

- 
- **Gruppo Raiffeisen**
 - Rapporto di gestione
 - Rapporto annuale 2011

RAIFFEISEN



IN EVIDENZA

16.1

Il volume ipotecario ha registrato un notevole aumento del 7.5 per cento e alla fine dell'anno ha raggiunto il livello di CHF 128.5 miliardi. Nel suo core business, il settore ipotecario, il Gruppo Raiffeisen ha proseguito quindi costantemente l'attuale crescita e ha incrementato la propria quota di mercato al 16.1 per cento. La crescita è stata particolarmente elevata soprattutto nelle regioni urbane.

2.5

Ricavi di esercizio hanno superato per la prima volta la soglia di CHF 2.5 miliardi. L'aumento di CHF 96 milioni è il più elevato degli ultimi quattro anni ed è molto diversificato: eccezione degli altri ricavi ordinari, tutte le voci di ricavo sono aumentate.

740'000

Solo negli ultimi dieci anni, il numero dei soci Raiffeisen è aumentato di 740'000 unità, ovvero del 73.4 per cento. Raiffeisen conta oggi 1'747'000 soci, oltre un abitante su cinque in Svizzera. Tutti loro possono partecipare alle decisioni riguardanti la propria Banca Raiffeisen e usufruire di molti vantaggi, quali biglietti per concerti a prezzi ridotti, il Passaporto musei o le offerte turistiche a metà prezzo.

0.016

Per il Gruppo Raiffeisen il rischio di perdita su crediti è da sempre a un livello estremamente basso. L'anno scorso solo lo 0.016 per cento dei crediti è stato ammortizzato, su un totale di CHF 136 miliardi di prestiti. Nonostante l'ambiziosa crescita degli affari, il profilo di rischio è rimasto stabile.

CIFRE CHIAVE 2011

Il Gruppo Raiffeisen ha proseguito coerentemente e con successo la sua strategia di crescita. Il volume dei crediti è aumentato del 7 per cento a CHF 136.2 miliardi. Il rifinanziamento è avvenuto attraverso una forte crescita dei fondi della clientela (+ CHF 5.7 miliardi) a CHF 122.2 miliardi. Sulla scia di questo andamento positivo, ricavi di esercizio hanno superato per la prima volta la soglia di CHF 2.5 miliardi.

	2011 Importi in milioni di CHF	2010 Importi in milioni di CHF	Variazione in %
Dati del bilancio			
Totale di bilancio	155'889	147'239	5.9
Prestiti alla clientela	136'205	127'261	7.0
di cui crediti ipotecari	128'527	119'595	7.5
Fondi della clientela	122'173	116'443	4.9
Fondi della clientela in % dei prestiti alla clientela	89.7%	91.5%	
Dati del conto economico			
Ricavi di esercizio	2'513	2'418	4.0
Costi di esercizio	1'521	1'465	3.8
Utile lordo	992	953	4.2
Utile del Gruppo	595	627	-5.1
Cost Income Ratio (rapporto costi/ricavi)	60.5%	60.6%	
Fondi propri			
Totale del capitale proprio	9'875	9'281	6.4
Rendimento del capitale proprio (ROE)	6.2%	7.0%	
Quota del capitale proprio	6.3%	6.3%	
Quota dei fondi propri di base	12.9%	12.7%	
Dati di mercato			
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie	16.1%	15.7%	
Quota di mercato nel settore del risparmio	19.7%	19.8%	
Numero di soci	1'747'352	1'678'792	4.1
Patrimonio della clientela			
Patrimonio della clientela gestito	145'967	141'742	3.0
Operazioni di credito			
Perdite su operazioni di credito	21	20	7.1
in % dei prestiti alla clientela	0.016%	0.016%	
Risorse			
Numero di collaboratori	9'770	9'656	1.2
Numero di posti a tempo pieno	8'167	8'068	1.2
Numero di sedi Raiffeisen	1'098	1'122	-2.1

— Premessa

— Impegnati per la Svizzera



Da oltre 110 anni, Raiffeisen adotta in Svizzera un modello aziendale sostenibile e cooperativo, che viene apprezzato dai nostri soci e clienti. Raiffeisen è sempre stata fedele a questo modello, fornendo un contributo alla stabilità del paese. Il modello ha dato prova di validità anche lo scorso anno – un anno che si è rivelato movimentato e impegnativo sotto diversi aspetti.

La crisi dell'euro e la forza del franco, il problema del debito nell'UE, la densità di regolamentazione in Svizzera e le trattative con i paesi limitrofi sull'imposta liberatoria ci hanno accompagnato e occupato per tutto l'anno. Il lavoro della Banca nazionale per contrastare la forza del franco è stato sicuramente efficace; deplorevole, invece, è stato il furore normativo in diverse aree del settore finanziario, a seguito della crisi. Questi tentativi di disciplinamento non riguardano infatti soltanto le grandi banche che si intendeva colpire, ma interessano tutti gli istituti, quindi anche Raiffeisen.

Nel 2011, Raiffeisen è stata molto «impegnata per la Svizzera»: abbiamo aiutato molti clienti a realizzare il sogno di una casa di proprietà, come dimostra la crescita del 7.5 per cento dei prestiti ipotecari, portata avanti attenendoci a una seria politica di concessione di crediti. A nostro avviso non si può parlare di una bolla immobiliare diffusa, come è stata formalmente evocata nel 2011. La crescita del mercato si basa su una domanda reale, soprattutto nel caso delle abitazioni primarie a uso proprio. In relazione con questa crescita superiore alla media nella concessione di crediti, Moody's ha rivisto al ribasso il rating di Raiffeisen, portandolo ad Aa2, la terza classe di rating. Questa modifica non ha comportato svantaggi considerevoli, poiché nello stesso periodo siamo riusciti a collocare con successo un'obbligazione sul mercato. Una chiara dimostrazione di fiducia del mercato nei confronti di Raiffeisen.

A sinistra: Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Presidente del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Raiffeisen

A destra: Dr. Pierin Vincenz, Presidente della Direzione del Gruppo Raiffeisen

La crescita superiore alla media nella concessione di ipoteche da parte di Raiffeisen dimostra piuttosto la forza del nostro Gruppo bancario, ossia la vicinanza emotiva e fisica ai nostri clienti e ai nostri soci. Nei prossimi anni la crescita del mercato immobiliare registrerà sicuramente un leggero indebolimento. Per il Gruppo Raiffeisen ciò significa che manterremo comunque la nostra strategia di crescita e che registreremo un ulteriore incremento soprattutto negli agglomerati, dove siamo rappresentati in misura inferiore alla media.

Siamo stati «impegnati per la Svizzera» anche con le nostre offerte esclusive per i soci che soddisfano le loro esigenze nel vivere emozioni, esperienze comuni e un sentimento di coesione. L'anno scorso, ciò è stato possibile nell'Oberland bernese, sulle piste da sci e in occasione di concerti ed eventi in tutta la Svizzera. Ci siamo coerentemente impegnati per riempire di vita il marchio Raiffeisen e quindi rafforzare nel contempo la fiducia in esso. Ne sono prova i quasi 70'000 nuovi soci.

Con la costituzione della Fondazione kmu/pme/pmiNEXT offriamo soluzioni innovative per uno dei problemi più urgenti della nostra economia, la successione nelle PMI. Infatti, non sono solo la densità di regolamentazione e la forza del franco svizzero a porre i pilastri della nostra economia di fronte a grandi sfide; anche la regolamentazione della successione minaccia l'esistenza di molte piccole e medie imprese. Siamo «impegnati per la Svizzera» anche su questo fronte.

Il 2012 è stato proclamato dall'ONU l'Anno delle Cooperative. Abbiamo reagito tempestivamente all'aumento di importanza delle cooperative in seguito alla crisi finanziaria del 2008, partecipando alla fondazione della Comunità di interessi (CI) Società cooperative, un'unione delle più grandi e importanti cooperative svizzere.

Raiffeisen ha sempre assunto seriamente la propria responsabilità per l'economia e la società in Svizzera e continuerà a farlo. Un modello aziendale sostenibile, la comprensibilità e semplicità dei nostri prodotti, e l'orientamento alle esigenze dei clienti ci permetteranno di essere per i nostri soci anche nel 2012 il numero uno tra gli istituti finanziari.



Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Presidente del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Raiffeisen



Dr. Pierin Vincenz
Presidente della Direzione del Gruppo Raiffeisen

— **Dibattito del Management**

— «La cooperativa è ancora attuale»

Più attuale che mai. Ecco come si presenta oggi la forma giuridica della cooperativa, quasi 150 anni dopo la fondazione della prima banca cooperativa da parte di Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Pierin Vincenz, Franco Taisch e Gabriele Burn* discutono con Marc Kowalsky, vicecaporedattore della rivista BILANZ, sui valori che contraddistinguono una cooperativa.

* Dal 1999, Pierin Vincenz è CEO del Gruppo Raiffeisen. Franco Taisch è Professore ordinario di diritto economico, Direttore dell'Istituto di diritto societario presso l'Università di Lucerna e membro del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Raiffeisen. Gabriele Burn è membro della Direzione di Raiffeisen Svizzera e Responsabile del dipartimento Marketing & Comunicazione.



L'ONU ha proclamato il 2012 l'Anno delle Cooperative. Cosa significa ciò per il Gruppo Raiffeisen?

Pierin Vincenz: Siamo orgogliosi che perfino l'ONU si sia accorta delle cooperative. Rapresentano un modello internazionale: anche nei paesi emergenti stanno nascendo molte cooperative. Questo dimostra la loro importanza globale.

L'anno scorso il Gruppo Raiffeisen ha acquisito quasi 70'000 nuovi soci. Un segnale che la banca cooperativa viene vista come un porto sicuro?

Franco Taisch: Non per la forma giuridica in sé. Sono due le caratteristiche importanti che contraddistinguono le cooperative: da un lato, l'obiettivo del vantaggio per i suoi soci, poiché questo modello aziendale non punta in prima linea alla massimizzazione degli utili. Dall'altro lato, il processo decisionale democratico. Oggi,

il cliente vuole avere sempre più voce in capitolo sulla gestione della propria Banca Raiffeisen e sull'aspetto dei prodotti e dei servizi. Ciò può talvolta richiedere un po' più di tempo, ma porta anche a migliori risultati sul lungo termine.

Gabriele Burn: Siamo un partner affidabile e perseguiamo un modello aziendale sostenibile. Non assumiamo rischi internazionali, perché ci concentriamo chiaramente sulla Svizzera. E siamo radicati nel territorio: nelle nostre Banche i clienti conoscono ancora il consulente e quest'ultimo a sua volta i clienti. Questo è il porto sicuro che viene cercato nei periodi turbolenti.

Franco Taisch: E queste qualità sono diventate chiaramente più importanti durante le crisi degli ultimi anni. Rispondono inoltre a un'esigenza dei clienti.

Il cliente vuole veramente partecipare alle decisioni?

Pierin Vincenz: 350'000 soci partecipano ogni anno alle nostre Assemblee Generali. Sì, il cliente partecipa attivamente.

Il Gruppo Raiffeisen non è quotato in borsa. La crescita è comunque importante?

Pierin Vincenz: Dal punto di vista economico aziendale seguiamo esattamente le stesse regole delle imprese quotate in borsa e dobbiamo quindi lasciarci misurare in base ad esse. Dobbiamo però essere ancora più severi con noi stessi, poiché la borsa non può punirci. L'aspetto economico aziendale deve essere a posto! Solo perché siamo una cooperativa non possiamo trascurare la crescita; questo ha già portato alla rovina molte cooperative. La crescita è quindi una chiara strategia del Gruppo Raiffeisen, che negli ultimi anni abbiamo attuato probabilmente meglio della maggior parte delle banche svizzere quotate in borsa.



Gabriele Burn: Per noi crescita significa anche la possibilità di realizzare innovazione e di affermarci in regioni dove non siamo ancora molto presenti. La crescita è il nostro stimolo!

Franco Taisch: Sarebbe anche anacronistico pensare che un gruppo cooperativo possa restare al di fuori del mercato. Nessuno lo fa. Vi è tuttavia una differenza con le imprese quotate in borsa: noi possiamo permetterci investimenti che forse diventano redditizi solo dopo cinque anni, poiché non siamo obbligati a raggiungere un utile superiore ogni trimestre per incrementare il valore dell'impresa sul mercato finanziario.

Cosa succede con gli utili che realizzate? Non potete distribuire dividendi.

Franco Taisch: Una parte viene utilizzata prima della dichiarazione degli utili a favore di soci e clienti. Dal punto di vista puramente economico aziendale un bancomat in una valle isolata quasi non conviene, ma noi lo installiamo comunque, perché va a vantaggio dei clienti che vivono in quella zona.

Gabriele Burn: Con una parte creiamo eventi per i soci tramite agevolazioni per concerti e offerte turistiche oppure il Passaporto musei. Remuneriamo inoltre i depositi dei nostri soci in modo attraente, con un interesse fino al sei per cento.

Pierin Vincenz: E il resto rimane nel Gruppo per rafforzare i fondi propri. Anche questo è un grande vantaggio.



«La struttura cooperativa è ciò che ci differenzia.»

Pierin Vincenz



«Dal punto di vista puramente economico aziendale un bancomat in una valle isolata quasi non conviene, ma noi lo installiamo comunque».

Franco Taisch



«La crescita è il nostro stimolo!»

Gabriele Burn

Lei ha affermato che i depositi vengono remunerati in modo attraente. I soci hanno tuttavia anche un obbligo di versamento suppletivo, se la Banca si trova in difficoltà. È già successo in una delle vostre 328 Banche?

Gabriele Burn: No. E affinché ciò non accada, abbiamo incrementato secondo il principio dell'autoaiuto un fondo di solidarietà che ci assicura contro i periodi difficili.

Pierin Vincenz: Il socio acconsente a versare fino a un massimo di CHF 8'000 in caso di insufficiente copertura del capitale sociale, ma non abbiamo più bisogno di questo obbligo di versamento suppletivo. Potremmo eliminarlo domani senza alcun problema. Ma non vogliamo, poiché l'obbligo di versamento suppletivo è anche un segnale che, in quanto proprietari, si ha anche una responsabilità nei confronti della Banca.

Franco Taisch: In una certa misura, si tratta anche di uno strumento di controllo. Se, come comproprietario della Banca, ho un obbligo di versamento suppletivo, verifico in modo più attento che tutto si svolga correttamente.



Nel 2014 saranno passati 150 anni da quando Friedrich Wilhelm Raiffeisen fondò in Germania la prima banca cooperativa. Un modello così antico ha ancora prospettive oggi?

Franco Taisch: Più che mai. Coltiviamo valori quali la vicinanza al cliente, l'autofinanziamento come base di fiducia, l'utilità per la società, il concetto di cliente come proprietario, i processi decisionali democratici, la sostenibilità, la resistenza alle crisi; in questo modo siamo ottimamente preparati per le sfide future dell'economia.

Anche fra 150 anni ci saranno ancora Banche Raiffeisen organizzate in forma di società cooperative?

Pierin Vincenz: Certamente. Una gran parte delle nostre innovazioni non riguarda soltanto i prodotti bancari, ma anche il modello cooperativo. Ci sviluppiamo costantemente. Raiffeisen non prende neppure in considerazione l'idea di abbandonare la struttura cooperativa, poiché è proprio essa che ci differenzia.

Gabriele Burn: Rinunciare a questa unicità sarebbe un errore. Anzi, dobbiamo rafforzarla. La cooperativa è ancora attuale!

— L'Anno delle Cooperative proclamato dall'ONU

— L'unione fa la forza

Le aziende come Raiffeisen dimostrano che la forma giuridica della cooperativa è più che mai attuale. Le organizzazioni con struttura cooperativa, in Svizzera e nel mondo, sono tuttora molto importanti e devono essere ulteriormente potenziate.

— L'Anno delle Cooperative indetto dall'ONU per il 2012 ribadisce questo concetto.

Alla metà del XIX secolo, Friedrich Wilhelm Raiffeisen fondò in Germania il suo modello cooperativo basato sui principi dell'autoaiuto, della solidarietà e della responsabilità individuale, all'insegna del motto «Tutti per uno, uno per tutti». Ancora oggi, a 110 anni dalla fondazione dell'Unione Svizzera delle Banche Raiffeisen, la forma giuridica della cooperativa rimane un modello vincente. Le cooperative, che storicamente devono la loro origine a una situazione di emergenza, coltivano oggi come in passato virtù come l'affidabilità, la vicinanza, la fiducia, la lealtà e la sicurezza.

Anche l'ONU ha riconosciuto le particolari qualità delle cooperative: l'Assemblea generale delle Nazioni Unite ha infatti proclamato il 2012 Anno internazionale delle Cooperative, sottolineando in tal modo l'importanza mondiale delle stesse per lo sviluppo socio-economico. Le cooperative esercitano una funzione stabilizzante sui circuiti economici regionali, provvedono all'occupazione della forza lavoro locale e dimostrano che l'unione fa la forza.

Secondo i dati dell'ONU, nel mondo i soci delle cooperative sono 800 milioni, distribuiti in oltre 100 paesi. Solo in Svizzera esistono circa 9'600 cooperative che perseguitano gli obiettivi più disparati, in tutti i settori della nostra società: nell'agricoltura, nel mercato immobiliare, nel ramo assicurativo, nel commercio al dettaglio, nella cultura, nel settore dei trasporti, nella produzione di energia, in ambito sociale, nel tempo libero e, ovviamente,

te, nel settore finanziario. Il rapporto di gestione di quest'anno rispecchia l'eterogeneità e l'importanza delle cooperative per la nostra società.

Essendo una delle più grandi cooperative della Svizzera (solo Migros e Coop annoverano un numero maggiore di collaboratori) il Gruppo Raiffeisen ha la responsabilità di far conoscere meglio la cooperativa come modello di successo. Alla fine del 2010, per iniziativa di Raiffeisen è stata fondata la «Comunità di interessi (CI) Società cooperative». Con fenaco (tra l'altro proprietaria di Landi e Volg), La Mobiliare, Mobility, Coop e altre aziende, vi aderiscono le principali cooperative del nostro paese. La CI ha istituito presso l'Università di Lucerna un centro di competenze specializzato in tre tematiche: la ricerca sulle questioni di attualità nelle società cooperative (finanziamento, compliance, ecc.), le condizioni quadro politiche (diritto delle società cooperative) e la comunicazione.

Ma l'eccellente lavoro delle cooperative è ancora più visibile, se si guarda dietro le quinte. Per il presente rapporto di gestione abbiamo visitato cinque imprese e organizzazioni con una struttura cooperativa. Attraverso cinque reportage mostriamo la diversità di idee e visioni che possono essere realizzate con la filosofia di una cooperativa: da una catena di negozi di paese fino alla condivisione di barche a vela.

LA BANCA PIÙ SIMPATICA DELLA SVIZZERA

I superlativi non fanno certo parte del nostro stile. Ma lo studio GfK BusinessReflector parla chiaro: Raiffeisen non è solo la banca più simpatica secondo la popolazione svizzera, gode anche della migliore reputazione aziendale ed è considerata la banca più sostenibile. Motivo sufficiente per elencare alcune prestazioni straordinarie che caratterizzano Raiffeisen.

RAIFFEISEN

L'ESCURSIONE PIÙ ISTRUTTIVA

L'anno scorso, i soci Raiffeisen hanno visitato gratuitamente un museo per ben 647'000 volte. A fronte di un prezzo di ingresso medio di CHF 12, hanno risparmiato in tutto oltre CHF 7.8 milioni.

LA VIA PIÙ BREVE

Il Gruppo Raiffeisen, con 328 banche giuridicamente indipendenti e 1'098 sportelli bancari, vanta la rete più capillare del paese: uno sportello su tre in Svizzera è una Banca Raiffeisen.

IL SUPPORTO PIÙ APPASSIONATO

Che si tratti di sport invernali e di promozione delle giovani leve oppure di cultura, il Gruppo Raiffeisen è impegnato in diversi progetti, più della metà a livello locale, per un totale di oltre CHF 30 milioni.



IL TEMPO LIBERO PIÙ ENTUSIASMANTE

Nel 2011, oltre 150'000 soci hanno usufruito dell'offerta «Oberland bernese a metà prezzo»: hanno visitato questa interessante regione turistica risparmiando complessivamente circa CHF 7 milioni.



L'ASSEMBLEA PIÙ NUMEROSEA

Ogni anno fino a 400'000 soci partecipano alle Assemblee Generali delle Banche Raiffeisen, che sono così diventate degli eventi sociali che uniscono le persone.



EISEN



LA DISCESA PIÙ CONVENIENTE

Lo scorso anno i soci Raiffeisen hanno usufruito di 153'000 skipass giornalieri a metà prezzo. Con uno sconto di circa CHF 30 per skipass, hanno ottenuto un risparmio complessivo di oltre CHF 4.5 milioni.

I CLIENTI PIÙ SODDISFATTI

L'85 per cento dei clienti che hanno scelto Raiffeisen come Banca principale consiglierebbe Raiffeisen a un amico; un risultato straordinario che nessun'altra banca in Svizzera riesce a eguagliare.





abitare senza limiti

I soci delle cooperative abitano in modo diverso? La filosofia cooperativa si può applicare a un centro residenziale? Quando il semplice abitare diventa vero vivere? Abbiamo cercato le risposte a queste domande nel complesso residenziale Wolfswinkel della Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) a Zurigo Affoltern.

Tutto ha avuto inizio con la paura di non avere più un tetto sopra la testa. Attorno al 1916 in Svizzera vi fu una grave penuria di abitazioni e fu necessario adottare dei provvedimenti. Al posto degli investitori interessati al solo profitto scesero in campo sempre più spesso le cooperative, che costruivano abitazioni economiche per tutte le classi sociali. Il 20 per cento di tutte le abitazioni della città di Zurigo appartiene oggi a una cooperativa. Nonostante la loro importanza, permangono ancora alcuni pregiudizi sulle cooperative edilizie. Le abitazioni delle cooperative sarebbero piccole, modeste e arredate in modo monotono: degli alloggi in cui si può abitare, ma non certo vivere. Quanto sono veri oggi questi stereotipi?



Vivere guardandosi negli occhi
Zurigo Affoltern, centro residenziale di Wolfswinkel. Immersi nel verde e direttamente confinanti con una zona agricola, sette edifici con circa 190 appartamenti fiancheggiano una tranquilla via di quartiere. È mezzogiorno e un gruppo di bambini si dirige allegramente verso il complesso residenziale. Il custode circola su un piccolo veicolo per le pulizie. Dalla strada si avvicina uno scooter, che percorre l'ampia rampa verso il garage sotterraneo. Il guidatore appare poco dopo all'ingresso dell'edificio. In ascensore raggiunge il suo appartamento mansardato in Wolfswinkel 18. Dal terrazzo la vista si apre sull'ampia pianura.



Spazio abitativo, di lavoro, di gioco, vitale: un complesso residenziale cooperativo ha molti compiti – il complesso di Wolfswinkel li soddisfa tutti in modo esemplare.

La trasparenza come filosofia: l'intero complesso residenziale punta su permeabilità, lungimiranza, spazi aperti e zone di incontro comuni.

«È un tipo di costruzione molto aperto, non ci si può nascondere l'uno dall'altro», dice Beat Müller. «Anche se qualcuno potrebbe rimanerne infastidito, io lo considero un aspetto positivo». Müller e la sua famiglia sono stati tra i primi ad abitare a Wolfswinkel. Da quando si è trasferito qui Müller, che lavora come fiduciario autonomo, è copresidente della Commissione del centro residenziale. Insieme a una ventina di altri operosi soci fa in modo che qui non ci si limiti ad abitare, ma che si viva davvero. Müller ha persino spostato il suo ufficio in uno degli studi del complesso residenziale. Una mentalità cooperativa a tutto tondo? Una persona che ormai non potrebbe vivere diversamente?

La vita qui è diversa da quella degli altri complessi residenziali, afferma Beat Müller. Ma dubita che ciò abbia a che vedere necessariamente con la forma organizzativa. «La priorità nella scelta non cade sulla cooperativa, bensì sul tipo di abitazione, sulla posizione o sul prezzo dell'affitto». Nel corso della conversazione comprendiamo tut-

tavia che questi aspetti in fin dei conti sono strettamente collegati. Per essere nella città di Zurigo, gli affitti sono estremamente convenienti, in primo luogo perché gli edifici sono stati costruiti da una cooperativa e non da un'azienda immobiliare. Nel caso del complesso Wolfswinkel si tratta della Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ), la più grande del suo genere in Svizzera.

Attività comuni Ad attirare Beat Müller e la sua famiglia non sono stati solo aspetti concreti, come la posizione e il prezzo dell'affitto, ma anche la prospettiva di vivere in un complesso residenziale vivace con molte attività. Nel 2011 sono state realizzate circa 25 manifestazioni, dai concerti alla notte in tenda in estate, fino alla visita di «Samichlaus». Tra i singoli edifici vi sono dei cortili verdi amorevolmente curati, ciascuno dedicato a un tema diverso.

In uno c'è un parco giochi con diverse attrezzature, in un altro sono state sistemate diverse amache e un cortile interno è stato

realizzato a forma di anfiteatro. Ovunque si vedono donne intente a conversare, mentre i loro bambini giocano sereni.

Le singole persone hanno bisogno di poco spazio privato, se l'ambiente circostante è spazioso: questa la filosofia alla base dell'edilizia cooperativa. A Wolfswinkel nemmeno le lavanderie si sottraggono a questo principio. Il custode Beat Scherer, responsabile dell'intero complesso, ce ne mostra una. Per raggiungerla non serve scendere in cantina: la lavanderia si trova al piano terra e dispone di grandi finestre che si aprono sul cortile interno e verso gli ingressi delle abitazioni. Le lavanderie sono aperte 24 ore al giorno – così si evitano i litigi per usare le lavatrici – e diventano un punto di incontro dove si portano anche i bambini.

Nel frattempo è tardo pomeriggio. Arriva un gruppo di mamme. Oggi è in programma qualcosa di speciale nello spazio comune: un mercatino di articoli usati per bambini. I bambini sono fondamentali qui a



Wolfswinkel. Ma cosa succede quando crescono e se ne vanno da casa? Si conclude anche per i genitori la permanenza a Wolfswinkel? No, dice Martina Ullmann, responsabile del settore «Soci e abitazioni» presso l'ABZ. Le cooperative edili hanno un approccio intergenerazionale. Le circostanze della vita cambiano e nessuno dovrebbe essere costretto a trasferirsi altrove per questo motivo. Sono pertanto disponibili appartamenti di diverse dimensioni.

Un tempo le cooperative volevano mitigare il problema della penuria di appartamenti. Oggi non si limitano più a ciò, ma offrono alle persone provenienti dai contesti più disparati un modo di abitare particolare. Il risultato sono complessi abitativi vivaci con un denominatore comune: la vita non si svolge a porte chiuse, ma in spazi d'incontro riccamente allestiti che appartengono a tutti. Come per esempio qui, a Wolfswinkel.

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich

La Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) è stata fondata nel 1916. Con oltre 4'700 appartamenti in 61 complessi residenziali e più di 142 case unifamiliari nella città e nella regione di Zurigo, l'ABZ è la più grande cooperativa edilizia della Svizzera. Per l'ABZ operano oltre a circa 60 collaboratori, anche 90 ausiliari e 31 commissioni con circa 200 soci volontari. Inizialmente creata per rispondere al grave problema abitativo dell'epoca, la cooperativa punta ancora adesso a costruire, mantenere e affittare abitazioni economiche. Ulteriori informazioni sono disponibili in Internet sui siti www.abz.ch e www.wolfswinkel.ch.

— **Strategia**

— **Rafforzare il core business, ampliare nuovi campi di attività**

Raiffeisen è oggi la potenza leader nel retail banking svizzero. Per garantire e consolidare questa posizione, Raiffeisen affronta in modo attivo le sfide imminenti e persegue una strategia coerente.



Già oltre 1.7 milioni di soci, quasi 70'000 persone, hanno deciso nel 2011 di aderire al societario Raiffeisen. In Svizzera oltre un abitante su cinque è pertanto socio Raiffeisen. Tutti loro possono partecipare alle decisioni riguardanti la propria Banca Raiffeisen e usufruire di interessi privilegiati e di molti vantaggi per il tempo libero, quali biglietti per concerti a prezzi ridotti, il Passaporto musei o le offerte turistiche a metà prezzo.

RASSEGNA E RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI 2011

Il 2011 è stato un anno economico turbolento ed estremamente ricco di avvenimenti. Al centro dell'interesse è stata senza dubbio la crisi del debito europeo, che è nettamente peggiorata e ha coinvolto sempre più anche i paesi centrali dell'Europa frenando notevolmente la ripresa congiunturale mondiale.

Anche la congiuntura svizzera non ha potuto sottrarsi a questa tendenza negativa e nel secondo semestre ha registrato un rallentamento.

Nonostante queste impegnative condizioni macroeconomiche, Raiffeisen è riuscita a proseguire il trend di crescita e può vantare nuovamente un esercizio molto soddisfacente. Nel core business, Raiffeisen ha guadagnato ancora una volta quote di mercato e ha potuto consolidare la posizione di Gruppo bancario retail leader in Svizzera. Al contempo è stata portata avanti l'auspicata diversificazione dei proventi, soprattutto mediante l'espansione del settore clientela aziendale e delle operazioni di investimento.

Proprio nell'attuale condizione di mercato, la strategia, il modello aziendale e i valori di Raiffeisen dimostrano la loro validità. La grande fiducia dei clienti risulta evidente tra l'altro dal forte aumento del numero dei soci registrato nell'esercizio in rassegna. Per il futuro occorre attuare coerentemente la strategia intrapresa e affrontare attivamente le sfide imminenti. A tal fine Raiffeisen è posizionata in modo eccellente.

TENDENZE E SFIDE

La congiuntura rimane incerta

Attualmente, l'andamento dell'economia globale in Svizzera si mostra molto incerto. La crisi del debito europeo, il rallentamento della congiuntura mondiale e la forza del franco rappresentano difficili condizioni quadro per l'economia svizzera, per il settore finanziario e

anche per Raiffeisen. In linea con la maggior parte delle previsioni congiunturali, al momento (situazione all'inizio del 2012) Raiffeisen prevede un rallentamento della crescita economica svizzera. Considera stabile l'andamento sul mercato immobiliare e, nonostante il peggioramento congiunturale, si aspetta un'attività edilizia ancora solida e prezzi in leggero aumento.

La concorrenza si inasprisce

La concorrenza nel retail banking svizzero è nettamente aumentata e nei prossimi anni si dovrebbe registrare un ulteriore inasprimento. Da un lato si riscontra un ritorno delle banche con orientamento internazionale nel retail banking svizzero, dall'altro diventano sempre più importanti nuovi operatori di mercato del segmento online e non bancario. In un mercato ampiamente saturo, questa concorrenza inasprisce la già tesa situazione dei margini e determina un appiattimento della crescita dei ricavi nelle operazioni su interessi.

Le regolamentazioni aumentano

In seguito alla crisi finanziaria e ai cambiamenti nella gestione dei patrimoni di clienti esteri, la densità delle regolamentazioni negli ultimi anni è aumentata nettamente sia in Svizzera sia a livello europeo e globale. Sebbene la regolamentazione sia orientata prevalentemente alle grandi banche attive a livello internazionale, le direttive previste devono essere attuate anche da Raiffeisen. Ciò comporta un elevato onere di implementazione e di controllo.

OBIETTIVI E MISURE STRATEGICI

Raiffeisen è posizionata in modo eccellente ed è ottimamente preparata per affrontare le sfide che l'attendono. Gli orientamenti strategici finora applicati hanno dato prova della loro efficacia e continueranno a essere coerentemente perseguiti.



IN EVIDENZA

129'000

Oltre all'ulteriore crescita nel core business, la strategia di Raiffeisen punta alla diversificazione dei suoi campi di attività, in particolare nelle operazioni di investimento e nel settore clientela aziendale. Nel frattempo 129'000 imprese sono clienti di Raiffeisen, circa un'impresa svizzera su tre.

Crescita qualitativa nel core business

Il core business di Raiffeisen è rappresentato dalle operazioni di risparmio e ipotecarie. In questo ambito il Gruppo bancario vuole continuare a crescere e acquisire nuove quote di mercato. Al contempo, con i suoi oltre 1'000 sportelli bancari punta sulla vicinanza alla clientela, su una consulenza personale e di alta qualità nonché su un'offerta di prodotti comprensibile e orientata alle esigenze. Non persegue tuttavia una mera crescita del volume, ma una crescita sostenibile e redditizia. Per raggiungere questo risultato, da un lato Raiffeisen investe nell'espansione della rete di distribuzione nelle regioni in crescita (soprattutto città e agglomerati) e dall'altro, rivolge l'attenzione alla base di clienti esistente, che deve essere ulteriormente sviluppata.

Diversificazione dei campi di attività

A fronte della crescita soddisfacente nel settore del risparmio e delle ipoteche, più dell'80 per cento dei proventi di Raiffeisen proviene dalle operazioni su interessi. Unitamente al rafforzamento del posizionamento di mercato nel core business, sono quindi in corso sforzi finalizzati alla diversificazione mirata in campi di attività collaterali. In questo modo, si intende tenere conto delle molteplici esigenze dei clienti e al contempo ampliare la base dei proventi.

Le due aree principali di diversificazione sono il settore clientela aziendale e le operazioni di investimento con clienti facoltosi.

- La crescita degli ultimi anni nel settore clientela aziendale è proseguita ininterrottamente soprattutto nel segmento delle PMI. Alla fine del 2011, erano circa 129'000 le aziende assistite da Raiffeisen. Ciò significa che un'impresa svizzera su tre è cliente di Raiffeisen. Con la costante espansione dell'offerta di prodotti e di consulenza si vuole sfruttare il potenziale di crescita e di rendimento, che continua a essere grande. L'obiettivo è di diventare a medio termine il secondo fornitore nel segmento delle PMI.
- Anche nelle operazioni di investimento, Raiffeisen dispone di una promettente situazione di partenza grazie all'elevata affidabilità e di un grande potenziale di crescita data l'ampia base di clienti. I clienti target sono persone private con un reddito medio-alto, per i quali è opportuna un'assistenza correlata. I fattori di successo nell'incentivazione delle operazioni di investimento sono l'ulteriore professionalizzazione del processo di consulenza e i prodotti e servizi orientati alle esigenze.

Incremento della produttività

L'apiattimento dell'andamento dei proventi e la crescente pressione finanziaria costringono Raiffeisen a migliorare costantemente la produttività. Soprattutto nel retail banking è fondamentale fornire servizi standard a prezzi convenienti. Ciò è determinante ai fini della competitività e quindi del successo a lungo termine sul mercato. Raiffeisen ha già introdotto misure tempestive per ottimizzare la struttura dei costi. Siamo riusciti da un lato a sfruttare ulteriori fonti di reddito e dall'altro a ridurre notevolmente la crescita dei costi di esercizio mediante misure per incrementare l'efficienza. Raiffeisen ritiene che l'ottimizzazione dell'efficienza rappresenti un compito di gestione permanente volto a instaurare l'autospicata disciplina dei costi a livello aziendale.

Rafforzamento della cultura aziendale

Oltre che sulle eccellenze prestazioni di mercato, il successo di Raiffeisen si basa soprattutto su una cultura aziendale unica, che non viene solo comunicata internamente ed esternamente, ma anche vissuta in modo credibile. Il modello cooperativo e i relativi valori determinano un'elevata identificazione e iniziativa personale da parte dei collaboratori, che viene percepita e apprezzata dai clienti. Per mantenere questi punti di forza, anche in futuro è necessario reclutare e promuovere collaboratori eccellenti. Essi rappresentano la base necessaria per consolidare ulteriormente i vantaggi competitivi e per attuare l'auspicata strategia di crescita e di diversificazione. Raiffeisen pone particolare attenzione anche alla conciliazione tra famiglia e lavoro nonché al tema della diversità in tutti i suoi aspetti.

INVESTIMENTI IN PROGETTI PER IL FUTURO

Negli ultimi anni, Raiffeisen ha stabilito le giuste priorità strategiche. Per essere preparata anche alle sfide imminenti è necessario investire costantemente in progetti per il futuro.

Investimenti nella creazione e nell'ampliamento dei potenziali di crescita e di rendimento vengono effettuati sia nel core business (ad es. ingrandimento della rete delle agenzie ed espansione dei canali elettronici) sia nei campi di attività della diversificazione (ad es. settore clientela aziendale e operazioni di investimento). Gli investimenti per la riduzione dei costi di esercizio riguardano soprattutto il settore IT e l'elaborazione, i cui processi e applicazioni vengono costantemente standardizzati. Inoltre, nei prossimi anni verrà rinnovato il sistema bancario core delle Banche Raiffeisen.

Gran parte del volume degli investimenti affluirà nella creazione e nell'espansione della rete di sportelli bancari e nel rinnovamento dell'infrastruttura IT. In questo contesto,

Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2007–2011 a seconda delle categorie

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Stabili a uso della Banca	98	119	156	161	121
Altri immobili	3	38	11	25	21
Riattazioni e trasformazioni in locali di terzi	32	48	32	36	28
Informatica: hardware	39	50	30	27	15
Informatica: software	22	30	22	18	17
Bancomat	16	15	21	17	7
Mobilio	8	9	8	8	7
Installazioni	10	15	9	12	12
Macchine da ufficio, veicoli, dispositivi di sicurezza	15	21	11	12	8
Totale investimenti netti	242	344	300	316	236

Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2007–2011 a seconda delle regioni

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Région lémanique	32	47	37	37	30
Espace Mittelland	31	39	43	53	57
Svizzera nord-occidentale e Zurigo	18	44	42	37	20
Svizzera orientale*	108	170	121	136	101
Svizzera centrale	32	25	29	28	18
Ticino	20	19	27	24	10
Totale	242	344	300	316	236

* inclusi investimenti centrali di Raiffeisen Svizzera

Raiffeisen è un importante committente per l'economia regionale.

PROCESSO DI CONDUZIONE STRATEGICO

La verifica e lo sviluppo della strategia di Raiffeisen avvengono sulla base del processo di pianificazione strategico. La Direzione e il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera stabiliscono annualmente gli orientamenti strategici e le iniziative per il successivo periodo di pianificazione (obiettivi a 3 anni). Sulla base della valutazione del contesto interno ed esterno, i comitati di gestione definiscono gli obiettivi strategici e finanziari e le iniziative che costituiscono il quadro per l'attività operativa.

Per una misurazione e un controllo degli obiettivi strategici trasparenti, il Gruppo Raiffeisen utilizza con successo già da molti anni la Balanced Score Card (BSC). Oltre alla dimensione finanziaria, questo strumento considera anche altri parametri, quali clienti, processi e collaboratori, consentendo di svolgere un esame completo.

1. Analisi della situazione di partenza

2. Definizione degli orientamenti strategici e delle iniziative (Riunioni a porte chiuse Dir. e CdA)

3. Definizione delle misure strategiche (BSC) e della pianificazione finanziaria pluriennale

4. Gestione del budget operazioni giornaliere e progetti

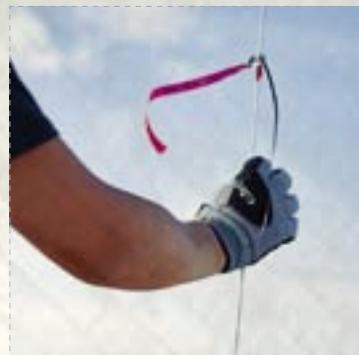
I seguenti parametri definiscono gli orientamenti strategici del Gruppo Raiffeisen:

Obiettivo	Dimensione BSC	Valore effettivo 2009	Valore effettivo 2010	Valore effettivo 2011	Raggiungimento obiettivo 2011	Obiettivo 2012
Prestiti alla clientela	Clienti	+ 8.33%	+ 8.18%	+ 7.03%	■	+ 5.00%
Fondi della clientela	Clienti	+ 6.38%	+ 5.15%	+ 4.92%	■	+ 5.00%
Nuove costituzioni lorde rettificate di valore	Finanze	0.08%	0.06%	0.05%	■	< 0.20%
Cost Income Ratio	Processi	62.30%	60.60%	60.53%	■	< 59.90%
Tasso di fluttuazione persone chiave	Collaboratori	2.20%	2.48%	2.32%	■	< 7.00%

■ Obiettivo raggiunto ▲ Obiettivo non raggiunto

IN ATTESA DEL VENTO

Veleggiare senza barca e posto barca di proprietà: da vent'anni ormai la cooperativa SailCom lo rende possibile in Svizzera. Oltre 2'200 soci si avvalgono dell'offerta. Molti di loro contribuiscono in prima persona al perfetto funzionamento della condivisione delle barche, anche nelle competizioni sportive.



È una giornata idilliaca. Il sole splende, non c'è una nuvola in cielo, le temperature sono alte, ma non tropicali. Una giornata con un'unica pecca: non c'è vento. Sguardi preoccupati si posano sul Lago di Zurigo, liscio come uno specchio, senza traccia di onde. Due giorni dopo verrà pubblicata la notizia: «Sospeso per mancanza di vento il campionato svizzero Yngling 2011».

Giovane norvegese Nessuno sa ancora che la competizione non si terrà e quindi si continua a sperare. I campionati svizzeri della classe Yngling a Rapperswil sono per molti velisti l'appuntamento culmine dell'anno. Al porto di Rapperswil sono ormeggiate l'una vicina all'altra queste barche a vela

dal nome esotico, che in norvegese significa «giovane» e che a quanto si dice sono inaffondabili. Tuttavia, nonostante la perfezione tecnica, anche una Yngling ha bisogno di vento. E i concorrenti, in tutto trentuno equipaggi, lo stanno aspettando con impazienza assiepati dentro e davanti alla tenda del porto. Anche il gruppo seduto a uno dei tavoli è in attesa.

Apprezzati nell'ambiente della vela Laura Wilhelm con il marito Sebastian Wilhelm e il fratello Heiri Knüsli, Dirk Schröder, Jan Wild e Christian Abegg: sono tutti soci del SailCom Race Group, il «braccio sportivo» della cooperativa SailCom. Sono passati vent'anni da quando nell'am-

Le vele sono pronte: una squadra di SailCom durante la competizione sportiva sul Lago di Zurigo.



bito dell'allora cooperativa AutoTeilet Gennossenschaft ShareCom fu organizzata anche un'attività di condivisione di barche a vela. Nel 1997 da ShareCom e dalla corrente ATG nacque Mobility. Il settore della vela divenne però sempre più un corpo estraneo all'interno dell'offerta; fu così che nel 1998 venne fondata una cooperativa indipendente, la SailCom. I soci della cooperativa pagano una quota annuale, prenotano una barca a vela quando ne hanno bisogno e pagano una tariffa in base al tempo di utilizzo.

SailCom si è presto rivelata un successo. Per alcuni velisti «normali» con un'imbarcazione di proprietà l'idea di condividere una barca può sembrare strana, così nei primi anni c'è stata un'inconsapevole diffidenza tra i velisti convenzionali e i soci di SailCom. Altri tempi, dice Heiri Knüsli, uno dei creatori del Race Group. Oggi c'è rispetto reciproco, e non senza ragione. «Portiamo ai tradizionali club di vela molti nuovi soci, perché da noi i principianti possono cominciare in modo facile e veloce». Il gruppo ha trasformato uno sport un tempo considerato elitario in un'attività alla portata di tutti, per esempio con allenamenti liberi.

Rete sociale

Ciò non vale solo per il Race Group, ma per SailCom in generale. Chi è socio non deve comprarsi un'imbarcazione, non ha bisogno di un posto barca privato e non ha problemi di manutenzione. Basta prenotare una barca su Internet e prendere il largo. E su tutti i laghi della Svizzera, senza lo stress di dover trasportare l'imbarcazione. Un altro vantaggio di SailCom sono i contatti sociali. Chi non conosce altri velisti ha sempre difficoltà a trovare dei compagni di vela – all'interno della cooperativa questo problema non esiste.

Peter Auf der Maur è l'amministratore di SailCom e assiste oggi alla regata per vede-

re dal vivo come si batteranno i «suoi». Nel 2003 SailCom si è lanciata anche nel settore delle competizioni sportive, poiché sempre più soci avevano voglia di partecipare a regate ufficiali. Per competere è necessaria una licenza, che a sua volta presuppone l'iscrizione a un club. Come propaggine della cooperativa è stato pertanto creato il SailCom Race Group. Solo in questa giornata sono quattro gli equipaggi con la bandiera SailCom e anche in altre squadre sono presenti diversi soci della cooperativa. La grande partecipazione alle regate dimostra anche come una cooperativa non ottenga solo risultati quantitativi, ma possa essere anche concorrenziale e puntare ad alti livelli di qualità.



Cinquecento ore di navigazione. SailCom eccelle anche in altri ambiti, non solo in quello delle competizioni. I proprietari di barche a vela svizzeri trascorrono in media circa 35 ore in acqua all'anno. «Le barche SailCom vengono utilizzate mediamente 500 ore all'anno», racconta Peter Auf der Maur. Alcuni modelli, per esempio le barche da vacanza in Ticino, vengono usate addirittura per 1'500 ore o più. Una barca che naviga quasi permanentemente ha bisogno di attenzioni. Manutenzione generale, piccole riparazioni, pulizia, messa in acqua e a terra: sono tutti interventi indispensabili. SailCom non potrebbe mai finanziare tutti i dipendenti necessari per la manutenzione delle sue ottanta barche.

L'unica soluzione è il lavoro dei volontari. Per ciascuna barca di SailCom esiste una squadra che si fa carico di queste attività – in cambio di un rimborso puramente simbolico.

Questa volta il vento finisce per deludere i velisti e a Rapperswil si corrono solo due gare – troppo poche per un campionato. I soci del Race Group reagiscono senza scomporsi. Ci saranno altre regate. E non ci sono dubbi: loro ci saranno di nuovo.

SailCom

In Svizzera il «boat sharing» esiste dal 1991. Nata in origine come parte della cooperativa Mobility, dal 1998 SailCom è una cooperativa indipendente che offre ai soci la possibilità di navigare sui laghi di tutta la Svizzera a condizioni convenienti e senza dover possedere una barca. La flotta comprende circa ottanta barche. L'associazione è aperta a tutti i velisti con regolare patente di vela. Per ulteriori informazioni visitare la pagina www.sailcom.ch.

— Attività di mercato**— Crescita costante nei principali campi di attività**

Sia nei fondi della clientela sia nei prestiti, Raiffeisen ha di nuovo registrato una forte crescita che è stata particolarmente notevole nelle aree urbane. Sono state inoltre

— incrementate anche le operazioni con la clientela aziendale e la clientela investimenti.



Prestiti ipotecari 2011
in miliardi di CHF
129

16.1%

Raiffeisen, leader nelle operazioni ipotecarie. Costruirsi una casa sul proprio terreno: un desiderio che accomuna un numero sempre maggiore di persone. E il Gruppo Raiffeisen è il partner ideale per realizzarlo. Da anni, infatti, registra una crescita costante nel settore dei prestiti ipotecari e ha consolidato ulteriormente la sua posizione di leader nel finanziamento di proprietà di abitazione private.

CONTESTO DI MERCATO

Dalla metà del 2011, l'andamento sostanzialmente positivo dell'economia mondiale è stato sensibilmente frenato dalla crisi del debito in diversi paesi. L'inasprimento della politica di risparmio degli stati e il rincaro dei crediti, unitamente all'aumento della prudenza dei consumatori, hanno segnato l'attività economica, ripercuotendosi negativamente sulla crescita. Anche la Svizzera ha risentito di questa problematica. L'enorme debito negli Stati Uniti, ma anche in alcuni paesi UE, ha fatto scendere ai minimi storici il dollaro statunitense e l'euro. In molti si sono rifugiati nel porto sicuro rappresentato dal franco svizzero, che di conseguenza si è notevolmente apprezzato. Soprattutto l'industria di esportazione svizzera ha subito forti perdite a causa dei tassi di cambio sfavorevoli. All'inizio di settembre la Banca nazionale svizzera ha pertanto introdotto un corso minimo per l'euro pari a CHF 1.20, che ha concesso un po' di tregua all'economia svizzera. La situazione rimane tuttavia tesa e le previsioni congiunturali segnalano un ulteriore indebolimento.

TRATTAMENTO DEL MERCATO

Raiffeisen ha ampliato la consistenza di clienti, raggiungendo circa 3.6 milioni di unità. Soprattutto le aree urbane e le zone circonstanti hanno di nuovo evidenziato una crescita superiore alla media. Raiffeisen ha pertanto aperto in tali aree nuove agenzie e rafforzato le risorse di consulenza.

Lo scorso anno Raiffeisen è stata presente con campagne sui vantaggi per il tempo libero riservati ai soci e su altri temi quali gli investimenti, il risparmio, il finanziamento dell'abitazione primaria e la clientela aziendale. L'impegno plurennale nella sponsorizzazione degli sport invernali è inoltre proseguito con successo.

SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA

Secondo i sondaggi nazionali sulla soddisfazione della clientela, Raiffeisen rappresenta da

anni un modello di riferimento. Nessun'altra banca può annoverare clienti più soddisfatti. Rispetto all'ultima rilevazione del 2009, il grado di soddisfazione dei clienti che hanno scelto Raiffeisen come banca principale è ulteriormente aumentato. Un indicatore significativo della fidelizzazione della clientela è la propensione a raccomandare Raiffeisen: l'85 per cento dei clienti che l'hanno scelta come banca principale, la consiglierebbe a un conoscente che non ha ancora una relazione bancaria.

GESTIONE DEL MARCHIO / BRAND

Nel «brand tracking» Raiffeisen è riuscita a mantenere il primato per il terzo anno consecutivo. Raiffeisen è considerata una banca ben radicata a livello regionale, destinata ad acquisire ancora più importanza in futuro e associata a eccellenti prospettive. Queste qualità sono da ascrivere all'ottima reputazione, alla vicinanza alla clientela e all'elevato grado di affidabilità. In questo senso, è stato fondamentale soprattutto il contributo delle collaboratrici e dei collaboratori. In termini di cortesia e simpatia, consulenza personale e individuale, nonché orientamento alla clientela, Raiffeisen guida la classifica delle banche svizzere. L'83 per cento della popolazione valuta da buona a ottima l'immagine complessiva di Raiffeisen.

SOCIETARIATO

I soci sono comproprietari della loro Banca Raiffeisen. Durante l'Assemblea Generale annuale partecipano alla definizione della politica aziendale ed eleggono persone di propria fiducia nel Consiglio di Amministrazione. Nel 2011 sono state 68'560 le persone che hanno deciso per la prima volta di aderire a Raiffeisen in qualità di soci. Il numero di soci delle Banche Raiffeisen ammonta quindi attualmente a circa 1.75 milioni.

I vantaggi per il tempo libero riservati ai soci sono molto apprezzati. Lo scorso anno, i soci hanno usufruito per più di un milione di volte di



IN EVIDENZA

1 milione

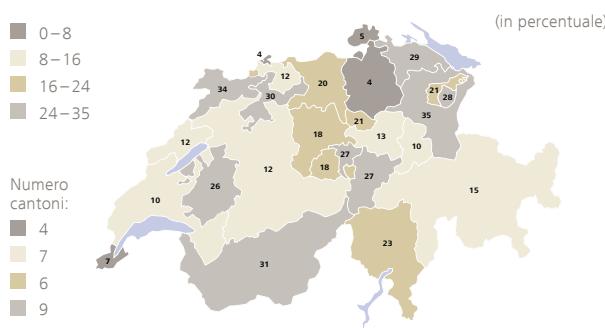
Lo scorso anno Raiffeisen ha offerto ai soci la possibilità di partecipare a oltre un milione

di eventi, permettendo loro, nel più autentico spirito cooperativo, di essere parte del successo del Gruppo con biglietti scontati per i concerti, escursioni a metà prezzo o grazie al Passaporto musei.

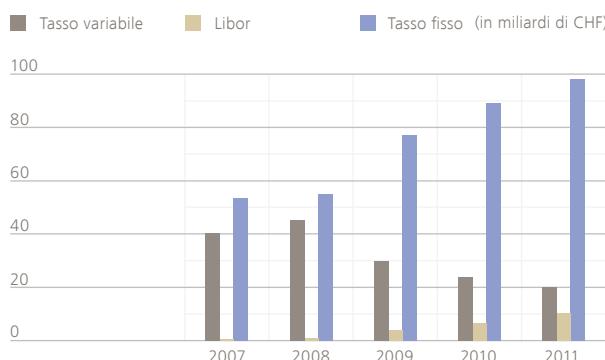
- biglietti di ingresso gratuiti in oltre 400 musei svizzeri offerte per escursioni e per nottamenti a metà prezzo nell'Oberland bernes
- skipass giornalieri a metà prezzo per sei comprensori sciistici in tutta la Svizzera
- biglietti scontati fino al 50 per cento per numerosi concerti, musical, spettacoli ed esibizioni circensi sul territorio nazionale.

La nuova offerta estiva riservata ai soci Raiffeisen inizierà ad aprile 2012 e offrirà l'occasione per visitare il soleggiato Vallese, ammirarne il suggestivo scenario montano e assaporarne la cultura variegata e le specialità culinarie: il tutto a metà prezzo.

Quota di mercato volume ipotecario per cantone nel 2010



Andamento del volume dei diversi modelli ipotecari 2007 – 2011



ESIGENZE DELLA CLIENTELA

E SEGMENTI

Finanziamenti

La crescita del mercato immobiliare svizzero è proseguita inalterata, raggiungendo il livello dello scorso anno. Oltre ai tassi di interesse ancora molto bassi, questo andamento è da attribuire anche all'attrattiva della Svizzera come paese di immigrazione e alla ridotta percentuale di appartamenti sfitti.

In aggiunta agli incentivi politici, anche la catastrofe di Fukushima ha probabilmente contribuito all'aumento degli investimenti nelle ristrutturazioni finalizzate al risparmio energetico. Lo dimostra il crescente numero dei progetti di ristrutturazione e ampliamento.

Gli interessi ipotecari rimangono a un minimo storico, fenomeno rafforzato dall'abbassamento del tasso di riferimento da parte della Banca nazionale svizzera nel secondo semestre. Per contro, sono aumentati i prezzi per la costruzione di proprietà di abitazione.

Dopo il leggero rallentamento subito nel 2010 rispetto al 2009, il mercato ipotecario svizzero ha registrato una nuova crescita lo scorso anno. Il Gruppo Raiffeisen ha incre-

Raiffeisen nei cantoni al 31 dicembre 2011¹

Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti ² in milioni di CHF	Fondi clientela ³ in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF
Argovia	28	99	185'645	14'641	12'947	16'359
Appenzello Esterno	2	6	14'498	893	928	1'034
Appenzello Interno	1	5	7'860	442	506	550
Berna	25	109	175'217	10'861	9'682	12'272
Basilea Campagna	10	20	47'872	3'740	3'311	4'194
Basilea Città	1	2	—	691	594	798
Friburgo	18	60	86'986	7'154	5'301	7'832
Ginevra	6	19	39'777	3'178	3'917	4'199
Glarona	1	2	6'595	383	373	428
Grigioni	11	61	57'084	4'079	3'789	4'681
Giura	7	38	26'141	2'345	1'699	2'578
Lucerna	23	53	120'419	7'228	6'426	8'128
Neuchâtel	4	19	25'153	1'531	1'280	1'698
Nidwaldo	2	8	20'211	1'308	1'260	1'530
Obwaldo	2	6	12'365	695	643	822
San Gallo	42	92	194'581	17'316	14'901	19'587
Sciaffusa	1	3	7'112	449	442	516
Soletta	26	64	119'502	8'605	7'899	9'613
Svitto	8	16	38'447	2'517	2'424	2'879
Turgovia	19	49	99'485	8'572	6'876	9'487
Ticino	27	99	106'759	9'771	8'119	11'217
Uri	3	16	16'005	915	840	1'016
Vaud	19	74	103'107	7'161	6'247	8'124
Vallese	29	128	129'093	9'777	9'641	11'588
Zugo	8	14	39'341	3'546	3'163	4'064
Zurigo	11	36	68'097	7'381	6'724	8'300
Totale 2011	334	1'098	1'747'352	135'179	119'932	153'494
Totale 2010	345	1'122	1'678'792	126'317	112'131	142'696
Aumento / Diminuzione	-11	-24	68'560	8'862	7'801	10'798
Aumento / Diminuzione in %	-3.2	-2.1	4.1	7.0	7.0	7.6

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

mentato i prestiti ipotecari del 7.5 per cento, ampliando così leggermente la quota di mercato. La crescita dei prestiti ipotecari è stata ottenuta soprattutto grazie alle ipoteche fisse e LiborFlex, favorite dal basso livello degli interessi, nonché alle ipoteche per ristrutturazione e alle ipoteche eco.

Esigenze della clientela: risparmio

Il livello dei tassi straordinariamente basso ha inciso anche sulle operazioni di risparmio. I tassi per la remunerazione hanno pertanto registrato un minimo storico. In particolare i depositi di risparmio a reddito fisso (obbligazioni di cassa e depositi vincolati) hanno rap-

presentato per la clientela delle interessanti alternative per ottimizzare i proventi da interessi. Il volume dei depositi di risparmio a reddito fisso è di conseguenza aumentato di CHF 918 milioni (+ 6.0 per cento). I conti di transazione e di risparmio hanno comunque registrato una crescita di CHF 5.5 miliardi (+ 6.5 per cento) e l'apertura di circa 170'000 nuovi conti.

Esigenze della clientela: previdenza

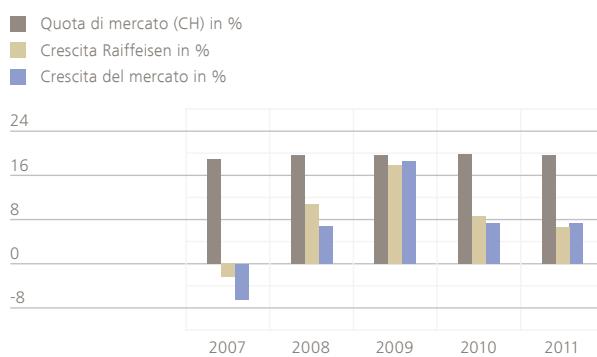
Anche grazie alla remunerazione dei conti Raiffeisen 3a, molto interessante nel confronto con il mercato, il volume del risparmio previdenziale fiscalmente agevolato è aumentato di CHF 1.04 miliardi (+ 13 per cento). Questa forma di previdenza volontaria aiuta a raggiungere gli obiettivi di previdenza personali e risponde al mercato bisogno di sicurezza di molti risparmiatori. Le consistenze sui conti di libero passaggio per il deposito di fondi previdenziali provenienti dal 2° pilastro sono cresciute di CHF 378 milioni (+ 9 per cento). Raiffeisen ha aperto oltre 38'000 nuovi conti di previdenza e di libero passaggio (+ 9 per cento).

Esigenze della clientela: pagamenti

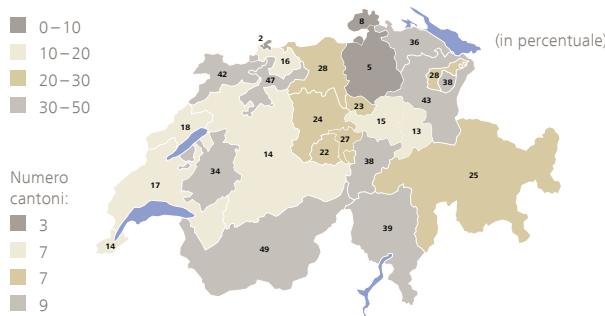
La sempre maggiore diffusione delle carte Maestro, aumentate di 95'000 unità (+ 9 per cento), conferma la grande importanza di questo prodotto. Oltre al frequente utilizzo dei servizi «Conto Service» presso i bancomat Raiffeisen (prelevamento di contanti in franchi ed euro, nonché richiesta del saldo e dei movimenti dei conti), è cresciuto anche l'impiego della carta Maestro come mezzo di pagamento senza contanti. Lo scorso anno sono state eseguite 7 milioni di transazioni in più rispetto all'anno precedente (+ 14 per cento).

Il numero delle carte di credito in circolazione è aumentato di 7'900 unità (+ 3.6 per cento), facendo registrare un ulteriore rafforzamento della crescita. Le prestazioni legate alle carte di credito sono state ampliate. L'80 per cento delle MasterCard Raiffeisen è già dotato della

Quote di mercato nel settore del risparmio



Quota di mercato fondi di risparmio e di investimento per cantone nel 2010



nuova funzione «PayPass» (pagamento senza contatto), che permette ai clienti di pagare piccoli importi in modo rapido e agevole. Inoltre, dall'autunno 2011 nelle prestazioni delle carte di credito Raiffeisen è compresa anche un'assicurazione che copre le spese di annullamento viaggi.

Per tutte le carte Raiffeisen è stato inoltre sviluppato un nuovo design in diversi colori, che dallo scorso autunno viene progressivamente applicato a tutte le nuove carte.

L'efficienza e la rapidità nell'esecuzione dei pagamenti dei clienti sono fattori importanti per il successo di Raiffeisen. Nell'autunno 2011 si è concluso con successo il progetto pluriennale per l'introduzione di una nuova piattaforma per il traffico dei pagamenti.

Esigenze della clientela: assicurazione

L'esigenza di sicurezza da parte della clientela è ulteriormente aumentata. Con CHF 102.2 milioni, il volume dei premi trasmessi al nostro partner di cooperazione Helvetia ha superato per la prima volta la magica soglia dei 100 milioni. L'ingente crescita, pari a quasi il 30 per cento, va principalmente ascritta ai nuovi contratti nel ramo Vita individuale, che hanno evidenziato un andamento molto soddisfacente sia nei versamenti unici (+ 36.1 per cento) sia nei premi periodici (+ 32 per cento). Il supporto per la vendita, ristrutturato nel 2012, aiuta a fornire una consulenza completa alla clientela.

Clientela investimenti / Consulenza patrimoniale

Come il 2010, anche l'anno di investimento 2011 è stato caratterizzato negativamente dal contesto economico menzionato all'inizio, ossia dalla crisi del debito europeo, dal basso livello degli interessi e da un franco troppo forte. Nel complesso le consistenze titoli della clientela Raiffeisen si sono ridotte. Da un lato si è trattato di una conseguenza dell'anda-

mento negativo dei corsi; dall'altro, la perdita di fiducia degli investitori nei confronti dei mercati ha portato alla vendita dei titoli e all'aumento delle consistenze dei conti. Nonostante le condizioni del mercato, il numero dei clienti investitori è ulteriormente aumentato e l'afflusso di nuovi fondi netti in questo segmento è stato ancora una volta soddisfacente.

A prescindere dalle condizioni quadro, Raiffeisen ha soddisfatto con soluzioni concrete l'esigenza della clientela di usufruire di possibilità di investimento efficienti e convenienti. Mediante l'ETF su oro e i fondi indicizzati sul mercato azionario svizzero (SPI) e sul mercato europeo (Euro STOXX 50), sono stati lanciati con successo tre nuovi fondi di investimento, che coprono le principali esigenze della clientela. Si tratta di strumenti a gestione passiva che rappresentano una nuova linea di prodotti e completano la gamma di fondi finora gestiti solo attivamente. Nel 2012 sono inoltre previsti nuovi prodotti nel settore previdenziale e immobiliare.

Maggiore attenzione alle esigenze della clientela
Da diversi anni l'accrescimento del tasso di utilizzo dei prodotti e dei servizi rappresenta un importante orientamento strategico. Con la riorganizzazione del dipartimento Mercato al 1° ottobre 2011, è stato creato il nuovo settore «Clientela investimenti / Consulenza patrimoniale». Abbiamo in tal modo posto le premesse strutturali per concentrarci in modo più mirato e intensivo sui clienti facoltosi.

Il settore «Clientela investimenti / Consulenza patrimoniale» sviluppa soluzioni per i clienti privati che rientrano nella fascia di reddito medio-alta. In considerazione della situazione reddituale e/o patrimoniale di tale clientela, una consulenza integrata e comprensiva di tematiche quali investimenti, previdenza e aspetti fiscali è altrettanto indicata quanto l'assistenza nella pianificazione della pensione



IN EVIDENZA

1'098

Con 1'098 sportelli bancari, Raiffeisen dispone della più capillare rete in Svizzera, poiché virtù come il radicamento a livello locale o la vicinanza alla clientela sono tratti distintivi delle cooperative. Anche in fatto di sportelli automatici, con 1'545 bancomat, Raiffeisen non è seconda a nessuno.

o in impegnativi finanziamenti di abitazioni. Raiffeisen ha come massima priorità quella di fornire al cliente informazioni competenti e personalizzate. A questo scopo vengono approntati processi che permettono di garantire tale qualità nella consulenza presso tutte le Banche Raiffeisen.

Clientela aziendale

Raiffeisen conta attualmente 129'000 clienti aziendali, oltre il 2 per cento in più rispetto all'anno precedente. Nel 2011 è stata condotta per la prima volta una vasta campagna di immagine a livello nazionale, che continuerà anche nel 2012.

Trattandosi di banche locali indipendenti sotto il profilo imprenditoriale, tutte le Banche Raiffeisen sono PMI e pertanto conoscono molto bene le sfide che queste ultime devono affrontare. Con oltre 200 consulenti Clientela aziendale e un'ampia rete, Raiffeisen fornisce un'assistenza ottimale alla clientela aziendale per la realizzazione degli obiettivi a lungo termine. La rete assicura il know how necessario per una consulenza competente e orientata al futuro.

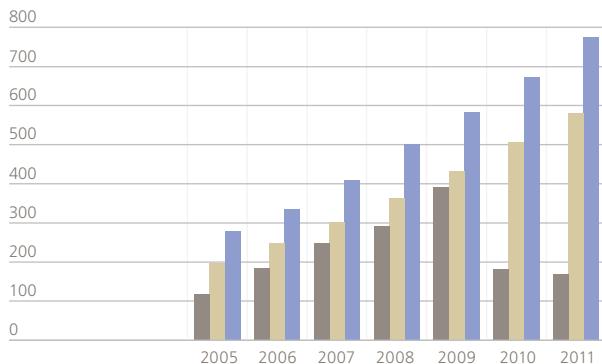
La campagna iniziata nel 2010 e riguardante la successione e la continuità aziendale è stata coerentemente ampliata. Si tratta di un tema destinato a rimanere importante anche nel 2012, poiché ogni anno 15'000 imprese devono regolamentare la propria successione. Raiffeisen sviluppa soluzioni insieme alle imprese e, all'occorrenza, mette a disposizione un consulente della rete.

Finanziamenti alle imprese

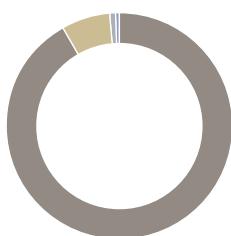
Nel 2011 i prestiti alla clientela aziendale sono stati pari a CHF 21.3 miliardi. D'altro lato, sono sempre di più i clienti aziendali che ci affidano anche il proprio avere, come dimostra in maniera inequivocabile l'incremento del volume degli investimenti a CHF 15.7 miliardi, pari a oltre il 9 per cento. Il volume

Sviluppi di Raiffeisen e-banking

- Ordini di borsa (in migliaia)
- Pagamenti (in centinaia di migliaia)
- Contratti (in migliaia)



Clientela aziendale per segmento



- | Segmento | Percentuale |
|----------------------------|-------------|
| CA1 (1–9 collaboratori) | 91.8% |
| CA2 (10–49 collaboratori) | 6.9% |
| CA3 (50–249 collaboratori) | 1.0% |
| CA4 (più di 249) | 0.3% |

dei crediti è aumentato del 7 per cento nell'esercizio in rassegna, un risultato ottenuto senza accrescere l'esposizione al rischio. La solidità dei finanziamenti sarà un punto centrale anche nel 2012.

Leasing di beni di investimento

Nonostante la crisi dell'euro, il fabbisogno di investimento delle PMI è aumentato e il fatturato di Raiffeisen ha superato di circa il 20 per cento quello dell'esercizio precedente. Questo andamento positivo va attribuito, da un lato, all'intenso trattamento del mercato nelle regioni della Svizzera orientale e centrale e, dall'altro, all'ampliamento della consulenza Clientela aziendale nelle regioni Altipiano e Svizzera occidentale.

Con l'introduzione del portale online per il Vendor-Leasing e l'elaborazione attiva di commercianti e produttori, anche per questo tipo di leasing si delinea una tendenza positiva. Nel 2012 Raiffeisen Leasing intende proseguire questa crescita e a tale scopo potenzierà la consulenza Clientela aziendale nella regione di Zurigo.

CANALI

Rete di sportelli bancari

Con una presenza in 1'098 località, Raiffeisen vanta la rete di sportelli bancari più capillare sul territorio svizzero. Grazie al costante processo di ottimizzazione, oggi quasi 100'000 clienti in più dispongono di un'agenzia Raiffeisen locale.

E-banking

Lo scorso anno il numero degli utenti dell'e-banking è aumentato del 15 per cento, arrivando a 775'000 unità. I pagamenti effettuati con questa modalità sono cresciuti del 17 per cento. Con circa 58 milioni di pagamenti, l'e-banking elabora due terzi del traffico dei pagamenti Raiffeisen. In linea con la tendenza a usare sempre più frequentemente servizi elettronici e applicazioni mobili, dalla prima-

vera del 2012 Raiffeisen offrirà la possibilità di utilizzare l'e-banking con lo smartphone. E dall'autunno del 2012, sarà possibile depositare importanti documenti personali nell'e-cassaforte della Banca attraverso l'e-banking.

Bancomat

Con 1'545 sportelli automatici, Raiffeisen vanta la più ampia rete bancomat di tutta la Svizzera. Molti di questi dispongono anche di una funzione di versamento. In seguito ai casi di skimming verificatisi lo scorso anno, Raiffeisen ha installato su tutti i bancomat i più moderni sistemi di sicurezza.

RIFINANZIAMENTO

L'afflusso di fondi della clientela provenienti dal core business delle Banche Raiffeisen è aumentato rispetto al 2010, riuscendo sostanzialmente a tenere il passo con l'incremento degli attivi. Il Gruppo Raiffeisen ha al contempo registrato nuovamente una netta crescita del volume dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie. La combinazione di questi fattori garantisce una crescita dei prestiti basata su un rifinanziamento solido e molto stabile.

La situazione sui mercati monetari e dei capitali rimane tesa. Le attività di rifinanziamento del settore Treasury di Raiffeisen Svizzera mirano pertanto a garantire una struttura delle scadenze congruente sul lungo periodo, all'interno del bilancio del Gruppo. Il grado di copertura dei mezzi di rifinanziamento stabili rispetto agli attivi illiquidi si situa al 105 per cento.

NEGOZIAZIONE

Il 2011 è stato caratterizzato da un'elevata volatilità del mercato e da una crescente avversione al rischio. L'equilibrio dimostrato nella propensione al rischio e nella gestione dello stesso ha permesso al Gruppo Raiffeisen di realizzare un risultato di negoziazione positivo, nonostante le turbolenze dei mercati.

Bilancio del Gruppo al 31 dicembre 2011

	2011 in migliaia di CHF	2010 in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %
Attivi				
Liquidità	4'698'295	1'463'188	3'235'107	221.1
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	1'480	101'493	-100'013	-98.5
Crediti nei confronti di banche	3'668'198	6'618'710	-2'950'512	-44.6
Crediti nei confronti della clientela	7'678'074	7'666'359	11'715	0.2
Crediti ipotecari	128'526'759	119'595'076	8'931'683	7.5
Prestiti alla clientela	136'204'833	127'261'435	8'943'398	7.0
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'548'321	1'299'489	248'832	19.1
Investimenti finanziari	4'774'510	5'703'389	-928'879	-16.3
Partecipazioni non consolidate	518'703	557'264	-38'561	-6.9
Immobilizzi	2'274'749	2'219'392	55'357	2.5
Ratei e risconti	259'391	231'948	27'443	11.8
Altri attivi	1'940'123	1'782'721	157'402	8.8
Totale degli attivi	155'888'603	147'239'029	8'649'574	5.9
Totale dei crediti postergati	2'575	—	2'575	0.0
Totale dei crediti nei confronti delle partecipazioni non consolidate	2'494'531	3'126'277	-631'746	-20.2
Passivi				
Impegni nei confronti di banche	6'631'550	8'581'521	-1'949'971	-22.7
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	92'549'077	86'590'755	5'958'322	6.9
Altri impegni nei confronti della clientela	16'008'076	16'183'559	-175'483	-1.1
Obbligazioni di cassa	13'615'958	13'668'407	-52'449	-0.4
Fondi della clientela	122'173'111	116'442'721	5'730'390	4.9
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	13'636'510	9'747'490	3'889'020	39.9
Ratei e risconti	557'704	550'098	7'606	1.4
Altri passivi	2'029'069	1'659'678	369'391	22.3
Rettifiche di valore e accantonamenti	985'299	976'218	9'081	0.9
Capitale sociale	598'896	570'042	28'854	5.1
Riserve di utile	8'681'199	8'084'026	597'173	7.4
Utile del Gruppo	595'265	627'235	-31'970	-5.1
Totale del capitale proprio	9'875'360	9'281'303	594'057	6.4
Totale dei passivi	155'888'603	147'239'029	8'649'574	5.9
Totale degli impegni postergati	535'413	—	535'413	0.0
Totale degli impegni nei confronti delle partecipazioni non consolidate	11'107'881	9'115'647	1'992'234	21.9
— di cui prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	9'941'000	7'021'900	2'919'100	41.6
Operazioni fuori bilancio				
Impegni eventuali	366'294	422'009	-55'715	-13.2
Promesse irrevocabili	5'701'411	5'272'279	429'132	8.1
Impegni di pagamento e di versamento suppl.	60'443	60'444	-1	-0.0
Strumenti finanziari derivati				
Valori di rimpiazzo positivi	1'134'993	700'590	434'403	62.0
Valori di rimpiazzo negativi	1'811'509	1'432'270	379'239	26.5
Volume dei contratti	88'249'635	77'890'734	10'358'901	13.3
Operazioni fiduciarie	58'642	13'852	44'790	323.3

Conto economico del Gruppo 2011

	2011 in migliaia di CHF	2010 in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %
Proventi per interessi e sconti	3'422'606	3'382'763	39'843	1.2
Proventi per interessi e dividendi da investimenti finanziari	83'865	91'392	-7'527	-8.2
Oneri per interessi	-1'430'698	-1'472'241	41'543	-2.8
Risultato da operazioni su interessi	2'075'773	2'001'914	73'859	3.7
Proventi per commissioni su operazioni di credito	12'140	9'113	3'027	33.2
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	178'795	195'444	-16'649	-8.5
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	146'223	138'692	7'531	5.4
Oneri per commissioni	-94'115	-101'683	7'568	-7.4
Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio	243'043	241'566	1'477	0.6
Risultato da operazioni di negoziazione	137'390	116'070	21'320	18.4
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	-128	954	-1'082	-113.4
Proventi da partecipazioni	41'285	32'427	8'858	27.3
Risultato da immobili	18'088	18'453	-365	-2.0
Altri ricavi ordinari	6'065	8'319	-2'254	-27.1
Altri costi ordinari	-8'100	-1'897	-6'203	327.0
Altri risultati ordinari	57'210	58'256	-1'046	-1.8
Ricavi di esercizio	2'513'416	2'417'806	95'610	4.0
Spese per il personale	-1'070'550	-1'031'407	-39'143	3.8
Spese per il materiale	-450'750	-433'879	-16'871	3.9
Costi di esercizio	-1'521'300	-1'465'286	-56'014	3.8
Utile lordo	992'116	952'520	39'596	4.2
Ammortamenti sull'attivo fisso	-239'419	-200'064	-39'355	19.7
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-23'048	-4'018	-19'030	473.6
Risultato di esercizio (intermedio)	729'649	748'438	-18'789	-2.5
Ricavi straordinari	15'849	31'578	-15'729	-49.8
Costi straordinari	-4'315	-7'642	3'327	-43.5
Imposte	-145'918	-145'139	-779	0.5
Utile del Gruppo	595'265	627'235	-31'970	-5.1

— **Politica dei rischi e controllo dei rischi**

— **Politica creditizia prudente e controlli funzionanti**

Tradicionalmente, il Gruppo Raiffeisen opera in settori di attività a basso rischio e agisce in modo sostenibile e prudente. Grazie a una gestione dei rischi attiva e alla vicinanza alla clientela, il profilo di rischio è rimasto stabile nonostante la continua crescita degli affari.

Da anni il Gruppo Raiffeisen ha una quota molto bassa di crediti in sofferenza. L'anno scorso solo lo 0.016% dei crediti è stato ammortizzato. Per un totale di oltre CHF 136 miliardi di prestiti, le perdite derivanti dalle operazioni di credito sono state pari a CHF 21 milioni. Nonostante la notevole crescita degli affari, il profilo di rischio è rimasto stabile. Diversi fattori hanno contribuito a questo successo.

Concentrazione sulle operazioni in Svizzera

Come banca attiva sul territorio nazionale, Raiffeisen persegue una strategia aziendale chiara e focalizzata. Lo statuto limita gli impegni all'estero del Gruppo Raiffeisen a un massimo del cinque per cento del totale di bilancio consolidato. Tali modeste attività estere sono state gestite in modo previdente. Grazie a questa chiara concentrazione sulle operazioni nazionali, il Gruppo Raiffeisen non ha subito alcuna perdita a causa della crisi dei mercati finanziari.

A basso rischio

Grazie alla concentrazione sul core business e alla vicinanza alla clientela, la strategia e la politica dei rischi coincidono. Raiffeisen dispone di un sistema di limiti di comprovata validità per un'efficace limitazione dell'assunzione del rischio, un sistema che è sempre stato rigorosamente applicato, anche negli anni del boom.

La struttura cooperativa comporta un controllo multiplo dei rischi: da un lato mediante le singole Banche Raiffeisen, che hanno una

propria responsabilità locale, e dall'altro lato mediante Raiffeisen Svizzera, che sorveglia e controlla in modo centralizzato ed efficace i rischi e la trasparenza a livello di Gruppo per quanto riguarda la situazione e il profilo di rischio.

Diversificazione per clientela e per regione

Raiffeisen attribuisce molta importanza a un'ampia diversificazione del portafoglio crediti. Il rischio è ampiamente diversificato relativamente a controparti, settori, regioni e garanzie.

Edilizia residenziale privata come segmento più importante

L'80 per cento delle ipoteche concesse da Raiffeisen finanzia la proprietà di abitazione a uso proprio ed è classificabile come a basso rischio a fronte dell'ammontare di credito relativamente basso: l'importo medio delle ipoteche ammonta a circa CHF 350'000. Per quanto riguarda la concessione dei crediti, Raiffeisen segue criteri stabili e conservativi ed è presente in misura inferiore alla media nelle cosiddette «zone calde», ovvero nelle regioni con un rischio elevato di correzione dei prezzi. Il 94 per cento di tutti i prestiti è garantito da ipoteca, di cui più del 96 per cento di primo grado.

Strategia per la clientela aziendale orientata alle PMI

Come tutta la sua politica aziendale, anche la strategia per la clientela aziendale di Raiffeisen si basa sulla sostenibilità. Il settore clientela aziendale punta principalmente su imprese

solide e sfrutta la buona conoscenza del cliente acquisita grazie al radicamento a livello regionale. Oltre il 90 per cento dei crediti alla clientela aziendale avviene su base garantita. Raiffeisen investe inoltre coerentemente nei sistemi e nei collaboratori e in particolare nelle perizie, per valutare gli immobili della clientela aziendale.

Monitoraggio costante del rischio

I rischi di credito e di variazione dei tassi di interesse rappresentano le principali categorie di rischio del Gruppo Raiffeisen. L'andamento della congiuntura e del contesto dei tassi di interesse viene continuamente analizzato e la situazione di rischio gestita di conseguenza. In linea di principio, Raiffeisen si posiziona in modo tale che nemmeno eventuali scenari negativi possano comportare un rischio esistenziale. L'obiettivo viene raggiunto mediante un'assunzione del rischio consapevole e prudente e mediante la garanzia di riserve di capitale e di liquidità sempre sufficienti. Raiffeisen è solidamente capitalizzata e, pertanto, anche in condizione di migliorare gli effetti di scenari avversi.

Sia le singole Banche Raiffeisen sia la Gestione dei rischi di Gruppo dispongono di numerosi strumenti per il monitoraggio e la valutazione della situazione di rischio. Qualora l'andamento di una Banca Raiffeisen non dovesse essere conforme alle linee guida, Raiffeisen Svizzera dispone di un sistema di allerta preventivo interno e del diritto di impartire direttive.

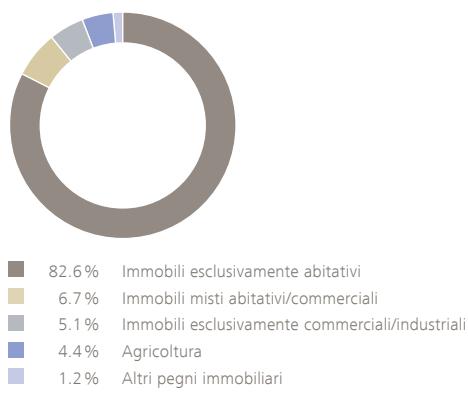
Un sistema di incentivi a basso rischio

La struttura decentralizzata delle Banche Raiffeisen indipendenti con i loro rispettivi organi contribuisce in modo essenziale all'assunzione prudente dei rischi. Anche i sistemi di retribuzione nel Gruppo Raiffeisen sono orientati in modo da non creare alcun incentivo all'eccessiva assunzione di rischi.

Tutela della reputazione

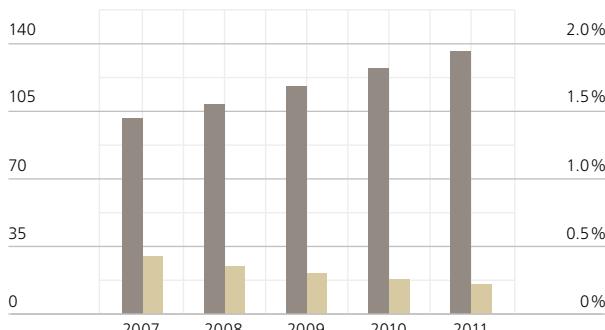
Il Gruppo Raiffeisen attribuisce molta importanza alla tutela della sua reputazione. I rischi vengono pertanto assunti in genere con molta prudenza. Raiffeisen dà molta importanza a un controllo dei rischi efficace e in tutte le sue attività aziendali si sforza di rispettare i più alti principi etici.

Prestiti in base a garanzia e tipo di oggetto



Andamento dei prestiti e delle rettifiche di valore individuali

■ Prestiti alla clientela (in miliardi di CHF)
■ Rettifiche di valore individuali in % dei prestiti





QUANDO GLI OCCHI SEGUONO IL MOVIMENTO DELLE LABBRA

Non udenti e audiolesi devono confrontarsi quotidianamente con sfide molto particolari. Nella maggior parte dei casi si tratta di problemi che gli udenti non conoscono. L'obiettivo della cooperativa Fontana Passugg è quello di sostenere con offerte formative le persone colpite da queste disabilità, favorendo al contempo l'incontro tra il mondo dei rumori e quello dei silenzi.

Un evento è passato alla storia della cooperativa Fontana Passugg. I vicini si erano lamentati per la musica troppo alta. Accorsa sul posto, la polizia si è trovata davanti uno scenario inaspettato: una discoteca per non udenti. Un caso atipico per i garanti dell'ordine. La musica era effettivamente troppo alta, ma i non udenti hanno bisogno di un volume elevato per percepire il ritmo attraverso le vibrazioni. E i partecipanti alla festa non erano certo in grado di controllare personalmente se stavano esagerando. Non si sa come sia andata a finire.

Fatto sta che alla Fontana Passugg non si organizzano più discoteche. Ma il piccolo gruppo di case alle porte di Coira è ancora un luogo di incontro. La Fontana Passugg, un istituto di formazione e di cultura, è un luogo in cui udenti, audiolesi e non udenti si incontrano regolarmente. È un tentativo di creare un ponte tra due mondi che sono spesso separati nella vita di tutti i giorni, ma i cui confini talvolta si fondono in modo sorprendente, come si scopre parlando con le persone che tengono in vita questo istituto.





Ampia offerta formativa

Per esempio Gisela Riegert. La sua pronuncia è chiara, il timbro del tutto normale. Sulle prime non si direbbe che è sorda da oltre 35 anni. Lo si capisce solo quando chiede di parlare lentamente e sempre rivolti verso di lei, in modo da poter seguire il movimento delle labbra. Questi confini li conosce da molti anni: «I non udenti hanno una propria cultura e trascorrono volentieri il tempo tra di loro. Gli audiolesi vogliono spesso nascondere la propria disabilità e preferiscono che gli udenti non se ne accorgano. Non udenti e audiolesi non sono quindi realtà così vicine, come si tenderebbe a pensare».

Gisela Riegert è responsabile della formazione presso la Fontana Passugg. Qui, vicino a dove sgorga la famosa acqua minerale Passugger, gli audiolesi e i non udenti hanno accesso a un'ampia offerta formativa. Da un lato vengono offerti corsi di autoaiuto per lo sviluppo della personalità e la riabilitazione, dall'altro si impara quello che viene insegnato anche altrove: corsi di fotografia, laboratori per la creazione di gioielli in argento o micologia. «I non udenti e gli audiolesi hanno bisogno di perfezionarsi professionalmente come tutte le altre persone», afferma Gisela Riegert.

«Ma i corsi normali con gli udenti non sono adatti a loro.» Il ritmo è nella maggior parte dei casi troppo veloce e i docenti udenti sono spesso inconsapevoli di alcuni dettagli fondamentali. «Se qualcuno spiega una cosa e mostra contemporaneamente qualcosa d'altro, il non udente si sente perso, poiché non è in grado di leggere le labbra e allo stesso tempo osservare un procedimento».

Per questa casa hanno unito le forze non udenti, audiolesi e udenti.

Ostacoli quotidiani

La casa è però intenzionalmente aperta anche agli udenti – per soggiorni di villeggiatura, escursioni aziendali o seminari. In questo modo possono vedere di persona come comunicano non udenti e audiolesi, aumentando la comprensione reciproca. Gerd Meier, membro del direttivo della Fontana Passugg, fornisce un esempio di ostacoli ordinari che le persone con disabilità uditive devono affrontare quotidianamente. Racconta come una volta abbia preso il treno e abbia rischiato di rimanere a metà strada. «Il treno si è fermato, il vagone in cui mi trovavo è stato sganciato nella stazione e abbiamo dovuto cambiare vettura. Io però non avevo capito l'annuncio dell'altoparlante poiché, se nel treno c'è rumore, spengo sempre l'apparecchio acustico». Gerd Meier è riuscito ad arrivare a destinazione solo perché alcuni viaggiatori lo ave-

vano avvisato, sebbene con una certa esitazione, poiché la disabilità uditiva non è riconoscibile.

Uniti per superare le difficoltà

L'inventiva e le tecnologie moderne sono di grande aiuto, come si nota entrando nella casa della cooperativa Fontana Passugg. L'allarme antincendio non funziona acusticamente, ma con una luce lampeggiante. Alle porte delle camere della pensione non si bussa, ma si «suona», ossia si accende una luce lampeggiante nella stanza. Le nuove tecnologie, stanze rinnovate con gusto e un ampliamento della costruzione: tutto questo è stato possibile solo grazie a innumerevoli ore di lavoro. Perché la casa della cooperativa Fontana Passugg non è sempre stata come è adesso. La pensione fu costruita alla fine del XIX secolo. Nel 1983 l'ultima erede, Dorothea Brüesch,



Comprensione senza limiti: lingua dei segni all'istituto Fontana Passugg

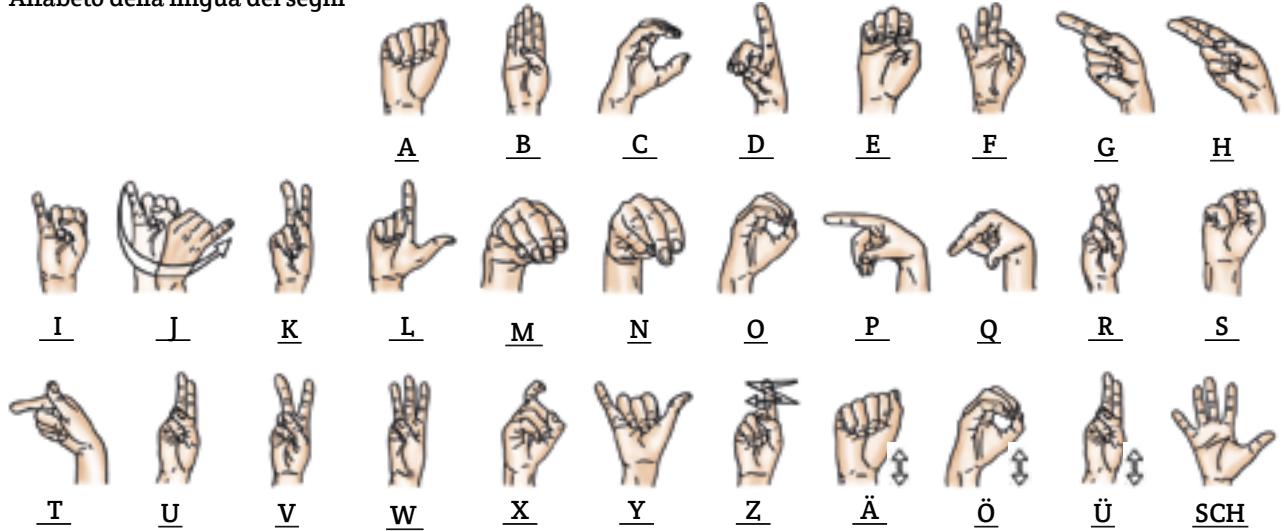
stabilì con un legato che la Fontana Passugg venisse utilizzata per i non udenti e gli audiolesi. L'associazione grigionese dei non udenti acquisì la casa, la gestì per qualche anno, ma poi pensò seriamente di venderla. Già allora fu necessario creare un ponte. Per la prima volta in assoluto i non udenti e gli audiolesi unirono le forze e fondarono una cooperativa, acquistarono la casa e iniziarono a costruire quello che da quindici anni ormai è un modello per tutta la Svizzera.

Ultimo ampliamento dell'offerta

La lotta per la sopravvivenza non si è però ancora conclusa. «Siamo in concorrenza con altre istituzioni, soprattutto per quanto riguarda le donazioni», racconta Ernst Casty. L'architetto e parlamentare cantonale è uno degli ideatori della Fontana Passugg. Cresciuto con un fratello audioleso, conosce bene questo mondo e ha capito la necessità di creare un posto come

questo. Vuole consolidare al meglio la casa insieme alla direzione cooperativa. L'offerta deve diventare ancora più ampia e consciuta per assicurare un futuro economico alla cooperativa e consentire così la creazione di un ponte tra chi può sentire e chi vive in un mondo molto silenzioso o del tutto privo di suoni.

Alfabeto della lingua dei segni



L'istituto Fontana Passugg

L'istituto di formazione e cultura Fontana Passugg nel Canton dei Grigioni è un progetto di autoaiuto. È un centro di formazione e di incontro aperto ai 10'000 non udenti, ai 700'000 audiolesi e alle 3'000 persone che hanno perso l'udito di tutta la Svizzera; è previsto anche il coinvolgimento consapevole di udenti. Responsabile dell'offerta di formazione continua è la cooperativa Fontana Passugg. Maggiori informazioni su www.fontana-passugg.ch.

— **Sostenibilità**

— Radicamento locale, gestione sostenibile

Raiffeisen presenta per la prima volta gli indici di sostenibilità. Essi costituiscono la base per la formulazione di obiettivi misurabili e per il controllo dei risultati e garantiscono il costante miglioramento degli impegni nei diversi settori.



31%

Poter conciliare lavoro e vita privata per noi è una priorità. Circa un terzo dei collaboratori di Raiffeisen lavora a tempo parziale per poter ad esempio trascorrere più tempo con i propri figli; una quota estremamente elevata, se confrontata con altre imprese. Raiffeisen sostiene, ove possibile, l'occupazione a tempo parziale per consentire ai collaboratori di conciliare meglio lavoro, famiglia, perfezionamento professionale e tempo libero.

SOSTENIBILITÀ: UN ELEMENTO

DISTINTIVO DI RAIFFEISEN

La gestione accurata e lungimirante delle risorse rappresenta un elemento centrale del pensiero cooperativo.

Raiffeisen agisce in modo responsabile e sostenibile e si assume la propria responsabilità aziendale, non soltanto verso clienti, collaboratori e soci, ma anche nei confronti dell'ambiente e della società. Il suo impegno sociale riflette una filosofia aziendale globale che tiene conto di tutti i gruppi di interesse. In molti settori della responsabilità aziendale, vanta inoltre una lunga tradizione di prestazioni eccellenti.

Anche Raiffeisen deve però affrontare continuamente nuove sfide nel campo dello sviluppo sostenibile; per questo ha raggruppato e orientato strategicamente le attività che fanno capo al settore della sostenibilità nel Management CSR (Corporate Social Responsibility). Ha inoltre ideato un nuovo rapporto sulla sostenibilità e pubblicato per la prima volta gli indici di sostenibilità.

Base di rilevazione del rapporto

Il rapporto sulla sostenibilità, che riguarda l'intero Gruppo Raiffeisen, è parte integrante del Rapporto di gestione e viene pubblicato con cadenza annuale.

Raiffeisen si contraddistingue per la struttura decentralizzata e cooperativa nonché per l'autonomia delle sue 328 Banche. Gli indici si riferiscono, per quanto possibile, all'intero Gruppo Raiffeisen nel 2011. Il rapporto segnala esplicitamente se le informazioni riguardano solo Raiffeisen Svizzera o se i dati disponibili si riferiscono a un anno diverso da quello dell'esercizio in rassegna.

Le iniziative locali sulla sostenibilità delle singole Banche Raiffeisen, che non hanno un'importanza sovraregionale, sono riportate nei rapporti di gestione delle relative Banche.

Panoramica dei temi

Il rapporto sulla sostenibilità riproduce gli aspetti economici, sociali ed ecologici dell'attività aziendale, basandosi sullo standard internazionale del Global Reporting Initiative (GRI) e soddisfacendo per la prima volta il livello C.

In ambito di «sostenibilità economica», il rapporto si occupa dei prodotti e dei servizi concernenti le operazioni di credito e di investimento che sono particolarmente legati alle questioni della sostenibilità. Il conto del valore aggiunto spiega i rapporti finanziari di Raiffeisen con i gruppi di interesse.

Raiffeisen documenta inoltre le misure rilevanti e sostenibili nei settori delle risorse umane e della formazione per essere anche in futuro un datore di lavoro interessante per collaboratori qualificati. Il Diversity Management sfrutta i vantaggi di un personale diversificato per ottimizzare la competitività e quindi il successo economico.

Socialmente Raiffeisen è impegnata su molti fronti: dalle attività in campo politico, alla cultura, fino alla promozione dello sport.

Gli sforzi a livello ecologico riducono l'impatto ambientale e le emissioni di gas serra. Gli indici ambientali documentano soprattutto le misure adottate all'interno dell'impresa per la riduzione del consumo energetico e delle risorse.

Risultati sostenibili nel 2011

- Pubblicazione del rapporto Carbon Disclosure Project (CDP) Svizzera e valutazione di 76 punti su 100 per il rapporto Raiffeisen sulla tutela del clima
- Partecipazione alla rete Business and Professional Women
- Organizzazione di sette workshop rivolti alle Banche Raiffeisen in tutte le regioni svizzere, riguardanti diversity, ambiente e impegno sociale
- Allestimento della piattaforma Raiffeisen Volunteers
- 560'000 ingressi ai musei in Svizzera con il Passaporto musei di Raiffeisen
- Piattaforma di networking destinata alle collaboratrici
- Implementazione del nuovo Management CSR presso Raiffeisen

Il servizio CSR è il referente interno ed esterno per tutte le questioni relative alla sostenibilità e alla gestione aziendale responsabile. Rapresenta inoltre Raiffeisen in diversi ordini professionali e iniziative esterne.

Concretamente Raiffeisen vuole raggiungere a lungo termine i seguenti obiettivi di contenuto nel campo della sostenibilità:

Società

Raiffeisen e i suoi collaboratori vogliono impegnarsi in modo straordinario per la Svizzera.

Ambiente

A lungo termine, Raiffeisen si propone di ridurre a zero le emissioni di CO₂.

Economia

Raiffeisen vuole diventare leader in materia di regolamentazione della successione presso le PMI.

Come datore di lavoro interessante, Raiffeisen ambisce a raggiungere una posizione leader, sapendo stimare e impiegare la varietà dei propri collaboratori.

INDICI DI SOSTENIBILITÀ

Elaborazione del sistema degli indici

Raiffeisen ha già documentato le sue prestazioni nelle dimensioni finanziaria e di mercato. Il Management CSR ha il compito di documentare anche le prestazioni ecologiche e sociali e di migliorarle.

Gli indici rilevati per la prima volta rispecchiano da un lato la responsabilità che dovrebbe assumere ogni Banca dal punto di vista della sostenibilità e, dall'altro, tengono conto della situazione specifica di Raiffeisen. In futuro, il sistema degli indici dovrà essere applicato sia a livello di Raiffeisen Svizzera sia per le singole Banche Raiffeisen e dovrà costituire la base per la formulazione di obiettivi misurabili e per il controllo dei risultati.

MANAGEMENT CSR

Sviluppo della strategia

Le attività di Raiffeisen nel campo della sostenibilità si basano sulla nuova strategia CSR, attraverso la quale Raiffeisen vuole:

- rafforzare i valori cooperativi,
- fornire un contributo attivo a sostegno della società e dell'ambiente,
- essere un datore di lavoro interessante per i collaboratori attuali e futuri,
- consolidare la propria reputazione,
- contraddistinguersi grazie alla diversificazione.

La responsabilità per l'attuazione della strategia CSR spetta a un membro della Direzione (dipartimento Marketing & Comunicazione) e al Board CSR, nel quale sono rappresentati il CEO e otto settori specialistici di Raiffeisen.

La gestione aziendale sostenibile deve essere adottata nel maggior numero possibile di settori e processi operativi. A tale scopo, nell'autunno 2010 Raiffeisen Svizzera ha istituito il servizio Management CSR, che si occupa di tutti i temi relativi: la diversità di genere, di abilità e di età; la vicinanza alle famiglie; aspetti sociali e culturali nonché ambiente ed edilizia sostenibile.

Indici di sostenibilità di Raiffeisen

Dimensione della sostenibilità	Categoria	Sottoindici	Unità di misurazione	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen	Gruppo Raiffeisen
Prodotti bancari	Operazioni di credito	Crediti ipotecari	milioni di CHF	5'800	122'727	128'527
		con vantaggi ecologici supplementari	%		0.3	
		con vantaggi sociali supplementari	%		1.7	
		Crediti clientela aziendale	milioni di CHF		21'300	
		Quota enti di diritto pubblico	%		14.0	
	Operazioni di investimento	Volume dei depositi	milioni di CHF		28'230	
		Quota investimenti sostenibili*	%		7.5	
Società ed economia	Occupazione	Posti di lavoro	numero	1'977	7'793	9'770
	Formazione	Apprendisti	numero	57	711	768
	Cultura	Quota AG nello sponsoring	%		55.7	
	Diversità	Quota donne nei quadri	%	22	27	26
		Appartenenza all'impresa	anni	7.4	8.0	7.9
	Creazione di valore	Distribuzione	milioni di CHF		1'812	
Ambiente	Energia	Consumo elettrico	kWh	13'259'000		
		Quota energia rinnovabile	%	10		
		Fonti di energia fossile	kWh	4'829'000		
		Altro	kWh	596'000		
	Viaggi di affari	Ferrovia	km	1'770'000		
		Automobile	km	5'546'000		
	Clima	Gas serra (scope 1-2)	tonnellate CO ₂ eq	4'320		

* Sono compresi i fondi Futura, i fondi responsAbility, i fondi sostenibili in senso lato nonché i prodotti strutturati con il tema centrale sostenibilità presenti nei depositi Raiffeisen.

IN EVIDENZA

2 miliardi

I microcrediti sono un tipico esempio della filosofia Raiffeisen: nel 2011, Raiffeisen ha concesso piccole ipoteche (massimo CHF 50'000) per un valore complessivo di CHF 2'023'269'243. Raiffeisen aiuta, infatti, anche i clienti con una necessità di credito piuttosto ridotta.

Per il 2011 non è ancora possibile documentare tutti gli indici relativi alle diverse dimensioni della sostenibilità. Tramite il collegamento ai metodi di rilevazione dei dati esistenti, il sistema degli indici dovrà essere esteso gradualmente a tutto il Gruppo Raiffeisen.

I dati in dettaglio

Il consumo energetico e i viaggi di affari coprono circa il 70 – 80 per cento delle emissioni di gas serra dell'azienda e soddisfano i requisiti per gli scope 1 e 2 dell'iniziativa internazionale Greenhouse Gas Protocol. Gli indici relativi all'economia e alla società riguardano importanti aspetti della responsabilità sociale, come per esempio il ruolo del Gruppo Raiffeisen come datore di lavoro e formatore oppure l'influenza sulla creazione di valore per i suoi gruppi di interesse. Raiffeisen risponde inoltre dell'impegno a favore della cultura e dello sport e dà prova di trasparenza per quanto riguarda le prestazioni nell'ambito della diversità. Nel settore dei prodotti bancari e dei servizi, i dati si concentrano sui prodotti concernenti le operazioni di credito e di investimento che sono particolarmente legate alle questioni della sostenibilità, come i finanziamenti per le ipoteche eco o i prodotti di investimento sostenibili.

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Sostenibilità nelle operazioni di credito

Le operazioni di credito sono il core business di Raiffeisen, dato che la maggior parte dei proventi viene generata con la concessione di crediti alle persone private e alla clientela aziendale.

Molti prodotti di credito presentano aspetti sostenibili, senza che siano esplicitamente menzionati, come per esempio i finanziamenti dell'abitazione primaria oppure delle PMI. Inoltre, Raiffeisen offre prodotti di credito con un particolare vantaggio supplementare, ecologico o sociale, per i finanziamenti iniziali.

Ne è un esempio l'ipoteca eco: i finanziamenti per gli immobili con un consumo energetico sostenibile godono di una sensibile riduzione degli interessi, se si dimostra di costruire o rinnovare secondo lo standard Minergie o se si possiede un certificato energetico cantonale degli edifici CECE valido, di classe A per le nuove costruzioni o di classe C per i vecchi immobili.

Dal quarto trimestre, Raiffeisen supporta ancora di più i clienti nella pianificazione di risanamenti volti a incentivare l'efficienza energetica. Tramite la homepage delle Banche Raiffeisen, gli utenti possono accedere all'applicazione eVALO, che consente di risanare virtualmente l'abitazione primaria e di calcolare l'efficienza energetica ottenibile. L'applicazione eVALO prende anche in considerazione i rispettivi contributi della Confederazione e dei cantoni.

Tra i prodotti di credito con un particolare vantaggio sociale figurano anche le ipoteche per ristrutturazione e le piccole ipoteche fino a CHF 50'000.

Le piccole ipoteche sono un tipico esempio della filosofia Raiffeisen: i clienti che hanno bisogno di un credito modesto vengono aiu-

tati, se questo serve a finanziare uno sviluppo economicamente sostenibile. Raiffeisen ha concesso 80'919 piccole ipoteche per un valore complessivo di CHF 2.02 miliardi.

Le ipoteche per ristrutturazione consentono di mantenere il valore degli immobili e, nel caso di un rinnovo energetico, hanno anche utilità ecologica. Complessivamente sono stati concessi prestiti per ristrutturazione per un importo pari a CHF 116.5 milioni.

Sostenibilità nelle operazioni di investimento

Negli ultimi anni, gli investimenti sostenibili sono diventati sempre più popolari. La denominazione «investimenti sostenibili» viene utilizzata generalmente per investimenti responsabili, etici, sociali ed ecologici. Vi rientrano gli investimenti in imprese che, tenendo conto di questi criteri, ottengono un successo economico a lungo termine e sostenibile.

Un investimento sostenibile può fornire quindi un contributo importante allo sviluppo futuro dell'economia e della società senza rinunciare a essere finanziariamente interessante. Questo tipo di investimento concilia gli obiettivi di rendimento dell'investitore con valori etici, ecologici e sociali.

Così come sempre più consumatori durante i loro acquisti fanno attenzione alla provenienza e alla qualità dei prodotti, allo stesso modo gli investitori vogliono investire sempre più il proprio patrimonio in aziende che conseguono risultati economici positivi in maniera equa e orientata sul lungo periodo, sfruttando al contempo le risorse in maniera rispettosa. Dalla metà degli anni Novanta, il volume dei prodotti di investimento sostenibili è continuamente aumentato e, alla fine del 2010, in Svizzera superava già CHF 42 miliardi.

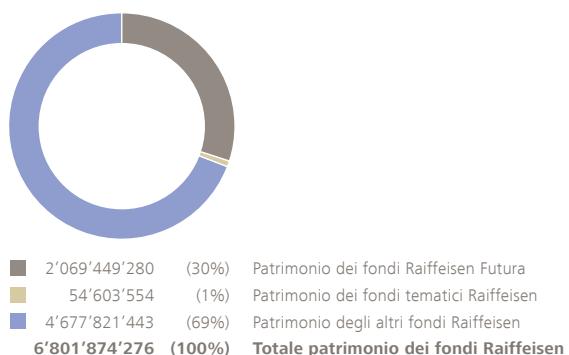
Esperienza con gli investimenti sostenibili

Già dieci anni fa, Raiffeisen ha lanciato i primi fondi di investimento sostenibili Futura. Nel corso degli anni la gamma di prodotti Futura si è continuamente ampliata e oggi comprende sei diversi fondi per un volume di CHF 2.07 miliardi, pari al 30 per cento dell'intero volume dei fondi Raiffeisen. In collaborazione con l'agenzia di rating indipendente Inrate, l'universo di investimenti dei fondi Futura viene verificato secondo l'approccio «best in service».

Avendo inoltre sottoscritto per i fondi sostenibili le Linee Guida Eurosif per la trasparenza, Raiffeisen informa sistematicamente gli investitori sui criteri e sui processi di investimento dei fondi Futura. Per ulteriori informazioni consultare il sito www.eurosif.org.

Investire in modo responsabile e sostenibile significa anche osservare il diritto di voto. Pertanto, i diritti di voto di tutte le imprese svizzere contenute nei fondi Raiffeisen Futura vengono esercitati attivamente secondo le raccomandazioni della Fondazione Ethos.

Ripartizione del patrimonio dei fondi di investimento Raiffeisen



Ethos ha come obiettivo principale quello di tutelare a lungo termine e con un orientamento al futuro gli interessi degli investitori.

Oltre ai fondi Futura, Raiffeisen offre altri prodotti di investimento che si confrontano con le nuove tendenze e sfide. Per esempio i due fondi Raiffeisen Clean Technology e Future Resources oppure diversi prodotti strutturati incentrati su temi quali energie alternative, protezione del clima, acqua e mobilità sostenibile.

Nel 2003 Raiffeisen è stata inoltre uno dei membri fondatori di responsAbility Social Investments SA ed è presente nel Consiglio di Amministrazione. responsAbility gestisce oltre CHF 1 miliardo nel segmento degli investimenti sostenibili e con i suoi prodotti di investimento consente alle persone che rientrano nella fascia di reddito più bassa l'accesso a mercati, informazioni e altri servizi importanti per il loro sviluppo, in settori come microfinanza, fair trade, media indipendenti, finanziamento alle PMI, salute e istruzione.

Conto del valore aggiunto

Il conto del valore aggiunto si basa sulla contabilità finanziaria e sul conto economico. Mentre questi ultimi servono a misurare e a illustrare i risultati finanziari e, quindi, la redditività dell'impresa, il conto del valore aggiunto ha una prospettiva più ampia e integrante, poiché mostra i valori finanziari che Raiffeisen riceve dai propri gruppi di interesse o restituisce loro tramite l'attività aziendale.

Il punto di partenza è il risultato societario, che è analogo ai ricavi di esercizio in un'azienda di produzione. Questo è stato pari a CHF 2.5 miliardi, dai quali vanno detratte le prestazioni materiali fornite da terzi. Lo scorso anno CHF 451 milioni sono defluiti pertanto a fornitori e partner. Rettificato dai fattori straordinari, il valore aggiunto lordo risultante è di CHF 2.1 miliardi.

Per motivi di prevenzione dei rischi o a causa di oscillazioni di valore, nelle operazioni bancarie è spesso necessario eseguire accantonamenti e ammortamenti sugli attivi.

Dopo la loro detrazione, il valore aggiunto netto si è attestato a CHF 1.8 miliardi. Questo importo descrive la somma di tutti i valori finanziari generati congiuntamente dai collaboratori e dal capitale investito. Solo questo valore aggiunto netto può essere distribuito a tutti gli altri gruppi di interesse del Gruppo Raiffeisen.

Alla remunerazione dei collaboratori sono stati destinati CHF 1.1 miliardi, ovvero il 60 per cento circa di questo valore, mentre la mano pubblica ha ottenuto sotto forma di imposte CHF 120 milioni circa, ossia quasi il 7 per cento del valore aggiunto netto.

I proprietari della Banca, ossia i soci, hanno ricevuto CHF 595 milioni. Sulla base del pensiero cooperativo, come da proposta all'Assemblea Generale, di questi soltanto CHF 31 milioni devono essere distribuiti direttamente come remunerazione delle quote. I soci usufruiscono inoltre di altri vantaggi, quali una maggiore remunerazione dei depositi di risparmio oppure offerte per escursioni a prezzi ridotti.

Con un apporto alle riserve di circa CHF 564 milioni si è perseguito il rafforzamento della solidità finanziaria della Banca e l'autofinanziamento di altre attività.

Collaboratori in primo piano

Dialogo sui valori e cultura dirigenziale

Per tradizione, i valori e la cultura sono importanti per il Gruppo Raiffeisen. Soprattutto negli ultimi anni, i valori chiari e una cultura forte sono stati un punto di riferimento per soci, clienti e collaboratori. Raiffeisen si impegna per consolidare in modo mirato il radicamento di questi temi a tutti i livelli gerarchici.

Conto del valore aggiunto

	2011 in milioni di CHF	2010 in milioni di CHF	2011 in %	2010 in %
Origine del valore aggiunto				
Risultato societario (= ricavi di esercizio)	2'513	2'418	100.0	100.0
Spese per il materiale	-451	-434	-17.9	-17.9
Risultato straordinario	12	24	0.5	1.0
Valore aggiunto lordo	2'074	2'008	82.5	83.0
Ammortamenti	-239	-200	-9.5	-8.3
Rettifiche di valore /Accantonamenti/ Perdite	-23	-4	-0.9	-0.2
Valore aggiunto netto	1'812	1'804	72.1	74.6
Ripartizione del valore aggiunto				
Collaboratori (spese per il personale)	1'071	1'031	59.1	57.2
Soci (remunerazione delle quote sociali: proposta all'AG)	31	30	1.7	1.7
Mano pubblica	146	145	8.1	8.0
di cui imposte sugli utili pagate	118	117	6.5	6.5
di cui costituzione/scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	28	28	1.5	1.6
Rafforzamento delle riserve (autofinanziamento)	564	597	31.1	33.1
Totale	1'812	1'804	100.0	100.0
Indici sul valore aggiunto				
Valore aggiunto lordo per ogni posto di lavoro a tempo pieno in migliaia di CHF*	256	250		
Valore aggiunto netto per ogni posto di lavoro a tempo pieno in migliaia di CHF*	223	225		
Numero di posti di lavoro a tempo pieno (in media)	8'117	8'033		

* Calcolato sul numero medio di collaboratori

Sondaggio tra i collaboratori

Per Raiffeisen i collaboratori sono il bene più prezioso e la base per un'impresa di successo. Per questo, un istituto di sondaggi indipendente esegue periodicamente indagini tra i collaboratori. La positiva quota di riscontro del 71 per cento è segno del loro interesse nei confronti dell'azienda.

L'impegno dei collaboratori verso Raiffeisen continua, infatti, a risultare molto alto. I temi «team», «contenuto del lavoro» e «diretto superiore» hanno ottenuto una valutazione molto positiva, mentre nell'accordo tra strategia e obiettivi è stato identificato un potenziale di miglioramento per tutti i settori.

Marketing delle risorse umane

Per comunicare la propria attrattiva come datore di lavoro, nel 2011 Raiffeisen ha ampiamente rinnovato il portale carriera in Internet. Sul sito www.raiffeisen.ch (rubrica Informazioni su Raiffeisen, Carriera/Lavoro) i potenziali candidati possono trovare numerose informazioni sulle possibilità di carriera presso Raiffeisen nonché video dei collaboratori. Le persone interessate possono farsi così un'idea concreta dell'ambiente lavorativo di Raiffeisen.

I tassi di fluttuazione riportati nel bilancio sociale comprendono anche passaggi tra le Banche Raiffeisen nonché tra queste ultime e Raiffeisen Svizzera.

Sviluppo giovani leve

Formazione di base

La scorsa estate, 236 giovani hanno iniziato l'apprendistato commerciale presso una Banca Raiffeisen.

Oltre a 27 apprendisti informatici, Raiffeisen Svizzera sta formando due apprendisti di commercio Servizi & Amministrazione, un'assistente d'ufficio e una praticante della scuola superiore di commercio. Attualmente 23 persone stanno portando a termine il tirocinio di 18 mesi «Ingresso in banca» per titolari di un diploma di maturità (BEM).

Per la prima volta è stato attuato un progetto nel settore socioculturale. In collaborazione con il Villaggio Pestalozzi per bambini, gli apprendisti del 3° anno di Raiffeisen Svizzera hanno partecipato assieme a dei giovani serbi a un progetto di una settimana durante il quale hanno discusso di pregiudizi, di razzismo e delle rispettive culture.

Programma per trainee

Il programma per trainee di Raiffeisen riscuote grande successo. Diversi nuovi diplomati presso un'università o una scuola universitaria

Bilancio sociale del Gruppo Raiffeisen

	2011	2010
Totale collaboratori	9'770	9'656
di cui a tempo pieno	6'733	6'360
di cui a tempo parziale	3'037	3'296
Totale membri del CdA	2'157	–
di cui donne	399	–
Totale donne	5'234	5'225
di cui quadri	940	891
Totale uomini	4'536	4'431
di cui quadri	2'731	2'635
Nuovi posti di lavoro	114	103
Totale apprendisti	768	787
di cui donne	416	432
di cui uomini	352	355
Durata media del servizio presso l'azienda in anni	7.9	7.5
Età media dei collaboratori in anni	38.4	38.1
Tasso di fluttuazione in %	10.1	8.3
Spese per assistenza ai bambini	2'065'000	–
Spese per diversity management	226'000	–

professionale hanno iniziato il programma di 18 mesi, durante il quale conosceranno cinque settori all'interno del Gruppo Raiffeisen.

Seminario «Settimana 53»

Questa offerta si rivolge a dirigenti dei quadri di livello più alto, che hanno dato prova di un forte impegno, di qualità dirigenziali eccezionali e che possono contare su un'esperienza pluriennale. Il seminario consente ai partecipanti di dedicare una settimana alla riflessione personale. Ricevono inoltre impulsi, energia e spunti di riflessione atti a sviluppare strategie risolutive individuali per affrontare le nuove sfide che si presentano nella loro attività dirigenziale quotidiana.

Diversità

Campi di azione della diversità

In vista dello sviluppo demografico, Raiffeisen vuole mantenere il suo effettivo, posizionandosi come datore di lavoro interessante. Questo obiettivo è sostenuto da diversi progetti concernenti temi quali la conciliazione tra vita familiare e professionale, la parità tra uomo e donna nonché la diversità generazionale.

Un esplicito obiettivo strategico mira all'aumento della quota femminile nei quadri, che è aumentata dell'1 per cento, attestandosi al 26 per cento. Dal 2008 uno dei sette membri della Direzione è una donna.

La partnership aziendale tra Raiffeisen Svizzera e «Business and Professional Women», un'associazione di donne attive professionalmente a livello mondiale, intende favorire la creazione di una rete di contatti tra le collaboratrici. In particolare si offre alle donne un sostegno mirato nel loro percorso professionale, per la carriera e per lo sviluppo personale.

Nel quadro del programma di mentoring, l'intera Direzione segue, tra l'altro, 25 collaboratori per un periodo di un anno per aiutarli nella realizzazione dei loro obiettivi professionali.

Il seminario «Nel cuore della carriera» aiuta i collaboratori a partire dai 45 anni a pianificare attivamente il seguito della loro carriera.

Orientamento alla famiglia

Le offerte proposte per conciliare la vita familiare e quella professionale sono state accolte con molto favore. Infatti, 59 padri hanno trascorso i 15 giorni di congedo paternità con la propria famiglia. Inoltre, in caso di malattia di un figlio, Raiffeisen concede una vacanza fino a cinque giorni. A San Gallo l'asilo nido ha aperto una seconda sede.

Alle settimane di vacanza per famiglie, organizzate per la sesta volta, hanno partecipato in totale 269 bambini. I programmi per il tempo libero, della durata di due settimane, durante le vacanze estive, danno infatti un aiuto concreto ai genitori che lavorano.

La giornata nazionale «Nuovo Futuro» fa conoscere da vicino Raiffeisen ai figli dei collaboratori. Lo scorso anno vi hanno partecipato 52 bambini a San Gallo.

Sviluppo dei collaboratori

Commissione del personale

Dal 1995 la Commissione del personale di Raiffeisen Svizzera si impegna per rispondere alle esigenze e alle richieste dei collaboratori. Durante gli incontri periodici con i membri della Direzione vengono discussi temi e questioni attuali al fine di trovare assieme soluzioni ragionevoli e accettabili per le richieste legittime dei collaboratori.

La Commissione del personale viene vissuta anche quale collegamento tra i collaboratori e la Direzione. In questo ruolo viene consultata in merito a questioni concernenti il personale, a tematiche che riguardano il diritto del lavoro e lo sviluppo complessivo dell'azienda. Dispone inoltre di voto consultivo nei processi decisionali.

Sviluppo del personale

Lo sviluppo dei collaboratori del Gruppo Raiffeisen è molto importante sia per ottenere un'elevata qualità nella consulenza alla clientela sia per l'attività dirigenziale e di management. Soltanto così i collaboratori possono adempiere il loro compito all'interno dell'impresa e rimanere competitivi sul mercato del lavoro. La combinazione tra la formazione continua interna, fondata sui profili professionali, e la formazione esterna crea i presupposti per una crescita qualitativa e quantitativa sostenibile. I collaboratori acquisiscono in questo modo nuove conoscenze e imparano comportamenti nuovi, continuando a svilupparsi a livello personale.

L'integrazione di nuovi metodi didattici nei nostri processi di apprendimento ha creato maggiore efficienza ed efficacia. La costituzio-

ne del settore Formazione ha permesso di consolidare l'offerta e di focalizzarla sugli aspetti fondamentali.

Nel 2011, i seguenti campi di azione sono stati caratterizzati da importanti sviluppi:

Sviluppo della personalità e sviluppo dirigenziale

Il processo di sviluppo dei quadri a tre livelli è ricominciato dopo un'interruzione nel 2010. A seguito di questo processo, proposto in tre lingue, coloro che hanno portato a termine la formazione possono assumere posizioni di responsabilità all'interno di Raiffeisen.

Sviluppo quadri e dirigenti

Le offerte di formazione integrate si concentrano sullo sviluppo delle giovani leve del management e di manager esperti per le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera. Un programma specifico si rivolge ai membri dei Consigli di Amministrazione delle Banche Raiffeisen.

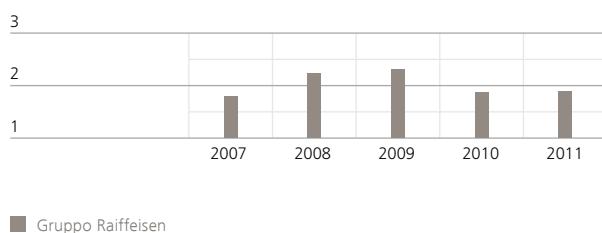
Nel rapporto sulla formazione, il Gruppo Raiffeisen dimostra il suo impegno nella promozione mirata delle capacità e delle conoscenze dei suoi collaboratori.

SOSTENIBILITÀ SOCIALE Impegno locale e nazionale

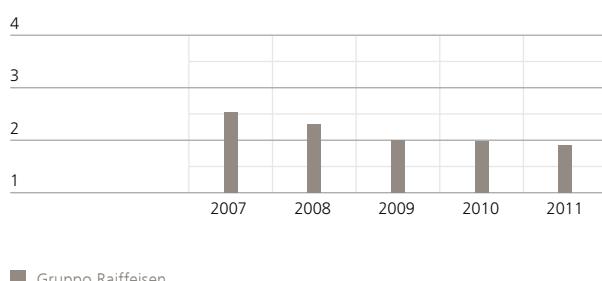
Il principale punto di forza dell'impegno sociale di Raiffeisen risiede nel suo radicamento locale: ogni singola Banca si assume, infatti, responsabilità sociali nella rispettiva regione. Da un lato, l'offerta di servizi viene personalizzata in base alle esigenze della popolazione locale; dall'altro, i fondi della clientela e le imposte dirette, per un importo complessivo pari CHF 118.3 milioni, rimangono nella regione. Raiffeisen supporta così i circuiti economici regionali.

Inoltre, associazioni locali, enti sociali ed eventi culturali ricevono un supporto finanzia-

Spese di formazione per collaboratore (in migliaia di CHF)



Giorni di formazione per collaboratore





IN EVIDENZA

49'480

Nel 2011, Raiffeisen ha organizzato per la 41^a volta il Concorso internazionale per la gioventù, che tramite il confronto creativo con i temi sociali fornisce ai giovani spunti di riflessione per un'organizzazione sostenibile del futuro. Vi hanno partecipato quasi 50'000 giovani, cifra che corrisponde a un aumento del 6.3 per cento rispetto all'anno precedente.

rio e a livello di risorse umane dalle Banche Raiffeisen in loco. Le Banche creano per esempio le basi per far nascere nidi di infanzia, risanare importanti monumenti storici o realizzare sentieri escursionistici per la popolazione. In molti paesi, le Assemblee Generali di Raiffeisen rappresentano un importante evento sociale.

Vantaggi per i soci: a beneficio di tutti

«L'individuo al centro» non è solo uno slogan, ma una filosofia da cui scaturisce il modo di pensare e di agire di Raiffeisen. Gli oltre 1.7 milioni di soci beneficiano direttamente del successo della Banca, tra l'altro mediante i numerosi vantaggi MemberPlus. Agli eventi non vengono invitati soltanto i clienti top: tutti i soci possono usufruirne per tutto l'anno e in tutta la Svizzera. 50'000 soci hanno potuto così partecipare a concerti ed eventi a prezzi agevolati e acquistare quasi 154'000 skipass a metà prezzo. Le escursioni a metà prezzo dell'offerta per i soci Oberland bernese sono state prenotate 124'000 volte e gli alberghi della regione hanno registrato 62'500 pernottamenti di soci Raiffeisen.

Sport: il successo comincia con le giovani leve

Raiffeisen è impegnata a tutto campo: gli impegni di sponsoring intendono favorire anche i progetti rivolti alle giovani leve.

Negli sport invernali, il Gruppo Raiffeisen non è solo sponsor da molti anni delle squadre nazionali e di singoli atleti di punta in otto discipline, ma è impegnata anche a favore delle giovani leve. Supportando i tre centri sportivi nazionali juniores e le undici federazioni regionali di sci e, in veste di principale sponsor delle giovani leve, sostiene oltre 16'000 talenti in erba degli sport invernali.

Nella maggior parte dei casi, il sostegno mirato di talenti comincia a livello locale da parte di una Banca Raiffeisen e, all'occorrenza,

viene esteso a livello nazionale in collaborazione con Raiffeisen Svizzera. Lo sponsoring diretto viene integrato con azioni a livello nazionale come nel caso di «Hands up», che, grazie alla vendita di guanti e berretti nell'inverno 2010/2011, ha consentito di donare altri CHF 320'000 alle giovani leve dello sci.

Impegno sociale

Con il loro impegno quotidiano e spontaneo in tutta la Svizzera, Raiffeisen e gli oltre 9'700 collaboratori contribuiscono sensibilmente alla creazione di una società multiculturale e solidale. Inoltre, Raiffeisen identifica, pianifica e attua progetti mirati.

Per un mondo professionale vario

Con l'impegno a favore dei Campionati svizzeri delle professioni «Swiss Skills», vengono incentivati e valorizzati i giovani nel mondo del lavoro, nell'apprendistato e nella formazione. Al contempo si sottolinea la grande importanza sociale ed economica che riveste un universo professionale multiforme.

Anno del volontariato:

Raiffeisen Volunteers

Nell'Anno europeo del volontariato, Raiffeisen Svizzera è stata l'unica società finanziaria partner del «forum volontariato», l'associazione che ha guidato l'attuazione a livello nazionale del progetto. Inoltre Pierin Vincenz, Presidente della Direzione del Gruppo Raiffeisen, ha fatto parte del Comitato di patronato dell'«Anno del volontariato 2011» in Svizzera.

Raiffeisen sostiene inoltre Benevol Schweiz, l’organizzazione mantello degli uffici tecnici e di mediazione per il volontariato nella Svizzera tedesca. Con questo contributo, Raiffeisen ne sottolinea la grande importanza sociale.

Con il motto «Raiffeisen Volunteers – impegnati su tutto il territorio svizzero», a novembre Raiffeisen ha lanciato per i suoi collaboratori una piattaforma di rete a livello di Gruppo dedicata al volontariato (www.raiffeisen.ch/volunteers). Raiffeisen intende così valorizzare l’impegno dei suoi collaboratori su tutto il territorio elvetico. La piattaforma mette in evidenza le competenze, consente lo scambio di know how e motiva i collaboratori a proseguire il loro impegno nel volontariato.

Concorso per la gioventù

Per la 41^a volta, con l’annuale Concorso internazionale per la gioventù, Raiffeisen invita bambini e giovani ad affrontare in modo creativo un tema di attualità. In questo modo, Raiffeisen vuole fornire degli spunti di riflessione, contribuire a un impiego intelligente del tempo libero e supportare le scuole. Anno dopo anno questa iniziativa, che prevede un concorso di disegno e un quiz, attira circa 50'000 partecipanti da tutta la Svizzera, cifra che continua a crescere.

Il concorso Raiffeisen per la gioventù non viene organizzato soltanto in Svizzera, ma anche in Germania, Finlandia, Francia, Italia, Lussemburgo e Austria. Con oltre un milione di disegni inviati da tutta Europa, il Concorso Raiffeisen per la gioventù si è meritato l’iscrizione nel libro del Guinness dei primati.

Fondazione del centenario

Nell’estate del 2000, in occasione del 100^o anniversario delle Banche Raiffeisen svizzere, il Gruppo Raiffeisen ha istituito la Fondazione del centenario Raiffeisen, come omaggio e ringraziamento alla popolazione. Il suo scopo consiste nel sostenere progetti di pubblica

utilità che presentano un effettivo vantaggio per la popolazione svizzera. Concretamente, la fondazione prende in considerazione progetti intesi a promuovere l’etica nell’economia, progetti di autoaiuto di pubblica utilità e opere culturali di rilevanza regionale o nazionale. Nel 2011, la fondazione ha versato contributi per un importo di CHF 200'000.

Politica e società

Raiffeisen è impegnata in diversi campi di azione politici. Nel 2011, per esempio, grazie al supporto di Raiffeisen è stato istituito il Centro di competenze per le società cooperative dell’Università di Lucerna. Esso intende assumere la leadership tematica internazionale per quanto riguarda le società cooperative nell’ambito della ricerca, dell’apprendistato e dell’attuazione pratica.

Raiffeisen ha partecipato attivamente anche al dibattito delle Camere federali sulla problematica «too big to fail». Grazie alla partecipazione di Raiffeisen, i CoCo (prestiti obbligatoriamente convertibili) sono stati approvati a maggioranza come nuovo strumento negoziabile per garantire la stabilità delle Banche. I CoCo contribuiscono alla sostenibilità economica della piazza finanziaria elvetica.

Raiffeisen è stata una delle prime banche svizzere a introdurre un concetto trasparente di finanziamento dei partiti. In totale, per i 246 membri del Consiglio nazionale e del Consiglio degli Stati vengono messi a disposizione CHF 246'000, ripartiti in parti uguali tra le due camere. I partiti ricevono per ogni mandato nel Consiglio nazionale CHF 615 e per ogni mandato nel Consiglio degli Stati CHF 2'674. Il contributo finanziario viene accordato a tutti i partiti rappresentati nel Parlamento nazionale. Questa trasparenza nel finanziamento dei partiti contribuisce alla garanzia e alla stabilità del comprovato modello politico svizzero.

Il ciclo di eventi «SwissBanking Bi de Lüt» dell'Associazione Svizzera dei Banchieri ha come obiettivo la promozione del dialogo e dell'incontro tra la popolazione, i media regionali e gli esponenti della piazza finanziaria e lavorativa. Nel mese di ottobre 2011, durante questo ciclo di eventi, si è svolto presso la «Banca di incontro» Raiffeisen Kölliken-Entfelden a Lenzburg un intenso dialogo sulle sfide poste all'esistenza in Svizzera di una piazza finanziaria e lavorativa forte.

Vivere la cultura e l'arte

Raiffeisen vuole rendere l'arte accessibile e vivibile al maggior numero di persone, ponendo l'accento sui giovani artisti. Un importante contributo viene fornito soprattutto dalle singole Banche Raiffeisen che vivono l'impegno culturale a livello locale e regionale.

Raiffeisen Svizzera sostiene altresì progetti di rilevanza nazionale grazie a cooperazioni a lungo termine. L'attenzione è rivolta principalmente alle arti figurative. Dal 2011 Raiffeisen è, infatti, partner esclusivo della Società Svizzera di Belle Arti e da anni contribuisce alla realizzazione del programma della Kunsthalle di San Gallo. Lo scorso anno Raiffeisen ha sostenuto ancora una volta la Plattform11 (Associazione Kunstwollen) e l'esposizione «jungkunst» a Winterthur.

All'asta benefica di opere d'arte l'attenzione è puntata sulle opere di giovani artisti svizzeri. Gli artisti e le opere, che vengono proposti prima dell'evento da note gallerie d'arte, vengono selezionati da una giuria di esperti. Il ricavo delle vendite viene interamente devoluto all'Associazione svizzera attività artistiche per bambini e giovani (Schweizerischen Verband Künste für Kinder und Jugendliche - kkj).

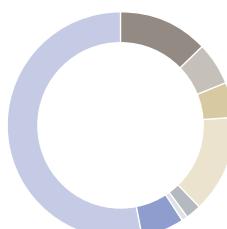
Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen della regione Soletta sono lo sponsor principale delle Giornate letterarie di Soletta, il più importante evento dedicato alla letteratura

contemporanea svizzera. Nell'ambito della strategia CSR, il nostro impegno a favore della cultura verrà esteso a medio termine agli ambiti artistici della musica e delle arti drammatiche.

Passaporto musei Raiffeisen

Dal 2000 Raiffeisen offre ai suoi soci ingressi gratuiti ai musei, sostenendo in tal modo il variegato panorama dei musei svizzeri. Assieme ai soci, anche gli oltre 450 musei che aderiscono all'iniziativa beneficiano di questo impegno. Nel 2011 hanno difatti registrato circa 650'000 ingressi di soci. Con il Passaporto musei, Raiffeisen offre da anni un tipo di promozione unico nel suo genere e nella sua portata. Le visite ai musei ispirano e sensibilizzano il pubblico e, al contempo, favoriscono la conservazione della cultura.

Sponsoring e impegni di Raiffeisen (in CHF)



4'000'000	Impegno a favore degli sport invernali
1'900'000	Impegno a favore degli atleti e della promozione delle giovani leve
1'650'000	Sponsoring per concerti e cultura
4'220'000	Passaporto musei Raiffeisen
500'000	Diversi impegni (tra cui economia, regione e formazione professionale)
200'000	Donazioni
2'000'000	Arte nella costruzione
16'000'000	Impegni e donazioni delle Banche Raiffeisen
30'470'000	Totale impegni



IN EVIDENZA

76

Il cambiamento climatico è una delle sfide globali più impegnative. Il Gruppo Raiffeisen attribuisce quindi molta importanza a un reporting trasparente sulla gestione del CO₂ in quanto gas serra rilevante. Nell'ambito del Carbon Disclosure Project, il più grande gruppo internazionale di investitori in questo ambito, Raiffeisen ha ottenuto per il suo rapporto 76 punti su 100, laddove le imprese svizzere hanno ottenuto in media 55 punti.

Arte nella costruzione

In tutta la Svizzera sono stati lanciati o ultimati otto grandi progetti di Arte nella costruzione. Per sei di questi è stato organizzato un concorso artistico, mentre negli altri due casi è stato conferito un ordine diretto. Grazie a questo impegno, nelle regioni più diverse della Svizzera sorgono strutture dotate di un'autenticità profonda e di un'espressione artistica eloquente. L'Arte nella costruzione non solo rivaluta l'edificio, ma offre anche alla località un nuovo centro di attrazione.

Un eccellente esempio di questo impegno è sicuramente la «stadtlounge» di San Gallo, ossia il «salotto rosso» di Pipilotti Rist e Carlos Martinez, che collega in grande stile i numerosi edifici del Centro Raiffeisen tra di loro, integrandoli al contempo nella città. Nel mese di agosto del 2011, sei anni dopo l'inaugurazione, è stato celebrato il completamento di questa opera.

Il volume complessivo degli ordini per i progetti del 2011 è stato di circa CHF 2 milioni.

SOSTENIBILITÀ ECOLOGICA

Gestione ambientale nell'impresa

Anche nella gestione ambientale dell'impresa si riflette il modello aziendale cooperativo. La massima responsabilità spetta anche in questo caso al Board CSR di Raiffeisen Svizzera, che definisce le linee guida strategiche e le direttive per la gestione ambientale perse-

guendo la messa in opera a lungo termine della neutralità delle emissioni di gas serra. Nel servizio CSR, il settore specialistico Ambiente si fa carico dei compiti di gestione ambientale: rileva dati, stende rapporti per il Gruppo e per l'opinione pubblica ed è responsabile dello sviluppo della gestione ambientale.

Dal punto di vista operativo, gli organi di linea e gli uffici tecnici sono responsabili dell'attuazione delle misure ambientali: per esempio, il settore Facility Management per gli immobili di Raiffeisen Svizzera, il servizio Acquisti per i criteri di sostenibilità di fornitori e prodotti oppure la Consulenza committenti per costruzioni sostenibili in collaborazione con le Banche Raiffeisen.

Presso queste ultime, la responsabilità per le misure ambientali spetta alla Direzione. Alcune di queste sono molto attive, partecipano alla rilevazione dei dati centralizzata e attuano misure ambientali a livello locale.

Modello architettonico di Raiffeisen Svizzera

La Consulenza committenti di Raiffeisen Svizzera consiglia le Banche Raiffeisen nella pianificazione e nell'attuazione di lavori di ristrutturazione, risanamento e costruzione.

Nel suo modello architettonico si dichiara espressamente a favore della sostenibilità; ritiene infatti necessario considerare l'intero ciclo di vita, perseguitare soluzioni best practice anziché applicare semplicemente gli standard legali, impiegare materie prime e materiali locali e collaborare in modo corretto con i partner locali.

Acquisto di articoli pubblicitari

L'assortimento di base conta oltre 250 articoli pubblicitari. Tutti i nostri fornitori e partner, salvo pochissime eccezioni, hanno sede in Svizzera. Ove possibile, Raiffeisen fa produrre gli articoli pubblicitari in Svizzera o in Europa. Una parte non trascurabile proviene tuttavia

dall'Asia, poiché i produttori nazionali ed europei non sono in grado di coprire quantitativamente le esigenze di Raiffeisen in tempi ragionevoli. A ciò si aggiunge il fatto che spesso in Europa non sono disponibili siti produttivi adatti.

In tutte le sue attività, Raiffeisen mira a soluzioni equilibrate dal punto di vista ecologico, sociale ed economico e presta la massima attenzione al rispetto delle norme dettate dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), che stabilisce in particolare i seguenti requisiti: divieto del lavoro minorile, abolizione dei lavori forzati, principio di non discriminazione, libertà di associazione e diritto di negoziazione collettiva.

Per molti articoli, ci rivolgiamo inoltre a un laboratorio indipendente affinché certifichi i prodotti in base a diversi criteri quali la presenza di sostanze tossiche e di piccole parti, l'idoneità all'uso da parte dei bambini o la tollerabilità.

Con la nuova gamma di prodotti «Swissness», che contiene diversi articoli «Dalla Svizzera. Per i nostri clienti», Raiffeisen contribuisce ancora una volta alla gestione ragionevole delle risorse e al rispetto dell'ambiente. Per tutte le nuove fonti di approvvigionamento valgono le seguenti condizioni: elevata qualità dei prodotti, brevi tempi di trasporto e di consegna, processi logistici moderni e produzione svizzera.

Cominciare in casa propria

Raiffeisen si è posta l'obiettivo a lungo termine della neutralità di emissioni di gas serra. Per realizzarlo, deve prima ridurre sensibilmente nei propri edifici il consumo energetico e le emissioni di gas serra.

Nei locali di San Gallo, ciò avviene già in modo concreto: la maggior parte dei progetti di costruzione degli ultimi anni sono certificati

secondo lo standard Minergie. Nell'ambito del concetto energetico, gran parte del calore necessario viene fornito dal calore di scarto proveniente dal centro di calcolo, da una centrale di cogenerazione e da una sottostazione elettronica dei servizi elettrici della città di San Gallo. Con questa partnership innovativa il calore di scarto della sottostazione viene utilizzato nel sotterraneo di un immobile Raiffeisen.

Se il calore di scarto dei centri di calcolo non può essere utilizzato per il riscaldamento, viene liberato in presenza di temperature esterne inferiori a 11° C con efficienti sistemi free cooling.

Raiffeisen presta molta attenzione a un'efficiente illuminazione dei locali e delle postazioni di lavoro, che in gran parte sono muniti di segnalatori di presenza. Nel 2011 sono stati eseguiti test operativi con la moderna tecnologia LED.

Il controlling energetico include il monitoraggio degli impianti tecnici interni con i più moderni sistemi di gestione per edifici. Le ispezioni mensili di tutti i locali tecnici, eseguite parallelamente alla registrazione e al controllo di tutte le ore di funzionamento e dei valori del consumo energetico, forniscono dati importanti per il controlling.

76 punti per il Carbon Disclosure

Nel 2011, la Fondazione Ethos e Raiffeisen Svizzera hanno intervistato le 100 più grandi società svizzere quotate in borsa riguardo ai loro sforzi per la riduzione delle emissioni di CO₂. Il sondaggio si è svolto nel contesto del Carbon Disclosure Project (CDP), il più grande gruppo internazionale di investitori in questo ambito. I dati forniscono agli investitori informazioni rilevanti per le loro decisioni di investimento, poiché la strategia adottata dalle aziende in riferimento al cambiamento climatico può avere un influsso significativo sulle opportunità e sui rischi della loro attività im-

prenditoriale. Per ulteriori informazioni consultare il sito www.cdproject.net.

Come partner del CDP, Raiffeisen desidera contribuire non solo a promuovere la trasparenza delle attività di tutela del clima delle società quotate in borsa, ma anche rendere conto del proprio operato. Pertanto, sebbene come cooperativa non sia quotata in borsa, Raiffeisen si è sottoposta volontariamente alla valutazione del CDP.

Le 59 imprese svizzere che hanno partecipato al sondaggio CDP hanno raggiunto mediamente 55 punti su 100 nel «disclosure score», che valuta la trasparenza del reporting sul clima.

Raiffeisen ha invece ottenuto 76 punti. Secondo i criteri del CDP, Raiffeisen appartiene quindi al gruppo dei buoni relatori, che a livello dirigenziale hanno un'eccellente comprensione delle problematiche di gestione aziendale legate al cambiamento climatico e che integrano tali rischi e opportunità nel core business.

Secondo questa valutazione, Raiffeisen mostra inoltre ulteriore potenziale di miglioramento. Si tratta quindi di estendere la rilevazione dei dati a tutte le Banche Raiffeisen e di tradurre la visione a lungo termine della neutralità di emissioni di gas serra in concreti obiettivi operativi.

Altre iniziative e cooperazioni

Fondazione svizzera per il clima

Gli obiettivi di questa fondazione sono la tutela del clima e la promozione delle PMI. La fondazione, presieduta da Raiffeisen, si finanzia grazie al rimborso della tassa sul CO₂ delle 21 aziende partner. Le entrate derivanti dalla tassa di incentivazione della legge sul CO₂ vengono restituite all'economia in misura proporzionale alla massa salariale. Pertanto, le grandi imprese di servizi recuperano più di quello che hanno pagato tramite la tassa sul

CO₂. Le aziende partner donano alla fondazione il loro «rimborso netto». Questi fondi possono essere così impiegati assieme per promuovere progetti destinati alla tutela del clima. Finora, Raiffeisen ha già donato CHF 1.13 milioni alla fondazione che si impegna soprattutto a favore di imprese che sono ancora all'inizio dei loro sforzi ambientali.

L'Agenzia dell'energia per l'economia (AEnEc) esamina le possibilità di incrementare l'efficienza dell'impresa e la perizia viene pagata dalle società della fondazione. Nel 2011, 150 imprese hanno usufruito di questo servizio. La fondazione finanzia inoltre lo sviluppo di prodotti, quali il prototipo e una piccola serie di cinque ciclomotori elettrici Vespa. Dalla creazione della fondazione nel 2008, sono stati promossi 75 progetti per la protezione del clima per un valore di CHF 4 milioni. Per ulteriori informazioni consultare il sito www.klimastiftung.ch.

Associazione Green Building

Raiffeisen è presente nel Consiglio di Amministrazione ed è socio fondatore dell'Associazione Green Building, una piattaforma dedicata alla sostenibilità nell'edilizia del soprassuolo, che promuove l'edilizia ad alta densità e su ampia scala e si impegna soprattutto a favore della riqualificazione di complessi edili. Tale obiettivo deve essere realizzato soprattutto tramite la ricerca, il perfezionamento e l'informazione. Sono previste partnership con organi statali e un centro di competenze per la riqualificazione di complessi edili. Per ulteriori informazioni consultare il sito www.greenbuilding.ch.

Associazione «Energieallianz»

Raiffeisen sostiene «Energieallianz» (Alleanza per l'energia), un'associazione che si occupa di progetti per la riduzione del consumo energetico e/o delle emissioni di CO₂. Nel 2011, l'associazione ha lanciato tra l'altro i progetti «Power 40+», per la riqualificazione di disoccupati in consulenti energetici, «Energietal

Surental», mirante alla fornitura di energia indipendente per la Surental oppure «Energieumbau Schweiz» per favorire l'abbandono dell'energia fossile e nucleare.

Mobilità ecologica e turismo sostenibile nell'area alpina

Raiffeisen Svizzera, la Banca Raiffeisen Region Haslital-Brienz ed ESE Mobility Management Genossenschaft, con sede a Meiringen, si sono uniti per un progetto innovativo, con lo scopo di promuovere la mobilità ecologia nell'area alpina e incrementare la creazione di valore locale in queste regioni periferiche.

A questo scopo sono stati acquistati veicoli elettrici del tipo «Alpmobil», a basso consumo di risorse e caricati con energia rinnovabile. Nei mesi estivi, grazie a una rete di stazioni di noleggio di mezzi di trasporto ecologici, quali auto e bici elettriche, i turisti e la popolazione locale possono intraprendere escursioni nella regione.

Il resto dell'anno, i veicoli delle Banche Raiffeisen delle «regioni Alpmobil» vengono date in noleggio permanente. In questo modo, Raiffeisen consente ai propri clienti e collaboratori di usufruire della mobilità ecologica.

Base di rilevazione dei dati sull'ambiente

I dati ambientali vengono rilevati sistematicamente da Raiffeisen sin dal 2007, sebbene in principio limitatamente agli immobili di Raiffeisen Svizzera, tra cui figurano la sede principale di San Gallo con il centro di calcolo nonché le succursali e le sedi distaccate.

Sinora 12 delle 328 Banche Raiffeisen indipendenti hanno collaborato alle prime rilevazioni dei dati ambientali, che hanno riguardato il consumo di energia e di carta, i viaggi di affari, i rifiuti e l'acqua nonché gli apparecchi EED e il traffico pendolare.

Raiffeisen ha come obiettivo quello di ridurre la registrazione dei flussi energetici e di materiali per aumentare invece il grado e la qualità della rilevazione del sistema Raiffeisen. A tale scopo, le rilevazioni dei dati, finora per lo più manuali, dovrebbero, per quanto possibile, essere automatizzate e integrate negli attuali sistemi di dati. Mediante la concentrazione su categorie di dati meno numerose ma rilevanti per l'ambiente, sarà possibile aumentare nettamente il grado di copertura al fine di determinare l'intera impronta ecologica di Raiffeisen. È inoltre necessario che i dati siano disponibili più rapidamente.

Dati sull'ambiente

Nel 2010, il consumo energetico negli edifici di Raiffeisen Svizzera è stato pari a 18.7 milioni di kWh, di cui 13.3 milioni imputabili all'energia elettrica e 5.4 milioni alle altre fonti di energia.

Ciò corrisponde a un consumo energetico di 10'000 kWh pro capite e a un consumo di energia elettrica di 7'100 kWh pro capite.

I viaggi di affari hanno rappresentato un totale di 7.3 milioni di km: il 25 per cento di questi è stato realizzato con i mezzi pubblici e il 75 per cento in automobile. Ogni collaboratore ha percorso in media 3'900 km.

Rispetto all'esercizio precedente, nel 2010 i consumi energetici assoluti e i viaggi di affari sono rimasti praticamente invariati. In realtà i consumi sono però diminuiti dell'1–2 per cento, poiché l'effettivo è aumentato in misura analoga.

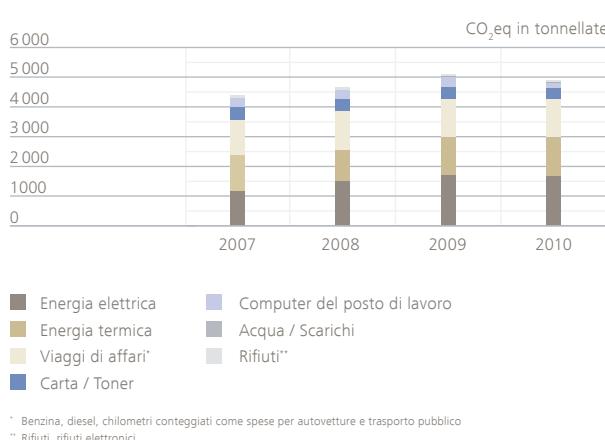
Nel 2010, le emissioni di gas serra di Raiffeisen Svizzera derivanti dal consumo energetico e dai viaggi di affari sono state di 4'320 tonnellate ovvero 2'310 kg per collaboratore.

Dati sull'ambiente 2010 di Raiffeisen

Categoria	Unità	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen (gruppo pilota)	Stima (Banche non incluse)	Totale	Pro capite (totale)	Pro capite (Raiffeisen Svizzera)
Energia per edifici:	kWh	18'684'000	1'145'000	55'000'000	74'829'000	9'300	10'000
Energia elettrica	kWh	13'259'000	604'000	30'000'000	43'863'000	5'450	7'100
Fonti di energia fossile	kWh	4'674'000	508'000	25'000'000	30'182'000	3'750	2'500
Altre fonti di energia	kWh	596'000	33'000		629'000	80	320
Gruppo elettrogeno di emergenza diesel	kWh	155'000			155'000	20	80
Viaggi di affari:		7'316'000	65'900	4'000'000	11'381'900	1'410	3'900
Trasporto pubblico (ferrovia, bus, tram)	km	1'770'000	56'000	3'000'000	4'826'000	600	950
Veicoli Raiffeisen	km	3'313'000			3'313'000	410	1'750
Viaggi conteggiati come spese	km	2'233'000	9'900	1'000'000	3'242'900	400	1'200
Emissioni di gas serra da energia e trasporto	CO₂eq in tonnellate	4'320	240	12'500	17'060	2.1	2.3

Quanto all'energia per edifici, proporremo un'ulteriore ripartizione dell'energia fossile (gas naturale, gasolio) e la rinominazione delle altre fonti di energia in forme di energia concrete (ad es. teleriscaldamento).

Cause dell'emissione di gas serra presso Raiffeisen Svizzera



In base ai dati disponibili, per il 2010 si stima un consumo di energia, per l'intero sistema di Raiffeisen in Svizzera, pari a 75 milioni di kWh, viaggi di affari per 11 milioni di km ed emissioni di gas serra di 17'000 tonnellate.

Consumo di carta e rifiuti

La gestione ambientale dell'azienda ha ottenuto successi anche in altri campi di azione: nonostante un aumento dell'8 per cento dell'effettivo tra il 2007 e il 2010, il consumo di carta è diminuito quasi del 30 per cento nello stesso periodo, passando da 265 a 189 tonnellate, e cioè da 153 a 101 kg per collaboratore, grazie anche all'incentivazione della stampa fronte-retro.

La quantità di rifiuti aziendali è diminuita dell'11 per cento, passando da 168 a 150 tonnellate ovvero da 97 a 80 kg per collaboratore; questo risultato è in parte influenzato da una rilevazione dei dati più precisa.

Emissioni di gas serra

Tra il 2007 e il 2010, le emissioni di gas serra da tutti i flussi di materiali e di energia registrati sono aumentate nei primi tre anni da 4'386 a 5'097 tonnellate, per poi diminuire del 4 per cento nel 2010, attestandosi a 4'899 tonnellate.

Le cifre più elevate, rilevate nei primi tre anni, sono ascrivibili da un lato all'incremento dell'effettivo, e, dall'altro, al successivo miglioramento della qualità della rilevazione dei dati.

Il grafico mostra per quale motivo, con l'estensione della rilevazione dei dati all'intero sistema di Raiffeisen in Svizzera, sia necessario porre delle priorità. Grazie alla concentrazione sul consumo energetico negli edifici (energia elettrica e riscaldamento) e sui viaggi di affari (benzina, diesel, chilometri conteggiati come spese) è possibile coprire con categorie meno numerose ma rilevanti l'80 per cento dell'impronta ecologica concernente il cambiamento climatico.

Indice GRI e livello di applicazione GRI

Nell'allestire il rapporto sulla sostenibilità, Raiffeisen si basa sullo standard internazionale del Global Reporting Initiative (GRI).

L'indice dei contenuti GRI indica in dettaglio dove sono riportati nel rapporto di gestione e nel rapporto sulla sostenibilità i contenuti e gli indicatori della performance richiesti dal GRI. L'intero indice dei contenuti GRI si può scaricare in Internet dal sito: www.raiffeisen.ch/csr

I livelli di applicazione del GRI indicano fino a che punto le relative direttive sono già soddisfatte, utilizzando una scala che va da C ad A. Il presente rapporto sulla sostenibilità di Raiffeisen soddisfa il livello di applicazione C ed è stato controllato dal GRI.

Persona di contatto

Raiffeisen Svizzera

Raiffeisenplatz

9001 San Gallo

Dr. Ladina Caduff

Responsabile Management CSR

Tel. 071 225 86 10

Sebastian Tomczyk

Responsabile specialistico Ambiente

Tel. 071 225 88 35



QUANDO
la risata
CONQUISTÒ
IL MONDO



Il nome Dimitri supera confini e generazioni – esattamente come la sua arte. Il clown svizzero è famoso in tutto il mondo, ma è in un piccolo paesino del Ticino, la sua patria d'elezione, a essere onnipresente. Abbiamo visitato Verscio, che è diventato il vivace palcoscenico delle effervescenti e infinite idee di Dimitri.

Solo il nome è un programma e il suo viso è onnipresente. Dimitri è Verscio e Verscio è Dimitri. Uno dei prodotti di esportazione più famosi della Svizzera, un artista di fama internazionale acclamato in tutte le metropoli del mondo – tutta questa energia si trova concentrata in un piccolo paese della regione di Locarno, che in questo momento sonnecchia al sole. Compaiono all'improvviso due giovani donne e un uomo, e attraversano la strada quasi saltellando. Di primo acchito sembrano fuori luogo in questo mondo pittoresco fatto di edifici di pietra immersi nel silenzio assoluto. Ma invece ne fanno parte e in senso figurato da quasi quarant'anni.

Una presenza decennale
Il terzetto si dirige verso la Scuola Dimitri, passando per il Teatro Dimitri, il Museo Comico e l'annesso ristorante. La stradina lastricata si chiama Cara Dimitri. Da quando Dimitri, originario di Berna, si è trasferito qui, il paese ubicato tra Locarno e Domodossola è diventato la mecca degli appassionati del teatro di movimento. Qui Dimitri si è reinventato per decenni, ha creato progetti, consolidando il suo marchio a livello globale. La sua scuola

di teatro è oggi una scuola universitaria professionale, sostenuta dal Cantone. La Compagnia Dimitri si esibisce da trentacinque anni nel teatro di Verscio e in tournée internazionali.

Teatro, scuola, museo, ristorante: i progetti di Dimitri si integrano e si ispirano a vicenda.

Consuelo Allidi è seduta nel ristorante tra il teatro e il museo. La giurista di Locarno è a capo del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa Teatro Dimitri. La cooperativa, che gestisce il teatro, il museo e il ristorante, è sostenuta da una fondazione che si fa carico anche della scuola. Una struttura che si è dimostrata valida. «Essere una cooperativa vuol dire avere una porta aperta per tutti», dice Consuelo Allidi. Mentre il futuro della scuola è stato garantito grazie al nuovo status, il funzionamento del teatro continua a dipendere dal sostegno delle persone che condividono l'idea – come soci e benefattori.



Porte aperte per tutti: questo è lo spirito della cooperativa che sostiene l'intero lavoro di Dimitri.

Calore e rigore

Non serve cercare lontano per rendersi conto che questa visione è un vero successo. Kate Weinrieb sta andando alle prove. L'americana è membro della Compagnia Dimitri, il gruppo teatrale del Teatro Dimitri. «Chi riesce a realizzare un gruppo di artisti come questo, una compagnia che esiste ininterrottamente da oltre trent'anni, deve per forza essere una persona speciale», dice l'attrice riferendosi a

Dimitri. Lo descrive come una persona gentile e cordiale, ma anche precisa e rigorosa, quando si tratta di lavoro.

Dimitri, il clown che ha conferito a questa professione una nuova dimensione, vede intanto crescere il suo lavoro e si allena ancora ogni giorno. Inizialmente non aveva previsto che sarebbero state necessarie una fondazione e una cooperativa per gestire la sua creatura. «Le cose si sono evolute da

sole un po' alla volta», racconta. Prima ha deciso di costruire un teatro, poi è nata la scuola – oggi l'unica scuola universitaria professionale di teatro di movimento in Europa. Non si tratta, proprio secondo lo spirito di Dimitri, di un conglomerato di singoli progetti isolati, bensì di un insieme di progetti comunicanti. Nella Compagnia recitano sempre ex studenti, la scuola affitta gli spazi teatrali per prove ed esibizioni, al ristorante si incontrano pressoché tutti.

Il capo di Dimitri

Ore 9:00 nel salone della scuola. Nove studentesse e studenti lavorano concentrati. La musica risuona, l'insegnante mostra la sequenza di movimenti che ha in mente. Molti parlamentari ticinesi erano inizialmente scettici a concedere lo status di scuola universitaria. Consuelo Allidi, allora Granconsigliera e strettamente legata al teatro da diversi anni, ha condotto un ampio lavoro di convincimento. «Molti non consideravano il teatro e la clownerie una professione e ritenevano inutile una scuola universitaria», ricorda. Ha lottato contro i pregiudizi e ha raggiunto il suo obiettivo.

Roberto Maggini, il direttore del Teatro, è felice che sia andata così. La scuola, parte dell'eredità di Dimitri, ha ormai il futuro garantito. Maggini deve fare in modo che ciò avvenga anche per tutto il resto. Da quarant'anni ormai forma con Dimitri una squadra affiatata. Tutto è cominciato nel 1972 con una tournée insieme, alla quale è seguita la fondazione della scuola, della compagnia teatrale e infine del teatro stabile. «Dimitri mi chiama capo», racconta il ticinese sorridendo. Maggini è tanto simpatico, quanto rigoroso sul lavoro. Da marzo a ottobre si terranno qui 180 spettacoli. Nonostante la notorietà è difficile trovare finanziamenti per il teatro. La cooperativa è uno strumento per generare risorse, ma soprattutto per ampliare la rete e quindi il pubblico potenziale.



Studenti dotati di passione e professionalità: l'ex scuola di teatro di Dimitri è ora un dipartimento della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana.

Kate Weinrieb torna al tavolo che ha appena lasciato per salutare il marito, che come lei lavora qui. Negli Stati Uniti non esiste qualcosa di simile a quello che viene offerto qui, afferma. «È un teatro che supera qualsiasi barriera linguistica e generazionale. Mi piace quando le cose non sono classificate così rigidamente. Nelle nostre pièce bambini e adulti ridono nella stessa misura, ma in momenti diversi». Forse, riflette, tornerà prima o poi negli USA per portare oltremare la visione del teatro di movimento di Dimitri. Sarebbe un ulteriore grande trionfo dell'uomo che ha insegnato a tanti di noi il piacere della risata.

Il Teatro Dimitri

La cooperativa Teatro Dimitri gestisce a Verscio in Ticino un centro culturale di fama internazionale con un teatro stabile dotato di due palcoscenici, una propria compagnia e un museo. La scuola di teatro è diventata una scuola universitaria professionale cantonale. Al centro culturale è inoltre annesso un ristorante. Verscio è un centro di attrazione per amanti del teatro, attori e altri artisti, ma anche per escursionisti e turisti. Per maggiori informazioni: www.teatrodimitri.ch

— Corporate governance

— La democrazia cooperativa rafforza Raiffeisen

La corporate governance comprende l'insieme dei principi dell'organizzazione aziendale, degli strumenti di gestione e delle misure di controllo. Questo sistema crea chiarezza, affidabilità e stabilità e permette di sviluppare il senso di responsabilità verso i clienti e la società.

Il seguente rapporto sulla corporate governance è una versione abbreviata di quello pubblicato nel rapporto finanziario del Gruppo Raiffeisen.

STRUTTURA DEL GRUPPO RAIFFEISEN

Raiffeisen dispone di istanze decisionali e di competenza a quattro diversi livelli: Le 328 Banche Raiffeisen sono delle società cooperative autonome sia sul piano giuridico sia su quello organizzativo, e sono dotate di Consigli di Amministrazione eletti internamente e di un Ufficio di revisione indipendente. 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 per cento di Raiffeisen Svizzera.

Le Banche Raiffeisen sono riunite in 22 Federazioni regionali, organizzate come associazioni, che rappresentano l'anello di congiunzione fra Raiffeisen Svizzera e le singole Banche Raiffeisen. Tra i compiti delle Federazioni regionali rientrano in particolare l'organizzazione dell'elezione dei delegati per l'Assemblea dei Delegati di Raiffeisen Svizzera, il coordinamento di campagne pubblicitarie regionali, lo svolgimento di eventi formativi per le Banche, la difesa e la rappresentanza degli interessi delle Banche Raiffeisen nei confronti delle associazioni economiche e delle autorità cantonalni.

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 competenze per l'intero Gruppo. Inoltre, ne difende gli interessi a livello nazionale e internazionale, e gestisce direttamente sei succursali attive nel settore delle transazioni cliente.

Quote dei soci

Ai sensi del Codice delle obbligazioni svizzero, il diritto di voto dei soci 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. Presso il Gruppo Raiffeisen non vi sono soci che detengono più del 5 per cento del capitale o dei diritti di voto.

STRUTTURA DEL CAPITALE E RAPPORTI DI RESPONSABILITÀ

Variazioni di capitale

Il societariato presso 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, in linea di principio, 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 rendiconto annuale del quarto esercizio che segue l'uscita, a meno che non venga effettuato il versamento di nuove quote sociali per il medesimo importo.

La remunerazione massima delle quote sociali è pari al 6 per cento.

Il modello cooperativo di Raiffeisen è orientato alla capitalizzazione degli utili. Ciò significa che, a eccezione della remunerazione delle quote sociali, l'utile di esercizio non viene distribuito, ma confluisce nelle riserve del Gruppo per rafforzare la base di capitale. Il capitale sociale del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 598.9 milioni.

Sicurezza e responsabilità

Il modello operativo Raiffeisen, la politica aziendale, gli ingenti fondi propri nonché la possibilità di partecipare alle decisioni in qualità di soci, offrono alla clientela Raiffeisen un notevole grado di sicurezza. A copertura dei danni finanziari, il Gruppo Raiffeisen ha sancito nel suo statuto la presenza di una rete equilibrata di sicurezza, basata sulla responsabilità reciproca.

- 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 906.2 milioni.
- Un fondo di solidarietà costituisce una riserva per la copertura dei rischi a livello di organizzazione. Il Fondo serve a coprire soprattutto le perdite di esercizio delle Banche Raiffeisen e viene alimentato dai contributi delle Banche e delle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 338.9 milioni.
- 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. L'obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera ammonta a CHF 9.3 miliardi.

- Se dal bilancio annuale risulta che il capitale sociale non è più coperto, i soci sono tenuti a effettuare dei versamenti suppletivi fino a CHF 8'000 ai sensi dell'art. 871 CO. L'obbligo di versamento suppletivo dei soci ammonta complessivamente a CHF 14 miliardi. Nella lunga storia di Raiffeisen, non è mai stato necessario ricorrere all'obbligo di versamento suppletivo dei soci. Tale obbligo si applica soltanto qualora tutte le so-praccitate misure o i fondi dell'intero Gruppo Raiffeisen siano stati esauriti.

ORGANI DI RAIFFEISEN SVIZZERA

Assemblea dei Delegati di Raiffeisen Svizzera

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 167 membri.

L'Assemblea dei Delegati ha, tra l'altro, le seguenti competenze: modifica dello statuto di Raiffeisen Svizzera, allestimento del modello statutario per le Banche Raiffeisen, determinazione dei principi della politica del Gruppo Raiffeisen a lungo termine, allestimento dei principi di finanziamento sui contributi delle Banche Raiffeisen a favore di Raiffeisen Svizzera, approvazione del rapporto di gestione nonché nomina e revoca del Consiglio di Amministrazione.

Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera

Il Consiglio di Amministrazione si occupa dello sviluppo strategico del Gruppo, della gestione finanziaria e della supervisione di Raiffeisen Svizzera e della Direzione. È composto da nove a dodici membri; attualmente ne conta undici. Ogni membro del Consiglio di Ammi-



IN EVIDENZA

328

Raiffeisen non è soltanto una Banca normale, ma un Gruppo bancario composto da 328 Banche cooperative autonome, i cui proprietari – i rispettivi soci – possono contribuire a decidere il futuro della propria Banca. Per quanto il radicamento locale le possa rendere diverse, tutte le Banche Raiffeisen attribuiscono grande importanza a un buon servizio, a una politica aziendale sostenibile, alla sicurezza e alla vicinanza alla clientela.

nistrazione viene eletto per un mandato di due anni (mandato attuale: dal 2010 al 2012) 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.

Direzione di Raiffeisen Svizzera

La Direzione si occupa della conduzione operativa del Gruppo Raiffeisen. Tra i suoi compiti rientrano in particolare l'identificazione degli influssi e dei cambiamenti esterni rilevanti, 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 decisioni emanate dagli organi superiori, la gestione 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, rispettivamente a capo di un dipartimento (si veda Organigramma a pagina 68). La Direzione allargata è composta dalla Direzione e dal responsabile della Gestione dei rischi del Gruppo.

I membri della Direzione e della Direzione allargata vengono eletti dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera.

Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni

Dall'esercizio 2007 PricewaterhouseCoopers SA espletava, per l'intero Gruppo Raiffeisen, la funzione di Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni. L'incarico viene conferito dai delegati per un periodo di tre anni. I diritti e gli obblighi vengono stabiliti dalle norme del Codice delle obbligazioni.

DIRITTI DI PARTECIPAZIONE

Banche Raiffeisen

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

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.

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 proprie competenze a un'Assemblea dei Delegati oppure di esercitarle mediante una votazione scritta (votazione per corrispondenza).

Raiffeisen Svizzera

I soci di Raiffeisen Svizzera sono le Banche Raiffeisen giuridicamente autonome. Esse designano i delegati quale organo supremo di Raiffeisen Svizzera.

Ai sensi dell'articolo 26 dello statuto di Raiffeisen Svizzera, ogni delegato dispone di un voto nell'Assemblea dei Delegati e può farsi rappresentare esclusivamente da un supplente eletto.

UFFICIO DI REVISIONE

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

PricewaterhouseCoopers è l’Ufficio di revisione esterno di Raiffeisen Svizzera, PMI Capitale SA e RAInetworks Pte. Ltd.

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è incaricata della revisione del rendiconto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen.

POLITICA DI INFORMAZIONE

La filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen prevede una politica di informazione aperta, attiva e trasparente. La comunicazione nei confronti dei gruppi di interesse soddisfa ampiamente i requisiti legali e segue i principi di verità, continuità e corrispondenza fra parole e fatti.

In qualità di organizzazione centrale, il Gruppo Raiffeisen è tenuto all’adempimento delle disposizioni in materia di fondi propri nei confronti della FINMA ed è pertanto subordinato agli obblighi di pubblicazione previsti in materia di vigilanza. La pubblicazione è conforme alle direttive dell’Ordinanza sui fondi propri (OFoP) del 29 settembre 2006 e della Circolare FINMA 2008/22 «Obblighi di pubblicazione in materia di fondi propri nel settore bancario». La pubblicazione semestrale dei fondi propri è disponibile sul sito www.raiffeisen.ch. La pubblicazione alla chiusura annuale è inoltre riportata nel rapporto finanziario del Gruppo Raiffeisen.

Nell’ambito del rendiconto dei fondi propri in materia di vigilanza, ogni semestrale il Gruppo Raiffeisen presenta alla Banca nazionale svizzera rapporti sulla situazione in materia di fondi propri.

Soci

(privati, società in accomandita e in nome collettivo iscritte nel registro di commercio e persone giuridiche)

Assemblea Generale o
Assemblea dei Delegati

328 Banche Raiffeisen (società cooperative)

Organi: Assemblea Generale, Consiglio di Amministrazione, Direzione, Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni

Assemblea dei Delegati

22 Federazioni regionali

(associazioni)

Assemblea dei Delegati

Raiffeisen Svizzera (società cooperativa)

Organi: Assemblea dei Delegati, Consiglio di Amministrazione, Direzione, Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni

Membri del Consiglio di Amministrazione (in carica fino al 2012)

* Dipendente, ai sensi della Circolare FINMA 2008/24 nm. 20-24

**Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm****Funzione:** Presidente del CdA e della Commissione del CdA**In carica dal** 2008**Nato nel** 1961**Domicilio:** San Gallo**Philippe Moeschinger****Funzione:** Vicepresidente del CdA e della Commissione del CdA**In carica dal** 2008**Nato nel** 1960**Domicilio:** Thônenx GE**Rita Fuhrer****Funzione:** Membro del CdA**In carica dal** 2010**Nata nel** 1953**Domicilio:** Auslikon ZH**Angelo Jelmini****Funzione:** Membro del CdA**In carica dal** 2011**Nato nel** 1955**Domicilio:** Lugano-Pregassona TI**Anne-Claude Luisier****Funzione:** Membro del CdA**In carica dal** 2010**Nata nel** 1967**Domicilio:** Ayent VS**Daniel Lüscher*****Funzione:** Membro del CdA**In carica dal** 2008**Nato nel** 1961**Domicilio:** Herznach AG**Urs Schneider****Funzione:** Membro del CdA e della Commissione del CdA**In carica dal** 2008**Nato nel** 1958**Domicilio:** Amlikon-Bisseggi TG**Christian Spring*****Funzione:** Membro del CdA**In carica dal** 2002**Nato nel** 1960**Domicilio:** Vicques JU**Prof. Dr. Franco Taisch****Funzione:** Membro del CdA e della Commissione di controllo**In carica dal** 2008**Nato nel** 1959**Domicilio:** Neuheim ZG**Lic. iur. Edgar Wohlhauser****Funzione:** Membro del CdA e Presidente della Commissione di controllo**In carica dal** 2006**Nato nel** 1961**Domicilio:** Arth SZ**Werner Zollinger****Funzione:** Membro del CdA e della Commissione di controllo**In carica dal** 2006**Nato nel** 1958**Domicilio:** Männedorf ZH

Ulteriori informazioni sui membri del Consiglio di Amministrazione sono disponibili nel rapporto finanziario del Gruppo Raiffeisen oppure in Internet sul sito www.raiffeisen.ch.

Membri della Direzione

* Membro della Direzione allargata

**Dr. Pierin Vincenz****Funzione:** Presidente della Direzione (CEO)**In carica dal** 1999**Nato nel** 1956**Domicilio:** Niederteufen AR**Dr. Patrik Gisel****Funzione:** Responsabile dipartimento Mercato e Vicepresidente della Direzione**In carica dal** 2000**Nato nel** 1962**Domicilio:** Erlenbach ZH**Michael Auer****Funzione:** Responsabile dipartimento Assistenza alle Banche**In carica dal** 2008**Nato nel** 1964**Domicilio:** Speicher AR**Damir Bogdan****Funzione:** Responsabile dipartimento IT & Operations (CIO)**In carica dal** 2008**Nato nel** 1969**Domicilio:** Speicher AR**Paulo Brügger****Funzione:** Responsabile dipartimento Banca centrale**In carica dal** 2005**Nato nel** 1966**Domicilio:** Zumikon ZH**Gabriele Burn****Funzione:** Responsabile dipartimento Marketing & Comunicazione**In carica dal** 2008**Nata nel** 1966**Domicilio:** Krattigen BE**Marcel Zoller****Funzione:** Responsabile dipartimento Finanze (CFO)**In carica dal** 2008**Nato nel** 1957**Domicilio:** Goldach SG**Dr. Beat Hodel*****Funzione:** Responsabile Gestione dei rischi del Gruppo (CRO)**In carica dal** 2005**Nato nel** 1959**Domicilio:** Bäch SZ

Ulteriori informazioni sui membri della Direzione sono disponibili nel rapporto finanziario del Gruppo Raiffeisen oppure in Internet sul sito www.raiffeisen.ch.

ORGANIGRAMMA DI RAIFFEISEN SVIZZERA

* Membro della Direzione

** Membro della Direzione allargata





LA LOTTA CONTRO I PAESI FANTASMA



Il tradizionale negozio di paese sembra dato per spacciato in un mondo in cui spesso contano solo le dimensioni. Anche se, nonostante tutto, continua a essere molto amato. Nell'Arco giurassiano sempre più titolari di negozi decidono di aderire a una cooperativa che li supporti nell'affrontare la concorrenza: les Mimi-Marchés. L'idea è sorprendentemente semplice.



«Naturalmente ci siamo già chiesti se sia il caso di espanderci», racconta Adolf Lussi mentre guida la sua macchina attraverso il verdeggianti Giura rurale. «Ma poi ci siamo detti: qui abbiamo già fin troppo da fare». Lussi parcheggia davanti a una casa romantica e fatiscente. È mattina e sono da poco passate le undici nel piccolo paese di Courcelon. Adolf Lussi abita qui e lavora nella vicina Courroux, dove ha sede la cooperativa Mini-Marchés. Lo svizzero tedesco è approdato nel Giura qualche decennio fa e vi è rimasto. E ha anche restituito qualcosa alla sua nuova patria: è il fondatore di Mini-Marchés. Ha guidato l'azienda per

molto tempo e anche adesso, nonostante abbia ceduto il testimone, continua a prodigarsi per la sua visione. Mini-Marchés: nell'Arco giurassiano è un marchio famoso. Circa cinquanta negozi di alimentari, molti dei quali tipici negozietti di paese o di sobborgo, portano questo nome. Hanno mantenuto la loro autonomia, ma si avvalgono della cooperativa per diversi servizi.

Sopravvivenza grazie al sostegno Per esempio qui a Courcelon. Monika Flückiger è in servizio da oltre quattro ore. Entrando nel negozio si nota la ricca vetrina dei formaggi e un forno che lavora a



Tipico negozio di paese, negozio in crescita in un agglomerato, negozio di quartiere in città, negozio in un centro commerciale: i numerosi volti della cooperativa Mini-Marchés.

pieno ritmo, affinché ci sia pane fresco anche alla sera. Il negozio di Monika Flückiger rientra tra i Mini-Marchés più piccoli, quelli che hanno una dimensione compresa tra i 100 e i 300 metri quadrati. È l'unico negozio a Courcelon. Contabilità, amministrazione, assicurazione, marketing: «da sola, con un unico collaboratore part time non potrei mai farcela», ammette la titolare. Anche gli investimenti fatti tempo fa per rinnovare il negozio non sarebbero stati finanziabili con le sue sole risorse.

L'idea di Adolf Lussi è nata proprio da qui. La cooperativa Mini-Marchés si fa carico di questi compiti, ma i soci rimangono autonomi. «Con il nostro sostegno i negozi hanno molta più forza», dice Lussi. «Offriamo delle buone condizioni grazie a quantitativi di acquisto maggiori, togliamo ai titolari dei negozi il peso dell'amministrazione e offriamo loro iniziative di marketing, come un opuscolo comune». La cooperativa è anche un importante strumento di controllo per i negozi. In mol-

te aziende familiari non esiste pressoché alcun controlling. Lussi ha dovuto constatarne fin troppo spesso le conseguenze: lente perdite di fatturato che portano al fallimento.

Un partner professionale senza rinunciare alla libertà: i negozi stabiliscono da soli il proprio assortimento.

Specialità regionali Jack Vecchi è succeduto ad Adolf Lussi in qualità di direttore. Al giurassiano piace lavorare in prima linea. Con sguardo esperto attraversa il negozio di Monika Flückiger, si intrattiene con i clienti. L'indipendenza dei negozi è la ricetta di successo alla base dell'idea di Mini-Marchés e Vecchi ne è convinto. «Guardi quei prodotti laggiù, le uova per esempio: non le abbiamo acquistate noi, sono specialità regionali provenienti direttamente dal contadino. I nostri negozi possono vendere quel-

lo che vogliono, noi non imponiamo loro nulla». Ogni negozio gestisce quasi 3000 articoli, circa 800 dei quali costituiscono la base che deve essere disponibile ovunque, il resto è strutturato in modo molto personale.

Lungo il percorso ci imbattiamo in altri tre negozi. Ovunque la stessa immagine: un assortimento di base unitario, integrato da specialità regionali. In questo modo i negozi rimangono una vera alternativa alla grande concorrenza. I tempi in cui i comuni organizzavano iniziative di salvataggio dei negozi di paese sono ormai passati. «E va anche bene così», dice Adolf Lussi mentre ci dirigiamo verso il prossimo negozio, «non è di certo compito del settore pubblico mantenere i negozi. Ma un negozio ci deve semplicemente essere in un paese, esattamente come un ristorante, non solo perché è un servizio, ma anche perché è un punto di incontro». E cosa succede se mancano entrambi? «Diventa un paese fantasma», dice Adolf Lussi alzando le spalle.

Negozi come campi di formazione

Un destino che di certo non incombe su Delémont. Romain Bürki riempie concentrato lo scaffale dei biscotti. L'ex macellaio sta ancora svolgendo un anno di formazione, poi rileverà questo negozio nel centro storico del capoluogo giurassiano. Bürki è la dimostrazione di come la cooperativa Mini-Marchés realizzi la sua idea a lungo termine. Non sostiene solo i negozi esistenti, ma fa anche in modo che in caso di necessità passino in nuove mani, per esempio nel caso di un cambio generazionale. Se intravede del potenziale, prende in affitto il negozio, investe nella ristrutturazione e negli arredi e consente a persone di talento provenienti da altri settori di iniziare una nuova attività, dando loro in subaffitto il negozio.

Ma anche questi principianti devono dare il proprio contributo. Gli arredi, l'assortimento: tutto ciò contribuisce sicuramente alla riuscita, afferma Adolf Lussi. «Ma il successo di un negozio dipende per l'80 per cento dal gestore: è gentile, motivato e ci sa fare con i clienti?» Se tutti questi requisiti sono soddisfatti, allora il prezzo del prodotto non è più l'unico criterio di scelta. Le grandi catene puntano sulla standardizzazione, il

punto di forza dei negozi di paese è invece la loro individualità. Per i fondatori di Mini-Marchés la vicinanza è importante, e questa andrebbe persa se i negozi si rifornissero dall'altra parte della Svizzera. «Questo è secondo me uno dei principi fondamentali del pensiero cooperativo», dice Adolf Lussi – si va avanti passo per passo con ponderazione. L'Arco giurassiano è grande a sufficienza e offre ancora potenziale di crescita, secondo Lussi. Negli innumerevoli paesi dell'attuale zona di attività sono molti i negozi che attendono di essere salvati o di rinascere.



Monika Flückiger, titolare del negozio Mini-Marchés di Courcelon.

Les Mini-Marchés

La cooperativa les Mini-Marchés favorisce l'autoaiuto: la cooperativa Les Mini-Marchés si impegna per garantire l'indipendenza dei negozi al dettaglio, aiutando i soci nella gestione dei propri negozi. Tratta per esempio le condizioni di acquisto e di fornitura, offre servizi inerenti a marketing e amministrazione, nonché opportunità di perfezionamento professionale e supporto tecnico. Attualmente sono circa cinquanta i negozi dell'Arco giurassiano che portano il marchio Mini-Marchés. Per ulteriori informazioni visitare la pagina www.mini-marches.ch.

Impressum

Raiffeisen Svizzera società cooperativa
Comunicazione del Gruppo
Raiffeisenplatz
CH-9001 San Gallo
Telefono: +41 71 225 88 88
Telefax: +41 71 225 88 87
Internet: www.raiffeisen.ch
E-Mail: medien@raiffeisen.ch

Layout e redazione dei reportage:
YJOO Communications AG, San Gallo
Traduzione: 24translate, San Gallo
Illustrazioni: Martin Rütschi, Schindellegi (immagini reportage, dibattito del Management, premessa);
Marco Blessano, Uster (immagini Direzione e Consiglio di Amministrazione del Gruppo Raiffeisen)

Questo rapporto è disponibile in versione cartacea anche in francese e tedesco ed è inoltre accessibile in formato digitale in inglese.

È determinante la versione tedesca.

Il rapporto di gestione può essere consultato sul sito www.raiffeisen.ch, rubrica Informazioni su Raiffeisen, Cifre & Pubblicazioni.

Stampato su PlanoJet extra bianco, FSC Mix



- **Gruppo Raiffeisen**
- **Calendario**
- **2012/2013**

16.06.2012

Assemblea dei Delegati
di Raiffeisen Svizzera a Zurigo

15.08.2012

Pubblicazione del risultato semestrale
Conferenza telefonica per analisti e media

01.03.2013

Chiusura annuale
Conferenza stampa di bilancio
Conferenza telefonica per analisti

