'Università di Lucerna; titolare di taisch-consulting, Zug
<b>Mandati principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membro CdA di Hoffmann Neopac AG, Thun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente del Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken</li> <li>■ Membro CdA della Banca Raiffeisen Regione Weinfelden</li> <li>■ Membro del Gran Consiglio del Canton Turgovia</li> <li>■ Segretario del Club agricolo dell'Assemblea federale e della Conferenza dei parlamentari dei contadini</li> <li>■ Membro CdA Schweizer Agramedien e «Agri» (Giornale per contadini della Svizzera occidentale)</li> <li>■ Membro CdA Agromarketing Suisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vicepresidente della Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente CdA di Swiss Rock Asset Management AG, Zurigo</li> <li>■ Docente principale presso lo Swiss Finance Institute, Zurigo/Ginevra/Lugano</li> <li>■ Consigliere tecnico della Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, Economia, Istituto di Servizi Finanziari, Zug</li> </ul>

\* Dipendente, ai sensi della circolare FINMA 2008/24 cifre a margine 20–24



Nome	<b>Mario Verga</b>	<b>Lic. iur. Edgar Wohlhauser</b>	<b>Werner Zollinger</b>
<b>Funzione</b>	Membro CdA	Membro CdA e Presidente Commissione di controllo	Membro CdA e Commissione di controllo
<b>Anno di nasc.</b>	1949	1961	1958
<b>Domicilio</b>	Vacallo TI	Schmitten FR	Männedorf ZH
<b>nel CdA dal</b>	2000	2006	2006
<b>in carica fino al</b>	2010	2010	2010
<b>Attività professionale</b>	Avvocato/Notaio, contitolare dello studio legale e notarile Vassali-Verga a Chiasso e Lugano	Partner presso Ernst & Young SA	Direttore ProjectGo AG
<b>Mandati principali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Presidente della Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano</li><li>■ Membro del CdA della Banca Raiffeisen Morbio-Vacallo</li></ul>	Nessun mandato particolare	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Presidente CdA della Banca Raiffeisen Lago di Zurigo Riva destra, Männedorf</li><li>■ Vicepresidente del Consiglio comunale di Männedorf</li><li>■ Membro del Comitato del gruppo di pianificazione del Pfannenstil</li></ul>

Per informazioni sulla formazione e sull'esperienza professionale, consultare il sito Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)).

*Composizione, elezione e durata del mandato*

Il Consiglio di amministrazione è composto da 9–12 membri, eletti in modo da rappresentare in congrua misura le regioni linguistiche e gli organi delle Banche Raiffeisen. In linea di principio, la metà del Consiglio di amministrazione dovrebbe essere composta da rappresentanti delle Banche Raiffeisen.

Ogni Membro del Consiglio di amministrazione viene eletto per un mandato di due anni (mandato attuale: dal 2008 al 2010) e può rimanere in carica per un massimo di dodici anni. I Membri del Consiglio di amministrazione devono lasciare l'incarico al termine del periodo amministrativo in cui compiono il 65° anno di età.

*Organizzazione interna*

Il Consiglio di amministrazione si riunisce tutte le volte che le circostanze lo richiedono, almeno quattro volte all'anno. Nel 2008 si sono svolte sette sedute. Il Consiglio di amministrazione può deliberare a maggioranza assoluta dei membri presenti e, nel caso di decisioni mediante circolazione degli atti, a maggioranza assoluta di tutti i membri. In caso di parità di voti, il voto del Presidente vale doppio. Le delibere vengono protocollate. Il Consiglio di amministrazione si riunisce una volta all'anno in seduta di clausura per esaminare la sua attività.

In genere i Membri della Direzione partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione, della Commissione del Consiglio di amministrazione e della Commissione di controllo. Essi dispongono di un voto consultivo e hanno il diritto di avanzare delle proposte.

*Mansioni del Consiglio di amministrazione*

Conformemente al Codice svizzero delle obbligazioni, allo Statuto e al Regolamento interno di Raiffeisen Svizzera, al Consiglio di amministrazione competono le seguenti mansioni principali:

- decisioni in merito all'integrazione o all'esclusione di Banche Raiffeisen,
- definizione della politica aziendale del Gruppo Raiffeisen, della politica dei rischi nonché delle prescrizioni e della regolamentazione delle competenze richieste per la conduzione di Raiffeisen Svizzera,
- nomina e destituzione del Presidente e dei Membri della Direzione, del Responsabile della Revisione interna nonché del relativo sostituto,
- elezione e revoca dell'organo di revisione previsto dalla legge sulle banche per Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen,
- emanazione dei regolamenti necessari per la conduzione delle Banche Raiffeisen,
- preparazione dell'Assemblea dei delegati e attuazione delle sue delibere.

Il Consiglio di amministrazione approva inoltre i compiti, le strategie, la pianificazione finanziaria e l'allestimento dei conti di Raiffeisen Svizzera e delle società del Gruppo. Il Consiglio di amministrazione può istituire altre commissioni che esplicano mansioni a tempo determinato o indeterminato. I compiti e le competenze delle commissioni permanenti sono definiti in un regolamento.

## **Commissioni del Consiglio di amministrazione**

Commissione	Membri	Composizione, mansioni e delimitazione delle competenze
Commissione del CdA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dr. h.c. Franz Marty (Presidente)</li> <li>■ Dr. Marie-Françoise Perruchoud-Massy (Vicepresidente)</li> <li>■ Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm</li> </ul>	<p>Il Consiglio di amministrazione designa la Commissione del Consiglio di amministrazione di cui fanno parte il Presidente, il Vicepresidente e almeno un altro Membro del Consiglio di amministrazione. Mansioni/Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ preparazione delle attività del Consiglio di amministrazione</li> <li>■ fissazione delle condizioni generali di impiego, delle prestazioni sociali e del rimborso spese nonché emanazione delle direttive in merito alle operazioni in proprio dei Membri della Direzione e dei collaboratori di Raiffeisen Svizzera</li> <li>■ determinazione dei compensi spettanti ai Membri della Direzione</li> <li>■ decisione in merito all'accettazione di mandati su incarico di Raiffeisen Svizzera e approvazione di altre accettazioni di mandati da parte di organi e collaboratori</li> <li>■ delibere in merito a investimenti importanti e assunzione degli impegni contrattuali a essi correlati</li> </ul>
Commissione di controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lic.iur. Edgar Wohlhauser (Presidente)</li> <li>■ Prof. Dr. Franco Taisch</li> <li>■ Werner Zollinger</li> </ul>	<p>La Commissione di controllo è composta da tre Membri del Consiglio di amministrazione che dispongono dell'esperienza e delle conoscenze necessarie in ambito finanziario e contabile. Mansioni/Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ supporto del Consiglio di amministrazione nell'ambito della politica dei rischi</li> <li>■ supporto del Consiglio di amministrazione nella supervisione della conduzione aziendale, con particolare riguardo all'efficienza dei sistemi interni di controllo nonché in ambito finanziario e contabile</li> <li>■ valutazione dell'osservanza delle disposizioni giuridiche, normative e interne nonché del rispetto di standard e convenzioni di mercato</li> <li>■ assicurazione di qualità e coordinamento della revisione interna ed esterna</li> </ul>

### *Regolamentazione delle competenze*

La delimitazione delle competenze tra il Consiglio di amministrazione, le sue commissioni, il Presidente della Direzione e la Direzione stessa è definita in modo dettagliato nello Statuto (consultabile sul sito Internet [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)) nel Regolamento interno e nella regolamentazione delle competenze di Raiffeisen Svizzera.

### *Strumenti di informazione e di controllo*

Il Consiglio di amministrazione viene informato in diversi modi sulle attività della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Il Presidente del Consiglio di amministrazione e il Responsabile della Revisione interna possono partecipare alle riunioni della Direzione nell'ottica di uno scambio di informazioni. La Direzione è inoltre tenuta a informare periodicamente il Consiglio di amministrazione sulla situazione finanziaria, sui risultati e sui rischi nonché sull'andamento e su eventi straordinari che riguardano il Gruppo Raiffeisen.

### *Risk management e compliance*

Il risk management e il compliance office sono descritti in modo esaustivo alle pagine 28–39 dedicate alla politica dei rischi e al controllo dei rischi.

### *Revisione interna*

La Revisione interna assiste il Consiglio di amministrazione e la Direzione nello svolgimento delle rispettive funzioni attraverso una valutazione oggettiva e indipendente dell'efficacia dei processi di controllo e di risk management. Verifica l'osservanza delle prescrizioni legali, statutarie e regolamentari nonché le modalità di funzionamento

dell'organizzazione operativa, dell'informazione, della contabilità e dell'informatica. Dal 1989 Kurt Zobrist riveste la carica di Responsabile della Revisione interna ed è subordinato direttamente alla Commissione di controllo.

### **Direzione di Raiffeisen Svizzera**

La Direzione si occupa della conduzione operativa del Gruppo Raiffeisen. Tra le sue responsabilità ricadono in particolare l'identificazione degli influssi e dei cambiamenti rilevanti per il Gruppo Raiffeisen, lo sviluppo delle strategie necessarie e la garanzia delle relative misure di implementazione. Alla Direzione competono, nell'ambito delle disposizioni legali e regolamentari, l'esecuzione delle delibere emanate dagli organi superiori, la conduzione competente, sicura e orientata al futuro e ai risultati, l'organizzazione a livello finanziario e del personale nonché l'attuazione della politica dei rischi.

La Direzione è composta dal Presidente e da altri sei membri. In genere si riunisce una volta alla settimana sotto la guida del suo Presidente. La Direzione può deliberare quando è presente la maggioranza dei suoi membri, in linea di principio su consenso. Se non viene raggiunto un accordo, decide la maggioranza semplice, in caso di parità il voto del Presidente è decisivo. Le delibere vengono protocollate.

La Direzione allargata è composta dalla Direzione e dal Responsabile Gestione dei rischi del Gruppo. Si riunisce una volta al mese ed è responsabile in particolare dell'attuazione della strategia, dell'esercizio della funzione di Commissione per la gestione dei rischi, del budget e del relativo con-

trollo, della determinazione delle applicazioni nonché della gestione dei progetti.

I processi operativi di Raiffeisen Svizzera sono ripartiti su sei dipartimenti (vedi «Organigramma» alle pagg. 78 e 79).

I Membri della Direzione e della Direzione allargata di Raiffeisen Svizzera vengono eletti dal Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Nell'esercizio in rassegna, i seguenti membri hanno assunto la loro funzione in seno alla Direzione: Michael Auer, Responsabile Dipartimento Services (COO), Damir Bogdan, Responsabile Dipartimento IT (CIO), Gabriele Burn, Responsabile Dipartimento Succursali e Marcel Zoller, Responsabile Dipartimento Finanze (CFO). Robert Signer, che ha guidato il Dipartimento Succursali dal 1999, è andato in pensione a luglio del 2008.

#### **Contratti di gestione**

All'interno di Raiffeisen non esistono contratti di gestione con terzi.

#### **Organo di revisione conforme al Codice delle obbligazioni**

Dall'esercizio 2007 non sono più i Consigli di sorveglianza bensì PricewaterhouseCoopers SA a espletare, per l'intero Gruppo Raiffeisen, la funzione di organo di revisione nei termini fissati dal Codice delle obbligazioni. L'incarico gli viene conferito dai delegati, per un periodo di tre anni. I diritti e gli obblighi vengono stabiliti dalle norme del Codice delle obbligazioni.

**Membri della Direzione**

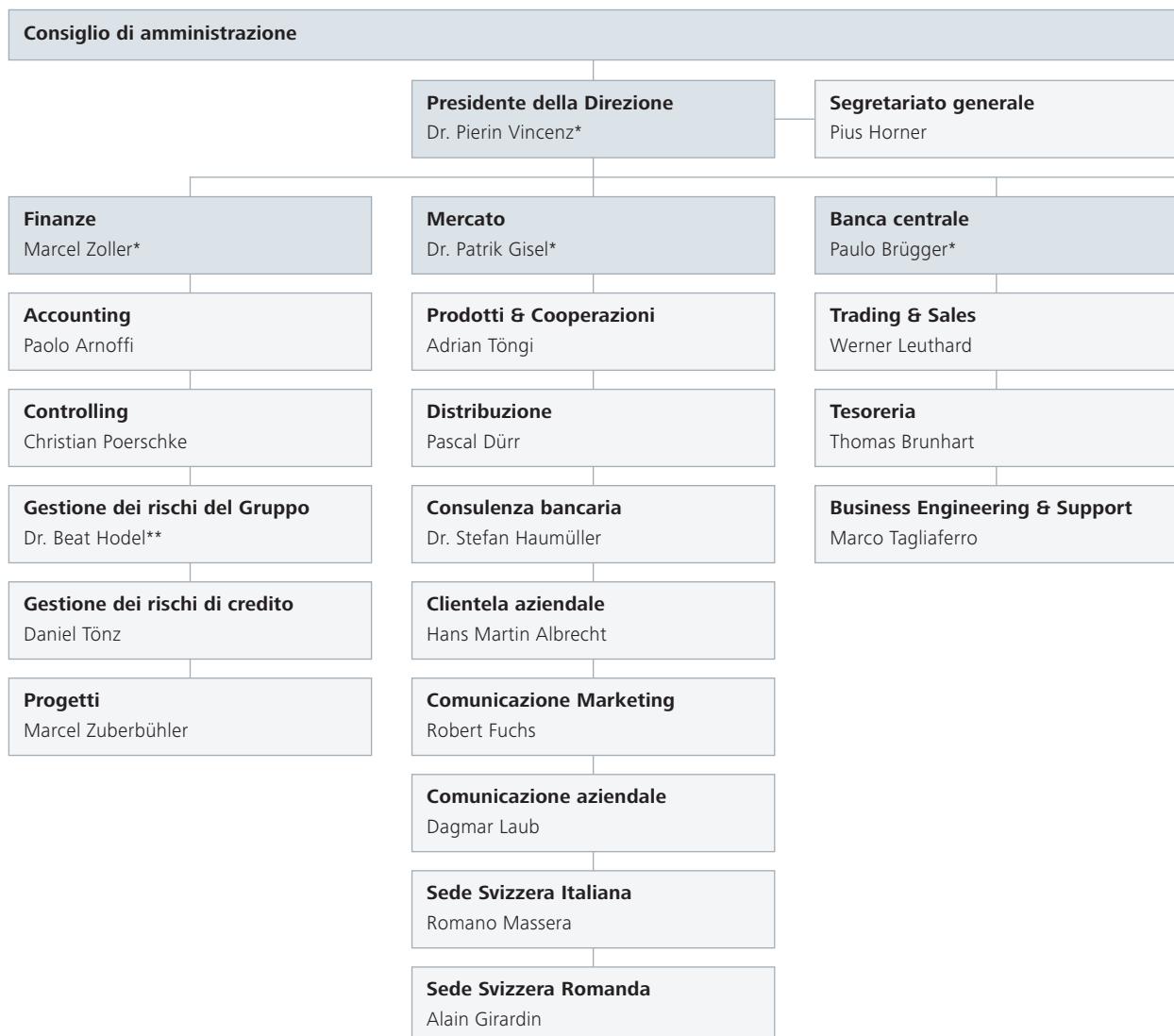
<b>Nome</b>	<b>Dr. Pierin Vincenz</b>	<b>Dr. Patrik Gisel</b>	<b>Michael Auer</b>
<b>Funzione, ass. della funz.</b>	Presidente della Direzione (CEO), 1999	Responsabile Dipartimento Mercato e sostituto del Presidente, 2000	Responsabile Dipartimento Services (COO), 2008
<b>Anno di nasc.</b>	1956	1962	1964
<b>Domicilio</b>	Niederteufen AR	Erlenbach ZH	Speicher AR
<b>Mandati principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pres. del CdA di Aduno Holding SA</li> <li>■ Pres. del CdA di Aduno SA</li> <li>■ Membro della Commissione del CdA dell'ASB</li> <li>■ Membro del CdA di Vontobel Holding SA</li> <li>■ Membro del CdA di Helvetia Assicurazioni</li> <li>■ Membro del CdA della Banca Obbl. fond. Ist. ip. svizz. SA</li> <li>■ Membro del CdA di SIX Group SA</li> <li>■ Pres. del CdA di Plozza Vini SA</li> <li>■ Membro del Comitato di fondazione dello Swiss Finance Institute</li> <li>■ Member of the Steering Committee UNICO Banking Group Brussels</li> <li>■ Vicepres. del CdA della Fondazione del centenario Raiffeisen</li> <li>■ Membro del Comitato direttivo Pflegekinder-Aktion Schweiz</li> <li>■ Membro del Consiglio di fondazione Ostschweizerische Stiftung für Klinische Krebsforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pres. del Comitato consultivo di Swiss ICT</li> <li>■ Membro del Comitato consultivo di Swiss Finance Forum</li> <li>■ Membro del Comitato consultivo di Swiss IT Leadership Forum</li> <li>■ Membro del Comitato consultivo dello Schweizerisches Bankenseminar</li> <li>■ Presidente del CdA di Raiffeisen Schweiz (Luxembourg) Fonds Advisory S.A.</li> <li>■ Pres. del Consiglio di fondazione della Fondazione di previdenza Raiffeisen</li> <li>■ Pres. del Consiglio di fondazione della Fondazione di libero passaggio Raiffeisen</li> <li>■ Vicepres. dell'Associazione Garanzia dei depositi delle banche e dei commercianti di valori mobiliari svizzeri</li> <li>■ Vicepres. della Commissione Retail Banking Svizzera dell'Associazione svizzera dei banchieri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vicepres. del Consiglio delle scuole universitarie professionali di San Gallo</li> <li>■ Pres. della Commissione Risorse Umane dell'Associazione svizzera dei banchieri</li> <li>■ Membro del CdA della Raiffeisen Cassa pensioni, del Raiffeisen Fondo pensioni e della Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro</li> <li>■ Membro del Comitato consultivo dell'Executive School dell'Università di San Gallo</li> </ul>

Per informazioni sulla formazione e sull'esperienza professionale, consultare il sito Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)).

			
<b>Nome</b>	<b>Paulo Brügger</b>	<b>Gabriele Burn</b>	<b>Marcel Zoller</b>
<b>Funzione, ass. della funz.</b>	Responsabile Dipartimento Banca centrale, 2005	Responsabile Dipartimento Succursali, 2008	Responsabile Dipartimento Finanze (CFO), 2008
<b>Anno di nasc.</b>	1966	1966	1957
<b>Domicilio</b>	Zumikon ZH	Krattigen BE	Goldach SG
<b>Mandati principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente del CdA della Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidente della Fondazione svizzera per il clima</li> <li>■ Membro del CdA della SVIT Swiss Real Estate School SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membro della Presidenza della Fondazione Valida, San Gallo</li> </ul>

\* Membro della Direzione allargata

### Organigramma di Raiffeisen Svizzera





\* Membro della Direzione

\*\* Membro della Direzione allargata

Situazione al 3 marzo 2009

### Sistema di remunerazione

A fronte della notevole crescita del Gruppo Raiffeisen e dell'interesse pubblico, il Consiglio di amministrazione ha strutturato in modo sistematico il modello di remunerazione che viene presentato nel 2009. Il sistema di remunerazione è orientato agli obiettivi cooperativi, ovvero garantire nel lungo termine la crescita del Gruppo Raiffeisen a livello qualitativo.

I Membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera sono retribuiti in base al grado di responsabilità e al tempo dedicato alla società. La retribuzione annua dei singoli membri varia da un minimo di CHF 55'000 a un massimo di CHF 260'000 e non prevede la partecipazione agli utili. Chi è anche membro di una commissione, responsabile di una commissione o Presidente del Cda ha diritto a un compenso aggiuntivo oltre alla retribuzione di base. La remunerazione più elevata spetta al Presidente del Consiglio di amministrazione.

I Membri della Direzione ricevono uno stipendio annuo, costituito da una componente fissa e da una variabile. La componente fissa è concordata in base al mercato del lavoro, alle esigenze del dipartimento di competenza, alla responsabilità direttiva e all'anzianità di servizio. La componente fissa varia da un minimo di CHF 300'000 a un massimo di CHF 1'200'000. La componente variabile è legata alle prestazioni e al risultato di esercizio e può essere pari al massimo a due terzi della componente fissa. Ne consegue che la retribuzione massima conseguibile dal Presidente della Direzione è pari a CHF 2'000'000.

Tra i criteri per valutare le prestazioni e il risultato citiamo il raggiungimento degli obiettivi triennali definiti per ogni Membro della Direzione nell'ambito del suo dipartimento, il progresso di iniziative e progetti strategici del Gruppo Raiffeisen nonché l'utile netto del Gruppo Raiffeisen rispetto al mercato.

Il Consiglio di amministrazione ha approvato il sistema di remunerazione e si impegna a verificarne periodicamente la congruità. La Commissione del Consiglio di amministrazione assume le mansioni di Commissione di remunerazione.

### Diritti di partecipazione

I diritti di partecipazione dei soci vano considerati su due livelli, quello delle Banche Raiffeisen e quello di Raiffeisen Svizzera.

### Banche Raiffeisen

In base all'art. 7 dello Statuto, i soci delle singole Banche Raiffeisen sono persone fisiche e giuridiche.

### *Limitazione del diritto di voto e rappresentanza*

Ogni socio dispone di un voto, indipendentemente dal numero di quote sociali da lui detenute. Ogni socio può farsi rappresentare da un altro socio, dal coniuge o da un discendente. La procura deve essere conferita in forma scritta e può riferirsi esclusivamente alla rappresentanza di un solo socio. I rappresentanti di società in nome collettivo e in accomandita nonché le persone giuridiche sono tenuti a legittimarsi mediante procura scritta.

#### *Quorum statutari*

L'Assemblea generale delibera e procede alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diverse prescrizioni della legge o dello Statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Se risulta ancora una parità, la proposta viene respinta.

#### *Convocazione dell'Assemblea generale e allestimento dell'ordine del giorno*

L'Assemblea generale viene convocata dal Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen oppure, all'occorrenza, dall'organo di revisione conforme al Codice delle obbligazioni almeno cinque giorni prima della data prevista. La convocazione scritta è indirizzata ai soci personalmente e contiene l'ordine del giorno. Contemporaneamente si procede all'esposizione, nelle aree riservate ai clienti, del conto economico e del bilancio.

#### *Assemblea dei delegati e votazione per corrispondenza*

Se la Banca conta più di 500 soci, l'Assemblea generale ha il diritto, con una maggioranza di 3/4 dei voti espressi, di trasferire le sue competenze a un'Assemblea dei delegati oppure di esercitarle mediante una votazione per corrispondenza.

#### **Raiffeisen Svizzera**

I soci di Raiffeisen Svizzera sono le Banche Raiffeisen giuridicamente indipendenti che designano i delegati quale organo supremo di Raiffeisen Svizzera (per la composizione vedi «Assemblea dei delegati» a pag. 68).

#### *Limitazione del diritto di voto e rappresentanza*

Ai sensi dell'art. 26 dello Statuto di Raiffeisen Svizzera, ogni delegato dispone di un voto nell'Assemblea dei delegati e può farsi rappresentare esclusivamente da un sostituto delegato eletto.

#### *Quorum statutari*

L'Assemblea dei delegati delibera e procede alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diverse prescrizioni della legge o dello Statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Se il numero di candidati che ha conseguito la maggioranza assoluta non è sufficiente, la decisione sarà presa dalla maggioranza relativa nell'ambito del ballottaggio. La delibera in merito a qualsiasi emendamento dello Statuto richiede i 2/3 dei voti espressi.

#### *Convocazione dell'Assemblea dei delegati e allestimento dell'ordine del giorno*

Per la convocazione dell'Assemblea ordinaria dei delegati valgono precise disposizioni.

- a) Cinque mesi prima dell'Assemblea: comunicazione di data, luogo e ora in cui si terrà nonché delle informazioni in merito alla procedura.
- b) Dodici settimane prima dell'Assemblea: inoltro dei punti da inserire nell'ordine del giorno.
- c) Quattro settimane prima dell'Assemblea: invio dell'ordine del giorno stabilito dal Consiglio di amministrazione, dei documenti inerenti alle delibere nonché delle eventuali proposte di elezione.

Per la convocazione di un'Assemblea straordinaria dei delegati sono consentiti tempi più brevi.

### Cambiamento del controllo e misure preventive

In virtù della quota sociale sottoscritta, i soci sono in egual misura soci cooperatori e comproprietari della loro Banca Raiffeisen. Ogni socio può sottoscrivere più quote sociali fino a raggiungere un massimo del 10% del capitale sociale, comunque non oltre CHF 20'000 per ogni Banca Raiffeisen. Data questa limitazione, le norme statutarie in merito all'obbligo di presentare un'offerta e alle clausole sul cambiamento del controllo non si applicano al Gruppo Raiffeisen.

### Organo di revisione

#### Banche Raiffeisen

Da giugno 2005 PricewaterhouseCoopers SA è l'organo di revisione esterno per le singole Banche Raiffeisen. Nello svolgimento, presso le Banche Raiffeisen, delle verifiche imposte dalla legge e richieste dalla FINMA, viene coadiuvato dalla Revisione interna del Gruppo Raiffeisen.

#### Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è l'organo di revisione esterno di Raiffeisen Svizzera, della Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione e di Raiffeisen Leasing.

#### Gruppo Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è inoltre incaricata della revisione del conto annuale consolidato. Dall'esercizio 2008 Beat Rütsche esercita la funzione di revisore capo ed è responsabile del mandato.

#### Onorari per la revisione

Per l'esercizio in rassegna, le Banche Raiffeisen hanno versato alla Revisione interna di Raiffeisen Svizzera onorari

pari a CHF 15,5 milioni per le verifiche nell'ambito della legge sulle banche e la revisione interna.

Per l'esercizio 2008, PricewaterhouseCoopers SA ha fatturato al Gruppo Raiffeisen complessivamente CHF 15,4 milioni per i servizi nell'ambito della revisione ordinaria dei singoli conti annuali, del conto del Gruppo e delle verifiche ai sensi della legge sulle banche.

Il Gruppo Raiffeisen ha inoltre versato a PricewaterhouseCoopers SA e KPMG SA CHF 1,6 milioni per altri servizi di consulenza.

#### Strumenti di informazione della revisione esterna

I rapporti dell'organo di revisione, insieme alla valutazione del rischio e alla conseguente pianificazione delle verifiche, vengono esaminati dalla Commissione di controllo e discussi con il revisore capo.

#### Strumenti di sorveglianza e di controllo nei confronti della revisione esterna

La società di revisione PricewaterhouseCoopers SA soddisfa le condizioni della legge sulle banche ed è autorizzata dalla FINMA alla revisione degli istituti bancari. La Commissione di controllo valuta ogni anno la prestazione, l'onorario e l'indipendenza della società di revisione esterna, assicurandone la collaborazione con la Revisione interna.

#### Politica di informazione

Le direttive relative alla filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen sanciscono una politica di informazione aperta, attiva e trasparente. La comunicazione nei confronti dei gruppi di interesse – soci, clienti, collaboratori e opinione

pubblica – soddisfa ampiamente i requisiti legali e segue i principi di verità, continuità e corrispondenza fra parole e fatti. Le principali fonti di informazione sono rappresentate dalla piattaforma Internet, dal rapporto di gestione, dal rapporto semestrale e dai comunicati stampa del Gruppo Raiffeisen. Oltre a questi canali, i collaboratori possono avvalersi di Intranet e della rivista per i collaboratori.

Nuovi cambiamenti, sviluppi ed eventi straordinari vengono divulgati in modo mirato e tempestivo attraverso i vari canali di comunicazione. Le pubblicazioni e i comunicati stampa sono disponibili in Internet.

Inoltre le Banche Raiffeisen informano i propri soci personalmente, in forma diretta e dettagliata, in occasione dell'Assemblea generale annuale o di eventi organizzati per la clientela nonché mediante la rivista «Panorama» pubblicata periodicamente.

#### **Comunicati stampa del 2008**

Tutti i comunicati stampa pubblicati nell'anno in rassegna sono archiviati nel Mediacorner su [www.raiffeisen.ch/media](http://www.raiffeisen.ch/media).

#### **Obblighi di pubblicazione in relazione alla copertura con fondi propri**

In qualità di organizzazione centrale, il Gruppo Raiffeisen è tenuto all'adempimento delle normative in materia di fondi propri nei confronti della FINMA ed è pertanto subordinato agli obblighi di pubblicazione previsti dal diritto di vigilanza. La pubblicazione avviene conformemente alle direttive dell'Ordinanza sui fondi propri (OFP) del 29 settembre 2006 e della circolare 2008/22 della FINMA «Esigenze di pubblicazione relative ai fondi propri nel settore bancario».

La pubblicazione semestrale dei fondi propri, completa di dettagliate informazioni qualitative e quantitative in relazione ai fondi propri computabili e necessari nonché ai rischi di credito, di mercato e operativi, è disponibile sul sito Internet di Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)). La pubblicazione riferita alla chiusura di esercizio è inoltre riportata nel rapporto di gestione del Gruppo Raiffeisen (vedi pagg. 128 e segg.).

Nell'ambito del rendiconto dei fondi propri previsto dal diritto di vigilanza, ogni semestre il Gruppo Raiffeisen presenta alla Banca nazionale svizzera rapporti sulla situazione in materia di fondi propri.

#### **Calendario 2009**

Presentazione dei risultati di esercizio alla conferenza stampa sul bilancio	5 marzo
Pubblicazione del rapporto di gestione 2008	metà aprile
Assemblea dei delegati a San Gallo	13 giugno
Pubblicazione dei risultati semestrali	19 agosto

#### **Contatto**

Raiffeisen Svizzera, Comunicazione aziendale  
Raiffeisenplatz, CH-9001 San Gallo  
Telefono +41 71 225 81 64, Fax +41 71 225 86 50  
E-mail: [pr@raiffeisen.ch](mailto:pr@raiffeisen.ch)

Nella vita, ogni persona si appoggia a ciò che le è familiare. E di solito lo trova attorno a sé. Le Banche Raiffeisen sono vicine ai clienti con la loro rete capillare di sportelli bancari. In qualunque parte della Svizzera, con pochi passi i clienti e i soci possono raggiungere una Banca Raiffeisen. La forte presenza garantisce una vicinanza a livello locale unica nel suo genere, impennata sulla fiducia, sulla sicurezza e sulla stabilità.



Per arrivare lontano  
bisogna cominciare da vicino.



**Andamento degli affari** Con un utile lordo di CHF 883,4 milioni e un utile consolidato di CHF 564,4 milioni, il Gruppo Raiffeisen ha conseguito il quarto miglior risultato di tutta la sua storia: un successo che, alla luce delle turbolenze economiche, dimostra la validità del modello operativo di Raiffeisen anche in tempi di crisi dei mercati finanziari.

- *Per la prima volta, grazie a un afflusso massiccio, i fondi della clientela hanno superato la soglia dei CHF 100 miliardi.*
- *La situazione di rischio del Gruppo Raiffeisen permane positiva: a fronte di un aumento del volume dei prestiti, è diminuito il totale dei crediti a rischio.*
- *La crisi borsistica e l'indebolimento della congiuntura hanno pesato lievemente sui ricavi di esercizio.*
- *Eventi eccezionali hanno influenzato le spese per il materiale, gli ammortamenti e il risultato straordinario.*
- *L'elevata sicurezza e stabilità del gruppo bancario si rispecchiano nel grado di copertura con fondi propri pari al 236%.*

Nonostante il contesto economico difficile, il Gruppo Raiffeisen ha messo a segno ricavi di esercizio pari a CHF 2,3 miliardi, con un aumento di CHF 29,7 milioni (+1,3%) rispetto al record dell'esercizio precedente, dimostrando una capacità operativa robusta e sostenibile. I cospicui incrementi di volume e gli investimenti per il rinnovo dell'infrastruttura IT hanno comportato un innalzamento dei costi di esercizio pari a CHF 110,7 milioni (+8,3%).

Il totale di bilancio del Gruppo Raiffeisen è cresciuto del 6,9% rispetto all'esercizio precedente, a CHF 131,6 miliardi. Le operazioni ipotecarie – core business di Raiffeisen – hanno registrato in termini assoluti la più forte crescita mai realizzata in passato, ovvero CHF 7,1 miliardi. Per la prima volta, il totale dei fondi della clientela ha oltrepassato la soglia dei CHF 100 miliardi, con un aumento di CHF 9,9 miliardi (+10,6%). Raiffeisen è riuscita a trasferire circa due terzi dei nuovi fondi ai propri soci, sotto forma di ipoteche. Il volume dei depositi gestiti ha subito una contrazione pari a CHF 3,2 miliardi (-8,8%), a CHF 32,7 miliardi, soprattutto a causa dell'andamento negativo delle quotazioni nel volume dei fondi e delle azioni. Nel settore degli investimenti sono confluiti nuovi fondi per CHF 1,2 miliardi.

La cerchia dei soci si è estesa a 1,55 milioni, grazie a 105'349 nuovi aderenti (anno precedente 72'734): un dato che Raiffeisen attribuisce ai numerosi e interessanti vantaggi riservati ai soci nonché al modello operativo cooperativo, improntato alla sicurezza e alla sostenibilità.

Dopo la data di chiusura del bilancio non si sono verificati eventi che avrebbero potuto incidere significativamen-

te sul risultato di esercizio. Le note relative ai principi e al perimetro di consolidamento sono illustrate nell'allegato.

### **Conto economico**

#### **Ricavi da operazioni bancarie ordinarie**

Nell'esercizio precedente, il buon risultato delle operazioni su interessi – la principale fonte di reddito – è ulteriormente migliorato del 2,4%, ossia di CHF 44,9 milioni. La persistente pressione concorrenziale e l'eccedenza di liquidità a breve termine nel segmento retail hanno impedito ai proventi da operazioni su interessi di crescere allo stesso ritmo dei volumi: ne risulta, per il 2008, un calo di 8 punti base del margine di interesse.

Rispetto al 2007, il risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio evidenzia una flessione del 5,6%, pari a CHF 13,7 milioni (allegato 19). Nell'ambito delle operazioni su titoli e di investimento, i proventi sono diminuiti di CHF 28,5 milioni, a causa del minor volume di negoziazione, mentre i proventi da altre prestazioni di servizio sono aumentati di CHF 6,4 milioni, grazie a una nuova impennata del volume del traffico dei pagamenti. Le variazioni di volume hanno alleggerito gli oneri per commissioni di CHF 6,1 milioni.

Nonostante la perdurante incertezza sui mercati delle divise e dei titoli, le operazioni di negoziazione (allegato 20) sono comunque rimaste stabili: il risultato, pari a CHF 108,3 milioni, è di soli CHF 3,5 milioni inferiore rispetto all'esercizio precedente (- 3,1%).

Gli altri risultati ordinari hanno registrato un incremento, progredendo del 3,3% a CHF 62,4 milioni. I proventi da partecipazioni (allegato 21) sono leggermente aumentati rispetto all'esercizio precedente grazie ai proventi derivanti dalla riduzione del valore nominale di Helvetia Holding SA.

#### **Costi di esercizio**

Oltre alla considerevole espansione delle operazioni con la clientela, sui costi di esercizio ha pesato in modo determinante anche la sostituzione, al 31 dicembre 2008, della principale applicazione bancaria di Raiffeisen Svizzera, prima fase cruciale nell'ambito del programma IT «Nuova piattaforma bancaria (NPB)». Nel 2008 l'aumento è stato pari a CHF 110,7 milioni (+8,3%), che ha portato i costi a CHF 1,4 miliardi.

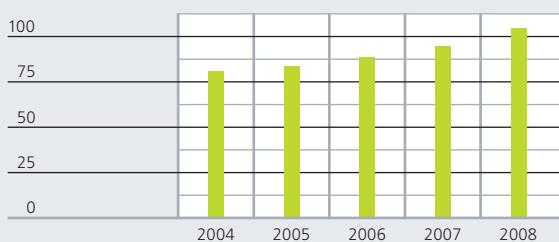
Di conseguenza, il rapporto tra costi e ricavi di esercizio (cost/income ratio) è salito al 62% (esercizio precedente 58%).

#### *Spese per il personale*

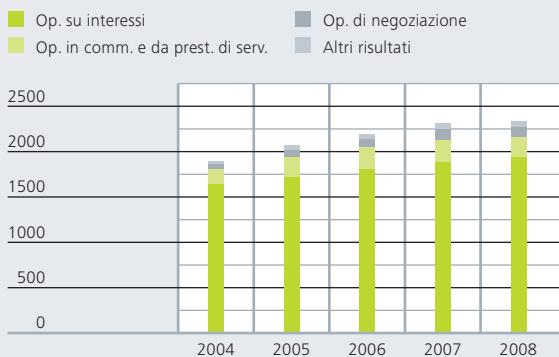
Rispetto all'esercizio precedente, le spese per il personale (allegato 22) sono aumentate di CHF 82,2 milioni, a CHF 962,4 milioni (+9,3%). L'incremento è dovuto soprattutto al potenziamento dell'organico delle unità al fronte, che ha permesso di gestire l'aumento dei volumi, e all'intensificazione delle attività di progetto. Negli ultimi cinque anni, Raiffeisen ha accresciuto il proprio organico del 27%. Alla fine del 2008, l'effettivo del Gruppo risultava composto da 7665 dipendenti, in equivalenti a tempo pieno, 457 collaboratori in più (+6,3%) rispetto alla fine del 2007. I salari sono saliti mediamente del 2%.

**Fondi della clientela**

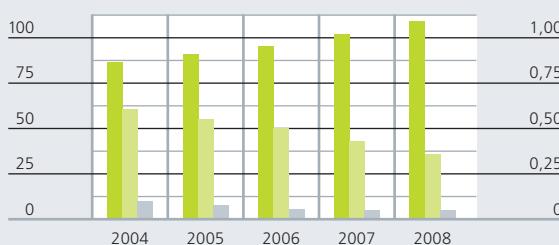
(in miliardi di CHF)

**Evoluzione dei proventi**

(in milioni di CHF)

**Accantonamenti per rischi di perdita**

█ Prestiti alla clientela (in miliardi di CHF)  
█ Accantonamenti per rischi di perdita in % dei prestiti  
█ Perdite effettive in % dei prestiti

*Spese per il materiale*

Le spese per il materiale (allegato 23) sono cresciute di CHF 28,5 milioni (+6,3%), a CHF 480,8 milioni. L'introduzione della piattaforma IT Avaloq da parte di Raiffeisen Svizzera ha generato, oltre agli oneri di progetto, anche costi paralleli: infatti, mentre veniva implementata la nuova infrastruttura quella precedente era ancora in funzione. Oltre a questi investimenti per sistemi IT all'avanguardia, sono stati aumentati i contributi per la pubblicità e le sponsorizzazioni.

*Ammortamenti sull'attivo fisso*

Gli ammortamenti sull'attivo fisso sono aumentati di circa due terzi (allegato 4) rispetto al 2007, passando a CHF 231 milioni. Da un lato, l'andamento borsistico ribassista ha costretto a operare una svalutazione di CHF 71,3 milioni sulle partecipazioni strategiche in Vontobel Holding SA e in Helvetia Holding SA. Dall'altro, le innovazioni informatiche, economicamente impegnative, e i sempre cospicui investimenti nell'acquisizione di nuovi edifici, nella modernizzazione degli stabili esistenti ad uso della banca e nei dispositivi di sicurezza hanno comportato ammortamenti aggiuntivi per CHF 20,3 milioni.

*Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite*

Nell'esercizio in rassegna, gli oneri per rettifiche di valore, accantonamenti e perdite hanno subito un aumento di CHF 7,5 milioni, dovuto a un evento dannoso nell'ambito delle operazioni di titoli su derivati. Malgrado il massiccio incremento del volume dei crediti, nel 2008 le rettifiche di valore per rischi di perdita cancellate sono state di CHF 14,6 milioni netti (esercizio precedente CHF 5,3 milioni) supe-

riori a quelle costituite. L'ottimo livello qualitativo del portafoglio creditizio è dimostrato dal rapporto tra le rettifiche di valore per rischi di perdita e il volume complessivo dei prestiti, ulteriormente diminuito di circa un sesto, allo 0,35%.

#### *Ricavi straordinari*

I ricavi straordinari risultano per CHF 15,1 milioni dalla cancellazione di rettifiche di valore non più necessarie per rischi di perdita e altri rischi operativi e per CHF 19,8 milioni dai guadagni realizzati con la vendita delle attività di finanziamento di beni di consumo alla Aduno Holding SA. Nel complesso, rispetto al 2007 si rileva un incremento dei ricavi straordinari pari a CHF 22,2 milioni (allegato 24).

#### *Imposte*

Gli oneri fiscali (allegato 25), pari a CHF 117,1 milioni, hanno subito una flessione del 15,1%, conseguente al calo degli utili e all'abbassamento delle aliquote fiscali applicate alle persone giuridiche.

#### **Bilancio**

Il totale di bilancio del Gruppo Raiffeisen è migliorato sul fronte sia degli attivi sia dei passivi, grazie all'espansione delle posizioni clienti. Nel comparto ipotecario, Raiffeisen è riuscita a crescere del 7,6%, a fronte di una media del mercato pari al 3,6%. Nel segmento retail, lo scorso anno il Gruppo Raiffeisen ha visto affluire mensilmente nuovi fondi per circa CHF 1 miliardo (+10,6%).

#### **Crediti/Impegni nei confronti delle banche**

Per quanto concerne la posizione netta «Banche», a fine 2008 risulta un credito netto di CHF 4,1 miliardi, con un

aumento di CHF 3,2 miliardi rispetto all'esercizio precedente. La variazione è riconducibile in primo luogo alla riduzione degli impegni, consentita dall'eccedenza di liquidità nel settore delle operazioni con la clientela. Con la crisi dei mercati finanziari, i limiti del mercato monetario sono stati sottoposti a un monitoraggio e un controllo rigoroso. I limiti nei confronti delle banche estere sono stati in parte ristretti o annullati, ma anche quelli nei confronti di controparti di prim'ordine sono stati ridefiniti. A livello nazionale, i limiti nelle operazioni interbancarie sono rimasti sostanzialmente invariati. Nel settore delle operazioni pronti contro termine (repo), Raiffeisen Svizzera mantiene la sua leadership sul mercato in franchi svizzeri.

#### **Prestiti alla clientela**

Nell'esercizio in rassegna, i prestiti alla clientela sono complessivamente aumentati del 7% a CHF 108,6 miliardi. Il volume ipotecario ha oltrepassato per la prima volta la soglia di CHF 100 miliardi, con una crescita di CHF 7,1 miliardi. La quota di ipoteche a tasso fisso è scesa ulteriormente, dal 57,5 al 55%, sebbene il trend sia mutato verso fine anno. Il tasso di rifinanziamento dei prestiti tramite fondi della clientela è di circa il 95,9%.

#### **Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione**

Il volume delle negoziazioni in titoli e metalli preziosi è diminuito del 50,6%, passando a CHF 340,6 milioni. I volumi sono stati ridotti temporaneamente, a fine anno, per favorire la conversione della piattaforma IT.

### **Investimenti finanziari**

Il portafoglio titoli relativo agli investimenti finanziari comprende in gran parte obbligazioni di prim'ordine, a garanzia della liquidità del Gruppo Raiffeisen, in conformità alle normative bancarie vigenti. Nel 2008, il valore contabile è cresciuto di CHF 1,2 miliardi, a CHF 3,3 miliardi. In particolare, sono state acquistate obbligazioni fondiarie e obbligazioni della Confederazione svizzera. I titoli legati ai metalli preziosi (esercizio precedente CHF 26,5 milioni) sono stati trasferiti nel portafoglio di negoziazione. Gli immobili collegati a posizioni in sofferenza, destinati alla rivendita, sono valutati in CHF 37,5 milioni.

### **Partecipazioni non consolidate**

Le partecipazioni non consolidate includono le principali partecipazioni indicate negli allegati 3.2 e 3.3. Per motivi operativi e di politica aziendale, il Gruppo Raiffeisen detiene ulteriori partecipazioni con un'esigua quota di capitale e diritto di voto. Nell'esercizio in rassegna non sono state effettuate transazioni rilevanti. La partecipazione nella Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA è stata rivalutata di CHF 4,9 milioni, secondo il metodo equity. Il valore contabile delle due partecipazioni strategiche in Vontobel Holding SA e in Helvetia Holding SA si è ridotto di CHF 71,3 milioni per effetto dell'andamento borsistico.

### **Immobilizzi**

Nell'anno in rassegna, in immobilizzi (allegato 4) sono stati investiti CHF 377,3 milioni (esercizio precedente CHF 281,2 milioni). Nell'ambito della strategia di crescita e

visto l'ampio portafoglio progetti, gli investimenti hanno interessato tutte le categorie.

### **Fondi della clientela**

I fondi della clientela hanno oltrepassato la soglia di CHF 100 miliardi, raggiungendo i CHF 104,1 miliardi. Gli impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento sono aumentati del 10,9% nel 2008 (CHF 6,6 miliardi), le obbligazioni di cassa (compresi depositi a termine) addirittura del 17,9% (CHF 2,8 miliardi). Se da un lato è vero che recentemente queste posizioni hanno seguito un andamento ribassista, dall'altro i clienti hanno però reagito alle tensioni del mercato puntando maggiormente sulla sicurezza, preferendo dunque investimenti classici.

### **Mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti**

Il 31 marzo 2008 è scaduto l'ultimo prestito della Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere. Il volume dei prestiti e dei mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie è progredito solo leggermente (+ 2,4%), poiché i nuovi finanziamenti ipotecari sono stati interamente coperti con l'aumento dei fondi della clientela.

### **Rettifiche di valore e accantonamenti**

La posizione «Rettifiche di valore e accantonamenti» (allegato 9) ha registrato una flessione di CHF 58,9 milioni (- 5,7%), attribuibile principalmente alla riduzione operata nelle rettifiche di valore e negli accantonamenti per rischi di perdita (- 48,7 milioni) nonché negli accantonamenti per imposte latenti (- 6,3 milioni).

## **Capitale proprio**

Grazie al consistente aumento nel numero dei soci, il capitale sociale versato è cresciuto di CHF 37,7 milioni (+8,1%), a CHF 504,6 milioni. Considerato anche l'utile del Gruppo, che data la forma giuridica di cooperativa è destinato in maggioranza ad accrescere il patrimonio sociale, il capitale proprio a fine 2008 è aumentato del 7,8% rispetto all'esercizio precedente, raggiungendo quota CHF 8 miliardi (allegato 10). Al 31 dicembre 2008, la quota dei fondi propri di base (tier1 ratio) ha raggiunto il 12,7% e la quota dei fondi propri complessivi (total capital ratio) il 18,8%. Questa ottima capitalizzazione rispecchia l'elevato grado di sicurezza e la sana situazione finanziaria del Gruppo Raiffeisen. Ai sensi di Basilea II, il grado di copertura con fondi propri è pari al 235,5% (vedi «Informazioni sulla situazione dei fondi propri» alle pagg. 128–131) e la quota di capitale proprio (leverage ratio) al 6,1%.

## **Operazioni fuori bilancio**

Gli impegni eventuali (allegato 16) sono aumentati di CHF 60,4 milioni, a CHF 333,5 milioni, in seguito ai maggiori impegni di questo tipo assunti da Raiffeisen nel settore della clientela aziendale.

L'innalzamento di CHF 378,8 milioni dell'obbligo di garanzia dei depositi a tutela dei fondi della clientela, in conformità alla Legge sulle banche, nonché l'aumento delle ipoteche e dei crediti nuovi già concessi hanno generato un'estensione delle promesse irrevocabili a CHF 3,9 miliardi (+17,5%).

Il volume dei contratti su strumenti finanziari derivati (allegato 17) ha registrato un risultato di tutto rilievo, con un incremento da CHF 36,4 a CHF 96,2 miliardi. I valori di rimpiazzo positivi si attestano sui CHF 721,2 milioni (esercizio precedente CHF 219,5 milioni), quelli negativi a CHF 1 miliardo (esercizio precedente CHF 105,1 milioni). Il forte aumento del volume dei contratti è in primo luogo riconducibile all'intensa attività di negoziazione con strumenti su tassi di interesse la quale ha beneficiato di oscillazioni di mercato a breve termine entro gli stretti limiti pre stabiliti, senza aumentare sostanzialmente il rischio rispetto all'esercizio precedente (vedi anche le delucidazioni in merito alla gestione dei rischi alle pagg. 96 e segg.).

Le operazioni fiduciarie (allegato 18) hanno accusato una flessione di CHF 116,6 milioni, scendendo a CHF 220,2 milioni. Il calo ha interessato soprattutto gli investimenti in CHF e in USD.

## **Volume dei depositi**

La massa patrimoniale in deposito gestita da Raiffeisen si è ridotta di CHF 3,2 miliardi, a CHF 32,7 miliardi. La performance negativa del mercato ha eroso il volume di CHF 4,3 miliardi. Il calo relativamente modesto in rapporto agli indici borsistici va ricondotto alla strategia di investimento preminentemente conservatrice della clientela Raiffeisen. Il totale delle obbligazioni di cassa e dei prestiti obbligazionari rappresenta circa il 50% del portafoglio. Tuttavia, anche nel settore degli investimenti sono stati acquisiti nuovi clienti, come si evince dall'afflusso di nuovi fondi per CHF 1,2 miliardi e l'aumento di 23'700 nuovi depositi.

## Bilancio del Gruppo al 31 dicembre 2008

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %	Allegato
<b>Attivi</b>					
Liquidità	1'829'010	1'202'818	626'192	52,1	11
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	4'553	10'228	-5'675	-55,5	11
Crediti nei confronti di banche	12'605'129	12'340'390	264'739	2,1	6, 11
Crediti nei confronti della clientela	7'159'687	7'228'263	-68'576	-0,9	1, 11
Crediti ipotecari	101'434'992	94'298'648	7'136'344	7,6	1, 6, 11
<b>Prestiti alla clientela</b>	<b>108'594'679</b>	<b>101'526'911</b>	<b>7'067'768</b>	<b>7,0</b>	
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	340'646	690'156	-349'510	-50,6	2, 11
Investimenti finanziari	3'391'023	2'204'446	1'186'577	53,8	2, 6, 11
Partecipazioni non consolidate	339'324	405'504	-66'180	-16,3	2, 3, 4
Immobilizzi	1'976'153	1'791'114	185'039	10,3	4, 6
Ratei e risconti	219'481	259'664	-40'183	-15,5	
Altri attivi	2'274'866	2'644'456	-369'590	-14,0	5
<b>Totale degli attivi</b>	<b>131'574'864</b>	<b>123'075'687</b>	<b>8'499'177</b>	<b>6,9</b>	<b>13, 14, 15</b>
Totale dei crediti postergati	12'394	–	12'394	100,0	
Totale dei crediti nei confronti delle partecipazioni non consolidate	2'375'224	1'311'233	1'063'991	81,1	
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	8'495'552	11'430'788	-2'935'236	-25,7	6, 11
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	67'492'483	60'879'758	6'612'725	10,9	7, 11
Altri impegni nei confronti della clientela	18'325'668	17'765'269*	560'399	3,2	7, 11
Obbligazioni di cassa	18'279'647	15'509'841*	2'769'806	17,9	11
<b>Fondi della clientela</b>	<b>104'097'798</b>	<b>94'154'868</b>	<b>9'942'930</b>	<b>10,6</b>	
Mutui presso centrali di emissione di obbl. fond. e prestiti	7'946'480	7'756'725	189'755	2,4	8, 11
Ratei e risconti	694'806	695'948	-1'142	-0,2	
Altri passivi	1'382'186	596'970	785'216	131,5	5
Rettifiche di valore e accantonamenti	979'277	1'038'166	-58'889	-5,7	9
Capitale sociale	504'575	466'839	37'736	8,1	
Riserve di utile	6'909'772	6'234'055	675'717	10,8	
Utile del Gruppo	564'418	701'328	-136'910	-19,5	
<b>Totale del capitale proprio</b>	<b>7'978'765</b>	<b>7'402'222</b>	<b>576'543</b>	<b>7,8</b>	<b>10</b>
<b>Totale dei passivi</b>	<b>131'574'864</b>	<b>123'075'687</b>	<b>8'499'177</b>	<b>6,9</b>	<b>13, 15</b>
Totale degli impegni postergati	–	–	–	–	
Totale degli impegni nei confronti delle partecipazioni non consolidate	6'130'075	6'001'762	128'313	2,1	
– di cui mutui presso centrali di emissione di obbl. fond.	5'851'650	5'468'150	383'500	7,0	
<b>Operazioni fuori bilancio</b>					
Impegni eventuali	333'472	273'029	60'443	22,1	1, 16
Promesse irrevocabili	3'857'248	3'283'465	573'783	17,5	1
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	37'778	40'121	-2'343	-5,8	1
Strumenti finanziari derivati					
Valori positivi di rimpiazzo	721'160	219'454	501'706	228,6	17
Valori negativi di rimpiazzo	1'013'737	105'114	908'623	864,4	17
Volume dei contratti	96'188'369	36'436'534	59'751'835	164,0	17
Operazioni fiduciarie	220'199	336'829	-116'630	-34,6	18

# Conto economico del Gruppo 2008

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %	Allegato
Proventi per interessi e sconti	3'945'102	3'611'314	333'788	9,2	
Proventi per interessi e dividendi da investimenti finanziari	51'941	60'083	-8'142	-13,6	
Oneri per interessi	-2'070'790	-1'790'014	-280'776	15,7	
<b>Risultato da operazioni su interessi</b>	<b>1'926'253</b>	<b>1'881'383</b>	<b>44'870</b>	<b>2,4</b>	
Proventi per commissioni su operazioni di credito	7'294	4'985	2'309	46,3	
Proventi per commiss. su operaz. in titoli e di investimento	186'162	214'614	-28'452	-13,3	
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	137'981	131'596	6'385	4,9	
Oneri per commissioni	-101'717	-107'805	6'088	-5,6	
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>229'720</b>	<b>243'390</b>	<b>-13'670</b>	<b>-5,6</b>	<b>19</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>108'311</b>	<b>111'807</b>	<b>-3'496</b>	<b>-3,1</b>	<b>20</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	789	979	-190	-19,4	
Proventi da partecipazioni	35'660	34'400	1'260	3,7	21
Risultato da immobili	18'297	17'786	511	2,9	
Altri proventi ordinari	14'184	8'539	5'645	66,1	
Altri oneri ordinari	-6'514	-1'254	-5'260	419,5	
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>62'416</b>	<b>60'450</b>	<b>1'966</b>	<b>3,3</b>	
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'326'700</b>	<b>2'297'030</b>	<b>29'670</b>	<b>1,3</b>	
Spese per il personale	-962'434	-880'246	-82'188	9,3	22
Spese per il materiale	-480'819	-452'280	-28'539	6,3	23
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'443'253</b>	<b>-1'332'526</b>	<b>-110'727</b>	<b>8,3</b>	
<b>Utile lordo</b>	<b>883'447</b>	<b>964'504</b>	<b>-81'057</b>	<b>-8,4</b>	
Ammortamenti sull'attivo fisso	-230'964	-139'539	-91'425	65,5	4
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-10'853	-3'337	-7'516	225,2	
<b>Risultato di esercizio (intermedio)</b>	<b>641'630</b>	<b>821'628</b>	<b>-179'998</b>	<b>-21,9</b>	
Ricavi straordinari	43'310	22'079	21'231	96,2	24
Costi straordinari	-3'376	-4'365	989	-22,7	24
Imposte	-117'146	-138'014	20'868	-15,1	25
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>564'418</b>	<b>701'328</b>	<b>-136'910</b>	<b>-19,5</b>	

\* Gli investimenti a termine finora esposti a bilancio sotto «Altri impegni nei confronti della clientela» sono ora iscritti alla voce «Obbligazioni di cassa» per un ammontare pari a CHF 1'113'076'000.

## Conto del flusso dei fondi 2008

	2008 Provenienza dei fondi in migliaia di CHF	2008 Impiego dei fondi in migliaia di CHF	2007 Provenienza dei fondi in migliaia di CHF	2007 Impiego dei fondi in migliaia di CHF
<b>Flusso dei fondi derivante dal risultato operativo (finanziamento interno)</b>				
Utile del Gruppo	564'418	–	701'328	–
Ammortamenti sull'attivo fisso	230'964	–	139'539	–
Rettifiche di valore e accantonamenti	99'407	158'296	134'920	206'240
Ratei e risconti attivi	40'183	–	–	17'858
Ratei e risconti passivi	–	1'142	138'388	–
Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	–	25'611	–	23'637
<b>Saldo</b>	<b>749'923</b>	–	<b>866'440</b>	–
<b>Flusso dei fondi risultante dalle transazioni sul capitale proprio</b>				
Variazione netta del capitale sociale	37'736	–	38'445	–
<b>Saldo</b>	<b>37'736</b>	–	<b>38'445</b>	–
<b>Flusso dei fondi risultante dai cambiamenti nell'attivo fisso</b>				
Partecipazioni	4'116	9'460	211	6'295
Immobili	27'936	184'853	26'151	126'427
Altri immobilizzi/Oggetti in leasing finanziario/Altri	4'864	192'426	13'131	154'734
<b>Saldo</b>	<b>–</b>	<b>349'823</b>	–	<b>247'963</b>
<b>Flusso dei fondi risultante dall'attività bancaria</b>				
Impegni nei confronti di banche	–	2'935'236	1'644'825	–
Impegni nei confronti della clientela				
a titolo di risparmio e di investimento	6'612'725	–	–	1'424'114
Altri impegni nei confronti della clientela	560'399	–	4'881'469*	–
Obbligazioni di cassa	2'769'806	–	2'672'708*	–
Prestiti obbligazionari	29'595	223'340	295'070	376'315
Mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie	861'700	478'200	1'125'100	602'700
Altri passivi	785'216	–	78'326	–
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	5'675	–	405	–
Crediti nei confronti di banche	–	264'739	–	968'550
Crediti nei confronti della clientela	68'576	–	–	270'972
Crediti ipotecari	–	7'136'344	–	6'145'629
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	349'510	–	–	549'587
Investimenti finanziari	–	1'186'577	342'626	–
Altri attivi	369'590	–	–	1'294'637
Liquidità	–	626'192	–	64'947
<b>Saldo</b>	<b>–</b>	<b>437'836</b>	–	<b>656'922</b>
<b>Totale della provenienza dei fondi</b>	<b>787'659</b>	–	<b>904'885</b>	–
<b>Totale dell'impiego dei fondi</b>	<b>–</b>	<b>787'659</b>	–	<b>904'885</b>

\* Gli investimenti a termine finora esposti a bilancio sotto «Altri impegni nei confronti della clientela» sono ora iscritti alla voce «Obbligazioni di cassa».

## **Allegato al conto annuale consolidato**

### **Note sull'attività operativa**

Le 367 Banche Raiffeisen svizzere a struttura cooperativa svolgono soprattutto attività di retail. I servizi offerti alla clientela privata e commerciale comprendono tutte le operazioni tradizionali di risparmio e ipotecarie. La gamma dei prodotti include anche servizi completi nell'ambito del traffico dei pagamenti, delle operazioni in titoli e su fondi di investimento, del leasing e delle operazioni di credito al consumo. Tali servizi sono forniti da Raiffeisen Svizzera, dalle società specializzate appartenenti al Gruppo Raiffeisen o dai partner di cooperazione.

Le Banche Raiffeisen operano in settori di attività trasparenti, rigorosamente delimitati. I crediti vengono concessi prevalentemente ai soci, contro garanzia, nonché a enti di diritto pubblico. La maggior parte dei prestiti accordati è utilizzata per il finanziamento di abitazioni. Lo Statuto vieta alle Banche Raiffeisen di eseguire operazioni all'estero.

Le Banche Raiffeisen sono raggruppate in Raiffeisen Svizzera, domiciliata a San Gallo. Raiffeisen Svizzera svolge la funzione direttiva strategica dell'intero Gruppo Raiffeisen, è responsabile della gestione dei rischi a livello di Gruppo e assicura la compensazione finanziaria e il mantenimento della liquidità. Coordina inoltre l'attività dell'intero Gruppo, crea le condizioni quadro per l'attività operativa delle Banche Raiffeisen locali (ad esempio IT, infrastruttura, rifinanziamento), fornisce supporto e consulenza in ogni ambito, in modo tale che i singoli Istituti possano concentrarsi sulle loro competenze chiave, vale a dire la consulenza e la ven-

dita di servizi bancari. Raiffeisen Svizzera può assumere impegni anche all'estero, ma fino a un massimo del 5%, ponderato per il rischio, del totale di bilancio consolidato del Gruppo Raiffeisen e nel rispetto dei fattori di ponderazione del rischio previsti dalla legge sulle banche.

Raiffeisen Svizzera gestisce inoltre sei succursali che svolgono attività e prestano servizi corrispondenti a quelli delle Banche Raiffeisen.

Al 31 dicembre 2008 l'organico del Gruppo Raiffeisen ammontava, in equivalenti a tempo pieno, a 7665 collaboratori (esercizio precedente 7208 unità).

### **Valutazione dei rischi**

Il Consiglio di amministrazione si assume la responsabilità generale della gestione e del controllo dei rischi del Gruppo Raiffeisen. Definisce la politica dei rischi e la sottopone annualmente a verifica. Con la stessa cadenza annuale fissa la tolleranza al rischio e i limiti globali.

Il Consiglio di amministrazione provvede, ogni trimestre, a sorvegliare la situazione dei rischi e l'andamento del capitale che determina la sostenibilità dei rischi, basandosi sull'apposita relazione inoltratagli a questo scopo. Tale relazione contiene un'informativa circostanziata sulla situazione dei rischi, la dotazione di capitale, l'osservanza dei limiti globali e le eventuali misure. Punti focali del monitoraggio sono in particolare i rischi di credito e i rischi di mercato nel banking book e nel trading book, i rischi di liquidità, i rischi operativi, i rischi di reputazione nonché i rischi

concernenti il patto di solidarietà all'interno del Gruppo Raiffeisen, ovvero l'eventualità che si verifichino errori o anomalie presso singole Banche Raiffeisen.

La relazione sui rischi viene analizzata in modo dettagliato dalla Commissione di controllo del Consiglio di amministrazione. Sulla scorta delle risultanze emerse in questa fase preliminare, il Consiglio di amministrazione si occupa trimestralmente delle considerazioni che scaturiscono dalla relazione sui rischi e delle implicazioni che possono avere per la strategia di rischio.

Ogni anno valuta l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di controllo interno (SCI) basandosi sull'apposita relazione stilata dalla Gestione dei rischi del Gruppo e sui rapporti presentati dalla Revisione interna.

Le relazioni sui rischi destinate al CdA vengono redatte dalla Gestione dei rischi del Gruppo, che opera in veste di istanza indipendente. Tali relazioni e le eventuali misure vengono trattate in modo analitico nel corso delle sedute propedeutiche della Direzione allargata che assolve il ruolo di Commissione per la gestione dei rischi.

Per la valutazione dei rischi nel Gruppo Raiffeisen ci si avvale di fattori quantitativi e qualitativi, opportunamente combinati. I rischi più rilevanti vengono normalmente valutati mediante modelli economici, in funzione dei requisiti regolamentari. Per l'elaborazione dei modelli di rischio Raiffeisen parte da ipotesi improntate in genere alla prudenza per quanto riguarda ripartizione, durata di detenzione e diversificazione dei rischi nonché per la definizione

dell'intervallo di fiducia. Il budget del capitale di rischio è fissato secondo scenari di stress.

I rischi di credito vengono considerati anche in riferimento ai valori nominali. I rischi operativi vengono vagliati in rapporto alla probabilità di insorgenza e al potenziale di perdita. Nella valutazione complessiva è compreso anche un giudizio di adeguatezza ed efficacia delle misure di controllo. L'esame dei rischi operativi viene completato dall'approfondimento delle possibili ripercussioni qualitative in caso di rischio.

Il Gruppo Raiffeisen attribuisce una grande importanza all'integrazione dei procedimenti fondati su modelli con analisi e stime ricavate dalla prassi bancaria e orientate al futuro. Al fine di considerare i rischi in un'ottica a 360 gradi, un ruolo determinante è svolto dai dati estrapolati dagli scenari considerati, che a loro volta si rifanno a scenari macroeconomici condivisi e affidabili, nonché dagli assessment estesi ai settori specialistici e alle unità al fronte. I risultati di queste analisi confluiscono di norma nella relazione sui rischi sotto forma di commenti o, in casi particolari, sotto forma di rapporto specifico.

#### **Note sul risk management**

Il Gruppo Raiffeisen, comprendente le Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera e le società del Gruppo, costituisce una comunità di rischi.

#### **Politica dei rischi**

Le disposizioni legali e il regolamento «La politica dei rischi di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo Raiffeisen» (in breve

«politica dei rischi») costituiscono la base della gestione dei rischi. La politica dei rischi viene verificata ogni anno. L'assunzione dei rischi rappresenta una delle competenze centrali del Gruppo Raiffeisen, il quale vi si espone solo quando è completamente consapevole dell'entità e della dinamica del rischio da assumere e soltanto se sono soddisfatti i requisiti relativi agli aspetti tecnici, personali e conoscitivi. L'obiettivo della politica dei rischi è quello di limitare le ripercussioni negative sui ricavi, tutelare il Gruppo Raiffeisen da elevate perdite straordinarie e salvaguardare e promuovere la buona reputazione del marchio Raiffeisen. La Gestione dei rischi del Gruppo garantisce il rispetto e l'applicazione della politica dei rischi, l'unità Compliance assicura l'osservanza delle disposizioni normative.

#### **Controllo dei rischi**

Il Gruppo Raiffeisen controlla le principali categorie di rischio applicando le disposizioni procedurali e i limiti globali fissati. I rischi impossibili da quantificare in modo affidabile vengono limitati con disposizioni di carattere qualitativo. Un monitoraggio indipendente del profilo di rischio completa il controllo dei rischi.

#### **Processo di risk management**

Il processo di risk management vale per tutte le categorie di rischio, ossia rischi di credito, rischi di mercato e rischi operativi, e comprende i seguenti elementi:

- identificazione dei rischi,
- misurazione e valutazione dei rischi,
- gestione dei rischi, la cui responsabilità compete ai risk manager designati, nei termini prefissati,

- contenimento dei rischi tramite la determinazione di limiti adeguati,
- monitoraggio dei rischi.

Gli obiettivi del risk management del Gruppo Raiffeisen sono:

- garantire un controllo efficace a ogni livello,
- assicurare che i rischi vengano assunti soltanto in misura corrispondente alla tolleranza al rischio,
- creare i presupposti affinché i rischi vengano assunti in modo consapevole, mirato e controllato e gestiti sistematicamente,
- sfruttare in modo ottimale la tolleranza al rischio, ovvero garantire che i rischi vengano assunti soltanto in previsione di ricavi adeguati.

#### *Rischi di credito*

Le unità operative del Gruppo Raiffeisen – Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera e Raiffeisen Leasing – gestiscono i loro rischi di credito in modo autonomo, nel rispetto degli standard vigenti per l'intero Gruppo.

I rischi di credito interessano in particolar modo le Banche Raiffeisen e riguardano principalmente i prestiti concessi a una o più persone fisiche oppure a clienti aziendali. Per clienti aziendali si intendono soprattutto le piccole imprese operanti nel raggio di attività delle Banche Raiffeisen. I rischi di credito sono limitati prevalentemente mediante garanzie sui crediti. Capacità di credito e merito creditizio restano comunque i presupposti principali per la concessione del credito.

La valutazione della capacità di credito e del merito creditizio è effettuata in base agli standard definiti nella politica dei crediti e validi a livello di Gruppo. Per l'autorizzazione di un credito sono indispensabili un merito creditizio ritenuto positivo e una comprovata sostenibilità degli oneri finanziari. I prestiti ai clienti privati e alle persone giuridiche sono classificati secondo una procedura interna, che prevede l'assegnazione di un rating e il controllo costante sotto il profilo del rischio. La solvibilità del cliente è suddivisa in quattro classi di rischio, a loro volta ripartite più nel dettaglio mediante un sistema di punteggio. In questo modo, per quanto concerne gli aspetti principali della gestione dei rischi di credito, ossia ai fini del pricing ponderato per il rischio, della gestione del portafoglio e dell'identificazione ed effettuazione di singole rettifiche di valore, si dispone di strumenti di comprovata efficacia.

Le garanzie depositate sono valutate in base a criteri unitari. In particolare per le ipoteche e i crediti di costruzione sussiste una regolamentazione esaustiva che sancisce il modo in cui devono essere stimate le garanzie, a seconda del tipo di immobile. Per le proprietà di abitazione ad uso proprio, gli appartamenti di proprietà e le case unifamiliari in locazione Raiffeisen si basa sul valore reale calcolato con prudenza, mentre per le case plurifamiliari è applicato il valore a reddito ed eventualmente il valore venale ponderato. Per gli immobili commerciali è utilizzato il valore a reddito. Nel caso di immobili commerciali ad uso proprio il valore a reddito viene calcolato in base alla forza reddituale del debitore e in considerazione dell'ipotetico valore d'uso di terzi conseguibile sul mercato. Le seconde ipoteche sono soggette a obblighi differenziati di ammortamento.

Per quanto concerne i finanziamenti più complessi e la gestione di posizioni recovery, tutte le unità operative possono rivolgersi ai team di specialisti di Raiffeisen Svizzera.

La procedura di autorizzazione, che poggia su un'assegnazione delle competenze orientata al rischio, segue un iter particolarmente breve, grazie alla decisione di credito decentralizzata e al vasto know-how di cui dispongono le Banche Raiffeisen sul mercato immobiliare nel proprio raggio di attività. Il processo di concessione dei crediti prevede anche la definizione di limiti di anticipo prudenti e una procedura di autorizzazione per ogni livello.

I crediti sono costantemente monitorati per l'intera durata e i rating aggiornati a cadenza periodica in funzione del tipo di cliente e di copertura. Il rinnovo del rating dei crediti senza copertura avviene al più tardi dopo 12 mesi, mentre per i crediti con copertura la periodicità è fissata in base al tipo di garanzia. La conservazione di valore è controllata a diversi intervalli di tempo, a seconda della volatilità del mercato. Periodicamente, i prestiti vengono riapprovati nella loro totalità.

L'effettuazione e l'eliminazione di singole rettifiche di valore per i rischi di perdita sono regolamentate da una istruzione interna valida per l'intero Gruppo Raiffeisen. In essa sono stabilite le modalità di calcolo del valore di liquidazione di eventuali garanzie e quindi le singole rettifiche di valore in caso di posizioni a rischio o in sofferenza e di posizioni con un rating peggiore (vedi pagina seguente). Le rettifiche di valore e gli accantonamenti sono sottoposti a verifica trimestrale. Grazie a queste misure, le perdite effettive

tive relative alle operazioni di credito (utilizzi conformi allo scopo di rettifiche di valore e perdite dirette), ammontano a CHF 44 milioni, pari allo 0,04% del volume medio dei prestiti o, rispetto al valore medio dei fondi propri di base, allo 0,58%.

Presso il Dipartimento Banca centrale e il Dipartimento Succursali di Raiffeisen Svizzera i rischi di credito risultano dai rischi di controparte, derivanti dalle operazioni con banche commerciali, con clienti istituzionali e con clienti privati e aziendali. Ai fini della concessione dei crediti e del monitoraggio delle operazioni con le banche è utilizzato un sistema che prevede l'applicazione di rating esterni. In questo ambito le operazioni fuori bilancio, ad esempio con strumenti finanziari derivati, sono convertite nel loro rispettivo equivalente di credito. Per i crediti fuori bilancio (nelle operazioni OTC), nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen ha stipulato con diverse controparti un accordo di compensazione e introdotto una procedura di compensazione (netting).

Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce la concentrazione dei rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per singole controparti, per gruppi di controparti associate e per settori. Il processo di individuazione e di trattamento unitario delle controparti associate è automatizzato per l'intero Gruppo Raiffeisen.

Raiffeisen Svizzera si occupa altresì di sorvegliare il portafoglio creditizio a livello di Gruppo, valutarne la struttura e assicurarne il reporting. Il monitoraggio della struttura del portafoglio consiste nell'analisi della ripartizione del

portafoglio in base a una serie di elementi strutturali quali categorie di debitore, tipo di credito, entità del credito, rating della controparte, settore, garanzie, caratteristiche geografiche nonché rettifiche di valore. Quest'attività, su cui si fondono le misure destinate alla gestione del portafoglio, riguarda in particolare il trattamento dei nuovi affari mediante la politica dei crediti.

Per la prevenzione proattiva della concentrazione dei rischi sono stati implementati, all'interno di tutto il Gruppo Raiffeisen, strumenti efficaci che operano con valori soglia settoriali. Quando un valore soglia viene oltrepassato, una parte delle competenze di credito decentralizzate passa al Credit Office di Raiffeisen Svizzera. Questo processo garantisce, anche in un'organizzazione decentralizzata, un'ampia diversificazione dei portafogli creditizi a livello locale. Nel periodo in rassegna non è stato rilevato alcun superamento dei valori soglia.

Il monitoraggio dei grandi rischi è assicurato dall'unità preposta al controlling dei rischi di credito. Al 31 dicembre 2008 non vi erano grandi rischi soggetti all'obbligo di notifica a livello di Gruppo Raiffeisen conformemente alle disposizioni della Commissione federale delle banche (oggi Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari, FINMA).

Al 31 dicembre 2008 il volume creditizio dei dieci maggiori debitori del Gruppo Raiffeisen (senza clienti interbancari ed enti di diritto pubblico) ammontava a CHF 678,3 milioni, corrispondente allo 0,64% dei prestiti alla clientela (esercizio precedente CHF 449,5 milioni, pari allo 0,46%).

**Requisiti legali in materia di fondi propri per rischi di mercato del trading book**

in migliaia di CHF	31.12.2008	Ø 2008	31.12.2007	Ø 2007
Divise/Metalli preziosi	4'265	6'531	7'252	14'860
Strumenti su tassi di interesse	44'890	46'412	44'396	41'579
Titoli di partecipazione/Indici	-	1'413	2'538	2'548
<b>Totale</b>	<b>49'155</b>	<b>54'356</b>	<b>54'186</b>	<b>58'986</b>

Dal 1º luglio 2007 il calcolo dei requisiti legali in materia di fondi propri è avvenuto secondo le disposizioni di Basilea II.

*Rischi di mercato*

Il settore Gestione dei rischi del Gruppo, che fa capo al Responsabile Dipartimento Finanze, si occupa del monitoraggio indipendente dei rischi di mercato. Viene verificata in particolar modo l'osservanza dei requisiti legali in materia di fondi propri e dei limiti stabiliti dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione per quanto concerne le posizioni e la sensibilità. Nel quadro della sua relazione il settore Gestione dei rischi del Gruppo valuta inoltre regolarmente la situazione dei rischi.

Il Gruppo Raiffeisen dipende fortemente dalle operazioni a bilancio, per questo motivo le variazioni dei tassi di interesse possono influenzare in misura considerevole il risultato da interessi. Per la misurazione di tale rischio il Gruppo Raiffeisen ricorre a procedure moderne che evidenziano in particolare le posizioni variabili in base a un modello che replica in modo ottimale le variazioni dei tassi di interesse mediante tassi storici del mercato monetario e dei capitali.

Le decisioni in merito alle disposizioni vengono prese in maniera decentralizzata; ciò significa che la Banca centrale, le succursali di Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen gestiscono autonomamente i loro banking book. La Tesoreria, che fa parte del Dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera, ha la funzione di controparte vincolante per le operazioni di rifinanziamento e di copertura che avvengono mediante Deposits e Loans. I responsabili sono tenuti a osservare rigorosamente i limiti relativi alla sensibilità fissati dal Consiglio di amministrazione che si riferiscono alla variazione del valore attuale del capitale proprio. Il settore Gestione dei rischi del Gruppo valuta e notifica

su base giornaliera la situazione dei rischi e verifica l'osservanza dei limiti fornendo un resoconto settimanale a Raiffeisen Svizzera e mensile alle Banche Raiffeisen. Inoltre vengono valutati gli effetti potenziali del rischio di variazione dei tassi di interesse sul valore di mercato del capitale proprio e sulla situazione reddituale con l'ausilio di analisi di scenari e stress test. Tali informazioni figurano nei rapporti sui rischi.

La prassi seguita in generale prevede il rifinanziamento degli attivi nella stessa moneta in cui sono denominati (il cosiddetto matched book principle) e consente pertanto di evitare in larga misura i rischi legati alle fluttuazioni delle valute estere. È tuttavia possibile che, dal cashflow relativo agli interessi in monete diverse dal franco svizzero, nel banking book si vengano a creare posizioni in valuta estera – con i rischi a esse connessi – che influenzano il saldo di bilancio della rispettiva moneta. Anche tale rischio è circoscritto da un limite di sensibilità, la cui osservanza viene monitorata giornalmente dalla Gestione dei rischi del Gruppo.

La gestione del trading book della Banca centrale compete al settore Trading & Sales, annesso al Dipartimento Banca centrale. Le Banche Raiffeisen e le succursali di Raiffeisen Svizzera non tengono alcun trading book. L'attività di negoziazione della Banca centrale comprende i settori interessi, divise, azioni e banconote/metalli preziosi. In tale contesto la Gestione dei rischi del Gruppo controlla giornalmente che vengano rigorosamente rispettati i limiti di sensibilità, di concentrazione e di perdita fissati dal Consiglio di amministrazione. Inoltre verifica quotidianamente la

plausibilità del risultato da operazioni di negoziazione ed esamina periodicamente i parametri di valutazione su cui si basa il conto economico relativo alla negoziazione. Gli strumenti derivati sono trattati unicamente da operatori esperti in valori mobiliari. La negoziazione, per conto proprio e dei clienti, riguarda prodotti derivati standard e OTC.

I rischi di liquidità sono gestiti conformemente a criteri economico-aziendali e sorvegliati dalla Tesoreria, con la collaborazione della Gestione dei rischi del Gruppo, in base alle disposizioni della legge sulle banche.

Il settore Gestione dei rischi del Gruppo fornisce il proprio resoconto sull'osservanza dei limiti relativi alla sensibilità e alle posizioni e sulla valutazione della situazione dei rischi in particolare mediante i tre seguenti mezzi di comunicazione:

- notifica settimanale sui rischi di tasso destinata al CEO (conformemente alla circolare FINMA 2008/6),
- rapporto mensile sui rischi destinato alla Direzione,
- rapporto trimestrale sui rischi destinato al Consiglio di amministrazione.

I requisiti legali in materia di fondi propri per i rischi di mercato sono calcolati in base all'approccio standard previsto dal diritto di vigilanza. Nello specifico viene applicato il metodo basato sulla duration per i rischi di mercato degli strumenti su tassi di interesse e il metodo delta-plus per quanto riguarda i requisiti patrimoniali per le opzioni. La tabella a pagina 100 fornisce una breve panoramica al riguardo.

#### *Rischi operativi*

Per rischi operativi Raiffeisen intende i rischi di perdite imputabili all'inadeguatezza o a errori a livello di procedure interne, collaboratori, sistemi informatici, stabili e installazioni, o derivanti da eventi esterni o dall'intervento di terzi. Oltre alle conseguenze finanziarie il Gruppo Raiffeisen considera anche le conseguenze dei rischi operativi per la reputazione e la compliance.

Il Gruppo Raiffeisen si adopera affinché i rischi operativi vengano evitati o perlomeno contenuti in origine. Nel caso di processi critici sotto il profilo aziendale applica un piano di emergenza con i provvedimenti necessari per superare i rischi operativi.

Ogni funzione in seno a Raiffeisen è responsabile dell'identificazione e della gestione dei rischi operativi che sorgono nell'esercizio della propria attività. La Gestione dei rischi del Gruppo si occupa del rilevamento dei rischi operativi a livello di Gruppo nonché dell'analisi e della valutazione dei dati corrispondenti. Nella sua area di competenza rientrano anche piani, metodi e strumenti destinati alla gestione di rischi operativi, la sorveglianza della situazione dei rischi e l'attuazione di provvedimenti per ridurre tali rischi.

Nel quadro di un ciclo annuale la Gestione dei rischi del Gruppo svolge il processo sistematico di gestione del rischio comprendente l'identificazione, valutazione, gestione e sorveglianza dei rischi. In occasione dei risk assessment annuali i rischi operativi vengono suddivisi in funzione della loro origine e delle loro ripercussioni e valutati in

base alla frequenza/probabilità della loro insorgenza e all'entità dei danni causati. Per la gestione dei rischi vengono definite delle misure e la Gestione dei rischi del Gruppo ne verifica periodicamente l'attuazione. I risultati dei risk assessment sono presentati alla Direzione e al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera mediante il profilo di rischio aggregato. La Direzione e il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera vengono informati a cadenza trimestrale sull'attuazione delle misure definite.

Oltre al processo di risk management ordinario, la Gestione dei rischi del Gruppo effettua anche analisi ad hoc dei rischi, esamina i casi di danno che si sono verificati e mantiene uno stretto contatto con le unità organizzative che per la loro funzione ricevono informazioni su rischi operativi all'interno del Gruppo Raiffeisen.

#### *Outsourcing*

La gestione della rete di comunicazione dei dati è stata esternalizzata a Swisscom (Svizzera) SA. L'intera elaborazione titoli e l'amministrazione dei mandati di gestione patrimoniale del Gruppo Raiffeisen sono inoltre assicurate dal Gruppo Vontobel. Tali servizi di outsourcing sono assunti conformemente alle disposizioni della circolare FINMA 2008/7.

#### *Disposizioni regolamentari*

In base alla decisione del 24 settembre 1997 della FINMA (in precedenza Commissione federale delle banche, CFB), le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento su base individuale delle prescrizioni in materia di fondi propri, ripartizione dei rischi e liquidità. Queste prescrizioni devono venire rispettate su base consolidata.

Per quanto concerne il calcolo del requisito in materia di fondi propri il Gruppo Raiffeisen ha deciso di adottare i metodi di seguito riportati.

Categoria clienti	Rating di emittenti/emissioni			
	ERG	S&P	Fitch	Moody's
Governi/Banche centrali	X	X	X	X
Enti di diritto pubblico	-	X	X	X
Banche/Commercianti di valori mobiliari	-	X	X	X

Rischi di credito: metodo standard svizzero, basato su rating esterni

Le posizioni per le quali è previsto l'utilizzo di rating esterni sono contenute in particolare nelle seguenti voci di bilancio:

- Crediti nei confronti di banche
- Crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari
- Investimenti finanziari
- Altri attivi

Rischi di mercato: metodo standard utilizzato finora

Rischi operativi: metodo degli indicatori di base

Considerato che i requisiti patrimoniali per rischi operativi superano CHF 100 milioni, sia per il Gruppo Raiffeisen sia per le Banche che hanno scelto il metodo standard valgono gli stessi requisiti qualitativi.

## Principi di consolidamento, di iscrizione a bilancio e di valutazione

### Basi

La contabilità, la valutazione e l'iscrizione a bilancio sono effettuate conformemente alle disposizioni del Codice svizzero delle obbligazioni, alla Legge federale sulle banche e le casse di risparmio e alla relativa Ordinanza, nonché alle direttive della FINMA. Le voci riportate in dettaglio in una posizione di bilancio sono valutate singolarmente. Il conto annuale consolidato è redatto in base al principio true and fair view e presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale del Gruppo Raiffeisen.

### Principi di consolidamento

#### Considerazioni generali

Il consolidamento degli istituti bancari riuniti nel Gruppo Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e delle società che vi fanno capo presenta differenze sostanziali rispetto al tradizionale consolidamento basato sul modello di una holding. Le singole Banche Raiffeisen sono considerate delle società vertice (società madri), in quanto proprietarie di Raiffeisen Svizzera. A sua volta, Raiffeisen Svizzera può essere definita dal punto di vista legale una società affiliata, pur svolgendo la funzione di centrale di coordinamento e guida, di pool di liquidità e di rete di sicurezza. Le competenze di Raiffeisen Svizzera relative alla conduzione e al diritto di emanare direttive vincolanti sono definite nello Statuto e nei relativi regolamenti. Il consolidamento non si basa su Raiffeisen Svizzera in quanto società madre, ma rappresenta una sintesi dei conti annuali delle 367 Banche Raiffeisen e

delle partecipazioni detenute all'interno del Gruppo Raiffeisen. Il capitale sociale iscritto nel conto annuale consolidato è pertanto composto dalla somma del capitale sociale delle singole Banche Raiffeisen.

#### *Perimetro e metodo di consolidamento*

Il rendiconto consolidato del Gruppo Raiffeisen comprende i conti annuali delle singole Banche Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera, della Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione e di Raiffeisen Leasing.

Gli attivi e i passivi, le operazioni fuori bilancio e i costi e i ricavi vengono registrati al 100% secondo il metodo del consolidamento totale. Il consolidamento del capitale avviene secondo il metodo purchase. Tutti i principali crediti e impegni, le operazioni fuori bilancio nonché i costi e i ricavi tra le società consolidate sono compensati reciprocamente. Non si conseguono utili intermedi rilevanti e pertanto questi ultimi non sono considerati nel consolidamento.

Le partecipazioni di minoranza tra il 20% e il 50% vengono incluse nel conto annuale consolidato in base al metodo equity. Le partecipazioni inferiori al 20% e quelle che non hanno carattere strategico o sono ininfluenti a livello di capitale e di proventi non vengono consolidate oppure sono portate a bilancio al valore di costo, dedotti gli ammortamenti necessari dal punto di vista economico-aziendale.

#### *Giorno di riferimento per il consolidamento*

Tutte le società completamente consolidate chiudono il loro conto annuale al 31 dicembre.

#### **Principi di iscrizione a bilancio e di valutazione**

##### *Registrazione delle operazioni*

Tutte le operazioni concluse entro il giorno di chiusura del bilancio vengono registrate il giorno stesso e iscritte nel bilancio e nel conto economico secondo i principi di valutazione fissati. L'iscrizione a bilancio delle operazioni a contanti concluse, ma non ancora eseguite, avviene secondo il principio del giorno di conclusione.

##### *Monete estere*

I crediti, gli impegni e le consistenze in contanti nelle diverse monete estere sono valutati al corso del giorno di chiusura del bilancio. Gli utili e le perdite di corso risultanti da tale valutazione sono registrati alla posizione «Risultato da operazioni di negoziazione». Le transazioni in moneta estera eseguite durante l'anno sono contabilizzate al corso del giorno in cui è avvenuta l'operazione.

##### *Liquidità, crediti risultanti da titoli del mercato monetario, fondi passivi*

L'iscrizione a bilancio avviene al valore nominale o al prezzo di acquisto. Lo sconto non ancora maturato sui titoli del mercato monetario, nonché gli aggi e disaggi su prestiti propri e mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti) per la loro durata.

##### *Crediti nei confronti di banche e clienti, crediti ipotecari*

L'iscrizione a bilancio viene effettuata al valore nominale. I proventi per interessi sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti). Un credito è ritenuto a

rischio dalla Banca se appare improbabile che il debitore riesca a rispettare completamente i suoi obblighi contrattuali. I crediti a rischio ed eventuali garanzie sono valutati al valore di liquidazione. Per i crediti a rischio vengono effettuate singole rettifiche di valore sulla base di analisi periodiche dei singoli impegni creditizi, tenendo conto della solvibilità del debitore e del rischio di controparte, nonché del valore netto stimato di alienazione delle coperture. Qualora il recupero del credito dipenda esclusivamente dalla realizzazione delle garanzie, la parte non coperta viene conteggiata integralmente nella rettifica di valore.

Gli interessi e le relative commissioni, scaduti da oltre 90 giorni, sono considerati in sofferenza. Nel caso di crediti in conto corrente, gli interessi e le commissioni sono considerati in sofferenza qualora il limite di credito concesso sia stato superato da oltre 90 giorni. Gli interessi (compresi quelli pro rata) e le commissioni in sofferenza e a rischio non sono più contabilizzati come ricavi, bensì assegnati direttamente alla posizione «Rettifiche di valore e accantonamenti». Lo storno di un credito viene effettuato al più tardi nel momento in cui un atto giuridico conferma la chiusura della procedura di realizzazione. I crediti a rischio sono nuovamente classificati al loro valore intero (viene quindi cancellata la rettifica di valore) se gli importi di capitale e gli interessi vengono corrisposti entro i termini previsti dagli accordi contrattuali e se sono soddisfatti gli ulteriori criteri di solvibilità.

Tutte le rettifiche di valore sono registrate in «Rettifiche di valore e accantonamenti».

Gli oggetti in leasing sono esposti a bilancio alla posizione «Crediti nei confronti della clientela», secondo il metodo del valore attuale.

*Operazioni di prestito con titoli (operazioni di Securities lending e borrowing)*

Le operazioni di prestito con titoli vengono contabilizzate al valore del deposito in contanti ricevuto o consegnato, compresi gli interessi maturati. I titoli presi in prestito o ricevuti come copertura vengono iscritti a bilancio solo se il Gruppo Raiffeisen ottiene il controllo sui diritti contrattuali incorporati nei titoli in questione. I titoli dati in prestito e messi a disposizione come copertura vengono cancellati dal bilancio solo se il Gruppo Raiffeisen perde i diritti contrattuali correlati a tali titoli. Il valore di mercato dei titoli presi e dati in prestito è monitorato giornalmente, al fine di mettere a disposizione o richiedere, se necessario, ulteriori garanzie.

Le commissioni, incassate o pagate, relative a operazioni di prestito e di pensione con titoli vengono contabilizzate nei rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti) come proventi o oneri per commissioni.

*Operazioni di pensione con titoli (operazioni di repurchase e di reverse repurchase)*

L'acquisto di titoli con obbligo di vendita (operazioni di reverse repurchase) e la vendita di titoli con obbligo di riacquisto (operazioni di repurchase) sono considerati operazioni di finanziamento garantite da titoli e vengono pertanto contabilizzati al valore del deposito in contanti ricevuto o consegnato, compresi gli interessi maturati. I titoli ricevuti

e consegnati vengono iscritti a bilancio o stornati solo in caso di cessione del controllo sui diritti contrattuali incorporati nei titoli in questione. Il valore di mercato dei titoli ricevuti o consegnati è monitorato giornalmente al fine di mettere a disposizione o richiedere, se necessario, ulteriori garanzie. I proventi per interessi derivanti da operazioni di reverse repurchase e gli oneri per interessi derivanti da operazioni di repurchase sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti) per la durata della transazione sottostante.

*Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione*

Il portafoglio di negoziazione è valutato al fair value. Per le posizioni per cui non esiste un mercato rappresentativo viene applicato il principio del valore minimo. Gli utili e le perdite risultanti da questa valutazione e gli utili e le perdite conseguiti nel periodo sono esposti alla voce «Risultato da operazioni di negoziazione». Questa regola vale anche per gli interessi e i dividendi relativi al portafoglio di negoziazione. Al risultato da operazioni di negoziazione sono addebitate le spese di rifinanziamento del capitale per le posizioni di negoziazione in entrata, che sono accreditate ai proventi per interessi.

*Investimenti finanziari*

I titoli a tasso fisso e le opzioni sono valutati secondo il principio del valore minimo, a condizione che non si intenda tenerli fino alla scadenza. I titoli acquistati nell'intento di conservarli fino alla scadenza sono valutati in base al metodo accrual. Gli aggi o i disaggi vengono assegnati ai rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti) per il

periodo di durata residua dei titoli stessi. I titoli di partecipazione sono valutati secondo il metodo del valore minimo.

Le partecipazioni e gli immobili acquisiti da operazioni di credito e destinati alla vendita sono inclusi negli investimenti finanziari e valutati in base al principio del valore minimo. È considerato valore minimo il valore più basso tra quello di acquisto e quello di liquidazione.

Le consistenze di metalli preziosi per la copertura dei corrispondenti impegni da conti metalli preziosi sono valutate ai valori di mercato il giorno di chiusura del bilancio. Se eccezionalmente non è disponibile il fair value, la valutazione avviene secondo il principio del valore minimo.

#### *Partecipazioni non consolidate*

In questa categoria rientrano le partecipazioni di minoranza tra il 20% e il 50%, valutate secondo il metodo equity. Anche le partecipazioni inferiori al 20% e quelle a carattere infrastrutturale vengono iscritte a bilancio sotto questa voce. La valutazione avviene secondo il principio del valore di acquisto, ossia il costo di acquisto da cui sono stati dedotti gli ammortamenti necessari dal punto di vista economico-aziendale.

#### *Immobilizzi*

Gli immobilizzi vengono iscritti a bilancio al prezzo di acquisto, con l'aggiunta degli investimenti che ne determinano un aumento di valore, e ammortizzati linearmente sulla durata di utilizzo nel seguente modo:

Immobili	al massimo 66 anni
Riattazioni e trasformazioni di locali in affitto	al massimo 15 anni
Software, infrastrutture EED	al massimo 3 anni
Mobilio e installazioni	al massimo 8 anni
Altri immobilizzi	al massimo 5 anni

Gli investimenti di piccola entità sono registrati direttamente nei costi di esercizio. Le ristrutturazioni complete che determinano un aumento di valore vengono iscritte negli attivi, mentre la manutenzione e le riparazioni sono imputate ai costi.

Gli immobili e gli impianti in fase di costruzione sono ammortizzati a partire dal momento in cui vengono utilizzati. I terreni edificabili non edificati non sono ammortizzati.

Se eventi o circostanze fanno prevedere che non sarà possibile mantenere inalterato il valore contabile degli immobilizzi, questi ultimi sono sottoposti a verifica per quanto riguarda la loro conservazione di valore. Un'eventuale riduzione di valore è iscritta a bilancio nella posizione «Ammortamenti sull'attivo fisso». Qualora dalla verifica della conservazione del valore di un immobilizzo risulti una diversa durata di utilizzo, il valore contabile residuo viene ammortizzato linearmente sulla nuova durata di utilizzo.

#### *Valori immateriali*

Goodwill: se nel rilevamento di una società i costi di acquisizione superano gli attivi netti assunti e valutati secondo le direttive unitarie del Gruppo, l'importo residuo viene

iscritto negli attivi come goodwill. Il goodwill viene ammortizzato linearmente sulla durata stimata dell'utilizzo.

L'ammortamento avviene di regola entro cinque anni, in casi specifici e motivati entro un massimo di 20 anni.

Altri valori immateriali: i valori immateriali acquisiti sono iscritti a bilancio se l'azienda ne ricava un beneficio apprezzabile per un periodo di più anni. I valori immateriali creati dall'azienda non vengono iscritti negli attivi. I valori immateriali sono iscritti a bilancio al prezzo di acquisto e ammortizzati linearmente sulla durata stimata dell'utilizzo entro al massimo tre anni.

Se eventi o circostanze fanno prevedere che non sarà possibile mantenere inalterato il valore contabile dei valori immateriali, questi ultimi sono sottoposti a verifica per quanto riguarda la loro conservazione di valore. Un'eventuale riduzione di valore è iscritta a bilancio nella posizione «Ammortamenti sull'attivo fisso». Qualora dalla verifica della conservazione di valore di un elemento immateriale risulti una diversa durata di utilizzo, il valore contabile residuo viene ammortizzato sulla nuova durata di utilizzo.

#### *Rettifiche di valore e accantonamenti*

Per tutti i rischi rinvisibili il giorno di chiusura del bilancio vengono effettuate singole rettifiche di valore e accantonamenti secondo un principio prudenziale.

#### *Imposte*

Le imposte sono calcolate e contabilizzate in base ai risultati dell'esercizio in rassegna. Sulle riserve non tassate viene calcolato il 20,3% per le imposte latenti (esercizio

precedente 20,8%) e registrato quale accantonamento per questo scopo.

#### *Impegni eventuali, promesse irrevocabili, impegni di pagamento e di versamento suppletivo*

L'iscrizione tra le operazioni fuori bilancio viene effettuata al valore nominale. In caso di rischi prevedibili sono costituiti accantonamenti.

#### *Strumenti finanziari derivati*

Nelle operazioni fuori bilancio e nell'allegato sono indicati i valori di rimpiazzo lordi dei singoli contratti su strumenti finanziari derivati e i relativi volumi contrattuali.

Iscrizione a bilancio: i valori di rimpiazzo di tutti i contratti stipulati nell'ambito di operazioni in proprio vengono iscritti a bilancio indipendentemente dal loro trattamento nel conto economico. I valori di rimpiazzo risultanti dai contratti negoziati in borsa e stipulati su commissione sono inseriti nel bilancio unicamente per l'importo non garantito da depositi di margine. Per contro, i valori di rimpiazzo risultanti da contratti non negoziati in borsa e stipulati su commissione vengono sempre iscritti a bilancio.

Le operazioni di copertura del settore Tesoreria sono effettuate tramite il trading book. Ciò significa che tale settore non si presenta direttamente sul mercato. Sono esposti a bilancio soltanto i valori di rimpiazzo con controparti esterne (vedi tabella «Strumenti finanziari derivati con controparti esterne» nell'allegato «Strumenti finanziari derivati in essere» alle pagg. 122 e 123).

Trattamento nel conto economico: gli strumenti derivati contenuti nel trading book sono valutati al fair value, a condizione che siano negoziati in borsa o su un mercato rappresentativo. In caso contrario viene applicato il principio del valore minimo.

Gli strumenti finanziari derivati, impiegati nel quadro della gestione della struttura del bilancio a copertura dei rischi di variazione dei tassi di interesse, vengono valutati secondo il metodo accrual. Gli utili e le perdite su interessi risultanti dalla realizzazione anticipata di contratti sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza (ratei e risconti) per la durata residua.

*Variazioni rispetto all'anno precedente*

I principi di ammortamento di immobili e impianti in fase di costruzione nonché di terreni edificabili non edificati sono stati ora disciplinati formalmente nei principi di iscrizione a bilancio e di valutazione.

*Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio*

Fino alla data di stesura del conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen non si sono verificati eventi rilevanti che richiedono una registrazione obbligatoria nel bilancio e/o nell'allegato al 31 dicembre 2008.

## Informazioni sul bilancio

### 1 Panoramica delle coperture dei prestiti e delle operazioni fuori bilancio

	Copertura ipotecaria in migliaia di CHF	Altra copertura in migliaia di CHF	Senza copertura* in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Prestiti</b>				
Crediti nei confronti della clientela	2'510'388	699'995	3'949'304	7'159'687
Crediti ipotecari				
Stabili abitativi	93'436'716	–	117'132	93'553'848
Uffici e locali commerciali	2'210'457	–	27'021	2'237'478
Oggetti industriali e artigianali	2'210'284	–	19'790	2'230'074
Altri	3'291'879	–	121'713	3'413'592
<b>Totale dei prestiti</b>	<b>103'659'724</b>	<b>699'995</b>	<b>4'234'960</b>	<b>108'594'679</b>
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>103'659'724</b>	<b>699'995</b>	<b>4'234'960</b>	<b>108'594'679</b>
Esercizio precedente	96'344'026	667'123	4'515'762	101'526'911
<b>Fuori bilancio</b>				
Impegni eventuali	51'433	105'047	176'992	333'472
Promesse irrevocabili	2'607'147	99'219	1'150'882	3'857'248
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	37'778	37'778
<b>Totale delle operazioni fuori bilancio</b>	<b>2'658'580</b>	<b>204'266</b>	<b>1'365'652</b>	<b>4'228'498</b>
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>2'658'580</b>	<b>204'266</b>	<b>1'365'652</b>	<b>4'228'498</b>
Esercizio precedente	2'434'437	160'651	1'001'527	3'596'615

\* Incl. prestiti rettificati

	Ammontare lordo del debito in migliaia di CHF	Ricavi stimati dalla realizzazione delle garanzie in migliaia di CHF	Ammontare netto del debito in migliaia di CHF	Singole rettifiche di valore in migliaia di CHF
<b>Crediti a rischio</b>				
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>1'328'588</b>	<b>928'345</b>	<b>400'243</b>	<b>384'782</b>
Esercizio precedente	1'437'272	990'639	446'633	433'432

La differenza tra la somma netta debitaria dei crediti e le singole rettifiche di valore è dovuta al fatto che, sulla base della solvibilità di ciascuno dei debitori, si prevedono afflussi di fondi per un ammontare calcolato secondo stime prudenziali.

**2 Ripartizione portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione, investimenti finanziari e partecipazioni non consolidate**

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
<b>Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione</b>		
Titoli di debito		
quotati in borsa*	181'354	577'655
non quotati in borsa	–	–
Titoli di partecipazione	–	6'598
Metalli preziosi	159'292	105'903
<b>Totale del portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione</b>	<b>340'646</b>	<b>690'156</b>
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine secondo normativa su liquidità	134'631	372'521

\* Quotati in borsa = negoziati in una borsa riconosciuta

	2008 Valore contabile in migliaia di CHF	2007 Valore contabile in migliaia di CHF	2008 Fair value in migliaia di CHF	2007 Fair value in migliaia di CHF
<b>Investimenti finanziari</b>				
Titoli di debito	3'327'534	2'109'418	3'396'022	2'099'911
di cui si prevede la conservazione fino alla scadenza	3'327'534	2'109'418	3'396'022	2'099'911
di cui valutati secondo il principio del valore minimo	–	–	–	–
Titoli di partecipazione	26'039	31'537	26'039	37'611
Metalli preziosi	–	26'519	–	26'519
Immobili	37'450	36'972	43'646	40'524
<b>Totale degli investimenti finanziari</b>	<b>3'391'023</b>	<b>2'204'446</b>	<b>3'465'707</b>	<b>2'204'565</b>
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine	3'241'710	2'038'916	–	–

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
<b>Partecipazioni non consolidate</b>		
con valore di corso	257'983	329'284
senza valore di corso	81'341	76'220
<b>Totale delle partecipazioni non consolidate</b>	<b>339'324</b>	<b>405'504</b>

**3 Dati sulle principali partecipazioni**

Ragione sociale/Partecipazione	Sede	Attività	Capitale in migliaia di CHF	2008 Quota voti e capitale in %	2007 Quota voti e capitale in %
<b>3.1 Società del Gruppo</b>					
Raiffeisen Svizzera società cooperativa	San Gallo	Banca centrale, servizi all'insieme delle Banche	360'000	100,0	100,0
Cooperativa di fideiussione Raiffeisen <sup>1</sup>	San Gallo	Cooperativa di fideiussione	–	–	100,0
Centrale di emissione delle Banche Raiffeisen svizzere in liquidazione	San Gallo	Centrale di emissione	19'086	100,0	100,0
di cui non versati			19'086		
Raiffeisen Finanziario SA <sup>2</sup>	San Gallo	Società di finanziamento	–	–	100,0
Raiffeisen Leasing	San Gallo	Società di leasing	2'566	100,0	100,0
<b>3.2 Partecipazioni valutate secondo il metodo equity</b>					
Banca di Obbl. fond. degli Istituti ipotecari svizzeri SA	Zurigo	Banca di obbl. fond.	300'000	22,5	21,3
di cui non versati			168'000		
<b>3.3 Altre partecipazioni non consolidate</b>					
Aduno Holding SA	Opfikon	Servizi finanziari	20'000	19,0	19,0
Vontobel Holding SA	Zurigo	Servizi finanziari	65'000	12,5	12,5
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Groshöchstetten	Servizi finanziari	10'000	6,0	–
Helvetia Holding SA	San Gallo	Servizi finanziari	865	4,0	4,0
SIX Group SA <sup>3</sup>	Zurigo	Servizi finanziari	19'522	1,2	4,0

1) La Cooperativa di fideiussione Raiffeisen è stata accorpata a Raiffeisen Svizzera con effetto dal 1° luglio 2008.

2) La società Raiffeisen Finanziario SA è stata venduta ad Aduno Holding SA con effetto dal 1° gennaio 2008.

3) La quota di voti e di capitale dell'esercizio precedente si riferisce alla partecipazione a Telekurs Holding SA.

#### 4 Tabella degli investimenti

	Valore di acquisto in migliaia di CHF	Amm. o adeg. di valore accum. fino- ra (metodo equity)	Valore contabile a fine 2007 in migliaia di CHF	2008 Riclassificazioni in migliaia di CHF	2008 Investimenti in migliaia di CHF	2008 Disinvestimenti in migliaia di CHF	2008 Ammortamenti in migliaia di CHF	2008 Adeg. di val. delle part. valut. con il met. equity in migliaia di CHF	Valore contabile a fine 2008 in migliaia di CHF
<b>Partecipazioni non consolidate</b>									
Partecipazioni valutate secondo il metodo equity									
	26'994	33'242	60'236	–	3'187	–	–	4'900	68'323
Altre partecipazioni	356'229	-10'961	345'268	–	1'373 <sup>1</sup>	-4'116	-71'524	–	271'001
<b>Totale delle partecipazioni non consolidate</b>	<b>383'223</b>	<b>22'281</b>	<b>405'504</b>	<b>–</b>	<b>4'560</b>	<b>-4'116</b>	<b>-71'524</b>	<b>4'900</b>	<b>339'324</b>
<b>Immobilizzi</b>									
Immobili									
Stabili ad uso della Banca	1'555'130	-316'493	1'238'637	-4'606	135'179	-16'246	-28'412	–	1'324'552
Altri immobili	315'125	-80'269	234'856	-11'628	49'674	-11'690	-6'423	–	254'789
Altri immobilizzati	859'832	-573'602	286'230	16'207	162'009	-4'611 <sup>2</sup>	-103'123	–	356'712
Oggetti in leasing finanziario	43	-23	20	–	119	–	-10	–	129
Altri	90'375	-59'004	31'371	27	30'298	-253 <sup>3</sup>	-21'472	–	39'971
<b>Totale degli immobilizzi</b>	<b>2'820'505</b>	<b>-1'029'391</b>	<b>1'791'114</b>	<b>–</b>	<b>377'279</b>	<b>-32'800</b>	<b>-159'440</b>	<b>–</b>	<b>1'976'153</b>

1) Negli investimenti è compresa la plusvalenza di rivalutazione relativa a una partecipazione per CHF 1,1 milioni contabilizzata nel risultato straordinario.

2) Di cui -0,5 milioni derivanti dalla vendita di Raiffeisen Finanziario SA

3) Di cui -0,2 milioni derivanti dalla vendita di Raiffeisen Finanziario SA

	in migliaia di CHF
Valore di assicurazione per il rischio incendio degli immobili	1'859'808
Valore di assicurazione per il rischio incendio degli altri immobilizzi	854'097
Impegni: canoni futuri da leasing operativo	94

**5 Altri attivi e passivi**

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
<b>Altri attivi</b>		
Valori di rimpiazzo	721'160	219'454
Conti di compensazione	271'106	–
Conti d'ordine Imposte indirette	1'162'690	2'319'883
Altri conti d'ordine	10'487	7'966
Riserve dei contributi del datore di lavoro presso istituzioni di previdenza	98'982	87'976
Ulteriori attivi	10'441	9'177
<b>Totale degli altri attivi</b>	<b>2'274'866</b>	<b>2'644'456</b>
<b>Altri passivi</b>		
Valori di rimpazzo	1'013'737	105'114
Conto di compensazione	–	178'576
Cedole e titoli di debito in scadenza, non riscossi	32'566	32'483
Tasse dovute, imposte indirette	284'742	232'665
Conti d'ordine Contributi alle assicurazioni sociali e alla previdenza per il personale	12'803	5'104
Altri conti d'ordine	34'017	29'934
Ulteriori passivi	4'321	13'094
<b>Totale degli altri passivi</b>	<b>1'382'186</b>	<b>596'970</b>

**6.1. Attivi costituiti in pegno o ceduti per garantire impegni propri e attivi con riserva di proprietà**

	2008 Amm. crediti o valore contabile in migliaia di CHF	2008 di cui utilizzati in migliaia di CHF	2007 Amm. crediti o valore contabile in migliaia di CHF	2007 di cui utilizzati in migliaia di CHF
Crediti ipotecari	8'079'075	6'027'200	7'310'483	5'632'195
Investimenti finanziari	1'020'429	435'626	1'393'838	559'395
Immobilizzi	1'800	1'800	800	800
<b>Totale degli attivi costituiti in pegno</b>	<b>9'101'304</b>	<b>6'464'626</b>	<b>8'705'121</b>	<b>6'192'390</b>

**6.2 Operazioni di prestito e operazioni di pensione con titoli**

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Crediti ris. da depositi in contanti in relazione ad attività di securities borrowing e operazioni reverse repurchase	7'618'847	9'305'074
Impegni risultanti da depositi in contanti in relazione ad attività di securities lending e operazioni repurchase	4'852'250	3'916'090
Titoli in proprio possesso prestati nell'ambito di attività di securities lending oppure forniti quale copertura nell'ambito di attività di securities borrowing oppure trasferiti nell'ambito di operazioni repurchase	501'349	563'893
di cui titoli per i quali è stato conferito il diritto illimitato di rivendita o di costituzione in pegno	501'349	563'893
Titoli presi a prestito quale copertura nell'ambito di attività di securities lending oppure securities borrowing nonché titoli ricevuti nell'ambito di operazioni reverse repurchase, per i quali è stato conferito il diritto illimitato di rivendita o di ricostituzione in pegno	7'721'547	9'402'058
di cui titoli ricostituiti in pegno o rivenduti	4'715'989	3'441'603

## 7 Istituzioni di previdenza

La maggior parte dei collaboratori del Gruppo Raiffeisen è assicurata presso la Raiffeisen Cassa pensioni o il Raiffeisen Fondo pensioni. L'età di pensionamento si raggiunge a 65 anni. L'assicurato ha la possibilità di beneficiare di un pensionamento anticipato dall'età di 60 anni, accettando però una corrispondente riduzione della rendita. La Raiffeisen Cassa pensioni copre al minimo le prestazioni obbligatorie LPP. Il Raiffeisen Fondo pensioni è destinato esclusivamente a coprire le prestazioni sovraobbligatorie.

La Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro gestisce le singole riserve dei contributi del datore di lavoro delle Banche Raiffeisen e delle società del Gruppo Raiffeisen. 11 Banche Raiffeisen (esercizio precedente 14) non sono assicurate presso le istituzioni di previdenza del Gruppo Raiffeisen, bensì presso altre fondazioni collettive, all'interno di contratti di assicurazione collettivi ecc.

### 7.1 Impegni nei confronti di proprie istituzioni di previdenza

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	98'307	87'323
Altri impegni nei confronti della clientela	55'087	31'639
Ratei e risconti	70	223
Altri passivi (valori negativi di rimpiazzo)	1'142	2'178
<b>Totale degli impegni nei confronti di proprie istituzioni di previdenza</b>	<b>154'606</b>	<b>121'363</b>

### 7.2 Riserve dei contributi del datore di lavoro

Riserve del datore di lavoro sussistono sia presso la Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro (Raiffeisen), sia presso le istituzioni di previdenza al di fuori del Gruppo (Altre).

	2008 Raiffeisen in migliaia di CHF	2008 Altre in migliaia di CHF	2008 Totale in migliaia di CHF	2007 Raiffeisen in migliaia di CHF	2007 Altre in migliaia di CHF	2007 Totale in migliaia di CHF
Situazione al 1° gennaio	87'323	653	87'976	71'229	564	71'793
+ Versamenti	13'890	217	14'107	19'170	92	19'262
- Prelievi	-4'855	-198	-5'053	-4'412	-8	-4'420
+ Remunerazione*	1'949	3	1'952	1'336	5	1'341
<b>Situazione al 31 dicembre</b>	<b>98'307</b>	<b>675</b>	<b>98'982</b>	<b>87'323</b>	<b>653</b>	<b>87'976</b>

\* La remunerazione della riserva dei contributi del datore di lavoro è registrata come provento per interessi nella posizione «Altri proventi ordinari».

Le riserve dei contributi del datore di lavoro corrispondono al valore nominale secondo il conteggio dell'istituzione di previdenza. Le riserve individuali dei contributi del datore di lavoro delle società affiliate non sono compensabili fra loro.

Il saldo delle riserve dei contributi del datore di lavoro è esposto a bilancio alla voce «Altri attivi». Non esistono né rinunce all'utilizzazione (limitate o illimitate) né altre rettifiche di valore necessarie relative alle riserve dei contributi del datore di lavoro. Si rinuncia a considerare un effetto di sconto.

### **7.3 Beneficio economico/Impegno economico e oneri previdenziali**

In base agli ultimi conti annuali revisionati (in conformità a Swiss GAAP RPC 26) delle istituzioni di previdenza del Gruppo Raiffeisen, il grado di copertura ammonta a:

	al 31.12.2008 in %	al 31.12.2007 in %
Raiffeisen Cassa pensioni	84,4	107,5
Raiffeisen Fondo pensioni	92,8	110,7

A causa della difficile situazione sui mercati finanziari le istituzioni di previdenza del Gruppo Raiffeisen sopra elencate presentano al 31 dicembre 2008 una sottocopertura. Il Consiglio di amministrazione parte dal presupposto che, anche in presenza di una copertura insufficiente in base a Swiss GAAP RPC 16, attualmente non scaturisce per i datori di lavoro affiliati alcun impegno economico da considerare nel bilancio e nel conto economico.

#### **Oneri previdenziali con i principali fattori di incidenza**

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Oneri previdenziali secondo chiusure individuali	72'142	71'140
Versamenti/Prelievi riserve dei contributi del datore di lavoro (remunerazione esclusa)	-9'054	-14'842
<b>Contributi del datore di lavoro assegnati ai periodi di competenza</b>	<b>63'088</b>	<b>56'298</b>
Variazione del beneficio economico/impegno economico da sovracopertura/sottocopertura delle istituzioni di previdenza	–	–
<b>Oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen (vedi allegato 22 «Spese per il personale»)</b>	<b>63'088</b>	<b>56'298</b>

I contributi del datore di lavoro non contengono contributi straordinari alle istituzioni di previdenza.

## 8 Mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti in corso

	Anno di emissione	Tasso	Scadenza	Rimbor- sabilità anticipata	Ammontare del prestito in migliaia di CHF
<b>Prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					
	1999	3,250	27.05.2009		250'000
	2001/02	4,000	02.02.2011		577'425
	2004	3,000	05.05.2014		400'000
	2006	3,125	30.05.2016		547'825
	2007	3,125	25.10.2012		249'580
	2007	3,140	18.10.2010		70'000
<b>Totale dei prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					<b>2'094'830</b>
<b>Mutui della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					
	div.	2,939	div.		5'851'650
<b>Totale dei mutui della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					<b>5'851'650</b>
<b>Totale dei mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti in corso</b>					<b>7'946'480</b>

## 9 Rettifiche di valore e accantonamenti

	Situazione a fine 2007 in migliaia di CHF	Utilizzi conformi allo scopo in migliaia di CHF	Recuperi, interessi in sofferenza in migliaia di CHF	Nuove formaz. a carico del conto econ. in migliaia di CHF	Scioglimenti a favore del conto economico in migliaia di CHF	Situazione a fine 2008 in migliaia di CHF
Accantonamenti per imposte latenti	588'592	–	–	13'633	-19'909	582'316
Rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita (rischio del credere e rischio Paese)	433'432	-40'688*	6'591	75'302	-89'855	384'782
Rettifiche di valore e accantonamenti per altri rischi di esercizio	15'943	-3'169	–	3'881	-4'476	12'179
Accantonamenti per ristrutturazioni	199	-102	–	–	-97	–
<b>Totale delle rettifiche di valore e degli accantonamenti</b>	<b>1'038'166</b>	<b>-43'959</b>	<b>6'591</b>	<b>92'816</b>	<b>-114'337</b>	<b>979'277</b>

\* Di cui -3,3 milioni derivanti dalla vendita di Raiffeisen Finanziario SA

**10 Attestazione del capitale proprio**

	Numero di soci	Val. nom. per quota	in migliaia di CHF
<b>Capitale proprio a inizio esercizio in rassegna</b>			
Capitale sociale con obbligo di versamento suppletivo	1'443'841	–	298'615
Capitale sociale senza obbligo di versamento suppletivo*			168'224
<b>Totale del capitale sociale</b>	<b>1'443'841</b>	<b>–</b>	<b>466'839</b>
Riserve di utile			6'935'383
<b>Totale del cap. proprio a inizio esercizio in rassegna (prima dell'imp. dell'utile)</b>	<b>1'443'841</b>	<b>–</b>	<b>7'402'222</b>
+ Versamenti di nuovi soci (con obbligo di versamento suppletivo)	146'244	200	29'249
	316	300	95
	362	400	145
	3'164	500	1'582
+ Versamenti di quote sociali senza obbligo di versamento suppletivo			18'869
+ Versamento mediante aumento del nominale			1'130
<b>Totale dei versamenti di nuovi soci</b>	<b>150'086</b>	<b>–</b>	<b>51'070</b>
– Rimborsi a soci in uscita (con obbligo di versamento suppletivo)	-43'728	200	-8'746
	-139	300	-42
	-123	400	-49
	-747	500	-374
– Rimborsi di quote sociali senza obbligo di versamento suppletivo			-4'123
<b>Totale dei rimborsi a soci in uscita</b>	<b>-44'737</b>	<b>–</b>	<b>-13'334</b>
– Remunerazione del capitale sociale delle Banche Raiffeisen nell'esercizio precedente			-25'611
+ Utile del Gruppo nell'esercizio in rassegna			564'418
<b>Totale del cap. proprio a fine esercizio in rassegna (prima dell'imp. dell'utile)</b>	<b>1'549'190</b>	<b>–</b>	<b>7'978'765</b>
di cui capitale sociale con obbligo di versamento suppletivo	1'504'793	200	300'959
	5'325	300	1'598
	4'866	400	1'946
	34'206	500	17'103
di cui capitale sociale senza obbligo di versamento suppletivo			182'969
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>	<b>1'549'190</b>	<b>–</b>	<b>504'575</b>
di cui riserve di utile			6'909'772
di cui utile del Gruppo			564'418
<b>Obbligo di versamento suppletivo da parte dei soci</b>			<b>12'393'520</b>

\* Soltanto i soci che detengono una quota con obbligo di versamento suppletivo possono sottoscrivere capitale sociale senza obbligo di versamento suppletivo. Per evitare conteggi doppi, il numero dei soci viene esposto unicamente alla posizione «Capitale sociale con obbligo di versamento suppletivo».

Importo delle riserve statutarie o legali non distribuibili sulla base delle singole chiusure al 31 dicembre 2008:  
CHF 2'309'780'000 (esercizio precedente CHF 2'152'275'000).

Nessun socio detiene più del 5% dei diritti di voto.

## 11 Struttura delle scadenze dell'attivo circolante e del capitale di terzi

	A vista in migliaia di CHF	Rescindibili in migliaia di CHF	Scadenza entro 3 mesi in migliaia di CHF	Scadenza fra 3 e 12 mesi in migliaia di CHF	Scadenza fra 1 e 5 anni in migliaia di CHF	Scadenza superiore ai 5 anni in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Attivo circolante</b>							
Liquidità	1'829'010	–	–	–	–	–	1'829'010
Crediti risultanti da titoli del mercato mon.	4'553	–	–	–	–	–	4'553
Crediti nei confronti di banche	278'169	–	11'534'510	692'450	100'000	–	12'605'129
Crediti nei confronti della clientela	46'866	4'123'241	342'838	635'945	1'570'616	440'181	7'159'687
Crediti ipotecari	60'527	45'357'736	3'067'928	7'530'836	35'765'859	9'652'106	101'434'992
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	340'646	–	–	–	–	–	340'646
Investimenti finanziari*	156'893	–	110'350	577'000	1'748'990	797'790	3'391'023
<b>Totale dell'attivo circolante</b>							
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>2'716'664</b>	<b>49'480'977</b>	<b>15'055'626</b>	<b>9'436'231</b>	<b>39'185'465</b>	<b>10'890'077</b>	<b>126'765'040</b>
Esercizio precedente	3'654'462	43'984'829	14'183'222	12'578'330	33'699'516	9'874'590	117'974'949
<b>Capitale di terzi</b>							
Impegni nei confronti di banche	3'419'485	–	1'856'662	728'401	2'406'004	85'000	8'495'552
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	–	67'492'483	–	–	–	–	67'492'483
Altri impegni nei confronti della clientela	8'059'166	105'896	5'983'641	3'113'089	765'433	298'443	18'325'668
Obbligazioni di cassa	–	–	1'347'069	3'552'659	12'548'638	831'281	18'279'647
Mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	–	–	–	745'850	3'549'905	3'650'725	7'946'480
<b>Totale del capitale di terzi</b>							
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>11'478'651</b>	<b>67'598'379</b>	<b>9'187'372</b>	<b>8'139'999</b>	<b>19'269'980</b>	<b>4'865'449</b>	<b>120'539'830</b>
Esercizio precedente	7'667'952	60'924'039	14'664'537	6'815'519	18'593'147	4'677'187	113'342'381

\* Negli investimenti finanziari sono inclusi immobilizzi per CHF 37'450'000 (esercizio precedente CHF 36'972'000).

## 12 Crediti a organi e transazioni con persone vicine

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
<b>12.1 Crediti a organi</b>		
Membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera	8'889	10'196
Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera	18'262	20'533
<b>Totale dei crediti a organi</b>	<b>27'151</b>	<b>30'729</b>

## 12.2 Transazioni con persone vicine

Per i crediti a organi si adottano processi di svolgimento e di controllo analoghi a quelli seguiti per i crediti usuali. Per i Membri del Consiglio di amministrazione si applicano le stesse condizioni abitualmente in vigore per la clientela. La Direzione usufruisce delle stesse condizioni preferenziali del settore offerte agli altri collaboratori.

**13 Bilancio fra Svizzera ed estero**

	2008 Svizzera in migliaia di CHF	2008 Estero in migliaia di CHF	2007 Svizzera in migliaia di CHF	2007 Estero in migliaia di CHF
<b>Attivi</b>				
Liquidità	1'811'483	17'527	1'195'081	7'737
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	4'553	–	10'228	–
Crediti nei confronti di banche	1'670'935	10'934'194	3'945'008	8'395'382
Crediti nei confronti della clientela	7'112'875	46'812	7'186'993	41'270
Crediti ipotecari	101'434'992	–	94'298'648	–
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	229'263	111'383	483'163	206'993
Investimenti finanziari	3'121'827	269'196	1'988'344	216'102
Partecipazioni non consolidate	335'413	3'911	401'593	3'911
Immobilizzi	1'976'153	–	1'791'114	–
Ratei e risconti	219'481	–	259'664	–
Altri attivi	1'728'155	546'711	2'535'846	108'610
<b>Totale degli attivi</b>	<b>119'645'130</b>	<b>11'929'734</b>	<b>114'095'682</b>	<b>8'980'005</b>
<b>Passivi</b>				
Impegni nei confronti di banche	4'714'317	3'781'235	5'883'710	5'547'078
Impegni nei confronti della clientela				
a titolo di risparmio e di investimento	66'003'816	1'488'667	59'552'970	1'326'788
Altri impegni nei confronti della clientela	17'781'094	544'574	17'410'410*	354'859*
Obbligazioni di cassa	18'236'377	43'270	15'498'046*	11'795*
Mutui presso centrali di emissione di obbl. fond. e prestiti	7'946'480	–	7'756'725	–
Ratei e risconti	694'806	–	695'948	–
Altri passivi	552'410	829'776	572'242	24'728
Rettifiche di valore e accantonamenti	977'835	1'442	1'037'153	1'013
Capitale sociale	504'575	–	466'839	–
Riserve di utile	6'909'772	–	6'234'055	–
Utile del Gruppo	564'418	–	701'328	–
<b>Totale dei passivi</b>	<b>124'885'900</b>	<b>6'688'964</b>	<b>115'809'426</b>	<b>7'266'261</b>

\* Gli investimenti a termine finora esposti a bilancio sotto «Altri impegni nei confronti della clientela» sono ora iscritti alla voce «Obbligazioni di cassa» per un ammontare pari a CHF 1'113'076'000.

**14 Attivi secondo i Paesi o gruppi di Paesi**

	2008 in migliaia di CHF	2008 Quota in %	2007 in migliaia di CHF	2007 Quota in %
<b>Attivi</b>				
Svizzera	119'645'130	90,94	114'095'682	92,70
Resto dell'Europa	11'740'645	8,92	8'812'865	7,16
Altri continenti (America, Asia, Oceania, Africa)	189'089	0,14	167'140	0,14
<b>Totale degli attivi</b>	<b>131'574'864</b>	<b>100,00</b>	<b>123'075'687</b>	<b>100,00</b>

## 15 Bilancio secondo le divise

	CHF in migliaia di CHF	EUR in migliaia di CHF	USD in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Attivi</b>					
Liquidità	1'655'431	140'834	10'776	21'969	1'829'010
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	3'912	435	140	66	4'553
Crediti nei confronti di banche	10'253'243	1'996'728	259'827	95'331	12'605'129
Crediti nei confronti della clientela	7'139'269	18'863	1'338	217	7'159'687
Crediti ipotecari	101'434'992	–	–	–	101'434'992
Portafoglio titoli e metalli preziosi dest. alla negoziazione	173'147	8'208	–	159'291	340'646
Investimenti finanziari	3'391'023	–	–	–	3'391'023
Partecipazioni	335'633	3'691	–	–	339'324
Immobilizzi	1'976'153	–	–	–	1'976'153
Ratei e risconti	219'481	–	–	–	219'481
Altri attivi	2'274'334	–	–	532	2'274'866
<b>Totale degli attivi iscritti a bilancio</b>	<b>128'856'618</b>	<b>2'168'759</b>	<b>272'081</b>	<b>277'406</b>	<b>131'574'864</b>
Diritti di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	492'531	453'261	441'181	81'753	1'468'726
<b>Totale degli attivi</b>	<b>129'349'149</b>	<b>2'622'020</b>	<b>713'262</b>	<b>359'159</b>	<b>133'043'590</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	7'399'158	983'099	78'782	34'513	8'495'552
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	67'022'955	469'502	–	26	67'492'483
Altri impegni nei confronti della clientela	16'974'166	943'165	223'922	184'415	18'325'668
Obbligazioni di cassa	18'279'647	–	–	–	18'279'647
Mutui presso centrali di emissione di obbl. fond. e prestiti	7'946'480	–	–	–	7'946'480
Ratei e risconti	694'806	–	–	–	694'806
Altri passivi	1'382'186	–	–	–	1'382'186
Rettifiche di valore e accantonamenti	979'277	–	–	–	979'277
Capitale sociale	504'575	–	–	–	504'575
Riserve di utile	6'909'772	–	–	–	6'909'772
Utile del Gruppo	564'418	–	–	–	564'418
<b>Totale dei passivi iscritti a bilancio</b>	<b>128'657'440</b>	<b>2'395'766</b>	<b>302'704</b>	<b>218'954</b>	<b>131'574'864</b>
Impegni di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	789'653	154'900	399'719	124'454	1'468'726
<b>Totale dei passivi</b>	<b>129'447'093</b>	<b>2'550'666</b>	<b>702'423</b>	<b>343'408</b>	<b>133'043'590</b>
<b>Posizione netta per divise</b>	<b>-97'944</b>	<b>71'354</b>	<b>10'839</b>	<b>15'751</b>	<b>–</b>

31.12.2008 31.12.2007

### Tassi di conversione divise estere

EUR	1.489	1.657
USD	1.056	1.127

## Informazioni sulle operazioni fuori bilancio

### 16 Impegni eventuali

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Garanzie per la copertura di crediti	161'338	151'030
Garanzie di prestazione di garanzia	67'383	64'861
Altri impegni eventuali	104'751	57'138
<b>Totale degli impegni eventuali</b>	<b>333'472</b>	<b>273'029</b>

### 17 Strumenti finanziari derivati in essere

#### 17.1 Strumenti di trading con controparti interne ed esterne

	Valori positivi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Valori negativi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Volume dei contratti fino a 1 anno in migliaia di CHF	Volume dei contratti da 1 a 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti oltre 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti totale in migliaia di CHF
<b>Strumenti su tassi di interesse</b>						
Contratti a termine incl. FRA	30'808	33'050	14'350'000	750'000	–	15'100'000
Swap	1'130'422	1'134'959	56'268'200	33'082'500	12'488'000	101'838'700
Opzioni (OTC)	20	48	48'145	40'491	–	88'635
<b>Divise</b>						
Contratti a termine	54'379	53'677	1'004'175	157	–	1'004'332
Swap combinati interesse/moneta	19'855	19'840	27'657	597'816	–	625'473
<b>Metalli preziosi</b>						
Contratti a termine	3'018	3'670	158'506	–	–	158'506
<b>Totali</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>1'238'501</b>	<b>1'245'245</b>	<b>71'856'682</b>	<b>34'470'963</b>	<b>12'488'000</b>	<b>118'815'646</b>
Esercizio precedente	282'376	278'284	26'538'871	16'578'471	10'011'247	53'128'589

## 17.2 Strumenti di hedging con controparti interne

	Valori positivi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Valori negativi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Volume dei contratti fino a 1 anno in migliaia di CHF	Volume dei contratti da 1 a 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti oltre 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti totale in migliaia di CHF
<b>Strumenti su tassi di interesse</b>						
Swap	231'508	497'486	6'175'000	11'220'000	4'910'000	22'305'000
<b>Divise</b>						
Swap combinati interesse/moneta	–	19'855	13'424	284'481	–	297'904
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>231'508</b>	<b>517'341</b>	<b>6'188'424</b>	<b>11'504'481</b>	<b>4'910'000</b>	<b>22'602'904</b>
Esercizio precedente	173'170	62'922	5'414'778	6'892'277	4'385'000	16'692'055

## 17.3 Strumenti finanziari derivati con controparti esterne

	Valori positivi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Valori negativi di rimpiazzo in migliaia di CHF	Volume dei contratti fino a 1 anno in migliaia di CHF	Volume dei contratti da 1 a 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti oltre 5 anni in migliaia di CHF	Volume dei contratti totale in migliaia di CHF
Banche	717'343	1'010'126	65'398'813	22'910'868	7'578'000	95'887'681
Clienti	3'817	3'611	269'041	31'647	–	300'688
Borse	–	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>721'160</b>	<b>1'013'737</b>	<b>65'667'854</b>	<b>22'942'515</b>	<b>7'578'000</b>	<b>96'188'369</b>
Esercizio precedente	219'454	105'114	21'124'093	9'686'194	5'626'247	36'436'534

Nell'iscrizione dei valori di rimpiazzo non viene preso in considerazione alcun contratto di compensazione (netting).

## Qualità delle controparti

Banche: le transazioni su derivati sono state effettuate con controparti di solvibilità prevalentemente ottima. Il 93,8% dei valori di rimpiazzo positivi riguarda controparti con un rating minimo A (Standard & Poor's) o a un livello qualitativo analogo.

Clienti: nelle transazioni con i clienti, i margini richiesti sono stati garantiti tramite valori patrimoniali o limiti di credito liberi.

## 18 Operazioni fiduciarie

	CHF in migliaia di CHF	EUR in migliaia di CHF	USD in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
Investimenti fiduciarie presso banche terze	24'888	160'249	21'977	13'085	220'199
<b>Totale delle operazioni fiduciarie</b>	<b>24'888</b>	<b>160'249</b>	<b>21'977</b>	<b>13'085</b>	<b>220'199</b>
Esercizio precedente	101'397	174'325	47'383	13'724	336'829

## Informazioni sul conto economico

### 19 Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
<b>Proventi per commissioni</b>		
Proventi per commissioni su operazioni di credito	7'294	4'985
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento		
Operazioni in fondi	71'219	75'502
Operazioni di deposito	42'548	42'181
Commissioni di borsa	53'047	67'906
Altre operazioni in titoli e di investimento	19'348	29'025
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio		
Mezzi di pagamento	88'877	81'965
Tenuta conti	30'095	29'832
Altre prestazioni di servizio	19'009	19'799
<b>Totale dei proventi per commissioni</b>	<b>331'437</b>	<b>351'195</b>
<b>Oneri per commissioni</b>		
Operazioni in titoli	-48'052	-36'040
Mezzi di pagamento	-47'029	-47'501
Altri oneri per commissioni	-6'636	-24'264
<b>Totale degli oneri per commissioni</b>	<b>-101'717</b>	<b>-107'805</b>
<b>Totale del risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>229'720</b>	<b>243'390</b>

### 20 Risultato da operazioni di negoziazione

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Negoziazione di divise	46'829	47'296
Negoziazione di metalli preziosi e banconote	31'431	33'382
Negoziazione di azioni	17'331	20'537
Negoziazione di tassi	12'720	10'592
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>108'311</b>	<b>111'807</b>

### 21 Proventi da partecipazioni

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Da partecipazioni valutate secondo il metodo equity	6'141	5'996
Da altre partecipazioni non consolidate	29'519	28'404
<b>Totale dei proventi da partecipazioni</b>	<b>35'660</b>	<b>34'400</b>

## 22 Spese per il personale

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Organi della Banca, gettoni di presenza e indennità fisse	21'371	18'427
Stipendi e indennità per il personale	779'671	720'637
AVS, AI, AD e altri assegni previsti dalla legge	70'858	62'319
Contributi alle istituzioni di previdenza per il personale	63'088	56'298
Costi accessori per il personale	27'446	22'565
<b>Totale delle spese per il personale</b>	<b>962'434</b>	<b>880'246</b>

## 23 Spese per il materiale

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Spese per i locali	69'936	63'965
Costi EED, macchine, mobilio, veicoli e altre installazioni	124'869	107'140
Altri costi di esercizio	286'014	281'175
<b>Totale delle spese per il materiale</b>	<b>480'819</b>	<b>452'280</b>

## 24 Costi e ricavi straordinari

### Esercizio in rassegna

Nei ricavi straordinari di CHF 43,3 milioni sono comprese le cancellazioni di rettifiche di valore e lo scioglimento di accantonamenti per rischi di perdita e altri rischi operativi per un ammontare pari a CHF 15,1 milioni e le plusvalenze realizzate dalla vendita di immobilizzi e partecipazioni per CHF 21,6 milioni e dalla rivalutazione di una partecipazione per CHF 1,1 milioni.

Nei costi straordinari di CHF 3,4 milioni sono comprese le perdite relative alla vendita di immobilizzi per un ammontare di CHF 2,1 milioni.

### Esercizio precedente

Nei ricavi straordinari di CHF 22,1 milioni sono comprese la riduzione di rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita e altri rischi pari a CHF 13,3 milioni nonché le plusvalenze realizzate dalla vendita di immobilizzi per un ammontare di CHF 3,7 milioni.

Nei costi straordinari di CHF 4,4 milioni sono comprese le perdite relative alla vendita di immobilizzi per un ammontare di CHF 3,1 milioni.

## 25 Oneri fiscali

	2008 in migliaia di CHF	2007 in migliaia di CHF
Scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	-6'276	-21'785
Oneri per imposte correnti sugli utili	123'422	159'799
<b>Totale degli oneri fiscali</b>	<b>117'146</b>	<b>138'014</b>

## Rapporto dell'Ufficio di revisione



Rapporto dell'Ufficio di revisione  
sulla verifica del conto annuale consolidato  
del Gruppo Raiffeisen al Consiglio di amministrazione  
di Raiffeisen Svizzera società cooperativa, San Gallo

PricewaterhouseCoopers SA  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26  
Postfach 1644  
9001 San Gallo  
Telefono +41 58 792 72 00  
Fax +41 58 792 72 10  
[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

### Rapporto dell'Ufficio di revisione sul conto annuale consolidato

In qualità di Ufficio di revisione abbiamo verificato il conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen, comprendente bilancio, conto economico, conto del flusso di fondi e allegato (pagine 92–125), per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008.

#### *Responsabilità del Consiglio d'amministrazione*

Il Consiglio d'amministrazione è responsabile della redazione del conto annuale consolidato in conformità alle disposizioni legali vigenti per le banche e alla legge. Questa responsabilità comprende la concezione, l'implementazione e il mantenimento di un sistema di controllo interno relativamente all'allestimento di un conto annuale consolidato che sia esente da anomalie significative imputabili a irregolarità o errori. Il Consiglio d'amministrazione è inoltre responsabile della scelta e dell'applicazione di appropriate norme di presentazione del conto annuale consolidato, nonché dell'esecuzione di stime adeguate.

#### *Responsabilità dell'Ufficio di revisione*

La nostra responsabilità consiste nell'esprimere un giudizio sul conto annuale consolidato in base alle nostre verifiche. Abbiamo effettuato la nostra verifica conformemente alla legge svizzera e agli Standard svizzeri di revisione, i quali richiedono che la stessa venga pianificata ed effettuata in maniera tale da ottenere sufficiente sicurezza che il conto annuale consolidato sia privo di anomalie significative.

Una revisione comprende l'esecuzione di procedure di verifica volte ad ottenere elementi probativi per i valori e le altre informazioni contenuti nel conto annuale consolidato. La scelta delle procedure di verifica compete al giudizio professionale del revisore. Ciò comprende una valutazione dei rischi che il conto annuale consolidato contenga anomalie significative imputabili a irregolarità o errori. Nell'ambito della valutazione di questi rischi il revisore tiene conto del sistema di controllo interno, nella misura in cui esso è rilevante per l'allestimento del conto annuale consolidato, allo scopo di definire le procedure di verifica richieste dalle circostanze, ma non per esprimere un giudizio sull'efficacia del sistema di controllo interno. La revisione comprende inoltre la valutazione dell'adeguatezza delle norme di allestimento del conto annuale consolidato, dell'attendibilità delle valutazioni eseguite, nonché un apprezzamento della presentazione del conto annuale consolidato nel suo complesso. Siamo dell'avviso che gli elementi probativi da noi ottenuti costituiscano una base sufficiente ed adeguata per la presente nostra opinione di revisione.



*Opinione di revisione*

A nostro giudizio, il conto annuale consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008 presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale in conformità alle disposizioni legali vigenti per le banche ed è conforme alla legge svizzera.

**Rapporto in base ad altre disposizioni legali**

Confermiamo di adempiere i requisiti legali relativi all'abilitazione professionale secondo la Legge sui revisori (LSR) e all'indipendenza (art. 906 CO, congiuntamente all'art. 728 CO e art. 11 LSR), come pure che non sussiste alcuna fattispecie incompatibile con la nostra indipendenza.

Conformemente all'art. 906 CO congiuntamente all'art. 728a cpv. 1 cifra 3 CO e allo Standard svizzero di revisione 890 confermiamo l'esistenza di un sistema di controllo interno per l'allestimento del conto annuale concepito secondo le direttive del Consiglio d'amministrazione.

Raccomandiamo di approvare il conto annuale consolidato a Voi sottoposto.

PricewaterhouseCoopers SA

Beat Rütsche	Stefan Keller Wyss
Perito revisore	Perito revisore
Revisore responsabile	

San Gallo, 25 marzo 2009

## Informazioni sulla situazione dei fondi propri al 31 dicembre 2008

Le informazioni quantitative pubblicate forniscono indicazioni dall'ottica della copertura con fondi propri ai sensi della OFoP. In alcuni casi tali informazioni non possono essere confrontate direttamente con i dati del conto consolidato (ottica della contabilità bancaria conforme alla circolare FINMA 2008/2). Il perimetro di consolidamento rilevante per il calcolo dei fondi propri coincide con quello utilizzato per l'allestimento dei conti (grafico a pag. 60).

### Fondi propri necessari e computabili

	2008	2007	
	Pos. ponderate per il rischio in migliaia di CHF	Requisito in mat. di fondi propri in migliaia di CHF	Pos. ponderate per il rischio in migliaia di CHF
<b>Fondi propri necessari</b>			
Rischi di credito (metodo standard Svizzera)			
Crediti nei confronti di banche	1'270'455	101'636	854'465
Crediti nei confronti della clientela	3'813'054	305'044	3'884'489
Crediti ipotecari	41'922'289	3'353'783	39'064'114
Ratei e risconti	175'277	14'022	224'080
Altri attivi, valori di rimpiazzo di derivati	272'175	21'774	59'511
Altri attivi, diversi	93'610	7'489	33'466
Posizioni su tassi nette fuori dal trading book	465'663	37'253	392'531
Posizioni azionarie nette fuori dal trading book	78'055	6'244	105'176
Impegni eventuali	182'753	14'620	134'930
Promesse irrevocabili	1'251'023	100'082	1'105'469
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	94'323	7'546	100'303
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate	36'857	2'949	31'224
Transazioni non effettuate	—	—	—
<b>Fondi propri necessari per rischi di credito</b>	<b>3'972'443</b>		<b>3'679'181</b>
Rischi senza controparte			
Immobilizzi incl. software	6'746'914	539'753	5'962'435
Immobili negli investimenti finanziari	140'437	11'235	138'646
<b>Fondi propri necessari per rischi senza controparte</b>	<b>550'988</b>		<b>488'086</b>
Rischi di mercato (metodo standard)			
Strumenti su tassi di interesse – Rischi di mercato generali		41'332	36'991
Strumenti su tassi di interesse – Rischi specifici		3'558	7'394
Strumenti su azioni		—	2'538
Divise e oro		10'724	17'994
Altri metalli preziosi		2'625	1'539
Opzioni		1	11
<b>Fondi propri necessari per rischi di mercato</b>	<b>58'240</b>		<b>66'467</b>
<b>Fondi propri necessari per rischi operativi (metodo dell'indicatore di base)</b>	<b>339'169</b>		<b>325'749</b>
<b>Rettifiche di valore iscritte a bilancio sotto i passivi (ai sensi della OFoP, art. 62)</b>	<b>-129</b>		<b>-1'402</b>
<b>Totale dei fondi propri necessari</b>	<b>4'920'711</b>		<b>4'558'081</b>

Continua a pagina 129.

	2008	2007
	Pos. ponderate per il rischio in migliaia di CHF	Requisito in mat. di fondi propri in migliaia di CHF
<b>Fondi propri disponibili</b>		
Fondi propri di base lordi	7'951'477	7'376'653
di cui fondi propri di base per l'innovazione	–	–
– deduzione proporzionale per partecipazioni nel settore finanziario*	-169'391	-200'425
<b>Fondi propri di base rettificati computabili</b>	<b>7'782'086</b>	<b>7'176'228</b>
Fondi propri complementari superiori computabili	–	–
Fondi propri complementari inferiori computabili	3'975'738	3'688'326
– deduzione proporzionale per partecipazioni nel settore finanziario*	-169'391	-200'425
<b>Fondi propri complementari computabili</b>	<b>3'806'347</b>	<b>3'487'901</b>
<b>Totale dei fondi propri computabili</b>	<b>11'588'433</b>	<b>10'664'129</b>
Eccedenza fondi propri	6'667'722	6'106'048
Grado di copertura fondi propri	235,5%	234,0%
Quota dei fondi propri di base	12,7%	12,6%
Quota dei fondi propri complessivi	18,8%	18,7%

\* Le principali partecipazioni secondo gli allegati 3.2 «Partecipazioni valutate secondo il metodo equity» e 3.3 «Altre partecipazioni non consolidate» nonché quelle in Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory S.A. vengono dedotte, per il calcolo dei fondi propri, per metà dai fondi propri di base rettificati e per metà dai fondi propri complementari.

**Rischi di credito per controparte**

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) <sup>1</sup>	Governi/ Banche centrali	Banche e comm. di va- lori mobiliari	Altri istituti	Aziende	Retail	Titoli di parteci- pazione	Altre posizioni	Totale
<b>Posizioni di bilancio</b>								
Crediti nei confronti di banche	82'015	12'523'114	–	–	–	–	–	12'605'129
Crediti nei confronti della clientela	14'489	159'713	3'103'433	191'254	3'690'798	–	–	7'159'687
Crediti ipotecari	96'331	112'410	50'669	503'476	100'672'106	–	–	101'434'992
Titoli fuori dal trading book	1'667'709	290'172	137'738	1'231'915	–	26'581	4'553	3'358'668
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>2</sup>	–	717'343	–	1'099	2'718	–	–	721'160
Altri attivi	1'162'665	455'499	13	–	155'009	–	–	1'773'186
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>3'023'209</b>	<b>14'260'839</b>	<b>3'291'853</b>	<b>1'927'744</b>	<b>104'518'043</b>	<b>26'581</b>	<b>4'553</b>	<b>127'052'822</b>
Total esercizio precedente	3'472'601	4'258'251	3'514'698	1'278'484	14'520'631	37'438	42'662	118'960'938
<b>Operazioni fuori bilancio<sup>3</sup></b>								
Impegni eventuali	291	23'401	1'984	25'146	231'822	–	–	282'644
Promesse irrevocabili	8	2'951	539'265	1'551	1'229'261	–	–	1'773'036
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	–	94'323	–	–	–	94'323
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>2</sup>	–	87'358	–	1'284	864	–	–	89'506
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>299</b>	<b>113'710</b>	<b>541'249</b>	<b>122'304</b>	<b>1'461'947</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'239'509</b>
Total esercizio precedente	665	138'680	350'618	166'252	1'257'542	–	–	1'913'757

**Rischi di credito/Riduzione dei rischi di credito**

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) <sup>1</sup>	Coperti con garanzie finan- zarie riconosciute <sup>4</sup>	Coperti con garanzie e derivati su crediti	Altri impegni creditizi	Totale
<b>Posizioni di bilancio</b>				
Crediti nei confronti di banche	7'599'240	–	5'005'889	12'605'129
Crediti nei confronti della clientela	227'254	170'730	6'761'703	7'159'687
Crediti ipotecari	184'496	149'633	101'100'863	101'434'992
Titoli fuori dal trading book	–	–	3'358'668	3'358'668
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>2</sup>	–	–	721'160	721'160
Altri attivi	–	–	1'773'186	1'773'186
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>8'010'990</b>	<b>320'363</b>	<b>118'721'469</b>	<b>127'052'822</b>
Total esercizio precedente	9'699'162	281'116	108'980'660	118'960'938
<b>Operazioni fuori bilancio<sup>3</sup></b>				
Impegni eventuali	62'572	11'332	208'740	282'644
Promesse irrevocabili	17'466	1'162	1'754'408	1'773'036
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	94'323	94'323
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>2</sup>	–	–	89'506	89'506
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>80'038</b>	<b>12'494</b>	<b>2'146'977</b>	<b>2'239'509</b>
Total esercizio precedente	65'662	14'656	1'833'439	1'913'757

## Segmentazione dei rischi di credito

Impegni creditizi (in milioni di CHF) <sup>1</sup>	Posizioni ponderate per il rischio per motivi di diritto di vigilanza										Totale
	0%	25%	35%	50%	75%	100%	125%	150%	250%	500%	
<b>Posizioni di bilancio</b>											
Crediti nei confronti di banche	7'681	4'766	—	158	—	—	—	—	—	—	12'605
Crediti nei confronti della clientela	199	102	1'980	3'083	820	902	1	73	—	—	7'160
Crediti ipotecari	206	60	84'141	4'234	9'568	2'640	0	586	—	—	101'435
Titoli fuori dal trading book	1'668	1'551	—	71	—	42	—	—	22	5	3'359
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>2</sup>	—	377	—	316	24	4	—	—	—	—	721
Altri attivi	1'163	455	—	—	—	155	—	—	—	—	1'773
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>10'917</b>	<b>7'314</b>	<b>86'121</b>	<b>7'862</b>	<b>10'412</b>	<b>3'740</b>	<b>1</b>	<b>659</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>127'053</b>
Total esercizio precedente	7'311	4'151	79'838	7'738	9'714	3'841	3'743	674	33	5	118'961
<b>Operazioni fuori bilancio<sup>3</sup></b>											
Impegni eventuali	55	15	25	4	47	136	—	1	—	—	283
Promesse irrevocabili	17	541	147	2	12	1'054	—	—	—	—	1'773
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	—	—	—	—	—	94	—	—	—	—	94
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>2</sup>	—	41	—	42	5	2	—	—	—	—	90
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>72</b>	<b>597</b>	<b>172</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>1'286</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2'240</b>
Total esercizio precedente	60	472	161	13	54	1'153	—	1	—	—	1'914

1) Al lordo delle singole rettifiche di valore.

2) I rischi di controparte dei derivati sono calcolati secondo il metodo del valore di mercato.

3) Le operazioni fuori bilancio non su derivati sono indicate dopo la conversione in equivalenti di credito.

4) Le garanzie vengono conteggiate secondo l'approccio semplice.

## Raffronto tra le società del Gruppo

	Banche Raiffeisen		Raiffeisen Svizzera		Altre società del Gruppo		Effetti di consolidamento		Gruppo Raiffeisen	
	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF
<b>Conto economico</b>										
Risultato da operaz. su interessi	1'810	1'750	103	106	5	17	8	8	1'926	1'881
Risultato da operaz. in commissione e da prestazioni di servizio	172	193	62	54	1	2	-5	-6	230	243
Risultato da operaz. di negoziazione	49	63	60	49	-	-	-1	-	108	112
Altri risultati ordinari	33	32	272	258	0	0	-243	-229	62	61
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'064</b>	<b>2'038</b>	<b>497</b>	<b>467</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>-241</b>	<b>-227</b>	<b>2'326</b>	<b>2'297</b>
Spese per il personale	-681	-631	-299	-267	0	-4	18	22	-962	-880
Spese per il materiale	-538	-507	-171	-157	-3	-5	231	217	-481	-452
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'219</b>	<b>-1'138</b>	<b>-470</b>	<b>-424</b>	<b>-3</b>	<b>-9</b>	<b>249</b>	<b>239</b>	<b>-1'443</b>	<b>-1'332</b>
<b>Utile lordo</b>	<b>845</b>	<b>900</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>883</b>	<b>965</b>
Ammortamenti sull'attivo fisso	-118	-120	-119	-38	0	-1	6	19	-231	-140
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-477	-527	-1	-1	-1	-6	468	531	-11	-3
<b>Risultato di esercizio (interm.)</b>	<b>250</b>	<b>253</b>	<b>-93</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>482</b>	<b>562</b>	<b>641</b>	<b>822</b>
<b>Dati del bilancio</b>										
Totale di bilancio	120'493	109'965	28'842	28'566	195	818	-17'955	-16'273	131'575	123'076
Prestiti alla clientela	104'140	97'149	4'423	4'306	187	509	-155	-437	108'595	101'527
Fondi della clientela	96'483	86'287	7'602	7'887	15	35	-2	-54	104'098	94'155

## Bilancio – Panoramica 5 anni

	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2006 in milioni di CHF	2005 in milioni di CHF	2004 in milioni di CHF
<b>Attivi</b>					
Liquidità	1'829	1'203	1'138	1'140	1'259
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	5	10	11	11	13
Crediti nei confronti di banche	12'605	12'340	11'372	10'130	12'251
Crediti nei confronti della clientela	7'160	7'228	6'957	6'888	7'094
Crediti ipotecari	101'435	94'299	88'153	83'893	79'471
<b>Prestiti alla clientela</b>	<b>108'595</b>	<b>101'527</b>	<b>95'110</b>	<b>90'782</b>	<b>86'565</b>
Portafoglio titoli e metalli preziosi dest. alla negoziazione	341	690	140	56	20
Investimenti finanziari	3'391	2'204	2'547	2'855	2'896
Partecipazioni non consolidate	339	406	400	358	348
Valori immateriali	1'976	1'791	1'688	1'643	1'608
Ratei e risconti	219	260	242	208	204
Altri attivi	2'275	2'644	1'350	1'005	934
<b>Totale degli attivi</b>	<b>131'575</b>	<b>123'076</b>	<b>113'998</b>	<b>108'187</b>	<b>106'098</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	8'496	11'431	9'786	9'741	11'002
Impegni nei confronti della clientela					
a titolo di risparmio e di investimento	67'492	60'880	62'304	61'984	59'912
Altri impegni nei confronti della clientela*	18'326	17'765	12'884	10'560	10'783
Obbligazioni di cassa*	18'280	15'510	12'837	10'823	10'143
<b>Fondi della clientela</b>	<b>104'098</b>	<b>94'155</b>	<b>88'025</b>	<b>83'367</b>	<b>80'838</b>
Mutui presso centrali di emissione di obbl. fond. e prestiti	7'946	7'757	7'316	7'074	6'892
Ratei e risconti	695	696	557	494	471
Altri passivi	1'382	597	519	437	501
Rettifiche di valore e accantonamenti	979	1'038	1'109	1'097	1'058
Capitale sociale	505	467	428	396	362
Riserve di utile	6'910	6'234	5'603	4'972	4'468
Utile del Gruppo	564	701	655	608	506
<b>Totale del capitale proprio</b>	<b>7'979</b>	<b>7'402</b>	<b>6'686</b>	<b>5'976</b>	<b>5'336</b>
<b>Totale dei passivi</b>	<b>131'575</b>	<b>123'076</b>	<b>113'998</b>	<b>108'187</b>	<b>106'098</b>

\* Gli investimenti a termine finora esposti a bilancio sotto «Altri impegni nei confronti della clientela» sono ora iscritti alla voce «Obbligazioni di cassa».

## Conto economico – Panoramica 5 anni

	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2006 in milioni di CHF	2005 in milioni di CHF	2004 in milioni di CHF
Proventi per interessi e sconti	3'945	3'611	3'118	2'861	2'757
Proventi per interessi e dividendi da investimenti finanziari	52	60	69	82	88
Oneri per interessi	-2'071	-1'790	-1'385	-1'227	-1'211
<b>Risultato da operazioni su interessi</b>	<b>1'926</b>	<b>1'881</b>	<b>1'802</b>	<b>1'716</b>	<b>1'634</b>
Proventi per commissioni su operazioni di credito	7	5	5	6	5
Proventi per comm. su operazioni in titoli e di investimento	186	215	187	158	123
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	138	131	129	122	125
Oneri per commissioni	-101	-108	-71	-68	-81
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>230</b>	<b>243</b>	<b>250</b>	<b>217</b>	<b>172</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>108</b>	<b>112</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>56</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	1	1	1	2	2
Proventi da partecipazioni	36	34	24	24	8
Risultato da immobili	18	18	16	17	17
Altri proventi ordinari	14	9	7	7	6
Altri oneri ordinari	-7	-1	-1	-1	-1
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>32</b>
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'327</b>	<b>2'297</b>	<b>2'183</b>	<b>2'058</b>	<b>1'894</b>
Spese per il personale	-962	-880	-796	-775	-720
Spese per il materiale	-481	-452	-406	-383	-349
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'443</b>	<b>-1'332</b>	<b>-1'202</b>	<b>-1'157</b>	<b>-1'069</b>
<b>Utile lordo</b>	<b>883</b>	<b>965</b>	<b>981</b>	<b>900</b>	<b>825</b>
Ammortamenti sull'attivo fisso	-231	-140	-147	-128	-129
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-11	-3	-11	-42	-43
<b>Risultato di esercizio (intermedio)</b>	<b>641</b>	<b>822</b>	<b>823</b>	<b>730</b>	<b>653</b>
Ricavi straordinari	43	22	7	54	12
Costi straordinari	-3	-4	-6	-7	-5
Imposte	-117	-138	-169	-169	-154
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>564</b>	<b>701</b>	<b>655</b>	<b>608</b>	<b>506</b>

## Conto del flusso dei fondi – Panoramica 5 anni

	2008 in milioni di CHF	2007 in milioni di CHF	2006 in milioni di CHF	2005 in milioni di CHF	2004 in milioni di CHF
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>564</b>	<b>701</b>	<b>655</b>	<b>608</b>	<b>506</b>
+ Ammortamenti sull'attivo fisso	231	140	147	128	129
+ Rettifiche di valore e accantonamenti	-59	-71	12	40	27
- Aumento / + Diminuzione Titoli del mercato monetario	6	–	–	2	2
± Variazione netta Crediti/Impegni nei confronti di banche	-3'200	676	-1'197	860	-1
– Aumento / + Diminuzione Crediti nei confronti della clientela	68	-271	-69	205	629
– Aumento / + Diminuzione Crediti ipotecari	-7'136	-6'146	-4'260	-4'422	-5'317
+ Aumento / – Diminuzione Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	6'613	-1'424	320	2'072	2'684
+ Aumento / – Diminuzione Altri impegni nei confronti della clientela*	560	4'881	2'323	-222	2'122
+ Aumento / – Diminuzione Obbligazioni di cassa*	2'770	2'673	2'015	680	814
± Variazione netta Crediti/Impegni nei confronti della clientela	2'875	-287	330	-1'688	932
– Aumento / + Diminuzione Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	350	-550	-84	-37	5
– Aumento / + Diminuzione Investimenti finanziari (titoli di debito ecc.)	-1'187	343	308	41	154
± Variazione netta Ratei e risconti nonché Altri attivi e passivi	1'194	-1'095	-234	-117	-732
<b>Flusso dei fondi netto risultante dalle attività operative</b>	<b>774</b>	<b>-143</b>	<b>-64</b>	<b>-162</b>	<b>1'022</b>
– Aumento / + Diminuzione Partecipazioni	-5	-6	-42	7	-242
– Aumento / + Diminuzione Immobili	-157	-100	-81	-71	-81
– Aumento / + Diminuzione Altri immobilizzi/Oggetti in leasing finanziario	-188	-142	-111	-91	-85
<b>Flusso dei fondi netto risultante dalle attività di investimento</b>	<b>-350</b>	<b>-248</b>	<b>-234</b>	<b>-155</b>	<b>-408</b>
+ Aumento / – Diminuzione Mutui presso centrali di emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	190	441	241	182	-614
+ Aumento / – Diminuzione Capitale sociale	38	38	33	34	42
– Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	-26	-23	-21	-19	-17
+ Aumento / – Diminuzione Iscrizione all'attivo delle riserve dei contributi del datore di lavoro	–	–	44	–	–
<b>Flusso dei fondi netto risultante dalle attività di finanziamento</b>	<b>202</b>	<b>456</b>	<b>297</b>	<b>197</b>	<b>-589</b>
<b>Totale del flusso dei fondi (variazione netta della liquidità)</b>	<b>626</b>	<b>65</b>	<b>-2</b>	<b>-119</b>	<b>25</b>
Liquidità all'inizio dell'esercizio	1'203	1'138	1'140	1'259	1'234
<b>Liquidità alla fine dell'esercizio</b>	<b>1'829</b>	<b>1'203</b>	<b>1'138</b>	<b>1'140</b>	<b>1'259</b>

\* Gli investimenti a termine finora esposti a bilancio sotto «Altri impegni nei confronti della clientela» sono ora iscritti alla voce «Obbligazioni di cassa».

Ogni passo è una vittoria.





Il nostro cammino per raggiungere la meta comincia quando ci facciamo carico della responsabilità delle nostre azioni. È questo il primo vero passo verso il successo. Anche i soci Raiffeisen si assumono le loro responsabilità, partecipando alle decisioni e alla scelta degli affari della loro Banca. Essi beneficiano dei risultati conseguiti, sono al corrente di tutti gli sviluppi e sanno cosa avviene al loro denaro. L'idea comune unisce e convince un numero sempre maggiore di persone: ad oggi le Banche Raiffeisen contano oltre 1,5 milioni di soci.



## **Impressum**

Società cooperativa Raiffeisen Svizzera  
Comunicazione aziendale  
Raiffeisenplatz  
9001 San Gallo  
Telefono +41 71 225 85 24  
Fax +41 71 225 86 50  
Internet: [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)  
E-mail: [pr@raiffeisen.ch](mailto:pr@raiffeisen.ch)

Layout: freicom ag, San Gallo  
Stampa: Druckerei Flawil AG, Flawil  
Traduzioni: CLS Communication AG, Zurigo  
Illustrazioni: Nik Hunger, Zurigo (percorsi), e  
Klaus Andorfer, Zurigo (fotoritratti Gruppo Raiffeisen)

Questo rapporto di gestione è disponibile anche  
in tedesco, francese e inglese.  
La versione online può essere consultata sul  
sito Internet [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch), rubrica Gruppo  
Raiffeisen, alla voce Rapporti di gestione.

Stampato su Superset Snow, carta opaca  
senza legno

