



**Gruppo Raiffeisen**

## Rapporto di gestione

Rapporto annuale e finanziario 2013

**RAIFFEISEN**

## CIFRE CHIAVE 2013

Il Gruppo Raiffeisen ha proseguito coerentemente e con successo la sua strategia di crescita. Il volume dei crediti è aumentato del 5.3 per cento a CHF 151.4 miliardi. Il rifinanziamento è avvenuto attraverso una forte crescita dei fondi della clientela (+ CHF 5 miliardi) che hanno raggiunto quota CHF 138.1 miliardi. I ricavi di esercizio sono aumentati a CHF 2.8 miliardi, l'utile lordo a oltre CHF 1 miliardo.

	2013 Importi in milioni di CHF	2012 Importi in milioni di CHF	Variazione in %
<b>Dati di bilancio</b>			
Totale di bilancio	176'575	168'124	5.0
Prestiti alla clientela	151'409	143'765	5.3
di cui crediti ipotecari	143'659	135'943	5.7
Fondi della clientela	138'059	133'055	3.8
Fondi della clientela in % dei prestiti alla clientela	91.2%	92.6%	
<b>Dati di conto economico</b>			
Ricavi di esercizio	2'791	2'712	2.9
Costi di esercizio	1'723	1'786 <sup>1</sup>	-3.5
Utile lordo	1'068	927 <sup>2</sup>	15.2
Utile del Gruppo	717	635	12.9
Cost Income Ratio (rapporto costi/ricavi)	61.7%	65.8% <sup>3</sup>	
<b>Fondi propri</b>			
Totale del capitale proprio	11'201	10'496	6.7
Rendimento del capitale proprio (ROE)	6.6%	6.2%	
Quota del capitale proprio	6.3%	6.2%	
Quota dei fondi propri di base	13.6%	12.6%	
<b>Dati di mercato</b>			
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie	16.3%	16.1%	
Quota di mercato nel settore del risparmio	18.9% <sup>4</sup>	20.0%	
Numero di soci	1'828'202	1'794'855	1.9
<b>Patrimonio della clientela</b>			
Patrimonio della clientela gestito	187'297	173'149	8.2
<b>Operazioni di credito</b>			
Perdite su operazioni di credito	18	27	-34.1
in % dei prestiti alla clientela	0.012%	0.019%	
<b>Risorse</b>			
Numero di collaboratori	10'593	10'540	0.5
Numero di posti a tempo pieno	8'887	8'797	1.0
Numero di sedi Raiffeisen	1'032	1'084	-4.8

1) Costi di esercizio senza il contributo una tantum del datore di lavoro per il consolidamento della Cassa pensioni: CHF 1'706 milioni

2) Utile lordo senza il contributo una tantum del datore di lavoro per il consolidamento della Cassa pensioni: CHF 1'006 milioni

3) Cost Income Ratio senza il contributo una tantum del datore di lavoro per il consolidamento della Cassa pensioni: 62.9 per cento

4) Dal 30.06.2013 PostFinance SA è inclusa nei dati di mercato

# Indice

## Rapporto annuale e finanziario 2013

**2 Premessa**

**4 Contesto economico mondiale**

**6 Strategia**

**10 Andamento degli affari**

**18 Attività di mercato**

**26 Politica dei rischi e controllo dei rischi**

**36 Sostenibilità**

**50 Corporate governance**

50 Struttura del Gruppo Raiffeisen

53 Struttura del capitale e rapporti di  
responsabilità

55 Organi di Raiffeisen Svizzera

59 Rapporto sulle remunerazioni

68 Organigramma di Raiffeisen Svizzera

73 Diritti di partecipazione

74 Cambiamento del controllo e misure  
preventive

74 Ufficio di revisione

75 Politica di informazione

**76 Rapporto finanziario**

76 Bilancio del Gruppo

77 Conto economico del Gruppo

78 Conto del flusso dei fondi

**79 Allegato**

79 Note

92 Informazioni sul bilancio

104 Informazioni sulle  
operazioni fuori bilancio

106 Informazioni sul conto economico

108 Relazione dell'Ufficio di revisione

110 Informazioni sulla situazione dei  
fondi propri

115 Raffronto dei dati tra le società del Gruppo

116 Bilancio – Panoramica 5 anni

117 Conto economico – Panoramica 5 anni

118 Conto del flusso dei fondi – Panoramica  
5 anni

**120 Calendario 2014/2015**

## Premessa

### Raiffeisen, un valore reale per la Svizzera



Nel 2013 la congiuntura globale si è stabilizzata. Dagli USA e dall'Eurozona sono giunti segnali positivi di crescita. L'inflazione è rimasta contenuta, poiché a livello mondiale numerosi settori non hanno raggiunto il pieno utilizzo delle capacità produttive e in molti paesi la disoccupazione è rimasta elevata. Di conseguenza le banche centrali dei paesi industrializzati hanno confermato la loro politica dei tassi bassi.

In Svizzera, grazie alla stabilità del tasso di cambio nei confronti dell'euro, l'industria delle esportazioni ha segnato un'ulteriore ripresa. Per non compromettere la solida crescita dell'economia svizzera, anche la Banca nazionale svizzera (BNS) ha rinunciato, per il momento, ad aumentare il livello dei tassi di interesse.

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

L'erosione del margine d'interesse, e dunque della base delle operazioni bancarie, costringe gli istituti finanziari a diversificare la loro attività. Occorre rivedere i modelli aziendali, investendo in innovazione e competenze, per tener testa alla crescente pressione concorrenziale. In un settore caratterizzato dall'intercambiabilità dei servizi, è fondamentale incrementare l'efficienza. Il settore deve infine integrare nei suoi modelli aziendali le più severe prescrizioni normative. Le mutate esigenze della clientela e il progresso tecnologico sollevano inoltre importanti questioni in merito alla sicurezza e alla gestione dei dati.

In questo contesto Raiffeisen è riuscita a consolidare ulteriormente il suo posizionamento di mercato come banca svizzera leader nel retail banking e terza forza sul mercato bancario svizzero. Dall'inizio della crisi finanziaria nel 2008, abbiamo registrato un notevole afflusso di nuovi fondi pari al 33 per cento. Questo valore riflette l'ottima reputazione della nostra Banca ed è il risultato di un chiaro orientamento strategico al mercato svizzero.

Nelle operazioni ipotecarie e di risparmio abbiamo incrementato ulteriormente le nostre quote di mercato. Nel settore dei risparmi un franco su cinque è oggi depositato su un conto Raiffeisen; inoltre un'ipoteca su quattro in Svizzera è finanziata dal nostro Gruppo. Anche nel 2013 abbiamo portato avanti la crescita qualitativa nel core business, all'insegna del motto «La sicurezza prima della redditività».

La diversificazione attraverso il potenziamento dei settori clientela investimenti e clientela aziendale, nonché lo sviluppo dei settori private banking e asset management hanno permesso di ampliare ulteriormente la base dei proventi nel 2013. L'acquisizione della Notenstein Banca Privata SA, nel gennaio 2012, ha già prodotto risultati tangibili. La coerente disciplina nelle spese a tutti i livelli aziendali e l'incremento della produttività hanno apportato un ulteriore contributo all'ottimo risultato d'esercizio.

Nel 2014 porteremo avanti la discussione sulla strategia con circa 1'500 dirigenti Raiffeisen. Continueremo inoltre a investire nelle nostre competenze e nei progetti futuri, per essere vicini alle esigenze della clientela con una fitta rete di agenzie, una consulenza competente, prodotti adeguati, servizi bancari disponibili 24 ore su 24 e il nostro impegno a favore dell'economia locale e della vita sociale.

Ringraziamo i nostri soci e clienti per la fiducia e la fedeltà dimostratici. Siamo convinti che raggiungeremo gli obiettivi prefissati per il 2014, creando, insieme ai nostri collaboratori e partner, un valore reale per la Svizzera.



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



Dr. Pierin Vincenz  
Presidente della Direzione del  
Gruppo Raiffeisen

## Contesto economico mondiale

### Ripresa della congiuntura mondiale

Nel 2013 la Svizzera ha beneficiato del miglioramento del contesto economico mondiale. Mentre il settore finanziario affrontava una difficile situazione dei margini, i crediti ipotecari e i prezzi degli immobili continuavano a registrare una crescita superiore a quella dell'economia complessiva.

Il rallentamento della congiuntura globale si è arrestato lo scorso anno. Anche se la crescita media annua del PIL mondiale dovrebbe essere nuovamente scesa a poco meno del 3 per cento, dopo un inizio anno debole, è subentrata un'inversione della dinamica. Gli impulsi sono giunti principalmente dai paesi industrializzati, mentre nei paesi emergenti la dinamica della crescita è rimasta relativamente contenuta.

L'economia statunitense ha metabolizzato molto bene gli ingenti tagli automatici al bilancio (sequester), dovuti all'incapacità dei politici di scendere a compromessi. La fiducia dei consumatori è progressivamente aumentata, anche grazie alla graduale accelerazione della crescita occupazionale e alla buona ripresa del mercato immobiliare.

Il clima economico si è rasserenato anche nell'Eurozona che, trainata dalla locomotiva tedesca, è riuscita in primavera a porre fine alla recessione, durata un anno e mezzo. Con un leggero ritardo, nel secondo semestre si è stabilizzata anche la congiuntura dei grandi paesi della crisi del debito, Italia e Spagna, grazie alla ripresa della congiuntura mondiale e alle più deboli misure aggiuntive di consolidamento del bilancio. Alla fine del 2013 gli indicatori della fiducia segnalavano ancora una lenta ma progressiva ripresa nell'area euro.

La Svizzera ha beneficiato del miglioramento del contesto economico mondiale. Oltre alla persistente solidità dei consumi e dell'edilizia, la situazione è nettamente migliorata fino alla fine dell'anno anche nell'importante settore delle esportazioni. Sebbene alcuni settori continuino

ad accusare difficoltà sul fronte dei margini e siano ancora necessarie ulteriori misure di risparmio sui costi, l'industria svizzera ha nel complesso metabolizzato sorprendentemente bene la recente marcata rivalutazione del franco.

Nonostante la ripresa congiunturale, numerosi settori a livello mondiale non conseguono il pieno utilizzo delle capacità produttive e la disoccupazione rimane elevata nella maggior parte dei paesi. Ciò ha consentito di mantenere bassa la pressione inflazionistica globale nel 2013. Di conseguenza le banche centrali dei paesi industrializzati hanno confermato la loro politica dei tassi bassi. Nel novembre 2013 la Banca centrale europea (BCE) ha addirittura nuovamente abbassato di 25 punti base il tasso di riferimento, portandolo allo 0.25 per cento, per creare un margine di sicurezza contro la deflazione. Nemmeno dalla Fed sono giunti segnali di un imminente innalzamento dei tassi d'interesse. Dopo qualche esitazione, la Banca centrale statunitense ha tuttavia iniziato, alla fine dell'anno, a ridurre gli ingenti acquisti di obbligazioni, in considerazione dei dati congiunturali sempre più confortanti. Questa scelta ha dunque avviato, lo scorso anno, l'inversione dei tassi sul mercato dei capitali.

Mentre gli interessi del mercato monetario si mantengono bassi, sull'estremità lunga il livello dei tassi è nettamente aumentato. Il rialzo degli interessi è stato maggiore nelle aree valutarie economicamente più solide. Nel corso del 2013 negli Stati Uniti e in Svizzera i rendimenti dei titoli di stato decennali sono raddoppiati dal livello minimo del ciclo rispettivamente a oltre il 3 per cento e all'1 per cento a fine anno.

Nell'Eurozona l'irripidimento della curva degli interessi è stato meno marcato del previsto. Nei grandi paesi della crisi del debito, Italia e Spagna, l'aumento dei rendimenti è risultato relativamente contenuto, a causa della minore avversione al rischio e del conseguente calo dei premi di rischio.

Nel 2013 la Banca nazionale svizzera (BNS) ha mantenuto invariato il tasso di cambio minimo di 1.20 rispetto all'euro, introdotto a settembre 2011. Secondo quanto dichiarato dai membri della Direzione della BNS, dall'estate 2012 non è più stato necessario intervenire sui mercati delle divise. Nonostante la distensione della crisi debitoria dell'UME, fino alla fine del 2013 il franco svizzero non si è visibilmente deprezzato nei confronti dell'euro. La BNS ritiene che vi sia ancora il rischio di un nuovo aumento della pressione sul franco, con conseguenze negative per la ripresa della congiuntura svizzera. Non dà pertanto alcun segnale di voler rivedere a breve termine la sua politica dei tassi zero e il tasso di cambio minimo. Poiché in questo contesto persiste la tendenza al rialzo dei prezzi sul mercato immobiliare svizzero, stimolata dagli interessi al minimo storico e dalla crescita dinamica della popolazione, nel febbraio dello scorso anno la Banca nazionale ha richiesto l'attivazione di un cuscinetto di capitale anticiclico pari all'un per cento dei crediti ipotecari ponderati per il rischio. Alla fine dell'anno la BNS ha ribadito la necessità di ulteriori misure frenanti. Nel secondo semestre del 2013, i crediti ipotecari e i prezzi degli immobili a uso abitativo hanno di nuovo registrato una crescita superiore rispetto all'economia complessiva. Ma la dinamica dei prezzi delle transazioni si è, di recente, sensibilmente indebolita.

## Strategia

# Successo delle iniziative di crescita e della diversificazione

Raiffeisen è riuscita a potenziare il suo posizionamento di mercato come banca retail leader in Svizzera ed è quindi ben preparata per affrontare con successo anche le sfide future.

### RASSEGNA E RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI 2013

Nel 2013 il mercato ha dovuto affrontare diverse sfide. Da un lato l'economia mondiale è rimasta in una fase di tassi bassi; dall'altro, le banche hanno dovuto far fronte a molteplici requisiti normativi. Inoltre, la dinamica è aumentata nell'intero settore per la presenza di nuovi operatori di mercato e di una più aspra concorrenza.

Nonostante questo arduo contesto, Raiffeisen può vantare ancora una volta un esercizio molto positivo. Le quote di mercato sono state ulteriormente incrementate sia nelle operazioni ipotecarie sia in quelle di risparmio. In questo modo è stato possibile consolidare la posizione di terza forza sul mercato bancario svizzero e portare avanti la diversificazione dei proventi, in particolare con l'acquisizione della Notenstein Banca Privata SA a gennaio 2012. Oltre all'obiettivo di crescita, ci si è concentrati sull'efficienza e sui costi. Questi fattori hanno contribuito nel complesso a un ottimo risultato d'esercizio.

Emerge quindi in modo evidente la validità del modello aziendale cooperativo di Raiffeisen, focalizzato sulla sicurezza e sulla vicinanza alla clientela. Il chiaro posizionamento strategico costituisce inoltre una base stabile per l'ulteriore sviluppo proficuo di Raiffeisen.

### TENDENZE E SFIDE

Anche in futuro, il mercato bancario svizzero sarà caratterizzato da numerosi cambiamenti. Sulla situazione di mercato incidono, oltre a fattori macroeconomici, anche la crescente

pressione concorrenziale, le mutate aspettative della clientela e i requisiti normativi.

### Contesto economico più stabile

In virtù del miglioramento delle condizioni economiche mondiali, nei prossimi anni si prevede una forte crescita per la Svizzera. Il positivo contesto economico è tuttavia fortemente segnato dalla politica monetaria espansiva delle banche centrali; permane quindi un livello dei tassi molto basso che aumenterà solo lentamente. In questo contesto di tassi bassi, le banche puntano sulla sicurezza e su una concessione dei crediti prudente.

### Forte pressione concorrenziale e consolidamento

È prevedibile che la concorrenza nel panorama bancario continuerà a inasprirsi, in particolare a causa dell'ingresso nel mercato di nuovi attori esterni al settore. La lotta per le quote di mercato si fa dunque sempre più serrata, mettendo ulteriormente sotto pressione i margini. Inoltre, le banche devono confrontarsi con un aumento dei costi dovuto ai requisiti normativi più severi. La crescita della pressione sui proventi e sui costi accelererà il consolidamento nel mercato bancario. In questo contesto delicato sono decisivi un chiaro posizionamento, processi efficienti e una verifica critica della catena di creazione del valore.

### Mutate aspettative della clientela

Le aspettative della clientela nei confronti delle relazioni bancarie varieranno con il progresso tecnologico. L'importanza dei media e dei canali elettronici è destinata ad aumentare ancora. Inoltre, grazie all'elevata disponibilità di dati



finanziari, i clienti saranno in futuro molto più informati. Ciò richiede, da un lato, collaboratori molto qualificati e, dall'altro, nuovi approcci alla consulenza e concetti di distribuzione. I diversi canali devono essere ben armonizzati tra loro per garantire in modo ottimale vantaggi per la clientela. Le banche devono soddisfare queste aspettative con investimenti soprattutto nell'IT e nella formazione dei collaboratori.

### **Aumento delle regolamentazioni**

Anche in futuro saranno introdotti ulteriori requisiti normativi per le banche svizzere. Le disposizioni mirano soprattutto alla stabilità della piazza finanziaria (ad es. Basilea III, rilevanza sistemica) e a una migliore protezione della clientela (ad es. Legge sui servizi finanziari LSF) e riguardano in egual misura clienti e collaboratori ma anche processi e sistemi IT. Per le banche queste disposizioni comportano un elevato fabbisogno di risorse, finanziarie e di personale, per l'implementazione. Sarà decisivo garantire in modo efficiente la conformità con queste condizioni quadro.

### **MISURE E OBIETTIVI STRATEGICI**

Negli ultimi anni gli orientamenti strategici di Raiffeisen e le relative misure hanno dimostrato di essere vincenti. La coerente attuazione della strategia sarà perseguita quindi anche nel prossimo esercizio per far fronte alle nuove sfide e garantire il successo a lungo termine di Raiffeisen.

### **Crescita qualitativa nel core business**

Le operazioni di risparmio e ipotecarie nazionali costituiscono il core business di Raiffeisen. Il miglioramento del posizionamento di mercato in questo settore è come sempre in primo piano, senza voler tuttavia puntare a una crescita a qualunque costo. Il motto resta infatti «La sicurezza prima della redditività prima della crescita». La crescita nel core business deve essere raggiunta anzitutto tramite un aumento del numero di clienti di banca principale, obiettivo realizzabile mediante la forte vicinanza alla

clientela e l'ampia base di clienti. Più di 1'000 sportelli e un'innovativa rete di distribuzione elettronica sono a disposizione dei circa 3.7 milioni di clienti. Inoltre Raiffeisen trae profitto dalla sua eccellente reputazione. Grazie a queste premesse, vi è ancora un notevole potenziale di crescita, soprattutto negli agglomerati.

### **Diversificazione dei campi di attività**

Le operazioni su interessi sono e rimangono la fonte primaria di reddito di Raiffeisen. Con la creazione di nuovi campi di attività si intende tuttavia ampliare la base dei proventi e diversificare i rischi. Inoltre l'auspicata diversificazione coincide con l'esigenza della clientela di un'offerta completa di prodotti e servizi. La diversificazione viene portata avanti con due approcci paralleli.

- Il primo prevede la diversificazione per i clienti attuali. Raiffeisen dispone di un'ampia base di clienti e conosce molto bene la sua clientela e le rispettive esigenze. Il rafforzamento delle operazioni con la clientela investimenti e con la clientela aziendale vuole sfruttare questo potenziale. Si mira quindi a offrire ai clienti facoltosi un'assistenza completa e alle PMI consulenti competenti per le loro esigenze specifiche. In questa ottica si collocano per esempio i centri regionali clientela investimenti e clientela aziendale, nonché il reclutamento di un economista capo e la creazione di un team Economic Research.
- Il secondo approccio va oltre la base di clienti attuali e costituisce un'integrazione mirata del core business, coinvolgendo i settori private banking e asset management perlopiù attraverso le società affiliate autonome. L'attenzione rimane chiaramente focalizzata all'interno dei confini nazionali su soluzioni adatte a Raiffeisen e poco rischiose. L'importanza di queste iniziative di crescita è ancora relativamente bassa, ma lo sviluppo procede bene. L'acquisizione della Notenstein Banca Privata, nel 2012, ha già prodotto risultati tangibili. Questo ampliamento deve essere portato avanti anche in futuro.

### Incremento della produttività

Le iniziative di crescita strategiche comportano notevoli investimenti. Inoltre a causa dei requisiti normativi, Raiffeisen dovrà sostenere ulteriori voci di costo. Queste condizioni quadro rendono indispensabile una severa disciplina nelle spese a tutti i livelli aziendali. Soprattutto nel retail banking, la fornitura di servizi standard a prezzi convenienti rappresenta un fattore di successo di importanza fondamentale. Le spese di Raiffeisen vengono pertanto continuamente

sottoposte a una verifica accurata. In primo piano vi sono soprattutto le voci di costo con elevato potenziale di aumento della produttività. Ne fanno parte per esempio le iniziative volte alla standardizzazione dei processi o all'aumento dell'utilizzo dell'infrastruttura IT. Tramite queste misure, Raiffeisen potrà migliorare ulteriormente la sua competitività.

### Rafforzamento della cultura aziendale

I fattori di successo decisivi di Raiffeisen sono la sua cultura unica e il modello aziendale cooperativo. Valori tangibili, quali credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità, determinano un profilo chiaro e rappresentano un importante vantaggio concorrenziale. Allo stesso tempo, questi principi influenzano anche i collaboratori e la cooperazione interna. Infatti Raiffeisen si contraddistingue per un'inconfondibile cultura dirigenziale e una forte attenzione al perfezionamento dei collaboratori. Anche per quanto attiene a diversity, work-life balance e orientamento alla famiglia, Raiffeisen assume un ruolo di precursore, rafforzando il suo posizionamento di mercato e presentandosi come datore di lavoro interessante (si veda anche il capitolo «Sostenibilità» in questo rapporto).

### Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2009 – 2013 a seconda delle categorie

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2009	2010	2011	2012	2013
Stabili a uso della Banca	156	161	121	176	89
Altri immobili	11	25	21	20	2
Riattazioni e trasformazioni in locali di terzi	32	36	28	11	19
Informatica: hardware	30	27	15	17	19
Informatica: software	22	18	17	20	11
Bancomat	21	17	7	6	9
Mobiliario	8	8	7	9	5
Installazioni	9	12	12	7	11
Macchine da ufficio, veicoli, dispositivi di sicurezza	11	12	9	6	9
<b>Totale investimenti netti</b>	<b>300</b>	<b>316</b>	<b>236</b>	<b>272</b>	<b>174</b>

### Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2009 – 2013 a seconda delle regioni

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2009	2010	2011	2012	2013
Regione lemanica	37	37	30	15	15
Espace Mittelland	43	53	57	43	28
Svizzera nord-occidentale e Zurigo	42	37	20	30	26
Svizzera orientale*	121	136	101	153	82
Svizzera centrale	29	28	18	19	11
Ticino	27	24	10	12	12
<b>Totale</b>	<b>300</b>	<b>316</b>	<b>236</b>	<b>272</b>	<b>174</b>

\* inclusi investimenti centrali di Raiffeisen Svizzera

### INVESTIMENTI PER IL FUTURO

Il coinvolgimento attivo nei cambiamenti imminenti comporta investimenti in progetti per il futuro che Raiffeisen attua in modo mirato nella crescita del core business e nella diversificazione dei campi di attività. L'ulteriore modernizzazione della rete di distribuzione, l'ampliamento dei canali elettronici e il continuo miglioramento dell'infrastruttura IT costituiscono gli attuali punti chiave.

La suddivisione degli investimenti netti riflette questi principi. Gran parte delle spese è destinata alla creazione e all'ampliamento di una moderna rete di sportelli bancari e di distribuzione nonché all'ottimizzazione dei sistemi IT. Raiffeisen è dunque un importante partner di investimento in tutte le regioni della Svizzera.

## PROCESSO DI CONDUZIONE STRATEGICA

Nel processo di conduzione strategica, la strategia del Gruppo Raiffeisen viene verificata annualmente e adeguata alle nuove condizioni. Nell'ambito di una riunione a porte chiuse, la Direzione e il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera analizzano la situazione di partenza interna ed esterna. Su questa base vengono stabiliti gli orientamenti strategici per i tre anni successivi, dai quali vengono infine desunti gli obiettivi strategici e finanziari. Gli orientamenti strategici vengono così resi operativi, garantendo la coerente attuazione della strategia del Gruppo.

Per misurare gli obiettivi strategici e controllare il loro raggiungimento, Raiffeisen utilizza da molti anni la «balanced scorecard» (BSC). Questo modello consente una valutazione completa del raggiungimento degli obiettivi, poiché oltre agli indici finanziari considera anche altri parametri quali clienti, collaboratori e processi.

### 1. Analisi della situazione di partenza

### 2. Definizione degli orientamenti strategici (riunioni a porte chiuse Dir. e CdA)

### 3. Definizione dei parametri strategici (BSC) e della pianificazione finanziaria pluriennale

### 4. Gestione del budget operazioni giornaliere e progetti

I seguenti obiettivi rappresentano gli orientamenti strategici del Gruppo Raiffeisen:

Obiettivo	Dimensione BSC	Valore effettivo 2011	Valore effettivo 2012	Valore effettivo 2013	Raggiungimento degli obiettivi 2013	Obiettivo 2014
Prestiti alla clientela	Clienti	+ 7.0%	+ 5.6%	+ 5.3%	■	+ 4.0%
Fondi della clientela	Clienti	+ 4.9%	+ 8.9% <sup>1</sup>	+ 3.8%	▲	+ 4.0%
Nuove costituzioni lorde rettifiche di valore	Finanze	0.05%	0.05%	0.05%	■	< 0.15%
Cost income ratio	Processi	60.5%	62.9% <sup>2</sup>	61.8%	■	< 62.6%
Tasso di fluttuazione persone chiave	Collaboratori	2.3%	3.1%	2.9%	■	< 5.0%

■ Obiettivo raggiunto ▲ Obiettivo parzialmente raggiunto ● Obiettivo non raggiunto

<sup>1</sup> Valore incl. fondi della clientela Notenstein Banca Privata SA

<sup>2</sup> Valore escl. contributo del datore di lavoro per il consolidamento della Cassa pensioni (effetto straordinario)

## Andamento degli affari

### Ottimo risultato

Il Gruppo Raiffeisen ha chiuso l'esercizio 2013 con successo sotto ogni aspetto, registrando un netto incremento dei volumi in tutti i campi di attività. La fortissima crescita dei ricavi di esercizio, abbinata a un andamento dei costi stabile, ha determinato un utile lordo di oltre CHF 1 miliardo. L'utile del Gruppo di CHF 717 milioni è il più elevato nella storia di Raiffeisen.

Raiffeisen ha ottenuto un ottimo risultato in un contesto complesso, contraddistinto da pressione sui margini, incertezza sui mercati finanziari e inasprimento dei requisiti normativi. La crescita del core business è avvenuta a un livello elevato. Particolarmente positivo è risultato lo sviluppo delle operazioni ipotecarie e del settore clientela aziendale. Anche il settore clientela investimenti è stato ulteriormente consolidato. Il forte aumento del volume ipotecario è avvenuto mantenendo la politica dei rischi conservativa. L'elevata qualità del portafoglio ipotecario è rimasta inalterata e la situazione di rischio del Gruppo risulta ancora molto solida. L'attenzione all'efficienza e ai costi, a livello di Gruppo, ha portato risultati concreti; i volumi aggiuntivi hanno generato un incremento dei proventi mantenendo inalterata la base di costo.

Mentre la crescita del volume dei crediti è rimasta al livello dell'esercizio precedente, l'aumento dei fondi della clientela (+ CHF 5.0 miliardi nell'esercizio in rassegna) è risultato decisamente inferiore ai valori del 2012 (+ CHF 10.9 miliardi). Il calo della crescita, a prima vista notevole, è da attribuire soprattutto all'inclusione nell'esercizio precedente, per la prima volta, dei fondi della clientela della Notenstein Banca Privata SA, pari a CHF 3.3 miliardi. Inoltre, nell'esercizio in rassegna la Banca centrale ha rimborsato depositi a breve termine di oltre CHF 700 milioni a investitori istituzionali. Nell'esercizio in rassegna, il settore retail (Banche Raiffeisen e succursali di Raiffeisen Svizzera) ha registrato un aumento dei fondi della clientela pari a CHF 5.8 miliardi rispetto ai CHF 7.6 miliardi del 2012.

Il Gruppo è riuscito ad aumentare notevolmente il volume delle operazioni non solo nel settore ipotecario e del risparmio. Soprattutto il settore clientela aziendale ha avuto un andamento molto dinamico. Per quanto riguarda il numero di clienti, la crescita è stata del 3 per cento, mentre negli investimenti del 4.5 per cento e nei finanziamenti del 5.6 per cento. A integrazione del core business è stata portata avanti l'espansione del private banking e dell'asset management tramite ulteriori acquisizioni della Notenstein Banca Privata SA.

Con un volume di premi pari a CHF 175 milioni (+ 29 per cento), il fatturato derivante da prodotti assicurativi nell'ambito della cooperazione con Helvetia ha raggiunto un nuovo risultato record. I clienti che utilizzano l'e-banking di Raiffeisen sono ormai 908'000, quota che corrisponde a un aumento dell'8 per cento. Tramite questo canale, i clienti hanno effettuato oltre 73 milioni di ordini di pagamento (+ 12 per cento). I pagamenti senza contanti sono sempre più apprezzati. Il numero di carte Maestro è aumentato del 6 per cento, quello delle carte di credito del 4.7 per cento. Di conseguenza, il numero delle transazioni con le carte Maestro è aumentato del 12 per cento e quello con carte di credito del 15 per cento. Contrariamente alla tendenza generale, Raiffeisen ha aumentato il numero di bancomat a 1'588 dispositivi, distribuiti in tutta la Svizzera.

Con CHF 1'068 milioni (+ 15.2 per cento), l'utile lordo di Raiffeisen ha superato per la prima volta la soglia di CHF 1 miliardo. Questo notevole risultato è riconducibile a una forte crescita dei proventi parallelamente a una gestione

dei costi coerente. I ricavi di esercizio sono aumentati del 2.9 per cento a CHF 2.8 miliardi, grazie soprattutto ai buoni risultati nelle operazioni su interessi e prestazioni di servizio. Rispetto all'esercizio precedente, i costi di esercizio sono diminuiti del 3.5 per cento a CHF 1.7 miliardi. Tuttavia, nel 2012 i costi di esercizio comprendevano il contributo del datore di lavoro alla Raiffeisen Cassa pensioni, pari a CHF 80 milioni. Senza considerare questo fattore straordinario, risulterebbe un moderato aumento dei costi dell'1 per cento, ossia di CHF 17 milioni. Con CHF 716 milioni (+ 12.8 per cento, ossia + CHF 81 milioni), l'utile del Gruppo, incluse le quote minoritarie, ha raggiunto un nuovo livello record.

Dopo la data di chiusura del bilancio non si sono verificati eventi che avrebbero potuto incidere significativamente sul risultato di esercizio. Le note relative ai principi e al perimetro di consolidamento sono illustrate nell'allegato.

## CONTO ECONOMICO

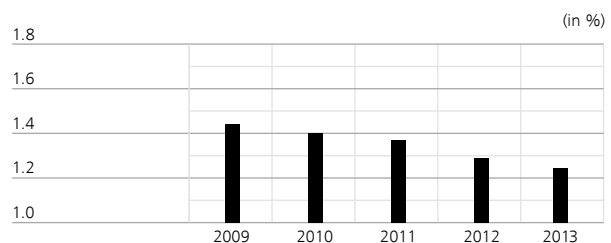
### Ricavi da operazioni bancarie ordinarie

Come già menzionato, l'aumento dei ricavi di esercizio di CHF 78 milioni (+ 2.9 per cento) a CHF 2.8 miliardi è da attribuire soprattutto all'andamento positivo nelle operazioni su interessi e nelle prestazioni di servizio.

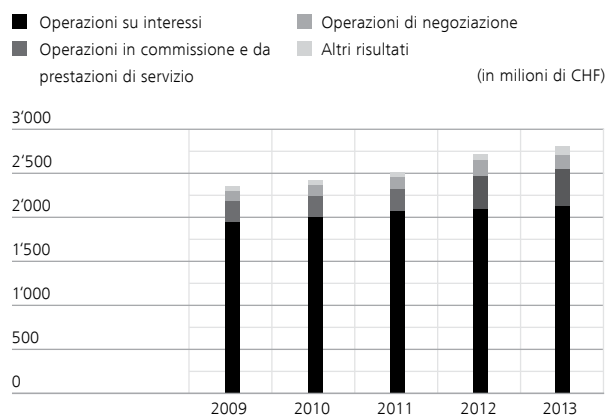
Il risultato da operazioni su interessi è stato incrementato di CHF 38 milioni, ossia dell'1.8 per cento, a CHF 2.1 miliardi, nonostante il livello dei tassi sempre basso. La strutturazione delle condizioni nel passivo e la crescita qualitativa nell'attivo hanno avuto un effetto positivo. La forte crescita ipotecaria non è stata ottenuta a scapito del margine. In questo modo è stato attutito anche l'effetto negativo dei maggiori costi di copertura nelle operazioni su interessi. Senza le operazioni di copertura, gli squilibri nei vincoli dei tassi tra le operazioni attive e passive avrebbero determinato un aumento dei rischi di variazione dei tassi d'interesse.

Le operazioni in commissione e le prestazioni di servizio (allegato 19) hanno registrato uno slancio maggiore rispetto all'esercizio precedente, aumentando di CHF 28 milioni, ossia del 7.6 per cento, a CHF 396 milioni. Questa crescita è stata alimentata in parti uguali dalle operazioni in titoli e d'investimento nonché dalle altre prestazioni di servizio. Per quanto riguarda le operazioni in titoli e d'investimento, l'incremento è stato pari a CHF 14 milioni, con un andamento particolarmente positivo dei proventi da courtage e da operazioni su fondi. Grazie all'aumento dei volumi, anche i proventi di altri settori di servizi sono aumentati di CHF 14 milioni.

### Margine d'interesse



### Andamento delle voci di ricavo



Nonostante questi fatturati elevati, l'onere per commissioni è stato leggermente ridotto grazie a numerose misure di riduzione dei costi.

Le operazioni di negoziazione (allegato 20) sono state meno positive rispetto all'esercizio precedente. I proventi sono diminuiti leggermente di CHF 5 milioni, ossia del 2.7 per cento, attestandosi a CHF 185 milioni. La riduzione è da attribuire al calo del risultato da negoziazioni di metalli preziosi e di azioni.

Gli altri risultati ordinari hanno registrato un ottimo andamento con una crescita di CHF 18 milioni, ovvero del 28.8 per cento, attestandosi a CHF 79 milioni. Raiffeisen ha tratto profitto dall'aumento della quota di partecipazione in Leonteq AG di Zurigo, sotto forma di maggiori proventi da partecipazioni, nonché dalla prima valutazione equity. Rispetto all'esercizio precedente, il risultato da alienazioni di investimenti finanziari è aumentato di CHF 3 milioni.

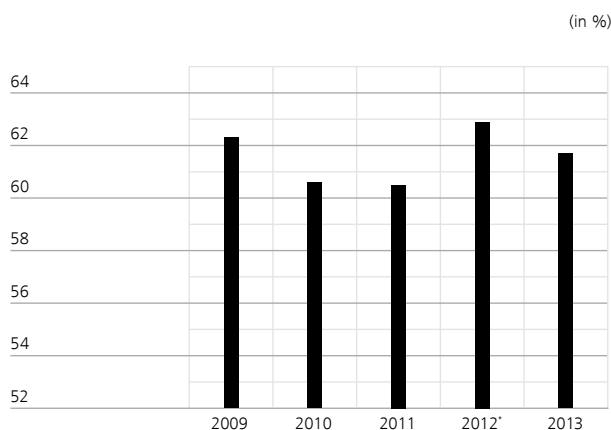
### Costi di esercizio

Con CHF 1.7 miliardi, i costi di esercizio sono diminuiti di CHF 63 milioni (- 3.5 per cento) rispetto all'esercizio precedente. A tale riguardo occorre considerare che nel 2012 Raiffeisen aveva versato un contributo del datore di lavoro di CHF 80 milioni alla propria Cassa pensioni. Senza questo fattore straordinario, i costi di esercizio del 2013 sarebbero aumentati di CHF 17 milioni, ossia dell'1.0 per cento, rispetto al 2012. Si tratta di un buon risultato in considerazione del notevole aumento dei volumi e delle iniziative di crescita strategiche che hanno già determinato investimenti significativi nell'esercizio concluso. Il costante controllo delle spese a tutti i livelli è stato efficace. Il Cost Income Ratio è migliorato di 1.1 punti percentuali, passando dal 62.9 per cento (senza il fattore straordinario Cassa pensioni) al 61.7 per cento.

### Spese per il personale

Il calo di CHF 74 milioni a CHF 1.2 miliardi nelle spese per il personale (allegato 22) è da attribuire al contributo del datore di lavoro, precedentemente menzionato, alla propria Cassa pensioni nell'esercizio precedente. Confrontando i costi per il personale, senza questo contributo, risulterebbe un lieve aumento di CHF 6 milioni, ossia dello 0.5 per cento. Una parte consistente di questo incremento è dovuta alla diversificazione dei campi di attività. L'espansione della clientela privata svizzera e della clientela istituzionale nel settore private banking nonché l'acquisizione di TCMG Asset Management AG hanno provocato un aumento dei costi per il personale soprattutto nell'asset management. Queste iniziative volte alla crescita hanno inoltre prodotto un aumento dell'effettivo di 90 unità, con un incremento dei posti di lavoro a tempo pieno da 8'797 a 8'887. Nel settore retail tradizionale, l'effettivo è praticamente rimasto invariato rispetto all'esercizio precedente.

### Andamento Cost Income Ratio



\* Senza contributo una tantum del datore di lavoro alla Raiffeisen Cassa pensioni

### Spese per il materiale

Con CHF 11 milioni, ovvero il 2.2 per cento, anche l'aumento delle spese per il materiale (allegato 23) è stato moderato. Per la prima volta, nel conto consolidato sono compresi i costi del settore asset management. Un leggero aumento dei costi si è registrato inoltre per gli stampati, la pubblicità e la consulenza.

### Ammortamenti sull'attivo fisso

Rispetto all'esercizio precedente, gli ammortamenti sull'attivo fisso (allegato 4) sono diminuiti del 10.1 per cento, ossia di CHF 20 milioni, attestandosi a CHF 178 milioni. Sugli immobilizzi sono stati effettuati ammortamenti pari a CHF 153 milioni (esercizio precedente CHF 164 milioni). Nell'esercizio precedente erano state eseguite correzioni del valore contabile di CHF 22 milioni sulle partecipazioni strategiche. In seguito a ulteriori acquisti della Notenstein Banca Privata SA nel settore asset management, l'ammortamento del goodwill è aumentato di CHF 14 milioni a CHF 25 milioni.

### Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite

La posizione è diminuita del 20.4 per cento, ossia di CHF 6 milioni, attestandosi a CHF 25 milioni; di questi, CHF 5.3 milioni sono attribuibili alle perdite direttamente contabilizzate (esercizio precedente CHF 4.3 milioni) e CHF 1.1 milioni alle operazioni di credito (esercizio precedente CHF 1.0 milione). La nuova costituzione netta di accantonamenti per altri rischi di esercizio è stata pari a CHF 19.6 milioni (esercizio precedente CHF 20.7 milioni). L'importo contiene in particolare accantonamenti per possibili costi terzi derivanti dalla controversia fiscale USA e dalla questione dell'imposta liberatoria con la Gran Bretagna. Le perdite effettive derivanti dalle operazioni di credito, incluso l'utilizzo conforme allo scopo, sono risultate pari a soli CHF 18 milioni (esercizio precedente CHF 27 milioni) e hanno rappresentato lo 0.01 per cento dei prestiti alla clientela.

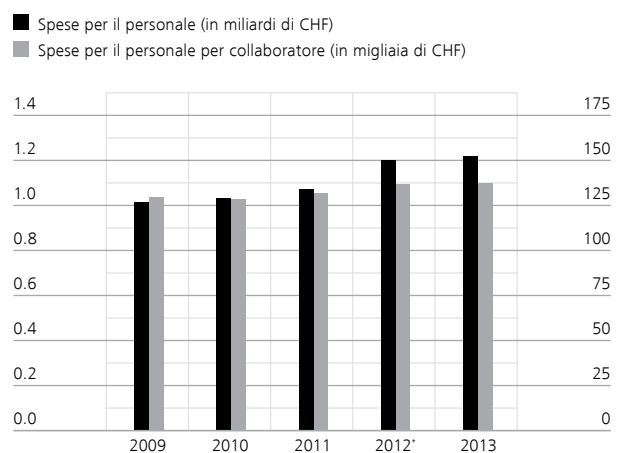
### Costi e ricavi straordinari

Nei ricavi straordinari (allegato 24) di CHF 28 milioni sono compresi CHF 6.6 milioni derivanti da scioglimenti di rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita nonché utili dall'alienazione di immobilizzi per un valore di CHF 7.0 milioni. La posizione comprende inoltre un rimborso derivante da un diritto di garanzia di CHF 12.4 milioni. Nei costi straordinari di CHF 4 milioni sono incluse in particolare le perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi (CHF 2.0 milioni).

### Imposte

Il forte aumento dell'utile del Gruppo ha avuto un effetto sugli oneri fiscali (allegato 25) che, con CHF 173 milioni, sono aumentati del 15.6 per cento rispetto all'esercizio precedente.

### Andamento delle spese per il personale e relativa entità per unità di personale



\* Senza contributo una tantum del datore di lavoro alla Raiffeisen Cassa pensioni

## **BILANCIO**

L'aumento del totale di bilancio di CHF 8.5 miliardi a CHF 176.6 miliardi è stato alimentato sul fronte dell'attivo dalla crescita del volume dei crediti, alla quale nel passivo si sono contrapposti corrispondenti incrementi dei fondi della clientela e dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie.

### **Crediti risultanti da titoli del mercato monetario**

La consistenza di titoli del mercato monetario ha registrato un incremento molto forte di CHF 251 milioni, attestandosi a CHF 320 milioni, a seguito di acquisti a breve termine. I fondi sono stati investiti a breve termine a condizioni vantaggiose.

### **Crediti / Impegni nei confronti di altre banche**

Il volume delle operazioni interbancarie è aumentato nel 2013. In particolare, i crediti presentavano un saldo superiore del 13.6 per cento, ossia di CHF 853 milioni, rispetto all'esercizio precedente. Dalle attività interbancarie di Raiffeisen Svizzera, gli impegni netti si sono ridotti di CHF 0.6 miliardi, scendendo a circa CHF 0.9 miliardi. I prestiti non garantiti sul mercato interbancario si sono limitati prevalentemente alle durate brevi. In seguito ai bassi tassi di mercato, il mercato pronti contro termine ha praticamente subito una battuta di arresto.

### **Prestiti alla clientela**

Per quanto riguarda i prestiti alla clientela, come nell'esercizio precedente, il Gruppo Raiffeisen ha ottenuto una forte crescita di CHF 7.6 miliardi, ossia del 5.3 per cento, a CHF 151.4 miliardi; tale risultato è da attribuire interamente all'incremento dei crediti ipotecari. A causa del basso livello dei tassi, la domanda di ipoteche fisse e Libor è stata particolarmente elevata. La crescita superiore al mercato di Raiffeisen non è avvenuta a scapito del margine né della sicurezza. Grazie a una politica creditizia coerente e conservativa, la situazione di rischio del Gruppo

è rimasta stabile. La consistenza delle rettifiche di valore per i rischi di perdita è di nuovo diminuita e con CHF 265 milioni ammonta allo 0.18 per cento dei prestiti (esercizio precedente 0.2 per cento). Il portafoglio crediti mantiene una qualità elevata e un'ampia diversificazione a livello geografico e settoriale. Oltre tre quarti del volume dei crediti si trova presso clienti privati che sono anche soci di una Banca Raiffeisen. Pertanto, anche la struttura della clientela contribuisce a rendere molto basso il rischio del portafoglio.

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

Nell'esercizio in rassegna, i portafogli destinati alla negoziazione hanno registrato una forte diminuzione di CHF 471 milioni, ovvero del 25.6 per cento, arrivando a CHF 1.4 miliardi (per la ripartizione dei portafogli destinati alla negoziazione si veda l'allegato 2). La consistenza di metalli preziosi è diminuita di CHF 271 milioni a CHF 619 milioni. Anche la consistenza di titoli di debito quotati in borsa è stata ridotta: è scesa di CHF 197 milioni a CHF 693 milioni. I requisiti in materia di fondi propri per i rischi di mercato nel trading book sono illustrati a pagina 84.

### **Investimenti finanziari**

Il portafoglio titoli relativo agli investimenti finanziari (allegato 2), principalmente obbligazioni di prim'ordine, viene gestito in conformità ai requisiti legali in materia di liquidità e agli obiettivi di liquidità interni. Il valore contabile è aumentato di CHF 252 milioni, attestandosi a CHF 4.3 miliardi.

### **Partecipazioni non consolidate**

Il valore contabile delle partecipazioni è aumentato di CHF 86 milioni, ossia del 13.5 per cento, attestandosi a CHF 719 milioni. In questa posizione sono iscritte a bilancio le principali partecipazioni, come indicato negli allegati 3.2 e 3.3. In seguito agli acquisti di partecipazioni, il valore contabile è aumentato di CHF 65 milioni.



Tale cifra comprende in particolare gli aumenti delle quote di partecipazione in Leonteq AG e in SIX Group SA. Le partecipazioni nella Aduno Holding SA, nella Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA nonché in Leonteq AG sono state rivalutate di CHF 21 milioni in base al metodo equity. Per motivi operativi e di politica aziendale, il Gruppo Raiffeisen detiene ulteriori partecipazioni con un'esigua quota di capitale e diritto di voto.

#### **Immobilizzi e valori immateriali**

Il valore contabile degli immobilizzi (allegato 4) è aumentato di CHF 21 milioni, ossia dello 0.9 per cento, attestandosi a CHF 2.4 miliardi. Il punto chiave negli investimenti rimane l'espansione e la modernizzazione della rete di distribuzione. Per quanto riguarda i valori immateriali vi è stato un aumento di CHF 36 milioni, ossia del 20.3 per cento, a CHF 215 milioni. A seguito dell'acquisto di ulteriori quote di partecipazione in Leonteq AG, il goodwill acquisito è aumentato di CHF 47 milioni. La Notenstein Banca Privata SA ha effettuato ulteriori acquisti nel settore asset management. Il goodwill derivante da tali transazioni, pari a CHF 14 milioni, è stato completamente ammortizzato entro la fine dell'anno.

#### **Fondi della clientela**

Nel segmento del risparmio bancario tradizionale, Raiffeisen ha registrato una buona crescita. I fondi della clientela sono aumentati di CHF 5.0 miliardi, ossia del 3.8 per cento, attestandosi a CHF 138.1 miliardi. Se si considera solo il settore retail, con un aumento di CHF 5.8 miliardi, il risultato è ancora più positivo. A causa dei tassi bassi dovuti alle condizioni del mercato, i depositi di risparmio rimangono per i clienti l'investimento più attraente. Si è pertanto registrata una crescita elevata di CHF 6.5 miliardi. I conti d'investimento a reddito fisso sono stati per contro molto meno richiesti. La consistenza di obbligazioni di cassa e investimenti a termine è diminuita di CHF 1.2 miliardi.

#### **Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie**

Nei prestiti e nei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie si è registrato un aumento più forte rispetto all'esercizio precedente (+ CHF 1.5 miliardi). La consistenza è aumentata complessivamente di CHF 2.7 miliardi, ossia del 17.5 per cento, attestandosi a CHF 17.8 miliardi (allegato 8). Gli impegni nei confronti della Banca di obbligazioni fondiarie hanno registrato un aumento netto di CHF 2.3 miliardi. In questo modo, il maggiore fabbisogno di rifinanziamento stabile, derivante dalla forte crescita dei prestiti alla clientela, è stato completamente coperto dai nuovi fondi della clientela e dai prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie. A febbraio sono giunti a scadenza due prestiti di Raiffeisen Svizzera per un valore di CHF 600 milioni. Per incrementare ulteriormente i fondi propri, in seguito all'inasprimento dei requisiti normativi definiti da Basilea III e all'attivazione del cuscinetto di capitale anticiclico, in aprile è stata emessa un'obbligazione Tier 1 postergata per un valore di CHF 550 milioni, che può essere computata come fondi propri di base supplementari. Nel 2013 la Notenstein Banca Privata SA ha inoltre cominciato a emettere prodotti strutturati propri con Raiffeisen Svizzera come garante e Leonteq AG come fornitore di servizi. Nel complesso, durante l'esercizio sono stati lanciati più di 500 prodotti per un volume di oltre CHF 400 milioni. Gli strumenti di base con durata superiore a un anno (CHF 339 milioni) sono contabilizzati alla voce Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie, mentre quelli con durata inferiore a un anno (CHF 84 milioni) sono iscritti a bilancio alla voce Impegni risultanti da titoli del mercato monetario.

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

La posizione Rettifiche di valore e accantonamenti (allegato 9) è aumentata di CHF 30 milioni, ossia del 2.9 per cento, attestandosi a CHF 1'082 milioni. Oltre agli accantonamenti per imposte latenti (+ CHF 35 milioni), sono cresciuti anche gli accantonamenti per altri

rischi d'esercizio, con un aumento netto di CHF 16 milioni. Ciò è da attribuire soprattutto alla nuova costituzione di accantonamenti pari a CHF 12 milioni per prestazioni di terzi in relazione con la controversia fiscale USA e l'imposta liberatoria con la Gran Bretagna (CHF 6 milioni). Gli accantonamenti per interventi di ristrutturazione ammontano ancora a poco più di CHF 1 milione, dopo che nell'esercizio in rassegna sono stati utilizzati, conformemente allo scopo, CHF 4 milioni. Nonostante il forte aumento del volume dei crediti, le rettifiche di valore per i rischi di perdita hanno di nuovo registrato una forte riduzione di CHF 17 milioni, attestandosi a CHF 265 milioni.

#### **Capitale proprio / Fondi propri**

Il capitale proprio con quote minoritarie ha registrato un incremento di CHF 710 milioni, arrivando a CHF 11.2 miliardi; la quota minoritaria ha raggiunto CHF 6.5 milioni. Grazie all'elevata capitalizzazione degli utili e all'emissione dell'obbligazione Tier 1 postergata, la quota dei fondi propri complessivi è risultata pari al 14.9 per cento. Pertanto, al 31.12.2013 il Gruppo Raiffeisen ha superato l'obiettivo del 14.2 per cento richiesto dall'organo di regolamentazione, cuscinetto anticiclico incluso.

#### **Operazioni fuori bilancio**

Per quanto riguarda gli impegni eventuali (allegato 16) si è registrato un calo di CHF 72 milioni a CHF 380 milioni.

Il volume delle operazioni ipotecarie, già garantite in modo fisso, e delle altre operazioni di credito è ulteriormente salito nell'esercizio in rassegna. Gli impegni di pagamento del Gruppo Raiffeisen a favore della garanzia dei depositi per i fondi della clientela sono stati di CHF 1'036 milioni (esercizio precedente CHF 1'190 milioni). Nel complesso, le promesse irrevocabili sono aumentate del 13.4 per cento a CHF 7.0 miliardi.

Come previsto, nelle durate brevi, il 2013 è stato caratterizzato da un contesto di tassi negativi. Di conseguenza, il volume contrattuale su

strumenti finanziari derivati (allegato 17) ha registrato un forte aumento di CHF 31.6 miliardi, attestandosi a CHF 156.8 miliardi. Le operazioni di copertura per il portafoglio bancario sono aumentate di CHF 2.5 miliardi, raggiungendo CHF 40.7 miliardi, risultato essenzialmente attribuibile all'espansione delle posizioni sui tassi di interesse. I valori di rimpiazzo positivi si sono attestati a CHF 0.9 miliardi (esercizio precedente CHF 1.1 miliardi), quelli negativi a CHF 1.4 miliardi (esercizio precedente CHF 1.7 miliardi).

Le operazioni fiduciarie (allegato 18) sono aumentate di CHF 33 milioni, attestandosi a CHF 319 milioni. Tale aumento è da ricondurre principalmente alle attività della Notenstein Banca Privata SA.

#### **Patrimoni gestiti**

I patrimoni gestiti sono aumentati di CHF 14.1 miliardi, attestandosi a CHF 187.3 miliardi. Ciò è dipeso dall'afflusso complessivamente buono di fondi della clientela dal settore retail. Il patrimonio gestito dalla Notenstein Banca Privata SA è aumentato leggermente rispetto all'esercizio precedente. La consistenza ha risentito delle modifiche apportate al portafoglio di clienti europei; questo calo è stato tuttavia compensato dalla continua crescita in altri segmenti di clientela. In seguito alle acquisizioni, all'afflusso di nuovi fondi e alla performance del mercato, il patrimonio gestito dalle società affiliate della Notenstein Banca Privata SA è notevolmente aumentato. Attraverso l'integrazione di «boutique» dell'asset management in TCMG Asset Management AG si sono aggiunti CHF 6 miliardi di patrimonio gestito. Inoltre, il patrimonio gestito della società affiliata 1741 Asset Management SA è aumentato del 30 per cento, attestandosi a CHF 2.5 miliardi.



## Attività di mercato

### Notevole incremento dei soci

Raiffeisen ha incrementato ulteriormente le sue quote di mercato sia nelle operazioni ipotecarie sia in quelle di risparmio. Ha inoltre portato avanti con successo lo sviluppo dei canali di distribuzione, ha investito nella competenza di consulenza e ha introdotto nuovi prodotti. Con le nuove offerte per i soci e con quelle già consolidate, le Banche Raiffeisen hanno acquisito 100'000 nuovi soci.

#### ATTIVITÀ DI MERCATO

##### Gestione del marchio / Brand

Per la maggior parte della popolazione svizzera, anche nel 2013 Raiffeisen è la banca più simpatica del paese, come dimostrano i risultati del brand tracking interno, realizzato dal 2006, e il GfK BusinessReflektor 2013. Raiffeisen emerge inoltre come la banca svizzera più sostenibile in tutte le categorie (sostenibilità sociale, ecologica ed economica). Il radicamento regionale delle Banche Raiffeisen viene percepito in modo particolarmente positivo grazie alla buona reputazione, alla vicinanza alla clientela e all'elevata affidabilità.

Nel 2013 i numerosi contatti con la clientela e le prestazioni di consulenza fornite in loco hanno contribuito all'immagine positiva del marchio. La gestione del marchio è stata supportata dalla presenza nei media a livello nazionale con temi quali «vantaggi per i soci» e «previdenza». Queste misure sono state affiancate da campagne, sponsoring e relazioni pubbliche.

Raiffeisen si impegna in diversi ambiti per la società – a livello locale, regionale e nazionale – e supporta, in più di 1'000 sedi, associazioni attive nella promozione della varietà culturale, sportiva, musicale e sociale. Dal 2012 è sponsor principale della Raiffeisen Super League. In questo modo, assieme al comprovato sponsoring degli sport invernali, la presenza di Raiffeisen viene garantita per tutto l'anno. Questo impegno viene integrato da numerose iniziative nell'ambito di concerti, eventi e spettacoli nonché dagli impegni locali delle Banche Raiffeisen in tutta la Svizzera.

##### Soddisfazione della clientela

Secondo i sondaggi nazionali, anche nello scorso esercizio Raiffeisen ha rappresentato un modello di riferimento quanto a soddisfazione della clientela privata e a disponibilità dei clienti a raccomandare l'azienda. Come già riscontrato nell'indagine svolta nel 2012, la soddisfazione dei clienti che hanno Raiffeisen come banca principale si mantiene a un livello elevato. Altrettanto importante è la disponibilità a raccomandare l'azienda: l'84 per cento dei clienti privati che l'hanno scelta come banca principale, la consiglierebbe a un conoscente.

Nel sondaggio tra la clientela aziendale, condotto per la prima volta nel 2013, Raiffeisen ha ottenuto i massimi voti per quanto riguarda la fedeltà della clientela. Ciò vale sia per la soddisfazione dei clienti di banca principale sia per la disponibilità a raccomandare l'azienda: in entrambi i casi Raiffeisen guida la classifica.

##### Societariato

I soci sono comproprietari della loro Banca Raiffeisen. In occasione dell'Assemblea Generale annuale partecipano alla definizione della politica aziendale ed eleggono persone di fiducia nel Consiglio di Amministrazione. Ogni anno quasi 400'000 persone partecipano complessivamente alle assemblee generali. Nel 2013, 100'000 persone hanno scelto per la prima volta il societariato Raiffeisen, portando il numero totale dei soci a oltre 1.8 milioni.

Grazie a MemberPlus Raiffeisen offre ai soci interessanti opportunità per il tempo libero e si impegna al contempo per la diversità della cultura svizzera e per il turismo locale. Nel 2013 i

soci hanno usufruito più di un milione di volte di offerte esclusive per l'ingresso in uno degli oltre 470 musei, biglietti per concerti, musical e spettacoli, escursioni nei parchi svizzeri, skipass giornalieri o biglietti per partite domenicali della Raiffeisen Super League.

Solo l'offerta estiva per i soci «Parchi svizzeri» è stata utilizzata 95'000 volte sotto forma di sconti su mezzi di trasporto, hotel ed escursioni.

La nuova offerta estiva riservata ai soci Raiffeisen inizierà ad aprile 2014 e consentirà di scoprire la Svizzera orientale. I soci Raiffeisen potranno approfittare di sconti per il viaggio, il pernottamento in albergo ed escursioni con battello e ferrovie di montagna. L'offerta attirerà numerosi soci Raiffeisen nella Svizzera orientale e fornirà un ulteriore impulso al turismo locale.

## SEGMENTI

### Clientela privata

Anche nel 2013 Raiffeisen si è guadagnata la fiducia di molti nuovi clienti. Complessivamente conta 3.7 milioni di clienti, di cui il 92 per cento rientra nel segmento Clientela privata e quindi nell'attività retail, che continua a rappresentare il core business.

Raiffeisen convince grazie alla vicinanza alla clientela e alla consulenza competente. Per fornire anche in futuro assistenza e consulenza ottimali alla propria clientela, Raiffeisen continuerà a investire nella formazione e nella competenza dei consulenti nonché negli strumenti di supporto e nelle applicazioni.

Per molti clienti i titoli, in particolare i fondi, rappresentano uno strumento adeguato per raggiungere obiettivi finanziari a medio e lungo termine e per la costituzione del patrimonio. Nel 2014, con una campagna ad ampia diffusione denominata «Denaro in forma», Raiffeisen promuoverà quindi il risparmio in titoli anche nel settore retail.

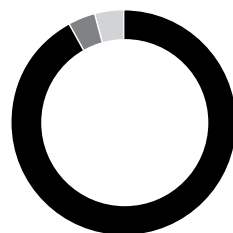
L'offerta per giovani e studenti è stata completamente rielaborata nel 2013. Per i giovani clienti fino a 26 anni, Raiffeisen ha introdotto dal 1° gennaio 2014 «YoungMemberPlus», un'interessante offerta di prodotti bancari e prestazioni supplementari. Oltre alle condizioni preferenziali per i prodotti bancari, sono previste prestazioni di tipo non-banking, quali biglietti per partite di calcio e concerti o skipass giornalieri a prezzi ridotti.

### Clientela investimenti

Al centro della consulenza patrimoniale Raiffeisen pone l'elaborazione di soluzioni personalizzate e comprensibili, che soddisfino le esigenze personali del cliente e perseguano la costituzione duratura del suo patrimonio. I consulenti delle Banche Raiffeisen possono avvalersi del supporto di specialisti del segmento Clientela investimenti / Consulenza patrimoniale presso Raiffeisen Svizzera e dell'esperienza del team Economic Research, creato nel 2013.

Consulenti patrimoniali preparati e competenti costituiscono la base per una consulenza completa e orientata alle esigenze dei clienti. Raiffeisen attribuisce quindi molta importanza alla formazione e dal 2013, in collaborazione con la Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, offre ai propri consulenti patrimoniali il percorso di studi certificato «CAS consulenti patrimoniali Raiffeisen».

### Quota clienti per segmento



■ 92% Clientela privata  
■ 4% Clientela investimenti  
■ 4% Clientela aziendale

Allo sviluppo positivo del settore Clientela investimenti ha contribuito anche l'offerta degli affermati prodotti d'investimento Raiffeisen, che vengono integrati coerentemente da prodotti di terzi secondo l'approccio best in class. Nel 2014 l'attività verrà ulteriormente consolidata con il lancio di un fondo immobiliare sostenibile Raiffeisen. L'approccio di sostenibilità scelto è unico nel suo genere e orientato al futuro. Nella selezione degli immobili non si tiene conto solo di criteri di costruzione, ma anche di aspetti quali la dispersione urbana, il collegamento ai servizi di trasporto pubblico e la finanziabilità dello spazio abitativo.

#### Clientela aziendale

Il settore Clientela aziendale ha proseguito la sua crescita anche nel 2013. Sia il numero dei clienti (+ 3 per cento) sia i volumi (+ 4.5 per cento negli investimenti, + 5.6 per cento nei finanziamenti) hanno registrato un notevole incremento. Questo successo si deve al trattamento sistematico del mercato. I consulenti Clientela aziendale di Raiffeisen hanno una relazione stretta con il cliente e in caso di esigenze complesse ricorrono al know-how degli otto centri regionali clientela aziendale.

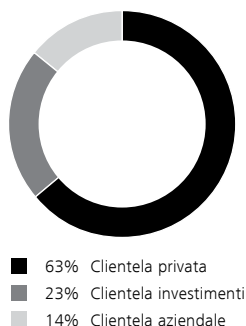
Nonostante il notevole incremento del volume dei crediti, siamo riusciti a ridurre le rettifiche di valore, a conferma di un'accurata concessione dei crediti. Mediante lo sviluppo di un team di supporto e-banking, Raiffeisen è in grado di offrire a ogni PMI soluzioni efficienti e supporto per il traffico dei pagamenti.

Il Modello di successione Raiffeisen è stato attivato nel 2013 presso tutte le Banche Raiffeisen della Svizzera tedesca e verrà esteso, nel 2014, alla Svizzera occidentale e al Ticino. In questo modo Raiffeisen amplierà ulteriormente la sua competenza in materia di consulenza, assistendo le PMI nel processo di successione. La collaborazione con la Fondazione pmiNEXT, costituita da Raiffeisen, e con altri partner, quali l'Università di San Gallo (HSG), PMI Capitale SA e Investnet AG, è stata intensificata allo scopo di elaborare soluzioni adeguate assieme alle imprese.

A marzo 2014 è stato fondato il Raiffeisen Centro Imprenditori RCI, quale punto di riferimento per questioni imprenditoriali.

Nonostante la prudenza riscontrata nel 2013 sul mercato del leasing dei beni d'investimento, Raiffeisen è riuscita a incrementare il fatturato del tre per cento circa. Grazie all'intensificazione della collaborazione con commercianti e produttori, il Vendor-Leasing è stato ulteriormente consolidato e sono stati acquisiti diversi nuovi partner.

Quota volume per segmento



Raiffeisen nei cantoni al 31 dicembre 2013<sup>1</sup>

Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti <sup>2</sup> in milioni di CHF	Fondi clientela <sup>3</sup> in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF
Argovia	28	91	192'792	15'626	14'304	17'816
Appenzello Esterno	2	6	15'519	1'060	1'008	1'176
Appenzello Interno	1	6	8'508	537	577	638
Berna	25	99	182'573	11'867	10'651	13'436
Basilea Campagna	9	22	52'882	4'554	3'975	5'039
Basilea Città	1	2	–	826	759	991
Friburgo	18	52	93'631	8'113	6'030	8'844
Ginevra	6	18	42'727	3'607	4'206	4'520
Glarona	1	2	7'043	434	411	488
Grigioni	11	52	58'795	4'456	4'206	5'128
Giura	7	31	27'220	2'570	1'863	2'806
Lucerna	22	52	126'672	8'019	7'307	9'111
Neuchâtel	4	18	26'990	1'688	1'415	1'868
Nidvaldo	2	8	21'059	1'373	1'367	1'656
Obvaldo	2	7	12'940	760	762	927
San Gallo	40	89	196'359	18'495	16'045	20'890
Sciaffusa	1	3	7'792	568	513	654
Soletta	22	59	119'597	8'889	8'221	9'950
Svitto	8	17	40'603	2'825	2'742	3'255
Turgovia	18	46	100'093	9'241	7'557	10'298
Ticino	24	83	111'165	10'797	8'951	12'262
Uri	3	14	16'461	1'024	933	1'148
Vaud	19	64	108'422	8'136	7'034	9'123
Vallese	28	127	137'806	10'947	10'612	12'866
Zugo	8	13	40'721	3'841	3'574	4'509
Zurigo	12	39	79'832	9'382	8'344	10'475
<b>Totale 2013</b>	<b>322</b>	<b>1'020</b>	<b>1'828'202</b>	<b>149'635</b>	<b>133'366</b>	<b>169'874</b>
<b>Totale 2012</b>	<b>327</b>	<b>1'071</b>	<b>1'794'855</b>	<b>142'082</b>	<b>127'317</b>	<b>162'040</b>
<b>Aumento/Diminuzione</b>	<b>-5</b>	<b>-51</b>	<b>33'347</b>	<b>7'553</b>	<b>6'049</b>	<b>7'834</b>
<b>Aumento/Diminuzione in %</b>	<b>-1.5</b>	<b>-4.8</b>	<b>1.9</b>	<b>5.3</b>	<b>4.8</b>	<b>4.8</b>

1) Banche Raiffeisen e succursali di Raiffeisen Svizzera

2) Crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari

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

## ESIGENZE DELLA CLIENTELA

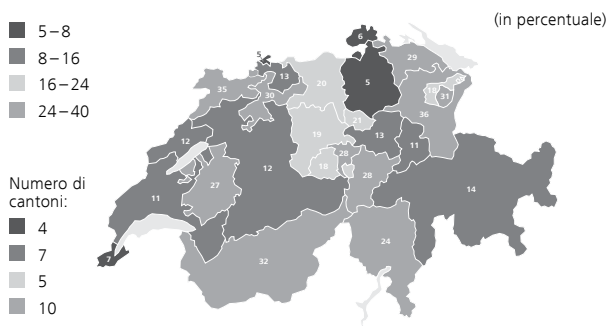
### Finanziamenti

Nel 2013 il mercato immobiliare svizzero si è mostrato altrettanto robusto quanto negli anni precedenti. In considerazione dei permessi di costruzione concessi, si può prevedere una prosecuzione di questa tendenza anche nei prossimi due anni. Come negli esercizi precedenti, i motivi di questo sviluppo risiedono nella costante crescita demografica e nell'ancora bassa percentuale di appartamenti sfitti. Sebbene tale percentuale sia leggermente aumentata rispetto all'esercizio precedente, essa si mantiene bassa nelle regioni di Basilea, Ginevra e Zurigo.

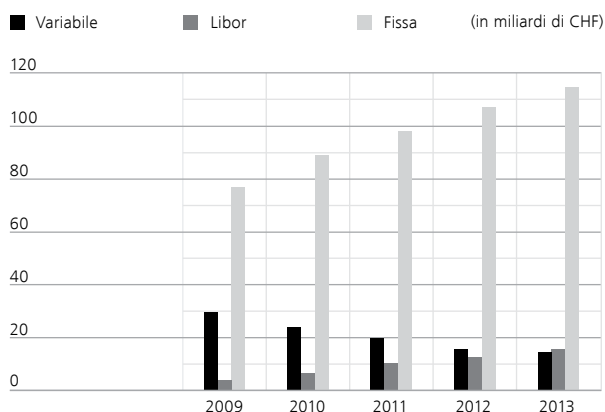
La fase di tassi bassi, che dura ormai da anni, è proseguita con lievi oscillazioni anche nel 2013. I tassi d'interesse per le ipoteche sono rimasti contenuti. Quanto ai prezzi degli immobili a uso abitativo si registra ancora un leggero aumento.

Nel 2013 la crescita nel mercato ipotecario svizzero ha registrato un ulteriore rallentamento, attestandosi al 4.2 per cento. Anche le ipoteche concesse da Raiffeisen hanno seguito questa tendenza generale del mercato. Nonostante la loro crescita sia stata leggermente inferiore rispetto all'esercizio precedente (5.7 per cento), il Gruppo Raiffeisen ha comunque continuato a incrementare la sua quota di mercato. Come nell'anno precedente, anche nel 2013 i clienti Raiffeisen hanno fatto sempre più ricorso a ipoteche fisse e, in particolare, alle ipoteche Libor-Flex. Questa tendenza durerà probabilmente finché il livello dei tassi rimarrà basso.

### Quota di mercato volume ipotecario per cantone nel 2012



### Andamento del volume dei diversi modelli ipotecari 2009-2013



### Risparmio

Poiché la remunerazione dei conti rimane debole a causa del mercato, i rendimenti possono essere ottimizzati solo con soluzioni di investimento a reddito fisso (obbligazioni di cassa, depositi a termine e vincolati) con scadenze lunghe. Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen è comunque riuscita a realizzare una crescita soddisfacente nel segmento del risparmio bancario tradizionale. I conti di transazione e di risparmio hanno registrato una crescita del volume di CHF 6 miliardi (+ 6.2 per cento). In totale sono depositati circa CHF 103 miliardi su quasi 5 milioni di conti di transazione e di risparmio. I depositi di risparmio a reddito fisso sono diminuiti del 10.2 per cento circa a seguito delle prospettive incerte e degli interessi ai minimi storici.

### Previdenza

Nel 2013 sono stati aperti 27'607 nuovi conti previdenza. Il volume sui conti del 3° pilastro è aumentato di CHF 976 milioni, attestandosi a CHF 12 miliardi. Nel settore del 2° pilastro sono stati registrati 5'504 nuovi conti di libero pas-



saggio e un aumento del volume di CHF 370 milioni per un totale di CHF 5.5 miliardi.

I clienti possono scegliere tra investimenti legati al conto o a titoli; è inoltre stata ampliata l'offerta di investimenti legati a fondi. Il nuovo Raiffeisen Index Fonds - Pension Growth, gestito in modo passivo, investe in azioni fino a un massimo del 70 per cento. Si configura pertanto come il primo fondo previdenziale svizzero che investe più della metà del suo patrimonio in azioni. In totale nel 2013 sono stati investiti nei fondi d'investimento CHF 874 milioni.

Dal 2013 il piano di previdenza 3 Raiffeisen è il primo prodotto bancario di questo tipo in Svizzera che può essere combinato con una copertura degli obiettivi di risparmio 3a. In questo modo, a fronte di premi minimi è possibile coprire i versamenti di risparmio fino al pensionamento contro l'incapacità di guadagno a seguito di infortunio e malattia.

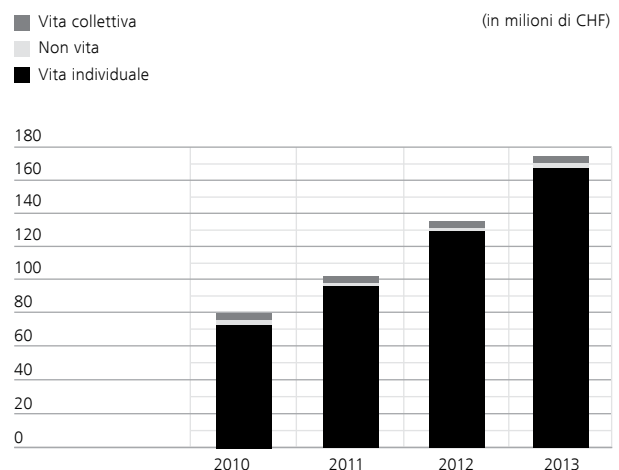
### Assicurazione

I clienti continuano a richiedere con grande frequenza soluzioni finalizzate alla copertura finanziaria. Negli ultimi quattro anni il fatturato dei prodotti assicurativi è più che raddoppiato. L'anno scorso, con un volume di premi pari a CHF 174.6 milioni, è stato ottenuto un nuovo risultato record nell'ambito della cooperazione con Helvetia, che corrisponde a un aumento del 29 per cento circa rispetto all'esercizio precedente. La forza trainante rimane l'attività delle assicurazioni sulla vita.

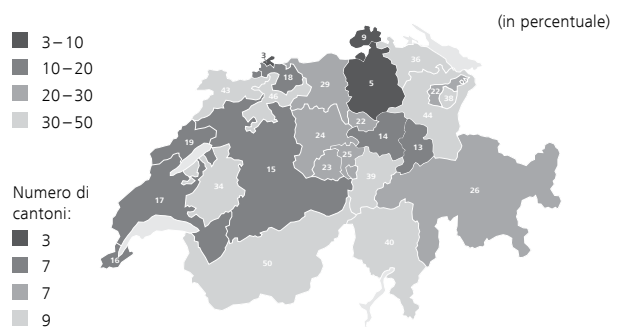
Sempre più banche danno importanza a una consulenza alla clientela completa, come conferma la gestione attiva delle attività assicurative da parte di quasi la metà delle Banche Raiffeisen.

Nel 2014 la tariffa di rischio sarà rielaborata con un conseguente vantaggio concorrenziale. È previsto anche un altro prodotto a tranche.

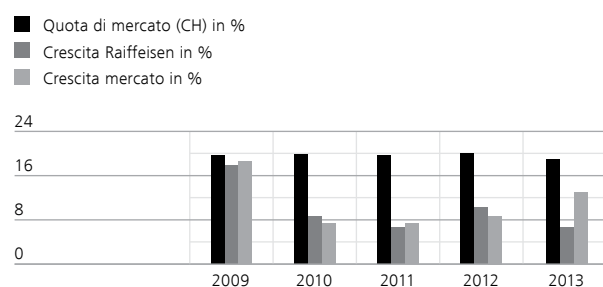
### Andamento dei premi nelle attività assicurative



### Quota di mercato fondi di risparmio e di investimento per cantone nel 2012



### Quote di mercato nel settore del risparmio



### Pagamenti

I clienti Raiffeisen utilizzano sempre più spesso le carte per pagare beni e servizi. Il numero delle transazioni con carta Maestro è aumentato di 8 milioni (+ 12 per cento); quello delle transazioni con carte di credito di 1.5 milioni (+ 15 per cento). Anche la vendita di carte Maestro (+ 6 per cento) e di carte di credito (+ 4.7 per cento) conferma l'esigenza della clientela di effettuare pagamenti senza contanti.

Dal 2014, oltre alla carta Maestro, Raiffeisen offre ai suoi clienti anche la carta V PAY. La carta V PAY è una carta di debito europea e può essere utilizzata per il prelievo di contanti ai distributori automatici e per gli acquisti senza contanti in tutta la Svizzera e in Europa. V PAY è sinonimo di tecnologia all'avanguardia. Tutte le transazioni vengono eseguite esclusivamente tramite il chip, offrendo in questo modo un elevato grado di sicurezza.

Sempre dal 2014, i clienti Raiffeisen usufruiscono con la loro carta di credito del nuovo programma bonus «surprise» che offre ai titolari di carte sconti personali e offerte speciali direttamente al terminale di pagamento del partner surprise.

### Investimenti

Per gli investimenti azionari il 2013 è stato un anno d'eccezione. La maggior parte degli indici azionari mondiali ha registrato aumenti percentuali a due cifre. Molti investitori hanno sfruttato questo interessante contesto di borsa per una gestione attiva dei loro investimenti azionari. Gli investitori più conservativi hanno tuttavia mantenuto la loro elevata liquidità, aumentando o creando posizioni azionarie solo con molta titubanza. I prodotti strutturati con protezione del capitale hanno rappresentato un importante strumento d'investimento nel mix di prodotti dei clienti Raiffeisen. A causa del livello dei tassi storicamente basso è risultato però sempre più difficile offrire soluzioni interessanti in questo segmento; pertanto i fondi sono nuovamente confluiti nei prodotti di risparmio tradizionali, come i conti di risparmio o gli investimenti a termine.

### CANALI DI DISTRIBUZIONE

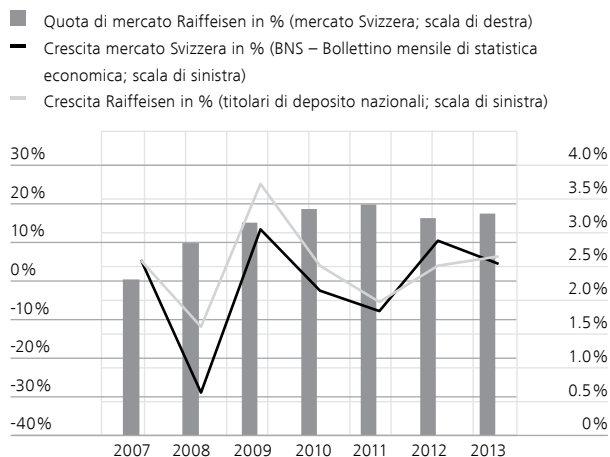
#### Rete di sportelli bancari

Raiffeisen è presente in 1'032 località e gestisce quindi uno sportello bancario su tre in Svizzera. Il ricorso alle agenzie dimostra che i clienti si aspettano ancora di ricevere una consulenza completa in tale sedi. Nella riorganizzazione delle agenzie Raiffeisen tiene conto di questa particolarità, ponendo la consulenza in primo piano.

#### Bancomat

Raiffeisen gestisce la più fitta rete di bancomat in Svizzera che, a seguito dell'ampliamento effettuato nel 2013, conta un totale di 1'588 dispositivi. Raiffeisen offre inoltre la cosiddetta funzione audio, che consente l'accesso ai bancomat anche a clienti ipovedenti. Questa funzione verrà implementata su un numero sempre maggiore di bancomat.

### Andamento del volume titoli



## E-banking

Oggi l'e-banking di Raiffeisen conta 908'000 utenti, pari a un aumento dell'8 per cento rispetto all'esercizio precedente. L'anno scorso sono stati conferiti oltre 73 milioni di ordini di pagamento tramite e-banking (+ 12 per cento).

Raiffeisen ha inoltre creato nuovi standard nell'ambito della sicurezza, introducendo l'innovativa e sicura tecnologia PhotoTAN. Per l'utilizzo mobile su smartphone, alla fine di maggio 2014 Raiffeisen ottimizzerà la funzione PhotoTAN in modo da consentire ai clienti di accedere all'e-banking tramite PhotoTAN dallo stesso terminale mobile. Dalla metà del 2013, grazie alla funzione Scan&Pay, gli utenti e-banking possono effettuare la scansione delle polizze di versamento con il proprio smartphone ed elaborarle direttamente nell'e-banking.

## Internet e portale MemberPlus

L'utilizzo di Internet si sposta sempre più sui terminali mobili (smartphone, tablet). Raiffeisen tiene conto di questa realtà; l'intero sito Internet è stato infatti ottimizzato per l'utilizzo mobile. Nel 2013 sono state registrate circa 34 milioni di visite sul sito web di Raiffeisen.

Il portale MemberPlus è stato riorganizzato. Dal lancio si sono registrati oltre 50'000 clienti e l'anno scorso sono stati generati più di CHF 5 milioni di fatturato. Gli skipass giornalieri acquistati tramite il portale MemberPlus possono ora essere stampati direttamente tramite la funzione print@home.

## Social media

Nel 2013, Raiffeisen ha ulteriormente consolidato la sua presenza sulle reti sociali, rendendole così un importante canale di servizi aggiuntivo. Alle richieste inviate dai clienti tramite Facebook e Twitter viene fornita una risposta sette giorni su sette. Dall'aprile 2013, il nuovo blog Raiffeisen (panorama-magazin.ch) consente inoltre il dialogo diretto con i clienti della Svizzera tedesca.

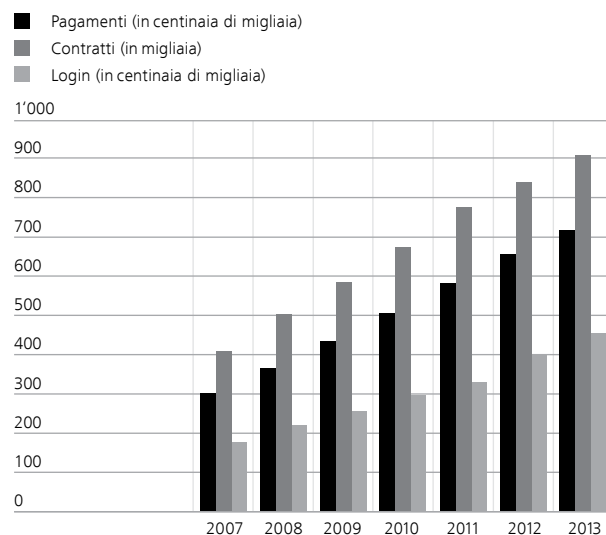
## Service center per la clientela

L'esigenza di supporto e consulenza telefonica aumenta costantemente presso i clienti. Nel 2013 il service center per la clientela ha elaborato per il Gruppo Raiffeisen circa mezzo milione di richieste dei clienti (domande sull'e-banking, blocchi di carte, richieste di assistenza relative a servizi bancari) in tutte e tre le lingue ufficiali. Ciò corrisponde a un aumento del volume di circa il 35 per cento rispetto all'esercizio precedente.

## RIFINANZIAMENTI

La crescita dei prestiti alla clientela ha superato di circa CHF 2 miliardi l'afflusso di fondi della clientela generato dal core business delle Banche Raiffeisen. Il Gruppo Raiffeisen è riuscito a coprire interamente questo maggiore fabbisogno di rifinanziamento stabile tramite nuovi prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie. La quota dei mezzi di rifinanziamento stabili rispetto agli attivi illiquidi – un importante obiettivo del Treasury di Raiffeisen Svizzera per aumentare l'equilibrio della struttura delle scadenze – è pari al 109 per cento.

## Sviluppi di Raiffeisen e-banking



## Politica dei rischi e controllo dei rischi

### Gestione attiva e controllo efficace dei rischi

Il Gruppo Raiffeisen dispone di efficaci strumenti per l'individuazione e la prevenzione della concentrazione di rischi. Proprio nel settore dei rischi di credito, che rappresentano la più importante categoria di rischio per Raiffeisen, il Gruppo attua una politica molto prudente.

Grazie al chiaro orientamento della politica aziendale e alla sua cultura del rischio ferma e prudente, uniti a una gestione dei rischi di tipo attivo e mirato, il Gruppo Raiffeisen ha realizzato una crescita continua senza un eccessivo aumento dei rischi e anche nel 2013 ha superato indenne la crisi ancora in corso nell'Eurozona. La solida dotazione di capitale, il perseguimento di obiettivi di rendimento di lungo periodo, l'assunzione oculata dei rischi e il loro controllo efficace hanno dato prova della loro validità, rafforzando ulteriormente la fiducia nel modello aziendale Raiffeisen. Ne è una conferma l'elevata liquidità e la buona reputazione sul mercato che il Gruppo Raiffeisen ha registrato nel corso dell'intero esercizio in rassegna.

Elementi essenziali del controllo e della gestione dei rischi a livello di Gruppo sono la politica dei rischi, il budget dei rischi per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo e l'attuazione mediante i limiti globali definiti dal CdA. Ne sono parte anche una metodica unitaria per l'identificazione, la misurazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi e un processo del rapporto sui rischi consolidato e uniforme a livello di Gruppo.

Dal punto di vista organizzativo, la Notenstein Banca Privata SA gestisce un proprio controllo dei rischi, indipendente dalle unità che assumono rischi. Raiffeisen Svizzera sorveglia il controllo dei rischi e la situazione di rischio della Notenstein Banca Privata SA da un'ottica di Gruppo e, nei confronti degli organi di Raiffeisen Svizzera, garantisce un processo del rapporto sui rischi adeguato e consolidato.

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

- Chiara politica aziendale e dei rischi: la loro assunzione e gestione sono direttamente connesse al core business in Svizzera.
- Efficace contenimento dei rischi: la propensione al rischio del Gruppo Raiffeisen è chiaramente definita e viene attivamente realizzata mediante un sistema di limiti di comprovata efficacia.
- Autoresponsabilità decentralizzata nel rispetto di linee guida chiaramente definite: le Banche Raiffeisen, la Notenstein Banca Privata SA e le unità di linea di Raiffeisen Svizzera sono responsabili della gestione dei rischi. Le disposizioni riguardanti le attività aziendali, i limiti e i processi ne costituiscono la base. Le unità di controllo centralizzate sorvegliano l'osservanza di queste linee guida.
- Trasparenza come base del controllo dei rischi: sia a livello delle singole Banche sia a livello di Gruppo è prevista la redazione di rapporti periodici indipendenti sulla situazione e sul profilo di rischio.
- Monitoraggio indipendente dei rischi e controllo efficace: il monitoraggio del rischio globale e il controllo dei limiti avvengono indipendentemente dalle unità di gestione dei rischi. Un efficace controllo dei rischi garantisce il rispetto dei processi stabiliti e dei valori limite.
- Processo globale di gestione dei rischi: la gestione dei rischi del Gruppo Raiffeisen si basa su un processo unitario e vincolante, costitu-

ito da identificazione, misurazione, valutazione, gestione, contenimento e monitoraggio. Il processo riunisce tutte le categorie di rischio.

- **Prevenzione della concentrazione dei rischi:** il Gruppo Raiffeisen dispone di efficaci strumenti per l'individuazione e la prevenzione proattiva della concentrazione dei rischi.
- **Tutela della reputazione:** il Gruppo Raiffeisen attribuisce molta importanza alla tutela della sua reputazione. Per questo motivo, in genere, è molto prudente nell'assunzione di rischi e considera essenziale controllarli in modo efficace. In tutte le sue attività aziendali si sforza, inoltre, di rispettare i più alti principi etici.

#### **CONTROLLO DELLE PRINCIPALI CATEGORIE DI RISCHIO PRESSO RAIFFEISEN**

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

#### **RISCHI DI CREDITO**

A fronte della forte esposizione del Gruppo Raiffeisen all'attività creditizia, i rischi di credito rappresentano la principale categoria di rischio. Il Gruppo Raiffeisen realizza una parte consistente dei suoi proventi attraverso l'assunzione controllata di rischi di credito e la loro gestione globale e coerente. La gestione dei rischi di credito del Gruppo Raiffeisen è impostata in funzione della struttura aziendale e della clientela specifica di Raiffeisen. L'autoresponsabilità decentralizzata ha un ruolo primario nell'erogazione e nella gestione dei crediti ed è presente come principio basilare anche nei casi in cui l'entità e la complessità dei crediti richiedono l'autorizzazione di Raiffeisen Svizzera.

I rischi di credito vengono assunti dopo una verifica scrupolosa della controparte. La conoscenza personale del cliente è un elemento importante. L'assunzione di rischi di credito di terzi anonimi, attraverso il mercato dei capitali, non rientra nella strategia del Gruppo Raiffeisen.

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

#### **Politica creditizia prudente**

Raiffeisen Svizzera assume rischi di credito derivanti principalmente dalle operazioni con banche commerciali, clientela aziendale e settore pubblico.

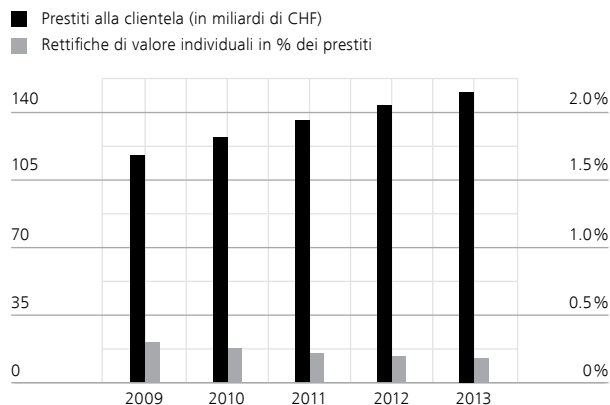
Una politica creditizia improntata alla prudenza e una verifica professionale della solvibilità rappresentano la base per l'attività creditizia all'interno del Gruppo Raiffeisen. La sostenibilità degli impegni per i beneficiari dei crediti svolge un ruolo centrale. La maggior parte dei crediti è concessa solo con copertura.

La gestione dei crediti si basa su un processo continuo dall'apertura del credito al monitoraggio costante ed è affiancata da un adeguato sistema di accantonamenti per rischi di perdita.

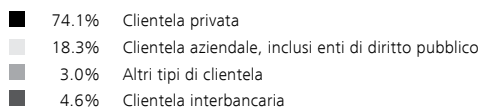
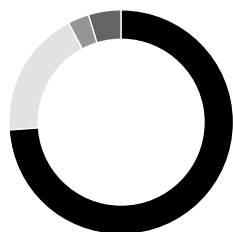
La valutazione e il monitoraggio dei rischi di credito avvengono mediante una procedura conservativa di value at risk. Particolare attenzione è dedicata alla potenziale concentrazione dei rischi. Il modello utilizzato rispecchia una prassi ormai consolidata ed è integrato da analisi degli scenari. I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

Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce la concentrazione dei rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per singole controparti, per

### Andamento dei prestiti e delle rettifiche di valore individuali



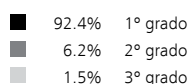
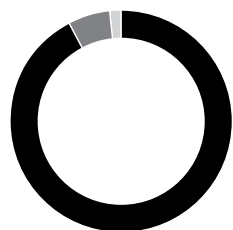
### Prestiti Gruppo Raiffeisen per segmento di clientela



Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio. Le società semplici vengono assegnate ad «Altri tipi di clientela».

### Crediti ipotecari per grado

Ipotecche per grado in % – secondo statistica BNS



Senza considerare le garanzie supplementari

gruppi di controparti associate nonché per settori. Il processo di individuazione e di trattamento unitario delle controparti associate è automatizzato per l'intero Gruppo Raiffeisen.

### Gestione attiva dei rischi paese

Gli impegni all'estero sono limitati per statuto al 5 per cento, ponderato per il rischio, del totale di bilancio consolidato del Gruppo Raiffeisen. Le Banche Raiffeisen non possono fornire alcun servizio bancario e finanziario all'estero. Raiffeisen Svizzera può concedere una deroga speciale se è garantito il rispetto della legge estera, in particolare delle disposizioni estere, previste dal diritto di vigilanza. Gli impegni all'estero possono essere assunti dalla Banca centrale o dalla Notenstein Banca Privata SA. Essi vengono acquisiti con prudenza e monitorati costantemente.

### Politica creditizia nel settore clientela aziendale

Nella concessione dei crediti il Gruppo Raiffeisen opera nella fascia di solvibilità compresa tra media e buona. La propensione al rischio nell'attività creditizia con la clientela aziendale è definita con precisione a livello di Gruppo e circoscritta mediante appositi limiti.

Viene attribuita molta importanza al fatto che l'ampliamento del settore clientela aziendale nel Gruppo Raiffeisen poggi su basi solide. Notevoli investimenti nell'organizzazione, nei collaboratori e nei sistemi evidenziano questo atteggiamento coerente.

### Analisi e valutazione del portafoglio crediti

Il Consiglio di Amministrazione viene informato sulle analisi e sulla valutazione della qualità del portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen. Tali processi di controllo sono focalizzati sulle concentrazioni settoriali e sul monitoraggio delle maggiori esposizioni individuali. In particolare si verificano gli effetti che un'evoluzione estremamente negativa dell'economia globale

avrebbe sui singoli settori e sul portafoglio crediti nel suo complesso. Sotto questa ottica, il portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen si distingue per la sua notevole solidità e per la diversificazione ottimale, anche in caso di netto peggioramento della situazione di mercato.

### **Misurazione del rischio di credito**

Il rischio di credito delle singole controparti viene misurato mediante tre parametri:

- la probabilità di insolvenza,
- l'esposizione di credito al momento dell'insolvenza,
- il valore effettivo della garanzia.

Il sistema di rating, sviluppato e sorvegliato dalla Gestione dei rischi del Gruppo, è il fulcro della misurazione del rischio di credito. Mediante questo sistema viene valutata la solvibilità dei clienti nonché determinato il capitale economico necessario per limitare il rischio di credito delle singole posizioni.

La copertura mediante fondi propri per i rischi di credito è basata sull'approccio standard internazionale (AS-BRI).

### **RISCHI DI MERCATO**

#### **Rischi nel portafoglio bancario**

Nel portafoglio bancario vi sono rischi di variazione dei tassi di interesse e rischi valutari.

I rischi di variazione dei tassi di interesse costituiscono una categoria particolarmente rilevante, data la forte esposizione delle operazioni su interesse del Gruppo Raiffeisen, che attribuisce pertanto grande importanza al controllo di questo tipo di rischio.

All'interno del Gruppo Raiffeisen, ogni Banca Raiffeisen e la Notenstein Banca Privata SA hanno la piena responsabilità della gestione dei rischi su interessi del loro bilancio, nel rispetto di criteri chiaramente definiti e di limiti di sensibilità. A questo scopo, le Banche Raiffeisen e la Notenstein Banca Privata SA hanno a

disposizione numerosi strumenti che includono anche la possibilità di simulare l'evoluzione dei tassi e di valutarne gli effetti.

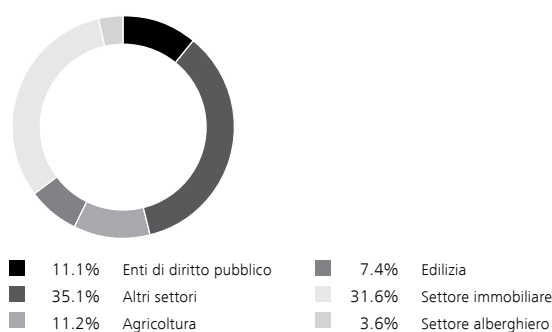
Il settore Treasury, che fa parte del dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera, ha la funzione di controparte vincolante a livello di Gruppo – a eccezione della Notenstein Banca Privata SA che dispone di un proprio accesso al mercato – per le operazioni di rifinanziamento e di copertura ed è responsabile della gestione del rischio su interessi della Banca centrale. All'interno del Gruppo Raiffeisen il dipartimento Banca centrale offre consulenza nell'asset & liability management.

La Gestione dei rischi del Gruppo sorveglia il rispetto dei limiti di rischio su interessi e l'andamento complessivo di questi rischi, concentrandosi sul monitoraggio della sensibilità ai tassi d'interesse del capitale proprio e dei proventi da interessi. Per il monitoraggio della situazione di rischio globale, oltre alla sensibilità ai tassi d'interesse, calcola il value at risk relativo al rischio su interessi a diversi livelli del Gruppo.

Per quanto concerne i rischi valutari, la prassi seguita in generale prevede un rifinanziamento degli attivi nella stessa valuta in cui sono denominati (il cosiddetto «matched book principle»). Ciò consente di evitare in larga misura i rischi valutari.

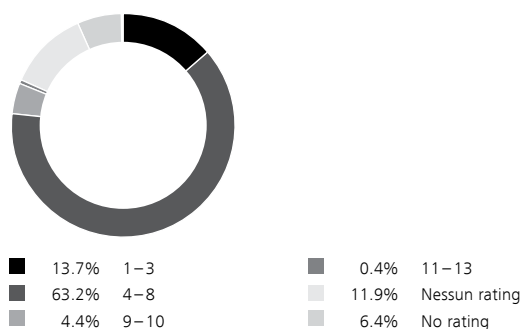
La gestione dei rischi valutari nel portafoglio bancario fa capo al settore Treasury. La Gestione dei rischi del Gruppo sorveglia quotidianamente il rispetto del relativo limite di sensibilità.

### Prestiti Gruppo Raiffeisen per settore (clientela aziendale e altri tipi di clientela)



Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

### Prestiti clientela aziendale per categoria di rating



1-3 = posizioni a rischio basso  
 4-8 = posizioni a rischio medio  
 9-10 = posizioni a rischio superiore  
 11-13 = posizioni in sofferenza  
 Nessun rating = prevalentemente EDP senza rating esterno  
 No rating = posizioni a rischio minimo

Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

### Rischi nel trading book

All'interno del Gruppo Raiffeisen la Banca centrale di Raiffeisen Svizzera e la Notenstein Banca Privata SA tengono un trading book. Strategicamente i rischi di negoziazione sono chiaramente contenuti da limiti globali. Dal punto di vista operativo, il contenimento dei rischi avviene mediante limiti di sensibilità e di perdita presso la Banca centrale e mediante limiti di value at risk e di stress presso la Notenstein Banca Privata SA. La sensibilità misura la perdita di valore nel caso di una variazione del fattore di rischio sottostante, variazione espressa in percentuale per ogni fattore di rischio.

Tutti i prodotti negoziati sono inseriti e valutati in un sistema unitario di negoziazione e gestione dei rischi, che costituisce la base per una valutazione, una gestione e un controllo dei rischi efficienti ed effettivi nel trading book e fornisce gli indici per il monitoraggio di tutte le posizioni e di tutti i rischi di mercato. La Gestione dei rischi del Gruppo e il Financial Risk Controlling della Notenstein Banca Privata SA verificano quotidianamente i rischi di negoziazione, basandosi su dati di mercato e parametri di rischio indipendenti dalle operazioni di negoziazione. Prima dell'introduzione di nuovi prodotti, la Gestione dei rischi del Gruppo esegue un'analisi indipendente dei rischi.

### Rischi di liquidità e di finanziamento

Le disposizioni in materia di fondi propri e di ripartizione dei rischi valgono, consolidate, per tutto il Gruppo Raiffeisen e, a livello di singolo istituto, sia per Raiffeisen Svizzera sia per la Notenstein Banca Privata SA. Le disposizioni in materia di liquidità valgono invece consolidate a livello di Gruppo Raiffeisen e, a livello di singolo istituto, per la Notenstein Banca Privata SA. In base alla decisione della FINMA del 3 settembre 2010, le singole Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento delle disposizioni in materia di fondi propri, di ripartizione dei rischi e di liquidità.



La gestione della liquidità e del rifinanziamento per Raiffeisen Svizzera e per le Banche Raiffeisen è affidata al settore Treasury di Raiffeisen Svizzera, che garantisce al Gruppo l'accesso al mercato monetario e dei capitali e un'adeguata diversificazione degli impegni. La strategia di rifinanziamento, basata su requisiti aziendali e normativi, assicura la liquidità necessaria e un'adeguata diversificazione della struttura delle scadenze. Il settore Treasury di Raiffeisen Svizzera valuta inoltre costantemente lo sviluppo della situazione della liquidità del Gruppo Raiffeisen sul piano operativo, tattico e strategico ed esegue regolarmente stress test. Il monitoraggio indipendente viene garantito dalla Gestione dei rischi del Gruppo.

La Notenstein Banca Privata SA dispone di un proprio settore Treasury e di un proprio accesso al mercato monetario e dei capitali in modo da poter garantire il rispetto delle disposizioni in materia di liquidità a livello di singolo istituto. Il monitoraggio indipendente avviene tramite il servizio Financial Risk Controlling della Notenstein Banca Privata SA.

La situazione della liquidità del Gruppo Raiffeisen si dimostra solida. Il grafico a pagina 35 illustra lo sviluppo della situazione complessiva della liquidità nell'esercizio 2013.

### **Rischi operativi**

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

È impossibile eliminare completamente i rischi aziendali. Essi devono, per quanto possibile, essere evitati, ridotti, trasferiti o assunti in base a considerazioni relative al rapporto costi/ricavi. A questo fine, i sistemi e i processi di controllo interni sono di fondamentale importanza.

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

### **Rischi IT**

Il presupposto principale per la fornitura di prestazioni bancarie è una struttura informatica affidabile. Di conseguenza, Raiffeisen attribuisce grande importanza al monitoraggio e al controllo dell'IT nonché alla risoluzione delle minacce e dei rischi in tale ambito.

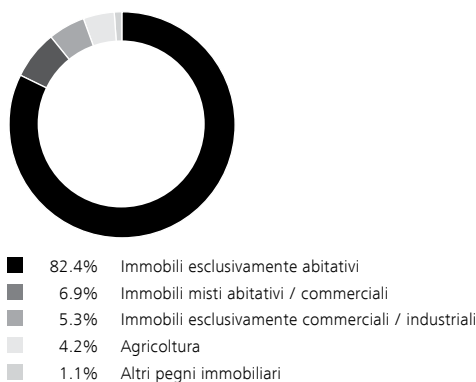
### **Information security**

I rischi relativi alla sicurezza delle informazioni diventano sempre più rilevanti, soprattutto per quanto concerne la reputazione delle banche e della piazza bancaria svizzera. Vanno quindi gestiti in modo completo. L'analisi periodica della situazione di minaccia costituisce la base della strategia di gestione. Su tale base vengono predisposte adeguate ed efficaci misure di sicurezza per la protezione delle informazioni e delle infrastrutture in termini di riservatezza, integrità, disponibilità e dimostrabilità. In questo ambito Raiffeisen si avvale di standard riconosciuti e di una prassi consolidata.

### **Sistema di controllo interno (SCI)**

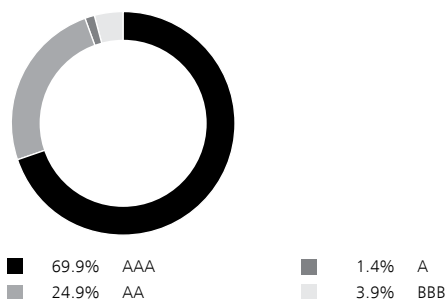
Lo SCI di Raiffeisen comprende l'insieme delle procedure, dei metodi e delle misure di controllo necessari a garantire uno svolgimento regolare dell'attività aziendale, il rispetto della legge e del diritto di vigilanza nonché la completezza e l'affidabilità dei rapporti finanziari.

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



Questa valutazione rispecchia il profilo di rischio.

### Ripartizione limiti paese



Il totale dei limiti paese definiti ammonta a CHF 21.525 milioni. Avviso: i limiti paese finora autorizzati (totale dei limiti paese definiti al 31.12.2012: CHF 4.233 milioni) sono stati convertiti il 01.01.2013 in base ai nuovi fattori di ponderazione del rischio fissati da Basilea III. Poiché tali fattori, a parte poche eccezioni, ammontano ora al 100% (finora 20 – 100% a seconda della durata / del rating), i limiti di fatto invariati sono stati incrementati del loro quadruplo.

Il modello SCI del Gruppo Raiffeisen si articola in tre livelli:

- SCI a livello aziendale,
- SCI a livello di processi operativi e IT,
- valutazione dell'adeguatezza ed efficacia dello SCI e rapporto SCI.

A livello aziendale sono stabilite le condizioni quadro organizzative che servono a garantire il funzionamento dello SCI a livello di Gruppo. Il livello aziendale dello SCI include in particolare la definizione delle condizioni quadro SCI applicabili a livello di Gruppo e dei rispettivi ruoli, con i loro compiti e responsabilità.

A livello di processo si realizza una stretta connessione di processi, rischi e controlli. La base per lo SCI è costituita dai processi documentati del Gruppo Raiffeisen.

Per ogni processo operativo vengono gradualmente registrati e valutati i relativi rischi principali, sulla base dei quali vengono definiti i rischi e i controlli chiave. Tutti i controlli chiave vengono documentati e integrati nello svolgimento dei processi. L'obiettivo è quello di ridurre i rischi chiave inerenti ai processi mediante controlli chiave corrispondenti. Oltre a questi esistono numerosi altri controlli per la riduzione del rischio.

Per i processi IT e l'information security, lo SCI si attiene ai controlli generali sui sistemi informatici (GCC – General Computer Controls) applicati comunemente a livello internazionale e allo standard ISO/IEC 27002, e si basa sul raggiungimento degli obiettivi di controllo standardizzati.

Il Gruppo Raiffeisen esegue periodicamente un rilevamento capillare dell'adeguatezza e dell'efficacia dello SCI durante il quale, nei processi, si prendono in considerazione da un lato il livello aziendale e dall'altro anche i controlli chiave.

La rilevazione dell'adeguatezza ed efficacia dello SCI a livello delle Banche Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e della Notenstein Banca Privata SA avviene nell'ambito dell'ordinario rapporto sui rischi inviato all'attenzione della Direzione e del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera. I potenziali di miglioramento nello SCI vengono attivati con misure, la cui attuazione viene sorvegliata trimestralmente nell'ambito del rapporto sui rischi.

#### **Sistema di allerta preventiva delle Banche Raiffeisen**

Raiffeisen Svizzera è dotata di un sistema di allerta preventiva per rilevare tempestivamente gli eventi problematici presso le Banche Raiffeisen e le succursali ed evitare il verificarsi di danni. Il sistema di allerta preventiva comprende indicatori quantitativi di rischio relativi alle singole Banche Raiffeisen e alle succursali e un processo di segnalazione ad hoc per l'integrazione di informazioni qualitative. I casi di allerta vengono analizzati e, all'occorrenza, la situazione viene risolta con il coinvolgimento attivo di Raiffeisen Svizzera.

#### **Business continuity management**

Nell'ambito del business continuity management, Raiffeisen ha stabilito misure ad ampio raggio per assicurare il proseguimento delle attività nel caso in cui vengano a mancare risorse critiche (personale, IT, locali, fornitori). I settori specialistici dispongono di diverse opzioni strategiche per sostenere il funzionamento dei processi operativi fondamentali. In ambito informatico, tutti i componenti IT essenziali sono stati creati e ampliati in modo ridondante in sedi diverse.

Per ridurre al minimo possibili danni e per consentire una reazione coordinata ed efficace della direzione aziendale, Raiffeisen ha creato dei team di crisi in tutti i rami principali dell'impresa e ha elaborato dei piani di emergenza. Con test ed esercitazioni periodiche vengono controllate l'attualità e il funzionamento dei

piani e dell'organizzazione. L'Unità di crisi e l'Organizzazione vengono periodicamente addestrate e sottoposte a test sulla base di diversi scenari per mantenere la capacità di business continuity management.

### **RISCHI LEGALI E DI COMPLIANCE**

#### **Rischi legali**

Il settore Legal & Compliance di Raiffeisen Svizzera fornisce un supporto legale a tutte le unità del Gruppo Raiffeisen, garantisce a tutti i livelli un'adeguata competenza normativa e gestisce attivamente i rischi legali, ivi compresi quelli contrattuali. Se necessario, coordina la collaborazione con avvocati esterni.

Il settore Legal & Compliance sorveglia altresì lo sviluppo dei rischi legali a livello di Gruppo, notificando con cadenza semestrale i principali rischi alla Direzione e alla Commissione di controllo e di gestione dei rischi e con cadenza annuale al Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera.

#### **Rischi di compliance**

Con il termine «compliance» si intende l'osservanza di tutte le disposizioni di riferimento in ambito giuridico, di vigilanza e deontologico nonché delle direttive interne, al fine di individuare tempestivamente i rischi legali e di reputazione, per poterli evitare, ove possibile, e garantire così una gestione irreprensibile. Il Gruppo Raiffeisen ha optato per un approccio ad ampio raggio che si basa su un concetto globale di compliance e pone l'accento sulle seguenti attività e sui seguenti temi:

- Monitoraggio e analisi di tutti gli sviluppi giuridici rilevanti (monitoring) e partecipazione nelle rispettive commissioni e nei gruppi di lavoro degli istituti della piazza finanziaria elvetica.
- Lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo: il Gruppo Raiffeisen attribuisce tradizionalmente un'importanza fondamentale al rispetto del principio «know your customer», che viene rafforzato

e concretizzato dalle disposizioni in materia di lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo.

- Ottemperanza alle Regole di condotta sul mercato e agli obblighi di diligenza e consulenza che ne conseguono.
- Protezione dei dati e del segreto bancario.

Sebbene il Gruppo Raiffeisen operi prevalentemente sul territorio nazionale, deve soddisfare le esigenze che regolano la fornitura di prestazioni finanziarie transfrontaliere («operazioni crossborder») e le questioni del diritto fiscale nazionale e internazionale («tax compliance»). Nell'esercizio in rassegna, Raiffeisen ha investito notevoli risorse nell'attuazione delle norme USA relative al Foreign Account Tax Compliance Act («FATCA») e nella convenzione con l'Austria e la Gran Bretagna in merito all'imposta liberatoria («Convenzione concernente la cooperazione in ambito di fiscalità e di mercati finanziari»). L'attuazione di questa convenzione si effettua nel rispetto delle leggi federali sull'imposizione alla fonte in ambito internazionale («LIFI»).

#### Gruppo Raiffeisen: rischi di tasso d'interesse nel portafoglio bancario

(in milioni di CHF)

	31.12.2013	31.12.2012
Sensibilità	1'538	1'070

#### Raiffeisen Svizzera: limiti nel trading book

(sensibilità in CHF)

	2013	2012
<b>Tipo di rischio</b>		
Azioni	3'000'000	3'000'000
Prodotti fruttiferi	43'000'000	43'000'000
Divise	6'000'000	5'000'000
Metalli preziosi	4'000'000	4'000'000
Totale	56'000'000	55'000'000
<b>Limiti di perdita</b>		
Giorno	2'000'000	2'000'000
Mese civile	5'000'000	5'000'000
Anno civile	10'000'000	10'000'000

In qualità di membro della piattaforma Coordinamento delle banche nazionali (CBN), Raiffeisen partecipa attivamente all'elaborazione dei principi volti a impedire l'accettazione di valori patrimoniali non dichiarati («strategia del denaro pulito»). Particolare attenzione è rivolta ai nuovi obblighi di diligenza per le banche inerenti alla lotta contro il riciclaggio di denaro.

Per quanto riguarda la risoluzione della controversia fiscale statunitense, Raiffeisen partecipa al programma USA. Raiffeisen può presupporre che le Banche Raiffeisen non hanno supportato in modo sistematico e attivo i clienti statunitensi nella sottrazione d'imposta, come corroborato dalle verifiche eseguite finora. Il Consiglio di Amministrazione ha lasciato aperte le due opzioni «categoria 3» e «categoria 4». La decisione definitiva in merito alla categoria sarà comunicata al Dipartimento di giustizia statunitense (DoJ) entro la fine di ottobre 2014. Notenstein, affiliata di Raiffeisen, deciderà se partecipare al programma nel secondo trimestre 2014. In caso affermativo, opterà per la categoria 3. Come noto, le attività USA di Wegelin non sono state trasferite nella Notenstein a gennaio 2012.

Al fine di evitare possibili rischi di compliance, il Gruppo Raiffeisen attua un monitoraggio attivo per verificare l'osservanza delle normative giuridiche e l'implementazione tempestiva nelle normative e procedure interne. Qualora necessario e opportuno, le misure vengono integrate da moderni strumenti informatici. Inoltre, il servizio Compliance & Tax e l'Ufficio preposto alla lotta contro il riciclaggio di denaro stanziavano ingenti somme per la formazione e la sensibilizzazione dei collaboratori e dei membri degli organi a tutti i livelli, nel quadro di un approccio «blended learning».

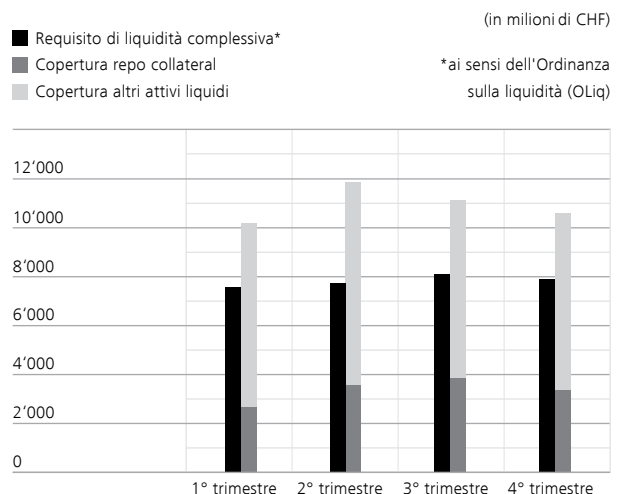
Il settore Legal & Compliance notifica con cadenza trimestrale i principali rischi di compliance alla Direzione e alla Commissione di controllo e di gestione dei rischi di Raiffeisen Svizzera. Tale rapporto include ora anche una panoramica sui rischi legali e di compliance della Notenstein Banca Privata SA. Con cadenza annuale, questi rischi vengono sottoposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione unitamente al profilo di rischio di compliance aggiornato e al conseguente piano di azione orientato ai rischi, ai sensi delle disposizioni della Circolare FINMA 2008/24.

#### Raiffeisen Svizzera: consistenze nel trading book

(sensibilità in CHF)

	Ø 2013	31.12.2013	Ø 2012	31.12.2012
Tipo di rischio				
Azioni	987'659	770'618	1'239'821	699'537
Prodotti fruttiferi	26'974'002	31'589'149	18'429'268	27'907'316
Divise	1'196'735	1'197'421	1'791'652	1'317'992
Metalli preziosi	385'809	174'051	405'733	992'800

#### Liquidità complessiva del Gruppo Raiffeisen 2013



## Sostenibilità

# Impegnati per la Svizzera ad ampio raggio

Da sempre Raiffeisen supporta il circuito economico locale e si impegna per la società. Sia che si tratti di prodotti, di relazioni umane o di ambiente: la sostenibilità è parte integrante del modello aziendale.

### GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

#### Modello aziendale sostenibile

In linea con il suo modo di pensare e di agire cooperativo, Raiffeisen persegue sin dagli esordi una strategia aziendale fondata su dei valori. Il fulcro del modello aziendale cooperativo è rappresentato dall'orientamento di lungo periodo verso i soci, dall'esigenza di utili relativamente moderata e da una gestione cosciente dei rischi. Inoltre, data la sua struttura decentralizzata e il suo radicamento regionale, Raiffeisen si contraddistingue per una competenza decisionale di tipo prevalentemente locale.

Come terzo gruppo bancario della Svizzera, Raiffeisen ricopre una posizione rilevante sul mercato nazionale e si presenta come un importante datore di lavoro. Il Gruppo agisce con integrità e responsabilità e si impegna per conciliare il successo economico con prestazioni ecologiche e sociali, concentrandosi sugli aspetti della sostenibilità nei quali l'impresa può ottenere l'impatto più forte. La gestione delle opportunità e dei rischi in tale ambito costituisce la base della strategia di sostenibilità di Raiffeisen.

Affinché l'impresa continui ad agire anche in futuro in modo sostenibile, nell'esercizio in rassegna è stata ulteriormente sviluppata la strategia di sostenibilità e sono state precisate le modalità di gestione e misurabilità del raggiungimento degli obiettivi. Il presente rapporto illustra la situazione attuale di Raiffeisen nell'ambito della sostenibilità.

#### Gestione da parte della Direzione

La responsabilità della strategia di sostenibilità e degli obiettivi concreti spetta alla Direzione, mentre l'attuazione della stessa compete a un membro direttivo, affiancato dal Corporate Social Responsibility Board (CSR Board), nel quale sono rappresentati il CEO e otto settori specialistici di Raiffeisen Svizzera.

Il Corporate Social Responsibility Management (CSR Management) risponde della creazione dei fondamenti strategici e operativi per lo sviluppo della sostenibilità, oltre a supportare i settori specialistici e i responsabili di linea nell'attuazione delle misure di sostenibilità e nel costante miglioramento delle prestazioni. Il CSR Management rappresenta inoltre Raiffeisen in diversi ordini professionali e iniziative esterne.

La sostenibilità è parte integrante della «balanced scorecard» (BSC) a livello di Gruppo e confluisce nella valutazione strategica del rischio, che viene aggiornata annualmente.

#### Radicamento nell'attività operativa

Per radicare le idee di sostenibilità nelle attività quotidiane e valutare la performance, occorre definire priorità, parametri e obiettivi chiari. Nel 2012, nell'ambito del dialogo con gli «stakeholder» interni, sono state elaborate le tematiche essenziali per Raiffeisen e definiti gli aspetti chiave ossia gestione della sostenibilità, sostenibilità nei prodotti, valorizzazione della diversità, ambiente e tutela del clima nonché responsabilità e trasparenza.

Nel 2013, assieme ai settori specialistici, tali aspetti sono stati concretizzati in una strategia pluriennale. I campi d'azione e le misure definiti costituiscono la base per integrare la sostenibilità nell'impresa in misura ancora maggiore. Nel 2013 sono stati definiti per il core business obiettivi di sostenibilità operativi, che saranno attuati nel 2014.

### **Componente della strategia di base**

Raiffeisen punta su una forte cultura dirigenziale e su un sistema di valori radicati nella strategia: credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità.

Nell'ambito del «Dialogo Raiffeisen 2012», la strategia di base del Gruppo Raiffeisen è stata rielaborata e la sostenibilità è stata definita come uno dei quattro valori essenziali di Raiffeisen. Nell'autunno 2013, durante sette Forum supplementari dei Presidenti e dei Direttori, circa 600 presidenti del Consiglio di Amministrazione, presidenti della Direzione e membri del Consiglio di Amministrazione e della Direzione hanno portato avanti la discussione sulla strategia di base e sui valori. In una fase successiva la strategia di base rielaborata sarà radicata in tutto il Gruppo.

### **Sensibilizzazione dei collaboratori**

Nella tradizione di Raiffeisen il dialogo riveste molta importanza. In tal senso l'azienda consolida il radicamento della sostenibilità a tutti i livelli gerarchici, realizzando per esempio tre o quattro eventi all'anno che consentono ai collaboratori di dialogare su tematiche sostenibili. L'obiettivo di queste manifestazioni è lo scambio di informazioni tra collaboratori, Direzione e specialisti indipendenti. Si promuove così una maggiore comprensione di questa tematica.

Nell'esercizio in rassegna, in riferimento alle tematiche definite, sono stati trattati i seguenti punti: investimenti socialmente responsabili, megatendenze di una nuova economia mondiale, politica climatica internazionale e svizzera nonché etica aziendale.

### **Reporting trasparente**

Con la concretizzazione delle priorità in ambito sostenibile e la loro integrazione nei processi aziendali, dal 2011 Raiffeisen documenta oltre alle dimensioni finanziarie e di mercato anche la sua performance ecologica e sociale. A tale scopo vengono rilevati degli indici che rispecchiano la responsabilità di Raiffeisen in qualità di fornitrice di servizi finanziari sul piano della sostenibilità e che fanno riferimento anche alla situazione specifica di Raiffeisen in quanto società cooperativa e banca attiva sul territorio nazionale. Le iniziative sulla sostenibilità delle singole Banche Raiffeisen sono descritte nei rapporti di gestione delle relative Banche.

Il rapporto sulla sostenibilità a livello di Gruppo (senza la Notenstein Banca Privata SA) si basa sulle direttive del Global Reporting Initiative (GRI). L'insieme degli indici è orientato alla strategia di sostenibilità con l'obiettivo di documentare gli sviluppi e i progressi nei prossimi anni. Il presente rapporto fa riferimento all'esercizio 2013 ed è parte integrante del rapporto di gestione. Gli indici documentati si riferiscono, per quanto possibile, all'intero Gruppo Raiffeisen. Il rapporto segnala esplicitamente se le informazioni riguardano solo Raiffeisen Svizzera.

Il rapporto, insieme con l'indice dei contenuti del GRI pubblicato in Internet, soddisfa i requisiti richiesti dalle direttive GRI-G3, livello di applicazione C. L'indice dei contenuti GRI fornisce informazioni dettagliate sui singoli indicatori di performance, ricollegandosi alle informazioni contenute nel rapporto di gestione in merito al profilo aziendale, all'approccio di gestione e agli indicatori di performance GRI. L'indice dei contenuti del GRI si può scaricare in Internet dal sito [www.raiffeisen.ch/it/csr](http://www.raiffeisen.ch/it/csr).

### **SOSTENIBILITÀ NEI PRODOTTI**

Raiffeisen vanta un'elevata credibilità nel core business, grazie ai suoi prodotti e servizi trasparenti e alle relazioni cliente collaborative e di lunga durata. Mediante una pianificazione

patrimoniale completa e personalizzata, Raiffeisen persegue lo sviluppo a lungo termine del patrimonio gestito. Fornisce inoltre il suo contributo alla sostenibilità tenendo presente i rischi risultanti dalle tendenze ecologiche e sociali nella costituzione del portafoglio investimenti e crediti. Allo stesso tempo Raiffeisen offre prodotti che sfruttano le opportunità commerciali derivanti da tali tendenze, quali il finanziamento delle energie rinnovabili.

#### **Sostenibilità nel settore clientela privata**

Una volta costruito, un edificio dura per generazioni. Raiffeisen si sente quindi responsabile della promozione di modalità costruttive sostenibili e della sensibilizzazione dei clienti in relazione a questo tema, in caso di interventi di costruzione, risanamento e ristrutturazione. Raiffeisen si pone l'obiettivo strategico di affrontare i rischi nel settore della sostenibilità e di sfruttare le opportunità commerciali.

Molti prodotti di credito presentano aspetti sostenibili, senza che ciò sia esplicitamente menzionato, come nel caso dei finanziamenti dell'abitazione primaria e delle PMI o della concessione di piccole ipoteche. Con la sua offerta, Raiffeisen consente infatti l'accesso al capitale a tutti gli operatori del mercato, supportando la conservazione del valore degli immobili.

Nell'ambito delle operazioni ipotecarie, occorre tenere presente, in sede di esame del credito, se si tratta di siti contaminati. Nella valutazione delle abitazioni primarie le tecnologie energetiche obsolete influiscono già oggi negativamente sui risultati. Raiffeisen prevede di aumentare la quota di mercato nelle ristrutturazioni degli impianti energetici degli edifici grazie, in particolare, all'ipoteca eco e al calcolatore eValo. L'ipoteca eco viene offerta da Raiffeisen per lavori di risanamento e per nuove costruzioni. Essa consente di beneficiare di una riduzione degli interessi dietro presentazione di un certificato energetico cantonale degli edifici (CECE) o di un certificato Minergie. I due documenti

sono indicatori della sostenibilità degli immobili finanziati, in quanto forniscono indicazioni sulla conservazione del valore e sull'efficienza energetica. L'ipoteca per ristrutturazione favorisce invece la conservazione di strutture di valore.

Quando si risana un edificio, è importante tenere conto degli aspetti energetici per proteggere l'ambiente e al contempo garantire il valore effettivo dell'immobile a lungo termine. Raiffeisen, in quanto partner di eValo, mette a disposizione un calcolatore online, con il quale i clienti possono valutare in modo trasparente i potenziali e i punti deboli dei loro immobili. Inoltre, eValo elenca i costi previsti per la realizzazione delle misure edilizie e indica ai clienti i contributi che possono ricevere dalla Confederazione, dal cantone e dal comune per i loro progetti. Il calcolatore aiuta a determinare i costi e i vantaggi delle misure ecologiche e ne semplifica la pianificazione.

Inoltre Raiffeisen investe in partnership strategiche con la piattaforma per l'edilizia sostenibile Green Building, con la Fondazione svizzera per il clima e con la cattedra Good Energies per la gestione delle energie rinnovabili dell'Università di San Gallo.

#### **Sostenibilità nel settore clientela aziendale**

L'impegno dell'economia svizzera per il clima riveste grande importanza per Raiffeisen. Il crescente consumo di energia e il maggior ricorso a risorse rinnovabili nel mix energetico costituiscono una sfida importante per molte PMI a causa dell'aumento dei prezzi dell'elettricità. L'efficienza energetica non è quindi solo una questione ecologica, ma anche un problema di redditività. Raiffeisen presiede la Fondazione svizzera per il clima e, con il suo impegno, fornisce un importante contributo al sostegno delle PMI svizzere nei loro sforzi finalizzati all'efficienza energetica e alla tutela del clima.



## Indici relativi alle tematiche della sostenibilità (senza Notenstein)

Dimensione	Categoria	Indicatore	Unità	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen	Gruppo Raiffeisen	Gruppo Raiffeisen variazione in %
Gestione della sostenibilità	Rating esterni	Value reporting dell'Università di Zurigo	punti	–	–	159	5.0
		Livello di applicazione del Global Reporting Initiative	livello GRI	–	–	C	–
Sostenibilità nei prodotti e nei servizi	Operazioni di credito	Ipoteche con vantaggi sostenibili supplementari:					
		Ipoteche con vantaggi sociali supplementari <sup>1</sup>	milioni di CHF	–	–	1'959	-5.3
		Ipoteche con vantaggi ecologici supplementari <sup>2</sup>	milioni di CHF	–	–	451	2.5
		Quota di crediti con vantaggi supplementari rispetto alla crescita netta di tutti i crediti ipotecari	%	–	–	–	< 0.01
	Operazioni di investimento	Crediti a enti di diritto pubblico	milioni di CHF	–	–	2'803	-0.7
		Investimenti sostenibili <sup>3</sup>	miliardi di CHF	–	–	1.9	12.0
		Quota di investimenti sostenibili rispetto al patrimonio in deposito	%	–	–	6.67	10.0
Ambiente e tutela del clima (in azienda)	Energia per edifici	Consumo di energia elettrica	kWh	10'808'000	31'827'000	42'636'000	11.0
		Quota da energie rinnovabili	%	–	–	59	40.0
		Energia termica	kWh	3'628'000	3'193'000	26'720'000	-39.0
		Quota da energie rinnovabili	%	–	–	–	–
	Viaggi d'affari	Mezzi pubblici	km	2'291'000	2'483'000	4'774'000	–
		Traffico stradale	km	8'947'000	2'894'000	11'841'000	–
		Traffico aereo passeggeri	km	82'000	–	82'000	–
		Traffico aereo merci	tonnellate-chilometro	1'178'000	–	1'178'000	–
	Gas serra	Emissioni scope 1–3	t.CO <sub>2</sub> eq	5'957	10'288	16'245	15.0
Valorizzazione della diversità	Formazione	Spese per il perfezionamento professionale	migliaia di CHF	262	14'287	14'549	2.0
		Apprendisti	numero	67	703	770	-5.0
	Diversità	Quota di donne nei quadri	%	23.00	28.00	26.00	1.0
		Rientro sul posto di lavoro dopo il congedo di maternità	%	79.00	–	–	1.0
		Posti a tempo parziale nei quadri	%	17.00	17.00	17.00	1.0
Responsabilità e trasparenza	Responsabilità a livello regionale	Posti di lavoro	numero collaboratori	2'020	7'771	9'791	0.0
		Soci	numero	–	1'828'202	1'828'202	2.0
		Volontariato prestato tramite Raiffeisen Volunteers	ore	–	–	42'570	-2.0
	Creazione di valore	Distribuzione a gruppi di interesse	milioni di CHF	–	–	1'977	
	Trasparenza	Spese per sponsoring	milioni di CHF	15.0	10.0	25.0	28.0
		Quota di fatturato per articoli pubblicitari con provenienza Svizzera e UE	%	65	–	–	-6.0

1) Totale delle piccole ipoteche inferiori a CHF 50'000 e delle ipoteche di ristrutturazione

2) Ipoteche eco

3) 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. Nel precedente periodo in rassegna è stato preso in considerazione il volume totale di fondi Futura emesso.

La Fondazione svizzera per il clima offre alle PMI un check-up energetico a un prezzo agevolato, che viene effettuato dall'Agenzia dell'energia per l'economia (AEnEc) direttamente in azienda con lo scopo di individuare potenziali di risparmio e concordare obiettivi su base volontaria. Se il progetto di risparmio energetico viene giudicato positivamente dalla Fondazione per il clima, a seconda della situazione, la PMI riceve un sostegno finanziario iniziale. Vengono inoltre concessi contributi economici per prodotti innovativi che forniscono un contributo alla tutela del clima, conformemente ai requisiti della Fondazione svizzera per il clima.

### **Sostenibilità nelle operazioni di investimento**

Investire in modo sostenibile significa integrare nella scelta degli investimenti, oltre agli aspetti finanziari, anche criteri ecologici, etici e sociali. Gli investimenti sostenibili forniscono così un contributo importante allo sviluppo futuro dell'economia e della società, rimanendo comunque finanziariamente interessanti. Questo tipo di investimento concilia gli obiettivi di rendimento dell'investitore con valori etici, ecologici e sociali.

Per Raiffeisen il concetto di investimento sostenibile tiene conto dell'intera catena di creazione del valore. Per investire in modo sostenibile sono necessari prodotti orientati efficacemente verso gli obiettivi del cliente e una relazione cliente basata sul lungo periodo.

Il primo passo nel processo di consulenza è sempre il rilevamento dettagliato delle esigenze del cliente nonché, tra l'altro, del suo atteggiamento verso la sostenibilità. Se il cliente desidera investire in modo sostenibile, il consulente alla clientela ricorre alla competenza del partner Raiffeisen Inrate e sottopone al cliente una proposta che ha lo scopo di realizzare il suo obiettivo d'investimento con prodotti sostenibili (investimenti diretti e collettivi).

Raiffeisen contrassegna tutti i prodotti sostenibili con il logo «Raiffeisen Futura», sostenendo in tal modo il loro posizionamento sul mercato. Il logo Futura crea trasparenza dalla proposta d'investimento fino all'estratto patrimoniale annuale.

Raiffeisen ha lanciato i primi fondi d'investimento sostenibili Futura oltre dieci anni fa. Questa gamma di prodotti è stata continuamente ampliata e comprende oggi sei fondi per un volume di CHF 2.5 miliardi. Nel 2012 il volume ammontava a CHF 2.3 miliardi, ossia un terzo dell'intero volume dei fondi di Raiffeisen. Con un corrispondente piano di risparmio in fondi è possibile effettuare investimenti sostenibili in modo semplice e sistematico a partire già da CHF 50 al mese, per un periodo di più anni.

Raiffeisen offre, oltre ai fondi «Raiffeisen Futura», anche altri fondi tematici, che si confrontano con le nuove tendenze e sfide: per esempio i due fondi Raiffeisen «Clean Technology» e «Future Resources» oppure i prodotti strutturati che puntano su energie alternative, protezione del clima, acqua e mobilità sostenibile.

### **Collaborazioni consolidate**

L'universo d'investimento dei fondi «Raiffeisen Futura» viene valutato dall'agenzia di rating indipendente Inrate secondo l'approccio «best in service», che misura la sostenibilità delle aziende in base alla loro performance. A tale scopo sono stati definiti i cosiddetti settori di servizio. In questo universo vengono inseriti titoli con performance di sostenibilità eccellenti; solo questi ottengono il logo «Raiffeisen Futura». I criteri vengono documentati in base alle direttive del Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG – Forum per gli investimenti sostenibili) e della dichiarazione relativa al codice di trasparenza europeo per i fondi sostenibili (Eurosif).

Raiffeisen è membro dell'FNG, un'organizzazione che si impegna per il miglioramento della trasparenza nei fondi d'investimento sostenibili. Gli investitori devono per esempio essere in grado di determinare in modo semplice se un investimento rispetta effettivamente in modo coerente i criteri di esclusione, come l'energia nucleare o gli armamenti. Per i fondi sostenibili Futura, Raiffeisen lavora con la matrice FNG ed è uno dei primi offerenti di fondi ad averne pubblicato i relativi profili. Avendo sottoscritto per i fondi sostenibili le Linee Guida Eurosif per la Trasparenza, Raiffeisen informa inoltre sistematicamente gli investitori sui criteri e sui processi di investimento dei fondi Futura. Grazie all'alto grado di trasparenza, Raiffeisen permette agli investitori di orientarsi nel corrispondente segmento di investimento.

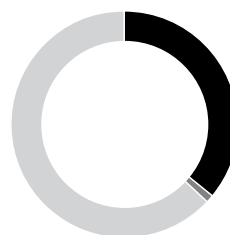
Investire in modo responsabile e sostenibile significa anche osservare il diritto di voto. Pertanto, i diritti di voto di tutte le imprese svizzere contenute nei fondi «Raiffeisen Futura» vengono esercitati attivamente secondo le raccomandazioni della Fondazione Ethos. Anche la Raiffeisen Cassa pensioni adempie coerentemente al suo obbligo di voto per quanto riguarda i suoi investimenti azionari svizzeri e in linea di massima segue le raccomandazioni di Ethos.

### Record in materia di «social investment»

In quanto membro fondatore, Raiffeisen detiene una partecipazione in ResponsAbility Social Investments SA ed è presente nel Consiglio di Amministrazione. ResponsAbility è uno dei gestori patrimoniali leader a livello mondiale di «social investment» e nell'esercizio in rassegna ha gestito un patrimonio di USD 1.8 miliardi nel segmento degli investimenti sostenibili. ResponsAbility investe in oltre 400 imprese in circa 80 paesi. Nel 2013, i clienti Raiffeisen hanno investito oltre CHF 130 milioni nei prodotti ResponsAbility: un importo mai raggiunto prima.

Con i suoi prodotti di investimento, ResponsAbility consente alle persone delle fasce di reddito più basse di accedere a mercati, informazioni e servizi importanti per il loro sviluppo. L'attenzione è focalizzata sui settori microfinanza, fair trade, media indipendenti, sanità e istruzione.

### Ripartizione del volume dei fondi secondo la forma d'investimento in percentuale



- 36% Patrimonio dei fondi Raiffeisen Futura sostenibili
- 1% Patrimonio dei fondi tematici Raiffeisen
- 63% Patrimonio degli altri fondi Raiffeisen

### VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ

La cultura aziendale di Raiffeisen valorizza la diversità dei collaboratori, utilizzando in modo ottimale il loro talento e sfruttandone il potenziale. In questo contesto si attribuisce molta importanza alla promozione delle pari opportunità e alla creazione di un ambiente di lavoro nel quale trovino spazio tutte le generazioni.

### Promozione delle pari opportunità

L'aumento della quota di donne in posizioni dirigenziali è una priorità per Raiffeisen, che si è posta a tale riguardo degli obiettivi misurabili, volti a rispecchiare il successo delle misure

implementate: entro il 2015 la quota di donne nei quadri o nel management dovrà essere pari al 30 per cento.

Dal 2008 una donna fa parte della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Nell'esercizio in rassegna, la quota rosa in posizioni di management era pari al 23 per cento. Da diversi anni sono stati introdotti modelli con orario di lavoro flessibile anche per i dirigenti e il 17 per cento dei quadri di Raiffeisen Svizzera lavora a tempo parziale. In questo modo Raiffeisen permette loro di fare carriera, mantenendo tuttavia un sano work-life balance. Le ragioni che inducono a optare per un grado di occupazione ridotto sono principalmente la famiglia o il perfezionamento professionale. I collaboratori part-time con un grado di occupazione pari o superiore al 60 per cento hanno le stesse opportunità di perfezionamento professionale dei collaboratori a tempo pieno. Anche la Banca ne beneficia: grazie all'attrattiva sul mercato del lavoro, a un aumento della capacità di innovazione e della competitività, a minori assenze e alla fidelizzazione dei dipendenti qualificati. Quest'ultimo vantaggio si riflette tra l'altro anche nell'anzianità di servizio media di 8.1 anni. Il tasso di fluttuazione si attesta a un livello basso, pari all'11.8 per cento.

La possibilità di conciliare vita familiare e professionale è una caratteristica di qualità di Raiffeisen. L'azienda finanzia per esempio le seguenti iniziative: settimane di vacanza per famiglie, che supportano i genitori lavoratori nell'assistenza dei figli; un congedo di paternità di quindici giorni, superiore a quello previsto per legge; la possibilità di prendere fino a cinque giorni di ferie retribuite in caso di malattia dei figli; la garanzia della continuazione del rapporto di lavoro in una funzione adeguata dopo il congedo di maternità con un grado di occupazione pari ad almeno il 60 per cento.

La partnership aziendale tra Raiffeisen Svizzera e l'associazione «Business and Professional

### Bilancio sociale del Gruppo Raiffeisen (senza Notenstein)

	2013	2012
Totale collaboratori	9'791	9'807
di cui a tempo pieno	5'874	6'693
di cui a tempo parziale	3'917	3'114
Totale membri del CdA	1'859	2'057
di cui donne	366	388
Totale donne	5'189	5'248
di cui quadri	985	960
Totale uomini	4'662	4'559
di cui quadri	2'833	2'768
Totale apprendisti	770	807
di cui donne	424	455
di cui uomini	346	352
Durata media del servizio presso l'azienda in anni	8.1	8.5
Età media dei collaboratori in anni	39.8	39.8
Tasso di fluttuazione (inclusi cambiamenti all'interno del Gruppo) in %	11.8	10.0
Spese per assistenza ai bambini in CHF (solo Raiffeisen Svizzera)	339'500	423'500
Rientro sul posto di lavoro dopo il congedo di maternità in %	79.3	78.6
Spese di perfezionamento professionale in CHF	14'549'322	14'314'717

Women», che riunisce a livello mondiale donne attive professionalmente, consente la creazione di una rete di contatti tra le collaboratrici. In particolare si propone di offrire alle donne un sostegno mirato nel loro percorso professionale e di carriera nonché per lo sviluppo personale. Raiffeisen favorisce inoltre la reintegrazione delle donne qualificate nella vita lavorativa. Finanzia infatti il corso, con rilascio di attestato, «Women back to Business» presso l'Università di San Gallo, compiendo un altro gesto a favore della conciliazione di lavoro e famiglia.

### **Sviluppo a lungo termine dei collaboratori**

L'incentivazione di tutti i collaboratori e il loro continuo perfezionamento sono elementi fondamentali della cultura aziendale di Raiffeisen. Grazie a un programma strutturato di mentoring, i collaboratori di Raiffeisen possono trarre vantaggio diretto dalle esperienze del management. Su richiesta, Raiffeisen mette in collegamento i suoi collaboratori con un mentore. Da sei anni, anche l'intera Direzione, compreso il suo Presidente Dr. Pierin Vincenz, ha dato la disponibilità per il programma di mentoring. Queste persone dedicano parte del proprio tempo alla trasmissione della loro ricca esperienza professionale al management del futuro.

La politica del personale di Raiffeisen è orientata a una relazione di lungo periodo con i collaboratori. Raiffeisen dispone di un sistema di valutazione delle prestazioni trasparente e diversificato, che prevede la valutazione periodica delle prestazioni di tutti i collaboratori in base a criteri moderni. Il sistema tiene conto del raggiungimento degli obiettivi nonché dell'acquisizione di competenze, quali l'attitudine a lavorare in team o la capacità dirigenziale. I colloqui periodici di valutazione delle prestazioni sono obbligatori per i collaboratori di tutti i livelli dirigenziali e di tutte le funzioni. La valutazione annuale delle prestazioni viene presa in considerazione per la definizione della parte variabile del salario. La qualità dell'accordo ge-

nerale sugli obiettivi e la formazione dei dirigenti sono pertanto importanti. Raiffeisen forma tutti i dirigenti in merito all'accordo generale sugli obiettivi, alla valutazione delle prestazioni e ai relativi colloqui di feedback. I collaboratori con buone performance vengono identificati e presi in considerazione per la pianificazione della successione. Lo sviluppo dei quadri e del management avviene nell'ambito di offerte formative a moduli progressivi.

Assieme ai responsabili dei settori specialistici vengono definite, pianificate e avviate misure di formazione nell'ambito di un processo strutturato che mira chiaramente all'attuazione degli orientamenti strategici. Ai Consigli di Amministrazione, al management e a tutti i collaboratori delle Banche Raiffeisen è rivolto un vasto programma di misure di formazione e di sviluppo. Nel 2013 sono stati organizzati complessivamente 795 eventi formativi interni. Per unità di personale, il Gruppo Raiffeisen ha investito CHF 1'691 in misure di formazione e di perfezionamento professionale interne ed esterne. Particolare importanza viene attribuita allo sviluppo delle competenze dirigenziali e sociali all'interno del Gruppo e all'orientamento verso principi di conduzione e valori comuni.

### **Formazione delle giovani leve**

La formazione delle giovani leve è una priorità per Raiffeisen. Essa offre pertanto vari posti di formazione a giovani provenienti da diversi livelli di formazione per un ingresso sicuro nel mondo del lavoro: apprendistato di impiegato di commercio, informatico, mediamatico e operatore di edifici e infrastrutture, tirocinio della scuola media di commercio, ingresso in banca per titolari di un diploma di maturità, programma di trainee per laureati. In qualità di importante datore di lavoro, Raiffeisen assume quindi anche una responsabilità sociale.

### **Consulenza per problemi privati**

Dall'inizio del 2013, in caso di problemi privati, tutti i collaboratori del Gruppo Raiffeisen si possono rivolgere alla consulenza sociale Raiffeisen. Su richiesta, uno specialista del partner Raiffeisen esterno, Reha Suisse, si mette in contatto con chi chiede assistenza. Le persone coinvolte ricevono una valutazione fondata e indipendente della loro situazione da parte di psicologi, medici, economisti e consulenti del personale. L'aiuto concreto viene qui messo in primo piano. Questa offerta anonima viene utilizzata in media da 16 persone ogni mese, di cui l'80 per cento sono collaboratori delle Banche Raiffeisen e il 20 per cento di Raiffeisen Svizzera.

### **AMBIENTE E TUTELA DEL CLIMA**

Il cambiamento climatico è una delle grandi sfide del mondo contemporaneo. Come azienda con oltre 10'000 collaboratori e una rete di più di 1'000 agenzie, Raiffeisen è responsabile della riduzione della propria impronta ecologica, ne è consapevole e agisce di conseguenza. Entro il 2022 Raiffeisen intende ridurre almeno del 30 per cento le sue emissioni di CO<sub>2</sub> (anno di riferimento 2012) e nel lungo periodo mira a raggiungere la neutralità di emissioni di gas serra a livello aziendale. I quattro pilastri della strategia climatica del Gruppo sono: ottimizzazione delle attività, investimenti in infrastrutture efficienti dal punto di vista energetico, utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e compensazione delle emissioni residue.

### **Consumo di energia degli edifici di Raiffeisen**

Per quanto riguarda i dati aziendali sull'ambiente documentati, Raiffeisen attualmente si concentra sul consumo energetico degli edifici (energia elettrica, energia per riscaldamento, aerazione e climatizzazione) e sui viaggi d'affari (automobili, mezzi pubblici e traffico aereo). Questi consumi costituiscono l'80 per cento circa dell'impronta ecologica di Raiffeisen.

L'attenzione è rivolta in primo luogo alle cause principali delle emissioni di gas serra e all'ampliamento della registrazione dei dati a livello dell'intero Gruppo Raiffeisen. Nel 2012 Raiffeisen ha posto le basi per la registrazione automatizzata a livello di Gruppo dei principali dati relativi al consumo energetico degli edifici. Nel medio termine si vogliono ridurre e documentare in modo dettagliato gli effetti sul clima degli oltre 1'000 edifici di tutte le Banche Raiffeisen. Grazie alla collaborazione con un partner esterno, i consumi energetici vengono rilevati direttamente presso le aziende erogatrici e analizzati per Raiffeisen. Nel periodo in rassegna 2013, il numero delle sedi coinvolte è stato incrementato da 173 a 274. Ciò corrisponde al 25 per cento circa degli edifici di tutte le Banche Raiffeisen.

### **Traffico merci: nuova posizione nel bilancio CO<sub>2</sub>**

Il controlling energetico viene attuato dal CSR Management. Il processo della rilevazione dei dati ambientali viene continuamente ottimizzato. Nell'esercizio in rassegna, è stato registrato per la prima volta il traffico merci per la negoziazione di metalli preziosi e banconote. In questo modo viene inclusa nei calcoli una nuova categoria di inquinamento ambientale. Sebbene questa categoria faccia parte delle emissioni indirette di Raiffeisen (scope 3), viene riportata nel bilancio CO<sub>2</sub> come posizione rilevante.

**Dati sull'ambiente 2013 (senza Notenstein)**

Categoria	Unità	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen (gruppo pilota)	Stima (Banche non incluse)	Gruppo Raiffeisen (totale)	Gruppo Raiffeisen variazione in %	Gruppo Raiffeisen (totale) per unità di personale
<b>Energia per edifici (totale):</b>	<b>kWh</b>	<b>14'436'000</b>	<b>10'374'000</b>	<b>51'366'000</b>	<b>76'176'000</b>	<b>-8.0</b>	<b>8'855</b>
di cui energia elettrica	kWh	10'808'000	7'181'000	24'646'000	42'636'000	–	4'956
di cui fonti di energia fossile	kWh	3'438'000	2'721'000	22'775'000	28'934'000	–	3'363
di cui teleriscaldamento	kWh	190'000	472'000	3'945'000	4'607'000	–	536
<b>Viaggi di affari (totale)</b>	<b>km</b>	<b>12'498'000</b>	<b>1'613'000</b>	<b>3'764'000</b>	<b>17'875'000</b>	<b>162.0</b>	<b>2'078</b>
di cui trasporto pubblico (ferrovia, bus, tram)	km	2'291'000	745'000	1'738'000	4'774'000	–	555
di cui traffico stradale autovetture	km	5'767'000	868'000	2'026'000	8'661'000	–	1'007
di cui traffico stradale corrieri	km	3'180'000	–	–	3'180'000	–	370
di cui traffico aereo passeggeri	km	82'000	–	–	82'000	–	10
di cui traffico aereo merci	tonnellate-chilometro	1'178'000	–	–	1'178'000	–	137
<b>Emissioni di gas serra da energia e trasporto*</b>	<b>t.CO<sub>2</sub> eq</b>	<b>5'957</b>	<b>1'503</b>	<b>8'785</b>	<b>16'245</b>	<b>15.0</b>	<b>1.89</b>
di cui scope 1	t.CO <sub>2</sub> eq	1'522	606	5'068	7'196	-7.0	0.84
di cui scope 2	t.CO <sub>2</sub> eq	430	314	1'271	2'016	-16.0	0.23
di cui scope 3	t.CO <sub>2</sub> eq	4'005	583	2'446	7'033	76.0	0.82

\* Vengono rilevate le fonti di emissioni rilevanti per il consumo energetico e i viaggi d'affari di Raiffeisen. Le tre categorie delle basi di rilevazione sono:

- scope 1: emissioni dirette di gas serra da fonti fisse all'interno dell'azienda stessa, per esempio riscaldamento o veicoli propri
- scope 2: emissioni indirette di gas serra derivanti dalla generazione di energia all'esterno dell'azienda, per esempio energia elettrica e teleriscaldamento
- scope 3: altre emissioni indirette di gas serra all'esterno dell'azienda da processi a monte o a valle, per esempio viaggi d'affari in treno o fasi preliminari della fornitura di energia

Il calcolo delle emissioni di gas serra si basa sui fattori di emissione degli indicatori VfU 2010 e del database Ecoinvent 2.1.

Nell'esercizio precedente il consumo energetico di Raiffeisen era stato pari a 82.4 milioni di kWh; nell'esercizio in rassegna, soprattutto grazie all'efficienza energetica nell'IT, è diminuito a 76.2 milioni di kWh, di cui 42.6 milioni di kWh imputabili al consumo di elettricità e 33.5 milioni di kWh ad altre fonti di energia. Quest'ultimo valore ammontava, nell'esercizio precedente, a 44.1 milioni di kWh.

Per collaboratore e anno, il consumo di energia è stato pari a 8'855 kWh e il consumo di elettricità a 4'956 kWh. Ciò corrisponde a un aumento dell'11 per cento rispetto all'esercizio precedente.

Le emissioni di gas serra dell'intero Gruppo Raiffeisen derivanti dal consumo energetico e dai viaggi d'affari sono state di 16'245 tonnellate di CO<sub>2</sub> eq, pari a circa 1'890 kg di CO<sub>2</sub> eq per collaboratore.

### **Banche Raiffeisen esemplari**

I progetti realizzati dalle Banche Raiffeisen dimostrano l'importanza che riveste l'efficienza energetica nella costruzione e ristrutturazione degli edifici bancari. La sede principale della Banca Raiffeisen Surselva nel centro di Ilanz, ultimata nel 2013, realizza gli obiettivi del progetto Società a 2000 Watt. Una particolarità è la stazione di ricarica per veicoli elettrici, che riceve l'elettricità dal proprio impianto fotovoltaico. Nel 2013, la Banca Raiffeisen Sarine-Ouest/Belfaux (FR) ha creato il primo edificio bancario MINERGIE-ECO nella Svizzera occidentale, diventando un modello nella costruzione di banche efficienti dal punto di vista energetico.

### **Efficienza energetica nell'IT**

I principali consumatori di energia elettrica di una banca sono i centri di calcolo. Anche se diversi studi in tutto il mondo rilevano un crescente fabbisogno energetico da parte di tali centri, Raiffeisen è riuscita a ridurre nuovamente i consumi. I centri di calcolo di San Gallo e di Gossau sono esemplari anche nel confronto settoriale.

Sono essenzialmente due i fattori responsabili in parti uguali del consumo energetico dei centri di calcolo: l'infrastruttura dei server informatici e quella del centro di calcolo stesso (ad es. climatizzatori, gruppi di continuità). Grazie alla virtualizzazione e al consolidamento dei sistemi e all'impiego di nuove tecnologie, Raiffeisen è riuscita a ridurre notevolmente la produzione di calore dei server e di conseguenza il fabbisogno di climatizzazione.

Mediante l'ottimizzazione dell'infrastruttura IT, Raiffeisen ha anche bisogno di meno spazio; una parte delle superfici non più utilizzata viene affittata a un'azienda che ha esigenze simili in materia di sicurezza e affidabilità. Inoltre, il calore di scarto del centro di calcolo riscalda per tutto l'anno l'acqua sanitaria della sede di San Gallo e di circa cinquanta appartamenti, negozi e ristoranti dei dintorni. Durante la stagione fredda l'energia viene utilizzata per il riscaldamento dei locali.

Il centro di stampa e imballaggio (CSI), gestito da un anno con successo da Trendcommerce (Schweiz) AG, ha ulteriormente ottimizzato il consumo di energia e di risorse e ha ridotto la quantità di rifiuti nell'intero processo di produzione dei prodotti di stampa del Gruppo Raiffeisen forniti centralmente.

## **RESPONSABILITÀ E TRASPARENZA**

### **Impegno per il circuito economico locale**

Da sempre, le Banche Raiffeisen si assumono la responsabilità per il circuito economico locale. Particolare rilevanza assume in questo contesto il tema del regolamento delle successioni nelle piccole e medie imprese e nelle microaziende. Con la Fondazione pmiNEXT Raiffeisen offre un importante contributo al rafforzamento dell'economia svizzera. Insieme a pmiNEXT, PMI Capitale SA e Investment AG, nonché agli esperti delle rispettive regioni, Raiffeisen ha strutturato una rete unica in Svizzera, che offre ampi servizi nel settore della successione. Per Raiffeisen un regolamento della successione ideale



comporta una prosecuzione a basso rischio della relazione cliente oppure l'apertura di una nuova relazione cliente. La Svizzera trae vantaggio da aziende forti, con un profondo radicamento regionale.

### Acquisti responsabili

Quasi la metà degli articoli pubblicitari acquistati da Raiffeisen Svizzera viene prodotta in Svizzera (30 per cento) o nell'UE (13 per cento). Gli articoli più venduti vengono prodotti già oggi in Svizzera (52 per cento) o nell'UE (13 per cento). Dall'Asia provengono soprattutto i piccoli gadget che vengono prodotti in grandi quantità e a prezzi ridotti, per i quali in Europa spesso non esistono più produttori. Rispetto all'esercizio precedente, la quota percentuale degli articoli prodotti in Svizzera è leggermente diminuita, mentre è aumentata la porzione di fatturato di tali articoli.

Il settore Acquisti valuta l'intero processo di produzione del fornitore. Generalmente vengono presi in considerazione i materiali, il consumo energetico, le modalità di trasporto, l'imballaggio, nonché la durata di vita dei prodotti e il loro smaltimento. I fornitori svizzeri di Raiffeisen Svizzera si impegnano inoltre a rispettare standard come quelli dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). Inoltre, Raiffeisen prende per lo più in considerazione solo i fornitori che sono membri della Business Social Compliance Initiative (BSCI).

Le Banche Raiffeisen investono altresì ogni anno da CHF 150 a 180 milioni in nuove costruzioni o in ristrutturazioni. Di questo importo un buon 80 per cento resta in genere nella rispettiva regione: un contributo notevole che va a rafforzare l'artigianato locale.

### Impegno per l'arte e la cultura

Raiffeisen si impegna nel settore dell'arte e della cultura. Con il suo impegno artistico in ambito pubblico, manda segnali forti e rende l'arte fruibile. Molte Banche Raiffeisen ricorrono

ad artisti svizzeri per l'allestimento dei loro edifici. Le zone clienti, gli spazi antistanti e le stanze di consulenza conferiscono un aspetto individuale alle singole Banche. Un esempio recente è la Banca Raiffeisen a Diessenhofen, dove è stato ristrutturato uno stabile abitativo e a uso commerciale tutelato, risalente al periodo a cavallo tra il XIX e il XX secolo. Grazie alla collaborazione tra la Banca Raiffeisen, gli architetti e gli artisti, lo stabile storico può essere conservato e utilizzato in modo moderno.

Raiffeisen sostiene vari progetti di promozione culturale in Svizzera. Nell'esercizio in rassegna sono stati forniti tra l'altro contributi al programma culturale della Kunsthalle di San Gallo e al «Kunstbulletin» della Società Svizzera di Belle Arti, un'associazione fondata nel 1839.

### Fatturato acquisti/vendite secondo luogo di produzione in percentuale



■ 52% CH  
■ 13% UE  
■ 35% Asia  
□ 0% Altri

Un ulteriore impegno riguarda i giovani artisti svizzeri. Già per la quinta volta, con il coinvolgimento di una giuria tecnica, sono state acquistate dieci opere d'arte per l'Asta benefica Raiffeisen e sono state vendute al miglior offerente. Il ricavato dell'Asta benefica Raiffeisen di opere d'arte è stato interamente devoluto a un istituto di cultura.

Un importante impegno di Raiffeisen è rappresentato inoltre dal Passaporto musei: i soci Raiffeisen possono visitare gratuitamente oltre 470 musei svizzeri. Ogni anno i soci si avvalgono circa 620'000 volte di questa offerta. Così Raiffeisen incrementa notevolmente le visite ai musei, contribuendo alla diffusione della cultura.

### **Impegnati per la società ad ampio raggio**

L'impegno sociale vanta una lunga tradizione nel Gruppo Raiffeisen. Sia che si tratti di volontariato, promozione delle associazioni o di sport: Raiffeisen si impegna a favore della Svizzera.

Il programma «Raiffeisen Volunteers – impegnati su tutto il territorio svizzero» è un progetto unico nel settore dei servizi finanziari. Questa piattaforma online dedicata al volontariato esiste dal 2011 e rende visibile l'impegno e la competenza dei collaboratori. Nel 2013 sono state svolte più di 42'570 ore di volontariato.

Il Concorso internazionale Raiffeisen per la gioventù offre a bambini e giovani una piattaforma per confrontarsi in modo creativo con temi attuali e rilevanti a livello sociale. Ogni anno oltre 40'000 bambini e giovani partecipano in Svizzera al Concorso Raiffeisen per la gioventù. A livello europeo si conta un milione di partecipanti.

Raiffeisen sostiene associazioni attive nella promozione della varietà culturale, sportiva e sociale in più di 1'000 sedi. Grazie al sostegno di tutte le regioni sciistiche e alla vendita di artico-

li per i fan, solo negli sport invernali sono 20'000 i giovani atleti che beneficiano di incentivi economici per un valore di oltre CHF 1 milione.

Con i Raiffeisen Football Camps, lanciati nel 2013, i bambini e i giovani tra i 6 e i 15 anni possono praticare sport con l'aiuto di professionisti, vivere lo spirito di gruppo e imparare a giocare a calcio divertendosi. I due Raiffeisen Super League Family Day a Thun e Basilea hanno consentito a oltre 1'500 bambini e genitori di vivere un giorno speciale a un prezzo interessante.

Raiffeisen sponsorizza anche «SwissSkills», una fondazione alla quale partecipano tutte le principali istituzioni di formazione professionale e che sostiene il sistema di formazione duale. Essa motiva i giovani a prestazioni eccezionali e a mettersi alla prova, come nel 2013, in occasione dei Campionati mondiali delle professioni a Lipsia.

La Fondazione del centenario Raiffeisen, costituita nel 2000 in occasione del centenario della Banca, promuove progetti di pubblica utilità in Svizzera. Concretamente, la fondazione mira a favorire l'etica nell'economia, l'autoaiuto di pubblica utilità e opere culturali di rilevanza regionale e nazionale. Nel 2013 la Fondazione ha fornito contributi di sostegno per CHF 250'000.

La Svizzera offre molti paesaggi naturali e culturali incontaminati. Nel 2013 i soci hanno potuto visitare i parchi svizzeri a condizioni agevolate. Le offerte per viaggi, pernottamenti in albergo ed escursioni nei parchi sono state utilizzate 95'000 volte. L'offerta per i soci ha contribuito in modo notevole ad aumentare il grado di notorietà dei parchi svizzeri. Secondo i dati dell'Ufficio federale dell'ambiente la notorietà dei parchi svizzeri nella popolazione è aumentata dal tre per cento (2011) all'otto per cento (2013). Con la sua offerta per i soci, Raiffeisen ha sostenuto l'iniziativa della Confederazione per la creazione e la gestione di parchi

d'importanza nazionale, con la quale quest'ultima intende promuovere le regioni che hanno un valore naturalistico e paesaggistico particolarmente elevato e perseguono uno sviluppo sostenibile. Attualmente esistono sedici parchi e altri quattro sono in fase di costituzione.

### **Impegno trasparente nella politica**

Raiffeisen è stata la prima banca svizzera a introdurre un piano di trasparenza nel finanziamento dei partiti. Nell'esercizio in rassegna sono stati di nuovo messi a disposizione CHF 246'000, distribuiti in parti uguali tra il Consiglio nazionale e il Consiglio degli Stati. I partiti ricevono per ogni mandato nel Consiglio nazionale CHF 615, nel Consiglio degli Stati CHF 2'674.

Raiffeisen si impegna nella comunità di interessi (CI) Società cooperative, nella piattaforma Coordinamento delle banche nazionali (CBN) e nel lobbying classico. Nella fase di elaborazione della nuova Legge sui servizi finanziari, il Coordinamento delle banche nazionali (CBN) si è impegnato per ottenere una legislazione differenziata per le banche nazionali e quelle a orientamento internazionale, al fine di impedire regolamentazioni che minacciano l'esistenza delle banche più piccole. Nella Comunità di interessi Società cooperative è stato completato un progetto di ricerca sulle caratteristiche di differenziazione delle società cooperative. Nell'esercizio in rassegna sono stati avviati i lavori preliminari per una revisione del diritto cooperativo.

## Corporate governance

### Elevata sicurezza grazie alla struttura cooperativa

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.

Le principali regolamentazioni di corporate governance del Gruppo Raiffeisen sono disciplinate in normative vincolanti quali lo statuto, il Regolamento interno e organizzativo nonché in altre istruzioni e direttive. Tutte le leggi e i documenti rilevanti per l'azienda, ossia lo statuto, i regolamenti, le istruzioni, i cataloghi dei prodotti, i formulari nonché le descrizioni dei processi sono contenuti in un sistema di regolamentazione elettronico che disciplina in modo chiaro gli obblighi di regolamentazione e di documentazione in materia di vigilanza. Questo supporto elettronico permette di approntare nuovi temi, processi e prodotti nonché di aggiornarli a livello centralizzato, rendendoli immediatamente disponibili a tutti i collaboratori. Così è inoltre possibile servire i clienti in modo ancora più rapido, mirato e completo.

Il seguente rapporto si basa essenzialmente sullo «Swiss code of best practice for corporate governance» di economiesuisse e sulle direttive in materia di corporate governance (DCG) emanate da SIX Swiss Exchange. Queste ultime non sono vincolanti per Raiffeisen ma, per analogia, la loro applicazione in diversi ambiti risulta pertinente anche per società non quotate. Particolare attenzione viene dedicata alla struttura speciale di cooperativa del Gruppo Raiffeisen. Vengono inoltre presentate e illustrate le varie istanze decisionali e di competenza. Salvo indicazioni contrarie, i dati si riferiscono al 31 dicembre 2013.

#### STRUTTURA DEL GRUPPO RAIFFEISEN

Sono considerate società affiliate tutte le partecipazioni maggioritarie con oltre il 50 per cento del capitale con diritto di voto in possesso di Raiffeisen Svizzera o delle società del Gruppo. Le principali società del Gruppo interamente consolidate e le partecipazioni valutate secondo il metodo equity sono elencate nell'allegato 3 (Dati sulle principali partecipazioni).

#### Variazioni rispetto all'esercizio precedente

Per l'esercizio in rassegna i principi di iscrizione a bilancio e di valutazione sono stati integrati con le indicazioni riguardanti l'iscrizione di prodotti strutturati.

#### Fusioni di Banche Raiffeisen

Nell'esercizio in rassegna, il numero di Banche Raiffeisen autonome, sia sul piano giuridico sia su quello organizzativo, è sceso da 321 a 316 istituti a seguito delle fusioni effettuate. Tali fusioni sono ascrivibili a considerazioni economiche e di mercato. Grazie al processo strutturale in corso, le singole Banche Raiffeisen riescono a focalizzarsi in modo ottimale sui rispettivi mercati regionali. Nei prossimi anni, il numero di Banche Raiffeisen autonome continuerà a diminuire.

#### Espansione della presenza Raiffeisen

La presenza negli agglomerati urbani è stata ulteriormente rafforzata. Nel 2013 le Banche Raiffeisen hanno aperto complessivamente cinque nuove agenzie.

## Struttura organizzativa del Gruppo Raiffeisen

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

Le 316 Banche Raiffeisen con i loro 1'006 sportelli bancari (escluse le succursali di Raiffeisen Svizzera) 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 (si veda pagina 56), 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 cantonali.

Raiffeisen Svizzera è una società cooperativa alla quale può aderire qualsiasi Banca a struttura cooperativa, a condizione che riconosca lo statuto modello 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.

La Commissione tecnica delle Banche Raiffeisen, non riportata nel grafico, è un comitato di consulenza; in essa ogni Federazione regionale è rappresentata con un seggio così come Raiffeisen Svizzera è rappresentata con un seggio per ogni dipartimento. La Commissione tecnica valuta temi, obiettivi e progetti strategici dal punto di vista delle Banche Raiffeisen e assegna le priorità tenendo conto dei lavori preliminari della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Inoltre, propone i rappresentanti delle Banche Raiffeisen per i singoli comitati di gestione di Raiffeisen Svizzera e favorisce una fattiva collaborazione tra le Banche Raiffeisen nell'ambito dei progetti a livello di Gruppo.

### Soci

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

↓  
Assemblea Generale o  
Assemblea dei Delegati

### 316 Banche Raiffeisen (società cooperative)

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

↓  
↓  
**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

### Principali partecipazioni

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

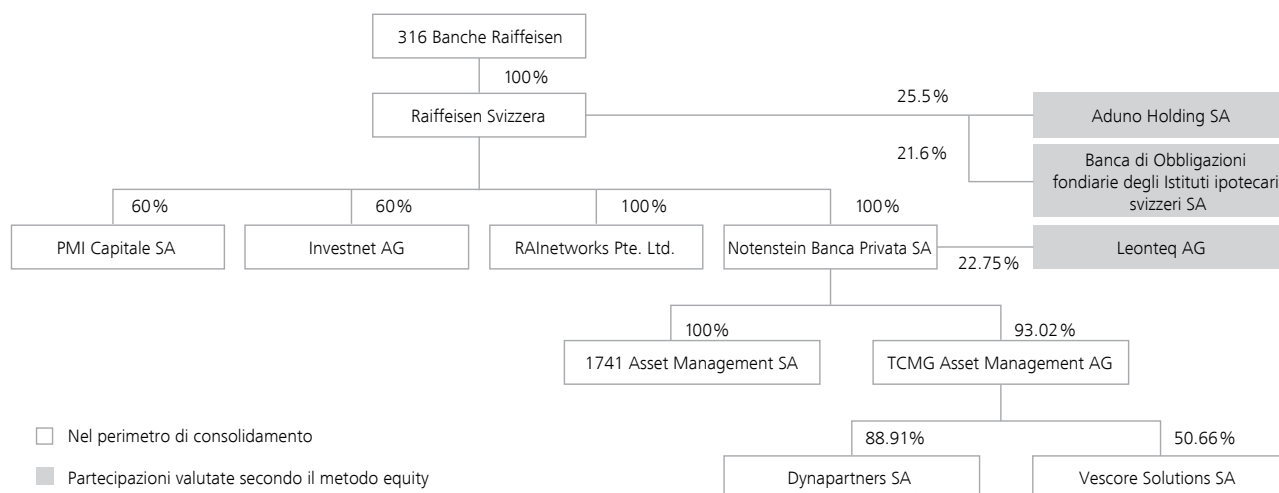
### Quote dei soci

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 statu-

## Società del Gruppo

Società	Attività	Proprietari
Banche Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operazioni bancarie</li> <li>Soprattutto operazioni retail</li> <li>Operazioni di risparmio e ipotecarie tradizionali</li> <li>Operazioni con la clientela aziendale</li> <li>Servizi correlati al traffico dei pagamenti</li> <li>Operazioni in fondi di investimento e in titoli nonché leasing di beni di consumo</li> </ul>	Soci
Raiffeisen Svizzera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen</li> <li>Gestione dei rischi</li> <li>Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento)</li> <li>Operazioni bancarie (soprattutto operazioni interbancarie e negoziazioni di titoli)</li> <li>Direzione delle succursali</li> <li>Informazione, consulenza e supporto alle Banche Raiffeisen in particolare nei settori gestione, marketing, economia aziendale, informatica, edilizia, formazione, personale e diritto</li> </ul>	Banche Raiffeisen
Notenstein Banca Privata SA	Banca privata	Raiffeisen Svizzera
PMI Capitale SA	Operazioni di finanziamento, finanziamenti mezzanini e partecipazioni in PMI	Raiffeisen Svizzera
Investnet AG	Consulenza aziendale, mediazione di partecipazioni	Raiffeisen Svizzera
RAInetworks Pte. Ltd.	Acquisto di materiale d'ufficio, licenze software	Raiffeisen Svizzera

## Perimetro di consolidamento



to, 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 cinque per cento del capitale o dei diritti di voto.

### Partecipazioni incrociate

Le società del Gruppo Raiffeisen non detengono partecipazioni incrociate.

## STRUTTURA DEL CAPITALE E RAPPORTI DI RESPONSABILITÀ

### Struttura del capitale

Il capitale sociale del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 636.6 milioni. I dettagli sulla composizione e la variazione nell'esercizio in rassegna figurano nell'allegato 10 (Attestazione del capitale proprio).

### 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 sei 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.

### Modello di sicurezza

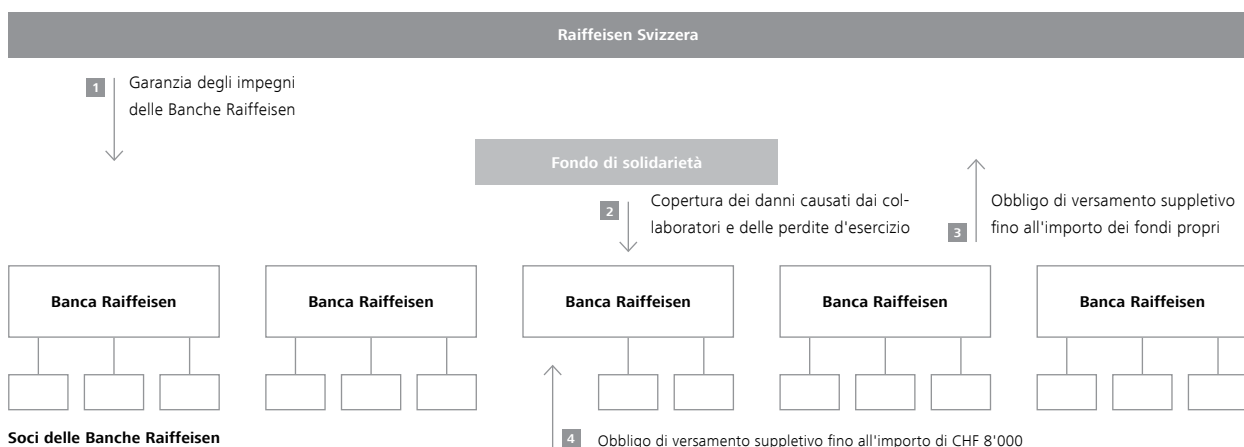
Il modello operativo Raiffeisen, la politica societaria, gli ingenti fondi propri nonché la possibilità di partecipare alle decisioni in qualità di soci, offrono alla clientela Raiffeisen un notevole grado di sicurezza. Il sistema Raiffeisen costituisce una base affidabile e sostenibile per tutte le attività bancarie a beneficio dei clienti.

### Rapporti di responsabilità

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. Il raggruppamento in un'unione di cooperative crea una solida comunanza di destini e rischi basata sulla solidarietà. Insieme al Fondo di solidarietà, Raiffeisen Svizzera è in grado di coprire i danni e le perdite di esercizio che superano le possibilità dei singoli membri (si veda il grafico in basso).

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

In veste di organo superiore responsabile, Raiffeisen Svizzera si fa garante di tutti gli impegni delle Banche Raiffeisen e quindi dell'intero Gruppo Raiffeisen. A tale scopo ha a disposi-



zione un capitale proprio per un ammontare complessivo di CHF 1'325.5 milioni. Conformemente allo statuto di Raiffeisen Svizzera, le Banche Raiffeisen devono assumersi una quota sociale di CHF 1'000 per ogni CHF 100'000 del totale di bilancio. Ne risulta un impegno di versamento nei confronti di Raiffeisen Svizzera pari a CHF 1.6 miliardi, di cui CHF 850 milioni sono già stati versati. Raiffeisen Svizzera ha il diritto di richiedere in qualsiasi momento alle Banche Raiffeisen il versamento dell'importo in sospeso pari a CHF 765 milioni.

#### **2 Fondo di solidarietà**

Secondo il principio di solidarietà cui si ispira Raiffeisen, il Fondo di solidarietà costituisce una riserva per la copertura dei rischi a livello di organizzazione. Il Fondo copre soprattutto le perdite di esercizio delle Banche Raiffeisen ed è alimentato con i contributi delle Banche Raiffeisen e delle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 351.8 milioni.

#### **3 Obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera**

Conformemente all'art. 871 CO, le Banche Raiffeisen sono tenute a effettuare dei versamenti suppletivi fino al raggiungimento del totale dei fondi propri (costituiti dal capitale proprio dichiarato e dalle riserve tacite, senza tener conto dell'obbligo di versamento suppletivo dei loro soci). L'obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera ammonta a CHF 10.9 miliardi.

#### **4 Obbligo di versamento suppletivo dei soci nei confronti delle Banche Raiffeisen**

Se dal bilancio annuale di una Banca Raiffeisen 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'articolo 871 CO. L'obbligo di versamento suppletivo dei soci ammonta complessivamente a CHF 14.6 miliardi (si veda l'allegato 10). Nella lunga storia di Raiffeisen, non è mai stato necessario ricorrere all'obbligo di versamento suppletivo dei soci delle Banche Raiffeisen. Nel 2013 le Banche Raiffeisen hanno approvato l'abolizione dell'obbligo di versamento suppletivo mediante una votazione per corrispondenza. L'attuazione avverrà nel 2014 con una revisione dello statuto delle Banche Raiffeisen.

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

In base alla decisione della FINMA del 3 settembre 2010, il Gruppo Raiffeisen deve adempiere le disposizioni legali in materia di fondi propri, di ripartizione dei rischi e di liquidità su base consolidata. Le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento di tali requisiti su base individuale. Presupposti per usufruire di questa concessione sono il raggruppamento delle Banche Raiffeisen in un'organizzazione centrale che garantisca per tutti gli impegni e il Regolamento concernente il diritto di impartire direttive da parte di Raiffeisen Svizzera alle singole Banche Raiffeisen. Raiffeisen Svizzera sorveglia costantemente l'evolversi della situazione generale delle Banche Raiffeisen, in particolare per quanto concerne i fondi propri, la situazione reddituale, la liquidità e la ripartizione dei rischi. Se presso una Banca Raiffeisen si verifica o si prevede un evento sfavorevole, Raiffeisen Svizzera offre il proprio supporto nell'elaborazione e nell'attuazione di misure adeguate. In casi gravi, Raiffeisen Svizzera ha la facoltà di esercitare il diritto di formulare proposte e di impartire direttive in merito ai processi organizzativi, di economia aziendale e di gestione del personale.

#### **Variazioni del capitale del Gruppo Raiffeisen**

(in milioni di CHF)

	2013	2012	2011	2010
Capitale sociale	637	616	599	570
Riserve di utile	9'848	9'245	8'681	8'084
Utile del Gruppo	717	635	595	627
<b>Totale</b>	<b>11'202</b>	<b>10'496</b>	<b>9'875</b>	<b>9'281</b>



## 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.

In particolare, l'Assemblea dei Delegati ha le seguenti competenze:

- modifica dello statuto di Raiffeisen Svizzera,
- allestimento dello statuto modello per le Banche Raiffeisen,
- definizione del modello e determinazione dei principi della politica del Gruppo Raiffeisen a lungo termine,
- allestimento dei principi di finanziamento e del Regolamento sui contributi delle Banche Raiffeisen a favore di Raiffeisen Svizzera,
- approvazione del rapporto di gestione, del conto economico, del bilancio nonché della ripartizione dell'utile di bilancio disponibile di Raiffeisen Svizzera,
- nomina e revoca del Consiglio di Amministrazione, del relativo presidente nonché dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni per Raiffeisen Svizzera e designazione dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni per le Banche Raiffeisen.

### Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera

Lo sviluppo strategico del Gruppo, la gestione finanziaria e la supervisione di Raiffeisen Svizzera e della Direzione rappresentano i compiti fondamentali del Consiglio di Amministrazione.

Attualmente il Consiglio di Amministrazione conta undici membri. Una parte di essi ha già ricoperto una funzione in un organo di una Banca Raiffeisen, mentre altri non svolgono alcuna attività

all'interno del Gruppo. In questo modo, nel comitato di gestione siedono personalità provenienti sia dal mondo politico sia da quello economico e sociale, in rappresentanza di un'ampia gamma di qualifiche ed esperienze professionali.

Nessun membro del Consiglio di Amministrazione ha intrattenuto negli ultimi tre anni un rapporto di lavoro alle dipendenze di Raiffeisen Svizzera; inoltre, nessuno di essi intrattiene relazioni d'affari rilevanti sancite contrattualmente con Raiffeisen Svizzera.

### Composizione, elezione e durata del mandato

Il Consiglio di Amministrazione è composto da nove fino a dodici membri, eletti in modo da rappresentare in congrua misura le regioni linguistiche e gli organi delle Banche Raiffeisen. In linea di principio, la metà del Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere composta da rappresentanti delle Banche Raiffeisen.

Ogni membro del Consiglio di Amministrazione viene eletto per un mandato di due anni (mandato attuale: dal 2012 al 2014) e può rimanere in carica per un massimo di dodici anni. I membri del Consiglio di Amministrazione devono lasciare l'incarico al termine del periodo amministrativo in cui compiono il 65° anno di età.

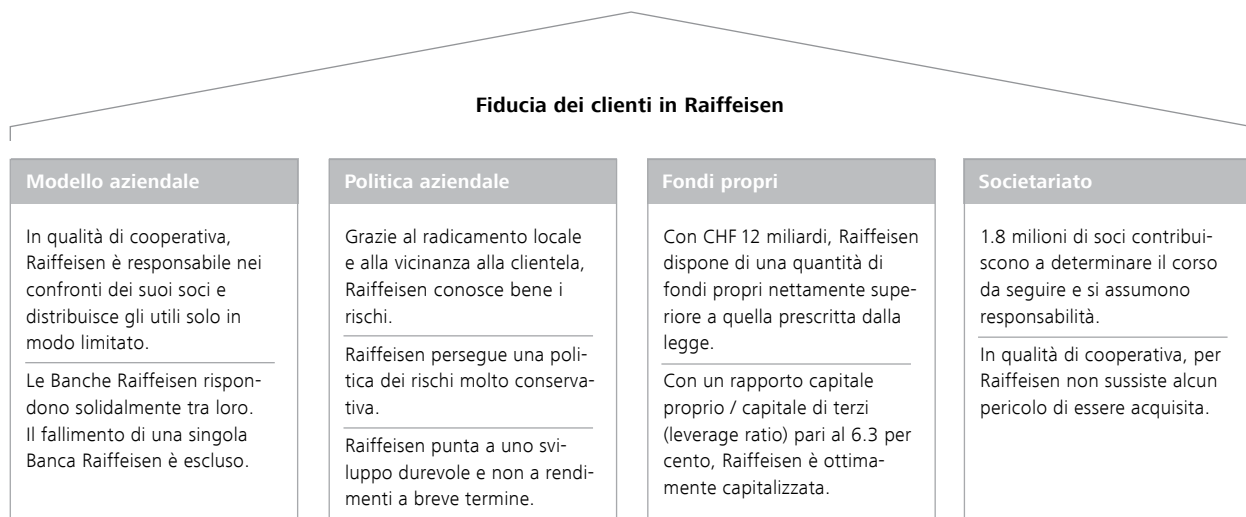
### Organizzazione interna

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce ogni qualvolta sia necessario, almeno quattro volte all'anno. Nel 2013 il Consiglio di Amministrazione si è riunito sei volte e sono state inoltre tenute diverse teleconferenze. Esso può deliberare a maggioranza assoluta dei membri presenti e, nel caso di decisioni mediante circolazione degli atti, a maggioranza assoluta di tutti i membri. In caso di parità di voti, il voto del presidente vale doppio. Le deliberazioni vengono verbalizzate. Una volta all'anno il Consiglio di Amministrazione si riunisce per verificare la situazione della sua attività.

## Le Federazioni regionali

Federazioni regionali	Presidenti	Numero di Banche associate
<b>15 nella Svizzera tedesca</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Blunshi, Stetten	26
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Peter Hunziker, Utzigen	23
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Hans Sprecher, Fanas	10
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Daniel Perler, Wünnewil	7
Luzerner Verband der Raiffeisenbanken	Kurt Sidler, Ebikon	22
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	9
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Reto Forrer, Basilea	14
Raiffeisenverband Ob- und Nidwalden	Theddy Frener, Sachseln	4
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Elisabeth Pflugshaupt, Bertschikon	12
Schwyzer Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küssnacht am Rigi	8
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Bruno Studer, Stüsslingen	20
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	45
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	18
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Flüelen	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Michael Iten, Oberägeri	8
<b>6 nella Svizzera francese</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	11
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Philippe Moeschinger, Thônex	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicques	9
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Jean-Michel Revaz, St-Léonard	19
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Bertrand Barbezat, Grandson	19
<b>1 nella Svizzera italiana</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mario Verga, Vacallo	25

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



In genere i membri della Direzione partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato per la strategia e la remunerazione e della Commissione di controllo e di gestione dei rischi. Essi detengono voto consultivo e hanno diritto di proposta.

#### Mansioni del Consiglio di Amministrazione

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

- decisioni in merito all'integrazione o all'esclusione di Banche Raiffeisen,
- definizione della politica aziendale del Gruppo Raiffeisen, della politica dei rischi nonché delle direttive e dei regolamenti sulle competenze necessari per la gestione di Raiffeisen Svizzera,
- nomina e licenziamento del presidente e dei membri della Direzione, del responsabile della Revisione interna nonché dei loro sostituti,
- determinazione della somma complessiva della remunerazione variabile e decisione in merito alle componenti fisse e variabili della remunerazione annuale dei membri della Direzione,
- elezione e revoca dell'Ufficio di revisione previsto dalla Legge sulle banche per Raiffeisen Svizzera e per le Banche Raiffeisen,

- emanazione dei regolamenti necessari per la gestione delle Banche Raiffeisen,
- preparazione dell'Assemblea dei Delegati e attuazione delle sue delibere.

Il Consiglio di Amministrazione approva inoltre i compiti, le strategie, la pianificazione finanziaria e l'allestimento dei conti di Raiffeisen Svizzera e delle società del Gruppo. Il Consiglio di Amministrazione può nominare commissioni con compiti a tempo determinato o indeterminato. I doveri e le facoltà delle commissioni permanenti sono definiti nei regolamenti e riassunti a pagina 63.

#### Regolamentazione delle competenze

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

### **Strumenti di informazione e di controllo**

Il Consiglio di Amministrazione viene informato in diversi modi sulle attività della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Il presidente del Consiglio di Amministrazione partecipa solo ad alcune riunioni specifiche, mentre il responsabile della Revisione interna a tutte le riunioni della Direzione. La Direzione è inoltre tenuta a informare periodicamente il Consiglio di Amministrazione sulla situazione finanziaria, reddituale e di rischio nonché sull'andamento e su eventi particolari che riguardano il Gruppo Raiffeisen.

### **Gestione dei rischi e compliance**

La gestione dei rischi e la compliance sono descritte in modo esaustivo alle pagine 26–35 dedicate alla politica dei rischi e al controllo dei rischi.

### **Revisione interna**

La Revisione interna assiste il Consiglio di Amministrazione e la Direzione nello svolgimento delle rispettive funzioni, attraverso una valutazione oggettiva e indipendente dell'efficacia dei processi di controllo e di gestione dei rischi. Verifica l'osservanza delle prescrizioni legali, statutarie e regolamentari nonché le modalità di funzionamento dell'organizzazione operativa, dell'informazione, della contabilità e dell'informatica. Dal 1989 Kurt Zobrist riveste la carica di responsabile della Revisione interna ed è alle dirette dipendenze della Commissione di controllo e di gestione dei rischi del Consiglio di Amministrazione.

### **Direzione di Raiffeisen Svizzera**

La Direzione si occupa della conduzione operativa del Gruppo Raiffeisen. Tra le sue responsabilità rientrano in particolare l'identificazione degli influssi e dei cambiamenti esterni rilevanti per il Gruppo Raiffeisen, lo sviluppo delle strategie necessarie e la garanzia delle relative misure di implementazione. Alla Direzione competono, nell'ambito delle disposizioni legali e regolamentari, l'esecuzione delle 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. In genere si riunisce una volta alla settimana sotto la guida del suo presidente. Essa ha facoltà di deliberare se è presente la maggioranza dei membri, in linea di principio su consenso. Se non viene raggiunto un accordo, decide la maggioranza semplice, e il voto del presidente è decisivo. Le delibere vengono verbalizzate.

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

I processi operativi di Raiffeisen Svizzera sono ripartiti su sei dipartimenti (si veda l'organigramma alle pagine 68/69).

I membri della Direzione e della Direzione allargata di Raiffeisen Svizzera vengono eletti dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Nell'esercizio 2013 non vi sono stati cambiamenti all'interno della Direzione.

### **Contratti di gestione**

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

### **Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni**

Dall'esercizio 2007 PricewaterhouseCoopers SA espleta, 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.

## RAPPORTO SULLE REMUNERAZIONI

### Gruppo Raiffeisen

Un modello di retribuzione competitivo rappresenta un elemento chiave per il successo nel posizionamento di Raiffeisen come datore di lavoro interessante. Il sistema di remunerazione è strutturato in maniera tale da attirare personale qualificato e da trattenere i collaboratori di talento. Le prestazioni eccezionali vengono riconosciute e il rendimento del singolo collaboratore incentivato. Solo in questo modo si possono raggiungere gli obiettivi strategici di lungo termine.

Il sistema di remunerazione di Raiffeisen soddisfa i requisiti determinanti derivanti da leggi, regolamenti e prescrizioni, in particolare le prescrizioni della Circolare 10/1 «Sistemi di remunerazione» dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA), in vigore per Raiffeisen Svizzera. La Circolare regola l'elaborazione, l'attuazione e la pubblicazione dei sistemi di remunerazione presso gli istituti finanziari.

### Sistema di remunerazione indipendente

Il modello aziendale cooperativo di Raiffeisen è orientato allo sviluppo aziendale a lungo termine. Anziché essere distribuiti, gli utili contribuiscono a incrementare il capitale proprio. Per questo non sono presenti incentivi che inducono ad assumere rischi eccessivi per ottenere rendimenti superiori alla media. Il basso profilo di rischio di Raiffeisen si esprime nella politica di rischio formulata dal Consiglio di Amministrazione, nel sistema dei limiti, nell'esigua partecipazione alle operazioni di negoziazione e nella quota estremamente contenuta di rettifiche di valore.

Il basso profilo di rischio, la stabilità dei proventi e il modello cooperativo sono i motivi che giustificano un sistema di remunerazione indipendente caratterizzato in particolare da remunerazioni massime limitate verso l'alto per tutti i gruppi di soggetti che si assumono rischi («cap»), da una quota limitata di remunerazioni variabili e dalla corresponsione della remunerazione complessiva in contanti e in forma non differita. Raiffeisen ritiene che per la sua situa-

zione specifica la definizione di remunerazioni massime («cap») sia più proficua rispetto al differimento di quote di remunerazioni variabili. Il basso profilo di rischio e i proventi costantemente stabili, risultanti dal modello aziendale di Raiffeisen, sono due dei fattori determinanti per questa decisione. I limiti massimi, definiti in forma di importi, sono inoltre chiari, semplici da gestire e trasparenti. In questo modo si ottempera in particolare a un principio essenziale della Circolare FINMA 10/1.

La politica di remunerazione persegue la costanza. Il sistema di remunerazione è improntato allo sviluppo di situazioni reddituali stabili e al successo a lungo termine. Il sistema di remunerazione stabilisce nei dettagli la remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione e della Direzione, nonché i principi della remunerazione complessiva di tutti i collaboratori di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera fornisce inoltre raccomandazioni per le Banche Raiffeisen.

### Trattamento separato di coloro che si assumono rischi

Oltre ai setti membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera, il Consiglio di Amministrazione ha definito un ulteriore gruppo di soggetti che si assumono rischi: i collaboratori della Banca centrale con accesso al mercato e possibilità di negoziazione. Nonostante le moderatissime attività di negoziazione e lo sviluppato sistema dei limiti, il cui rispetto è oggetto di costante verifica da parte di funzioni di controllo indipendenti, è opportuno che la remunerazione variabile dei soggetti che si assumono rischi venga trattata separatamente. Annualmente, prima dell'inizio del processo di remunerazione, i soggetti della Banca centrale che si assumono rischi vengono rinominati e in seguito segnalati dal responsabile del dipartimento Banca centrale al responsabile del settore Human Resources Management e autorizzati dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera al momento della richiesta per la determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili. Nel 2013 questo gruppo comprendeva (esclusi i membri della Direzione) 46 persone.

## Membri del Consiglio di Amministrazione



**Prof. Dr. Johannes  
Rüegg-Stürm**

**Funzione:** Presidente del CdA e del Comitato per la strategia e la remunerazione

**Nato nel** 1961

**Domicilio:** San Gallo

**In carica dal** 2008

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Professore ordinario di Organization Studies all'Università di San Gallo (HSG); Direttore dell'Istituto di Systemic Management e Public Governance (IMP-HSG)

**Mandati principali:**

- Presidente della Fondazione del centenario Raiffeisen



**Philippe Moeschinger**

**Funzione:** Vicepresidente del CdA e membro del Comitato per la strategia e la remunerazione

**Nato nel** 1960

**Domicilio:** Thônex GE

**In carica dal** 2008

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Direttore generale di Comptoir Immobilier SA

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen d'Arve et Lac
- Presidente della Fédération genevoise des Banques Raiffeisen



**Rita Fuhrer**

**Funzione:** Membro del CdA

**Nata nel** 1953

**Domicilio:** Auslikon ZH

**In carica dal** 2010

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Ex Consigliera di Stato

**Mandati principali:**

- Presidentessa dell'associazione senza scopo di lucro Uniklinik Balgrist
- Membro del CdA di Jucker Farmart, Seegräben



**Angelo Jelmini**

**Funzione:** Membro del CdA

**Nato nel** 1955

**Domicilio:** Lugano-Pregassona TI

**In carica dal** 2011

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Contitolare dell'azienda a conduzione familiare Galvolux SA tecnica del vetro e dello specchio, Bioggio; Contitolare dello studio legale e notarile Sulser & Jelmini, Lugano e Mendrisio; Municipale della città di Lugano, titolare dell'Area dello Sviluppo territoriale

**Mandati principali:**

- Membro del Consiglio di Amministrazione e Segretario della Banca Raiffeisen Lugano
- Membro del Consiglio direttivo dell'Associazione svizzera per la pianificazione del territorio, sezione Ticino (VLP-ASPAN-TI)
- Mandati in diversi Consigli di Amministrazione

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

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

**Anne-Claude Luisier****Funzione:** Membro del CdA**Nata nel** 1967**Domicilio:** Ayent VS**In carica dal** 2010**In carica fino al** 2014**Attività professionale:**

Fondatrice e responsabile di Senso Creativ Sàrl; Direttrice di Fondation Senso5

**Mandati principali:**

- Membro del Comitato della Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand

**Daniel Lüscher\*****Funzione:** Membro del CdA**Nato nel** 1961**Domicilio:** Herznach AG**In carica dal** 2008**In carica fino al** 2014**Attività professionale:**

Presidente della Direzione della Banca Raiffeisen Kölliken-Entfelden

**Mandati principali:**

- Presidente dello Swiss Excellence Forum Sursee
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung ESPRIX

**Urs Schneider****Funzione:** Membro del CdA e del Comitato per la strategia e la remunerazione**Nato nel** 1958**Domicilio:** Amlikon-Bissegg TG**In carica dal** 2008**In carica fino al** 2014**Attività professionale:**

Vicedirettore e membro della Direzione dell'Unione Svizzera dei Contadini

**Mandati principali:**

- Presidente del Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken
- Membro del CdA della Banca Raiffeisen Regio Weinfelden
- Membro del CdA di Agrimmo AG, Berna
- Membro del CdA di Schweiz. Agrarmedien e «Agri» (Giornale per contadini della Svizzera occidentale), Berna e Losanna
- Presidente di Agro-Marketing Suisse, Berna
- Membro della Direzione della Schweiz. bäuerlichen Bürgerschaftsgenossenschaft, Brugg
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung für eine nachhaltige Ernährung durch die Schweizer Landwirtschaft, Brugg
- Membro del CdA di Grünes Zentrum AG, Weinfelden

**Christian Spring\*****Funzione:** Membro del CdA**Nato nel** 1960**Domicilio:** Vicques JU**In carica dal** 2002**In carica fino al** 2014**Attività professionale:**

Presidente della Direzione della Banca Raiffeisen du Val-Terbi

**Mandati principali:**

- Presidente della Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen
- Membro del CdA della Société coopérative pour le développement de l'économie jurassienne

**Prof. Dr. Franco Taisch**

**Funzione:** Membro del CdA e della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

**Nato nel** 1959

**Domicilio:** Neuheim ZG

**In carica dal** 2008

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Presidente e partner fondatore di kreisquadrat gmbh, the decision network; Titolare di taischconsulting, leadership and law; Presidente del Comitato direttivo dell'IFU | BLI Istituto di diritto societario e Professore ordinario di Diritto economico presso l'Università di Lucerna

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA di Swiss Rock Asset Management AG, Zurigo
- Membro del Consiglio di Amministrazione di Clinica Alpina SA, Scuol
- Presidente del CdA di Healthbank, a global health cooperative, Ginevra
- Delegato della Direzione della Comunità di interessi Società cooperative, Lucerna
- Membro del Consiglio di fondazione di pmiNEXT, Berna
- Consigliere tecnico della Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, Economia, Istituto di Servizi Finanziari, Zugo

**Lic. iur. Edgar Wohlhauser**

**Funzione:** Membro del CdA e Presidente della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

**Nato nel** 1961

**Domicilio:** Arth SZ

**In carica dal** 2006

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Partner di BDO SA, Zurigo

**Mandati principali:**

- Consiglio di Amministrazione di Wertim AG, Altdorf
- Membro della Commissione di previdenza della cassa di quadri Gemini

**Werner Zollinger**

**Funzione:** Membro del CdA e della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

**Nato nel** 1958

**Domicilio:** Männedorf ZH

**In carica dal** 2006

**In carica fino al** 2014

**Attività professionale:**

Presidente del CdA e titolare di ProjectGo AG, Zugo  
Membro del CdA e contitolare di cITius SA, Wetzikon

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen rechter Zürichsee, Männedorf



## Commissioni del Consiglio di Amministrazione

Commissione	Membri	Composizione, mansioni e delimitazione delle competenze
Comitato per la strategia e la remunerazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm (Presidente)</li> <li>Philippe Moeschinger (Vicepresidente)</li> <li>Urs Schneider</li> </ul>	<p>Il Consiglio di Amministrazione designa il Comitato per la strategia e la remunerazione, di cui fanno parte il presidente, il vicepresidente e almeno un altro membro del Consiglio di Amministrazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esecuzione degli incarichi conferiti dal Consiglio di Amministrazione e supporto generale del Consiglio di Amministrazione nell'adempimento dei suoi compiti e delle sue competenze</li> <li>Controllo degli sviluppi strategicamente importanti, delle opportunità e delle sfide del Gruppo Raiffeisen</li> <li>Preparazione delle iniziative strategiche nel Consiglio di Amministrazione e controllo della rispettiva realizzazione (responsabilità dei contenuti)</li> <li>Regolamentazione e controllo del lavoro strategico del Gruppo Raiffeisen (responsabilità di processo)</li> <li>Definizione delle condizioni generali di impiego, delle remunerazioni e delle prestazioni sociali del personale; rapporto sulle remunerazioni al Consiglio di Amministrazione</li> <li>Regolamentazione delle operazioni in proprio dei membri della Direzione e dei collaboratori</li> <li>Approvazione e monitoraggio della concessione di crediti a organi nell'ambito del Regolamento sulle competenze</li> <li>Approvazione dell'accettazione di mandati da parte dei membri della Direzione e del responsabile della Revisione interna</li> <li>Delibera in merito a partecipazioni, investimenti, impegni contrattuali, spese e crediti, per quanto assegnati dal Regolamento sulle competenze</li> </ul>
Commissione di controllo e di gestione dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lic. iur. Edgar Wohlhauser (Presidente)</li> <li>Prof. Dr. Franco Taisch</li> <li>Werner Zollinger</li> </ul>	<p>La Commissione di controllo e di gestione dei rischi è composta da tre membri del Consiglio di Amministrazione che dispongono dell'esperienza e delle conoscenze necessarie in ambito finanziario e contabile e hanno cognizione dell'attività dei revisori interni ed esterni, del controllo interno, della compliance e della valutazione del rischio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi delle chiusure annuali, soprattutto della modifica dei principi contabili e della valutazione delle posizioni di bilancio</li> <li>Affiancamento e monitoraggio delle attività della società di revisione e della Revisione interna nonché della rispettiva collaborazione</li> <li>Monitoraggio e valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno</li> <li>Valutazione dell'osservanza delle disposizioni legali, normative e interne nonché degli standard del mercato e delle norme di comportamento (compliance)</li> <li>Analisi della situazione di rischio di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo nonché monitoraggio e valutazione delle misure per la registrazione, la gestione e il controllo dei rischi</li> <li>Monitoraggio del rispetto del Concetto di finanziamento</li> </ul>

### Modifiche al sistema di remunerazione

Su incarico di Raiffeisen, nel 2012 PricewaterhouseCoopers SA (PwC) ha eseguito una valutazione completa del sistema di remunerazione di Raiffeisen da una prospettiva esterna e obiettiva. Sulla base di una relazione di PwC, nel 2013 è stata introdotta una modifica sostanziale che comporta un maggiore coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione in corpore nel processo di remunerazione. Pertanto, la responsabilità per la decisione della componente fissa e di quella variabile della remunerazione annuale dei singoli membri della Direzione, nonché per la definizione del pool complessivo della remunerazione variabile presso Raiffeisen Svizzera, è passata dal Comitato per la strategia e la remunerazione al Consiglio di Amministrazione.

Un'altra modifica è rappresentata dal nuovo Regolamento di previdenza per quadri, entrato in vigore il 1° gennaio 2013 per delibera del Consiglio di Amministrazione. La previdenza per quadri assicura i collaboratori che sono impiegati come quadri di livello superiore presso le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera. L'obiettivo della previdenza per quadri è quello di consentire ai quadri di livello superiore un pensionamento anticipato all'età di 62 anni, possibilmente senza perdite finanziarie rispetto al pensionamento ordinario a 65 anni. Il finanziamento avviene mediante riscatti effettuati nella previdenza del collaboratore in forma paritetica, ossia ripartiti in egual misura tra il collaboratore e il datore di lavoro.

### Remunerazione complessiva e importo delle remunerazioni variabili

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen (incluse le Banche Raiffeisen e la Notensteine Banca Privata SA) ha corrisposto remunerazioni complessive pari a CHF 973'848'046. La quota delle remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontava a CHF 104'516'482. Le remunerazioni sono state in-

teramente corrisposte in contanti e le remunerazioni variabili in forma non differita.

in CHF	2013	Esercizio precedente
Totale delle remunerazioni complessive del Gruppo Raiffeisen	973'848'046	962'730'520
di cui totale del pool complessivo delle remunerazioni variabili del Gruppo Raiffeisen	104'516'482	108'154'303

### Raiffeisen Svizzera

#### Caratteristiche strutturali del sistema di remunerazione

##### Composizione della remunerazione dei collaboratori

La remunerazione di tutti i collaboratori (compresa quella dei membri della Direzione e del responsabile della Revisione interna) si compone come segue:

- Remunerazione fissa conforme al mercato: la componente fissa viene concordata individualmente. È stabilita in base a una funzione ben definita nonché alle capacità e conoscenze del collaboratore. Deve inoltre essere competitiva sul mercato del lavoro. L'intera remunerazione fissa viene corrisposta in contanti.
- Moderata remunerazione variabile: la componente variabile si basa sul successo a lungo termine del Gruppo e sulla valutazione delle prestazioni del singolo collaboratore. Può essere corrisposta a tutte le funzioni, comprese quelle di controllo. Il Consiglio di Amministrazione non riceve alcuna remunerazione variabile. L'intera remunerazione variabile è corrisposta come pagamento in contanti in forma non differita.
- Vantaggi salariali: i vantaggi salariali vengono corrisposti nell'ambito dei regolamenti e delle direttive vigenti, nella misura usuale per il settore.

#### Determinazione della remunerazione fissa del Consiglio di Amministrazione e della Direzione

I membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera sono remunerati in base al grado di responsabilità e al tempo dedicato alla società. Chi è anche membro o responsabile di una commissione, o presidente del Consiglio di Amministrazione, ha diritto a un compenso aggiuntivo.

La remunerazione fissa spettante ai membri della Direzione e al responsabile della Revisione interna è concordata in base al mercato del lavoro, alle esigenze del dipartimento di competenza, alla responsabilità direttiva e all'anzianità di servizio. La remunerazione fissa (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammonta al massimo a CHF 1'200'000.

#### Determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili

La determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili si basa in parti uguali sull'andamento a lungo termine dei seguenti criteri:

- sviluppo relativo degli utili rispetto al mercato,
- sviluppo dei fondi propri,
- sviluppo delle iniziative e dei progetti strategici,
- sviluppo del fabbisogno di capitale economico rispetto ai fondi propri di base.

#### Ruolo delle funzioni di controllo

Sulla base dei rapporti sui rischi e di compliance redatti negli ultimi dodici mesi, il responsabile del settore Gestione dei rischi del Gruppo e il responsabile del settore Legal & Compliance osservano e valutano rispettivamente la situazione di rischio e la performance della compliance. Questa stima, che comprende esplicitamente le classi di rischio di credito, di mercato, di liquidità e di rischi operativi, viene considerata nella determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili. Le misure di rischio

applicate comprendono value at risk, unità di sfruttamento dei limiti, ma anche sospesi di revisione (sviluppo e grado di realizzazione). Tutte le misure di rischio incluse vengono integrate con una stima qualitativa delle funzioni di controllo competenti. In questo modo nel processo di remunerazione confluisce la valutazione di tutte le classi di rischio rilevanti.

Con l'approvazione dei rapporti periodici sui rischi e di compliance, il Consiglio di Amministrazione viene informato in modo completo sull'andamento del rischio in base al profilo di rischio di Raiffeisen. Ciò contribuisce ad aumentare sensibilmente la consapevolezza del rischio di tutti i soggetti coinvolti. Le classi di rischio non citate esplicitamente (rischi legali e di compliance nonché rischio di reputazione) vengono trattate nell'ambito della valutazione dei rischi operativi e analizzate qualitativamente in rapporti in parte separati (ad es. compliance reporting). In particolare il rischio di reputazione si configura sempre come effetto dell'eventuale verificarsi di un altro rischio. La gestione del rischio di reputazione deve pertanto concentrarsi sul rischio originario e sulle sue conseguenze. Il danno alla reputazione ovvero la violazione della compliance e del diritto sono in questo senso dei parametri che confluiscono nella valutazione del danno provocato dal rischio originario. Nell'ambito della mitigazione si definiscono opportune strategie che agiscono primariamente sul rischio originario e in parte anche sui conseguenti danni.

## Membri della Direzione



**Dr. Pierin Vincenz**

**Funzione:** Presidente della Direzione (CEO)

**Nato nel** 1956

**Domicilio:** Niederteufen AR

**In carica dal** 1999

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA: Notenstein Banca Privata SA, Aduno Holding SA, Banca di Obbligazioni fondiari degli Istituti ipotecari svizzeri SA, Plozza SA
- Membro della Commissione del CdA dell'Associazione Svizzera dei Banchieri
- Membro del CdA: Helvetia Assicurazioni, SIX Group SA
- Member of the Steering Committee UNICO Banking Group Brussels
- Presidente dell'Associazione per la promozione dell'Istituto svizzero per le banche e la finanza dell'Università di San Gallo
- Presidente della fondazione MEDAS Ostschweiz
- Vicepresidente della Fondazione del centenario Raiffeisen
- Membro del consiglio di fondazione: Swiss Finance Institute, Ostschweizerische Stiftung für Klinische Krebsforschung, pro Kloster Disentis, Bleu Ciel, Fondazione Speranza
- Presidente dell'associazione Verein Plan B per la promozione della gestione responsabile del denaro e del consumo nella società
- Membro della Direzione di Pflegekinder-Aktion Schweiz
- Vicepresidente del CdA di Leonteq Securities AG



**Dr. Patrik Gisel**

**Funzione:** Responsabile dipartimento Mercato e Vicepresidente della Direzione

**Nato nel** 1962

**Domicilio:** Erlenbach ZH

**In carica dal** 2000

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA: Investnet AG, PMI Capitale SA, 1741 Asset Management SA
- Vicepresidente della Notenstein Banca Privata SA
- Presidente dell'associazione Garanzia dei depositi delle banche e dei commercianti di valori mobiliari svizzeri
- Presidente della Commissione Retail Banking Svizzera dell'Associazione Svizzera dei Banchieri
- Presidente del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Schweiz (Luxemburgo) Fonds SICAV
- Membro dell'Executive Committee UNICO Banking Group Brussels
- Presidente del Consiglio di fondazione della Fondazione di previdenza Raiffeisen
- Presidente del Consiglio di fondazione della Fondazione Raiffeisen di libero passaggio
- Membro della Direzione della Zürcher Bankenverband
- Membro del CdA di Ergis AG
- Membro della Direzione dell'associazione Verein Betula



**Michael Auer**

**Funzione:** Responsabile dipartimento Assistenza alle Banche (COO)

**Nato nel** 1964

**Domicilio:** Speicher AR

**In carica dal** 2008

**Mandati principali:**

- Presidente del CdA della Raiffeisen Cassa pensioni e della Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro
- Vicepresidente del Consiglio della Scuola universitaria professionale di San Gallo
- Presidente del Comitato consultivo Settore specialistico economia della Scuola universitaria professionale di San Gallo
- Membro del Comitato consultivo Economia della Scuola universitaria professionale della Svizzera Orientale
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung für schweizerische Naive Kunst und Art brut, San Gallo
- Membro del CdA di Säntis Schwebebahn AG



**Damir Bogdan**

**Funzione:** Responsabile dipartimento IT & Operations (CIO)

**Nato nel** 1969

**Domicilio:** Speicher AR

**In carica dal** 2008

**Mandati principali:**

- Membro del Consiglio per la ricerca dell'Istituto per informatica economica dell'Università di San Gallo
- Membro dell'Advisory Board CIO Forum, Handelszeitung
- Membro della Direzione e del Comitato di presidenza di ICT Switzerland
- Membro del Comitato tecnico per il Master in Informatica economica delle scuole universitarie professionali di San Gallo, Lucerna, Berna, e dell'Università di Scienze applicate di Zurigo (ZHAW)

**Paulo Brügger**

**Funzione:** Responsabile  
dipartimento Banca centrale

**Nato nel** 1966

**Domicilio:** Zumikon ZH

**In carica dal** 2005

**Mandati principali:**

- Membro del Consiglio di Amministrazione di Dynapartners SA, Zollikon
- Membro del Consiglio di Amministrazione di responsAbility Participations AG, Zurigo
- Membro del Comitato d'investimento della Raiffeisen Cassa pensioni

**Gabriele Burn**

**Funzione:** Responsabile  
dipartimento  
Marketing & Comunicazione

**Nata nel** 1966

**Domicilio:** Krattigen BE

**In carica dal** 2008

**Mandati principali:**

- Presidentessa della Fondazione svizzera per il clima
- Membro del Consiglio dell'Aiuto Svizzero alla Montagna
- Membro del Consiglio di fondazione di pmiNEXT
- Membro della Direzione dell'associazione Green Building
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung Schweizer Museumspass

**Marcel Zoller**

**Funzione:** Responsabile  
dipartimento Finanze (CFO)

**Nato nel** 1957

**Domicilio:** Goldach SG

**In carica dal** 2008

**Mandati principali:**

- Membro del CdA di Vontobel Holding SA
- Membro della Direzione e del Comitato finanziario e di controllo della fondazione Valida, San Gallo

**Dr. Beat Hodel\***

**Funzione:** Responsabile Gestione  
dei rischi del Gruppo (CRO)

**Nato nel** 1959

**Domicilio:** Bäch SZ

**In carica dal** 2005

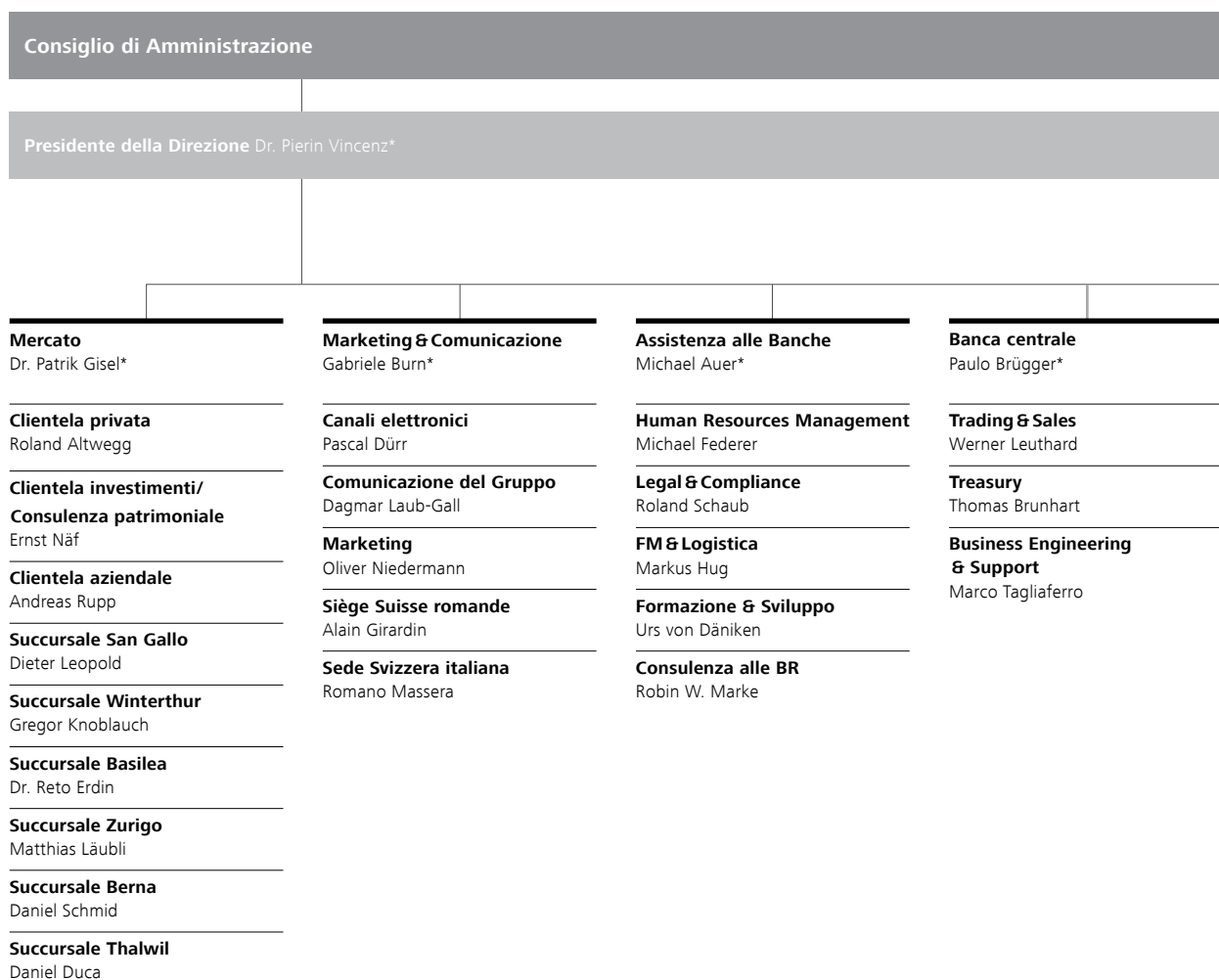
**Mandati principali:**

Nessun mandato principale

\* Membro della Direzione allargata

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

## ORGANIGRAMMA DI RAIFFEISEN SVIZZERA



\* Membro della Direzione

\*\* Membro della Direzione allargata

**Segretariato generale** Pius Horner

#### **IT & Operations**

Damir Bogdan\*

#### **Sistemi business**

Beat Monstein

#### **Gestione IT**

Christian Lampert

#### **Front Services**

Adrian Töngi

#### **Finanze**

Marcel Zoller\*

#### **Accounting**

Paolo Arnoffi

#### **Sviluppo aziendale & Controlling**

Dr. Christian Poerschke

#### **Gestione dei rischi del Gruppo**

Dr. Beat Hodel\*\*

#### **Gestione dei rischi di credito**

Daniel Tönz

#### **Progetti**

Rudolf J. Kurtz

#### **Revisione interna**

Kurt Zobrist

#### **Revisione interna BR San Gallo**

Sabine Bucher

#### **Revisione interna BR Dietikon**

Räto Willi

#### **Revisione interna BR Losanna**

Jean-Daniel Rossier

#### **Revisione interna BR Bellinzona**

Katia Carobbio

#### **Revisione interna Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo**

Roland Meier

#### Assegnazione delle remunerazioni variabili

Il Consiglio di Amministrazione non riceve alcuna remunerazione variabile. Esso stabilisce i criteri per l'assegnazione della remunerazione variabile ai membri della Direzione e al responsabile della Revisione interna.

La remunerazione variabile dei membri della Direzione e del responsabile della Revisione interna (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) può essere pari al massimo a due terzi della remunerazione fissa. I criteri per l'assegnazione individuale della remunerazione variabile ai membri della Direzione e al responsabile della Revisione interna sono:

- il raggiungimento degli obiettivi personali,
- l'andamento degli utili del Gruppo Raiffeisen rispetto al mercato,
- l'evoluzione di iniziative e progetti strategici,
- l'andamento dei rischi assunti.

L'assegnazione della remunerazione variabile ai collaboratori della Banca centrale con accesso al mercato e possibilità di negoziazione, designati nominativamente (soggetti che si assumono rischi), viene stabilita caso per caso dalla Direzione. La base è costituita dalla performance raggiunta dalla Banca centrale, in considerazione dei rischi assunti. L'assegnazione della remunerazione variabile agli altri collaboratori è stabilita dalla Direzione o dai superiori indicati nel Regolamento sulle competenze. Per l'assegnazione individuale contano soprattutto la funzione e la valutazione delle prestazioni da parte del superiore. In tal modo il singolo non è tentato di ottenere buoni risultati a breve termine, esponendosi a rischi eccessivi. Eventuali gravi violazioni delle direttive possono comportare la riduzione o l'annullamento della remunerazione variabile. Raiffeisen si posiziona sul mercato come datore di lavoro interessante, assicurando nella Raiffeisen Cassa pensioni le remunerazioni variabili superiori a CHF 3'000.

La struttura di remunerazione è organizzata in modo tale che le remunerazioni variabili delle funzioni di controllo non dipendano in alcun modo dai rischi da esse controllati e che, per quanto riguarda il loro importo, siano quantificabili in larga misura (secondo il diritto civile) come gratifiche.

#### Governance

Il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera è responsabile dei seguenti punti:

- Definisce la politica di remunerazione, mediante l'emanazione di un regolamento per Raiffeisen Svizzera e di raccomandazioni per le Banche Raiffeisen.
- Approva il rapporto sulle remunerazioni che il Comitato per la strategia e la remunerazione gli sottopone annualmente.
- Verifica la propria politica di remunerazione a intervalli regolari o in presenza di indizi che depongono a favore della necessità di una verifica o di una rielaborazione.
- Sottopone annualmente alla verifica della Revisione esterna o interna singoli elementi della struttura e dell'applicazione della propria politica di remunerazione.
- Stabilisce annualmente l'entità del pool complessivo delle remunerazioni variabili.
- Definisce la componente fissa e quella variabile della remunerazione, inclusi i contributi alla previdenza professionale, per i membri della Direzione e il responsabile della Revisione interna.

Il Comitato per la strategia e la remunerazione è responsabile dell'applicazione del regolamento emanato dal Consiglio di Amministrazione. Esso tratta i temi riguardanti la remunerazione in occasione di quattro riunioni all'anno. Il capitolo «Organi di Raiffeisen Svizzera» fornisce informazioni sulla composizione e sui compiti principali del Comitato per la strategia e la remunerazione.



## Remunerazioni 2013

Totale delle remunerazioni complessive  
Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen Svizzera ha versato remunerazioni complessive (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) per un importo di CHF 246'400'992. Le remunerazioni dovute per l'esercizio in rassegna (componente fissa e variabile) sono registrate integralmente nelle spese per il personale. Non vi sono registrazioni contabili con effetto sul conto economico relative a remunerazioni per esercizi precedenti.

Nell'esercizio in rassegna, il Consiglio di Amministrazione ha approvato per Raiffeisen Svizzera un pool complessivo per le remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) pari a CHF 38'808'072. Tale somma è stata interamente corrisposta come pagamento in contanti in forma non differita.

Presso Raiffeisen Svizzera 1'824 persone hanno percepito remunerazioni variabili del pool complessivo (esercizio precedente: 1'788 persone).

### Consiglio di Amministrazione

I membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera, in carica nel 2013, hanno ricevuto per l'esercizio in rassegna una remunerazione complessiva di CHF 1'584'600. La remunerazione comprende tutti le indennità e

i gettoni di presenza. Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, spetta la remunerazione complessiva singola più elevata, pari a CHF 462'000. I membri del Consiglio di Amministrazione non ricevono alcuna remunerazione variabile a titolo di partecipazione agli utili. Le prestazioni sociali complessive per i membri del Consiglio di Amministrazione sono pari a CHF 343'833. Nell'esercizio in rassegna, ai membri del Consiglio di Amministrazione non sono state corrisposte indennità né di insediamento né di uscita.

### Membri della Direzione (compreso il responsabile della Revisione interna)

Le remunerazioni complessive corrisposte ai membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera nell'esercizio in rassegna (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontano a CHF 7'905'786, di cui CHF 1'891'066 relativi al Dr. Pierin Vincenz, CEO di Raiffeisen Svizzera, che rappresentano la somma massima percepita da un membro della Direzione. I contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale per i membri della Direzione ammontano a CHF 3'996'378, di cui CHF 606'072 relativi al Dr. Pierin Vincenz, CEO di Raiffeisen Svizzera. Le remunerazioni fisse comprendono i compensi ai membri della Direzione per la loro attività svolta in seno ai Consigli di Amministrazione.

in CHF	Remunerazione complessiva	Quota delle remunerazioni fisse	Quota delle remunerazioni variabili
Totale delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera*	246'400'992	207'592'920	38'808'072
Addebiti e accrediti con effetto sul conto economico nell'esercizio in rassegna relativi a remunerazioni per esercizi precedenti	0	0	0
Totale delle remunerazioni ai membri della Direzione* (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale)	9'209'887 (7'905'786)	6'097'286 (5'155'365)	3'112'601 (2'750'422)
Totale delle remunerazioni agli altri soggetti che si assumono rischi* (esclusi i membri della Direzione)	11'183'125	6'865'125	4'318'000

\*Esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale

Al giorno di riferimento, i crediti a organi per i membri della Direzione ammontavano complessivamente a CHF 30'577'434. Il Comitato per la strategia e la remunerazione funge da istanza competente per l'autorizzazione dei crediti ai membri della Direzione. Questi ultimi beneficiano delle usuali condizioni preferenziali concesse anche agli altri collaboratori. Nell'esercizio in rassegna, ai membri della Direzione e agli altri soggetti che si assumono rischi non sono state corrisposte indennità né di insediamento né di uscita.

#### **Banche Raiffeisen**

Le Banche Raiffeisen non sottostanno al campo di applicazione della Circolare FINMA 10/1 «Sistemi di remunerazione». Il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera raccomanda tuttavia alle Banche Raiffeisen di orientare il loro sistema di remunerazione locale alle raccomandazioni di Raiffeisen Svizzera.

#### **Raiffeisen Svizzera presta consulenza alle Banche Raiffeisen**

Raiffeisen Svizzera assiste le Banche Raiffeisen nell'elaborazione e nell'applicazione del sistema di remunerazione locale, nel rispetto della loro autonomia. Le caratteristiche fondamentali delle raccomandazioni sono le seguenti:

- La remunerazione di tutti i collaboratori delle Banche Raiffeisen può essere formata da una componente fissa e da una variabile. I membri del Consiglio di Amministrazione sono esclusi dalle remunerazioni variabili.
- Analogamente al modello di Raiffeisen Svizzera, la remunerazione fissa viene stabilita in base a una funzione ben definita, nonché alle capacità e conoscenze del collaboratore.
- Il profilo di rischio e il modello aziendale equilibrato delle Banche Raiffeisen permettono di corrispondere l'intera remunerazione (la componente fissa e quella variabile) in contanti in forma non differita.
- Le remunerazioni variabili superiori a CHF 3'000 sono assicurate nella Raiffeisen Cassa pensioni.

- Il Consiglio di Amministrazione, perlopiù persone nel sistema di milizia radicate nel tessuto locale, stabilisce la somma complessiva delle remunerazioni variabili, nonché l'assegnazione individuale della remunerazione variabile ai membri e al presidente della Direzione.
- Il meccanismo di assegnazione raccomandato non induce a esporsi a rischi eccessivi, in quanto non comporta una remunerazione variabile sensibilmente superiore.

In questo processo, Raiffeisen Svizzera svolge una funzione di monitoraggio, verificando regolarmente l'elaborazione e l'applicazione dei sistemi di remunerazione locali e gestendo le relative deroghe all'interno di un processo definito con le Banche Raiffeisen.

#### **Notenstein Banca Privata SA**

I criteri per il campo di applicazione della Circolare FINMA 10/1 «Sistemi di remunerazione» non riguardano la Notenstein Banca Privata SA. Tale banca, esattamente come le Banche Raiffeisen, non sottostà al campo di applicazione della Circolare FINMA 10/1 «Sistemi di remunerazione». La Notenstein Banca Privata SA dispone di un sistema di remunerazione proprio orientato alle esigenze di una banca privata e pertanto adeguato al raggiungimento ottimale dei suoi obiettivi strategici.

## **DIRITTI DI PARTECIPAZIONE**

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

### **Banche Raiffeisen**

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

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

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

### **Quorum statuari**

Le Assemblee Generali deliberano e procedono alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diverse prescrizioni della legge o dello statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Se risulta ancora una parità, la proposta viene respinta.

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

L'Assemblea Generale viene convocata dal Consiglio di Amministrazione della Banca Raiffeisen oppure, all'occorrenza, dall'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni almeno cinque giorni prima della data prevista. La convocazione scritta è indirizzata ai soci personalmente e contiene l'ordine del giorno. Contemporaneamente si procede all'esposizione, nelle zone clienti, del rendiconto annuale e del bilancio.

### **Assemblea dei Delegati**

#### **e votazione per corrispondenza**

Se la Banca conta più di 500 soci, l'Assemblea Generale ha il diritto, con una maggioranza di 3/4 dei voti espressi, di trasferire le 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 (per la composizione si veda il paragrafo «Assemblea dei Delegati» a pagina 55).

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

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.

### **Quorum statuari**

L'Assemblea dei Delegati delibera e procede alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diversamente prescritto dalla legge o dallo statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Qualora in sede di votazione il numero di candidati che hanno ottenuto la maggioranza assoluta non sia sufficiente, alla seconda votazione è decisiva la maggioranza relativa. La delibera in merito a qualsiasi modifica dello statuto richiede i 2/3 dei voti espressi.

### Convocazione dell'Assemblea dei Delegati e allestimento dell'ordine del giorno

Per la convocazione dell'Assemblea ordinaria dei Delegati, valgono precise disposizioni:

- cinque mesi prima dell'Assemblea: comunicazione di data, luogo e ora in cui si terrà nonché delle informazioni in merito alla procedura;
- dodici settimane prima dell'Assemblea: inoltro dei punti da inserire nell'ordine del giorno;
- quattro settimane prima dell'Assemblea: invio dell'ordine del giorno stabilito dal Consiglio di Amministrazione, dei documenti inerenti alle delibere nonché delle eventuali proposte di elezione.

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

### CAMBIAMENTO DEL CONTROLLO E MISURE PREVENTIVE

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

### UFFICIO DI REVISIONE

#### Banche Raiffeisen

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.

### Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo

PricewaterhouseCoopers SA è anche l'Ufficio di revisione esterno di Raiffeisen Svizzera, della Notenstein Banca Privata SA, di 1741 Asset Management SA, di TCMG Asset Management AG, di PMI Capitale SA, di Investnet AG e di RAI-networks Pte. Ltd.

### Gruppo Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è incaricata della revisione del rendiconto annuale consolidato. Dall'esercizio 2012, Beat Rütsche esercita la funzione di Revisore capo ed è responsabile del mandato.

### Onorari per la revisione

Per l'esercizio in rassegna, la Revisione interna di Raiffeisen Svizzera ha messo in conto al Gruppo Raiffeisen onorari pari a CHF 15.8 milioni per le verifiche nell'ambito della Legge sulle banche e la revisione interna. Per l'esercizio 2013, PricewaterhouseCoopers SA ha fatturato al Gruppo Raiffeisen complessivamente CHF 11.5 milioni per i servizi nell'ambito della revisione ordinaria dei singoli rendiconti annuali, del conto consolidato e delle verifiche ai sensi della Legge sulle banche. PricewaterhouseCoopers SA ha inoltre fatturato al Gruppo Raiffeisen CHF 1.1 milioni per altri servizi di audit e di consulenza.

### Strumenti di informazione della revisione esterna

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

### **Strumenti di vigilanza e di controllo nei confronti della revisione esterna**

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

### **POLITICA DI INFORMAZIONE**

Le direttive relative alla filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen sanciscono una politica di informazione aperta, attiva e trasparente. La comunicazione nei confronti dei gruppi di interesse – soci, clienti, collaboratori e opinione pubblica – soddisfa ampiamente i requisiti legali e segue i principi di verità, continuità e corrispondenza fra parole e fatti. Le principali fonti di informazione sono rappresentate dal sito web Raiffeisen, dal rapporto di gestione, dal rapporto semestrale e dalle conferenze stampa del Gruppo Raiffeisen. Oltre a questi canali, i collaboratori possono avvalersi dell'Intranet e della rivista per i collaboratori.

I cambiamenti e gli sviluppi attuali e gli avvenimenti straordinari vengono divulgati in modo mirato e tempestivo attraverso i vari canali di comunicazione. Le pubblicazioni e i comunicati stampa sono disponibili in Internet ([www.raiffeisen.ch/media](http://www.raiffeisen.ch/media)).

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

### **Obblighi di pubblicazione in materia di copertura mediante fondi propri**

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 avviene conformemente alle direttive dell'Ordinanza sui fondi propri (O FoP) del 1° giugno 2012 e della Circolare FINMA 2008/22 «Obblighi di pubblicazione in materia di fondi propri nel settore bancario».

La pubblicazione semestrale dei fondi propri, completa di dettagliate informazioni qualitative e quantitative in relazione ai fondi propri computabili e necessari nonché ai rischi di credito, di mercato e operativi, è disponibile sul sito Internet di Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)).

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

## Bilancio del Gruppo al 31 dicembre 2013

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %	Allegato
<b>Attivi</b>					
Liquidità	7'018'627	6'943'410	75'217	1.1	11
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	320'162	69'436	250'726	361.1	6, 11
Crediti nei confronti di banche	7'102'081	6'249'689	852'392	13.6	6, 11
Crediti nei confronti della clientela	7'750'807	7'822'399	-71'592	-0.9	1, 11
Crediti ipotecari	143'658'593	135'942'683	7'715'910	5.7	1, 6, 11
<b>Prestiti alla clientela</b>	<b>151'409'400</b>	<b>143'765'082</b>	<b>7'644'318</b>	<b>5.3</b>	
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'366'477	1'836'986	-470'509	-25.6	2, 11
Investimenti finanziari	4'283'903	4'032'179	251'724	6.2	2, 6, 11
Partecipazioni non consolidate	718'781	633'206	85'575	13.5	2, 3, 4
Immobilizzi	2'403'179	2'382'268	20'911	0.9	4, 6
Valori immateriali	214'992	178'673	36'319	20.3	4
Ratei e risconti	209'546	209'940	-394	-0.2	
Altri attivi	1'528'338	1'823'372	-295'034	-16.2	5
<b>Totale degli attivi</b>	<b>176'575'486</b>	<b>168'124'241</b>	<b>8'451'245</b>	<b>5.0</b>	<b>13, 14, 15</b>
Totale dei crediti postergati	27'505	24'095	3'410	14.2	
Totale dei crediti nei confronti di partecipazioni non consolidate	3'724'167	3'167'685	556'482	17.6	
<b>Passivi</b>					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	83'662	–	83'662	–	11
Impegni nei confronti di banche	6'114'677	5'843'438	271'239	4.6	6, 11
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	109'576'413	103'065'142	6'511'271	6.3	7, 11
Altri impegni nei confronti della clientela	16'842'434	17'113'162	-270'728	-1.6	7, 11
Obbligazioni di cassa	11'640'486	12'876'811	-1'236'325	-9.6	11
<b>Fondi della clientela</b>	<b>138'059'333</b>	<b>133'055'115</b>	<b>5'004'218</b>	<b>3.8</b>	
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	17'849'644	15'186'280	2'663'364	17.5	8, 11
Ratei e risconti	589'909	561'467	28'442	5.1	
Altri passivi	1'588'126	1'927'966	-339'840	-17.6	5
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'082'207	1'052'045	30'162	2.9	9
Capitale sociale	636'614	616'139	20'475	3.3	
Riserve di utile	9'848'247	9'245'000	603'247	6.5	
Utile del Gruppo	716'539	634'845	81'694	12.9	
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>11'201'400</b>	<b>10'495'984</b>	<b>705'416</b>	<b>6.7</b>	<b>10</b>
Quote minoritarie nel capitale proprio	6'528	1'946	4'582	235.5	
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-588	-393	-195	49.6	
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>11'207'928</b>	<b>10'497'930</b>	<b>709'998</b>	<b>6.8</b>	
<b>Totale dei passivi</b>	<b>176'575'486</b>	<b>168'124'241</b>	<b>8'451'245</b>	<b>5.0</b>	<b>13, 15</b>
Totale degli impegni postergati	1'116'020	535'518	580'502	108.4	
Totale degli impegni nei confronti di partecipazioni non consolidate	14'938'491	12'725'066	2'213'425	17.4	
– di cui prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	14'096'600	11'816'200	2'280'400	19.3	
<b>Operazioni fuori bilancio</b>					
Impegni eventuali	379'540	451'210	-71'670	-15.9	1, 16
Promesse irrevocabili	6'975'151	6'149'389	825'762	13.4	1
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	96'647	96'647	0	–	1
Strumenti finanziari derivati					
Valori di rimpiazzo positivi	930'855	1'056'985	-126'130	-11.9	17
Valori di rimpiazzo negativi	1'405'939	1'707'180	-301'241	-17.6	17
Volume dei contratti	156'785'939	125'216'985	31'568'954	25.2	17
Operazioni fiduciarie	319'256	286'558	32'698	11.4	18

## Conto economico del Gruppo 2013

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %	Allegato
Proventi da interessi e sconti	3'295'030	3'403'505	-108'475	-3.2	
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	60'461	81'776	-21'315	-26.1	
Oneri per interessi	-1'224'984	-1'392'636	167'652	-12.0	
<b>Risultato da operazioni su interessi</b>	<b>2'130'507</b>	<b>2'092'645</b>	<b>37'862</b>	<b>1.8</b>	
Proventi per commissioni su operazioni di credito	14'083	15'128	-1'045	-6.9	
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	313'371	299'301	14'070	4.7	
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	173'202	159'131	14'071	8.8	
Oneri per commissioni	-104'925	-105'862	937	-0.9	
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>395'731</b>	<b>367'698</b>	<b>28'033</b>	<b>7.6</b>	<b>19</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>185'371</b>	<b>190'485</b>	<b>-5'114</b>	<b>-2.7</b>	<b>20</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	2'774	-472	3'246	-687.7	
Proventi da partecipazioni	57'254	44'019	13'235	30.1	21
Risultato da immobili	18'725	18'018	707	3.9	
Altri ricavi ordinari	13'683	12'976	707	5.4	
Altri costi ordinari	-13'311	-13'127	-184	1.4	
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>79'125</b>	<b>61'414</b>	<b>17'711</b>	<b>28.8</b>	
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'790'734</b>	<b>2'712'242</b>	<b>78'492</b>	<b>2.9</b>	
Spese per il personale	-1'209'632	-1'283'255	73'623	-5.7	22
Spese per il materiale	-513'177	-502'332	-10'845	2.2	23
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'722'809</b>	<b>-1'785'587</b>	<b>62'778</b>	<b>-3.5</b>	
<b>Utile lordo</b>	<b>1'067'925</b>	<b>926'655</b>	<b>141'270</b>	<b>15.2</b>	
Ammortamenti sull'attivo fisso	-178'420	-198'436	20'016	-10.1	4
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-24'879	-31'265	6'386	-20.4	
<b>Risultato di esercizio (intermedio)</b>	<b>864'626</b>	<b>696'954</b>	<b>167'672</b>	<b>24.1</b>	
Ricavi straordinari	27'823	89'243	-61'420	-68.8	24
Costi straordinari	-3'722	-2'321	-1'401	60.4	24
Imposte	-172'776	-149'424	-23'352	15.6	25
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>715'951</b>	<b>634'452</b>	<b>81'499</b>	<b>12.8</b>	
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-588	-393	-195	49.6	
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>716'539</b>	<b>634'845</b>	<b>81'694</b>	<b>12.9</b>	

## Conto del flusso dei fondi 2013

	Esercizio in rassegna Provenienza dei fondi in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Impiego dei fondi in migliaia di CHF	Esercizio precedente Provenienza dei fondi in migliaia di CHF	Esercizio precedente Impiego dei fondi in migliaia di CHF
<b>Flusso dei fondi derivante dal risultato operativo (finanziamento interno)</b>				
Utile del Gruppo	716'539	–	634'845	–
Ammortamenti sull'attivo fisso	178'420	–	198'436	–
Recuperi di valore su partecipazioni	–	–	–	78'351
Rettifiche di valore e accantonamenti	117'813	87'651	130'876	98'386
Ratei e risconti attivi	394	–	49'451	–
Ratei e risconti passivi	28'442	–	3'763	–
Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	–	31'598	–	31'463
<b>Saldo</b>	<b>922'359</b>	<b>–</b>	<b>809'171</b>	<b>–</b>
<b>Flusso dei fondi derivante dalle transazioni sul capitale proprio</b>				
Variazione netta del capitale sociale	20'475	–	17'243	–
Quote minoritarie nel capitale proprio	4'582	–	1'946	–
<b>Saldo</b>	<b>25'057</b>	<b>–</b>	<b>19'189</b>	<b>–</b>
<b>Flusso dei fondi derivante dai cambiamenti nell'attivo fisso</b>				
Partecipazioni	–	86'002	5	58'419
Immobili	35'294	125'695	39'177	235'321
Altri immobilizzi / Oggetti in leasing finanziario / Altri	1'540	84'721	2'577	78'445
Valori immateriali	–	61'641	–	190'355
Variazioni nel perimetro di consolidamento	–	–	34'256	–
<b>Saldo</b>	<b>–</b>	<b>321'225</b>	<b>–</b>	<b>486'525</b>
<b>Flusso dei fondi derivante dalle operazioni bancarie</b>				
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	83'662	–	–	–
Impegni nei confronti di banche	271'239	–	–	788'112
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	6'511'271	–	10'516'065	–
Altri impegni nei confronti della clientela	–	270'728	1'105'086	–
Obbligazioni di cassa	–	1'236'325	–	739'147
Prestiti obbligazionari	982'309	599'345	72'705	398'135
Prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	2'921'400	641'000	2'879'000	1'003'800
Altri passivi	–	339'840	–	101'103
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	–	250'726	–	67'956
Crediti nei confronti di banche	–	852'392	–	2'581'491
Crediti nei confronti della clientela	71'592	–	–	144'325
Crediti ipotecari	–	7'715'910	–	7'415'924
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	470'509	–	–	288'665
Investimenti finanziari	–	251'724	742'331	–
Altri attivi	295'034	–	116'751	–
Liquidità	–	75'217	–	2'245'115
<b>Saldo</b>	<b>–</b>	<b>626'191</b>	<b>–</b>	<b>341'835</b>
<b>Totale della provenienza dei fondi</b>	<b>947'416</b>	<b>–</b>	<b>828'360</b>	<b>–</b>
<b>Totale dell'impiego dei fondi</b>	<b>–</b>	<b>947'416</b>	<b>–</b>	<b>828'360</b>



## Allegato al rendiconto annuale consolidato

### NOTE SULL'ATTIVITÀ OPERATIVA

Organizzate in forma di cooperative, le 316 Banche Raiffeisen svizzere svolgono soprattutto attività di retail. Esse offrono alla clientela privata e commerciale tutte le operazioni tradizionali di risparmio e ipotecarie nonché la gamma completa dei servizi nell'ambito del traffico dei pagamenti, delle operazioni in titoli e in fondi di investimento, e del leasing di beni di consumo. I servizi per la clientela aziendale, forniti da Raiffeisen Svizzera, dalle Banche Raiffeisen, dalle società specializzate appartenenti al Gruppo Raiffeisen o dai partner di cooperazione, stanno acquistando un'importanza sempre maggiore.

Le Banche Raiffeisen operano in raggi di attività facili da gestire e rigorosamente delimitati. I crediti vengono concessi prevalentemente ai soci, contro garanzia, e a enti di diritto pubblico. La maggior parte dei prestiti accordati è utilizzata per il finanziamento di immobili abitativi. Lo statuto vieta alle Banche Raiffeisen di eseguire operazioni all'estero.

Le Banche Raiffeisen sono raggruppate in Raiffeisen Svizzera, con sede a San Gallo. Essa detiene la funzione direttiva strategica e la responsabilità della gestione dei rischi dell'intero Gruppo Raiffeisen e assicura la compensazione finanziaria e il mantenimento della liquidità. Coordina inoltre le attività dell'intero Gruppo, crea le condizioni quadro per l'attività operativa delle Banche Raiffeisen locali (ad esempio IT, infrastruttura, rifinanziamento), fornendo loro supporto e consulenza in ogni ambito, in modo tale che esse possano concentrarsi sulle loro competenze principali: la consulenza e la vendita di servizi bancari. Raiffeisen Svizzera può assumere impegni anche all'estero, ma fino a un massimo del cinque per cento, ponderato per il rischio, del totale di bilancio consolidato del Gruppo Raiffeisen e nel rispetto dei fattori di ponderazione del rischio previsti dalla Legge sulle banche.

Raiffeisen Svizzera gestisce inoltre sei succursali che svolgono attività operative e prestano

servizi corrispondenti a quelli delle Banche Raiffeisen.

La Notenstein Banca Privata SA con le sue 12 sedi è una delle banche di gestione patrimoniale leader in Svizzera. Oltre due terzi dei clienti sono domiciliati in Svizzera. La fornitura di prestazioni a clienti esteri si concentra su mercati target selezionati.

Al 31 dicembre 2013 l'effettivo del Gruppo Raiffeisen ammontava, senza considerare gli impieghi a tempo parziale, a 8'887 collaboratori (esercizio precedente 8'797 unità).

### VALUTAZIONE DEL RISCHIO

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

Basandosi sul rapporto sui rischi per il CdA, il Consiglio di Amministrazione provvede, trimestralmente, a sorvegliare la situazione dei rischi e l'andamento del capitale che determina la loro sostenibilità. Tale rapporto fornisce informazioni sulla situazione di rischio, sulla dotazione di capitale, sulle modifiche del rating dei beneficiari del credito, sull'osservanza dei limiti globali e sulle eventuali misure. Punti focali del monitoraggio sono in particolare i rischi di credito e di mercato nel portafoglio bancario e nel trading book, i rischi di liquidità, i rischi operativi, i rischi concernenti il patto di solidarietà all'interno del Gruppo Raiffeisen, ovvero l'eventualità che si verifichino errori o anomalie presso singole Banche Raiffeisen o società affiliate, nonché i rischi di reputazione.

Il rapporto sui rischi per il CdA viene analizzato in modo dettagliato dalla Commissione di controllo e di gestione dei rischi del Consiglio di Amministrazione. Sulla base dei risultati di questa fase preliminare, il Consiglio di Amministrazione prende in esame trimestralmente le

conclusioni del rapporto e le eventuali implicazioni per la strategia di rischio.

Ogni anno, il Consiglio di Amministrazione valuta l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno (SCI) basandosi sull'apposito rapporto SCI, stilato dalla Gestione dei rischi del Gruppo, e sui rapporti presentati dalla Revisione interna.

I rapporti sui rischi destinati al Consiglio di Amministrazione vengono redatti dalla Gestione dei rischi del Gruppo, che opera in veste di istanza indipendente. Tali rapporti e le eventuali misure vengono trattati in modo analitico nel corso delle sedute propedeutiche della Direzione allargata, che assolve il ruolo di Commissione per la gestione dei rischi.

Per la valutazione dei rischi del Gruppo Raiffeisen ci si avvale di fattori quantitativi e qualitativi, opportunamente combinati. I rischi più rilevanti vengono normalmente valutati mediante modelli economici e sulla base di requisiti normativi. Nell'ambito dell'elaborazione dei modelli di rischio, Raiffeisen parte da ipotesi improntate in genere alla prudenza per quanto riguarda ripartizione, durata di detenzione e diversificazione dei rischi nonché per la definizione dell'intervallo di confidenza. Il budget del capitale di rischio è fissato secondo scenari di stress.

I rischi di credito vengono considerati e valutati mediante i seguenti parametri:

- value at risk,
- valore nominale,
- equivalente di credito,
- ponderazione del rischio sulla base delle disposizioni in materia di fondi propri e di ripartizione dei rischi.

I rischi operativi vengono invece vagliati in rapporto alla probabilità di insorgenza e al rispettivo potenziale di perdita (finanziario, violazione della compliance o danno alla reputazione). Nella valutazione complessiva è compreso

anche un giudizio sull'adeguatezza e sull'efficacia delle misure di controllo. L'analisi dei rischi operativi viene integrata dalla valutazione delle possibili ripercussioni qualitative in caso di rischio.

Il Gruppo Raiffeisen ritiene particolarmente importante integrare le considerazioni fondate su modelli con analisi e stime pratiche e concrete. Al fine di considerare i rischi in un'ottica di insieme, è quindi importante ricorrere ad analisi effettuate su scenari economici globali condivisi e affidabili, nonché realizzare assessment coinvolgendo i settori specialistici e le unità di Front Office. I risultati di queste analisi confluiscono nel rapporto sui rischi sotto forma di commenti o, in casi particolari, anche sotto forma di rapporto specifico.

#### **NOTE SULLA GESTIONE DEI RISCHI**

Il Gruppo Raiffeisen, comprendente le Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera, la Notenstein Banca Privata SA e altre società del Gruppo, costituisce una comunità di rischi.

#### **Politica dei rischi**

Le disposizioni legali e il regolamento «Politica dei rischi per il Gruppo Raiffeisen» (in breve «Politica dei rischi») costituiscono la base della gestione dei rischi. La pertinenza della politica dei rischi viene verificata ogni anno. L'assunzione dei rischi rappresenta una delle competenze centrali del Gruppo Raiffeisen, il quale vi si espone solo quando è completamente consapevole della loro entità e dinamica e unicamente se sono soddisfatti tutti i requisiti relativi agli aspetti tecnici, al personale e alle conoscenze. L'obiettivo della politica dei rischi è quello di limitare le ripercussioni negative sui proventi, tutelare il Gruppo Raiffeisen da elevate perdite straordinarie nonché salvaguardare e promuovere la buona reputazione del marchio Raiffeisen. La Gestione dei rischi del Gruppo garantisce il rispetto e l'attuazione della politica dei rischi, mentre l'unità Compliance assicura l'osservanza delle disposizioni normative.

### Controllo dei rischi

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

Il settore Gestione dei rischi del Gruppo, che fa capo al responsabile del dipartimento Finanze, si occupa del monitoraggio indipendente dei rischi. Questo consiste in particolar modo nel verificare i limiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione. Nell'ambito del suo resoconto, il settore Gestione dei rischi del Gruppo valuta inoltre regolarmente la situazione di rischio.

La Notenstein Banca Privata SA gestisce un proprio controllo dei rischi indipendente dalle unità che assumono rischi; Raiffeisen Svizzera sorveglia il controllo dei rischi e la situazione di rischio della sua società affiliata e, nei confronti del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera, garantisce un processo del rapporto sui rischi integrato che comprende anche la Notenstein Banca Privata SA.

### Processo di gestione dei rischi

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

- identificazione dei rischi,
- misurazione e valutazione dei rischi,
- gestione dei rischi,
- contenimento dei rischi tramite la determinazione di limiti adeguati,
- monitoraggio dei rischi.

Gli obiettivi della gestione dei rischi del Gruppo Raiffeisen sono:

- garantire un controllo efficace a ogni livello;
- assicurare che i rischi vengano assunti soltanto in misura corrispondente alla propensione al rischio;

- creare i presupposti affinché i rischi vengano assunti in modo consapevole, mirato e controllato, e gestiti sistematicamente;
- sfruttare in modo ottimale la propensione al rischio, ovvero garantire che i rischi vengano assunti soltanto in previsione di proventi adeguati.

### Rischi di credito

Le unità operative del Gruppo Raiffeisen, delle Banche Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera gestiscono rispettivamente i propri rischi di credito in modo autonomo, tuttavia nel rispetto degli standard vigenti per l'intero Gruppo. Per la Notenstein Banca Privata SA, che assume impegni non rilevanti per la situazione di rischio del Gruppo, i rischi di credito possono essere differenti.

Nella politica dei rischi, i rischi di credito vengono definiti come pericolo di perdite, derivanti dal fatto che i clienti o altre controparti non eseguono i pagamenti stabiliti per contratto nella misura prevista. Tali rischi esistono sia per i prestiti, le promesse di credito irrevocabili e gli impegni eventuali sia per i prodotti di negoziazione come i contratti di derivati OTC. I rischi sussistono inoltre per i titoli, le obbligazioni e i titoli di partecipazione, in quanto può risultare una perdita in caso di insolvenza dell'emittente.

Il Gruppo Raiffeisen identifica, valuta, gestisce e sorveglia i seguenti tipi di rischio nell'attività creditizia:

- rischio di controparte,
- rischio di garanzia,
- rischio di concentrazione,
- rischio paese.

Il rischio di controparte deriva dall'insolvenza di un debitore o di una controparte. Un debitore o una controparte è ritenuto insolvente se il suo credito è scaduto da oltre 90 giorni.

Il rischio di garanzia deriva dalle riduzioni di valore delle garanzie.

Il rischio di concentrazione nei portafogli crediti deriva da una distribuzione disuguale dei crediti tra singoli beneficiari del credito, tipi di copertura, settori o regioni geografiche.

Il rischio paese rappresenta il rischio di una perdita derivante da eventi specifici di un paese.

Le singole Banche Raiffeisen sono interessate principalmente dai rischi di controparte e di garanzia, che riguardano in particolar modo i prestiti alla clientela, concessi a una o più persone fisiche oppure alla clientela aziendale. Con clientela aziendale si intendono soprattutto le piccole imprese operanti nel raggio di attività delle Banche Raiffeisen. I rischi di credito sono limitati prevalentemente mediante garanzie sui crediti. Solvibilità e capacità creditizia restano comunque i presupposti principali per la concessione di un credito. Per quanto concerne i crediti in bianco, lo statuto prevede limiti per l'assunzione di rischi di credito da parte delle Banche Raiffeisen; i crediti di importo superiore a CHF 250'000 devono essere coperti da garanzia presso Raiffeisen Svizzera.

Come le Banche Raiffeisen, anche le succursali sono interessate principalmente da rischi di controparte e di garanzia. Dal punto di vista organizzativo, le succursali di Raiffeisen Svizzera fanno capo al dipartimento Mercato e concedono crediti alla clientela privata e aziendale.

I crediti di maggiore entità alla clientela aziendale vengono gestiti prevalentemente dal dipartimento Mercato. Gli aumenti e i nuovi crediti che, ponderati per il rischio, superano CHF 50 milioni vengono valutati dal CRO (Chief risk officer), rivolgendo particolare attenzione al rischio di concentrazione e alla variazione del value at risk.

Nell'ambito dei suoi compiti a livello di Gruppo, tra cui il rifinanziamento, le attività sul mercato monetario e dei capitali, la copertura dei rischi relativi alle divise e alle variazioni dei tassi di interesse o la negoziazione in proprio, il dipar-

timento Banca centrale si espone a rischi di controparti nazionali ed estere. In linea di massima, gli impegni esteri dovrebbero essere sostenuti dal dipartimento Banca centrale soltanto se è stato autorizzato e definito un limite paese. In casi eccezionali, nella negoziazione in proprio si possono assumere impegni in posizioni di paesi che sono stati appositamente autorizzati in precedenza dal dipartimento Finanze. I rischi paese vengono gestiti in modo attivo e dinamico e sono concentrati soprattutto in Europa.

La Notenstein Banca Privata SA dispone di un proprio accesso al mercato e gestisce i suoi rischi bancari e paese nell'ambito della gestione dei limiti centralizzata del Gruppo.

Ai sensi dello statuto si possono assumere impegni all'estero solo fino a un massimo del cinque per cento, ponderato per il rischio, del totale di bilancio consolidato del Gruppo Raiffeisen. Questo limite statutario vale anche per gli impegni all'estero della Notenstein Banca Privata SA.

Per l'autorizzazione e il monitoraggio delle attività con le banche commerciali vengono utilizzati rating interni ed esterni. In questo ambito le operazioni fuori bilancio, ad esempio con strumenti finanziari derivati, sono convertite nel loro rispettivo equivalente di credito. Per i crediti fuori bilancio (nelle operazioni OTC), il Gruppo Raiffeisen ha stipulato con diverse controparti un accordo di netting e sorveglia l'impegno su base netta.

Nell'ambito delle partnership di cooperazione strategiche, Raiffeisen Svizzera ha acquisito partecipazioni in altre società. Dati dettagliati sono consultabili nell'allegato 3.

La valutazione della solvibilità e della capacità creditizia viene effettuata in base a standard vincolanti a livello di Gruppo. Per la concessione di un credito sono indispensabili una solvibilità valutata come positiva e una comprovata sostenibilità degli oneri finanziari. I prestiti ai clienti

privati e alle persone giuridiche sono classificati secondo una procedura interna, che prevede l'assegnazione di un rating e il controllo costante sotto il profilo del rischio. La solvibilità del cliente è suddivisa in quattro classi di rischio per la clientela privata e tredici per quella aziendale. In questo modo, per quanto concerne gli aspetti principali della gestione dei rischi di credito, ossia ai fini del pricing ponderato per il rischio, della gestione del portafoglio e dell'identificazione e costituzione di rettifiche di valore individuali, si dispone di strumenti di comprovata efficacia.

Le garanzie depositate sono valutate in base a criteri unitari. In particolare, per le ipoteche e i crediti di costruzione, sussiste una regolamentazione esaustiva che sancisce il modo in cui devono essere stimate le garanzie a seconda del tipo di immobile. Per le abitazioni a uso proprio, gli appartamenti in proprietà e le case unifamiliari in locazione, Raiffeisen si basa sul valore reale calcolato con prudenza, mentre per le case plurifamiliari e per gli oggetti commerciali applica il valore di reddito ed eventualmente un valore reale o venale basso. Le ipoteche di secondo grado sono soggette a obblighi differenziati di ammortamento. Per quanto concerne i finanziamenti più complessi e la gestione di posizioni recovery, tutte le unità operative possono rivolgersi ai team di specialisti di Raiffeisen Svizzera.

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

I crediti vengono costantemente monitorati per l'intera durata e i rating aggiornati a cadenza

periodica. Il valore effettivo delle garanzie viene controllato a diversi intervalli di tempo, a seconda della volatilità del mercato, e i prestiti creditizi vengono riapprovati nella loro totalità.

La costituzione e lo scioglimento di rettifiche di valore individuali per i rischi di perdita sono regolamentati da una direttiva interna valida per le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera. In essa sono stabilite le modalità di rilevazione del valore di liquidazione delle garanzie costituite in pegno per posizioni a rischio, in sofferenza e con rating bassi e quindi della corrispondente necessità di rettifiche di valore individuali.

Le rettifiche di valore e gli accantonamenti sono sottoposti a verifica trimestrale. Grazie a queste misure, le perdite medie effettive relative all'attività creditizia, calcolate nello scorso anno (utilizzi conformi allo scopo di rettifiche di valore e perdite dirette), ammontano a CHF 18 milioni (esercizio precedente CHF 27 milioni) ovvero allo 0.01 per cento (esercizio precedente 0.02 per cento) del volume medio dei prestiti o, rispetto al valore medio dei fondi propri di base, allo 0.17 per cento.

Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce la concentrazione dei rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per singole controparti, per gruppi di controparti associate nonché per settori. Il processo di individuazione e di trattamento unitario delle controparti associate è automatizzato per l'intero Gruppo Raiffeisen. Raiffeisen Svizzera si occupa altresì di sorvegliare il portafoglio crediti a livello di Gruppo, valutarne la struttura e assicurarne il reporting. Il monitoraggio della struttura del portafoglio comprende l'analisi della ripartizione del portafoglio in base a una serie di elementi strutturali, come la categoria del debitore, il tipo di credito, l'entità del credito, il rating della controparte, il settore, la garanzia, le caratteristiche geografiche nonché le rettifiche di valore. Gli organi competenti vengono informati trimestralmente in merito all'andamento delle «exceptions to policy». Oltre al

normale reporting del portafoglio crediti, la Gestione dei rischi del Gruppo effettua, se necessario, anche valutazioni ad hoc. Il monitoraggio e il reporting, su cui si fondano le misure destinate alla gestione del portafoglio, riguardano in particolare il trattamento dei nuovi affari mediante la politica creditizia.

All'interno dell'intero Gruppo Raiffeisen vengono implementati strumenti efficaci per la prevenzione proattiva di concentrazioni di rischi. Vengono utilizzati valori soglia specifici del settore, il cui sorpasso comporta una parziale cessione delle competenze decentralizzate in ambito crediti al Credit Office di Raiffeisen Svizzera. Questo processo garantisce, anche in un'organizzazione decentralizzata, un'ampia diversificazione dei portafogli crediti a livello locale.

Il monitoraggio dei grandi rischi è assicurato centralmente dal Controlling rischi di credito. Al 31 dicembre 2013 non vi erano grandi rischi soggetti all'obbligo di comunicazione a livello di Gruppo Raiffeisen.

Al 31 dicembre 2013, il volume dei crediti dei dieci maggiori debitori del Gruppo Raiffeisen (senza clientela interbancaria ed enti di diritto pubblico) ammontava a CHF 1.1 miliardi, pari allo 0.8 per cento dei prestiti alla clientela (esercizio precedente CHF 1.2 miliardi, pari allo 0.8 per cento).

#### Rischi di mercato

Il Gruppo Raiffeisen dipende fortemente dalle operazioni di bilancio; per questo motivo le variazioni dei tassi di interesse possono influenzare in misura considerevole il risultato da interessi. Per la misurazione del rischio di variazione dei tassi di interesse, nel portafoglio bancario sono disponibili procedure moderne. Queste evidenziano le posizioni variabili in base a un modello che replica le variazioni dei tassi di interesse mediante i tassi storici del mercato monetario e dei capitali. La gestione avviene in modo decentralizzato in seno alle unità responsabili. Il settore Treasury, che fa parte del dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera, ha in questo ambito la funzione di controparte vincolante a livello di Gruppo – a eccezione della Notenstein Banca Privata SA che dispone di un proprio accesso al mercato – per le operazioni di rifinanziamento e di copertura. I responsabili sono tenuti a rispettare rigorosamente i limiti di sensibilità fissati dal Consiglio di Amministrazione in funzione del valore attuale del capitale proprio. Il settore Gestione dei rischi del Gruppo sorveglia e notifica l'osservanza dei limiti fornendo una valutazione della situazione di rischio. Inoltre, con l'ausilio di analisi di scenari e stress test vengono valutati gli effetti potenziali dei rischi di variazione dei tassi di interesse sul valore di mercato del capitale proprio e sulla situazione reddituale e vengono comunicati nell'ambito del processo del rapporto sui rischi.

La prassi comune prevede il rifinanziamento degli attivi in valuta estera nella stessa valuta in cui sono denominati e consente pertanto di evitare in larga misura i rischi valutari da parte delle Banche Raiffeisen.

La gestione del trading book della Banca centrale compete al settore Trading & Sales, annesso al dipartimento Banca centrale. Le Banche Raiffeisen e le succursali di Raiffeisen Svizzera non tengono alcun trading book. L'attività di negoziazione della Banca centrale comprende i settori interessi, divise, azioni e banconote / metalli preziosi. In tale contesto la Gestione dei rischi del Gruppo controlla giornalmente che vengano rigorosamente

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

in migliaia di CHF	31.12.2013	Ø 2013	31.12.2012	Ø 2012
Divise/Metalli preziosi	20'726	20'969	10'918	19'701
Strumenti su tassi di interesse	98'231	102'712	114'863	93'905
Titoli di partecipazione e indici	3'831	7'686	8'202	11'045
<b>Totale</b>	<b>122'788</b>	<b>131'367</b>	<b>133'983</b>	<b>124'651</b>

rispettati i limiti di sensibilità e di perdita fissati dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre verifica quotidianamente la plausibilità del risultato di negoziazione ed esamina, con la stessa periodicità, i parametri di valutazione su cui si basa il conto economico relativo alla negoziazione. La negoziazione di strumenti finanziari derivati è affidata unicamente a operatori esperti. L'attività di negoziazione, per conto proprio e dei clienti, riguarda prodotti derivati standard e OTC.

La gestione del trading book della Notenstein Banca Privata SA spetta al settore Prodotti e negoziazione. Il controllo dell'osservanza dei limiti di value at risk e dei limiti di stress, nell'ambito del limite globale, fissati dal CdA della Notenstein Banca Privata SA, viene eseguito giornalmente dal servizio indipendente Financial Risk Controlling della Notenstein Banca Privata SA.

I rischi di liquidità sono gestiti conformemente a criteri economico-aziendali e sorvegliati dal settore Treasury, con la collaborazione della Gestione dei rischi del Gruppo, in base alle disposizioni della Legge sulle banche. Nell'ambito della gestione vengono simulati in particolare gli afflussi e i deflussi di liquidità alla luce di diversi scenari basati su vari orizzonti di osservazione. Questi scenari comprendono tra l'altro le conseguenze delle crisi di rifinanziamento e delle crisi generali di liquidità.

La base per il monitoraggio è costituita dai limiti definiti per legge nonché da quelli aggiuntivi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera, che si basano sulle citate analisi di scenari.

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

- notifica settimanale sui rischi di tasso di interesse, destinata ai membri responsabili della Direzione conformemente alla Circolare FINMA 2008/6,

- rapporto mensile sui rischi destinato alla Direzione,
- rapporto trimestrale sui rischi destinato al Consiglio di Amministrazione.

#### Rischi operativi

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

I rischi operativi assunti risultano dall'attività con la clientela. Ogni funzione in seno a Raiffeisen è responsabile dell'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi operativi che sorgono nell'esercizio della propria attività. La Gestione dei rischi del Gruppo si occupa del rilevamento di questi ultimi a livello di Gruppo nonché dell'analisi e della valutazione dei relativi dati. Nella sua area di competenza rientrano anche progetti, metodi e strumenti destinati alla gestione di rischi operativi e la sorveglianza della situazione di rischio.

In occasione di risk assessment specifici, i rischi operativi vengono rilevati, suddivisi in funzione della loro origine e delle loro ripercussioni, e valutati in base alla frequenza o probabilità di insorgenza e all'entità dei danni causati. Il registro dei rischi viene aggiornato in modo dinamico. Per la riduzione dei rischi vengono definite delle misure la cui attuazione viene controllata dagli organi di linea. Per i processi critici sotto il profilo aziendale, Raiffeisen elabora misure preventive contro le emergenze e le catastrofi.

La Direzione e il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera vengono informati sui risultati dei risk assessment mediante il profilo di rischio aggregato; a cadenza trimestrale vengono inoltre aggiornati sull'attuazione delle misure definite per i rischi operativi più ingenti.



Oltre al processo ordinario di gestione dei rischi, la Gestione dei rischi del Gruppo effettua, se necessario, anche analisi ad hoc dei rischi, esamina i casi di danno che si sono verificati e mantiene uno stretto contatto con le altre unità organizzative che, in virtù della loro funzione, ricevono informazioni sui rischi operativi all'interno del Gruppo Raiffeisen.

#### Rischi IT

Il presupposto principale per la fornitura di prestazioni bancarie è una struttura informatica affidabile. Di conseguenza, Raiffeisen attribuisce grande importanza al monitoraggio e al controllo dell'IT nonché alla risoluzione delle minacce e dei rischi in tale ambito.

#### Information Security

I rischi relativi alla sicurezza delle informazioni diventano sempre più rilevanti, soprattutto per quanto concerne la reputazione delle banche e della piazza bancaria svizzera. Vanno quindi gestiti in modo completo. L'analisi periodica della situazione di minaccia costituisce la base della strategia di gestione. Su tale base vengono predisposte adeguate ed efficaci misure di sicurezza per la protezione delle informazioni e delle infrastrutture in termini di riservatezza, integrità, disponibilità e dimostrabilità. In questo ambito Raiffeisen si avvale di standard riconosciuti e di una prassi consolidata.

#### Outsourcing

La gestione della rete di comunicazione dei dati è stata esternalizzata a Swisscom (Svizzera) SA. L'intera amministrazione titoli del Gruppo Raiffeisen è inoltre assicurata dal Gruppo Vontobel. La scansione nell'ambito del traffico dei pagamenti con giustificativo avviene presso Swiss Post Solutions SA e la stampa e spedizione dei giustificativi bancari è stata esternalizzata a Trendcommerce (Schweiz) AG.

Nell'ambito dell'attività di emissione di prodotti strutturati, la Notenstein Banca Privata SA ha stipulato un outsourcing agreement con Leonteq Securities AG; per le emissioni di pro-

dotti d'investimento Notenstein, Leonteq Securities AG si fa carico della strutturazione, gestione, documentazione e distribuzione degli strumenti. Leonteq Securities AG gestisce inoltre i rischi dei derivati e il ciclo di vita dei prodotti.

#### Disposizioni regolamentari

In base alla decisione della FINMA del 3 settembre 2010, le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento su base individuale delle disposizioni in materia di fondi propri, di ripartizione dei rischi e di liquidità. Queste disposizioni devono essere rispettate su base consolidata.

Per quanto concerne il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri, il Gruppo Raiffeisen ha deciso di adottare gli approcci riportati di seguito.

Rischi di credito: approccio standard internazionale (AS-BRI), basato sui seguenti rating esterni:

Categoria cliente	Rating di emittenti / emissione		
	S&P	Fitch	Moody's
Governi e banche centrali	X	X	X
Enti di diritto pubblico	X	X	X
Banche e comm. di valori mobiliari	X	X	X
Imprese (dal 2012)	X	X	X

Le posizioni di bilancio per le quali è previsto l'utilizzo di rating esterni sono:

- crediti nei confronti di banche,
- crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari,
- investimenti finanziari,
- altri attivi.

#### Rischi di mercato: approccio standard

I requisiti in materia di fondi propri per i rischi di mercato sono calcolati in base all'approccio standard previsto dal diritto di vigilanza. Nello



specifico, viene applicato il metodo basato sulla duration per il rischio di mercato generico degli strumenti su tassi di interesse e il metodo delta-plus per quanto riguarda i requisiti in materia di fondi propri per le opzioni. La tabella a pagina 84 fornisce una panoramica al riguardo.

Rischi operativi: approccio dell'indicatore di base Considerato che i requisiti in materia di fondi propri per rischi operativi superano CHF 100 milioni, sia per il Gruppo Raiffeisen sia per le Banche che hanno scelto l'approccio standard valgono gli stessi requisiti qualitativi.

## **PRINCIPI DI CONSOLIDAMENTO, DI ISCRIZIONE A BILANCIO E DI VALUTAZIONE**

### **Basi**

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

### **Principi di consolidamento**

#### **Considerazioni generali**

Il consolidamento degli istituti bancari riuniti nel Gruppo Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e delle società che vi fanno capo, presenta differenze sostanziali rispetto al tradizionale consolidamento basato sul modello di una holding. Le singole Banche Raiffeisen sono considerate delle società madri, in quanto proprietarie di Raiffeisen Svizzera. A sua volta, Raiffeisen Svizzera può essere definita dal punto di vista legale una società affiliata, pur svolgendo la funzione centrale di coordinamento e gestione, di pool di liquidità e di rete di sicurezza. Le competenze di Raiffeisen Svizzera relative alla conduzione e al diritto di impartire direttive vincolanti sono definite nello statuto e nei relativi regolamenti. Il consolidamento non si

basa su Raiffeisen Svizzera in quanto società holding, ma rappresenta un riepilogo dei rendiconti annuali delle 316 Banche Raiffeisen e delle partecipazioni detenute all'interno del Gruppo Raiffeisen. Il capitale sociale iscritto nel rendiconto annuale consolidato è pertanto composto dalla somma del capitale sociale delle singole Banche Raiffeisen.

#### **Perimetro e metodo di consolidamento**

La chiusura consolidata del Gruppo Raiffeisen comprende i rendiconti annuali delle singole Banche Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e delle principali società affiliate nelle quali il Gruppo detiene direttamente o indirettamente partecipazioni superiori al 50 per cento del capitale con diritto di voto. Le società del Gruppo interamente consolidate e le partecipazioni valutate secondo il metodo equity sono riportate nell'allegato 3 «Dati sulle principali partecipazioni». Le partecipazioni secondarie, nelle quali la quota di voti e di capitale è inferiore al 10 per cento e la quota del capitale sociale è inferiore a CHF 1 milione ovvero il valore contabile è inferiore a CHF 10 milioni, non vengono elencate separatamente.

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

Le partecipazioni di minoranza tra il 20 e il 50 per cento vengono incluse nel rendiconto annuale consolidato in base al metodo equity. Le partecipazioni inferiori al 20 per cento e quelle che non hanno carattere strategico o sono ininfluenti a livello di capitale e di proventi non vengono consolidate oppure sono portate a bilancio al valore d'acquisto, al netto degli ammortamenti economicamente necessari.

Data di chiusura del consolidamento

Tutte le società interamente consolidate chiudono il loro rendiconto annuale al 31 dicembre.

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

Registrazione delle attività operative

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

Valute estere

I crediti e gli impegni nonché le giacenze di denaro contante in valuta estera sono valutati al corso della data di chiusura del bilancio. Gli utili e le perdite di corso risultanti da tale valutazione sono registrati alla posizione «Risultato da operazioni di negoziazione». Le transazioni in valuta estera eseguite durante l'anno sono contabilizzate al corso del giorno in cui è avvenuta l'operazione.

Liquidità, crediti risultanti da titoli del mercato monetario, capitali passivi

L'iscrizione a bilancio avviene al valore nominale o al valore di acquisto. Lo sconto non ancora maturato sui titoli del mercato monetario, nonché gli aggi e disaggi su prestiti propri e prestiti garantiti da obbligazioni fondiari sono assegnati alla relativa durata.

Crediti nei confronti di banche e della clientela, crediti ipotecari

L'iscrizione a bilancio viene effettuata al valore nominale. I proventi da interessi sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza. Un credito è ritenuto a rischio dalla Banca se appare improbabile che il debitore riesca a rispettare completamente i suoi impegni contrattuali. I crediti a rischio ed eventuali garanzie sono valutati al valore di liquidazione. Per i crediti a rischio vengono costituite rettifiche di valore individuali

sulla base di analisi periodiche dei singoli impegni creditizi, tenendo conto della solvibilità del debitore e del rischio di controparte, nonché del valore netto stimato di alienazione delle coperture. Qualora il recupero del credito dipenda esclusivamente dalla realizzazione delle garanzie, la parte non coperta viene conteggiata integralmente nella rettifica di valore.

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

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

Gli oggetti sui quali è stato concesso un leasing sono esposti a bilancio alla posizione «Crediti nei confronti della clientela», secondo il metodo del valore attuale.

Operazioni di prestito con titoli (operazioni di securities lending e borrowing)

Le operazioni di prestito con titoli vengono contabilizzate al valore del deposito in contanti ricevuto o consegnato, compresi gli interessi maturati. I titoli presi in prestito o ricevuti come garanzia vengono iscritti a bilancio solo se il Gruppo Raiffeisen ottiene il controllo sui diritti contrattuali incorporati nei titoli in questione. I titoli dati in prestito e messi a disposizione come

garanzia vengono cancellati dal bilancio solo se il Gruppo Raiffeisen perde i diritti contrattuali correlati a tali titoli. Il valore di mercato dei titoli presi e dati in prestito è monitorato giornalmente, al fine di mettere a disposizione o richiedere, se necessario, ulteriori garanzie.

Le tasse, incassate o pagate, relative a operazioni pensionistiche e di prestito con titoli, vengono contabilizzate nei rispettivi periodi di competenza come proventi od oneri per commissioni.

#### Operazioni pensionistiche con titoli (operazioni di repurchase e di reverse repurchase)

L'acquisto di titoli con obbligo di vendita (operazioni di reverse repurchase) e la vendita di titoli con obbligo di riacquisto (operazioni di repurchase) sono considerati operazioni di finanziamento garantite e vengono pertanto contabilizzati al valore del deposito in contanti ricevuto o consegnato, compresi gli interessi maturati. I titoli ricevuti e consegnati vengono iscritti a bilancio o stornati solo in caso di cessione del controllo sui diritti contrattuali incorporati nei titoli in questione. Il valore di mercato dei titoli ricevuti o consegnati è monitorato quotidianamente per poter mettere a disposizione o richiedere, se necessario, ulteriori garanzie. I proventi da interessi derivanti da operazioni di reverse repurchase e gli oneri per interessi derivanti da operazioni di repurchase sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza per la durata della transazione sottostante.

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

Il portafoglio destinato alla negoziazione è valutato al fair value, mentre alle posizioni prive di un mercato rappresentativo viene applicato il principio del valore minimo. Sia gli utili e le perdite risultanti da questa valutazione sia quelli conseguiti nel periodo, sono esposti in «Risultato da operazioni di negoziazione». Ciò vale anche per gli interessi e i dividendi relativi al portafoglio destinato alla negoziazione. Al ri-

sultato di negoziazione vengono addebitate le spese di rifinanziamento del capitale per le posizioni di negoziazione in entrata, che vengono accreditate ai proventi da interessi. Inoltre nel risultato di negoziazione vengono iscritti i proventi da assunzioni a fermo di emissioni di titoli.

#### Investimenti finanziari

I prestiti a opzione e i titoli di debito a tasso fisso vengono valutati secondo il principio del valore minimo, a condizione che non si intenda tenerli fino alla scadenza. I titoli di debito acquistati nell'intento di conservarli fino alla scadenza sono valutati in base all'accrual method, ossia gli aggi o i disaggi vengono assegnati ai rispettivi periodi di competenza per il periodo di durata residua dei titoli stessi. I titoli di partecipazione sono valutati secondo il principio del valore minimo.

Le partecipazioni e gli immobili acquisiti dall'attività creditizia e destinati alla vendita sono esposti negli investimenti finanziari e valutati in base al principio del valore minimo. È considerato valore minimo il valore più basso tra il valore di acquisto e quello di liquidazione.

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

#### Partecipazioni non consolidate

In questa categoria rientrano le partecipazioni di minoranza comprese tra il 20 e il 50 per cento e valutate secondo il metodo equity. Anche le partecipazioni inferiori al 20 per cento e quelle a carattere infrastrutturale vengono iscritte a bilancio sotto questa posizione. La valutazione avviene secondo il principio del valore di acquisto, ossia il costo di acquisto da cui sono stati dedotti gli ammortamenti economicamente necessari.

### Immobilizzi

Gli immobilizzi vengono iscritti a bilancio al costo di acquisto, con l'aggiunta degli investimenti che ne determinano un aumento di valore, e ammortizzati linearmente sulla durata di utilizzo stimata, come descritto di seguito.

Immobili	massimo 66 anni
Riattazioni e trasformazioni di locali affittati	massimo 15 anni
Software, infrastrutture EED	massimo 3 anni
Mobili e installazioni	massimo 8 anni
Altri immobilizzi	massimo 5 anni

Gli investimenti di piccola entità sono contabilizzati direttamente nei costi di esercizio. Le ristrutturazioni complete che creano plusvalore vengono iscritte negli attivi, mentre la manutenzione e le riparazioni sono imputate ai costi.

Gli immobili e gli impianti in fase di costruzione sono ammortizzati a partire dal momento in cui vengono utilizzati. I terreni edificabili non edificati non vengono ammortizzati. Se eventi o circostanze fanno prevedere che non sarà possibile mantenere inalterato il valore contabile degli immobilizzi, questi ultimi sono sottoposti a verifica per quanto riguarda il loro valore effettivo. Un'eventuale riduzione di valore viene contabilizzata nella posizione «Ammortamenti sull'attivo fisso» con effetto sul conto economico. Qualora dalla verifica del valore effettivo di un immobilizzo risulti una diversa durata di utilizzo, il valore contabile residuo viene ammortizzato normalmente sulla nuova durata di utilizzo.

### Valori immateriali

Goodwill: se nel rilevamento di una società i costi di acquisizione superano gli attivi netti assunti e valutati secondo le direttive unitarie del Gruppo, l'importo residuo viene iscritto negli attivi come goodwill. Il goodwill viene ammortizzato linearmente sulla durata stimata dell'utilizzo. L'ammortamento avviene di regola entro cinque anni, in casi specifici e motivati entro un massimo di 20 anni.

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

Se eventi o circostanze fanno prevedere che non sarà possibile mantenere inalterato il valore contabile dei valori immateriali, questi ultimi sono sottoposti a verifica per quanto riguarda il loro valore effettivo. Un'eventuale riduzione di valore viene contabilizzata nella posizione «Ammortamenti sull'attivo fisso» con effetto sul conto economico. Qualora dalla verifica del valore effettivo di un elemento immateriale risulti una diversa durata di utilizzo, il valore contabile residuo viene ammortizzato normalmente sulla nuova durata di utilizzo.

### Rettifiche di valore e accantonamenti

Per tutti i rischi ravvisabili alla data di chiusura del bilancio vengono effettuati accantonamenti e rettifiche di valore individuali secondo il principio prudenziale.

### Imposte

Le imposte vengono calcolate e contabilizzate in base ai risultati dell'esercizio in rassegna. Sulle riserve non tassate viene calcolato il 19.1 per cento per le imposte latenti (esercizio precedente 19 per cento), che viene registrato come accantonamento a questo scopo.

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

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

### Strumenti finanziari derivati

Nelle operazioni fuori bilancio e nell'allegato sono indicati i valori di rimpiazzo lordi dei singoli

contratti su strumenti finanziari derivati e il relativo volume contrattuale.

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

Le operazioni di copertura del settore Treasury di Raiffeisen Svizzera sono effettuate tramite il trading book. Ciò significa che tale settore non si presenta direttamente sul mercato. Sono esposti a bilancio esclusivamente i valori di rimpiazzo con controparti esterne. Nell'allegato «Strumenti finanziari derivati in essere» sono iscritti a bilancio i valori di rimpiazzo e i volumi contrattuali con controparti esterne. Il volume delle operazioni interne di copertura del settore Treasury viene indicato negli strumenti di hedging.

Nel caso di prodotti strutturati di propria emissione contenenti un'obbligazione, il derivato viene separato dal contratto base e valutato separatamente. Questo derivato viene iscritto al fair value come valore di rimpiazzo positivo o negativo nella posizione «Altri attivi» o «Altri passivi». Le obbligazioni (contratto base) con una durata originaria inferiore a un anno vengono iscritte a bilancio al valore nominale alla voce «Impegni risultanti da titoli del mercato monetario» e quelle con una durata superiore a un anno alla voce «Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie». Gli aggi e i disaggi vengono iscritti a bilancio nella posizione «Ratei e risconti passivi» ovvero «Ratei e risconti attivi» e realizzati per la durata residua in contropartita nel risultato da interessi.

Le quote di derivati dei prodotti strutturati di propria emissione vengono coperti mediante controparti esterne. I valori di rimpiazzo e il volume contrattuale di queste operazioni di copertura vengono iscritti a bilancio come strumenti di hedging.

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

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

Il risultato derivante dalla creazione di prodotti strutturati di propria emissione e il risultato derivante dall'emissione su commissione di prodotti strutturati di altri emittenti vengono contabilizzati alla voce «Proventi per commissioni su operazioni in titoli e d'investimento».

**Variazioni rispetto all'esercizio precedente**  
Per l'esercizio in rassegna i principi di iscrizione a bilancio e di valutazione sono stati integrati con le indicazioni riguardanti l'iscrizione di prodotti strutturati.

**Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio**

Fino alla data di stesura del rendiconto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen non si sono verificati eventi rilevanti che richiedono una registrazione obbligatoria nel bilancio e/o nell'allegato al 31 dicembre 2013.

## Informazioni sul bilancio

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

	Copertura ipotecaria in migliaia di CHF	Altra copertura in migliaia di CHF	Senza copertura* in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Prestiti</b>				
Crediti nei confronti della clientela	2'584'141	803'582	4'363'084	7'750'807
Crediti ipotecari				
Immobili destinati ad uso abitativo	132'485'811	–	71'693	132'557'504
Uffici e locali commerciali	2'800'157	–	10'080	2'810'237
Oggetti industriali e artigianali	3'696'615	–	9'839	3'706'454
Altri	4'514'777	–	69'621	4'584'398
<b>Totale dei prestiti</b>				
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>146'081'501</b>	<b>803'582</b>	<b>4'524'317</b>	<b>151'409'400</b>
Esercizio precedente	138'505'214	794'036	4'465'832	143'765'082
<b>Fuori bilancio</b>				
Impegni eventuali	79'152	122'861	177'527	379'540
Promesse irrevocabili	4'843'529	197'187	1'934'435	6'975'151
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	96'647	96'647
<b>Totale del fuori bilancio</b>				
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>4'922'681</b>	<b>320'048</b>	<b>2'208'609</b>	<b>7'451'338</b>
Esercizio precedente	4'360'250	359'317	1'977'679	6'697'246

\* Incl. prestiti rettificati

	Importo debitorio lordo in migliaia di CHF	Ricavi stimati dalla realizzazione delle garanzie in migliaia di CHF	Importo debitorio netto in migliaia di CHF	Rettifiche di valore individuali in migliaia di CHF
<b>Crediti a rischio</b>				
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>918'917</b>	<b>645'888</b>	<b>273'029</b>	<b>265'266</b>
Esercizio precedente	990'773	697'687	293'086	282'544

La differenza tra l'importo debitario netto dei crediti e le rettifiche di valore individuali è dovuta al fatto che, sulla base della solvibilità di ciascuno dei debitori, si prevedono afflussi di fondi per un ammontare calcolato secondo stime prudenziali.

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

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
<b>Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione</b>		
Titoli di debito		
quotati in borsa*	692'790	889'474
non quotati in borsa	1'685	8'995
Titoli di partecipazione	52'934	48'696
Metalli preziosi	619'068	889'821
<b>Totale del portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione</b>	<b>1'366'477</b>	<b>1'836'986</b>
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine secondo le disposizioni in materia di liquidità	403'345	546'671

\* Quotati in borsa = negoziati in una borsa riconosciuta

	Esercizio in rassegna Valore contabile in migliaia di CHF	Esercizio precedente Valore contabile in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Fair value in migliaia di CHF	Esercizio precedente Fair value in migliaia di CHF
<b>Investimenti finanziari</b>				
Titoli di debito	3'961'430	3'830'212	3'966'290	3'916'554
di cui si prevede la conservazione fino alla scadenza	3'384'495	3'301'088	3'387'353	3'386'530
di cui valutati secondo il principio del valore minimo	576'936	529'123	578'937	530'024
Titoli di partecipazione	299'849	177'388	307'168	179'938
di cui partecipazioni qualificate*	18'013	5'128	18'013	5'128
Metalli preziosi	409	584	409	609
Immobili	22'215	23'995	23'648	25'362
<b>Totale degli investimenti finanziari</b>	<b>4'283'903</b>	<b>4'032'179</b>	<b>4'297'515</b>	<b>4'122'463</b>
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine secondo le disposizioni in materia di liquidità	3'664'135	3'445'981	–	–

\* Almeno il 10 per cento del capitale o dei voti

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
<b>Partecipazioni non consolidate</b>		
con valore di corso	365'398	336'921
senza valore di corso	353'383	296'285
<b>Totale delle partecipazioni non consolidate</b>	<b>718'781</b>	<b>633'206</b>

### 3 Dati sulle principali partecipazioni

Ragione sociale / Partecipazione	Sede	Attività	Capitale in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Quota voti e capitale in %	Esercizio precedente Quota voti e capitale in %
<b>3.1 Società del Gruppo</b>					
Raiffeisen Svizzera società cooperativa	San Gallo	Banca centrale, servizi all'insieme delle Banche	850'000	100.0	100.0
Notenstein Banca Privata SA	San Gallo	Banca Privata	22'200	100.0	100.0
1741 Asset Management SA <sup>1</sup>	San Gallo	Asset management/operazioni su fondi	5'000	100.0	100.0
RAInetworks (Subsidiary of Raiffeisen Switzerland) Pte. Ltd.	Singapore	Negoziante di beni e servizi per il Gruppo Raiffeisen	7	100.0	100.0
TCMG Asset Management AG <sup>1</sup>	Zollikon	Società di partecipazione	23'202	93.0	–
Dynapartners SA <sup>2</sup>	Zollikon	Asset Management	1'200	82.7	31.9
PMI Capitale SA	Herisau	Servizi finanziari	2'566	60.0	60.0
Investnet AG	Herisau	Servizi finanziari	150	60.0	60.0
Vescore Solutions SA <sup>2,3</sup>	San Gallo	Asset Management	185	47.1	–
<b>3.2 Partecipazioni valutate secondo il metodo equity</b>					
Aduno Holding SA	Zurigo	Servizi finanziari	25'000	25.5	25.5
Leonteq AG	Zurigo	Servizi finanziari	13'333	22.8	2.5
Banca di Obbl. fond. degli Istituti ipotecari svizzeri SA	Zurigo	Banca di obbl. fond.	800'000	21.6	21.6
di cui non versate			448'000		
<b>3.3 Altre partecipazioni non consolidate<sup>4</sup></b>					
responsAbility Participations AG	Zurigo	Servizi finanziari	42'450	19.8	19.6
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Grosshöchstetten	Servizi finanziari	10'000	16.5	16.5
Vontobel Holding SA	Zurigo	Servizi finanziari	65'000	12.5	12.5
Genossenschaft Olma Messen St.Gallen	San Gallo	Organizzazione di fiere	23'192	11.4	11.2
SIX Group SA	Zurigo	Servizi finanziari	19'522	5.2	3.3
Helvetia Holding SA	San Gallo	Servizi finanziari	865	4.0	4.0

<sup>1</sup> Controllata da Notenstein Banca Privata SA

<sup>2</sup> Controllata da TCMG Asset Management AG

<sup>3</sup> Fino al 2018 sussiste un'opzione per ulteriori acquisti azionari fino a una partecipazione del 100 per cento

<sup>4</sup> Vengono elencate tutte le partecipazioni in partner di cooperazione e istituzioni comuni delle Banche. Le altre partecipazioni vengono elencate se la quota di voti e di capitale è maggiore del 10 per cento e la quota del capitale sociale supera CHF 1 milione ovvero il valore contabile supera CHF 10 milioni.





## 5 Altri attivi e passivi

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
<b>Altri attivi</b>		
Valori di rimpiazzo	930'855	1'056'985
Conto di compensazione	342'255	507'867
Cedole e titoli di debito	356	17
Conti di contabilizzazione Contributi alle assicurazioni sociali e per la previdenza del personale	–	10
Conti di contabilizzazione Imposte indirette	114'183	102'782
Altri conti di contabilizzazione	34'569	39'138
Riserve dei contributi del datore di lavoro presso istituzioni di previdenza	96'319	91'382
Ulteriori attivi	9'801	25'191
<b>Totale degli altri attivi</b>	<b>1'528'338</b>	<b>1'823'372</b>
<b>Altri passivi</b>		
Valori di rimpiazzo	1'405'939	1'707'180
Cedole e titoli di debito in scadenza, non riscossi	26'685	29'852
Tasse dovute, imposte indirette	113'578	148'066
Conti di contabilizzazione Contributi alle assicurazioni sociali e per la previdenza del personale	8'895	7'904
Altri conti di contabilizzazione	27'249	27'710
Ulteriori passivi	5'780	7'254
<b>Totale degli altri passivi</b>	<b>1'588'126</b>	<b>1'927'966</b>

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

	Esercizio in rassegna Importo crediti risp. valore contabile in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna di cui utilizzati in migliaia di CHF	Esercizio precedente Importo crediti risp. valore contabile in migliaia di CHF	Esercizio precedente di cui utilizzati in migliaia di CHF
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	–	–	10'000	–
Crediti nei confronti di banche	557'102	549'454	676'598	676'598
Crediti ipotecari	20'063'660	14'519'498	17'491'642	12'170'686
Investimenti finanziari	1'681'219	839'363	954'679	277'308
Immobilizzi	3'700	2'817	3'602	3'186
<b>Totale degli attivi costituiti in pegno</b>	<b>22'305'681</b>	<b>15'911'132</b>	<b>19'136'521</b>	<b>13'127'778</b>

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

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Crediti risultanti da depositi in contanti in relazione ad attività di securities borrowing e operazioni reverse repurchase	945'138	1'354'620
Impegni risultanti da depositi in contanti in relazione ad attività di securities lending e operazioni repurchase	995'855	607'971
Titoli in proprio possesso prestati nell'ambito di attività di securities lending oppure forniti quale copertura nell'ambito di attività di securities borrowing oppure trasferiti nell'ambito di operazioni repurchase	857'472	292'058
di cui titoli per i quali è stato conferito il diritto illimitato di rivendita o di ricostituzione in pegno	857'472	292'058
Titoli presi a prestito quale copertura nell'ambito di attività di securities lending oppure securities borrowing nonché titoli ricevuti nell'ambito di operazioni reverse repurchase, per i quali è stato conferito il diritto illimitato di rivendita o di ricostituzione in pegno	1'059'103	1'446'337
di cui titoli ricostituiti in pegno o rivenduti	625'354	918'417

## 7 Istituzioni di previdenza

La maggior parte dei collaboratori del Gruppo Raiffeisen è assicurata presso la Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa. L'età di pensionamento si raggiunge a 65 anni. L'assicurato ha la possibilità di beneficiare di un pensionamento anticipato dal compimento dei 58 anni, accettando però una corrispondente riduzione della rendita. La Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa copre al minimo le prestazioni obbligatorie LPP.

I collaboratori della Notenstein Banca Privata SA sono assicurati presso la Katharinen Pensionskasse I e II. Le prestazioni della cassa pensioni vengono calcolate in funzione dei contributi versati (sistema basato sui contributi). Tutti i collaboratori sono assicurati a partire dal salario annuo minimo LPP stabilito per legge e hanno quindi diritto a prestazioni. Non sussiste alcun obbligo aggiuntivo del datore di lavoro a ulteriori prestazioni. Per la previdenza sovraobbligatoria dei collaboratori della Notenstein Banca Privata SA è prevista la Katharinen Pensionskasse II, che consente l'attuazione di una strategia di investimento individuale.

La Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro gestisce le singole riserve dei contributi del datore di lavoro delle Banche Raiffeisen e delle società del Gruppo Raiffeisen.

8 Banche Raiffeisen (esercizio precedente 7), Investnet AG e TCMG Asset Management AG (incl. le altre società del Gruppo da questa controllate) non sono assicurate presso le istituzioni di previdenza del Gruppo Raiffeisen, ma presso altre fondazioni collettive, all'interno di contratti di assicurazione collettivi ecc.

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

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	94'677	124'358
Altri impegni nei confronti della clientela	218'380	179'214
Altri passivi (valori di rimpiazzo negativi)	657	26
<b>Totale degli impegni nei confronti di proprie istituzioni di previdenza</b>	<b>313'714</b>	<b>303'598</b>

### 7.2 Riserve dei contributi del datore di lavoro

Riserve dei contributi del datore di lavoro sussistono sia presso la Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro (Raiffeisen), sia presso le istituzioni di previdenza al di fuori del Gruppo (Altre). Al 31 dicembre 2013 la Notenstein Banca Privata SA non dispone di alcuna riserva dei contributi del datore di lavoro.

	Esercizio in rassegna Raiffeisen in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF	Esercizio precedente Raiffeisen in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
Situazione al 1° gennaio	89'837	1'544	91'382	111'772	1'335	113'107
+ Versamenti	17'697	151	17'848	11'727	195	11'923
- Prelevi	-13'844	-19	-13'864	-35'134 <sup>1</sup>	-	-35'134
+ Remunerazione <sup>2</sup>	935	18	953	1'472	14	1'486
<b>Situazione al 31 dicembre</b>	<b>94'625</b>	<b>1'694</b>	<b>96'319</b>	<b>89'837</b>	<b>1'544</b>	<b>91'382</b>

1) Nell'ambito del cambiamento delle basi tecniche della Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa, il datore di lavoro ha fornito un contributo una tantum, di cui CHF 26'461'493 finanziati mediante un prelevamento dalle riserve dei contributi del datore di lavoro.

2) La remunerazione della riserva dei contributi del datore di lavoro è registrata nel risultato da interessi.

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

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

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

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

	al 31.12.2013 in %	al 31.12.2012 in %
Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa	107.2	103.0
Katharinen Pensionskasse I	110.5	107.5
Katharinen Pensionskasse II	118.8 (Valore non verificato)	115.2

Nell'esercizio in rassegna le riserve per oscillazioni di valore delle istituzioni di previdenza del Gruppo Raiffeisen non hanno raggiunto la quota stabilita dal regolamento, per cui non sussiste alcuna sovracopertura ai sensi di Swiss GAAP FER 16.

Per gli istituti di previdenza del Gruppo Raiffeisen non sussistono sottocoperture. Per i datori di lavoro affiliati non derivano né benefici né obblighi economici di cui tener conto nel bilancio e nel conto economico.

### Oneri previdenziali con i principali fattori di incidenza

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Oneri previdenziali secondo chiusure individuali	106'278	154'554
Versamenti/Prelievi riserve dei contributi del datore di lavoro (remunerazione esclusa)	-7'865*	23'211
<b>Contributi del datore di lavoro assegnati ai periodi di competenza</b>	<b>98'413</b>	<b>177'765</b>
Variazione del beneficio economico/impegno economico da sovracopertura/sottocopertura delle istituzioni di previdenza	—	—
<b>Oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen (si veda allegato 22 «Spese per il personale»)</b>	<b>98'413</b>	<b>177'765</b>

\* Una parte dell'accantonamento per ristrutturazione costituito nell'esercizio precedente è stata finanziata mediante le riserve dei contributi del datore di lavoro. A seguito di questo utilizzo conforme agli scopi, i versamenti/prelevamenti delle riserve dei contributi del datore di lavoro riportati in questa tabella si discostano dai versamenti/prelevamenti riportati nella tabella «7.2 Riserve dei contributi del datore di lavoro».

Gli oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen per l'esercizio precedente comprendono un contributo una tantum pari a CHF 79'652'532 versato nell'ambito del cambiamento delle basi tecniche della Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa.

## 8 Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie

	Anno di emissione	Tasso di interesse	Scadenza	Rimbor-sabilità anticipata	Importo dei prestiti in migliaia di CHF
<b>Prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – non postergati	2004	3.000	05.05.2014		399'700
	2006	3.125	30.05.2016		510'015
	2010	1.625	31.03.2015		446'415
	2010	1.375	21.09.2017		195'755
	2010	2.000	21.09.2023		241'065
	2011	2.125	04.02.2019		248'085
	2011	2.625	04.02.2026		138'530
	2011	2.375	10.05.2018		149'925
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – postergati	2011	3.875	21.12.2021		535'000
	2013	3.000	Con durata indeterminata	02.05.2018	550'000 <sup>1</sup>
<b>Totale dei prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					<b>3'414'490</b>
<b>Prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					
	div.	1.758 <sup>3</sup>			14'096'600
<b>Totale dei prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					<b>14'096'600</b>
<b>Prestiti di Notenstein Banca Privata SA<sup>2</sup></b>					
Prestiti di Notenstein Banca Privata SA – non postergati	2013	0.110 <sup>3</sup>	2014		75'424
	2013	1.030 <sup>3</sup>	2015		98'176
	2013	0.480 <sup>3</sup>	2016		90'232
	2013	0.000 <sup>3</sup>	2017		15'326
	2013	0.350 <sup>3</sup>	2018		41'725
	2013	0.070 <sup>3</sup>	dopo 2018		17'671
<b>Totale dei prestiti di Notenstein Banca Privata SA</b>					<b>338'554</b>
<b>Totale dei prestiti e dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie in corso</b>					<b>17'849'644</b>

<sup>1</sup> Obbligazione postergata Additional Tier 1 con durata illimitata e rinuncia al credito condizionata. Con l'approvazione della FINMA, l'obbligazione di Raiffeisen Svizzera può essere riscattata unilateralmente (non prima di 5 anni dopo l'emissione).

<sup>2</sup> Per i prodotti strutturati emessi, che contengono obbligazioni, il derivato viene separato dal contratto base e quindi valutato e riportato separatamente. Gli strumenti di base vengono riportati al valore nominale negli impegni risultanti da titoli del mercato monetario (durata originaria < 1 anno) e negli impegni derivanti da obbligazioni (durata originaria > 1 anno). La componente derivativa dei prodotti viene riportata al valore di mercato negli altri attivi e altri passivi (valori di rimpiazzo).

<sup>3</sup> Tasso d'interesse medio ponderato (ponderato per il volume).

## 9 Rettifiche di valore e accantonamenti

	Situazione a fine esercizio precedente in migliaia di CHF	Utilizzi conformi allo scopo in migliaia di CHF	Recuperi, interessi in sofferenza in migliaia di CHF	Nuove costituz. a carico del conto econ. in migliaia di CHF	Scioglimenti a favore del conto econ. in migliaia di CHF	Situazione a fine esercizio in rassegna in migliaia di CHF
Accantonamenti per imposte latenti	730'466			35'109		765'575
Rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita (rischio delcredere e rischio paese)	282'544	-16'661	6'271	56'016	-62'904	265'266
Rettifiche di valore e accantonamenti per altri rischi di esercizio	33'850	-3'350		20'417	-856	50'061
Accantonamenti per ristrutturazione	5'185	-3'880				1'305
<b>Totale delle rettifiche di valore e degli accantonamenti</b>	<b>1'052'045</b>	<b>-23'891</b>	<b>6'271</b>	<b>111'542</b>	<b>-63'760</b>	<b>1'082'207</b>

## 10 Attestazione del capitale proprio (senza quote minoritarie)

	Numero di soci	Nominale per quota	in migliaia di CHF
<b>Capitale proprio a inizio esercizio in rassegna</b>			
Capitale sociale con obbligo di versamento suppletivo	1'794'855		374'678
Capitale sociale senza obbligo di versamento suppletivo*			241'461
<b>Totale del capitale sociale</b>	<b>1'794'855</b>		<b>616'139</b>
Riserve di utile			9'879'845
<b>Totale del capitale proprio a inizio esercizio in rassegna (prima della ripartizione dell'utile)</b>	<b>1'794'855</b>		<b>10'495'984</b>
+ Versamenti di nuovi soci con obbligo di versamento suppletivo	90'188	200	18'037
	247	300	74
	218	400	87
	2'230	500	1'115
+ Versamenti di quote sociali senza obbligo di versamento suppletivo			20'757
<b>Totale dei versamenti di nuovi soci</b>	<b>92'883</b>		<b>40'070</b>
– Rimborsi ai soci uscenti (con obbligo di versamento suppletivo)	-57'981	200	-11'596
	-162	300	-49
	-125	400	-50
	-1'268	500	-634
– Rimborsi di quote sociali senza obbligo di versamento suppletivo			-7'266
<b>Totale dei rimborsi ai soci uscenti</b>	<b>-59'536</b>		<b>-19'595</b>
– Remunerazione del capitale sociale delle Banche Raiffeisen nell'esercizio precedente			-31'598
+ Utile del Gruppo dell'esercizio in rassegna			716'539
<b>Totale del capitale proprio a fine esercizio in rassegna (prima della ripartizione dell'utile)</b>	<b>1'828'202</b>		<b>11'201'400</b>
di cui capitale sociale con obbligo di versamento suppletivo	1'768'923	200	353'784
	6'017	300	1'805
	5'580	400	2'232
	47'682	500	23'841
di cui capitale sociale senza obbligo di versamento suppletivo			254'952
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>	<b>1'828'202</b>		<b>636'614</b>
di cui riserve di utile			9'848'247
di cui utile del Gruppo			716'539
<b>Obbligo di versamento suppletivo dei soci</b>			<b>14'625'616</b>

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

Importo delle riserve statutarie o legali non distribuibili sulla base delle singole chiusure al 31 dicembre 2013:  
CHF 3'106'410'000 (esercizio precedente CHF 2'935'357'000).

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

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

	A vista in migliaia di CHF	Rescindibili in migliaia di CHF	Scadenza entro 3 mesi in migliaia di CHF	Scadenza fra 3 e 12 mesi in migliaia di CHF	Scadenza fra 1 e 5 anni in migliaia di CHF	Scadenza superiore ai 5 anni in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Attivo circolante</b>							
Liquidità	7'018'627	–	–	–	–	–	7'018'627
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	1'230	–	209'044	109'888	–	–	320'162
Crediti nei confronti di banche	371'028	190'181	5'226'888	1'313'984	–	–	7'102'081
Crediti nei confronti della clientela	1'148	2'714'981	1'427'712	818'696	1'943'052	845'218	7'750'807
Crediti ipotecari	44'524	13'284'290	7'658'483	16'210'322	75'505'259	30'955'715	143'658'593
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'366'477	–	–	–	–	–	1'366'477
Investimenti finanziari*	286'262	–	184'807	515'445	1'623'805	1'673'584	4'283'903
<b>Totale dell'attivo circolante</b>							
Esercizio in rassegna	9'089'296	16'189'452	14'706'934	18'968'335	79'072'116	33'474'517	171'500'650
Esercizio precedente	9'208'051	19'039'738	13'290'831	15'282'440	78'969'720	27'106'002	162'896'782
<b>Capitale di terzi</b>							
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	–	–	5'102	78'560	–	–	83'662
Impegni nei confronti di banche	760'264	8'354	4'586'711	512'348	242'000	5'000	6'114'677
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	–	109'576'413	–	–	–	–	109'576'413
Altri impegni nei confronti della clientela	13'100'287	567'750	1'096'822	1'332'695	511'141	233'739	16'842'434
Obbligazioni di cassa	–	–	824'055	2'611'061	6'966'651	1'238'719	11'640'486
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	–	550'000	221'078	1'171'245	6'066'869	9'840'452	17'849'644
<b>Totale del capitale di terzi</b>							
Esercizio in rassegna	13'860'551	110'702'517	6'733'768	5'705'909	13'786'661	11'317'910	162'107'316
Esercizio precedente	12'772'666	103'804'808	6'971'917	6'067'187	14'545'855	9'922'400	154'084'833

\* Negli investimenti finanziari sono compresi immobilizzi per CHF 22'215'000 (esercizio precedente CHF 23'995'000).

## 12 Crediti a organi e transazioni con persone vicine

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
<b>12.1 Crediti a organi</b>		
Membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	16'513	15'012
Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	30'577	28'929
<b>Totale dei crediti a organi</b>	<b>47'090</b>	<b>43'941</b>

## 12.2 Transazioni con persone vicine

Nel caso della concessione di crediti a organi sono in vigore disposizioni speciali relative all'esecuzione e al monitoraggio affinché venga sempre garantita l'indipendenza personale.

Per i membri del Consiglio di Amministrazione si applicano le stesse condizioni abitualmente in vigore per la clientela.

La Direzione usufruisce delle stesse condizioni preferenziali del settore offerte agli altri collaboratori.

## 13 Bilancio Svizzera / Estero

	Esercizio in rassegna Svizzera in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Estero in migliaia di CHF	Esercizio precedente Svizzera in migliaia di CHF	Esercizio precedente Estero in migliaia di CHF
<b>Attivi</b>				
Liquidità	6'992'014	26'613	6'913'913	29'497
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	1'230	318'932	1'136	68'300
Crediti nei confronti di banche	2'229'847	4'872'234	1'372'382	4'877'307
Crediti nei confronti della clientela	7'641'973	108'834	7'695'401	126'998
Crediti ipotecari	143'658'593	–	135'942'683	–
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'139'895	226'582	1'606'722	230'264
Investimenti finanziari	3'426'982	856'921	3'339'198	692'981
Partecipazioni non consolidate	714'742	4'039	629'290	3'916
Immobilizzi	2'403'179	–	2'382'268	–
Valori immateriali	214'992	–	178'673	–
Ratei e risconti	203'961	5'585	205'703	4'237
Altri attivi	912'270	616'068	1'039'814	783'558
<b>Totale degli attivi</b>	<b>169'539'678</b>	<b>7'035'808</b>	<b>161'307'183</b>	<b>6'817'058</b>
<b>Passivi</b>				
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	83'662	–	–	–
Impegni nei confronti di banche	3'470'919	2'643'758	3'206'357	2'637'081
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	106'036'116	3'540'297	99'352'522	3'712'620
Altri impegni nei confronti della clientela	15'986'163	856'271	16'086'921	1'026'241
Obbligazioni di cassa	11'519'030	121'456	12'772'123	104'688
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	17'849'644	–	15'186'280	–
Ratei e risconti	589'337	572	558'627	2'840
Altri passivi	546'011	1'042'115	589'174	1'338'792
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'081'018	1'189	1'051'199	846
Capitale sociale	636'614	–	616'139	–
Riserva di utile	9'848'057	190	9'244'841	159
Utile del Gruppo	716'533	6	634'814	31
Quote minoritarie nel capitale proprio	6'528	–	1'946	–
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-588	–	-393	–
<b>Totale dei passivi</b>	<b>168'369'632</b>	<b>8'205'854</b>	<b>159'300'943</b>	<b>8'823'298</b>

## 14 Attivi secondo paesi / gruppi di paesi

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Quota in %	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Esercizio precedente Quota in %
<b>Attivi</b>				
Svizzera	169'539'678	96.01	161'307'183	95.94
Resto dell'Europa	6'142'600	3.48	6'366'654	3.79
Altri continenti (America, Asia, Oceania, Africa)	893'208	0.51	450'404	0.27
<b>Totale degli attivi</b>	<b>176'575'486</b>	<b>100.00</b>	<b>168'124'241</b>	<b>100.00</b>



## 15 Bilancio secondo le valute

	CHF in migliaia di CHF	EUR in migliaia di CHF	USD in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
<b>Attivi</b>					
Liquidità	6'505'564	335'414	74'331	103'318	7'018'627
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	50'652	175'827	84'745	8'937	320'162
Crediti nei confronti di banche	2'624'772	2'222'012	1'767'914	487'383	7'102'081
Crediti nei confronti della clientela	7'592'115	57'744	89'341	11'607	7'750'807
Crediti ipotecari	143'658'593	–	–	–	143'658'593
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	617'965	67'353	37'526	643'633	1'366'477
Investimenti finanziari	3'891'973	272'273	103'386	16'271	4'283'903
Partecipazioni non consolidate	714'749	4'032	–	–	718'781
Immobilizzi	2'403'179	–	–	–	2'403'179
Valori immateriali	214'992	–	–	–	214'992
Ratei e risconti	201'921	2'805	4'346	474	209'546
Altri attivi	1'525'745	866	67	1'660	1'528'338
<b>Totale degli attivi iscritti a bilancio</b>	<b>170'002'220</b>	<b>3'138'328</b>	<b>2'161'655</b>	<b>1'273'283</b>	<b>176'575'486</b>
Diritti di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	12'859'474	4'693'653	8'019'083	2'663'664	28'235'874
<b>Totale degli attivi</b>	<b>182'861'694</b>	<b>7'831'981</b>	<b>10'180'738</b>	<b>3'936'947</b>	<b>204'811'360</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	61'277	4'856	2'784	14'745	83'662
Impegni nei confronti di banche	2'374'812	1'826'131	1'285'739	627'994	6'114'677
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	107'453'861	1'544'994	441'818	135'739	109'576'413
Altri impegni nei confronti della clientela	15'049'089	834'790	636'285	322'270	16'842'434
Obbligazioni di cassa	11'640'486	–	–	–	11'640'486
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	17'741'827	46'295	52'221	9'301	17'849'644
Ratei e risconti	588'926	502	363	118	589'909
Altri passivi	1'587'058	836	131	101	1'588'126
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'082'207	–	–	–	1'082'207
Capitale sociale	636'614	–	–	–	636'614
Riserva di utile	9'848'057	–	–	190	9'848'247
Utile del Gruppo	716'533	–	–	6	716'539
Quote minoritarie nel capitale proprio	6'528	–	–	–	6'528
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-588	–	–	–	-588
<b>Totale dei passivi iscritti a bilancio</b>	<b>168'787'274</b>	<b>4'258'405</b>	<b>2'419'342</b>	<b>1'110'465</b>	<b>176'575'486</b>
Impegni di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	14'194'445	3'523'152	7'757'166	2'785'602	28'260'365
<b>Totale dei passivi</b>	<b>182'981'719</b>	<b>7'781'557</b>	<b>10'176'508</b>	<b>3'896'067</b>	<b>204'835'851</b>
<b>Posizione netta per valuta</b>	<b>-120'024</b>	<b>50'424</b>	<b>4'230</b>	<b>40'880</b>	<b>-24'490</b>

31.12.2013

31.12.2012

## Tassi di conversione valute estere

EUR	1.226	1.207
USD	0.891	0.916

## Informazioni sulle operazioni fuori bilancio

### 16 Impegni eventuali

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Garanzie per la copertura di crediti	213'180	199'017
Garanzie di buon funzionamento	51'475	58'029
Altri impegni eventuali	114'885	194'164
<b>Totale degli impegni eventuali</b>	<b>379'540</b>	<b>451'210</b>

### 17 Strumenti finanziari derivati in essere

#### 17.1 Strumenti finanziari derivati in essere per tipo di contratto

	Strumenti di negoziazione			Strumenti di copertura		
	Valori di rimpiazzo positivi in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo negativi in migliaia di CHF	Volume contrattuale in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo positivi in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo negativi in migliaia di CHF	Volume contrattuale in migliaia di CHF
<b>Strumenti su tassi di interesse</b>						
Contratti a termine incl. FRA	1'627	2'712	22'600'000	–	–	–
Swap	331'498	337'056	64'413'840	321'157	759'941	39'111'000
Future	–	–	1'320'313	–	–	–
Opzioni (OTC)	250	4'121	26'449	4'110	250	14'401
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
<b>Totale strumenti su tassi di interesse</b>	<b>333'375</b>	<b>343'889</b>	<b>88'360'602</b>	<b>325'267</b>	<b>760'191</b>	<b>39'125'401</b>
<b>Divise</b>						
Contratti a termine	220'547	252'115	25'882'625	1'853	8'190	1'617'767
Swap combinati interesse/valuta	2'423	943	133'699	–	–	–
Future	–	–	9'680	–	–	–
Opzioni (OTC)	1'731	1'524	102'945	2	78	675
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
<b>Totale divise</b>	<b>224'701</b>	<b>254'582</b>	<b>26'128'949</b>	<b>1'855</b>	<b>8'268</b>	<b>1'618'442</b>
<b>Metalli preziosi</b>						
Contratti a termine	7'330	3'777	539'347	–	–	–
Swap	–	–	–	–	–	–
Future	–	–	1'714	–	–	–
Opzioni (OTC)	981	116	14'491	–	131	1'905
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
<b>Totale metalli preziosi</b>	<b>8'311</b>	<b>3'893</b>	<b>555'552</b>	<b>–</b>	<b>131</b>	<b>1'905</b>
<b>Titoli di partecipazione e indici</b>						
Contratti a termine	–	–	–	–	–	–
Swap	–	–	–	–	–	–
Future	–	–	34'437	–	–	–
Opzioni (OTC)	11'369	22'254	424'107	22'254	11'175	439'010
Opzioni (traded)	177	10	8'664	–	–	–
<b>Totale titoli di partecipazione e indici</b>	<b>11'546</b>	<b>22'264</b>	<b>467'208</b>	<b>22'254</b>	<b>11'175</b>	<b>439'010</b>

Continua alla pagina successiva

### 17.1 Strumenti finanziari derivati in essere per tipo di contratto

	Strumenti di negoziazione			Strumenti di copertura		
	Valori di rimpiazzo positivi in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo negativi in migliaia di CHF	Volume contrattuale in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo positivi in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo negativi in migliaia di CHF	Volume contrattuale in migliaia di CHF
<b>Derivati su crediti</b>						
Credit Default Swap	–	1'538	30'796	1'538	–	30'796
Total Return Swap	–	–	–	–	–	–
First to Default Swap	–	–	–	–	–	–
Altri derivati su crediti	–	–	–	–	–	–
<b>Totale derivati su crediti</b>	<b>–</b>	<b>1'538</b>	<b>30'796</b>	<b>1'538</b>	<b>–</b>	<b>30'796</b>
<b>Altri</b>						
Contratti a termine	–	–	–	–	–	–
Swap	–	–	–	–	–	–
Future	–	–	–	–	–	–
Opzioni (OTC)	2'008	–	25'499	–	8	1'779
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
<b>Totale altri</b>	<b>2'008</b>	<b>–</b>	<b>25'499</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>1'779</b>
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>579'941</b>	<b>626'166</b>	<b>115'568'606</b>	<b>350'914</b>	<b>779'773</b>	<b>41'217'333</b>
Esercizio precedente	609'714	626'194	86'962'805	447'271	1'080'986	38'254'180

### 17.2 Strumenti finanziari derivati in essere per controparti e durate residue

	Valori di rimpiazzo positivi in migliaia di CHF	Valori di rimpiazzo negativi in migliaia di CHF	Volume contrattuale fino a 1 anno in migliaia di CHF	Volume contrattuale da 1 a 5 anni in migliaia di CHF	Volume contrattuale oltre 5 anni in migliaia di CHF	Volume contrattuale totale in migliaia di CHF
Banche / commercianti di valori mobiliari	908'639	1'367'874	78'516'928	57'989'191	16'775'089	153'281'208
Clienti	22'039	38'055	1'629'579	468'682	59'008	2'157'269
Borse	177	10	1'347'462	–	–	1'347'462
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>930'855</b>	<b>1'405'939</b>	<b>81'493'969</b>	<b>58'457'873</b>	<b>16'834'097</b>	<b>156'785'939</b>
Esercizio precedente	1'056'985	1'707'180	67'362'981	43'161'589	14'692'415	125'216'985

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

### Qualità delle controparti

Banche / commercianti di valori mobiliari: le transazioni su derivati sono state effettuate con controparti di solvibilità prevalentemente ottima. Il 96.0% dei valori di rimpiazzo positivi riguarda controparti con un rating minimo A (Standard & Poor's) o di livello qualitativo analogo.

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

### 18 Operazioni fiduciarie

	CHF in migliaia di CHF	EUR in migliaia di CHF	USD in migliaia di CHF	Altre in migliaia di CHF	Totale in migliaia di CHF
Investimenti fiduciari presso banche terze	1'770	207'198	66'591	43'697	319'256
<b>Totale delle operazioni fiduciarie</b>	<b>1'770</b>	<b>207'198</b>	<b>66'591</b>	<b>43'697</b>	<b>319'256</b>
Esercizio precedente	7'090	108'441	100'627	70'400	286'558

## Informazioni sul conto economico

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

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
<b>Proventi per commissioni</b>		
Proventi per commissioni su operazioni di credito	14'083	15'128
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento		
Operazioni su fondi	79'783	76'881
Operazioni di deposito	57'872	58'964
Courtage	82'586	78'824
Gestione patrimoniale	62'687	60'666
Altre operazioni in titoli e di investimento	30'443	23'966
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio		
Mezzi di pagamento	124'376	118'842
Tenuta conti	26'299	26'306
Altre prestazioni di servizio	22'527	13'983
<b>Totale dei proventi per commissioni</b>	<b>500'656</b>	<b>473'560</b>
<b>Oneri per commissioni</b>		
Operazioni in titoli	-40'193	-41'922
Mezzi di pagamento	-59'606	-58'865
Altri oneri per commissioni	-5'126	-5'075
<b>Totale degli oneri per commissioni</b>	<b>-104'925</b>	<b>-105'862</b>
<b>Totale del risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>395'731</b>	<b>367'698</b>

### 20 Risultato da operazioni di negoziazione

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Negoziazione di divise	101'756	101'601
Negoziazione di metalli preziosi e banconote	56'464	60'559
Negoziazione di azioni	-1'187	4'501
Negoziazione di interessi	28'338	23'824
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>185'371</b>	<b>190'485</b>

### 21 Proventi da partecipazioni

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Da partecipazioni valutate secondo il metodo equity	29'610	25'341
Da altre partecipazioni non consolidate	27'644	18'678
<b>Totale dei proventi da partecipazioni</b>	<b>57'254</b>	<b>44'019</b>

## 22 Spese per il personale

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Organi della Banca, gettoni di presenza e indennità fisse	22'805	23'217
Stipendi e indennità per il personale	970'215	966'983
AVS, AI, AD e altri assegni previsti dalla legge	88'363	86'004
Contributi alle istituzioni di previdenza per il personale	98'413	177'765
Costi accessori per il personale	29'836	29'286
<b>Totale delle spese per il personale</b>	<b>1'209'632</b>	<b>1'283'255</b>

## 23 Spese per il materiale

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Spese per i locali	84'344	83'756
Costi EED, macchine, mobilio, veicoli e altre installazioni	111'920	116'521
Altri costi di esercizio	316'913	302'055
<b>Totale delle spese per il materiale</b>	<b>513'177</b>	<b>502'332</b>

## 24 Costi e ricavi straordinari

### Esercizio in rassegna

Nei ricavi straordinari di CHF 27.8 milioni sono compresi principalmente gli scioglimenti di rettifiche di valore e gli accantonamenti per rischi di perdita per un ammontare pari a CHF 6.6 milioni, gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzi e partecipazioni per CHF 7.0 milioni nonché CHF 12.4 milioni derivanti dal pagamento di una garanzia dell'ex Wegelin & Co.

Nei costi straordinari di CHF 3.7 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per un ammontare pari a CHF 2.0 milioni.

### Esercizio precedente

Nei ricavi straordinari di CHF 89.2 milioni sono compresi principalmente gli scioglimenti di rettifiche di valore e gli accantonamenti per rischi di perdita per un ammontare pari a CHF 4.2 milioni, gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzi e partecipazioni per CHF 5.1 milioni nonché CHF 78.4 milioni derivanti dal ripristino di valore su partecipazioni.

Nei costi straordinari di CHF 2.3 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per un ammontare pari a CHF 1.3 milioni.

## 25 Oneri fiscali

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Costituzione di accantonamenti per imposte latenti	35'109	26'332
Oneri per imposte correnti sugli utili	137'667	123'092
<b>Totale degli oneri fiscali</b>	<b>172'776</b>	<b>149'424</b>

## Relazione dell'Ufficio di revisione



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

### **Relazione dell'Ufficio di revisione sul conto annuale consolidato**

In qualità di Ufficio di revisione abbiamo verificato il conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen, comprendente bilancio, conto economico, conto del flusso di fondi e allegato (pagine 76 – 107), per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013.

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

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

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

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

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

#### *Opinione di revisione*

A nostro giudizio il conto annuale consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013 presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale in conformità alle disposizioni legali vigenti per le banche ed è conforme alla legge svizzera.

PricewaterhouseCoopers SA, Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, Postfach, 9001 San Gallo  
Telefono: +41 58 792 72 00, Fax: +41 58 792 72 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA fa parte di una rete internazionale di società giuridicamente autonome e indipendenti tra loro.

**Relazione in base ad altre disposizioni legali**

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

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

Raccomandiamo di approvare il presente conto annuale consolidato.

PricewaterhouseCoopers SA

Beat Rütsche  
Perito revisore  
Revisore responsabile

Dominique Rey  
Perito revisore

San Gallo, 2 aprile 2014

## Informazioni sulla situazione dei fondi propri

Le informazioni quantitative pubblicate forniscono indicazioni nell'ottica della copertura mediante fondi propri ai sensi dell'OfoP. In alcuni casi tali informazioni non possono essere confrontate direttamente con i dati del conto consolidato (ottica dell'allestimento dei conti banche conforme alla Circolare FINMA 2008/2). Il perimetro di consolidamento rilevante per il calcolo dei fondi propri coincide con quello utilizzato per l'allestimento dei conti.

### Fondi propri regolamentari computabili – Trasferimento valori di bilancio

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Riferimento <sup>1</sup>
<b>Bilancio</b>		
<b>Attivi</b>		
Liquidità	7'018'627	
Crediti da titoli del mercato monetario	320'162	
Crediti nei confronti di banche	7'102'081	
Crediti nei confronti della clientela	7'750'807	
Crediti ipotecari	143'658'593	
<b>Prestiti alla clientela</b>	<b>151'409'400</b>	
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'366'477	
Investimenti finanziari	4'283'903	
Partecipazioni non consolidate	718'781	
Immobilizzi	2'403'179	
Valori immateriali	214'992	
di cui goodwill	214'992	(I)
Ratei e risconti	209'546	
Altri attivi	1'528'338	
<b>Totale attivi</b>	<b>176'575'486</b>	
<b>Passivi</b>		
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	83'662	
Impegni nei confronti delle banche	6'114'677	
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e d'investimento	109'576'413	
Altri impegni nei confronti della clientela	16'842'434	
Obbligazioni di cassa	11'640'486	
di cui investimenti a termine postergati, computabili come capitale complementare (T2)	19'480	(II)
<b>Fondi della clientela</b>	<b>138'059'333</b>	
Obbligazioni e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	17'849'644	
di cui obbligazioni postergate, computabili come fondi propri di base supplementari (AT1)	549'700	(III)
di cui obbligazioni postergate, computabili come capitale complementare (T2) – phase out	481'500	(IV)
Ratei e risconti	589'909	
Altri passivi	1'588'126	
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'082'207	
di cui imposte latenti su riserve non dichiarate	765'575	
Capitale sociale	636'614	
di cui computabili come fondi propri di base solidi di qualità primaria (CET1)	636'614	(V)
Riserve di utile	9'848'247	
Utili del Gruppo	716'539	
Quote minoritarie sul capitale proprio	6'528	
di cui computabili come fondi propri di base solidi di qualità primaria (CET1)	–	(VI)
<b>Totale capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>11'207'928</b>	
<b>Totale passivi</b>	<b>176'575'486</b>	

1) I riferimenti si riferiscono alla tabella «Requisiti minimi in materia di fondi propri e fondi propri regolamentari computabili»



**Requisiti minimi in materia di fondi propri e fondi propri regolamentari computabili**

	Basilea III		Basilea II	
	Esercizio in rassegna Pos. ponderate in base al rischio in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Requisito in mat. di fondi propri in migliaia di CHF	Esercizio precedente Pos. ponderate in base al rischio in migliaia di CHF	Esercizio precedente Requisito in mat. di fondi propri in migliaia di CHF
<b>Requisiti minimi in materia di fondi propri</b>				
Rischi di credito (metodo standard BRI) <sup>2</sup>				
Crediti nei confronti di banche	1'378'416	110'273	812'334	64'987
Crediti nei confronti della clientela	4'765'223	381'218	4'612'675	369'014
Crediti ipotecari	60'784'866	4'862'789	55'756'758	4'460'541
Ratei e risconti	84'640	6'771	155'598	12'448
Altri attivi, diversi	139'870	11'190	120'785	9'663
Altri attivi, valori di rimpiazzo di derivati	43'894	3'512	461'889	36'951
Posizioni su tassi di interesse nette fuori dal trading book	778'643	62'290	495'641	39'651
Posizioni azionarie nette fuori dal trading book <sup>3</sup>	1'853'449	148'276	460'163	36'813
Impegni eventuali	117'449	9'396	206'829	16'546
Promesse irrevocabili	1'032'822	82'626	895'160	71'613
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	96'647	7'732	603'946	48'316
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate	188'740	15'099	192'139	15'371
Transazioni non effettuate		332		–
Impegni per fidejussioni rispetto alle controparti centrali (CCP)		10		–
CVA (approccio standard)		10'456		–
<b>Fondi propri necessari per rischi di credito e altre posizioni di rischio di credito</b>		<b>5'711'970</b>		<b>5'181'913</b>
Rischi senza controparte				
Immobili (incl. immobili negli investimenti finanziari)	2'143'051	171'444	5'605'574	448'446
Altri immobilizzi / altre attivazioni iscritte a bilancio soggette a obbligo di ammortamento	282'225	22'578	2'154'248	172'340
<b>Fondi propri necessari per rischi senza controparte</b>		<b>194'022</b>		<b>620'786</b>
Rischi di mercato (approccio standard)				
Strumenti su tassi di interesse – Rischi di mercato generali		83'206		92'178
Strumenti su tassi di interesse – Rischio specifico		15'025		22'674
Strumenti su azioni		3'489		7'782
Divise e oro		10'428		7'555
Altri metalli preziosi		12'510		6'351
Opzioni		342		495
<b>Fondi propri necessari per rischi di mercato</b>		<b>125'000</b>		<b>137'035</b>
<b>Fondi propri necessari per rischi operativi (metodo dell'indicatore di base)</b>		<b>410'917</b>		<b>402'324</b>
<b>Totale dei fondi propri necessari</b>		<b>6'441'909</b>		<b>6'342'058</b>

Continua alla pagina successiva

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Riferimento <sup>1</sup>
<b>Fondi propri computabili</b>		
Capitale sociale	636'614	(V)
Riserve di utile	9'848'247	
Utili del Gruppo <sup>4</sup>	684'779	
Quota minoritaria	–	(VI)
<b>Totale fondi propri di base di qualità primaria (CET1) prima delle modifiche</b>	<b>11'169'640</b>	
Goodwill	-214'992	(I)
Partecipazioni da consolidare	–	
<b>Totale modifiche CET1</b>	<b>-214'992</b>	
<b>Totale fondi propri di base di qualità primaria computabili (CET1 net)</b>	<b>10'954'647</b>	
Fondi propri di base supplementari (AT1)	549'700	(III)
Deduzioni dai fondi AT1	–	
<b>Totale fondi propri di base computabili (Tier 1 net)</b>	<b>11'504'347</b>	
Fondi propri complementari (Tier 2)	500'980	
di cui completamente computabile	19'480	(II)
di cui riconosciuto transitoriamente (phase out)	481'500	(IV)
Deduzioni dal capitale complementare (Tier 2)	–	
<b>Totale dei fondi propri computabili (Fondi propri regolamentari)</b>	<b>12'005'327</b>	
<b>Totale attivi ponderati in base al rischio</b>	<b>80'523'873</b>	
<b>Quote di capitale</b>		
<b>Quota CET1</b>	<b>13.6%</b>	
<b>Quota Tier 1</b>	<b>14.3%</b>	
<b>Quota dei fondi propri complessivi</b>	<b>14.9%</b>	
<b>Requisito CET1 ai sensi delle disposizioni transitorie OFoP</b>	<b>4.1%</b>	
di cui cuscinetto di fondi propri ai sensi dell'OFoP	0.0%	
di cui cuscinetto anticiclico (CCA)	0.6%	
<b>CET1 disponibile (dopo la detrazione dei requisiti AT1 e T2, che sono coperti dal capitale CET1)</b>	<b>10.4%</b>	
<b>Obiettivo di fondi propri CET1 in base alla FINMA (incl. CCA)</b>	<b>9.3%</b>	
<b>CET1 disponibile</b>	<b>10.0%</b>	
<b>Obiettivo di fondi propri Tier 1 in base alla FINMA (incl. CCA)</b>	<b>11.4%</b>	
<b>Tier 1 disponibile</b>	<b>12.1%</b>	
<b>Obiettivo di fondi propri regolamentari secondo la FINMA (incl. CCA)</b>	<b>14.2%</b>	
<b>Fondi propri regolamentari disponibili</b>	<b>14.9%</b>	
<b>Contributi sotto i valori soglia per deduzioni (prima della ponderazione del rischio)<sup>5</sup></b>		
Partecipazioni nel settore finanziario fino al 10%	186'107	
Partecipazioni nel settore finanziario sopra al 10%	531'331	

1) I riferimenti si riferiscono alla tabella «Fondi propri regolamentari computabili – Trasferimento valori di bilancio»

2) Il calcolo dei rischi di credito nell'ambito di Basilea II è avvenuto secondo l'approccio standard svizzero

3) Inclusi i titoli di partecipazione con ponderazione del rischio del 250%

4) Escl. remunerazione del capitale sociale

5) Le principali partecipazioni secondo il rapporto di gestione del Gruppo Raiffeisen, allegati 3.2 «Partecipazioni valutate secondo il metodo equity» e 3.3 «Altre partecipazioni non consolidate» vengono ponderate per il rischio per la determinazione dei fondi propri.

## Rischi di credito per controparte al 31 dicembre 2013

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) <sup>1</sup>	Governi/ Banche centrali	Banche e comm. di valori mobiliari	Altre istituzioni	Aziende	Retail	Titoli di parteci- pazione	Altre posizioni	Totale
<b>Posizioni di bilancio</b>								
Crediti nei confronti di banche	60'792	7'041'289	–	–	–	–	–	7'102'081
Crediti nei confronti della clientela	2'350	82'207	2'925'622	1'366'075	3'374'553	–	–	7'750'807
Crediti ipotecari	38'802	45'834	142'321	1'010'385	142'421'251	–	–	143'658'593
Titoli fuori dal trading book <sup>2</sup>	14'536	531'557	488'530	1'416'890	–	476'811	1'230	2'929'554
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>3</sup>	–	125'032	–	2'025	8'049	–	–	135'106
Altri attivi	116'700	116'764	1'974	157'954	76'507	–	–	469'899
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>233'180</b>	<b>7'942'683</b>	<b>3'558'447</b>	<b>3'953'329</b>	<b>145'880'360</b>	<b>476'811</b>	<b>1'230</b>	<b>162'046'040</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	520'669	7'898'844	3'290'085	2'968'851	138'716'218	180'720	5'811	153'581'198
<b>Fuori bilancio<sup>4</sup></b>								
Impegni eventuali	194	4'120	4'549	64'482	116'425	–	–	189'770
Promesse irrevocabili	63	134'507	525'826	236'900	1'249'915	–	–	2'147'211
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	4	–	–	96'643	–	–	–	96'647
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>3</sup>	–	422'714	–	20'430	7'767	–	–	450'911
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>261</b>	<b>561'341</b>	<b>530'375</b>	<b>418'455</b>	<b>1'374'107</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'884'539</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	674	487'400	615'932	1'003'706	1'478'926	–	–	3'586'638

## Rischi di credito / Riduzione dei rischi di credito al 31 dicembre 2013

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) <sup>1</sup>	Coperti con garanzie finanziarie riconosciute <sup>5</sup>	Coperti con garanzie e derivati su crediti	Altri impegni creditizi	Totale
<b>Posizioni di bilancio</b>				
Crediti nei confronti di banche	985'148	–	6'116'933	7'102'081
Crediti nei confronti della clientela	341'700	118'890	7'290'217	7'750'807
Crediti ipotecari	225'121	103'142	143'330'330	143'658'593
Titoli fuori dal trading book <sup>2</sup>	–	–	2'929'554	2'929'554
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>3</sup>	55'215	–	79'891	135'106
Altri attivi	–	–	469'899	469'899
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>1'607'184</b>	<b>222'032</b>	<b>160'216'824</b>	<b>162'046'040</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	1'870'916	236'024	151'474'258	153'581'198
<b>Fuori bilancio<sup>4</sup></b>				
Impegni eventuali	49'400	2'519	137'851	189'770
Promesse irrevocabili	37'288	24'976	2'084'947	2'147'211
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	96'647	96'647
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>3</sup>	43'252	3'318	404'341	450'911
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>129'940</b>	<b>30'813</b>	<b>2'723'786</b>	<b>2'884'539</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	231'293	20'572	3'334'773	3'586'638

## Segmentazione dei rischi di credito al 31 dicembre 2013

Impegni creditizi (in milioni di CHF) <sup>1</sup>	Ponderazioni del rischio in base alle norme di vigilanza										
	0%	20% <sup>7</sup>	35%	50%	75%	100%	125%	150%	250%	>500%	Totale
<b>Posizioni di bilancio</b>											
Crediti nei confronti di banche	3'203	1'904	–	1'995	–	–	–	–	–	–	7'102
Crediti nei confronti della clientela	214	194	1'658	2'548	831	2'286	–	20	–	–	7'751
Crediti ipotecari	210	35	120'698	79	16'265	6'282	–	90	–	–	143'659
Titoli fuori dal trading book <sup>2</sup>	96	1'712	–	415	–	609	–	97	–	–	2'929
Valori di rimpiazzo di derivati <sup>3</sup>	40	24	–	64	–	7	–	–	–	–	135
Altri attivi	213	36	–	6	3	212	–	–	–	–	470
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>3'977</b>	<b>3'905</b>	<b>122'356</b>	<b>5'106</b>	<b>17'099</b>	<b>9'396</b>	<b>–</b>	<b>207</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>162'046</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	4'183	4'295	115'794	9'245	14'524	4'857	10	502	162	8	153'581
<b>Fuori bilancio<sup>4</sup></b>											
Impegni eventuali	45	5	20	3	34	83	–	–	–	–	190
Promesse irrevocabili	37	548	862	109	98	493	–	–	–	–	2'147
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	–	–	–	97	–	–	–	–	97
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate <sup>3</sup>	25	111	–	296	0	18	–	–	–	–	451
<b>Totale esercizio in rassegna</b>	<b>107</b>	<b>664</b>	<b>882</b>	<b>409</b>	<b>132</b>	<b>691</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'885</b>
Totale esercizio precedente <sup>6</sup>	225	801	990	343	189	1'039	–	–	–	–	3'587

1) Al lordo di rettifiche singole di valore.

2) Crediti e impegni nei confronti della banca delle obbligazioni fondiarie vengono compensati reciprocamente.

3) I rischi di controparte dei derivati sono calcolati secondo il metodo del valore di mercato. Nella determinazione dei fondi propri si tiene conto degli accordi di netting con le controparti.

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

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

6) Calcolo secondo le norme di Basilea II.

7) Secondo le norme di Basilea II la ponderazione del rischio nell'esercizio precedente è stata del 25%.

## Raffronto dei dati tra le società del Gruppo

(in milioni di CHF)	Banche Raiffeisen		Raiffeisen Svizzera		Altre società del Gruppo		Effetti di consolidamento		Gruppo Raiffeisen	
	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Conto economico</b>										
Risultato da operaz. su interessi	1'977	1'937	121	115	29	37	4	4	2'131	2'093
Risultato da operaz. in commissione e da prestazioni di servizio	199	169	78	88	126	116	-7	-5	396	368
Risultato da operaz. di negoziazione	96	93	73	58	13	35	3	4	185	190
Altri risultati ordinari	54	34	299	268	10	13	-284	-254	79	61
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'326</b>	<b>2'233</b>	<b>571</b>	<b>529</b>	<b>178</b>	<b>201</b>	<b>-284</b>	<b>-251</b>	<b>2'791</b>	<b>2'712</b>
Spese per il personale	-798	-816	-309	-326	-110	-104	7	-37	-1'210	-1'283
Spese per il materiale	-524	-515	-179	-174	-52	-49	242	235	-513	-503
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'322</b>	<b>-1'331</b>	<b>-488</b>	<b>-500</b>	<b>-162</b>	<b>-154</b>	<b>249</b>	<b>199</b>	<b>-1'723</b>	<b>-1'786</b>
<b>Utile lordo</b>	<b>1'004</b>	<b>902</b>	<b>83</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>47</b>	<b>-35</b>	<b>-52</b>	<b>1'068</b>	<b>926</b>
Ammortamenti sull'attivo fisso	-128	-136	-42	-47	-6	-1	-2	-14	-178	-198
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-575	-502	-13	-2	-7	-13	570	486	-25	-31
<b>Risultato di esercizio (intermedio)</b>	<b>301</b>	<b>264</b>	<b>28</b>	<b>-20</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>533</b>	<b>420</b>	<b>865</b>	<b>697</b>
Ricavi straordinari	44	56	22	57	17	–	-55	-24	28	89
Costi straordinari	-13	-15	-12	–	–	–	21	13	-4	-2
Imposte	-137	-119	-1	-2	-1	-2	-34	-26	-173	-149
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>195</b>	<b>186</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>465</b>	<b>383</b>	<b>716</b>	<b>635</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	–	–	–	–	–	–	-1	–	-1	–
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>195</b>	<b>186</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>464</b>	<b>383</b>	<b>717</b>	<b>635</b>
<b>Dati del bilancio</b>										
Totale di bilancio	161'486	154'420	32'750	32'283	4'421	3'919	-22'082	-22'498	176'575	168'124
Prestiti alla clientela	142'102	135'214	8'766	8'019	551	507	-10	25	151'409	143'765
Fondi della clientela	127'473	121'949	7'392	7'821	3'242	3'309	-48	-24	138'059	133'055

## Bilancio – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Attivi</b>					
Liquidità	7'019	6'943	4'698	1'463	1'338
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	320	70	2	102	4
Crediti nei confronti di banche	7'102	6'250	3'668	6'619	8'800
Crediti nei confronti della clientela	7'751	7'822	7'678	7'666	6'958
Crediti ipotecari	143'658	135'943	128'527	119'595	110'678
<b>Prestiti alla clientela</b>	<b>151'409</b>	<b>143'765</b>	<b>136'205</b>	<b>127'261</b>	<b>117'636</b>
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'366	1'837	1'548	1'300	500
Investimenti finanziari	4'284	4'032	4'775	5'703	6'627
Partecipazioni non consolidate	719	633	519	557	456
Immobilizzi	2'403	2'382	2'275	2'219	2'098
Valori immateriali	215	179	–	–	–
Ratei e risconti	210	210	259	232	227
Altri attivi	1'528	1'823	1'940	1'783	1'833
<b>Totale degli attivi</b>	<b>176'575</b>	<b>168'124</b>	<b>155'889</b>	<b>147'239</b>	<b>139'520</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	84	–	–	–	–
Impegni nei confronti di banche	6'115	5'843	6'632	8'582	9'823
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	109'576	103'065	92'549	86'591	79'688
Altri impegni nei confronti della clientela	16'842	17'113	16'008	16'184	14'579
Obbligazioni di cassa	11'640	12'877	13'616	13'668	16'472
<b>Fondi della clientela</b>	<b>138'058</b>	<b>133'055</b>	<b>122'173</b>	<b>116'443</b>	<b>110'739</b>
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	17'850	15'186	13'637	9'747	7'417
Ratei e risconti	590	562	558	550	546
Altri passivi	1'588	1'928	2'029	1'660	1'389
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'082	1'052	985	976	977
Capitale sociale	637	616	599	570	536
Riserve di utile	9'848	9'245	8'681	8'084	7'447
Utile del Gruppo	717	635	595	627	645
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>11'202</b>	<b>10'496</b>	<b>9'875</b>	<b>9'281</b>	<b>8'628</b>
Quote minoritarie nel capitale proprio	6	2	–	–	–
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-1	-0	–	–	–
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>11'207</b>	<b>10'498</b>	<b>9'875</b>	<b>9'281</b>	<b>8'628</b>
<b>Totale dei passivi</b>	<b>176'575</b>	<b>168'124</b>	<b>155'889</b>	<b>147'239</b>	<b>139'520</b>

## Conto economico – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2013	2012	2011	2010	2009
Proventi per interessi e sconti	3'295	3'404	3'423	3'383	3'457
Proventi per interessi e dividendi da investimenti finanziari	61	82	84	91	98
Oneri per interessi	-1'225	-1'393	-1'431	-1'472	-1'604
<b>Risultato da operazioni su interessi</b>	<b>2'131</b>	<b>2'093</b>	<b>2'076</b>	<b>2'002</b>	<b>1'951</b>
Proventi per commissioni su operazioni di credito	14	15	12	9	7
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	314	299	179	195	183
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	173	159	146	139	143
Oneri per commissioni	-105	-106	-94	-102	-106
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>396</b>	<b>367</b>	<b>243</b>	<b>242</b>	<b>227</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>185</b>	<b>190</b>	<b>137</b>	<b>116</b>	<b>116</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	3	–	–	1	1
Proventi da partecipazioni	57	44	41	32	30
Risultato da immobili	19	18	18	19	17
Altri ricavi ordinari	13	13	6	8	9
Altri costi ordinari	-13	-13	-8	-2	-1
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>56</b>
<b>Ricavi di esercizio</b>	<b>2'791</b>	<b>2'712</b>	<b>2'513</b>	<b>2'418</b>	<b>2'350</b>
Spese per il personale	-1'210	-1'283	-1'070	-1'031	-1'016
Spese per il materiale	-513	-502	-451	-434	-447
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'723</b>	<b>-1'785</b>	<b>-1'521</b>	<b>-1'465</b>	<b>-1'463</b>
<b>Utile lordo</b>	<b>1'068</b>	<b>927</b>	<b>992</b>	<b>953</b>	<b>887</b>
Ammortamenti sull'attivo fisso	-178	-198	-239	-200	-179
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-25	-31	-23	-4	-8
<b>Risultato di esercizio (intermedio)</b>	<b>865</b>	<b>698</b>	<b>730</b>	<b>749</b>	<b>700</b>
Ricavi straordinari	28	89	16	31	96
Costi straordinari	-4	-2	-5	-8	-5
Imposte	-173	-150	-146	-145	-146
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>716</b>	<b>635</b>	<b>595</b>	<b>627</b>	<b>645</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-1	–	–	–	–
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>717</b>	<b>635</b>	<b>595</b>	<b>627</b>	<b>645</b>

## Conto del flusso dei fondi – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>716</b>	<b>635</b>	<b>595</b>	<b>627</b>	<b>645</b>
+ Ammortamenti sull'attivo fisso	178	198	239	200	179
– Recuperi di valore su partecipazioni	–	-78	–	-7	-71
+ Rettifiche di valore e accantonamenti	30	32	9	-1	-2
– Aumento / + Diminuzione Titoli del mercato monetario	-166	-68	100	-98	1
± Variazione netta Crediti / Impegni nei confronti di banche	-580	-3'370	1'001	940	5'132
– Aumento / + Diminuzione Crediti nei confronti della clientela	71	-144	-12	-708	202
– Aumento / + Diminuzione Crediti ipotecari	-7'715	-7'416	-8'932	-8'917	-9'243
+ Aumento / – Diminuzione Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	6'511	10'516	5'958	6'903	12'196
+ Aumento / – Diminuzione Altri impegni nei confronti della clientela	-271	1'105	-176	1'604	-3'747
+ Aumento / – Diminuzione Obbligazioni di cassa	-1'237	-739	-52	-2'803	-1'808
± Variazione netta Crediti / Impegni nei confronti della clientela	-2'641	3'322	-3'214	-3'921	-2'400
– Aumento / + Diminuzione Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	471	-289	-248	-799	-159
– Aumento / + Diminuzione Investimenti finanziari (titoli di debito ecc.)	-252	742	928	924	-3'236
± Variazione netta Ratei e risconti nonché Altri attivi e passivi	-17	69	193	320	292
<b>Flusso dei fondi netto derivante dalle attività operative</b>	<b>-2'261</b>	<b>1'193</b>	<b>-397</b>	<b>-1'815</b>	<b>381</b>
– Aumento Partecipazioni	-86	-58	-19	-83	-47
+ Diminuzione Partecipazioni	–	–	–	2	–
– Aumento Immobili	-125	-235	-165	-245	-202
+ Diminuzione Immobili	35	39	23	59	35
– Aumento Altri immobilizzi / Oggetti in leasing finanziario / Altri / Valori immateriali	-146	-268	-102	-135	-145
+ Diminuzione Altri immobilizzi / Oggetti in leasing finanziario / Altri	2	2	7	6	12
+ Variazioni nel perimetro di consolidamento	–	34	–	–	–
<b>Flusso dei fondi netto derivante dalle attività di investimento</b>	<b>-320</b>	<b>-486</b>	<b>-256</b>	<b>-396</b>	<b>-347</b>
+ Aumento Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	3'904	2'952	5'255	3'129	287
– Diminuzione Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	-1'240	-1'402	-1'366	-798	-816
+ Aumento Capitale sociale	40	36	45	50	45
– Diminuzione Capitale sociale	-20	-19	-16	-16	-14
– Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	-31	-31	-30	-28	-27
+ Quote minoritarie nel capitale proprio	5	2	–	–	–
<b>Flusso dei fondi netto derivante dalle attività di finanziamento</b>	<b>2'657</b>	<b>1'538</b>	<b>3'888</b>	<b>2'337</b>	<b>-525</b>
<b>Totale del flusso dei fondi (variazione netta della liquidità)</b>	<b>76</b>	<b>2'245</b>	<b>3'235</b>	<b>125</b>	<b>-491</b>
Liquidità all'inizio dell'esercizio	6'943	4'698	1'463	1'338	1'829
<b>Liquidità alla fine dell'esercizio</b>	<b>7'019</b>	<b>6'943</b>	<b>4'698</b>	<b>1'463</b>	<b>1'338</b>



**Gruppo Raiffeisen**

## Calendario

2014/2015

**14.06.2014**

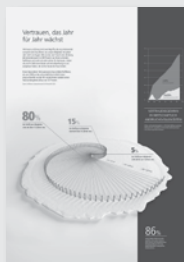
Assemblea dei Delegati  
Raiffeisen Svizzera a Zermatt

**13.08.2014**

Pubblicazione del risultato semestrale  
Conferenza telefonica per i media

**27.02.2015**

Chiusura annuale  
Conferenza stampa di bilancio con  
successiva conferenza per analisti



## **Raiffeisen, un valore reale per la Svizzera**

3.7 milioni di clienti ripongono la loro fiducia nella solidità delle 316 Banche Raiffeisen. Scoprirete perché Raiffeisen, terzo gruppo bancario della Svizzera, rappresenta un valore reale per l'economia nazionale su [www.raiffeisen.ch/rapportodigestione](http://www.raiffeisen.ch/rapportodigestione).

Potete richiedere l'allegato cartaceo al rapporto di gestione presso la vostra Banca Raiffeisen.

## **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/rapportodigestione](http://www.raiffeisen.ch/rapportodigestione)  
E-mail: [medien@raiffeisen.ch](mailto:medien@raiffeisen.ch)

Pubblicazione del rapporto di gestione: aprile 2014

Lingue: tedesco, francese, italiano e inglese.  
È determinante la versione tedesca.

Design: Schalter & Walter GmbH, San Gallo

Traduzioni: 24translate, San Gallo

Immagini: coUNDco SA, Zurigo (immagine di copertina),  
Florian Brunner, Schalter & Walter GmbH, San Gallo  
(premessa)

La presente pubblicazione è integrata da un  
rapporto di gestione online consultabile su  
[raiffeisen.ch/rapportodigestione](http://raiffeisen.ch/rapportodigestione).

Stampato su PlanoJet extra bianco, FSC Mix

