

Sempre con voi, ovunque ci siano numeri

RAIFFEISEN

Con noi per nuovi orizzonti

Cifre chiave 2014

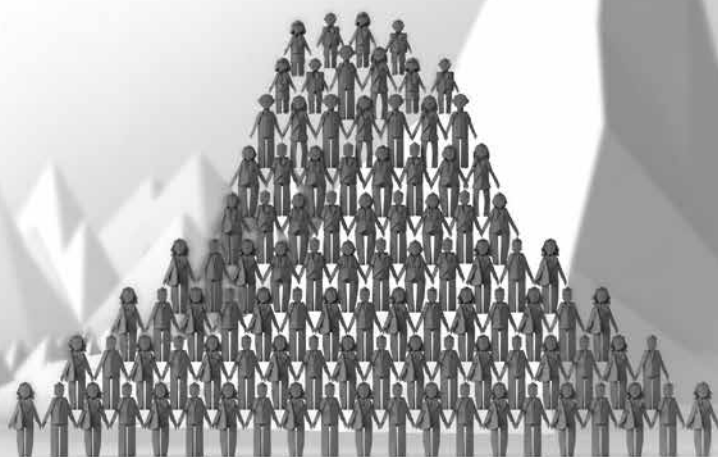
Il Gruppo Raiffeisen ha proseguito coerentemente e con successo la sua strategia di crescita. Il volume dei crediti è aumentato del 4.9 per cento attestandosi a CHF 158.8 miliardi. Il rifinanziamento è avvenuto attraverso una forte crescita dei fondi della clientela (+ CHF 5.8 miliardi) che hanno raggiunto quota CHF 143.8 miliardi. I ricavi di esercizio sono aumentati a oltre CHF 2.8 miliardi, l'utile lordo ha raggiunto di nuovo oltre CHF 1 miliardo.

	2014 Importi in milioni di CHF	2013 Importi in milioni di CHF	Variazione in %
Dati di bilancio			
Totale di bilancio	188'640	176'575	6.8
Prestiti alla clientela	158'778	151'409	4.9
di cui crediti ipotecari	150'880	143'659	5.0
Fondi della clientela	143'810	138'059	4.2
Fondi della clientela in % dei prestiti alla clientela	90.6%	91.2%	
Dati di conto economico			
Ricavi di esercizio	2'827	2'791	1.3
Costi di esercizio	1'765	1'723	2.5
Utile lordo	1'062	1'068	-0.6
Utile del Gruppo	759	717	6.0
Cost Income Ratio (rapporto costi/ricavi)	62.4%	61.7%	
Fondi propri			
Totale del capitale proprio	12'060	11'208	7.6
Rendimento del capitale proprio (ROE)	6.5%	6.6%	
Quota del capitale proprio	6.4%	6.3%	
Quota dei fondi propri complessivi	15.3%	14.9%	
Dati di mercato			
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie	16.6%	16.3%	
Quota di mercato nel settore del risparmio	18.7%	18.9%	
Numero di soci	1'846'747	1'828'202	1.0
Patrimonio della clientela			
Patrimonio della clientela gestito	197'089	187'297	5.2
Operazioni di credito			
Perdite su operazioni di credito	19	18	7.7
in % dei prestiti alla clientela	0.012%	0.012%	
Risorse			
Numero di collaboratori	10'755	10'593	1.5
Numero di posti a tempo pieno	9'028	8'887	1.6
Numero di sedi Raiffeisen	1'015	1'032	-1.6

Indice

	2 Il 2014
	4 Premessa
<i>Rapporto sulla situazione</i>	6 Contesto economico mondiale
	8 Strategia
	12 Andamento degli affari
	19 Previsioni
	20 Attività di mercato
	28 Collaboratori
	30 Politica dei rischi e controllo dei rischi
<i>Corporate social responsibility</i>	40 Sostenibilità
<i>Corporate governance</i>	56 Corporate governance
	56 Struttura del Gruppo Raiffeisen
	59 Struttura del capitale e rapporti di responsabilità
	61 Programmi di partecipazione per i collaboratori
	61 Organi di Raiffeisen Svizzera
	66 Consiglio di Amministrazione
	70 Direzione
	72 Organigramma di Raiffeisen Svizzera
	74 Rapporto sulle remunerazioni
	81 Diritti di partecipazione
	82 Cambiamento del controllo e misure preventive
	82 Ufficio di revisione
	83 Politica di informazione
<i>Rendiconto annuale</i>	84 Bilancio del Gruppo
	85 Conto economico del Gruppo
	86 Conto del flusso dei fondi
	87 Allegato
	87 Note
	102 Informazioni sul bilancio
	114 Informazioni sulle operazioni fuori bilancio
	116 Informazioni sul conto economico
	118 Relazione dell'Ufficio di revisione
	120 Pubblicazione relativa alle disposizioni in materia di fondi propri
	125 Pubblicazione per le banche rilevanti per il sistema
	128 Raffronto dei dati tra le società del Gruppo
	129 Bilancio – Panoramica 5 anni
	130 Conto economico – Panoramica 5 anni
	131 Conto del flusso dei fondi – Panoramica 5 anni
	133 Calendario 2015/2016

3.7 milioni di clienti ripongono la loro fiducia in Raiffeisen, ossia quasi una persona su due in Svizzera. Messi l'uno sull'altro, in una piramide umana, raggiungerebbero l'altezza del Cervino. Grazie a loro Raiffeisen è la terza forza bancaria in Svizzera.



Maggiori informazioni su
raiffeisen.ch/rapportodigestione

Eventi rilevanti 2014

28 FEBBRAIO

Per la prima volta l'utile supera CHF 1 miliardo

In occasione della conferenza stampa di bilancio, Raiffeisen annuncia l'utile massimo mai conseguito dal Gruppo nel corso della sua storia: con CHF 1.068 miliardi, l'utile lordo supera per la prima volta la soglia del miliardo. Questo dato corrisponde a un aumento del 15.2 per cento rispetto all'esercizio precedente.

20 MARZO

Inaugurazione del Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR)

Il 20 marzo viene inaugurato a Gossau SG il primo Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) della Svizzera. Attraverso il CIR il Gruppo Raiffeisen intende offrire una piattaforma innovativa agli imprenditori. Il CIR è destinato a diventare il primo punto d'incontro per lo scambio tra imprenditori a livello di tutta la Svizzera.

13 AGOSTO

La Banca nazionale svizzera dichiara Raiffeisen rilevante per il sistema

La Banca nazionale svizzera (BNS) constata la rilevanza sistemica di Raiffeisen come gruppo finanziario. Secondo la BNS, Raiffeisen offre servizi che per l'economia svizzera sono irrinunciabili e insostituibili a breve termine. Per la decisione della BNS è determinante il forte posizionamento di mercato di Raiffeisen nelle operazioni di deposito e nelle operazioni di credito su territorio nazionale.

27 OTTOBRE

Proseguimento dei preparativi di Notenstein Asset Management SA

Con la costituzione della nuova società affiliata, Notenstein Asset Management SA, Raiffeisen rafforza il proprio asset management e la competenza in materia di investimenti all'interno del Gruppo, proseguendo in tal modo la strategia di diversificazione. Questa nuova organizzazione riunisce a livello centrale nel Gruppo Raiffeisen i settori di attività delle attuali società di asset management. L'avvio dell'attività operativa di Notenstein Asset Management SA è previsto per la metà del 2015.

6 NOVEMBRE

Raiffeisen e Avaloq fondano ARIZON Sourcing SA

Raiffeisen e Avaloq fondano ARIZON Sourcing SA sotto la guida del CEO Mathias Schütz. L'azienda implementa e gestisce la piattaforma per il retail banking di Raiffeisen. Nel 2017 Raiffeisen sostituirà il suo attuale sistema di front-office e procederà alla migrazione dell'elaborazione titoli in un nuovo software bancario basato su Avaloq. Il contratto di cooperazione con Vontobel è stato disdetto per la metà del 2017.

Cooperativa forte, eccellente risultato



L'andamento del mercato previsto per il 2014 non si è realizzato e anche le riforme strutturali da tempo necessarie in molte economie europee si fanno ancora attendere. Inoltre i tassi d'interesse estremamente bassi, o addirittura negativi, e i massicci interventi delle Banche nazionali sul mercato dei capitali generano incertezza. Infine la forza del franco penalizza le esportazioni svizzere e quindi gran parte delle PMI.

Nonostante il difficile contesto di mercato, nel 2014 Raiffeisen ha conseguito un risultato eccellente. L'utile del Gruppo è aumentato ulteriormente e abbiamo ottenuto di nuovo un utile lordo superiore a CHF 1 miliardo. Grazie a CHF 7 miliardi di nuove ipoteche, abbiamo portato il volume di prestiti alla clientela a CHF 159 miliardi, posizionandoci quindi leggermente al di sopra del mercato. Il percorso di crescita nel core business è stato pertanto portato avanti con successo, mantenendo l'elevata qualità del portafoglio crediti. Vantiamo inoltre una dotazione di capitale esemplare. Il modello aziendale sostenibile, infatti, dà priorità alla continuità rispetto al rendimento. La rilevanza sistemica attribuita a Raiffeisen conferma l'importanza del nostro Gruppo bancario per il mercato svizzero, rilevando al contempo la nostra responsabilità per la Svizzera e per l'economia nazionale.

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

Il livello dei tassi d'interesse costantemente basso e i margini esigui nelle operazioni di credito ci inducono a un'ampia diversificazione dei proventi. L'ampliamento strategico del settore clientela investimenti procede bene e i patrimoni gestiti sono aumentati in modo significativo. Con la costituzione di Notenstein Asset Management SA abbiamo rafforzato inoltre le nostre competenze nella gestione patrimoniale dei clienti istituzionali.

Anche il settore clientela aziendale ha registrato una crescita soddisfacente. Negli ultimi anni siamo riusciti a posizionare Raiffeisen come banca per le PMI e a offrire ai nostri clienti prestazioni che vanno oltre il finanziamento, come ad esempio un buon accesso a un'ampia rete di esperti nella consulenza in materia di successione. Il Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR), inaugurato a marzo 2014 a Gossau, offre alle PMI della regione una piattaforma innovativa per confrontarsi anche con altri settori. Nel corso del 2015 apriremo altri due CIR.

La crescente digitalizzazione e il cambiamento delle esigenze della clientela richiedono un'infrastruttura IT innovativa ed efficiente, un importante fattore competitivo nell'attività bancaria. Assieme ad Avaloq abbiamo fondato ARIZON Sourcing SA per sostituire l'attuale sistema di front-office e procedere alla migrazione dell'elaborazione titoli in un nuovo software bancario basato su Avaloq.

Il modello cooperativo sostenibile e la cultura Raiffeisen consentono uno scambio aperto di opinioni sul futuro della Banca. La strategia di base del Gruppo Raiffeisen è stata elaborata scambiando idee con oltre 1'500 dirigenti. Nell'esercizio in rassegna, con il «Dialogo Raiffeisen 2014», hanno avuto inizio l'attuazione e il radicamento della strategia di base che, nel 2015, verrà trattata e discussa con tutto il personale, affinché possa essere compresa e vissuta da ogni singolo collaboratore.

La continua crescita del numero dei soci dimostra che la nostra società cooperativa trova consenso nella popolazione: 1.8 milioni di soci fanno parte della famiglia Raiffeisen, ovvero quasi una persona su quattro in Svizzera. Desideriamo quindi ringraziarvi per la fiducia accordataci. Ringraziamo poi gli oltre 10'000 collaboratori in Svizzera che si impegnano per dare vita, con Raiffeisen, a un altro anno di successi.



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

Poco slancio nella congiuntura globale

Anche in assenza di vento favorevole da parte dell'economia mondiale, nel 2014 la Svizzera ha registrato nuovamente una crescita robusta. Le sfide da affrontare rimangono comunque impegnative, data la lenta ripresa dell'Eurozona e l'imprevista sospensione del limite minimo del franco. Per il 2015 si dovrebbe, tuttavia, poter escludere una caduta in recessione. Non vi sono nemmeno segnali di un crollo del mercato immobiliare, la cui situazione si è leggermente normalizzata.

Le speranze di un'accelerazione diffusa della crescita economica mondiale non si sono realizzate nel 2014. La congiuntura globale è stata penalizzata dai conflitti geopolitici e dal continuo indebolimento della forte crescita relativa ai paesi emergenti. La dinamica congiunturale delle nazioni industrializzate ha registrato un aumento inferiore a quanto previsto; il Giappone è scivolato in una recessione tecnica e la ripresa nell'Eurozona è rimasta estremamente lenta.

Effetti congiunturali positivi sono giunti soprattutto dall'economia statunitense. La solida domanda interna ha, infatti, consentito una forte crescita dell'occupazione; la conseguente netta normalizzazione sul mercato del lavoro ha migliorato la fiducia dei consumatori e stimolato il consumo privato. Anche gli investimenti hanno registrato una ripresa. Nell'Eurozona le aspettative congiunturali sono peggiorate nel 2014, a causa della domanda estera più debole e delle incertezze geopolitiche. Nel complesso i paesi membri hanno avuto di nuovo un andamento molto disomogeneo. Mentre la crescita negli stati che usufruiscono del programma di aiuti – Irlanda, Portogallo, Spagna e Grecia – ha mostrato un leggero miglioramento, la Francia segna il passo e l'Italia è tornata in recessione. Dopo la stagnazione nel semestre estivo, la Germania ha ripreso il suo percorso di crescita moderata.

Nonostante il vento congiunturale contrario dall'Eurozona, la Svizzera ha registrato nuovamente una crescita robusta. Il commercio estero ha avuto un andamento solido, indipendentemente dalla debolezza dei principali partner commerciali. Anche il consumo privato è rimasto un importante pilastro della crescita, grazie al continuo incremento demografico e alla bassa disoccupazione. L'industria svizzera ha contribuito ancora, come atteso, alla crescita. Nell'edilizia la dinamica si è lievemente indebolita a fronte di un'attività sempre intensa.

Gli andamenti congiunturali divergenti di Stati Uniti ed Eurozona hanno incrementato anche il divario tra i percorsi politico-monetari intrapresi. Mentre la Banca centrale statunitense ha posto fine ai propri acquisti di obbligazioni, e quindi l'aumento dei tassi è divenuto sempre più attuale, nell'Eurozona la politica monetaria è stata ulteriormente allentata, ricorrendo principalmente a strumenti non convenzionali quali il tasso negativo e gli acquisti di titoli. La consapevolezza che la politica monetaria al di fuori degli Stati Uniti diventerà ancora più espansiva e le deludenti speranze di crescita globale hanno determinato nel 2014 una sorprendente flessione dei tassi a lungo termine. Nel corso dell'anno le aspettative inflazionistiche sono nettamente diminuite, soprattutto dopo l'inizio del crollo dei prezzi del petrolio a

metà anno. Anche negli Stati Uniti, che sono un passo avanti rispetto alla congiuntura globale, i tassi a lungo termine sono diminuiti sebbene il movimento sia stato meno forte rispetto a quello registrato nell'Eurozona e in Svizzera, dove i tassi sono scesi a nuovi minimi storici. Il rendimento per i titoli di stato decennali è sceso alla fine del 2014 dal 2 allo 0.5 per cento in Germania e dall'1 allo 0.2 per cento in Svizzera. All'inizio del 2015 la tendenza ribassista non si è arrestata. Nel secondo semestre è aumentata la volatilità sui mercati finanziari e verso la fine dell'anno la domanda di valute sicure come il franco svizzero si è intensificata, a causa delle turbolenze sui mercati finanziari in Russia e delle discussioni su una possibile uscita della Grecia dall'Eurozona. Il tasso di cambio euro-franco svizzero si è avvicinato pericolosamente al limite minimo di 1.20, costringendo la Banca nazionale svizzera (BNS) a intervenire per la prima volta dall'estate del 2012 con importi miliardari sul mercato delle divise. L'introduzione di tassi negativi, sulla scia della BCE, non è stata sufficiente a mitigare la rivalutazione; a gennaio 2015 la BNS ha quindi inaspettatamente sospeso il limite minimo del franco, determinando forti turbolenze sul mercato azionario svizzero e in relazione all'andamento del franco.

Solo nel corso dell'anno sarà probabilmente più chiaro in che modo l'economia svizzera riuscirà a gestire la nuova situazione valutaria. Il forte franco è una difficile sfida per il settore delle esportazioni e del turismo. Tuttavia, dal punto di vista dell'economia globale, i settori relativamente resistenti come quello farmaceutico e l'industria degli orologi, dovrebbero compensare parzialmente il calo nei settori sensibili ai tassi di cambio. Per di più, oltre al tasso di cambio, anche la crescita del PIL nei paesi destinatari è un importante fattore di stimolo della dinamica delle esportazioni. Qui i segnali sono positivi. Nell'Eurozona il debole euro e i bassi prezzi del petrolio fanno sperare in una migliore dinamica congiunturale. In Svizzera la crescita è ampiamente sostenuta e le prospettive per il consumo sono meno negative. Nel complesso si delinea un indebolimento della crescita, ma si può escludere una recessione. Non si prevede nemmeno un crollo del mercato immobiliare, dal momento che la crescita ipotecaria si è leggermente attenuata e l'atterraggio morbido dei prezzi immobiliari prende lentamente corpo.

Strategia

Prosecuzione coerente del comprovato modello di successo

Raiffeisen ha rafforzato il suo posizionamento di mercato come banca svizzera leader nel retail banking. Un chiaro posizionamento e la coerente attuazione della strategia sono alla base di un futuro ricco di successi per il Gruppo bancario.

RASSEGNA E RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI 2014

Nel 2014 il contesto di mercato è stato caratterizzato da numerose sfide. Il clima macroeconomico non si è infatti ancora ripreso dalla crisi in modo duraturo. Il mercato bancario è stato caratterizzato da un calo dei margini e da una persistente pressione al consolidamento. Allo stesso tempo è stato necessario attuare numerose novità regolamentari.

Per Raiffeisen l'esercizio è stato molto soddisfacente, nonostante il difficile contesto. Le quote di mercato sono state ulteriormente incrementate sia nelle operazioni ipotecarie sia in quelle di risparmio. A causa del forte posizionamento di mercato in questi segmenti, ad agosto il Gruppo Raiffeisen è stato classificato dalla Banca nazionale svizzera come rilevante per il sistema nazionale. Inoltre, con la fondazione di Notenstein Asset Management SA è stata ulteriormente perseguita la diversificazione dei proventi. A integrazione delle iniziative volte alla crescita, si è puntato all'aumento dell'efficienza e a una severa disciplina dei costi. Questi fattori hanno contribuito nel complesso a un ottimo risultato d'esercizio.

Il modello aziendale cooperativo si è affermato anche in questo esercizio. La coerente attuazione della strategia del Gruppo costituisce la base per affrontare con successo le sfide future.

TENDENZE E SFIDE

Il mercato bancario svizzero sarà caratterizzato da cambiamenti anche nei prossimi anni. Oltre alle sfide macroeconomiche, anche le crescenti aspettative dei clienti, l'intensa concorrenza e la persistente pressione regolamentare avranno un effetto sulla situazione del mercato.

Contesto economico fragile

Le moderate aspettative di crescita per l'Eurozona e la sospensione del limite minimo del franco pongono l'economia svizzera di fronte a numerose sfide. Inoltre, l'andamento economico è ancora fortemente influenzato dalla politica dei tassi bassi delle banche centrali. Nel mercato immobiliare la crescita dei prezzi sta rallentando e il previsto «atterraggio morbido» si fa sempre più vicino. In questo contesto, le banche puntano sulla stabilità a lungo termine e su una concessione dei crediti prudente.

Concorrenza intensa

La concorrenza nel panorama bancario aumenterà ulteriormente. La lotta per le quote di mercato viene ulteriormente inasprita dall'ingresso nel mercato della concorrenza esterna al settore, che mette ancora più sotto pressione i margini. Per contro, i costi aumentano a causa dei requisiti normativi più severi e delle novità tecnologiche. Il consolidamento del mercato bancario proseguirà mediante l'aumento della pressione sui proventi e sui costi. In questo intenso contesto di mercato, un chiaro posizionamento, processi efficienti e una verifica

critica della catena di creazione del valore rappresentano fattori competitivi determinanti.

Elevate aspettative della clientela

Le aspettative della clientela nei confronti della loro banca si modificheranno a causa delle nuove possibilità tecnologiche e l'importanza dei canali di distribuzione elettronici e dei social media aumenterà. La clientela, infatti, si aspetta sempre più un'offerta di servizi bancari al di fuori dei luoghi e degli orari usuali. Oggi i clienti sono collegati in rete in tutto il mondo e hanno un'elevata formazione finanziaria. Per offrire loro un vantaggio supplementare, le banche hanno bisogno di approcci di consulenza e di distribuzione innovativi. Inoltre, i diversi canali devono essere ben armonizzati tra loro per garantire un'esperienza di consulenza indipendente dal canale. Le banche devono far fronte a queste sfide con investimenti nell'IT, nella rete di distribuzione e nella formazione dei collaboratori.

Insistente pressione normativa

Il settore bancario fa parte dei rami dell'economia maggiormente regolamentati. Si prevede che l'influenza delle regolamentazioni sulla piazza finanziaria svizzera rimarrà elevata. In primo piano vi sono soprattutto misure che puntano alla stabilità del mercato finanziario (ad es. la rilevanza sistemica) o a una migliore tutela del cliente (ad es. la Legge sui servizi finanziari LSF), nonché alla prosecuzione dell'armonizzazione internazionale delle norme giuridiche. Questi molteplici requisiti influiscono da un lato su clienti e collaboratori, ma dall'altro lato anche sui processi bancari interni e sui sistemi IT. L'attuazione delle nuove disposizioni comporta un elevato onere a livello di personale e finanziario. Sarà decisivo garantire in modo efficiente la compliance con queste condizioni quadro.

MISURE E OBIETTIVI STRATEGICI

Negli ultimi anni gli orientamenti strategici si sono affermati e hanno contribuito in modo determinante al successo a lungo termine di Raiffeisen; pertanto si continuerà ad attuarli coerentemente.

Crescita qualitativa nel core business

Le operazioni di risparmio e ipotecarie nazionali costituiscono il core business di Raiffeisen. In questo settore il forte posizionamento di mercato deve essere ulteriormente rafforzato, senza tuttavia puntare su una crescita a qualunque costo. Con il motto «La sicurezza prima della redditività prima della crescita» si mira soprattutto a una crescita sostenibile e redditizia. L'ampia base di clienti e la forte vicinanza alla clientela costituiscono ancora la base del successo futuro. Una rete di circa 1'000 sportelli bancari e un'innovativa rete di distribuzione elettronica sono a disposizione dei circa 3.7 milioni di clienti. Su questa base si vuole aumentare il numero di clienti di banca principale mediante un approccio alla consulenza e all'assistenza specifico per ogni segmento. In particolare nelle città e negli agglomerati esiste inoltre potenziale per l'acquisizione di nuovi clienti.

Diversificazione dei campi di attività

La principale fonte di guadagno di Raiffeisen rimangono le operazioni su interessi. Con l'ampliamento di nuovi campi di attività si vuole tuttavia allargare la base dei proventi e diversificare i rischi. Allo stesso tempo la clientela desidera un'offerta globale di prodotti e servizi da un'unica fonte. La diversificazione viene realizzata con due approcci complementari.

- Il primo approccio si concentra sui clienti attuali. Raiffeisen può contare su un'ampia base di clienti e conosce molto bene le loro esigenze. Questo potenziale deve essere sfruttato tramite l'incremento delle operazioni con la clientela investimenti e aziendale. Per offrire ai clienti esigenti servizi eccellenti sono a disposizione i Centri regionali clientela

investimenti e i Centri regionali clientela aziendale. Per supportare i consulenti, i servizi Research e Advisory vengono continuamente ampliati. Inoltre, la clientela aziendale ha accesso a un'ampia rete di imprenditori grazie al Centro Imprenditoriale Raiffeisen.

- Il secondo approccio amplia la gamma dei servizi nei settori Private Banking e Asset Management. Il trattamento del mercato avviene tramite società affiliate indipendenti. Nel Private Banking, Notenstein Banca Privata SA

si concentra sulla consulenza agli investimenti e sulla gestione patrimoniale per la clientela privata in Svizzera e in selezionati mercati target. L'offerta di servizi a clienti istituzionali è nelle mani di Notenstein Asset Management SA. Questa strutturazione chiara consente di portare avanti coerentemente la strategia di diversificazione.

Incremento della produttività

Il persistente contesto di tassi bassi, le iniziative di crescita programmate e l'attuazione delle nuove disposizioni regolamentari richiedono una severa disciplina dei costi a tutti i livelli aziendali. L'incremento sostenibile della produttività costituisce la base per rimanere competitivi nei prossimi anni. Soprattutto nel retail banking, l'efficiente fornitura di servizi standard rappresenta un importante fattore competitivo. Per questo motivo, le voci di costo di Raiffeisen vengono continuamente sottoposte a una verifica accurata. Gli attuali temi prioritari riguardano l'uniformazione e il rinnovamento dell'infrastruttura IT e delle applicazioni. Vengono inoltre continuamente standardizzati i processi e realizzati effetti di scala.

Rafforzamento della cultura aziendale

Raiffeisen si contraddistingue per il modello aziendale cooperativo e una cultura unica nel suo genere. I valori credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità vengono vissuti sia nei confronti della clientela sia nei rapporti interni. La modalità di rielaborazione della strategia di base è rappresentativa della cultura Raiffeisen. La strategia di base è stata infatti sviluppata in un processo partecipativo di diversi anni al quale hanno preso parte Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen. Il risultato di questo scambio reciproco è una strategia che viene compresa da tutti i collaboratori, è ampiamente condivisa e viene vissuta nella quotidianità.

Inoltre, presso Raiffeisen si presta particolare attenzione alla cultura dirigenziale, alla formazione e al perfezionamento dei collaboratori. Anche per quanto attiene a diversity, work-life

Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2010–2014 a seconda delle categorie

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2010	2011	2012	2013	2014
Stabili a uso della Banca	161	121	176	89	56
Altri immobili	25	21	20	2	2
Riattazioni e trasformazioni in locali di terzi	36	28	11	19	18
Informatica: hardware	27	15	17	19	13
Informatica: software	18	17	20	11	34
Bancomat	17	7	6	9	8
Mobilio	8	7	9	5	3
Installazioni	12	12	7	11	4
Macchine da ufficio, veicoli, dispositivi di sicurezza	12	9	6	9	5
Totale investimenti netti	316	236	272	174	143

Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2010–2014 a seconda delle regioni

(Investimenti netti, in milioni di CHF)

	2010	2011	2012	2013	2014
Regione lemanica	37	30	15	15	18
Regione Mittelland	53	57	43	28	17
Svizzera nord-occidentale e Zurigo	37	20	30	26	24
Svizzera orientale*	136	101	153	82	65
Svizzera centrale	28	18	19	11	12
Ticino	24	10	12	12	7
Totale	316	236	272	174	143

* inclusi investimenti centrali di Raiffeisen Svizzera

balance e orientamento alla famiglia, Raiffeisen assume una posizione d'avanguardia. Grazie a questi valori Raiffeisen si posiziona sul mercato e rafforza contemporaneamente la sua immagine di datore di lavoro interessante (si veda anche il capitolo «Sostenibilità» in questo rapporto).

INVESTIMENTI PER IL FUTURO

Il mercato bancario svizzero è ancora in trasformazione. Raiffeisen desidera svolgere un ruolo attivo in questi processi di cambiamento, scelta che richiede investimenti in progetti per il futuro. L'attuale tema chiave è il rinnovamento dell'applicazione bancaria core da parte della nuova società di tecnologie e servizi ARIZON. Si investirà inoltre in un ampliamento mirato della rete di distribuzione e dei canali digitali.

La distribuzione degli investimenti netti conferma questi punti chiave. La maggior parte delle spese riguarda la creazione e l'ampliamento di una moderna rete di distribuzione e l'infrastruttura IT. Raiffeisen si presenta pertanto in tutte

le regioni della Svizzera come importante partner di investimento.

PROCESSO DI CONDUZIONE STRATEGICA

Il processo di conduzione strategica serve a verificare annualmente la strategia del Gruppo Raiffeisen e ad adeguarla alle nuove condizioni. A questo scopo la Direzione e il Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera analizzano la situazione di partenza interna ed esterna dalla quale si desumono gli orientamenti strategici per i prossimi tre anni. Infine, la definizione degli obiettivi strategici e finanziari costituisce la base per una coerente attuazione e per il monitoraggio della strategia Raiffeisen.

Per valutare e gestire il raggiungimento degli obiettivi, Raiffeisen utilizza da molti anni la balanced scorecard (BSC), uno strumento che tiene conto non solo degli obiettivi finanziari ma anche delle dimensioni clienti, collaboratori e processi e consente quindi una visione completa.

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 2012	Valore effettivo 2013	Valore effettivo 2014	Raggiungimento degli obiettivi 2014	Obiettivo 2015
Prestiti alla clientela	Clienti	+ 5.6 %	+ 5.3 %	+ 4.9 %	■	+ 4.0 %
Fondi della clientela	Clienti	+ 8.9 % ¹	+ 3.8 %	+ 4.2 %	■	+ 4.0 %
Nuove costituzioni lorde rettifiche di valore	Finanze	0.05 %	0.05 %	0.05 %	■	< 0.15 %
Cost income ratio	Processi	62.9 % ²	61.7 %	62.4 %	■	< 62.4 %
Tasso di fluttuazione persone chiave	Collaboratori	3.1 %	2.9 %	3.4 %	■	< 5.0 %

■ Obiettivo raggiunto ▲ Obiettivo parzialmente raggiunto ● Obiettivo non raggiunto

1) Valore incl. fondi della clientela Notenstein Banca Privata SA

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

Andamento degli affari

Strategia vincente in un contesto dinamico

Il Gruppo Raiffeisen ha registrato un andamento eccellente in un esercizio difficile. Nel core business ha ottenuto una crescita straordinaria e un buon risultato operativo. Grazie a un utile di Gruppo di CHF 759 milioni, il già eccellente risultato dell'esercizio precedente è stato superato di CHF 43 milioni.

Nel 2014 il contesto bancario è stato caratterizzato da incertezza economica, dall'elevata volatilità dei mercati finanziari, da una persistente pressione sui margini, da un'intensa concorrenza e da un inasprimento dei requisiti normativi. Sulla base delle elevate quote di mercato nelle operazioni di deposito e di risparmio nazionali, lo scorso anno il Gruppo Raiffeisen è stato classificato come rilevante per il sistema, con un conseguente inasprimento dei requisiti normativi e il cambiamento delle aspettative nel settore dei fondi propri e del mantenimento della liquidità. L'ampliamento strategico delle operazioni d'investimento e con la clientela aziendale è stato ulteriormente portato avanti. L'acquisto della CEAMS Holding AG, attiva nell'asset management, e la fondazione della nuova società affiliata Notenstein Asset Management SA, nella quale si vuole riunire tutte le società di asset management, sono passi importanti verso una maggiore diversificazione dei proventi. Per poter reagire ai rapidi cambiamenti delle tecnologie e dei processi nei settori consulenza e contatto con la clientela, Raiffeisen e Avaloq AG hanno fondato la società di tecnologie e servizi ARIZON Sourcing SA, che svilupperà un nuovo software bancario basato su Avaloq. La migrazione dell'attuale piattaforma di retail banking è prevista a partire dal 2017.

Sia nel settore retail tradizionale sia nei più nuovi campi di attività delle operazioni d'investimento e del private banking, il Gruppo ha registrato notevoli aumenti del volume. La crescita

dei prestiti alla clientela è stata leggermente inferiore al livello dell'esercizio precedente, tuttavia comunque superiore rispetto al generale sviluppo del mercato. Soprattutto nelle operazioni ipotecarie si avverte un moderato raffreddamento. L'afflusso dei fondi della clientela è stato leggermente più elevato rispetto all'esercizio precedente, consentendo a Raiffeisen di ottenere un ottimo risultato. I patrimoni gestiti sono stati incrementati nettamente tramite iniziative di crescita e acquisti. L'emissione di propri prodotti d'investimento strutturati è stata molto soddisfacente, come già nell'esercizio precedente.

Nonostante un difficile contesto di mercato e un'ulteriore riduzione dei margini, Raiffeisen è riuscita a incrementare leggermente i ricavi di esercizio. La fase di costituzione del settore investimenti ha determinato tuttavia anche un notevole aumento dei costi per il personale. I CHF 1'062 milioni di utile lordo hanno permesso di mantenere quasi il risultato dell'esercizio precedente (CHF 1'068 milioni). L'utile record del Gruppo di CHF 759 milioni è da attribuire in parte a un effetto straordinario. Mediante la vendita delle quote in Vontobel Holding SA è stato ottenuto un provento una tantum di CHF 44 milioni. 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. La fusione di Notenstein Banca Privata

SA e di Bank La Roche & Co SA si riferisce all'esercizio 2015 e non ha quindi alcun effetto sull'attuale chiusura annuale.

CONTO ECONOMICO

Ricavi da operazioni bancarie ordinarie

Grazie al solido risultato da operazioni in commissione e prestazioni di servizio e agli altri risultati ordinari, i ricavi di esercizio sono aumentati di CHF 36 milioni (+1.3 per cento) attestandosi a CHF 2.8 miliardi, nonostante il difficile contesto di mercato abbia determinato un minore risultato di negoziazione.

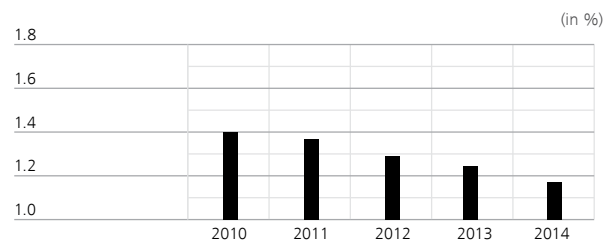
Rispetto all'esercizio precedente, il margine d'interesse è sceso di sette punti base e ammonta ancora all'1.17 per cento. Il basso livello generale dei tassi e la forte pressione concorrenziale hanno impedito un miglioramento della situazione dei margini nelle operazioni su interessi. Il crollo del margine d'interesse continua da tempo; presso Raiffeisen, negli ultimi cinque anni, la perdita è stata pari a 27 punti base. Grazie alla forte crescita dei volumi, il risultato da interessi è stato mantenuto al livello dell'esercizio precedente nonostante la pressione sui margini. Soprattutto nelle operazioni passive, la situazione è rimasta difficile nonostante gli adeguamenti dei tassi. A causa del livello dei tassi già molto basso, il margine di manovra per la definizione di questi ultimi diminuisce sempre di più. I costi di copertura sono rimasti praticamente invariati e non hanno avuto alcun effetto sulla variazione del risultato da interessi.

Le operazioni in commissione e le prestazioni di servizio (allegato 19) hanno registrato un notevole incremento di CHF 33 milioni, attestandosi a CHF 429 milioni. I proventi per commissioni su operazioni di credito e per altre prestazioni di servizio sono aumentati rispettivamente di oltre il 10 per cento. Le operazioni in titoli e d'investimento sono cresciute di CHF 12 milioni, di cui 7 attribuibili a Notenstein Banca Privata con le sue società affiliate attive nell'asset management. Per le altre prestazioni di servizio l'aumento è stato di CHF 24 milioni.

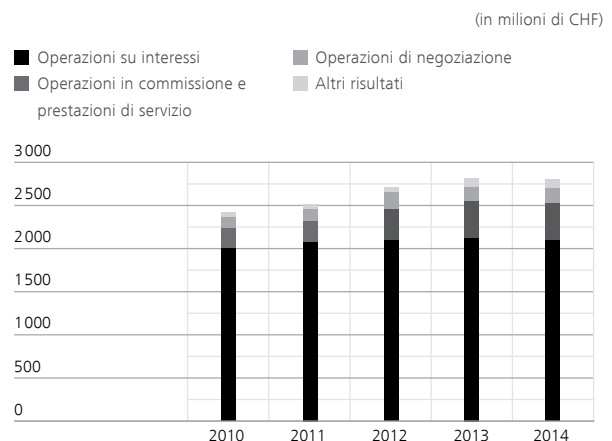
Il forte incremento dei volumi nel traffico dei pagamenti e i nuovi fatturati derivanti dalla consulenza alle PMI hanno contribuito a questa crescita. In rapporto all'aumento dei ricavi, con un incremento di CHF 4 milioni (+4 per cento) l'onere per commissioni ha avuto un andamento inferiore alla media.

A causa della difficile situazione sul mercato obbligazionario, nelle operazioni di negoziazione (allegato 20) il Gruppo ha subito una perdita di CHF 28 milioni, attestandosi a CHF 158 milioni. La crescita ottenuta nella negoziazione di divise, pari a 8 milioni, non è stata affatto in grado di compensare le forti minusvalenze di CHF 33 milioni derivanti dalla negoziazione di interessi.

Margine d'interesse



Andamento delle voci di ricavo



Gli altri risultati ordinari hanno registrato un forte aumento di CHF 28 milioni, ovvero del 34.9 per cento, raggiungendo quota CHF 107 milioni, determinato, in sostanza, da tre fattori. Grazie alle buone chiusure delle partecipazioni valutate secondo il metodo equity (soprattutto Aduno Holding SA e Leonteq AG), nonché all'incremento della quota di partecipazione in Leonteq AG i proventi da partecipazioni sono cresciuti notevolmente. Nell'attuale esercizio le negative correzioni di valutazione sugli investimenti finanziari valutati in base al valore minimo sono state molto inferiori rispetto all'esercizio precedente. Inoltre, diversi proventi da servizi di consulenza hanno subito un incremento.

Costi di esercizio

La strategia di diversificazione ha lasciato chiare tracce nei costi di esercizio, aumentati di CHF 42 milioni (+2.5 per cento) per un totale di CHF 1.8 miliardi. Questo incremento è motivato principalmente dall'ampliamento strategico dei campi di attività private banking e asset management. In particolare le nuove assunzioni di collaboratori hanno avuto un notevole effetto sulle spese per il personale in questi settori. Per

contro, a livello di Gruppo si è riusciti a diminuire le spese per il materiale di CHF 13 milioni. Il rapporto costi/ricavi è salito dal 61.7 al 62.4 per cento.

Spese per il personale

Soprattutto a causa del citato ampliamento del campo di attività private banking e dei forti investimenti nei settori clienti istituzionali e asset management, le spese per il personale (allegato 22) hanno registrato un forte aumento di CHF 55 milioni (+4.6 per cento), attestandosi a CHF 1.3 miliardi. Anche la fondazione del Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) a marzo 2014 e i generali adeguamenti salariali vi hanno contribuito. L'effettivo è cresciuto complessivamente dell'1.6 per cento arrivando a 9.028 posti di lavoro a tempo pieno (+141 unità); nel core business tradizionale l'aumento è stato di 50 posti di lavoro a tempo pieno.

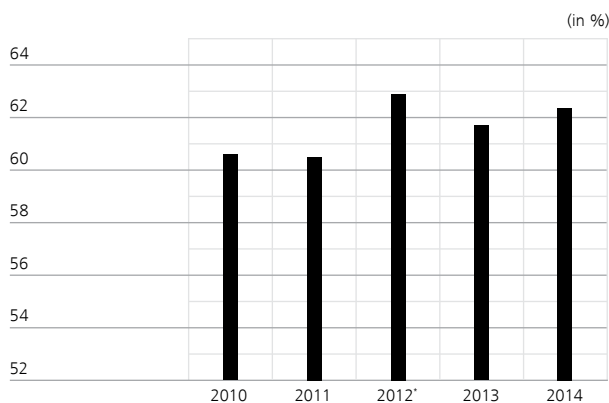
Spese per il materiale

In seguito a una severa disciplina dei costi è stato possibile ridurre le spese per il materiale (allegato 23) di CHF 13 milioni, ovvero del 2.5 per cento, a CHF 500 milioni. Nel settore Spese per IT e attrezzature sono stati risparmiati CHF 7 milioni, negli altri costi di esercizio CHF 9 milioni, soprattutto nel settore dei servizi di consulenza. A causa delle nuove sedi per l'asset management e il Centro Imprenditoriale Raiffeisen sono tuttavia aumentate le spese per i locali.

Ammortamenti sull'attivo fisso

Come già nell'esercizio precedente, gli ammortamenti sull'attivo fisso (allegato 4) sono di nuovo diminuiti. Dopo un calo di CHF 15 milioni, ovvero dell'8.2 per cento, ammontano ancora a CHF 164 milioni. A causa di una certa prudenza nella sostituzione degli altri immobilizzi (ad es. mobili), negli ultimi anni anche il fabbisogno di ammortamenti in questa categoria d'investimento è diminuito di CHF 5 milioni. Il goodwill dell'esercizio precedente, derivante dagli acquisti di Notenstein Banca Privata SA nel settore asset management, è già stato completamente ammortizzato. Pertanto, rispetto

Andamento Cost Income Ratio



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

all'esercizio precedente gli ammortamenti sul goodwill sono diminuiti di CHF 10 milioni per un totale di CHF 16 milioni.

Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite

Le rettifiche di valore, gli accantonamenti e le perdite sono diminuite del 47.8 per cento, ovvero di CHF 12 milioni, attestandosi a CHF 13 milioni. Quanto agli accantonamenti su altri rischi di esercizio, è risultata una nuova costituzione di CHF 8 milioni, attribuibile a possibili costi di terzi in relazione alla controversia fiscale USA. Questi accantonamenti sono tuttavia nettamente inferiori alla nuova costituzione di CHF 20 milioni, registrata ancora per lo stesso motivo nell'esercizio precedente. Le perdite contabilizzate direttamente hanno raggiunto quasi CHF 4 milioni (esercizio precedente CHF 5 milioni). È rimasta tranquilla la situazione relativa alle perdite effettive dalle operazioni di credito che, inclusi gli utilizzi conformi allo scopo, sono risultate pari a CHF 19 milioni (esercizio precedente CHF 18 milioni) e come nell'esercizio precedente hanno rappresentato lo 0.01 per cento dei prestiti alla clientela.

Costi e ricavi straordinari

Nei ricavi straordinari (allegato 24) di CHF 57 milioni sono compresi CHF 6 milioni derivanti da scioglimenti di rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita. Inoltre, dalla vendita delle quote in Vontobel Holding SA è stato contabilizzato un utile una tantum di CHF 44 milioni. Nell'esercizio precedente questa posizione rispecchiava un fattore straordinario di CHF 12 milioni dovuto al rimborso derivante da un diritto di garanzia. Nei costi straordinari di CHF 4 milioni sono incluse, in particolare, le perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per CHF 2 milioni.

BILANCIO

Il totale di bilancio è aumentato di CHF 12.1 miliardi, attestandosi a CHF 188.6 miliardi. La crescita stabile nel settore retail ha determinato forti incrementi dei prestiti alla clientela e dei fondi della clientela. Anche le ridistribuzioni della tesoreria in considerazione della situazione di rifinanziamento e del prossimo inasprimento dei requisiti di liquidità, dovuto alla revisione dell'Ordinanza sulla liquidità, hanno avuto conseguenze.

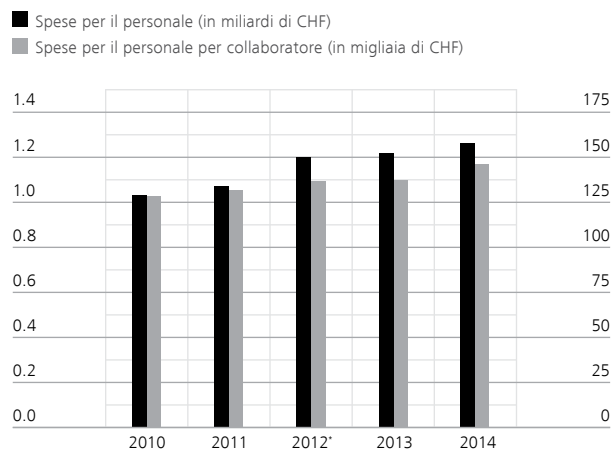
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario

A causa dell'attuale situazione dei tassi, la consistenza di titoli del mercato monetario è stata nettamente ridotta del 47.9 per cento a CHF 167 milioni, parallelamente a una ridistribuzione negli investimenti finanziari.

Crediti / Impegni nei confronti di altre banche

Nel 2014 il volume delle operazioni interbancarie è nettamente aumentato. I prestiti non garantiti sul mercato interbancario si sono limitati prevalentemente alle durate brevi. In seguito

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



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

ai bassi tassi di mercato, il mercato pronti contro termine ha praticamente subito una battuta di arresto. I crediti nei confronti di banche presentano un saldo di CHF 5.9 miliardi, inferiore del 16.3 per cento rispetto all'esercizio precedente. A seguito dell'elevato fabbisogno d'investimento di altre banche, gli impegni sono cresciuti di CHF 0.7 miliardi, attestandosi a CHF 6.9 miliardi.

Prestiti alla clientela

Con un aumento di CHF 7.4 miliardi la crescita dei prestiti alla clientela è quasi al livello dell'esercizio precedente. Il forte incremento del volume ha contribuito notevolmente a far sì che il risultato da interessi potesse essere mantenuto stabile nonostante la più difficile situazione dei margini. Con CHF +7.2 miliardi, l'aumento nelle operazioni ipotecarie è stato leggermente più moderato rispetto all'esercizio precedente (CHF +7.7 miliardi), ma comunque superiore allo sviluppo del mercato. A causa del livello dei tassi ancora basso, anche la domanda di diversi prodotti ipotecari è notevolmente cambiata. Le ipoteche fisse e sempre più anche le ipoteche Libor sono molto apprezzate. Viceversa, negli ultimi cinque anni la quota delle ipoteche variabili è scesa a meno dell'8 per cento, da oltre un quarto dell'intera consistenza. Per gli altri crediti è stato registrato un incremento di quasi CHF 147 milioni, attribuibile completamente al settore clientela aziendale. Il forte incremento del volume del credito negli ultimi anni è dovuto soprattutto alla concessione di crediti a proprietari di abitazioni privati. La prudente politica dei rischi non è stata attenuata a favore di una crescita elevata. L'anticipo medio e la tipica entità di un credito sono cambiati solo di poco nel corso del tempo. Nel 2014 le rettifiche di valore per rischi di perdita sono diminuite nuovamente; la loro quota rispetto ai prestiti è scesa allo 0.157 per cento (esercizio precedente 0.175 per cento).

Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione

Nell'esercizio in rassegna, i portafogli destinati alla negoziazione (allegato 2) hanno registrato

un notevole aumento di CHF 828 milioni, ovvero del 60.6 per cento, attestandosi a CHF 2.2 miliardi. La consistenza di titoli di debito quotati in borsa è cresciuta di CHF 633 milioni a CHF 1.3 miliardi, quella di titoli di partecipazione di CHF 198 milioni a CHF 251 milioni. La consistenza in metalli preziosi è rimasta praticamente invariata. I requisiti in materia di fondi propri per i rischi di mercato nel trading book sono illustrati a pagina 92.

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 cresciuto di 1.6 miliardi a CHF 5.9 miliardi.

Partecipazioni non consolidate

A causa della vendita di tutte le quote in Vontobel Holding SA, la consistenza delle partecipazioni non consolidate (allegato 3.2 e 3.3) è diminuita complessivamente di CHF 105 milioni, ovvero del 14.6 per cento, attestandosi a CHF 614 milioni. Contemporaneamente sono stati effettuati acquisti di partecipazioni per CHF 84 milioni, aumentando notevolmente in particolare le quote in SIX Group SA, Helvetia Holding SA e Leonteq AG. 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 29 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

Per la prima volta nel recente passato il valore contabile degli immobilizzi (allegato 4) non è aumentato, ma diminuito leggermente di CHF 4 milioni a CHF 2.4 miliardi. Il volume d'investimento è sceso di CHF 40 milioni a CHF 170 milioni. L'ampliamento della rete di distribuzione con l'apertura di nuove sedi bancarie ha superato il suo punto massimo. Quanto agli

investimenti in altri immobilizzi ci si concentra sempre più sul necessario. Gli avviati lavori di sviluppo della futura piattaforma di retail banking in collaborazione con Avaloq AG mostrano i primi effetti sotto forma di maggiori investimenti nel settore software. I valori immateriali sono aumentati nettamente di CHF 74 milioni, ovvero del 34.3 per cento, arrivando a CHF 289 milioni. La crescita deriva dall'incremento della quota in Leonteq AG e dall'acquisto di nuove partecipazioni nel settore asset management (CEAMS Holding AG) e consulenza PMI (Business Broker AG).

Fondi della clientela

La crescita dei fondi della clientela è stata leggermente più marcata rispetto all'esercizio precedente, registrando un aumento di CHF 5.8 miliardi (esercizio precedente + CHF 5.0 miliardi) a CHF 143.8 miliardi, in linea con il generale sviluppo del mercato. Questo incremento, leggermente superiore rispetto all'esercizio precedente, è da attribuire soprattutto al buon andamento nel settore dei grandi clienti istituzionali, mentre il settore retail non ha raggiunto il tasso di crescita dell'esercizio precedente. Raiffeisen è cresciuta notevolmente soprattutto nelle città e negli agglomerati. Queste aree di mercato sono state raggiunte maggiormente negli ultimi tempi grazie all'apertura di nuovi sportelli bancari. A causa della persistente fase di tassi bassi, i conti d'investimento a reddito fisso sono rimasti poco interessanti per la clientela. La consistenza di obbligazioni di cassa e investimenti a termine è diminuita di CHF 0.8 miliardi. I depositi di risparmio e i conti di transazione hanno invece registrato un forte aumento di CHF 6.5 miliardi.

Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiari

Diversi fattori hanno condotto alla decisa crescita di CHF 3.8 miliardi della voce Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiari che quota CHF 21.6 miliardi (allegato 8). Gli impegni nei confronti della Banca di obbligazioni fondiari sono aumentati di CHF 2.7 miliardi. Per

le Banche Raiffeisen i prestiti garantiti da obbligazioni fondiari rappresentano, assieme ai fondi della clientela, un importante strumento di rifinanziamento della continua forte crescita dei prestiti alla clientela. Costituiscono inoltre un importante elemento per gestire le scadenze sul passivo. Dopo il rimborso di una grande obbligazione all'inizio dell'esercizio, nel secondo semestre Raiffeisen Svizzera ha emesso tre nuove obbligazioni per CHF 675 milioni complessivi a condizioni molto convenienti. Il volume delle emissioni dei prodotti d'investimento strutturati emessi da Notenstein ha continuato a registrare un andamento positivo. Questi prodotti, a seconda della durata, sono iscritti a bilancio alla voce Impegni risultanti da titoli del mercato monetario o alla voce Prestiti. Soprattutto per i prodotti pluriennali si è avuto un aumento di quasi CHF 900 milioni al quale ha nettamente contribuito la forte domanda di prodotti d'investimento esenti dall'imposta preventiva. Questi prodotti vengono distribuiti da settembre 2014 dalla nuova società Notenstein Finance (Guernsey) Ltd.

Rettifiche di valore e accantonamenti

Con un aumento di CHF 4 milioni, le rettifiche di valore e gli accantonamenti (allegato 9) non hanno subito grosse variazioni. Gli accantonamenti per imposte latenti hanno subito un incremento di CHF 28 milioni, mentre tutte le altre categorie di rettifiche di valore sono state ridotte. Le rettifiche di valore per rischi di perdita sono diminuite di CHF 16 milioni a CHF 249 milioni. La consistenza residua di accantonamenti per ristrutturazione, pari a CHF 1 milione, è stata utilizzata nell'esercizio in rassegna conformemente allo scopo. Anche gli accantonamenti per altri rischi d'esercizio sono diminuiti di CHF 6 milioni netti a CHF 44 milioni a causa di un utilizzo conforme allo scopo. Tuttavia, nell'esercizio 2014 si è dovuto procedere a un ulteriore accantonamento di CHF 7 milioni per prestazioni di terzi in relazione alla controversia fiscale USA.

Capitale proprio / Fondi propri

Il capitale proprio con quote minoritarie (allegato 10) è aumentato di CHF 852 milioni, arrivando a CHF 12.1 miliardi. Da un lato la forma giuridica della cooperativa obbliga Raiffeisen a un'elevata capitalizzazione degli utili. Dall'altro lato, nell'esercizio precedente i soci delle Banche Raiffeisen hanno sfruttato attivamente la possibilità di sottoscrivere quote della loro Banca. La quota dei fondi propri complessivi ai sensi delle prescrizioni in materia di fondi propri di Basilea III è aumentata dal 14.9 al 15.3 per cento. L'obiettivo di Basilea III richiesto dalla FINMA per Raiffeisen come banca di categoria 2 in merito ai fondi propri ammonta al 14.8 per cento, tenendo conto del secondo cuscinetto di capitale anticiclico (aumento a giugno 2014), ed è stato superato dal Gruppo alla fine dell'esercizio di 0.5 punti percentuali. Anche i requisiti in materia di fondi propri per le banche rilevanti per il sistema vengono nettamente superati dal Gruppo Raiffeisen (capitolo Rilevanza sistemica).

Operazioni fuori bilancio

Gli impegni eventuali (allegato 16) hanno evidenziato una moderata crescita di CHF 33 milioni a CHF 413 milioni, determinato dall'aumento delle garanzie per la copertura di crediti.

Con CHF 7 miliardi, la consistenza di promesse irrevocabili è rimasta praticamente invariata. La posizione contiene soprattutto operazioni di credito già garantite in modo fisso. Sono compresi anche gli impegni di pagamento del Gruppo Raiffeisen a favore della garanzia dei depositi per i fondi della clientela pari a CHF 1'051 milioni (esercizio precedente CHF 1'036 milioni).

Come previsto, nelle durate brevi, il 2014 è stato caratterizzato da un contesto di tassi negativi. Ciò ha determinato una crescita del volume dei contratti sui tassi di interesse a breve termine, mentre il volume contrattuale su strumenti finanziari derivati (allegato 17) è diminuito di CHF 12.2 miliardi, situandosi a CHF 144.6 miliardi. Le operazioni di copertura per il portafoglio bancario

sono aumentate di 1.6 miliardi, raggiungendo CHF 42.8 miliardi, incremento riconducibile essenzialmente all'ampliamento dei contratti a termine. I valori di rimpiazzo positivi si sono attestati a CHF 1.8 miliardi (esercizio precedente CHF 0.9 miliardi), quelli negativi a CHF 2.3 miliardi (esercizio precedente CHF 1.4 miliardi).

Le operazioni fiduciarie (allegato 18) sono nettamente diminuite di CHF 183 milioni, attestandosi a CHF 136 milioni. La forte flessione è dovuta quasi completamente al ritiro di un mandato di un grande cliente.

Patrimoni gestiti

I patrimoni gestiti sono nettamente aumentati di CHF 10.1 miliardi, attestandosi a CHF 197.1 miliardi. Ciò è attribuibile al buon andamento nel settore retail (crescita dei conti), al consolidamento della competenza in materia d'investimenti presso le Banche Raiffeisen e alla coerente prosecuzione della strategia di crescita presso Notenstein Banca Privata SA. Il Gruppo Notenstein mostra una soddisfacente crescita organica dei patrimoni gestiti. A questo incremento ha contribuito anche l'acquisizione del portafoglio del private banking della LBBW (Schweiz) AG da parte di Notenstein stessa e l'acquisto di CEAMS AG da parte della società affiliata di Notenstein TCMG Asset Management AG.

PREVISIONI

Previsione strategica 2015

Nell'ambito del processo di pianificazione annuale, la strategia viene verificata dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera e, all'occorrenza, adeguata alle nuove circostanze. I quattro orientamenti strategici – la crescita qualitativa nel core business, la diversificazione dei campi di attività, l'incremento della produttività e il rafforzamento della cultura aziendale – hanno contribuito negli ultimi anni in modo determinante al successo del Gruppo Raiffeisen e nel 2015 saranno ulteriormente portati avanti.

Per l'attuazione degli obiettivi strategici sono previsti diversi progetti. Nel core business, mediante l'ampliamento dei canali elettronici, Raiffeisen continua a prepararsi al futuro digitale. In aggiunta si persegue coerentemente la strada di diversificazione intrapresa con Notenstein Banca Privata e Notenstein Asset Management. Mediante la creazione della nuova applicazione bancaria centrale assieme alla società di tecnologie e servizi Arizon, fondata con Avaloq, si punta a un aumento della produttività e al rinnovamento tecnologico. Infine, con il radicamento della strategia di base presso tutti i collaboratori si presta ulteriore attenzione alla cultura Raiffeisen. Pur richiedendo un significativo impiego di risorse, i progetti preparano il Gruppo bancario alle sfide future.

Previsione finanziaria 2015

Per il 2015 Raiffeisen prevede un impegnativo contesto economico e una concorrenza ancora intensa. In seguito alla sospensione del corso minimo dell'euro da parte della Banca nazionale svizzera emergono sfide dal punto di vista congiunturale, ma anche nella gestione dei tassi negativi. A causa di queste difficili condizioni quadro, Raiffeisen prevede che tutte le fonti di guadagno saranno sotto pressione. Soprattutto nelle operazioni su interessi gli effetti sono direttamente percepibili. Nonostante l'aumento dei volumi, si devono prevedere minori proventi, a causa della continua erosione

dei margini e dell'aumento dei costi per la copertura dei tassi.

Si prevede inoltre un leggero aumento dei costi di esercizio che dipende soprattutto dall'inasprimento dei requisiti normativi e dagli investimenti nell'infrastruttura tecnica. Raiffeisen attuerà una gestione attiva dei costi per contenere al massimo questi aumenti. Nel complesso, però, per il 2015 si deve prevedere un risultato operativo inferiore a quello dell'esercizio precedente.

Attività di mercato

Crescita solida, grande simpatia

Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen è riuscita a registrare una forte crescita sia per quanto riguarda i fondi della clientela sia per i prestiti alla clientela. Anche quanto a soddisfazione della clientela e simpatia, il Gruppo bancario mostra come sempre valori record: Raiffeisen risulta la banca più simpatica della Svizzera.

ATTIVITÀ DI MERCATO**Gestione del marchio/Brand**

Per la maggior parte della popolazione svizzera, Raiffeisen è la banca più simpatica del paese anche nel 2014, come dimostrano i risultati dello studio di brand tracking realizzato dal 2006. All'azienda vengono inoltre attribuiti elevatissimi punteggi per quanto riguarda credibilità, vicinanza, sostenibilità e imprenditorialità a confronto con la concorrenza. La reputazione, il radicamento regionale e l'affidabilità delle Banche Raiffeisen vengono valutati molto positivamente grazie, tra le altre cose, alle centinaia di migliaia di contatti con la clientela e ai servizi di consulenza forniti personalmente sul posto. La gestione del marchio è stata supportata dalla presenza nei media a livello nazionale, sia mediante la nuova campagna pubblicitaria sia con le tematiche della gestione patrimoniale e dei vantaggi per i soci.

Raiffeisen si impegna in diversi ambiti per la società – a livello locale, regionale e nazionale – e supporta, in circa 1'000 sedi, associazioni attive nella promozione della varietà culturale, sportiva, musicale e sociale. Dal 2012 è sponsor principale della Raiffeisen Super League. Così, assieme al comprovato sponsoring decennale degli sport invernali, la presenza nazionale di Raiffeisen viene garantita per tutto l'anno, ottenendo un eccellente effetto d'immagine. Inoltre vengono realizzate numerose iniziative nell'ambito di concerti, eventi, e spettacoli.

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 della stessa a raccomandare l'azienda. Come già riscontrato nell'indagine svolta nel 2013, la soddisfazione dei clienti che hanno Raiffeisen come banca principale si mantiene a un livello elevato. Questo primato è stato addirittura ulteriormente incrementato. Altrettanto importante è la disponibilità a raccomandare l'azienda: l'84 per cento dei clienti che l'hanno scelta come banca principale, la consiglierebbe a un conoscente.

Societariato

Il societariato rappresenta la base, unica nel suo genere, di una relazione improntata al partenariato e alla fiducia reciproca tra il cliente Raiffeisen e la Banca Raiffeisen. Raiffeisen è la prima scelta per le operazioni finanziarie dei soci, che beneficiano inoltre di servizi bancari a condizioni preferenziali e di molti vantaggi esclusivi. Inoltre, in occasione dell'Assemblea Generale annuale, partecipano, in qualità di comproprietari della loro Banca Raiffeisen, alla definizione della politica aziendale ed eleggono persone di fiducia nel Consiglio di Amministrazione. Complessivamente, nel 2014 circa 400'000 persone hanno preso parte a un'Assemblea Generale Raiffeisen e circa 80'000 hanno scelto per la prima volta di aderire a Raiffeisen in qualità di soci. Pertanto, le Banche Raiffeisen vantano

attualmente oltre 1.8 milioni di soci; in altre parole un cliente su due è anche socio di una Banca Raiffeisen.

Grazie a «MemberPlus» Raiffeisen offre ai soci interessanti opportunità per il tempo libero e si impegna al contempo per l'offerta culturale svizzera e per il turismo locale. Nel 2014 i soci hanno usufruito circa 1.4 milioni di volte di offerte esclusive per l'ingresso in uno degli oltre 470 musei, biglietti per concerti, musical e spettacoli, escursioni nella Svizzera orientale, ski-pass giornalieri o biglietti per partite domenicali della Raiffeisen Super League a metà prezzo.

Solo l'offerta per i soci «Svizzera orientale» è stata utilizzata 140'000 volte sotto forma di sconti su mezzi di trasporto, hotel ed escursioni.

SEGMENTI

Clientela Privata

Il settore retail continua a rappresentare il core business di Raiffeisen, nonostante la strategia di diversificazione intrapresa. Dei circa 3.7 milioni di clienti, circa il 90 per cento fa parte del segmento Clientela privata.

Lo scorso anno le operazioni d'investimento sono state oggetto di una vasta campagna pubblicitaria all'insegna del motto «Denaro in forma». 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. Soprattutto nel segmento Clientela privata la forte domanda di adeguate soluzioni d'investimento ha determinato un soddisfacente aumento del volume di deposito. La competenza nelle operazioni d'investimento viene ulteriormente consolidata tramite investimenti nel research e nella consulenza.

Con il logo «YoungMemberPlus» Raiffeisen si posiziona nel segmento giovani, studenti e persone che si affacciano sul mondo del lavoro con un'interessante offerta di prodotti bancari e prestazioni supplementari che vale, senza limi-

tazioni, fino al 26° compleanno. A partire dal 1° gennaio 2014 l'offerta è stata riorganizzata e comprende, oltre alle condizioni preferenziali per i prodotti bancari, anche prestazioni di tipo non-banking quali biglietti per partite di calcio e concerti o skipass giornalieri a prezzi ridotti.

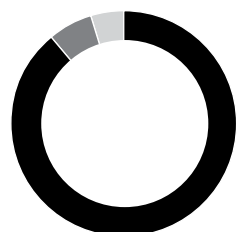
Clientela investimenti

La costituzione a lungo termine di patrimonio è il focus della consulenza patrimoniale presso Raiffeisen. Alla base vi è l'approccio globale alla consulenza con un check del patrimonio sistematico. Raiffeisen desidera offrire al cliente soluzioni che tengano conto della sua situazione individuale e dei suoi obiettivi personali.

Per la selezione indipendente di prodotti di terzi, lo scorso anno Raiffeisen ha quindi creato un proprio team Fondsresearch che in base ai criteri Raiffeisen seleziona i più adeguati fondi di terzi attivi e passivi dall'intero universo di fondi. Questi fondi, assieme ai prodotti chiave di Raiffeisen, costituiscono la base per le proposte d'investimento e per i servizi di consulenza.

L'aspetto principale dell'andamento positivo nelle operazioni d'investimento sono tuttavia i competenti consulenti patrimoniali. Raiffeisen attribuisce particolare importanza alla formazione e, in collaborazione con la Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, offre il percorso di studi certificato «CAS consulenti patrimoniali».

Quota clienti per segmento



89 % Clientela privata
6.5 % Clientela investimenti
4.5 % Clientela aziendale

li», che è già stato portato a termine con successo da 75 persone.

Clientela aziendale

Il settore Clientela aziendale diventa sempre più importante e la crescita qualitativa è proseguita anche nel 2014. Il numero di clienti e il volume dei crediti hanno registrato un buon aumento, parallelamente alla riduzione delle rettifiche di valore. Oltre al sistematico trattamento del mercato da parte dei consulenti Clientela aziendale, anche l'introduzione del modello di successione Raiffeisen nella Svizzera occidentale e nel Ticino ha apportato un contributo a questo successo.

A marzo 2014 è stato creato il primo Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) con sede a Gossau (SG). Il CIR si rivolge alle PMI e offre consulenze per imprenditori da imprenditori. Con l'apertura di altre due sedi, questo progetto, unico in Svizzera, sarà disponibile gradualmente per un numero sempre maggiore di PMI nel nostro paese. Inoltre, il 1° maggio 2014 il CIR ha acquisito Business Broker AG, specializzata nell'intermediazione e nella vendita di piccole e medie imprese. Raiffeisen amplia così continuamente i propri servizi relativi al regolamento della successione per le PMI. Con una partecipazione in Vorsorge Partner AG, il CIR garantisce così alle PMI l'accesso al know-how e soluzioni di previdenza del personale.

Nel 2014 Raiffeisen ha lanciato inoltre con successo prodotti come «Raiffeisen SoftCert», un software per il collegamento del sistema di contabilità di un'azienda con il Raiffeisen e-banking. Il guadagno netto in termini di efficienza nel traffico dei pagamenti ha convinto le aziende, come risulta dall'elevata domanda di software. Nei prossimi anni, soprattutto presso le PMI, la riorganizzazione del traffico dei pagamenti tramite cambiamenti in tutta la Svizzera rivestirà un ruolo importante.

Nel settore leasing dei beni d'investimento, nello scorso esercizio Raiffeisen è riuscita a ottenere un buon risultato. Nonostante l'attività d'investimento sia rimasta prudente, è stato di nuovo possibile registrare un risultato soddisfacente. In seguito a un intenso trattamento del mercato è stata realizzata una crescita del 26 per cento circa rispetto all'esercizio precedente. Grazie all'ampia esperienza con settori e oggetti di leasing, Raiffeisen può offrire ai suoi clienti soluzioni ottimali. La collaborazione con produttori rinomati, consente a Raiffeisen di presentare oggetto e finanziamento da un'unica fonte.

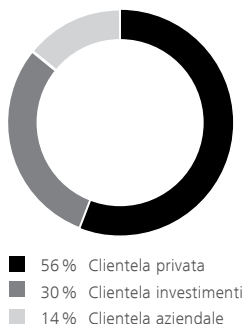
ESIGENZE DELLA CLIENTELA

Finanziamenti

Nel 2014 l'attività edilizia nel mercato immobiliare svizzero è rimasta costantemente elevata e ha raggiunto il livello dell'esercizio precedente. La crescita invariata della popolazione con residenza fissa è stato uno dei fattori trainanti di questo andamento. La precedente tendenza verso un aumento dei prezzi immobiliari si è indebolita e ha in parte addirittura registrato un'inversione, a causa di due inasprimenti delle condizioni per la concessione di ipoteche, dell'introduzione e aumento del cuscinetto di capitale anticiclico e dell'elevato livello dei prezzi già raggiunto. Anche la percentuale di appartamenti sfitti è aumentata rispetto all'esercizio precedente.

Il livello dei tassi è cambiato solo marginalmente; pertanto hanno continuato a dominare tassi di mercato storicamente bassi che alla fine

Quota volume per segmento



Raiffeisen nei cantoni al 31 dicembre 2014¹

Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti ² in milioni di CHF	Fondi clientela ³ in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF
Argovia	27	91	194'345	16'141	14'905	18'596
Appenzello Esterno	2	6	15'903	1'136	1'059	1'260
Appenzello Interno	1	5	8'603	579	599	662
Berna	24	98	184'501	12'375	11'143	14'084
Basilea Campagna	9	21	53'630	4'728	4'053	5'243
Basilea Città	1	2	–	881	783	1'056
Friburgo	17	52	94'895	8'532	6'243	9'298
Ginevra	6	18	43'233	3'854	4'265	4'642
Glarona	1	2	7'219	461	432	512
Grigioni	10	48	59'217	4'661	4'359	5'323
Giura	7	31	27'508	2'682	1'943	2'954
Lucerna	21	52	128'105	8'389	7'691	9'586
Neuchâtel	4	18	27'414	1'794	1'453	1'968
Nidvaldo	2	8	21'326	1'443	1'393	1'723
Obvaldo	1	6	12'798	785	793	946
San Gallo	40	86	197'510	19'115	16'628	21'766
Sciaffusa	1	3	7'704	642	540	714
Soletta	22	59	119'907	9'148	8'512	10'342
Svitto	8	17	41'346	2'989	2'918	3'504
Turgovia	17	46	101'190	9'770	7'842	10'843
Ticino	21	82	111'936	11'207	9'193	12'708
Uri	3	14	16'506	1'082	991	1'230
Vaud	19	61	109'618	8'593	7'193	9'535
Vallese	27	123	139'612	11'548	10'990	13'458
Zugo	8	13	40'901	3'974	3'655	4'641
Zurigo	12	41	81'820	10'134	9'001	11'430
Totale 2014	311	1'003	1'846'747	156'643	138'577	178'024
Totale 2013	322	1'020	1'828'202	149'635	133'366	169'874
Aumento/Diminuzione	-11	-17	18'545	7'008	5'211	8'150
Aumento/Diminuzione in %	-3.4	-1.7	1.0	4.7	3.9	4.8

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

dell'anno, a causa dell'introduzione di tassi negativi da parte della Banca nazionale svizzera, sono addirittura diminuiti ulteriormente. Il livello dei prezzi nell'edilizia è rimasto relativamente stabile.

Con il 3.6 per cento la crescita del mercato ipotecario in Svizzera si muove sotto il livello dell'esercizio precedente. Sebbene, con il 5.0 per cento, anche il volume delle ipoteche concesse da Raiffeisen non sia aumentato in modo così forte come nell'esercizio precedente (5.7 per

cento), il Gruppo Raiffeisen è riuscito di nuovo a incrementare la propria quota di mercato. A causa del livello dei tassi sempre basso sono state richieste soprattutto ipoteche fisse e ipoteche LiborFlex.

Risparmio

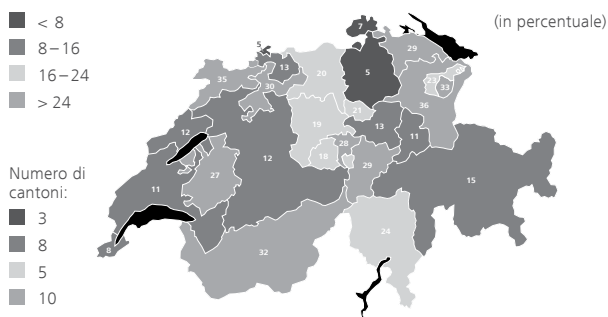
Con la decisione della Banca nazionale svizzera (BNS) di penalizzare, in particolari situazioni, i depositi delle banche commerciali con tassi negativi, il basso livello dei tassi ha raggiunto, alla fine del 2014, una nuova dimensione. I depositi sui conti di transazione e sui conti di risparmio mostrano quindi proventi da interessi molto bassi che però, al netto dell'inflazione, possono tenere senz'altro il passo con periodi di fasi di interessi elevati. Nello scorso esercizio Raiffeisen ha registrato forti tassi di crescita nel settore conti (+ CHF 4.9 miliardi, + 4.7 per cento). I depositi di risparmio a reddito fisso (soprattutto i depositi vincolati e gli investimenti a termine) sono diminuiti del 5.4 per cento circa, a causa della bassa remunerazione. Con una quota di mercato del 18.7 per cento per i depositi di risparmio, Raiffeisen ha assunto una posizione leader.

Previdenza

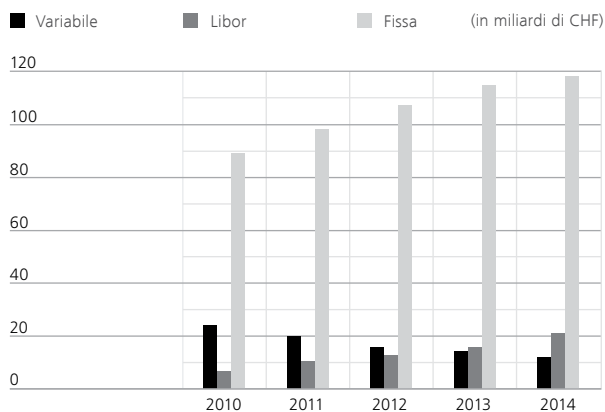
La previdenza privata rappresenta un pilastro irrinunciabile nella previdenza per la vecchiaia. La crescita è considerevole: nel 2014 presso Raiffeisen sono stati aperti 28'500 nuovi conti previdenza 3a. Il volume sui conti di questi prodotti è aumentato di CHF 927 milioni, attestandosi a CHF 12.2 miliardi. Contemporaneamente nel 2° pilastro sono stati aperti 2'500 nuovi conti di libero passaggio per un volume complessivo di depositi pari a CHF 5.5 miliardi.

I clienti possono riposizionare i loro depositi in parte o interamente in investimenti in titoli. Infatti, oltre ai classici fondi previdenziali, è disponibile anche un fondo a gestione passiva con una quota azionaria fino al 70 per cento. Complessivamente Raiffeisen gestisce CHF 940 milioni in fondi previdenziali. Inoltre la copertura degli obiettivi di risparmio sul conto previdenza

Quota di mercato volume ipotecario per cantone nel 2013



Andamento del volume dei diversi modelli ipotecari 2010-2014



3a, introdotta nel 2013, completa l'offerta previdenziale, rendendo Raiffeisen un partner innovativo e competente.

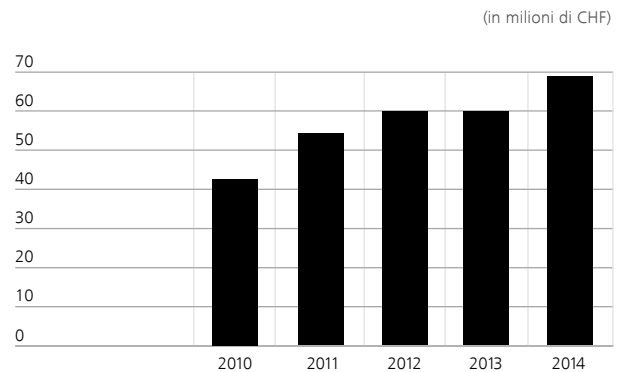
Pagamenti

Dall'inizio del 2014, oltre alla carta Maestro, Raiffeisen offre ai propri clienti anche la nuova carta di debito V PAY che offre un elevato grado di sicurezza, poiché le transazioni vengono gestite esclusivamente tramite chip e non più tramite banda magnetica. V PAY è quindi una carta sicura per acquisti senza contanti e per prelievi da bancomat sia nella vita quotidiana sia durante i viaggi in tutta Europa. Circa la metà dei nuovi clienti acquisiti nel 2014 ha optato per una carta V PAY.

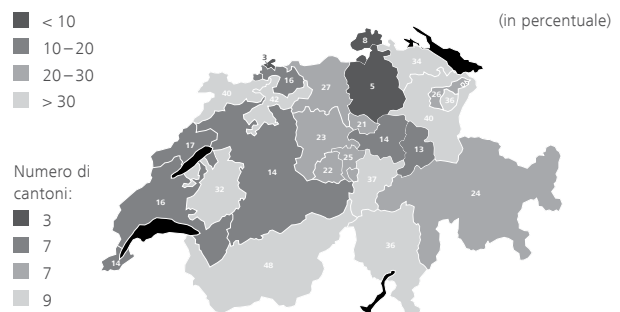
L'utilizzo della stessa da parte dei clienti Raiffeisen aumenta continuamente. Sempre più spesso sostituisce il denaro contante anche per piccoli importi, tendenza favorita dalla crescente diffusione del pagamento senza contatto con le carte di credito. Gli importi fino a CHF 40 si possono pagare presso il punto vendita rapidamente e facilmente senza inserire il codice NIP. Nel 2014 con le carte di credito sono state eseguite 1.6 milioni di transazioni in più (+14 per cento). L'importo medio pagato è tuttavia diminuito del 3 per cento circa. Quanto alle carte di debito è stata registrata addirittura una crescita delle transazioni di 9.5 milioni (+13 per cento). Anche per questa carta l'importo d'acquisto medio è diminuito del 4 per cento circa.

Nei prossimi anni il traffico dei pagamenti in Svizzera verrà riorganizzato. Nell'ambito di un'iniziativa della piazza finanziaria, il sistema del traffico dei pagamenti delle banche svizzere verrà modernizzato e portato a uno standard internazionale (ISO20022). Contemporaneamente i servizi fattura elettronica e LSV verranno perfezionati e integrati con nuovi pratici servizi per i clienti. Un'ulteriore modifica rilevante consisterà nell'introduzione di una nuova polizza di versamento che sostituisce l'attuale polizza di versamento rossa e arancione con un nuovo giustificativo unico.

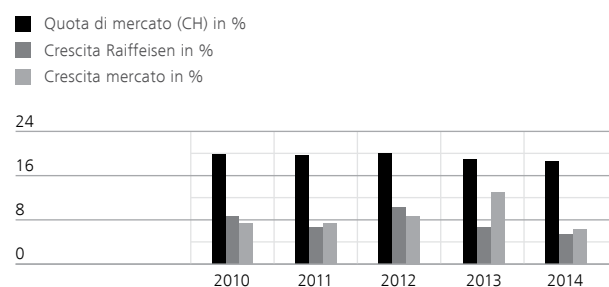
Totale dei premi Vita individuale (premi periodici)



Quota di mercato fondi di risparmio e di investimento per cantone nel 2013



Quote di mercato nel settore del risparmio



Assicurazione

Le attività assicurative continuano ad avere un andamento molto soddisfacente. Nonostante una quota molto più bassa in Helvetia Value Trend, è stato ottenuto un volume complessivo di CHF 117.3 milioni, registrando il terzo miglior risultato dall'inizio della cooperazione con Helvetia. La forza trainante rimane l'attività delle assicurazioni sulla vita, nel cui ambito il numero di stipule di assicurazioni con premio periodico è aumentato addirittura del 15 per cento. I clienti continuano ad apprezzare la sicurezza e la consulenza personale. Numerose Banche Raiffeisen hanno assunto specialisti per poter discutere attivamente in merito a previdenza e assicurazioni nell'ambito di una consulenza completa.

Investimenti

Il 2014 è stato un anno esaltante per gli investimenti azionari. Nel corso dell'anno, la maggior parte degli indici azionari mondiali è aumentata nettamente e questo nonostante alcune turbolenze in estate e in autunno. Le tensioni geopolitiche hanno tuttavia indotto gli investitori piuttosto conservativi a mantenere le loro elevate consistenze di liquidità e a investire in azioni solo con molta esitazione. L'impegno azionario dei clienti Raiffeisen, inferiore

alla media svizzera, motiva la crescita leggermente più bassa rispetto al mercato. Il livello dei tassi storicamente basso rende inoltre sempre più difficile offrire interessanti soluzioni d'investimento a reddito fisso; i tradizionali prodotti di risparmio risultano pertanto più allettanti.

CANALI

Rete di sportelli bancari

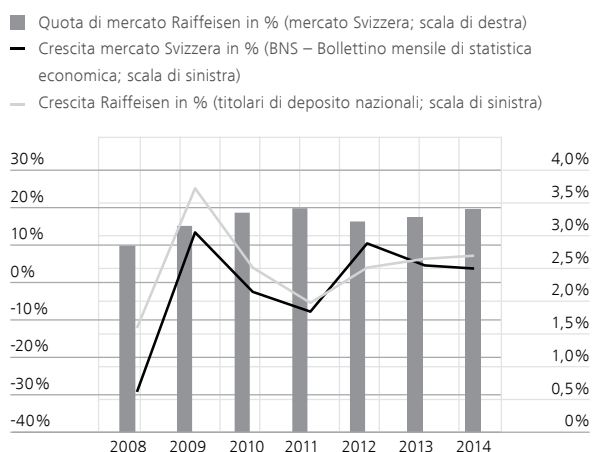
Raiffeisen è presente in 1'003 località e gestisce quindi uno sportello bancario su tre in Svizzera. Il ricorso alle agenzie evidenzia l'esigenza della clientela di ottenere consulenze complete in tale sedi. Nella riorganizzazione delle agenzie Raiffeisen tiene conto di questa particolarità, ponendo la consulenza in primo piano.

E-banking

Alla fine del 2014 il numero di clienti Raiffeisen che si servono dell'e-banking di Raiffeisen ammontava a circa 980'000, registrando una crescita dell'8 per cento rispetto all'esercizio precedente. Lo scorso anno sono stati conferiti circa 83 milioni di ordini di pagamento tramite l'e-banking (+14 per cento). Raiffeisen attribuisce grande importanza alla sicurezza nell'e-banking, come dimostra l'introduzione dell'intuitivo PhotoTAN per l'identificazione nell'e-banking. PhotoTAN è stato valutato da parti indipendenti come la procedura di login più sicura nel contesto dell'e-banking svizzero. Il servizio di mobile scanning, introdotto da Raiffeisen nel 2014, consente ai clienti di scannerizzare le polizze di versamento con il loro smartphone e di trasmetterle senza altri inserimenti all'e-banking per eseguire il pagamento. Inoltre Raiffeisen è stata la prima banca svizzera a offrire il mobile banking su Windows Phone.

Il nuovo e-banking, che sarà introdotto gradualmente nel 2015 e messo a disposizione dei clienti, è molto innovativo e viene utilizzato, da settembre 2014, come progetto pilota da parte di 3'000 clienti e collaboratori. Grazie alla completa rielaborazione, offre ai clienti una

Andamento del volume titoli



gestione semplice e intuitiva. Il risultato è un e-banking che convince per facilità d'uso e che, tra l'altro, tiene conto il più possibile anche delle esigenze dei clienti con handicap. È disponibile per PC, tablet e smartphone con lo stesso design e le stesse funzionalità.

Internet e portale MemberPlus

Lo scorso anno sono state completamente riorganizzate dal punto di vista dei contenuti, a livello tecnico e visivo le pagine Internet relative agli immobili. Il consulente personale della Banca Raiffeisen locale aiuta virtualmente l'utente nella definizione della sua proposta di finanziamento individuale su Internet. Grazie a moderne tecnologie, l'applicazione viene illustrata all'utente in modo divertente. Dopo aver risposto ad alcune domande chiave viene creata una proposta di finanziamento online che il cliente può in seguito discutere personalmente con il consulente o inviare direttamente alla Banca Raiffeisen come richiesta di finanziamento.

Il portale MemberPlus si è ulteriormente affermato e risulta sempre più interessante. Il servizio print@home, che consente l'acquisto di skipass giornalieri tramite Internet e la stampa del biglietto direttamente a casa, è stato utilizzato frequentemente. Tramite questa piattaforma nel 2014 sono stati venduti circa 120'000 skipass giornalieri scontati.

Centro servizio clienti

I clienti Raiffeisen apprezzano molto la vicinanza alla clientela e il colloquio personale, sul posto o al telefono, come dimostra anche l'aumento del 30 per cento, rispetto all'esercizio precedente, dei contatti con il Centro servizio clienti a San Gallo. L'anno scorso le consulenti e i consulenti hanno elaborato oltre 640'000 richieste dei clienti nelle tre lingue ufficiali relative a e-banking, blocchi delle carte e servizi bancari.

Bancomat

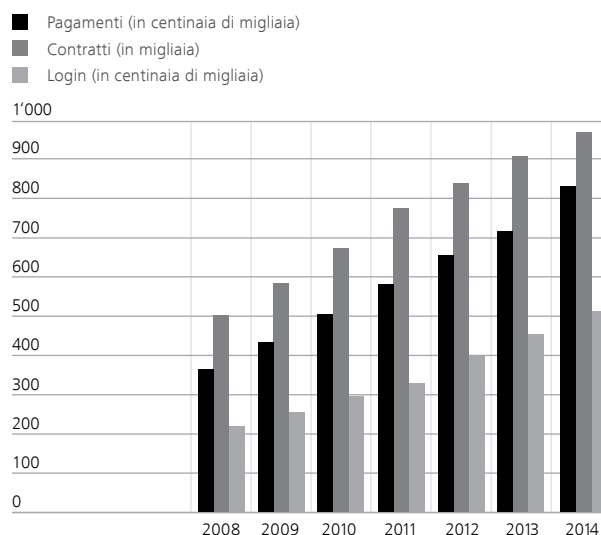
Nel 2014 la rete di bancomat di Raiffeisen è aumentata a 1'618 dispositivi; di questi quasi

500 bancomat sono presso sedi terze. Oltre ai servizi di Conto Service, i bancomat offrono in molte ubicazioni anche la cosiddetta funzione audio per clienti ipovedenti. Raiffeisen lavora attualmente con altre banche per ottenere uno standard unitario che consenta l'accesso ai bancomat anche a clienti con difficoltà deambulatorie.

RIFINANZIAMENTI

La crescita dei prestiti alla clientela ha superato di CHF 2.1 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 gestire l'equilibrio della struttura delle scadenze – è pari al 110 per cento.

Sviluppi di Raiffeisen e-banking



Collaboratori

Oltre 10'000 collaboratori

Come datore di lavoro responsabile, nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha offerto un percorso di formazione a oltre 800 giovani e ha incentivato in modo mirato gli attuali collaboratori. Il Gruppo bancario offre ai propri collaboratori condizioni d'impiego innovative, compiti impegnativi e possibilità di sviluppo individuali.

POLITICA DEL PERSONALE

Raiffeisen mira a una relazione di lungo periodo con i collaboratori. La politica del personale si contraddistingue per equità, dialogo, responsabilità sociale, sicurezza e parità di trattamento tra uomini e donne. La personalità di ogni collaboratore viene rispettata e le varietà e diversità vengono viste come fattori di successo. Il Gruppo bancario promuove le pari opportunità a tutti i livelli e crea un ambiente di lavoro nel quale i collaboratori di tutte le generazioni possono svilupparsi. Con condizioni d'impiego innovative, compiti impegnativi e possibilità di sviluppo individuali, Raiffeisen risponde alle esigenze dei collaboratori di tutti i livelli. Nell'esercizio in rassegna, lavoravano presso Raiffeisen 10'755 persone, per un totale di 9'028 posti di lavoro a tempo pieno. Rispetto all'esercizio precedente, vi è stato un incremento dell'1 per cento.

Interessanti condizioni d'impiego

Raiffeisen rafforza il proprio posizionamento come datore di lavoro interessante mediante eccellenti condizioni d'impiego che contribuiscono all'acquisizione di nuovi collaboratori nonché al legame duraturo degli attuali collaboratori all'azienda. Ogni Banca Raiffeisen può definire liberamente le proprie condizioni d'impiego, tenendo così conto delle condizioni locali del mercato. Il basso tasso di fluttuazione e la lunga permanenza nell'impresa, nel confronto settoriale, dimostrano la soddisfazione dei collaboratori in merito alle condizioni d'impiego che si contraddistinguono per i seguenti elementi:

- Condizioni lavorative: I collaboratori hanno la possibilità di organizzare il loro orario di lavoro in maniera flessibile. Il 32 per cento dei collaboratori presso Raiffeisen ha un'occupazione a tempo parziale. Inoltre, a seconda dell'età e del livello di funzione, i collaboratori hanno a disposizione da 25 a 30 giorni di ferie. Come azienda attenta alla famiglia, Raiffeisen concede alle madri almeno 16 settimane di congedo di maternità. I padri ricevono fino a 15 giorni di ferie pagati in più, di cui possono usufruire da un mese prima fino a sei mesi dopo la nascita del figlio.
- Remunerazione: Raiffeisen corrisponde salari conformi al mercato. Negli esercizi favorevoli e in caso di buone prestazioni individuali può essere versato un bonus. Gli interessanti vantaggi salariali quali per esempio premi fedeltà, condizioni preferenziali, assegni familiari e prestazioni assicurative superiori alla media, costituiscono un altro importante pilastro del sistema di remunerazione. La politica di remunerazione di Raiffeisen si basa sul principio «Salario uguale per un lavoro uguale».
- Prestazioni previdenziali: I collaboratori di Raiffeisen beneficiano di una previdenza del personale molto buona nel confronto settoriale. In questo ambito il Gruppo bancario offre ai propri collaboratori soluzioni innovative per la loro situazione individuale, che si adeguano continuamente ai nuovi sviluppi sociali.

Sviluppo del personale

L'incentivazione di tutti i collaboratori e il loro continuo perfezionamento sono elementi fondamentali della cultura aziendale di Raiffeisen. Nell'ambito di un comprovato sistema di accordo sugli obiettivi e di valutazione delle prestazioni, i collaboratori vengono valutati in base al raggiungimento di obiettivi di sviluppo e all'acquisizione di competenze, quali capacità di lavorare in team o capacità dirigenziale. Assieme ai responsabili dei settori specialistici vengono definite, pianificate e avviate misure di formazione nell'ambito di un processo strutturato. 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 2014 sono stati organizzati complessivamente 568 eventi formativi interni. Per unità di personale, il Gruppo Raiffeisen ha investito CHF 1'724 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. Unico è il programma di mentoring Raiffeisen, nell'ambito del quale i dirigenti e tutta la Direzione sono a disposizione dei collaboratori come mentori. Informazioni più dettagliate sono disponibili nel rapporto sulla sostenibilità.

Promozione di collaboratori impegnati

Raiffeisen identifica e promuove sistematicamente le proprie persone chiave e le persone con potenziale. Molta importanza viene attribuita allo sviluppo delle Direzioni della prossima generazione. A questo scopo Raiffeisen ha implementato un approccio sistematico volto alla pianificazione qualitativa del personale in base al quale vengono messi a disposizione dei dirigenti strumenti mirati ed efficienti per la stima del potenziale e per la pianificazione delle successioni e dello sviluppo.

Formazione delle giovani leve

La formazione delle giovani leve è una priorità per Raiffeisen. Il Gruppo bancario 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, mediatico 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. Alla fine dell'esercizio in rassegna 816 persone partecipavano a uno dei suddetti programmi per giovani leve.

Consulenza per problemi privati

Dall'inizio del 2013, in caso di problemi privati, tutti i collaboratori del Gruppo Raiffeisen si possono rivolgere in forma anonima 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.

Indici relativi ai collaboratori del Gruppo Raiffeisen

	2014	2013
Totale collaboratori	10'755	10'541
Numero di posti a tempo pieno	9'028	8'887
Totale apprendisti	784	791
Durata media del servizio presso l'azienda in anni*	8.3	8.1
Età media dei collaboratori in anni*	40.1	39.8
Tasso di fluttuazione (inclusi cambiamenti all'interno del Gruppo) in %*	12.3	11.8
Spese di perfezionamento professionale in CHF*	17'316'054	14'549'322

*senza altre società del Gruppo

Politica dei rischi e controllo dei rischi

Assunzione dei rischi prudente, previdente gestione dei rischi

Il Gruppo Raiffeisen persegue una politica dei rischi prudente e orientata a lungo termine. Attribuisce molta importanza alla diversificazione dei propri rischi ed evita la concentrazione di rischi, anche e soprattutto nelle operazioni di credito. Le analisi degli scenari supportano la previdente gestione attiva dei rischi.

CONTROLLO DEI RISCHI DEL GRUPPO

Il controllo dei rischi indipendente è organizzato a livello di Gruppo e dispone di efficaci strumenti per l'individuazione e la prevenzione di rischi indesiderati. 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 e ha attuato la strategia di diversificazione senza un eccessivo aumento dei rischi. Nell'esercizio in rassegna l'organizzazione di rischio e l'infrastruttura di rischio sono state ulteriormente sviluppate, da un lato per garantire un efficace controllo dei rischi anche nel contesto della strategia di diversificazione e dall'altro lato come reazione alle persistenti incertezze del contesto. Tutte queste misure mirano a rafforzare ulteriormente la robustezza del Gruppo Raiffeisen di fronte a scenari di stress. 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, incrementando 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, un budget dei rischi previdente inclusa la pianificazione di scenari per la determina-

zione della propensione al rischio del Gruppo e l'attuazione mediante i limiti globali definiti dal CdA. Ne sono parte anche la metodica unitaria per l'identificazione, la misurazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi nonché il processo consolidato del rapporto sui rischi. Dal punto di vista organizzativo, 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 di 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.

Linee guida per i rischi

Il Gruppo Raiffeisen si espone ai rischi in maniera prudente e mirata, nel rispetto di linee guida chiaramente definite. Presta particolare attenzione a un equilibrato 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, 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.
- Sorveglianza indipendente dei rischi e controllo efficace: la sorveglianza 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, costituito 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

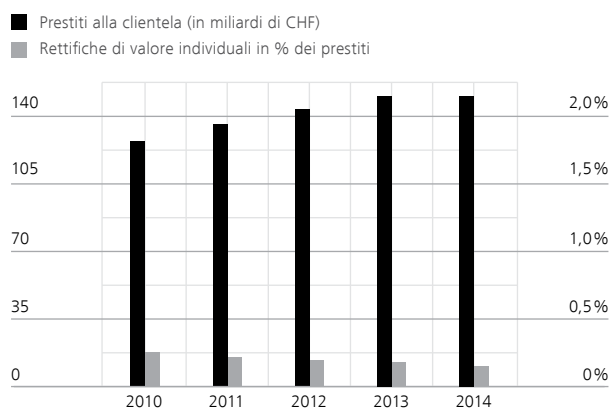
Il Gruppo Raiffeisen controlla le principali categorie di rischio applicando le disposizioni procedurali e i limiti globali fissati. In materia di budget dei rischi, il Consiglio di Amministrazione stabilisce la propensione al rischio, necessaria per definire i limiti globali. I rischi non quantificabili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

RISCHI DI CREDITO

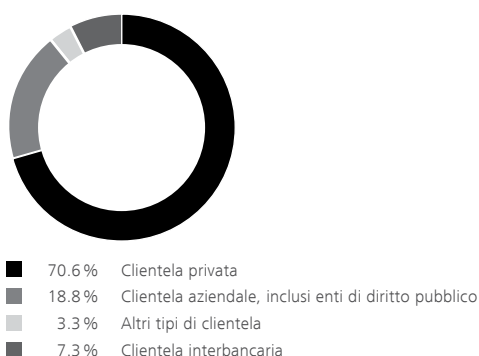
A causa della forte esposizione del Gruppo Raiffeisen all'attività creditizia, i rischi di credito rappresentano la principale categoria di rischio. Il Gruppo Raiffeisen realizza una parte consistente dei suoi proventi attraverso l'assunzione controllata di rischi di credito e la loro gestione globale 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 richiedano l'autorizzazione di Raiffeisen Svizzera.

I rischi di credito vengono assunti dopo una verifica scrupolosa della controparte. Qui la conoscenza diretta 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.

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 rango

Ipotecche per rango in % – secondo statistica BNS



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. I crediti vengono concessi dietro 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 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 cinque 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 disposi-

zioni estere, previste dal diritto di vigilanza. Gli impegni all'estero possono essere assunti solamente dalla Banca centrale e da Notenstein Banca Privata SA. Questi vengono acquisiti con prudenza e controllati in modo tempestivo.

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. Investimenti sostanziali 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:

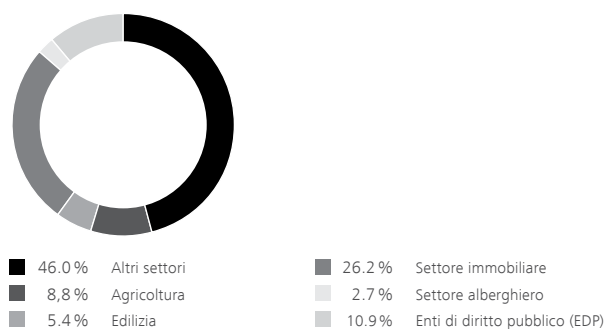
- la probabilità di insolvenza,
- l'esposizione di credito al momento dell'insolvenza,
- il valore effettivo della garanzia.

Il sistema di rating, sviluppato e sorvegliato dal-

la 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. In relazione con i sistemi di rating interni, il Gruppo Raiffeisen ha attuato una completa governance del sistema di rating. Questa governance del sistema di rating garantisce la regolare funzione del sistema di rating mediante processi, controlli e strutture prestabiliti e definisce e garantisce una «good governance» all'interno del Gruppo. Inoltre, tale governance ha l'obiettivo di regolare i processi e le responsabilità nel contesto dei sistemi di rating all'interno del Gruppo in modo che siano continuamente garantite la qualità e l'efficienza degli stessi e la rispettiva attuazione. La governance del sistema di rating si concentra sulle cinque sfere di competenza: sviluppo del modello, approvazione, implementazione, applicazione del modello e documentazione. Per evitare lacune nei controlli e conflitti d'interesse, sono stati definiti compiti, competenze e responsabilità per i gruppi d'interesse e le funzioni chiave e sono stati attuati adeguati controlli chiave.

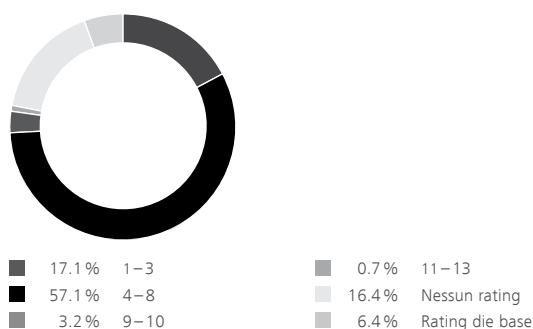
La copertura mediante fondi propri per i rischi di credito è attualmente basata sull'approccio standard internazionale (AS-BRI).

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
Rating di base = posizioni a rischio minimo

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

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 di rischio particolarmente rilevante, data la forte esposizione alle 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 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 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 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. Fa eccezione Notenstein Banca Privata SA che dispone di un proprio accesso al mercato.

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 sulle simulazioni per l'analisi delle conseguenze sui 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.

Rischi nel trading book

All'interno del Gruppo Raiffeisen la Banca centrale di Raiffeisen Svizzera e 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 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 di 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 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 Notenstein Banca Privata SA. In base alla decisione della FINMA del 3 settembre 2010, le singole Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempiimento 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.

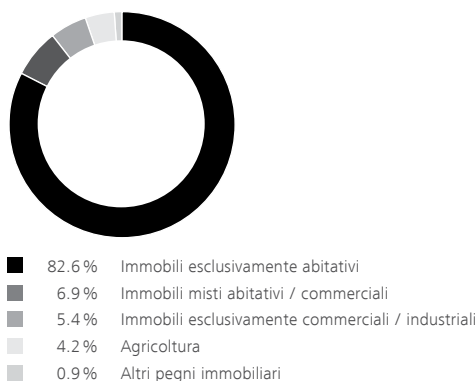
Notenstein Banca Privata SA dispone di un proprio settore Treasury e di un proprio accesso al mercato monetario e dei capitali in modo da poter garantire il rispetto delle disposizioni in materia di liquidità a livello di singolo istituto. Il monitoraggio indipendente avviene tramite il servizio Financial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

La situazione della liquidità del Gruppo Raiffeisen si dimostra solida. Il grafico a pagina 39 illustra lo sviluppo della situazione complessiva della liquidità nell'esercizio 2014.

Rischi operativi

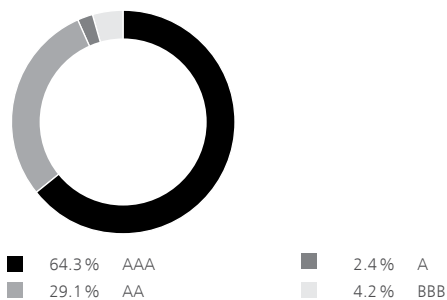
I rischi operativi o aziendali insorgono sia in rapporto diretto con le attività bancarie effettuate dal Gruppo Raiffeisen sia in relazione alla sua funzione di datore di lavoro e proprietario o locatario di immobili.

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 23.625 milioni.

È impossibile eliminare completamente i rischi aziendali. Essi si basano su considerazioni relative al rapporto costi / ricavi e devono, per quanto possibile, essere evitati, ridotti, trasferiti o assunti. 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 IT nonché alla risoluzione delle minacce e dei rischi in tale ambito.

Information security

La sicurezza delle informazioni diventa sempre più rilevante, soprattutto per quanto concerne la reputazione delle banche e della piazza bancaria svizzera; pertanto i rischi relativi alla sicurezza delle informazioni devono essere 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.

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 garantiscono il funzionamento dello SCI a livello di Gruppo. Questo livello 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. In questo modo i rischi chiave inerenti ai processi vengono ridotti mediante adeguati controlli chiave. 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 e di Raiffeisen Svizzera avviene nell'ambito dell'or-

dinario 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 dagli organi di linea.

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. 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 periodici 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.

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

(in milioni di CHF)

	31.12.2014	31.12.2013
Sensibilità (+100 bp shift)	1'351	1'538

Raiffeisen Svizzera: limiti nel trading book

(sensibilità in migliaia di CHF)

	2014	2013
Tipo di rischio		
Azioni	4'000	3'000
Prodotti fruttiferi	43'000	43'000
Divise	6'000	6'000
Metalli preziosi	5'000	4'000
Totale	58'000	56'000
Limiti di perdita		
Giorno	2'000	2'000
Mese civile	5'000	5'000
Anno civile	10'000	10'000

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 concetto di compliance del Gruppo Raiffeisen si basa su un approccio globale. Sebbene il Gruppo Raiffeisen operi quasi esclusivamente sul territorio nazionale, deve soddisfare le esigenze che regolano la fornitura di prestazioni finanziarie transfrontaliere («operazioni cross-border») e le questioni del diritto fiscale nazionale e internazionale («tax compliance»). L'attenzione è focalizzata sulle seguenti attività e sui seguenti temi:

- Il Gruppo Raiffeisen controlla e analizza tutti gli sviluppi giuridici rilevanti (regulatory monitoring) e partecipa nelle rispettive commissioni e nei gruppi di lavoro degli istituti della piazza finanziaria elvetica.
- 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.
- Gli sviluppi nelle operazioni cross-border vengono continuamente controllati e analizzati da Raiffeisen adottando coerentemente l'approccio dell'«erogazione passiva di prestazioni». Questo approccio richiede da un lato che tutte le attività partano dal cliente e dall'altro lato che tutte le azioni legalmente rilevanti siano eseguite in Svizzera. Raiffeisen vieta tutte le attività all'estero; sono vietate soprattutto le trasferte all'estero per contatti con la clientela.
- Una coerente strategia di conformità fiscale viene adottata sia nei confronti dei clienti con domicilio all'estero sia nei confronti di quelli con domicilio in Svizzera. In questo contesto, Raiffeisen è a favore e supporta in modo esplicito gli sforzi della politica per l'introduzione dello scambio automatico delle informazioni.

- Le Regole di condotta sul mercato e gli obblighi di diligenza e consulenza che ne conseguono vengono rispettati.
- I dati e il segreto bancario vengono protetti.

Nell'esercizio in rassegna, Raiffeisen ha investito notevoli risorse nell'attuazione delle norme USA relative al Foreign Account Tax Compliance Act («FATCA») e nella risoluzione della controversia fiscale statunitense.

Raiffeisen prende parte al programma per la risoluzione della controversia fiscale statunitense nella categoria 3. Il Gruppo bancario presuppone che le Banche Raiffeisen non abbiano fornito sostegno ai propri clienti USA in modo sistematico e attivo nell'ambito della sottrazione d'imposta. Anche le ampie e intense verifiche da parte di specialisti esterni non hanno finora portato alla luce alcun altro risultato. Alla fine di dicembre 2014 Raiffeisen ha inviato al Dipartimento di giustizia statunitense DoJ la rispettiva Letter of Intent.

La società affiliata di Raiffeisen, Notenstein Banca Privata SA, ha invece deciso di non partecipare al programma USA. Le attività USA della Banca Wegelin sono state separate a gennaio 2012 e non sono state trasferite a Notenstein.

Come socio della comunità di interessi Coordinazione delle banche domestiche (CBD), Raiffeisen si impegna particolarmente nei due temi «Strategia di conformità fiscale in Svizzera e all'estero» e «Legge sui servizi finanziari (LSF)».

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, le misure vengono integrate da moderni strumenti informatici. Inoltre, i diversi team di compliance 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».

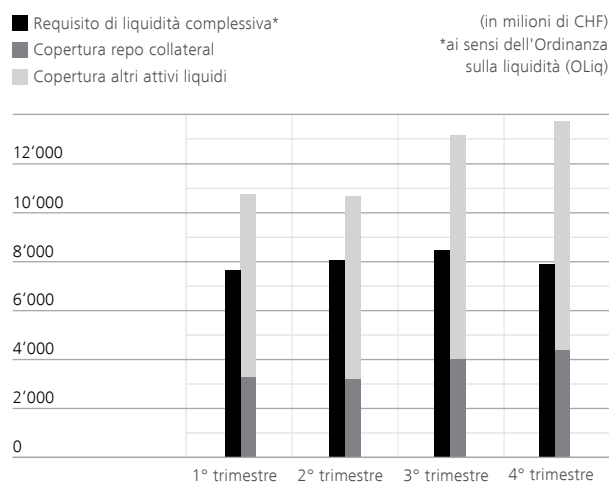
Il settore Legal & Compliance notifica con cadenza trimestrale i principali rischi legali e di compliance alla Direzione e alla Commissione di controllo e di gestione dei rischi di Raiffeisen Svizzera. Tale rapporto include anche una panoramica sui rischi legali e di compliance di Notenstein Banca Privata 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 migliaia di CHF)

	Ø 2014	31.12.2014	Ø 2013	31.12.2013
Tipo di rischio				
Azioni	707	291	988	771
Prodotti fruttiferi	13'858	15'176	26'974	31'589
Divise	1'733	1'983	1'197	1'197
Metalli preziosi	255	119	386	174

Liquidità complessiva del Gruppo Raiffeisen 2014



Sostenibilità

Assunzione consapevole delle responsabilità

Una strategia valida viene vissuta nella quotidianità. Il «Dialogo Raiffeisen 2014» garantisce il radicamento della nuova strategia di base e dei valori di base di Raiffeisen mediante lo scambio con tutti i collaboratori. La sostenibilità non viene però vissuta solo all'interno dell'azienda. Con la fondazione del Centro Imprenditoriale Raiffeisen, la società cooperativa fornisce un contributo sostenibile anche al circuito economico locale.

GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Raiffeisen si assume la propria responsabilità sociale e attua una gestione sostenibile, sfruttando la sua posizione di terzo gruppo bancario in Svizzera per promuovere sviluppi sostenibili nella società e per gestire opportunità e rischi con una visione di lungo periodo. Raiffeisen rappresenta da sempre una forza importante per l'economia e la società svizzera.

Fedele alla convinzione che le persone e le aziende che operano in maniera sostenibile abbiano più successo, Raiffeisen pensa e agisce in base a criteri sostenibili nel core business, in qualità di datore di lavoro, nell'attività bancaria e nell'impegno sociale.

Modello aziendale sostenibile

Il modello aziendale cooperativo è caratterizzato da una gestione cosciente dei rischi, un'esigenza di utili relativamente moderata e dall'orientamento di lungo periodo ai soci, principi che contraddistinguono il modo di pensare e di agire di Raiffeisen. Data la sua struttura decentralizzata e il suo radicamento regionale, Raiffeisen adotta una competenza decisionale a livello locale, creando un plusvalore per il circuito economico locale, la società e l'ambiente. I quattro valori di base di Raiffeisen – sostenibilità, imprenditorialità, vicinanza e credibilità – caratterizzano il suo operato e costituiscono il fulcro del suo successo.

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

Gestione da parte della Direzione

La responsabilità della strategia di sostenibilità spetta alla Direzione; un membro di quest'ultima si occupa della relativa attuazione. Il radicamento della sostenibilità nell'intero Gruppo è stato ulteriormente portato avanti nel periodo in rassegna, definendo, in particolare, obiettivi a lungo termine, obiettivi annuali e misure per metterlo in pratica. In alcuni dipartimenti, in occasione delle riunioni direttive, il Management CSR riferisce periodicamente sullo stato delle misure di sostenibilità.

Radicamento nell'attività operativa

Raiffeisen si assume responsabilità nell'intera catena di creazione del valore; in questo modo si tiene conto delle opportunità e dei rischi ecologici e sociali nei prodotti e nei processi.

Per radicare le idee di sostenibilità nelle attività quotidiane e valutare la performance, occorre definire priorità, parametri e obiettivi chiari. Dal 2012, le tematiche essenziali per Raiffeisen vengono elaborate sistematicamente nel dialogo con gli «stakeholder» interni e concretizzate in una strategia pluriennale. Le tematiche a livello di contenuto sono riassunte in quattro punti chiave:

- responsabilità nel core business (clientela privata, clientela aziendale e clientela investimenti / consulenza patrimoniale),
- responsabilità in qualità di datore di lavoro,
- responsabilità nell'attività bancaria (tra l'altro acquisti, edifici e viaggi d'affari),
- responsabilità sociale.

Parte della strategia di base

Nell'ambito della rielaborazione della strategia di base del Gruppo Raiffeisen, conclusa con successo nel 2014, la sostenibilità è stata definita come uno dei quattro valori essenziali: credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità. I valori costituiscono il quadro orientativo per lo sviluppo strategico dei prossimi dieci anni. Con il «Dialogo Raiffeisen 2014» sono iniziati l'attuazione e il radicamento della strategia di base ratificata dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera il 26 maggio 2014.

Una strategia valida viene vissuta nella quotidianità. A questo scopo, nell'esercizio in rassegna si è dato vita all'iniziativa della «via Raiffeisen», un percorso di escursione per i dirigenti e i loro collaboratori, realizzabile in tutta la Svizzera, lungo il quale le affermazioni chiave della strategia di base vengono concretizzate in modo comprensibile. Nel 2014 già 38 delle 305 Banche Raiffeisen hanno percorso questa via. Come fase conclusiva del processo, il prossimo anno verrà organizzato DialogoPlus; per la prima volta nella storia di Raiffeisen tutti i collaboratori si riuniranno in un luogo e si confronteranno con il contenuto della strategia di base e con i valori di Raiffeisen. Si tratta di oltre 10'000 persone. Si vuole infatti che la strategia non esista solo sulla carta, ma che venga vissuta

giornalmente dai collaboratori. Questo evento rappresenta il culmine di un processo partecipativo quadriennale ed è un investimento in un futuro di successo per il Gruppo Raiffeisen.

Sensibilizzazione dei collaboratori

Raiffeisen attribuisce grande importanza allo scambio personale tra i collaboratori. Il Gruppo bancario consolida quindi la sensibilizzazione verso il tema della sostenibilità e il rispettivo radicamento a tutti i livelli gerarchici. In occasione di manifestazioni che hanno luogo tre o quattro volte all'anno, i collaboratori, la Direzione e gli specialisti esterni si scambiano opinioni su tematiche della sostenibilità. Nel periodo in rassegna sono stati discussi i seguenti temi: investimenti sostenibili, politica climatica svizzera e forza innovativa delle tecnologie delle informazioni.

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 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 società affiliate) si basa sulle direttive del Global Reporting Initiative (GRI). L'insieme degli indici è orientato alla strategia di sostenibilità con l'obiettivo di mostrare gli sviluppi e i progressi. Il presente rapporto fa riferimento all'esercizio 2014 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/i/csr.

SOSTENIBILITÀ NEL CORE BUSINESS

Raiffeisen vanta un'elevata credibilità nell'attività bancaria, grazie a prodotti e servizi trasparenti e a 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. In quanto socio fondatore, Raiffeisen è inoltre rappresentata nella presidenza di Swiss Sustainable Finance (SSF), un'organizzazione che funge da centrale d'informazione per tutte le domande relative alle finanze sostenibili in Svizzera.

Sostenibilità nel settore clientela privata

Molti prodotti di credito presentano aspetti sostenibili, senza che essi siano esplicitamente menzionati, per esempio il finanziamento di misure volte a mantenere inalterato il valore di abitazioni primarie o la concessione di piccole ipoteche (inferiori a CHF 100'000 di volume di credito). Con la sua offerta, Raiffeisen consente infatti l'accesso al capitale al maggior numero possibile di operatori del mercato, supportando la conservazione del valore degli immobili (ad es. per risanamenti energetici).

Quello che è stato costruito, rimane per generazioni. Raiffeisen promuove una modalità costruttiva sostenibile e sensibilizza i clienti in relazione al tema sostenibilità, in caso di interventi di costruzione, risanamento e ristrutturazione. Il Gruppo bancario si pone l'obiettivo strategico di affrontare i rischi nel settore della sostenibilità e di sfruttare le opportunità commerciali.

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 negativamente sui risultati. Con i giusti incentivi e con una consulenza globale, Raiffeisen vuole indurre i suoi clienti a costruire e a risanare in modo efficiente dal punto di vista energetico. L'ipoteca eco, che viene offerta da Raiffeisen per lavori di risanamento e per nuove costruzioni, ne è un esempio, poiché consente di beneficiare di una riduzione degli interessi dietro presentazione di un certificato energetico cantonale degli edifici (CECE) o di un certificato Minergie. L'etichetta Minergie e il CECE sono indicatori della classe di sostenibilità degli immobili finanziati, in quanto forniscono indicazioni sulla conservazione del valore e sull'efficienza energetica. Nel 2014 Raiffeisen ha avviato un partenariato esclusivo con il CECE, attuato dal 1° gennaio 2015.

Al fine di offrire una consulenza globale e trasparenza, Raiffeisen, in quanto partner di eValo, mette a disposizione un calcolatore online, con il quale i clienti possono valutare globalmente i potenziali energetici 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 per i loro progetti. Il calcolatore aiuta a modellare e a pianificare i costi e i vantaggi delle misure ecologiche. L'ipoteca per ristrutturazione favorisce invece la conservazione di strutture di valore. Tenendo conto degli aspetti energetici nel risanamento di un edificio, si garantisce il valore effettivo a

Indici relativi alle tematiche della sostenibilità (senza altre società del Gruppo)

Dimensione	Categoria	Indicatore	Unità	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen	Gruppo Raiffeisen	Gruppo Raiffeisen variazione in %
Gestione della sostenibilità	Rating esterni	Livello di applicazione del Global Reporting Initiative	livello GRI	–	–	C	–
		Value reporting dell'Università di Zurigo	punti	–	–	160	1.0
Responsabilità nel core business	Operazioni di credito	Ipoteche con vantaggi sostenibili supplementari:					
		Ipoteche con vantaggi sociali supplementari ¹	milioni di CHF	–	–	793	-59.5
		Ipoteche con vantaggi ecologici supplementari ²	milioni di CHF	–	–	445	1.3
		Quota di crediti con vantaggi supplementari rispetto alla crescita netta di tutti i crediti ipotecari	%	–	–	-0.05	–
	Operazioni di investimento	Crediti a enti di diritto pubblico	milioni di CHF	–	–	2'839	1.0
		Investimenti sostenibili ³	miliardi di CHF	–	–	2.4	26.3
		Quota di investimenti sostenibili rispetto al patrimonio in deposito	%	–	–	8.74	31.0
Responsabilità nell'attività bancaria	Energia per edifici	Consumo di energia elettrica	kWh	10'629'000	34'181'000	44'810'000	5.1
		Quota da energie rinnovabili	%	–	–	73.5	30.3
		Energia termica	kWh	2'849'000	17'618'000	20'467'000	-29.3
		Quota da energie rinnovabili	%	–	–	–	–
	Viaggi d'affari	Consumo energetico per superficie di riferimento energetico	kWh/m ²	106	–	–	–
		Viaggi d'affari (totale)	km	11'873'000	6'761'000	18'634'000	4.3
		Mezzi pubblici	%	22	45	30	–
		Traffico stradale	%	71	55	65	–
	Gas serra	Traffico aereo passeggeri	%	1	–	1	–
		Traffico aereo merci	%	6	–	4	–
	Emissioni scope 1–3 da energia e traffico		t.CO ₂ eq	4'685	6'493	11'178	-31.2
Responsabilità in qualità di datore di lavoro	Formazione	Spese per il perfezionamento professionale	migliaia di CHF	3'347	13'968	17'316	19.0
		Apprendisti	numero	70	691	761	-5.7
	Diversità	Quota di donne nei quadri	%	23.4	28.0	26.0	1.0
		Rientro sul posto di lavoro dopo il congedo di maternità	%	–	–	96	21.5
		Posti a tempo parziale nei quadri	%	18.6	17.0	17.6	3.5
Responsabilità sociale	Responsabilità a livello regionale	Posti di lavoro	numero collaboratori	2'074	7'815	9'889	1.0
		Soci	numero	–	1'846'747	1'846'747	1.0
		Volontariato prestato tramite Raiffeisen Volunteers	ore	–	–	29'440	-30.8
		Creazione di valore per i gruppi di interesse	milioni di CHF	–	–	2'176	
	Trasparenza	Spese per sponsoring	milioni di CHF	16.0	11.0	27.0	8.0

1) Totale delle piccole ipoteche inferiori a CHF 50'000 e delle ipoteche di ristrutturazione. Nel precedente periodo in rassegna è stata impiegata un'altra logica di prodotto.

2) Ipoteche eco

3) Sono compresi i prodotti Raiffeisen quali i fondi Futura, i fondi sostenibili in senso lato, i prodotti strutturati con il tema prioritario sostenibilità, nonché i fondi respons Ability presenti nei depositi Raiffeisen.

lungo termine dell'immobile, si riducono i costi energetici e si fornisce al contempo un contributo positivo all'ambiente.

Inoltre, Raiffeisen investe in partnership strategiche con la piattaforma per l'edilizia sostenibile Green Building e con la cattedra Good Energies per la gestione delle energie rinnovabili dell'Università di San Gallo. Nell'ambito di quest'ultima collaborazione, Raiffeisen ha già pubblicato il 4° Barometro della clientela sulle energie rinnovabili. La pubblicazione ha mostrato che le questioni energetiche arrivano al grande pubblico, ma che il potenziale nel settore dell'efficienza energetica non è ancora esaurito. Per la definizione del tema di studio della 5° edizione nel 2015 è stato effettuato un case study con 50 studenti dell'Istituto di Economia ed Ecologia dell'Università di San Gallo.

Sostenibilità nel settore clientela aziendale

Raiffeisen supporta la propria clientela aziendale nel percorso verso una competitività sostenibile. L'impegno dell'economia svizzera per la tutela del clima riveste grande importanza per Raiffeisen. Il crescente consumo di energia e la maggiore quota di energia rinnovabile ma costosa nel mix energetico pone molte PMI di fronte a sfide finanziarie. L'efficienza energetica non è quindi solo una questione ecologica, ma anche un problema di redditività. Con Gabriele Burn alla presidenza della Fondazione svizzera per il clima, Raiffeisen prende parte e fornisce, con il suo impegno, un importante contributo al sostegno finanziario delle PMI svizzere nei loro sforzi finalizzati all'efficienza energetica e alla tutela del clima. La Fondazione svizzera per il clima promuove le PMI che stipulano con la Confederazione un accordo generale sugli obiettivi volto a incrementare l'efficienza energetica e offre supporto finanziario per le misure di risparmio energetico in azienda e per progetti innovativi.

Da sempre, le Banche Raiffeisen si assumono la responsabilità per il circuito economico locale.

Particolare rilevanza assume in questo contesto il tema del regolamento della successione. Insieme a partner quali la fondazione pmiNEXT, Investnet AG, PMI Capitale, il Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) e agli esperti delle rispettive regioni, Raiffeisen ha strutturato una rete unica in Svizzera che offre servizi completi nel settore della successione. Con il Modello di successione Raiffeisen, le PMI vengono supportate nel passaggio di un'azienda. Il consulente alla clientela assiste gli imprenditori durante l'intero processo, offrendo la propria consulenza. Raiffeisen fornisce quindi un contributo per trovare soluzioni di successione efficaci per le PMI svizzere. 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.

Nell'ambito dello sviluppo della strategia per la clientela aziendale presso Raiffeisen è stato esplicitamente integrato l'aspetto sostenibile, con particolare attenzione al finanziamento di aziende e infrastrutture sostenibili.

Sostenibilità nel settore clientela investimenti e consulenza patrimoniale

Investire in modo sostenibile significa considerare nella scelta degli investimenti, oltre agli aspetti finanziari, anche criteri ecologici, etici e sociali. In questo ambito Raiffeisen tiene conto dell'intera catena di creazione del valore. Gli investimenti sostenibili forniscono un contributo importante allo sviluppo futuro dell'economia e della società, rimanendo comunque finanziariamente interessanti. Essi conciliano gli obiettivi di rendimento dell'investitore con valori etici, ecologici e sociali.

Nella nuova applicazione di consulenza «Finfox», introdotta a novembre 2014 presso Raiffeisen, la sostenibilità è un tema centrale. Il consulente definisce assieme al cliente quale segmento patrimoniale debba essere investito

in modo sostenibile e con quale grado di coerenza (esclusivamente o prevalentemente sostenibile). Inoltre, viene stabilito se optare per un modello di portafoglio con fondi sostenibili o per un portafoglio misto con investimenti collettivi e investimenti diretti sostenibili.

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. Oltre dieci anni fa, Raiffeisen ha lanciato i primi fondi d'investimento sostenibili Futura. Questa gamma di prodotti è stata continuamente ampliata e comprende oggi sette fondi per un volume di CHF 3.2 miliardi. Nel 2013 il volume ammontava ancora a CHF 2.5 miliardi. Pertanto, i fondi d'investimento Futura rappresentano oltre il 40 per cento dell'intero volume dei fondi di Raiffeisen. Con un corrispondente piano di risparmio in fondi qualsiasi investitore può effettuare investimenti sostenibili (a partire da un capitale d'investimento di CHF 50 al mese) per un periodo di più anni. Oltre ai fondi Futura, Raiffeisen offre anche fondi tematici che si confrontano con nuove tendenze e sfide: i due fondi Raiffeisen «Clean Technology» e «Future Resources» e i prodotti strutturati che puntano sulle energie alternative. Raiffeisen offre un'efficiente gamma di soluzioni d'investimento sostenibili e dal 2015 desidera aumentare annualmente del 12 per cento il volume di deposito in prodotti sostenibili.

Collaborazioni consolidate

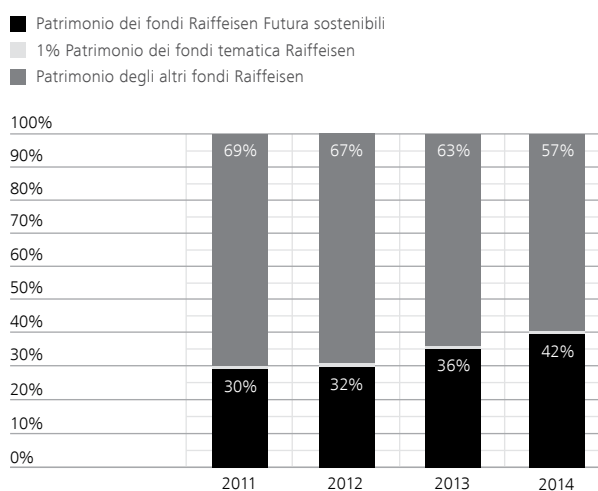
L'universo d'investimento dei fondi Raiffeisen Futura viene valutato dall'agenzia di rating indipendente Inrate secondo l'approccio «best in service» che misura la performance di sostenibilità delle aziende. In questo universo vengono inseriti solo titoli con performance di sostenibilità eccellenti.

Raiffeisen è membro del Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG, Forum per gli investimenti sostenibili), un'organizzazione che si impegna

per il miglioramento della trasparenza nei fondi d'investimento sostenibili. I criteri di valutazione dei fondi Futura vengono documentati nei profili di sostenibilità dell'FNG e descritti dettagliatamente nella dichiarazione relativa al codice di trasparenza europeo per i fondi sostenibili (Eurosif). Grazie a queste documentazioni, gli investitori possono determinare in modo semplice se un investimento rispetta effettivamente in modo coerente i criteri di esclusione, come l'energia nucleare o gli armamenti. Raiffeisen è stato uno dei primi offerenti di fondi a pubblicare i profili di sostenibilità. Il Gruppo bancario informa sistematicamente gli investitori in merito ai criteri e ai processi di investimento dei fondi Futura. Grazie all'alto grado di trasparenza, Raiffeisen permette agli investitori di orientarsi nel mondo degli investimenti sostenibili.

Per investire in modo responsabile e sostenibile, occorre 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

Ripartizione del volume dei fondi secondo la forma d'investimento



all'obbligo di voto per quanto riguarda i suoi investimenti azionari svizzeri e segue le raccomandazioni di Ethos.

Ogni anno Raiffeisen e Inrate organizzano un evento Futura per offrire ai clienti e ai consulenti alla clientela Raiffeisen uno sguardo approfondito nella catena di creazione di valore di aziende sostenibili. I clienti apprendono inoltre direttamente come vengono valutate le aziende e come queste vivono la sostenibilità nell'attività quotidiana. Il 18 settembre 2014 l'evento Futura si è svolto presso ABB a Baden.

Fondo immobiliare sostenibile

All'inizio del 2014, Raiffeisen ha lanciato sul mercato per la prima volta un proprio fondo immobiliare che, oltre agli aspetti finanziari, tiene conto dei criteri di sostenibilità.

Il Raiffeisen Futura Immo Fonds investe in tutta la Svizzera in immobili nuovi ed esistenti che sono particolarmente sostenibili. Gli immobili inclusi nel fondo si distinguono per l'efficienza energetica, i materiali riciclabili, la flessibilità di utilizzo e la qualità abitativa. Anche il collegamento con il trasporto pubblico, la mescolanza sociale e le immissioni nel luogo d'ubicazione sono criteri importanti che vengono tenuti in considerazione nella scelta degli immobili. Il Futura Immo Fonds consente agli investitori di partecipare alla costituzione di un portafoglio immobiliare e quindi allo sviluppo del mercato immobiliare svizzero. L'attenzione è rivolta soprattutto agli immobili destinati a uso abitativo; la loro quota nel patrimonio del fondo è pari almeno al 60 per cento. Nella ricerca di immobili interessanti, Raiffeisen collabora con VERIT Investment Management AG e trae inoltre beneficio dal radicamento a livello locale delle Banche Raiffeisen.

Immobili come categoria d'investimento

Gli immobili sono una componente importante di un portafoglio d'investimento diversificato. Inoltre, da molto tempo, gli immobili conseguono rendimenti superiori rispetto ai titoli a red-

dito fisso. A causa dello sviluppo demografico, caratterizzato dal progressivo invecchiamento della popolazione svizzera, nei prossimi anni le esigenze del mercato delle abitazioni sono destinate a cambiare. Assumono sempre più importanza tematiche quali la dimensione delle abitazioni, l'assenza di barriere architettoniche o le residenze assistite. Anche l'aumento della popolazione e l'immigrazione comporteranno una domanda costante di appartamenti in affitto e richiederanno uno sviluppo sostenibile.

L'agenzia di rating indipendente Inrate redige un rating di sostenibilità per ogni immobile del Raiffeisen Futura Immo Fonds. La valutazione si concentra sia sulla sostenibilità economica, sia su quella ecologica (efficienza energetica e delle risorse, materiali di costruzione, ecc.). Svolge un ruolo importante anche la sostenibilità sociale (presenza di zone d'incontro, accessibilità dei prezzi, eterogeneità nei quartieri, ecc.). Un comitato indipendente consiglia la direzione del fondo (Balfidor Fondsleitung AG) e la gestione del portafoglio (VERIT Investment Management AG) e controlla l'osservanza della strategia d'investimento. I membri del comitato dispongono di un'elevata competenza specialistica nel settore degli immobili.

Record nell'«impact investing»

In quanto membro fondatore, Raiffeisen detiene una partecipazione in ResponsAbility Social Investments AG ed è presente nel Consiglio di Amministrazione. ResponsAbility è uno dei gestori patrimoniali leader a livello mondiale di «impact investing» e nell'esercizio in rassegna ha gestito un patrimonio di USD 2.4 miliardi nel segmento degli investimenti sostenibili. Impact investing significa investire in aziende, organizzazioni e fondi con l'intenzione di generare non solo utili finanziari, ma anche un effetto misurabile sull'ambiente e sulla società. ResponsAbility investe in oltre 530 imprese in circa 93 paesi. Nel 2014 i clienti Raiffeisen hanno investito CHF 220 milioni circa nei prodotti ResponsAbility; nel 2013 erano ancora circa CHF 140 milioni. Con i suoi prodotti di investimento,

responsabilità consente alle persone delle fasce di reddito più basse di accedere a crediti, informazioni e servizi importanti per il loro sviluppo economico. L'attenzione è focalizzata sui settori microfinanza, fair trade, media indipendenti, sanità e istruzione.

RESPONSABILITÀ IN QUALITÀ DI DATORE DI LAVORO

Raiffeisen apprezza la diversità dei collaboratori. I punti chiave della cultura aziendale riguardano la promozione delle pari opportunità e la creazione di un ambiente di lavoro nel quale trovino spazio e possano svilupparsi i collaboratori di tutte le generazioni.

Promozione delle pari opportunità

L'aumento della quota di donne in posizioni di quadri e management è una priorità strategica presso Raiffeisen, che si è posta a tale riguardo degli obiettivi misurabili. Entro la fine del 2015, Raiffeisen vuole raggiungere una quota di donne nei quadri e nel management pari al 30 per cento. Nell'esercizio in rassegna, la percentuale di donne in posizioni di management era pari al 25.8 per cento.

Raiffeisen favorisce le reti di contatto tra le donne. Anche quest'anno, insieme al partner di cooperazione Helvetia, è stata allestita la piattaforma interna per fare rete tra collaboratrici che ha riscontrato grande successo. Questa piattaforma solo per donne è stata avviata quattro anni fa da Gabriele Burn, membro della Direzione di Raiffeisen, e Angela Winkelmann, membro della Direzione di Helvetia, che ancora oggi partecipano alla progettazione. Le partnership aziendali tra Raiffeisen Svizzera e le reti «Advance Empowering Women in Swiss Business» e «Business & Professional Women» (BPW) consentono inoltre alle collaboratrici un collegamento esterno al settore. 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 per la promozione della donna e a

favore della conciliazione di lavoro e famiglia. Dallo studio esterno e indipendente, commissionato nel 2014 da Raiffeisen Svizzera, sulla parità salariale tra uomo e donna risulta che Raiffeisen Svizzera rispetta la parità salariale; la differenza di salario è nettamente inferiore al valore di tolleranza dell'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo.

Modelli con orario di lavoro flessibile

Raiffeisen mira a modelli con orario di lavoro flessibile. 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. I tipici motivi che inducono a optare per un grado di occupazione ridotto sono principalmente la famiglia o il perfezionamento professionale. La possibilità di conciliare vita familiare e professionale è una caratteristica di qualità di Raiffeisen. L'azienda finanzia le seguenti iniziative:

- colonie diurne estive per sostenere i collaboratori nell'assistenza dei propri figli;
- un congedo paternità di quindici giorni altrimenti non previsto dalla legge;
- la garanzia della continuazione del rapporto di lavoro in una funzione adeguata dopo il congedo maternità se il grado di occupazione è pari ad almeno il 60 per cento;
- la possibilità, in caso di malattia dei figli, di beneficiare di un congedo retribuito fino a cinque giorni.

Il modello Raiffeisen riscontra successo, come risulta dal basso numero di assenze e dall'elevata fidelizzazione media, pari a 8.3 anni, dei dipendenti qualificati nel confronto settoriale. Il tasso di fluttuazione si attesta a un livello basso, pari al 12.3 per cento. Da quattro anni, l'effettivo ha un andamento stabile con tendenza leggermente in aumento.

Sviluppo a lungo termine dei collaboratori

La politica del personale di Raiffeisen è orientata a una relazione di lungo periodo con i collaboratori. L'incentivazione di tutti i collaborato-

ri e il loro continuo perfezionamento sono elementi fondamentali della strategia aziendale. Grazie a un programma strutturato di mentoring, i collaboratori del Gruppo Raiffeisen possono beneficiare delle esperienze del management. Su richiesta, Raiffeisen mette in collegamento i suoi collaboratori con un mentore. L'intera Direzione, compreso il suo Presidente Dr. Pierin Vincenz, partecipa al programma di mentoring. Il Raiffeisen Management dedica parte del proprio tempo alla trasmissione della propria esperienza professionale al management del futuro.

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 2014 sono stati organizzati complessivamente 850 eventi formativi interni. Per unità di personale, il Gruppo Raiffeisen ha investito in questo periodo CHF 1724 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. Raiffeisen forma tutti i dirigenti in merito all'accordo generale sugli obiettivi, alla valutazione delle prestazioni e ai relativi colloqui di feedback e dispone di un sistema di valutazione delle prestazioni trasparente e ampiamente diversificato. I collaboratori vengono valutati in base al raggiungimento di obiettivi, ma anche all'acquisizione di competenze, quali l'attitudine a lavorare in team o la capacità dirigenziale. I collaboratori con buone performance vengono identificati e presi in considerazione per la pianificazione della successione. I colloqui periodici di valutazione delle prestazioni sono obbligatori per i collaboratori di tutti i livelli dirigenziali e di tutte le funzioni. La valutazione viene presa in considerazione per la definizione della parte variabile del salario.

Rientra nello sviluppo a lungo termine dei collaboratori anche il supporto in caso di problemi privati; con la Consulenza sociale Raiffeisen, i collaboratori vengono supportati anche in caso di problemi che esulano il lavoro quotidiano. Maggiori informazioni al riguardo sono disponibili nel capitolo Collaboratori.

Bilancio sociale del Gruppo Raiffeisen (senza altre società del Gruppo)

	2014	2013
Totale collaboratori	9'889	9'791
di cui a tempo pieno	5'951	5'874
di cui a tempo parziale	3'938	3'917
Totale membri del CdA	1'705	1'859
di cui donne	352	366
Totale donne	5'198	5'189
di cui quadri	1'016	985
Totale uomini	4'691	4'662
di cui quadri	2'926	2'833
Totale apprendisti	761	770
di cui donne	421	424
di cui uomini	340	346
Spese per assistenza ai bambini in CHF (solo Raiffeisen Svizzera)	333'000	339'500
Rientro sul posto di lavoro dopo il congedo di maternità in %	96.0	79.3
Spese di perfezionamento professionale in CHF	17'316'054	14'549'322

RESPONSABILITÀ NELL'ATTIVITÀ BANCARIA

Come azienda con oltre 10'000 collaboratori e una rete di circa 1'000 agenzie, Raiffeisen è responsabile della riduzione della propria impronta ecologica, ne è consapevole e ambisce ad assumere un ruolo di modello nella gestione sostenibile degli stabili bancari e negli acquisti.

In concreto, Raiffeisen intende ridurre del 30 per cento le proprie emissioni di CO₂ (anno di riferimento 2012) entro il 2022. La strategia climatica adottata a tal proposito dal Gruppo comprende: ottimizzazioni delle attività, investimenti in infrastrutture di stabili efficienti dal punto di vista energetico e in energie rinnovabili, sostituzione con fonti energetiche rinnovabili e compensazione delle emissioni residue. Con queste misure Raiffeisen fornirà il proprio contributo al raggiungimento della svolta energetica in Svizzera. Nel settore degli acquisti, per i prossimi cinque anni il Gruppo bancario si è posto l'obiettivo di acquistare prodotti e servizi che, oltre ai criteri economici, soddisfano anche criteri ambientali e sociali.

Rilevamento e misurazione del consumo di energia degli stabili Raiffeisen

Per quanto riguarda il rilevamento dei dati sull'ambiente, Raiffeisen si concentra sul consumo energetico degli stabili (energia elettrica ed energia per riscaldamento) e sui viaggi d'affari (automobili, mezzi pubblici e traffico aereo). Questi consumi di energia e di risorse costituiscono assieme l'80 per cento circa dell'impronta ecologica del Gruppo bancario. Attualmente viene potenziato il rilevamento dei consumi di energia e risorse. Nel periodo in rassegna 2014, il numero delle sedi interessate dal rilevamento è stato incrementato da 274 a 428. Il rilevamento dei dati energetici viene gestito dal CSR Management. Attualmente i dati rilevati si riferiscono al 35 per cento circa degli edifici del Gruppo bancario e su tale base vengono stimati per il Gruppo Raiffeisen. Il CSR Management raggruppa i dati rilevati localmente e li analizza.

Nell'esercizio precedente il consumo energetico degli edifici per riscaldamento ed elettricità è stato pari a 76.2 mwh mentre nell'esercizio in rassegna, soprattutto grazie all'efficienza energetica nell'IT, è diminuito a 64.5 mwh, di cui 44.0 mwh imputabili al consumo di elettricità che nell'esercizio precedente era stato pari a 42.6 mwh. Per collaboratore e anno, il consumo di energia degli edifici è stato pari a 7400 kwh, con una riduzione del 15 per cento rispetto all'esercizio precedente.

Le emissioni di gas serra dell'intero Gruppo Raiffeisen derivanti dall'energia degli edifici e dai viaggi d'affari sono state di 11'178 tonnellate di CO₂ eq, pari a circa 1280 kg di CO₂ eq per collaboratore, che corrisponde a una riduzione del 31 per cento rispetto all'esercizio precedente. Le principali misure che hanno permesso di migliorare il bilancio CO₂ sono state il maggiore impiego di elettricità da energie rinnovabili e l'incremento dell'efficienza energetica nell'IT oltre al minore fabbisogno di riscaldamento.

Impegno a favore della svolta energetica

Il Gruppo Raiffeisen sta sostituendo gradualmente il suo approvvigionamento di elettricità con elettricità svizzera da fonti energetiche rinnovabili, al fine di rafforzare in modo mirato i piccoli impianti di produzione e di ridurre le emissioni. Ora tutti i 1621 bancomat Raiffeisen ricevono il 100 per cento di elettricità certificata «Naturemade Star» con un mix del 15 per cento da impianti fotovoltaici e dell'85 per cento da energia idroelettrica. Le centrali elettriche sono tutte in Svizzera. Anche i centri servizi di San Gallo, Gossau, Dietikon e Zurigo per il loro complessivo consumo di elettricità di 7000 mwh acquistano il 100 per cento di energia idroelettrica da fornitori in Svizzera.

Nel periodo in rassegna, Raiffeisen Svizzera ha firmato per quattro centri servizi accordi volontari per l'efficienza energetica e ha fatto eseguire audit da un'organizzazione accreditata dall'Ufficio federale dell'energia (UFE). Lo stesso hanno fatto altre Banche Raiffeisen per le proprie agenzie.

Nell'esercizio in rassegna, il numero degli edifici di Raiffeisen è aumentato solo di poco. Ci si è concentrati piuttosto sull'ottimizzazione degli edifici esistenti, verificando la possibilità di produrre energia rinnovabile. La Banca Raiffeisen Cadi investe per esempio in energie rinnovabili e gestisce 3 impianti fotovoltaici coprendo autonomamente l'intero fabbisogno di elettricità per l'attività bancaria delle 6 agenzie e dei 22 collaboratori. Un progetto di nuove costruzioni a Bischofszell investirà in 2SOL, un nuovo prodotto sviluppato dal Politecnico federale di Zurigo (PFZ). 2SOL è una combinazione di energia solare termica e sonda geotermica, che in estate immagazzina sottoterra l'energia termica in eccesso (accumulatore di calore). In inverno questa energia può essere poi utilizzata. L'edificio stesso non necessita più di alcun riscaldamento (combustibili fossili) e non produce alcuna emissione.

Efficienza energetica e delle risorse nell'IT

In una banca sono i centri di calcolo a richiedere la maggiore quantità di energia elettrica. Anche se diversi studi 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 Gossau sono esemplari nel confronto settoriale nella loro efficienza energetica e nell'intera attività. Circa il 50 per cento del consumo energetico dei centri di calcolo viene utilizzato dall'infrastruttura dei server IT; l'altra metà dall'infrastruttura dei centri di calcolo (ad es. climatizzatori, gruppi di continuità, ecc.). Soprattutto la graduale centralizzazione dei sistemi ha ridotto ulteriormente il consumo di elettricità. Nell'erogazione di acqua calda sanitaria le perdite di calore sono state notevolmente diminuite mediante l'automazione degli edifici. Nel settore dell'illuminazione vengono utilizzati moderni ed efficienti prodotti LED. Grazie alla virtualizzazione e al consolidamento dei sistemi nonché 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 inoltre bisogno di meno spazio; una parte delle superfici non più utilizzata viene affittata ad aziende esterne con le stesse esigenze in materia di sicurezza e affidabilità. Inoltre, il calore di scarto del centro di calcolo Raiffeisen riscalda per tutto l'anno l'acqua sanitaria a uso proprio della sede di San Gallo nonché di appartamenti, negozi e di un ristorante collocati all'interno dei propri immobili.

Il centro di stampa e imballaggio (CSI), gestito da due anni 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.

La mobilità dei trasporti all'interno del Gruppo Raiffeisen e la distribuzione geografica dei posti di lavoro in tutta la Svizzera causa emissioni. Nel 2014 Raiffeisen ha messo in funzione le prime telecamere a 360° per videoconferenze a San Gallo e Dietikon in un progetto pilota. In questo modo si evitano lunghi viaggi per brevi colloqui e i relativi consumi di carburante o elettricità.

Acquisti responsabili

Raiffeisen Svizzera è responsabile dell'acquisto di beni e servizi centrali, ma anche per nuove costruzioni e materiali di costruzione. Inoltre, le Banche Raiffeisen si assumono la responsabilità di propri acquisti e delle nuove costruzioni. Gli acquisti hanno quindi un notevole effetto leva che riguarda le attività che precedono e seguono i processi del consumo di energia e di risorse del Gruppo Raiffeisen. Il volume annuo degli acquisti per l'intero Gruppo bancario ammonta a CHF 660 milioni circa. Nell'esercizio in rassegna, in collaborazione con il CSR Management, è stato sviluppato un processo che consente la gestione dei temi relativi alla sostenibilità nella catena di fornitura. Questo processo viene gradualmente implementato per importanti gruppi merci.

Dati sull'ambiente di Raiffeisen 2014 (senza altre società del Gruppo)

Categoria	Unità	Raiffeisen Svizzera	Banche Raiffeisen (Banche incluse nella rilevazione)	Stima (Banche non incluse)	Gruppo Raiffeisen (totale)	Gruppo Raiffeisen variazione in %	Gruppo Raiffeisen (totale) per unità di personale
Energia per edifici (totale)	kWh	13'478'000	11'564'000	40'235'000	65'277'000	-14	7'499
Energia elettrica	kWh	10'629'000	8'468'000	25'713'000	44'810'000	5	5'148
di cui energia elettrica da energie rinnovabili	kWh	7'808'000	6'221'000	18'890'000	32'919'000	30	3'782
Energia termica	kWh	2'849'000	3'096'000	14'522'000	20'467'000	-29	2'351
di cui energia termica da energie rinnovabili	kWh	—	—	—	—	—	—
di cui fonti di energia fossile	kWh	2'692'000	2'734'000	12'824'000	18'250'000	-37	2'097
di cui teleriscaldamento	kWh	157'000	362'000	1'698'000	2'217'000	-52	255
Viaggi di affari (totale)	km	11'873'000	2'028'000	4'733'000	18'634'000	4	2'141
di cui trasporto pubblico (ferrovia, bus, tram)	km	2'579'000	911'000	2'126'000	5'616'000	18	645
di cui traffico stradale auto-vetture (veicoli privati)	km	1'858'000	1'117'000	2'607'000	5'582'000	15	641
di cui traffico stradale auto-vetture (veicoli aziendali)	km	3'583'000	—	—	3'583'000	-6	412
di cui traffico stradale corrieri	km	2'961'000	—	—	2'961'000	-7	340
di cui traffico aereo passeggeri	km	109'000	—	—	109'000	33	13
di cui traffico aereo merci	tonnellate-chilometro	784'000	—	—	784'000	-33	90
Emissioni di gas serra da energia e trasporto*	t.CO₂ eq	4'685	1'328	5'165	11'178	-31	1.28
di cui scope 1	t.CO ₂ eq	1'343	660	3'097	5'100	-29	0.59
di cui scope 2	t.CO ₂ eq	13	30	140	183	-91	0.02
di cui scope 3	t.CO ₂ eq	3'329	638	1'927	5'894	-16	0.68

* 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.

Ecco alcuni esempi concreti: Nel settore stampati, Raiffeisen Svizzera collabora principalmente – per il 95 per cento circa – con fornitori svizzeri che hanno una certificazione a impatto zero e che producono in Svizzera. La carta utilizzata da Raiffeisen proviene per oltre il 90 per cento da selvicoltura sostenibile ed è certificata da FSC (Forest Stewardship Council). Le campagne nazionali Concorso per la gioventù e la stampa degli inviti per la maggior parte delle Assemblee Generali delle 305 Banche Raiffeisen sono attuate a impatto zero. Nella selezione dei fornitori, Raiffeisen verifica inoltre che le condizioni d'impiego siano sostenibili dal punto di vista sociale e che il modo di lavorare sia orientato ai processi.

Nel processo di appalto per un grande evento, Raiffeisen ha per la prima volta posto ai fornitori espliciti requisiti quanto a condizioni di lavoro, etica, protezione e gestione ambientale. Inoltre, due eventi pilota per collaboratori e clienti sono stati valutati mediante un controllo della sostenibilità appositamente sviluppato. I fornitori incaricati hanno adottato misure per migliorare la sostenibilità durante gli eventi. L'emissione di CO₂ è stata rilevata in modo completo così da disporre di importanti indicazioni per la futura strutturazione dei processi.

Raiffeisen fornisce un notevole contributo al rafforzamento delle attività locali e della piazza lavorativa svizzera. Dei CHF 140 milioni investiti in nuove costruzioni e ristrutturazioni degli immobili Raiffeisen, l'80 per cento è rimasto nella rispettiva regione.

RESPONSABILITÀ SOCIALE

Raiffeisen si impegna nel settore dell'arte e della cultura. Con l'impegno artistico in ambito pubblico, Raiffeisen 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 è la realizzazione artistica delle vetrate di Andrea Heller nella Banca Raiffeisen a Jona.

Un importante impegno di Raiffeisen è rappresentato inoltre dal Passaporto musei: i soci Raiffeisen possono visitare gratuitamente oltre 470 musei svizzeri. Ogni anno questa possibilità viene utilizzata complessivamente 600'000 volte circa. Così Raiffeisen incrementa notevolmente le visite ai musei, contribuendo alla diffusione della cultura.

Impegnati ad ampio raggio per la società svizzera

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 2014 sono state svolte 29'440 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. Da dieci anni, Raiffeisen è sponsor dello sport invernale svizzero,

sostenendo numerose associazioni sciistiche che, a loro volta, promuovono giovani atleti. Inoltre, più di 20'000 giovani atleti beneficiano delle entrate di un'iniziativa di vendita di articoli per i fan. Si tratta di sovvenzioni complessive di oltre CHF 1 milione, che vengono utilizzate tra l'altro per allenatori, infrastruttura o allenamenti per giovani atleti.

Con i Raiffeisen Football Camps, lanciati nel 2013, le ragazze e i ragazzi 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. Nell'ambito dei Raiffeisen Super League Family Day oltre 500 bambini e genitori hanno potuto vivere un giorno speciale a un prezzo interessante.

Come partner ufficiale di calcio di Special Olympics Switzerland Raiffeisen sostiene portatori di disabilità mentale nell'attività sportiva.

Raiffeisen sponsorizza anche «SwissSkills», una fondazione alla quale partecipano tutte le principali istituzioni di formazione professionale. La fondazione sostiene il sistema di formazione duale con attività quali i Campionati svizzeri delle professioni e serve da importante piattaforma di comunicazione. Essa motiva i giovani a prestazioni eccezionali e a mettersi alla prova, come nel 2014, in occasione dei Campionati svizzeri a Berna.

Inoltre, assieme all'Unione Svizzera dei Contadini, Raiffeisen ha promosso l'Anno Internazionale ONU dell'Agricoltura Familiare 2014.

Raiffeisen sostiene il turismo in Svizzera; nell'esercizio in rassegna, i soci hanno potuto visitare i paesaggi naturali e culturali della Svizzera orientale a condizioni agevolate. L'offerta è stata sfruttata intensamente.

Impegno trasparente nella politica

Raiffeisen si assume la propria responsabilità sociale anche in politica, partecipando attivamente alla discussione con diversi gruppi d'interesse. Ciò avviene a livello nazionale in primo luogo tramite il CEO e altri membri della Direzione, che in occasione di manifestazioni rispondono a domande politiche e che sono disponibili a uno scambio aperto di opinioni con rappresentanti dei media e politici.

Sulla piazza economica e bancaria svizzera, Raiffeisen è impegnata in diversi comitati. Nell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB), Raiffeisen è rappresentata sia nel Consiglio di Amministrazione sia nelle diverse commissioni e gruppi di lavoro. Con la «Coordinazione delle banche domestiche» (CBD), che Raiffeisen ha cofondato assieme all'Unione delle Banche Cantionali Svizzere (UBCS), Raiffeisen si impegna a favore delle questioni delle banche orientate al mercato nazionale. Per far conoscere queste problematiche anche ai Consigli nazionali e degli Stati, nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha creato, assieme agli altri membri della CBD, l'Intergruppo parlamentare banche domestiche (IPBD). Attualmente le banche orientate al mercato nazionale si concentrano su proposte per la riforma della regolamentazione dei mercati finanziari (soprattutto la Legge sui servizi finanziari e la Legge sugli istituti finanziari, LSF e LIFin). Raiffeisen si impegna a favore di leggi differenziate, che trattino i clienti come cittadini responsabili, che tengano basso l'onere amministrativo per le aziende e che mantengano la tradizione e l'autonomia giuridica della Svizzera.

Poiché proprio nel settore della regolamentazione dei mercati finanziari le direttive internazionali svolgono, direttamente o indirettamente, un ruolo sempre più importante, a livello europeo Raiffeisen segue la discussione come membro dell'Associazione Europea delle Banche Cooperative (European Association of Co-operative Banks, EACB). Raiffeisen condivide inoltre con altre banche aderenti all'EACB l'intento di rafforzare la forma aziendale della società

cooperativa. A questo scopo, nell'esercizio in rassegna, Raiffeisen ha partecipato attivamente anche al Vertice Internazionale delle Cooperative (International Summit of Cooperatives, ISC) in Québec in Canada. Come membro dell'Unione Internazionale Raiffeisen (UIR), Raiffeisen si occupa inoltre a livello mondiale del dialogo con gli istituti bancari, che sono anch'essi vincolati ai principi di base di Friedrich Wilhelm Raiffeisen.

Per promuovere e modernizzare il modello aziendale cooperativo in Svizzera, Raiffeisen collabora con altre società cooperative nell'ambito della Comunità di interessi Società cooperative. Nell'esercizio in rassegna, Raiffeisen ha fornito un importante contributo nell'ambito della comunità di interessi in occasione del convegno «Genossenschaften erlebbar machen» (Far conoscere le cooperative), che si è occupato del tema dell'economia dell'esperienza nelle società cooperative. Inoltre, per conto della comunità di interessi, è stato pubblicato uno studio redatto presso l'Istituto di diritto societario dell'Università di Lucerna sugli ambiti d'azione giuridici e politici delle società cooperative. Questo studio si basa su una pubblicazione, relativa alle caratteristiche distintive delle società cooperative, che si occupa degli aspetti che caratterizzano oggi una moderna società cooperativa.

Come già negli esercizi precedenti, anche nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha fornito un contributo finanziario per sostenere il sistema politico svizzero e i partiti rappresentati nell'Assemblea federale svizzera con un importo complessivo di CHF 246'000, distribuito in parti uguali tra le due camere del Parlamento. I partiti ricevono quindi CHF 615 per ogni seggio nel Consiglio nazionale e CHF 2'674 per ogni seggio nel Consiglio degli Stati. I partiti possono utilizzare liberamente i contributi di sostegno e non rendono conto a Raiffeisen.

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. Una buona corporate governance 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 2014.

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, la durata di utilizzo del software bancario core acquistato o sviluppato internamente, il metodo della conversione delle valute estere e la gestione dei corsi di conversione per le chiusure di società in valuta estera.

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 316 a 305 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 2014 le Banche Raiffeisen hanno aperto complessivamente 5 nuove agenzie.

Struttura organizzativa del Gruppo Raiffeisen

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

Le 305 Banche Raiffeisen con i loro 987 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 21 Federazioni regionali, organizzate come associazioni (si veda pagina 62), 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 Raiffeisen, la difesa e la rappresentanza degli interessi delle Banche Raiffeisen nei confronti delle associazioni economiche e delle autorità cantionali.

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

Soci

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

↓
Assemblea Generale o
Assemblea dei Delegati

305 Banche Raiffeisen (società cooperative)

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

↓
21 Federazioni regionali
(associazioni)
↓
Assemblea dei Delegati

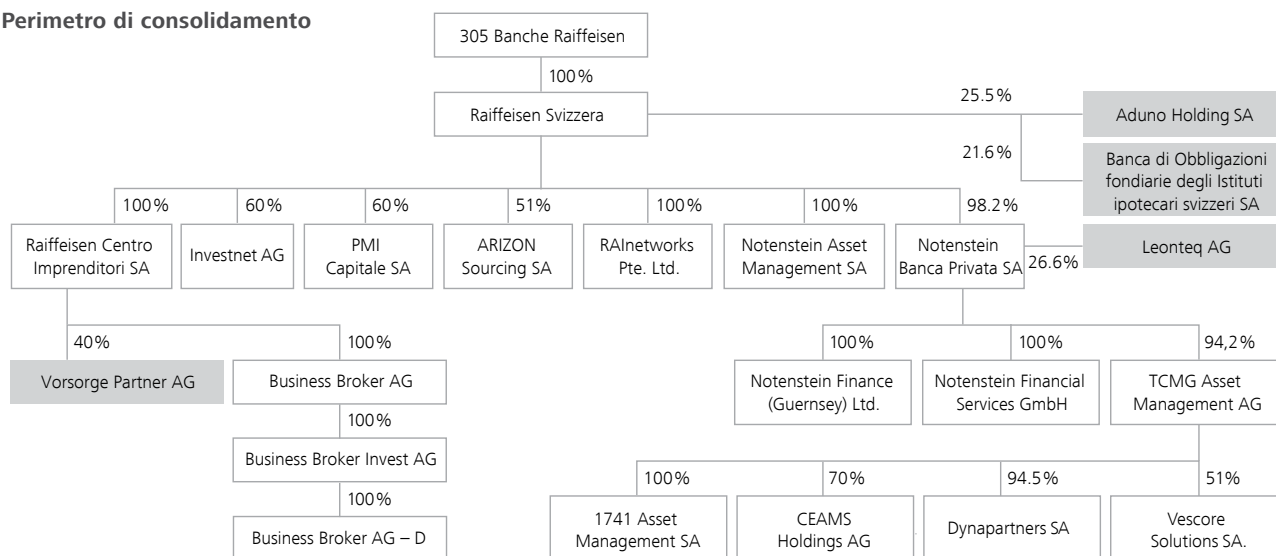
Raiffeisen Svizzera (società cooperativa)

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

Società del Gruppo

Società	Attività	Proprietari
Banche Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> Operazioni bancarie Soprattutto operazioni retail Operazioni di risparmio e ipotecarie tradizionali Operazioni con la clientela aziendale Servizi correlati al traffico dei pagamenti Operazioni in fondi di investimento Operazioni in titoli Leasing di beni di consumo 	Soci
Raiffeisen Svizzera	<ul style="list-style-type: none"> Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen Gestione dei rischi Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento) Operazioni bancarie (soprattutto operazioni interbancarie e negoziazioni di titoli) Direzione delle succursali Informazione, consulenza e supporto alle Banche Raiffeisen in particolare nei settori gestione, marketing, economia aziendale, informatica, formazione, personale e legale 	Banche Raiffeisen
Notenstein Banca Privata SA	Gestione patrimoniale per la clientela 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
Notenstein Asset Management SA	Asset management e operazioni su fondi	Raiffeisen Svizzera
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	Prestazioni di consulenza per PMI	Raiffeisen Svizzera
ARIZON Sourcing SA	Servizi di consulenza e operativi per Banche	Raiffeisen Svizzera

Perimetro di consolidamento



☒ Partecipazioni valutate secondo il metodo equity ☐ Nel perimetro di consolidamento

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.

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 detenute. Inoltre, conformemente allo statuto, un socio non può detenere più di CHF 20'000 del capitale sociale di una Banca Raiffeisen. Presso il Gruppo Raiffeisen non vi sono soci che detengono più del 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

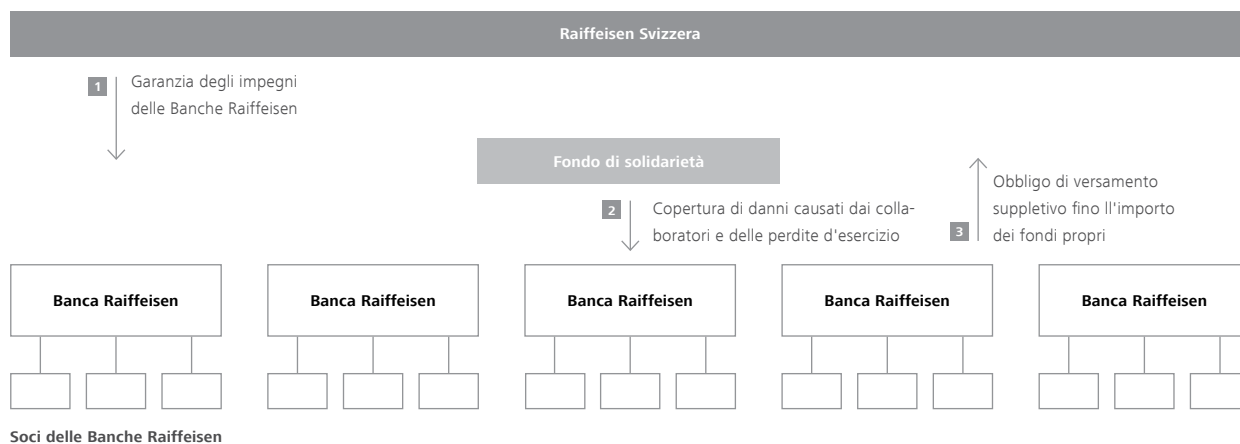
Struttura del capitale

Il capitale sociale del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 747.7 milioni. I dettagli sulla composizione e la variazione nell'esercizio in rassegna figurano nell'allegato 10 (Attestazione del capitale proprio).

Variazioni di capitale

Il sociariato 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 al suo valore intrinseco, ma al massimo al suo valore nominale. Il Consiglio di Amministrazione può rifiutare il rimborso delle quote in qualsiasi momento e senza indicarne i motivi. La remunerazione massima delle quote 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 salda 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 a pagina 59).

1 Responsabilità di Raiffeisen Svizzera nei confronti delle Banche Raiffeisen

In veste di organo superiore responsabile, Raiffeisen Svizzera si fa garante di tutti gli impegni delle Banche Raiffeisen e quindi dell'intero Gruppo Raiffeisen. A tale scopo ha a disposizione un capitale proprio per un ammontare complessivo di CHF 1330 milioni. Conformemente allo statuto di Raiffeisen Svizzera, le Banche Raiffeisen devono assumersi una quota 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 1.7 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 838 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. Il fondo è alimentato con i contributi delle Banche Raiffeisen e delle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 358.2 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 11.7 miliardi.

Abolizione dell'obbligo di versamento suppletivo dei soci nei confronti delle Banche Raiffeisen

In occasione dell'Assemblea Generale 2014, le Banche Raiffeisen hanno proposto ai propri soci l'abolizione dell'obbligo di versamento suppletivo, che è stata approvata.

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

Variazioni del capitale del Gruppo Raiffeisen

(in milioni di CHF)

	2014	2013	2012	2011
Capitale sociale	748	637	616	599
Riserve di utile	10'533	9'848	9'245	8'681
Utile del Gruppo	759	717	635	595
Totale	12'040	11'202	10'496	9'875

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.

PROGRAMMI DI PARTECIPAZIONE PER I COLLABORATORI

Nel 2014 Notenstein Banca Privata SA e TCMG Asset Management SA hanno lanciato un programma di partecipazione per i collaboratori. Questi programmi favoriscono presso i collaboratori lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale e contribuiscono in tal modo a una cultura aziendale sostenibile e orientata al lungo termine.

Notenstein Banca Privata SA

A dicembre 2013, per il lancio del programma di partecipazione, è stato messo a disposizione, nell'ambito di un aumento di capitale ordinario, un capitale di partecipazione pari a CHF 2'200'000 (22'000'000 di buoni di partecipazione da CHF 0.10 nominali ciascuno). Il capitale di partecipazione è stato sottoscritto interamente da Raiffeisen Svizzera società cooperativa che si è impegnata a mettere a disposizione i buoni di partecipazione necessari per il programma di partecipazione.

La partecipazione al programma è obbligatoria per i membri della Direzione allargata e per altri collaboratori chiave. Questi ricevono una quota, stabilita dal Consiglio di Amministrazione, della remunerazione variabile mediante l'assegnazio-

ne di diritti corrispondenti. Inoltre, una volta all'anno tutti i collaboratori possono acquistare e/o vendere un limitato numero di buoni di partecipazione entro un periodo di sottoscrizione stabilito. Il prezzo del buono di partecipazione (prezzo di acquisto e di vendita) si calcola sulla base del valore reale secondo la chiusura singola di Notenstein.

TCMG Asset Management

Nell'ambito del programma di partecipazione, gli aventi diritto ricevono una quota, stabilita dal Consiglio di Amministrazione, della remunerazione variabile mediante assegnazione di azioni bloccate per cinque anni. Il prezzo delle azioni viene calcolato sulla base del valore reale secondo la chiusura di TCMG.

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.

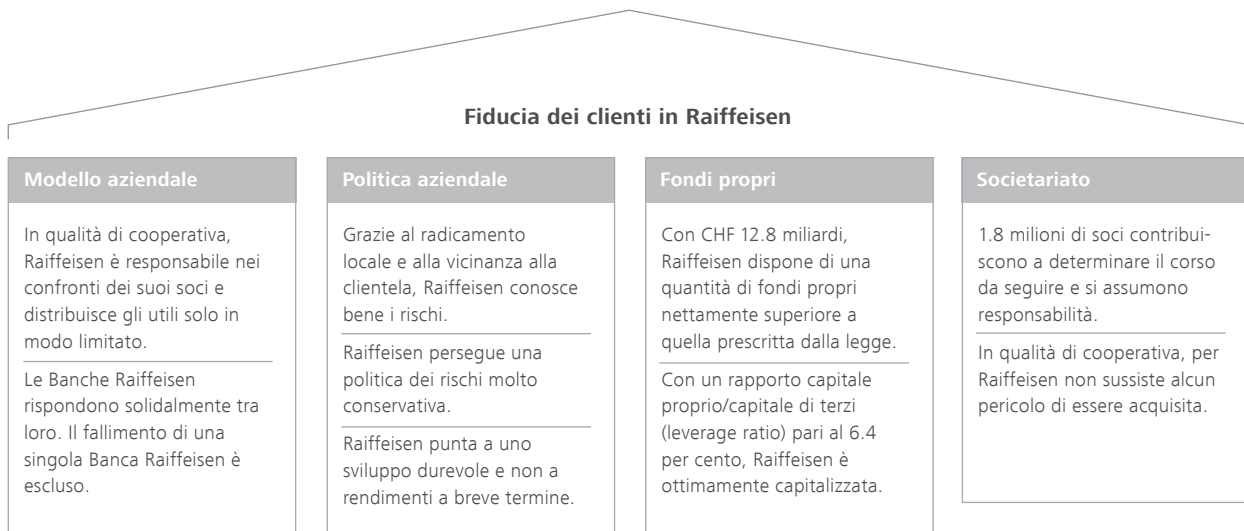
In particolare, l'Assemblea dei Delegati ha le seguenti competenze:

- 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,

Le Federazioni regionali

Federazioni regionali	Presidenti	Numero di Banche associate
14 nella Svizzera tedesca		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Lehner, Köllikon	25
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Peter Hunziker, Utzigen	22
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Petra Kamer, Igis	9
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Daniel Perler, Wünnwil	6
Regionalverband Luzern, Ob- und Nidwalden	Kurt Sidler, Ebikon	24
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	9
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Reto Forrer, Basel	13
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Werner Zollinger, Männedorf	9
Schwyzter Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küsnacht am Rigi	8
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	20
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	44
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	17
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Flüelen	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Dr. Michael Iten, Oberägeri	8
6 nella Svizzera francese		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	11
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Bernhard Bucher, Confignon	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicques	8
Fédération neuchâtelaise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Jean-Michel Revaz, St-Léonard	18
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Bertrand Barbezat, Grandson	19
1 nella Svizzera italiana		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mario Verga, Vacallo	22

I loro soci sono le Banche Raiffeisen e le succursali 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, l'alta direzione 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 ricopre 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 economico sia da quello scientifico, politico 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 2014 al 2016) 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 2014 il Consiglio di Amministra-

zione si è riunito sei volte ed è stata inoltre tenuta una teleconferenza. 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 delibere vengono verbalizzate. Una volta all'anno il Consiglio di Amministrazione si riunisce per verificare la situazione della sua attività.

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 comitati con compiti a tempo determinato o indeterminato. I doveri e le facoltà delle commissioni permanenti sono definiti nei regolamenti e riassunti a pagina 69.

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 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 30–39 dedicate alla politica dei rischi e al controllo dei rischi.

Revisione interna

La Revisione interna assiste il Consiglio di Amministrazione e la Direzione nello svolgimento delle rispettive funzioni, attraverso una valutazione oggettiva e indipendente dell'efficacia dei processi di controllo e di 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 ambientali 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 o i rispettivi sostituti. In linea di principio delibera 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 72/73).

I membri della Direzione e della Direzione allargata di Raiffeisen Svizzera vengono eletti dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Nell'esercizio 2014 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.

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 2016

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 2016

Attività professionale:
Direttore generale di Comptoir Immobilier SA

Mandati principali:

- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen d'Arve et Lac
- Membro della Fédération genevoise des Banques Raiffeisen
- Membro della Commissione di SVIT Romandia
- Membro del CdA di Courtiers Partenaires SA
- Membro del CdA di Comptoir Immobilier SA



Rita Fuhrer

Funzione: Membro del CdA

Nata nel 1953

Domicilio: Auslikon ZH

In carica dal 2010

In carica fino al 2016

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 2016

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

Mandati principali:

- Membro del CdA 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 www.raiffeisen.ch.



Anne-Claude Luisier

Funzione: Membro del CdA

Nata nel 1967

Domicilio: Ayent VS

In carica dal 2010

In carica fino al 2016

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
- Membro del comité ASA Valais



Daniel Lüscher*

Funzione: Membro del CdA

Nato nel 1961

Domicilio: Herznach AG

In carica dal 2008

In carica fino al 2016

Attività professionale:
Presidente della Direzione della
Banca Raiffeisen Aarau-Lenzburg

Mandati principali:

- Presidente dello Swiss
Excellence Forum, Sursee



Olivier Roussy

Funzione: Membro del CdA

Nato nel 1964

Domicilio: Yverdon-les-Bains (VD)

In carica dal 2014

In carica fino al 2016

Attività professionale:
Fondatore e amministratore
di Major Invest SA, gestione
patrimoniale/consulenza finanziaria,
Yverdon-les-Bains

Mandati principali:

- Presidente del CdA di Major
Invest SA, Yverdon-les-Bains



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 2016

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 Mittelthurgau,
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. bäuerliche Bürgschafts-
genossenschaft, Brugg
- Membro del Consiglio di fonda-
zione della Stiftung für eine
nachhaltige Ernährung durch die
Schweizer Landwirtschaft, Brugg
- Membro del CdA di Grünes
Zentrum AG, Weinfelden
- Membro del Consiglio di
fondazione della Personalvorsor-
gestiftung des Schweizerischen
Bauernverbandes, Brugg



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 2016

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
- Comproprietario e Membro del CdA di Clinica Alpina SA, Scuol
- Partner fondatore e Presidente del CdA di HealthBank SA, 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 2016

Attività professionale:

Partner di BDO SA, Zurigo

Mandati principali:

- Membro del CdA della 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 2016

Attività professionale:

Presidente del CdA e titolare di Projectgo AG, Zugo

Mandati principali:

- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen rechter Zürichsee, Männedorf
- Presidente della Federazione regionale Raiffeisen Zurigo/Sciaffusa

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"> ■ Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm (Presidente) ■ Philippe Moeschinger (Vicepresidente) ■ Urs Schneider 	<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"> ■ Esecuzione degli incarichi conferiti dal Consiglio di Amministrazione e supporto generale del Consiglio di Amministrazione nell'adempimento dei suoi compiti e delle sue competenze ■ Controllo degli sviluppi strategicamente importanti, delle opportunità e delle sfide del Gruppo Raiffeisen ■ Preparazione delle iniziative strategiche nel Consiglio di Amministrazione e controllo della rispettiva realizzazione (responsabilità dei contenuti) ■ Regolamentazione e controllo del lavoro strategico del Gruppo Raiffeisen (responsabilità di processo) ■ Definizione delle condizioni d'impiego dei membri della Direzione e del responsabile della Revisione interna nell'ambito del regolamento delle remunerazioni ■ Definizione delle condizioni generali d'impiego del personale ■ Regolamentazione delle operazioni in proprio dei membri della Direzione e dei collaboratori ■ Approvazione e monitoraggio della concessione di crediti a organi nell'ambito del Regolamento sulle competenze ■ Delibera in merito a partecipazioni, investimenti, impegni contrattuali, spese e crediti, per quanto assegnati dal Regolamento sulle competenze
Commissione di controllo e di gestione dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lic. iur. Edgar Wohlhauser (Presidente) ■ Prof. Dr. Franco Taisch ■ Werner Zollinger 	<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"> ■ Analisi dell'andamento annuale, soprattutto della modifica dei principi contabili e della valutazione delle posizioni di bilancio ■ Decisione in caso di sorpasso di un limite del CdA in merito a misure per il recupero o l'approvazione di un sorpasso temporaneo ■ Affiancamento e monitoraggio delle attività della società di revisione e della Revisione interna nonché della rispettiva collaborazione ■ Approvazione dell'onorario preventivato annualmente della società di revisione ■ Monitoraggio e valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno ■ Valutazione dell'osservanza delle disposizioni legali, normative e interne nonché degli standard del mercato e delle norme di comportamento (compliance) ■ 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 ■ Monitoraggio del rispetto del Concetto di finanziamento

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 fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA, Plozza SA
- Membro della Commissione del CdA dell'Associazione Svizzera dei Banchieri
- Membro del CdA di Helvetia Assicurazioni
- 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 (HSG)
- Presidente della fondazione MEDAS Ostschweiz
- Vicepresidente della Fondazione del centenario Raiffeisen
- Membro del consiglio di fondazione: Ostschweizerische Stiftung für klinische Krebsforschung, Pro Kloster Disentis, 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 Vice-presidente della Direzione

Nato nel 1962

Domicilio: Erlenbach ZH

In carica dal 2000

Mandati principali:

- Presidente del CdA: ARIZON Sourcing SA, 1741 Asset Management SA, Investnet AG, PMI Capitale 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
- Presidente del Consiglio di fondazione della Fondazione di previdenza Raiffeisen
- Presidente del Consiglio di fondazione della Fondazione Raiffeisen di libero passaggio
- Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione di Notenstein Banca Privata SA
- Membro del CdA: SIX Group SA,
- Membro dell'Executive Committee UNICO Banking Group Brussels
- Membro della Direzione della Zürcher Bankenverband
- Membro del CdA di ERGIS AG
- Membro della Direzione dell'associazione Verein Betula
- Docente incaricato all'Università di Zurigo

**Michael Auer**

Funzione: Responsabile dipartimento Assistenza alle Banche (COO)

Nato nel 1964

Domicilio: Speicher AR

In carica dal 2008

Mandati principali:

- Presidente del CdA: Raiffeisen Cassa pensioni, Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro, Raiffeisen Centro Imprenditori SA
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung für schweizerische Naive Kunst und Art brut, San Gallo
- Membro del CdA: Säntis-Schwebelbahn AG, Business Broker AG, Zurigo, Business Broker Investment AG, Zurigo, Vorsorge Partner AG, Zurigo
- Membro del Consiglio di vigilanza di Business Broker AG, Hohentwiel (Germania)
- Membro del Consiglio di fondazione di Swiss Finance Institute

**Damir Bogdan**

Funzione: Responsabile dipartimento IT (CIO)

Nato nel 1969

Domicilio: Speicher AR

In carica dal 2008

Mandati principali:

- Membro del CdA di ARIZON Sourcing SA, San Gallo
- Membro del Consiglio per la ricerca dell'Istituto per informatica economica dell'Università di San Gallo (HSG)
- 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 CdA: Dynapartners SA, Zollikon, 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:

- Presidente del CdA: Notenstein Asset Management SA, Dynapartners 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

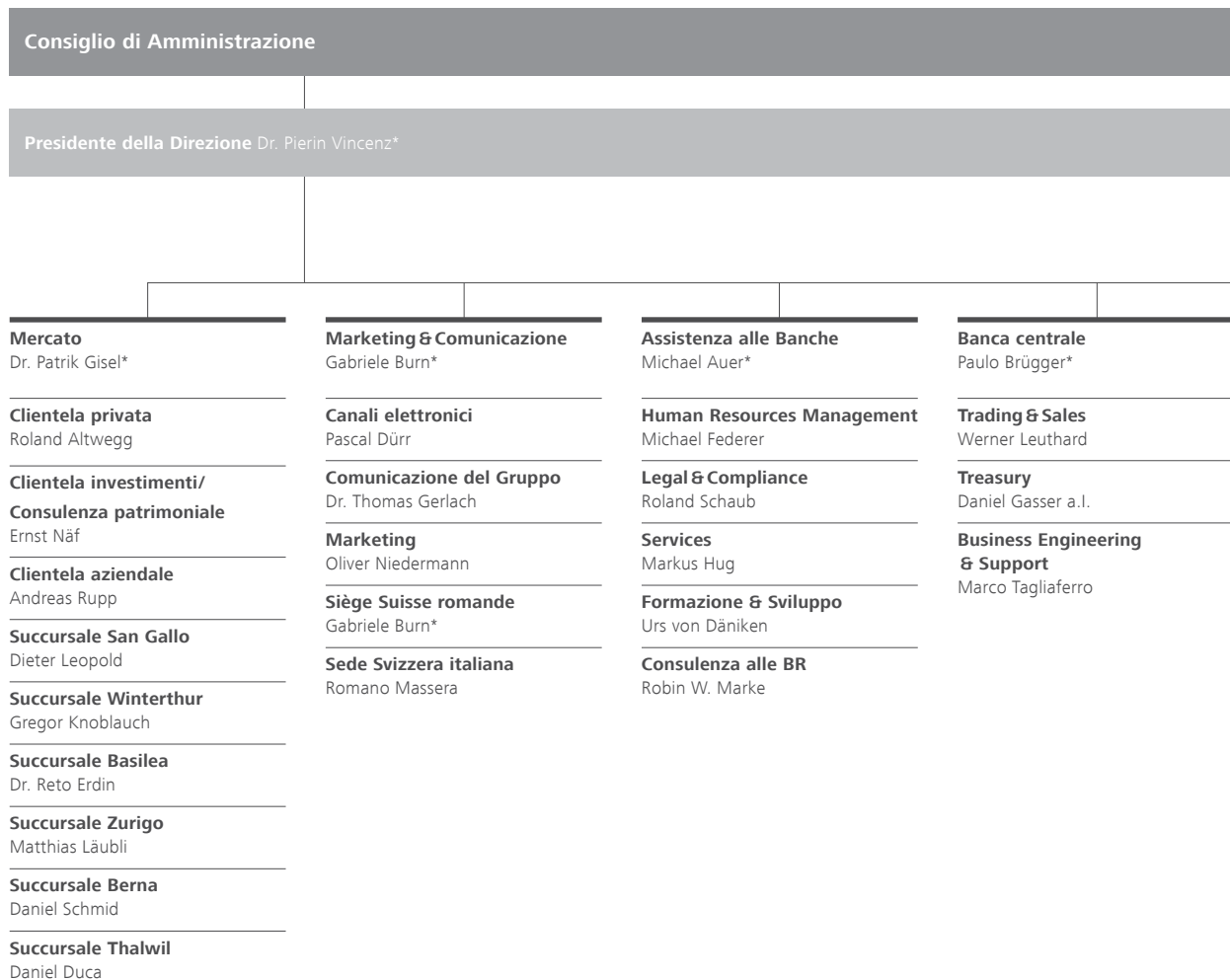
Mandati principali:

Nessun mandato principale

* Membro della Direzione allargata

Per informazioni sulla formazione e sull'esperienza professionale, consultare il sito Raiffeisen www.raiffeisen.ch.

Organigramma di Raiffeisen Svizzera



* Membro della Direzione

** Membro della Direzione allargata

Questa rappresentazione mostra l'organizzazione al momento della fine della redazione (27 febbraio 2015).
A partire dal 1° maggio 2015 trovate lo schema della nuova struttura organizzativa su www.raiffeisen.ch.

Segretariato generale Pius Horner

IT

Damir Bogdan*

Sistemi business

René Latzer a.l.

Gestione IT

Christian Lampert

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

Erwin Keller

Revisione interna

Kurt Zobrist

Revisione interna BR San Gallo

Sabine Bucher

Revisione interna BR Dietikon

Räto Willi

Revisione interna BR Losanna

Daniel Widmer

Revisione interna BR Bellinzona

Katia Carobbio

Revisione interna Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo

Roland Meier

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 remunera-

zione complessiva in contanti e in forma non differita. Raiffeisen ritiene che per la sua situazione specifica la definizione di remunerazioni massime 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.

Tutti i collaboratori impiegati come quadri di livello superiore delle Banche Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera sono assicurati nella previdenza per quadri. L'obiettivo 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 in forma paritetica nella previdenza del collaboratore, ossia ripartiti in egual misura tra il collaboratore e il datore di lavoro.

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 sette 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

negoziiazione. 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 2014 questo gruppo comprendeva (esclusi i membri della Direzione) 45 persone.

in CHF	2014	Esercizio precedente
Totale delle remunerazioni complessive del Gruppo Raiffeisen	1'003'615'496	973'848'046
di cui totale del pool complessivo delle remunerazioni variabili del Gruppo Raiffeisen	107'455'667	104'516'482

Rispetto della parità salariale

La politica di remunerazione di Raiffeisen si basa sul principio «Salario uguale per un lavoro uguale». Da un'analisi eseguita nel 2014 da un partner indipendente presso Raiffeisen Svizzera risulta che la parità salariale presso Raiffeisen Svizzera viene rispettata e che la differenza di salario è nettamente inferiore al valore di tolleranza accettato dall'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo.

Remunerazione complessiva e importo delle remunerazioni variabili

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen (incluse le Banche Raiffeisen e Notenstein Banca Privata SA) ha corrisposto remunerazioni complessive pari a CHF 1'003'615'496. La quota delle remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontava a CHF 107'455'667. Le remunerazioni sono state interamente corrisposte in contanti e le remunerazioni variabili in forma non differita.

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'anzia-

nità 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 sui rischi e di compliance, il Consiglio di Amministrazione viene informato periodicamente e 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 o del diritto è in questo senso un parametro che confluisce 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.

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 assu-

mono 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 da considerare 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 2014

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 252'353'072. Le remunerazioni dovute per l'esercizio in rassegna (compo-

nente 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 37'245'278. Tale somma è stata interamente corrisposta come pagamento in contanti in forma non differita. Presso Raiffeisen Svizzera 1'911 persone hanno percepito remunerazioni variabili del pool complessivo (esercizio precedente: 1'824 persone).

Consiglio di Amministrazione

I membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera, in carica nel 2014, hanno ricevuto per l'esercizio in rassegna una remunerazione complessiva di CHF 1'640'742. La remunerazione comprende tutte le indennità e

in CHF	Remunerazione complessiva	Quota delle remunerazioni fisse	Quota delle remunerazioni variabili
Totale delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera*	252'353'072	215'107'794	37'245'278
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)	9'233'740 (7'913'333)	6'113'226 (5'152'431)	3'120'514 (2'760'902)
Totale delle remunerazioni agli altri soggetti che si assumono rischi* (esclusi i membri della Direzione)	9'327'912	6'982'912	2'345'000

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

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 473'200. 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 357'553. 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 7'913'333, di cui CHF 1'890'316 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 4'129'593, di cui CHF 687'416 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.

Al giorno di riferimento, i crediti a organi per i membri della Direzione ammontavano complessivamente a CHF 30'149'230. 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 re-

golarmente 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 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». 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 da lui detenute. Ogni socio può farsi rappresentare da un altro socio, dal coniuge o da un discendente. Un procuratore può rappresentare un solo socio e necessita a tale scopo di una procura scritta. I rappresentanti di società in nome collettivo e in accomandita nonché le persone giuridiche sono tenuti a legittimarsi mediante procura scritta.

Quorum statutori

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 aree riservate ai 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 tre quarti 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 tramite le Federazioni regionali i delegati per l'Assemblea dei Delegati che è l'organo supremo di Raiffeisen Svizzera (per la composizione si veda il paragrafo «Assemblea dei Delegati» a pagina 61).

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 statutori

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 ha 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

I soci della cooperativa sono in egual misura anche comproprietari della loro Banca Raiffeisen. Devono rilevare almeno una quota. Se viene deciso dal Consiglio di Amministrazione della rispettiva Banca Raiffeisen, ogni socio può sottoscrivere più quote fino a raggiungere un massimo del dieci per cento del capitale sociale e comunque non oltre CHF 20'000 per ogni Banca Raiffeisen. Anche in caso di sottoscrizione multipla i soci dispongono di un unico voto. 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, Notenstein Banca Privata SA, 1741 Asset Management SA, Raiffeisen Centro Imprenditori SA, ARIZON Sourcing SA, Dynapartners SA, Vescore Solutions SA, PMI Capitale SA, Investnet AG e RAINetworks Pte. Ltd.

Gruppo Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è incaricata anche della revisione del rendiconto annuale consolidato. Dall'esercizio 2012, Beat Rüttsche 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 14.1 milioni per le verifiche nell'ambito della Legge sulle banche e la revisione interna. Per l'esercizio 2014, PricewaterhouseCoopers SA ha fatturato al Gruppo Raiffeisen complessivamente CHF 9.7 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 5.8 milioni per altri servizi di audit e di consulenza.

Strumenti di informazione della revisione esterna

La valutazione del rischio e la conseguente pianificazione delle verifiche nonché i rapporti dell'Ufficio di revisione 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).

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.

Mediante una comunicazione professionale sui social media, Raiffeisen rafforza il contatto con la clientela, promuove il dialogo con la stessa, reagendo in tal modo alle crescenti esigenze del mercato della digitalizzazione. Le informazioni finanziarie e le offerte per i soci vengono comu-

nicate tramite le rispettive piattaforme. L'attiva comunicazione sui social media tiene conto anche dell'esigenza della clientela di poter scambiare informazioni con l'azienda su differenti piattaforme.

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 ed è pertanto subordinato agli obblighi di pubblicazione previsti in materia di vigilanza. La pubblicazione avviene conformemente alle direttive dell'Ordinanza sui fondi propri (OFoP) del 1° giugno 2012 e della Circolare FINMA 2008/22 «Obblighi di pubblicazione in materia di fondi propri nel settore bancario». La pubblicazione in merito alla situazione dei fondi propri si trova nel capitolo Pubblicazione in merito alle prescrizioni in materia di fondi propri.

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).

Con la disposizione del 16 giugno 2014, la Banca nazionale svizzera (BNS) ha dichiarato il Gruppo Raiffeisen rilevante per il sistema. Secondo la Circolare FINMA 2008/22 le banche rilevanti per il sistema sono soggette a uno speciale obbligo di pubblicazione trimestrale. Le rispettive indicazioni sui requisiti patrimoniali ponderati in base al rischio e sui requisiti patrimoniali non ponderati (leverage ratio) sono disponibili sul sito web di Raiffeisen (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 2014

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Variazione in migliaia di CHF	Variazione in %	Allegato
Attivi					
Liquidità	9'218'851	7'018'627	2'200'224	31.3	11
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	166'800	320'162	-153'362	-47.9	11
Crediti nei confronti di banche	5'942'852	7'102'081	-1'159'229	-16.3	6, 11
Crediti nei confronti della clientela	7'897'579	7'750'807	146'772	1.9	1, 11
Crediti ipotecari	150'880'406	143'658'593	7'221'813	5.0	1, 6, 11
Prestiti alla clientela	158'777'985	151'409'400	7'368'585	4.9	
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	2'194'572	1'366'477	828'095	60.6	2, 11
Investimenti finanziari	5'866'441	4'283'903	1'582'538	36.9	2, 6, 11
Partecipazioni non consolidate	613'583	718'781	-105'198	-14.6	2, 3, 4
Immobilizzi	2'399'505	2'403'179	-3'674	-0.2	4, 6
Valori immateriali	288'634	214'992	73'642	34.3	4
Ratei e risconti	216'206	209'546	6'660	3.2	
Altri attivi	2'954'205	1'528'338	1'425'867	93.3	5
Totale degli attivi	188'639'634	176'575'486	12'064'148	6.8	13, 14, 15
Totale dei crediti postergati	41'387	27'505	13'882	50.5	
Totale dei crediti nei confronti di partecipazioni non consolidate	3'732'024	3'724'167	7'857	0.2	
Passivi					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	94'455	83'662	10'793	12.9	11
Impegni nei confronti di banche	6'860'395	6'114'677	745'718	12.2	6, 11
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	114'937'605	109'576'413	5'361'192	4.9	7, 11
Altri impegni nei confronti della clientela	17'999'696	16'842'434	1'157'262	6.9	7, 11
Obbligazioni di cassa	10'872'642	11'640'486	-767'844	-6.6	11
Fondi della clientela	143'809'943	138'059'333	5'750'610	4.2	
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	21'640'862	17'849'644	3'791'218	21.2	8, 11
Ratei e risconti	623'897	589'909	33'988	5.8	
Altri passivi	2'463'216	1'588'126	875'090	55.1	5
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'086'479	1'082'207	4'272	0.4	9
Capitale sociale	747'742	636'614	111'128	17.5	
Riserve di utile	10'532'510	9'848'247	684'263	6.9	
Utile del Gruppo	759'354	716'539	42'815	6.0	
Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)	12'039'606	11'201'400	838'206	7.5	10
Quote minoritarie nel capitale proprio	20'781	6'528	14'253	218.3	
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1'372	-588	1'960	-333.3	
Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)	12'060'387	11'207'928	852'459	7.6	
Totale dei passivi	188'639'634	176'575'486	12'064'148	6.8	13, 15
Totale degli impegni postergati	1'159'158	1'116'020	43'138	3.9	
Totale degli impegni nei confronti di partecipazioni non consolidate	17'721'900	14'938'491	2'783'409	18.6	
– di cui prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	16'786'400	14'096'600	2'689'800	19.1	
Operazioni fuori bilancio					
Impegni eventuali	412'900	379'540	33'360	8.8	1, 16
Promesse irrevocabili	6'980'481	6'975'151	5'330	0.1	1
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	96'677	96'647	30	0.0	1
Strumenti finanziari derivati					
Valori di rimpiazzo positivi	1'809'606	930'855	878'751	94.4	17
Valori di rimpiazzo negativi	2'296'309	1'405'939	890'370	63.3	17
Volume dei contratti	144'578'647	156'785'939	-12'207'292	-7.8	17
Operazioni fiduciarie	136'169	319'256	-183'087	-57.3	18

Conto economico del Gruppo 2014

	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	3'217'780	3'295'030	-77'250	-2.3	
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	60'374	60'461	-87	-0.1	
Oneri per interessi	-1'144'590	-1'224'984	80'394	-6.6	
Risultato da operazioni su interessi	2'133'564	2'130'507	3'057	0.1	
Proventi per commissioni su operazioni di credito	15'662	14'083	1'579	11.2	
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	325'064	313'371	11'693	3.7	
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	197'405	173'202	24'203	14.0	
Oneri per commissioni	-109'120	-104'925	-4'195	4.0	
Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio	429'011	395'731	33'280	8.4	19
Risultato da operazioni di negoziazione	157'767	185'371	-27'604	-14.9	20
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	5'574	2'774	2'800	100.9	
Proventi da partecipazioni	63'688	57'254	6'434	11.2	21
Risultato da immobili	20'360	18'725	1'635	8.7	
Altri ricavi ordinari	22'006	13'683	8'323	60.8	
Altri costi ordinari	-4'910	-13'311	8'401	-63.1	
Altri risultati ordinari	106'718	79'125	27'593	34.9	
Ricavi di esercizio	2'827'060	2'790'734	36'326	1.3	
Spese per il personale	-1'265'112	-1'209'632	-55'480	4.6	22
Spese per il materiale	-500'140	-513'177	13'037	-2.5	23
Costi di esercizio	-1'765'252	-1'722'809	-42'443	2.5	
Utile lordo	1'061'808	1'067'925	-6'117	-0.6	
Ammortamenti sull'attivo fisso	-163'826	-178'420	14'594	-8.2	4
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-12'994	-24'879	11'885	-47.8	
Risultato di esercizio (intermedio)	884'988	864'626	20'362	2.4	
Ricavi straordinari	56'899	27'823	29'076	104.5	24
Costi straordinari	-4'431	-3'722	-709	19.0	24
Imposte	-176'730	-172'776	-3'954	2.3	25
Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)	760'726	715'951	44'775	6.3	
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1'372	-588	1'960	-333.3	
Utile del Gruppo	759'354	716'539	42'815	6.0	

Conto del flusso dei fondi 2014

	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
Flusso dei fondi derivante dal risultato operativo (finanziamento interno)				
Utile del Gruppo	759'354	–	716'539	–
Ammortamenti sull'attivo fisso	163'826	–	178'420	–
Rettifiche di valore e accantonamenti	112'411	108'244	117'813	87'651
Ratei e risconti attivi	–	6'660	394	–
Ratei e risconti passivi	33'988	–	28'442	–
Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	–	32'070	–	31'598
Saldo	922'605	–	922'359	–
Flusso dei fondi derivante dalle transazioni sul capitale proprio				
Variazione netta del capitale sociale	111'128	–	20'475	–
Differenze per conversione valutaria	24	–	–	–
Quote minoritarie nel capitale proprio	14'253	–	4'582	–
Saldo	125'405	–	25'057	–
Flusso dei fondi derivante dai cambiamenti nell'attivo fisso				
Partecipazioni	225'557	113'229	–	86'002
Immobili	24'970	84'046	35'294	125'695
Altri immobilizzi/Oggetti in leasing finanziario/Altri	1'842	86'049	1'540	84'721
Valori immateriali	–	89'401	–	61'641
Variazioni nel perimetro di consolidamento	105	230	–	–
Saldo	–	120'481	–	321'225
Flusso dei fondi derivante dalle operazioni bancarie				
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	10'793	–	83'662	–
Impegni nei confronti di banche	745'718	–	271'239	–
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	5'361'192	–	6'511'271	–
Altri impegni nei confronti della clientela	1'157'262	–	–	270'728
Obbligazioni di cassa	–	767'844	–	1'236'325
Prestiti obbligazionari	1'609'352	507'934	982'309	599'345
Prestiti garantiti da obbligazioni fondiari	3'607'000	917'200	2'921'400	641'000
Altri passivi	875'090	–	–	339'840
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	153'362	–	–	250'726
Crediti nei confronti di banche	1'159'229	–	–	852'392
Crediti nei confronti della clientela	–	146'772	71'592	–
Crediti ipotecari	–	7'221'813	–	7'715'910
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	–	828'095	470'509	–
Investimenti finanziari	–	1'590'778	–	251'724
Altri attivi	–	1'425'867	295'034	–
Liquidità	–	2'200'224	–	75'217
Saldo	–	927'529	–	626'191
Totale della provenienza dei fondi	1'048'010	–	947'416	–
Totale dell'impiego dei fondi	–	1'048'010	–	947'416

Allegato al rendiconto annuale consolidato

NOTE SULL'ATTIVITÀ OPERATIVA

Organizzate in forma di cooperative, le 305 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 dei beni di investimento. Il settore clientela aziendale sta acquistando un'importanza sempre maggiore. Tali servizi sono forniti da Raiffeisen Svizzera, dalle società specializzate appartenenti al Gruppo Raiffeisen o dai partner di cooperazione.

Le Banche Raiffeisen operano in rami 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 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. Raiffei-

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

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 2014 l'effettivo del Gruppo Raiffeisen ammontava, rettificato degli impieghi a tempo parziale, a 9'028 collaboratori (esercizio precedente 8'887 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 fissa la propensione al rischio e i limiti globali.

Il rapporto sui rischi per il CdA 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, nonché i rischi di reputazione. Vengono monitorati inoltre i rischi concernenti il patto di solidarietà all'interno del Gruppo Raiffeisen, per contrastare l'insorgere di errori o anomalie presso singole Banche Raiffeisen o società affiliate. 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 con-

clusioni del rapporto e le eventuali implicazioni per la strategia di rischio. Provvede a monitorare la situazione di rischio e l'andamento del capitale a 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.

Il rapporto sui rischi destinato al Consiglio di Amministrazione viene redatto dalla Gestione dei rischi del Gruppo, che opera in veste di istanza indipendente. Tale rapporto 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 una combinazione di fattori quantitativi e qualitativi. I rischi più rilevanti vengono valutati integralmente mediante modelli economici e sulla base dei requisiti normativi. Nell'ambito 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.

Il rischio di modifica dei tassi d'interesse nel portafoglio bancario viene valutato mediante analisi di proventi, sensibilità e value at risk. I rischi operativi vengono invece vagliati in rapporto alla loro probabilità di insorgenza e al ri-

spettivo 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, 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. L'attualità 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, di tutelare il Gruppo Raiffeisen da elevate perdite straordinarie nonché di salvaguardare e promuovere la buona reputazione del marchio. La Gestione dei rischi del Gruppo garantisce il rispetto e l'attuazione della politica dei rischi, mentre l'unità Compliance assicura il rispetto 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.

Nell'ambito dei propri limiti globali, 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 risk reporting integrato che comprende anche 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 tutti i livelli e 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 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 che si verificano quando 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 in sofferenza o a rischio.

Il rischio di garanzia deriva dalle diminuzioni 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 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 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 dipartimento 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.

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 di 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 nelle informazioni relative al bilancio 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 in 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 proprietà di abitazione a uso proprio, gli appartamenti di proprietà e le case unifamiliari in locazione, Raiffeisen si basa sul valore reale calcolato con prudenza; inoltre viene applicato un modello di valutazione edonico. Per le case plurifamiliari e per gli oggetti commerciali si applica il valore di reddito ed eventualmente un valore reale o venale più basso. Le ipoteche di secondo rango 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 esercizio (utilizzi conformi allo scopo di rettifiche di valore e perdite dirette), ammontano a CHF 19 milioni (esercizio precedente CHF 18 milioni) ovvero allo 0.01 per cento (esercizio precedente 0.01 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 2014 non vi erano grandi rischi soggetti all'obbligo di comunicazione a livello di Gruppo. Al 31 dicembre 2014 il volume dei crediti dei dieci maggiori debitori del Gruppo Raiffeisen (senza clientela interbancaria ed enti di diritto pubblico) ammontava a CHF 1.6 miliardi, pari all'1.0 per cento dei prestiti alla clientela (esercizio precedente CHF 1.1 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 valutare l'effetto dei rischi su interessi assunti sul valore di mercato del capitale proprio vengono calcolati la sensibilità ai tassi d'interesse e il value at risk. Gli effetti sulla situazione reddituale vengono valutati mediante simulazioni di reddito dinamiche. La riproduzione di posizioni con tasso variabile avviene in base a un modello che replica le variazioni storicamente registrate dei tassi d'interesse mediante i tassi del mercato monetario e dei capitali. La gestione dei rischi di modifica dei tassi d'interesse avviene in modo decentralizzato in seno

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

in migliaia di CHF	31.12.2014	Ø 2014	31.12.2013	Ø 2013
Divise/Metalli preziosi	24'265	19'158	20'726	20'969
Strumenti su tassi di interesse	109'872	111'684	98'231	102'712
Titoli di partecipazione e indici	19'724	8'824	3'831	7'686
Totale	153'861	139'666	122'788	131'367

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 – ad eccezione di 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.

La prassi comune prevede il rifinanziamento degli attivi 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 portafoglio degli investimenti finanziari è a cura del settore Treasury della Banca centrale di Raiffeisen Svizzera. Gli investimenti finanziari sono parti integranti della riserva di liquidità del Gruppo Raiffeisen e sono in gran parte titoli a reddito fisso di altissima qualità, che soddisfano i criteri delle disposizioni legali in materia di liquidità. I rischi di modifica dei tassi d'interesse e i rischi valutari degli investimenti finanziari vengono monitorati dalla Gestione dei rischi del Gruppo.

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

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 relativa ai rischi su interessi, destinata ai membri responsabili della Direzione conformemente alla Circolare FIN-MA 2008/6,
- rapporto mensile sui rischi destinato alla Direzione,
- rapporto trimestrale sui rischi destinato al Consiglio di Amministrazione.

Sulla base del limite globale assegnato dal Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera alla Notenstein Banca Privata SA, il relativo consiglio di amministrazione stabilisce i limiti per il trading book e il portafoglio bancario. La gestione del trading book e del portafoglio bancario entro i limiti prestabiliti spetta al settore Prodotti e negoziazione di Notenstein Banca

Privata SA. Il servizio Financial Risk Controlling di Notenstein Banca Privata SA sorveglia il rispetto di questi limiti in qualità di istanza di controllo indipendente.

Rischi operativi

Per rischi operativi Raiffeisen intende i rischi di perdite imputabili all'inadeguatezza o a errori a livello di processi interni, collaboratori o sistemi nonché derivanti da eventi esterni. 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, vengono elaborate 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

La sicurezza delle informazioni diventa sempre più rilevante, soprattutto per quanto concerne la reputazione delle banche e della piazza bancaria svizzera. I rischi potenziali devono quindi essere 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 la Swiss Post Solutions SA e la stampa e spedizione dei giustificativi bancari è stata esternalizzata alla Trendcommerce 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 prodotti

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	X	X	X

Le posizioni di bilancio per le quali si ricorre a rating esterni sono soprattutto le seguenti:

- 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 sul-

la 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 92 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, per il Gruppo Raiffeisen valgono gli stessi requisiti qualitativi validi per le Banche che hanno scelto l'approccio standard.

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 vinco-

lanti 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 305 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 (Allegato 3).

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 di 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.

I rendiconti annuali delle società del Gruppo all'estero vengono tenuti in valuta estera. Il bilancio e il fuori bilancio vengono convertiti ai corsi del giorno di riferimento, il conto economico ai corsi medi annuali. La differenza di conversione viene contabilizzata, senza effetti sul risultato, nel capitale proprio come differenza di conversione valutaria.

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 fondiarie 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 im-

probabile 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 alla voce «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 an-

che per gli interessi e i dividendi relativi al portafoglio destinato alla negoziazione. Al risultato 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 disagi 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
Mobilio e installazioni	massimo 8 anni
Altri immobilizzi	massimo 5 anni
Software bancario core sviluppato autonomamente o acquistato	massimo 10 anni
Impianti EED e altro software	massimo 3 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 nonché i sistemi bancari core vengono ammortizzati solo 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 am-

mortizzato 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 19.1 per cento), che viene registrato come accantonamento a questo scopo.

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

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 coperte 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».

Prodotti strutturati di propria emissione – Notenstein Finance (Guernsey) Ltd.: i prodotti strutturati emessi in Guernsey sono valutati al fair value. I prodotti con una durata originaria inferiore a un anno vengono iscritti a bilancio al valore di mercato 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 fondiari».

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 la durata di utiliz-

zo di software bancario core sviluppato autonomamente o acquistato, i prodotti strutturati di propria emissione – Notenstein Finance (Guernsey) Ltd. – nonché il metodo della conversione di valute estere e la gestione dei corsi di conversione per le chiusure dei conti delle società in valuta estera.

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 2014.

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
Prestiti				
Crediti nei confronti della clientela	2'476'355	930'556	4'490'668	7'897'579
Crediti ipotecari				
Immobili destinati ad uso abitativo	139'190'267	–	63'972	139'254'239
Uffici e locali commerciali	2'918'355	–	10'754	2'929'109
Oggetti industriali e artigianali	4'110'260	–	11'679	4'121'939
Altri	4'511'988	–	63'131	4'575'119
Totale dei prestiti				
Esercizio in rassegna	153'207'225	930'556	4'640'204	158'777'985
Esercizio precedente	146'081'501	803'582	4'524'317	151'409'400
Fuori bilancio				
Impegni eventuali	54'509	140'803	217'588	412'900
Promesse irrevocabili	5'002'618	207'273	1'770'590	6'980'481
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	96'677	96'677
Totale del fuori bilancio				
Esercizio in rassegna	5'057'127	348'076	2'084'855	7'490'058
Esercizio precedente	4'922'681	320'048	2'208'609	7'451'338

* 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
Crediti a rischio				
Esercizio in rassegna	915'051	661'007	254'044	249'098
Esercizio precedente	918'917	645'888	273'029	265'266

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
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione		
Titoli di debito		
quotati in borsa*	1'326'131	692'790
non quotati in borsa	–	1'685
Titoli di partecipazione	251'047	52'934
Metalli preziosi	617'394	619'068
Totale del portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	2'194'572	1'366'477
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine secondo le disposizioni in materia di liquidità	664'013	403'345

* 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
Investimenti finanziari				
Titoli di debito	5'511'069	3'961'430	5'735'016	3'966'290
di cui si prevede la conservazione fino alla scadenza	4'701'021	3'384'495	4'918'400	3'387'353
di cui valutati secondo il principio del valore minimo	810'048	576'936	816'616	578'937
Titoli di partecipazione	319'447	299'849	331'057	307'168
di cui partecipazioni qualificate*	17'688	18'013	17'688	18'013
Metalli preziosi	448	409	448	409
Immobili	35'477	22'215	44'487	23'648
Totale degli investimenti finanziari	5'866'441	4'283'903	6'111'008	4'297'515
di cui titoli utilizzabili per operaz. pronti contro termine secondo le disposizioni in materia di liquidità	5'165'890	3'664'135	–	–

* Almeno il 10 per cento del capitale o dei voti

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Partecipazioni non consolidate		
con valore di corso	227'703	365'398
senza valore di corso	385'880	353'383
Totale delle partecipazioni non consolidate	613'583	718'781

3 Dati sulle principali partecipazioni

Ragione sociale/Partecipazione	Sede	Attività	Capitale in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Quota capitale in %	Esercizio in rassegna Quota voti in %	Esercizio prece- dente Quota capitale in %	Esercizio prece- dente Quota voti in %
3.1 Società del Gruppo							
Raiffeisen Svizzera società cooperativa	San Gallo	Banca centrale, servizi all'insieme delle Banche	850'000	100.0	100.0	100.0	100.0
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	San Gallo	Servizi di consulenza per PMI	5'000	100.0	100.0	–	–
Business Broker AG ⁴	Zürich	Consulenza aziendale	100	100.0	100.0	–	–
Notenstein Asset Management SA	San Gallo	Asset management/Attività in fondi	100	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	100.0	100.0
Notenstein Banca Privata SA	San Gallo	Banca Privata	22'200	98.2	100.0	100.0	100.0
Notenstein Finance (Guernsey) Ltd. ¹	Guernsey	Servizi finanziari	5'000	98.2	100.0	–	–
Notenstein Financial Services GmbH ¹	Monaco	Consulenza agli investimenti e intermediazione di investimenti finanziari	121	98.2	100.0	–	–
TCMG Asset Management AG ¹	Zollikon	Società di partecipazione	43'202	92.5	94.2	93.0	93.0
1741 Asset Management SA ²	San Gallo	Asset management/operazioni su fondi	5'000	92.5	94.2	100.0	100.0
Dynapartners SA ²	Zollikon	Asset Management	2'421	87.4	89.0	82.7	82.7
CEAMS Holding AG ^{2, 6}	Meilen	Società di partecipazione	120	64.8	65.9	–	–
PMI Capitale SA	Herisau	Servizi finanziari	2'566	60.0	60.0	60.0	60.0
Investnet AG	Herisau	Servizi finanziari	150	60.0	60.0	60.0	60.0
ARIZON Sourcing SA	San Gallo	Servizi per operazioni e di consulenza per banche	10'000	51.0	51.0	–	–
Vescore Solutions SA ^{2, 3}	San Gallo	Asset Management	185	47.2	48.0	47.1	47.1
3.2 Partecipazioni valutate secondo il metodo equity							
Vorsorge Partner AG	Zurigo	Consulenza previdenziale	100	40.0	40.0	–	–
Leonteq AG	Zurigo	Servizi finanziari	15'926	26.6	26.6	22.8	22.8
Aduno Holding SA	Zurigo	Servizi finanziari	25'000	25.5	25.5	25.5	25.5
Banca di Obbl. fond. degli Istituti ipotecari svizzeri SA	Zurigo	Banca di obbl. fond.	800'000	21.6	21.6	21.6	21.6
di cui non versate			448'000				
3.3 Altre partecipazioni non consolidate⁵							
responsAbility Participations AG	Zurigo	Servizi finanziari	42'450	19.8	19.8	19.8	19.8
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Grosshöchstetten	Servizi finanziari	10'000	16.5	16.5	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	23'222	11.4	11.4	11.4	11.4
SIX Group SA	Zurigo	Servizi finanziari	19'522	5.6	5.6	5.2	5.2
Helvetia Holding SA	San Gallo	Servizi finanziari	989	4.0	4.0	4.0	4.0

1) Controllata da Notenstein Banca Privata SA

2) Controllata da TCMG Asset Management AG

3) Un accordo prevede l'acquisizione del 100% delle azioni nel 2015.

4) Controllata da Raiffeisen Centro Imprenditori SA

5) 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.

6) Un accordo prevede l'acquisizione del 100% delle azioni nel 2017.

4 Tabella degli investimenti

	Valore di acquisto in migliaia di CHF	Amm. o adeg. di val. acc. finora (metodo equity) in migliaia di CHF	Valore contabile a fine esercizio precedente in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Riclassificazioni in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Investimenti in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Disinvestimenti in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Ammortamenti in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Adeg. di val. delle part. valut. secondo il met. equity in migliaia di CHF	Valore contabile a fine esercizio in rassegna in migliaia di CHF
Partecipazioni non consolidate									
Partecipazioni valutate secondo il metodo equity	161'688	134'152	295'840	–	52'794	–	–	29'474	378'108
Altre partecipazioni	432'232	-9'291	422'941	8'240	30'961	-225'557	-1'110	–	235'475
Totale delle partecipazioni non consolidate	593'920	124'861	718'781	8'240	83'755	-225'557	-1'110	29'474	613'583
Immobilizzi									
Immobili									
Stabili a uso della Banca	2'180'707	-461'419	1'719'288	-23'684	68'700	-12'154	-35'363	–	1'716'787
Altri immobili	460'209	-105'603	354'606	11'617	15'346	-12'816	-8'137	–	360'616
Altri immobilizzi	1'165'192	-858'595	306'597	12'447	52'361	-1'813	-89'012	–	280'580
Oggetti in leasing finanziario	331	-174	157	-16	41	-28	-42	–	112
Altri	172'749	-150'218	22'531	-364	33'647	-1	-14'403	–	41'410
Totale degli immobilizzi	3'979'188	-1'576'009	2'403'179	–	170'095	-26'812	-146'957	–	2'399'505
Goodwill	253'422	-38'430	214'992	–	89'401	–	-15'759	–	288'634
Totale dei valori immateriali	253'422	-38'430	214'992	–	89'401	–	-15'759	–	288'634

	in migliaia di CHF
Valore di assicurazione per il rischio incendio degli immobili	2'423'133
Valore di assicurazione per il rischio incendio degli altri immobilizzi	1'062'384
Impegni: future rate leasing da leasing operativo	82

5 Altri attivi e passivi

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Altri attivi		
Valori di rimpiazzo	1'809'606	930'855
Conto di compensazione	392'112	342'255
Cedole e titoli di debito	–	356
Conti di contabilizzazione Contributi alle assicurazioni sociali e per la previdenza del personale	186	–
Conti di contabilizzazione Imposte indirette	596'701	114'183
Altri conti di contabilizzazione	40'284	34'569
Riserve dei contributi del datore di lavoro presso istituzioni di previdenza	104'034	96'319
Ulteriori attivi	11'282	9'801
Totale degli altri attivi	2'954'205	1'528'338
Altri passivi		
Valori di rimpiazzo	2'296'309	1'405'939
Cedole e titoli di debito in scadenza, non riscossi	24'799	26'685
Tasse dovute, imposte indirette	99'687	113'578
Conti di contabilizzazione Contributi alle assicurazioni sociali e per la previdenza del personale	9'796	8'895
Altri conti di contabilizzazione	25'536	27'249
Ulteriori passivi	7'089	5'780
Totale degli altri passivi	2'463'216	1'588'126

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 nei confronti di banche	616'145	616'145	557'102	549'454
Crediti ipotecari	23'304'057	17'289'992	20'063'660	14'519'498
Investimenti finanziari	2'227'023	1'165'144	1'681'219	839'363
Immobilizzi	3'446	2'562	3'700	2'817
Totale degli attivi costituiti in pegno	26'150'671	19'073'843	22'305'681	15'911'132

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	689'717	945'138
Impegni risultanti da depositi in contanti in relazione ad attività di securities lending e operazioni repurchase	1'148'512	995'855
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	1'141'521	857'472
di cui titoli per i quali è stato conferito il diritto illimitato di rivendita o di ricostituzione in pegno	1'141'521	857'472
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	822'564	1'059'103
di cui titoli ricostituiti in pegno o rivenduti	289'915	625'354

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 e 1741 Asset Management 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 e 1741 Asset Management 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 8) e Investnet AG, Business Broker AG e TCMG Asset Management AG con le sue società affiliate da lei controllate (eccezione 1741 Asset Management SA) 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	102'273	94'677
Altri impegni nei confronti della clientela	242'694	218'380
Prestiti	20'000	–
Ratei e risconti	397	–
Altri passivi (valori di rimpiazzo negativi)	17	657
Totale degli impegni nei confronti di proprie istituzioni di previdenza	365'381	313'714

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 2014 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	94'625	1'694	96'319	89'837	1'544	91'381
+ Versamenti	19'495	210	19'705	17'697	151	17'848
– Prelievi	-12'697	–	-12'697	-13'844	-19	-13'863
+ Remunerazione*	694	12	706	935	18	953
Situazione al 31 dicembre	102'117	1'916	104'033	94'625	1'694	96'319

* 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 31.12.2014 in %	al 31.12.2013 in %
Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa	112.2	107.2
Katharinen Pensionskasse I	116.8 (valore non verificato)	110.5
Katharinen Pensionskasse II	121.7 (valore non verificato)	118.9

Nell'esercizio in rassegna, le riserve per oscillazioni di valore della Katharinen Pensionskasse I e II non hanno raggiunto il livello stabilito dal regolamento della cassa pensioni. Presso la Raiffeisen Casse pensioni società cooperativa, le riserve per oscillazioni di valore hanno superato leggermente il livello stabilito dal regolamento della cassa pensioni.

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	117'472	106'278
Versamenti/Prelievi riserve dei contributi del datore di lavoro (remunerazione esclusa)	-7'127*	-7'865*
Contributi del datore di lavoro assegnati ai periodi di competenza	110'345	98'413
Variazione del beneficio economico/impegno economico da sovracopertura/sottocopertura delle istituzioni di previdenza	–	–
Oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen (si veda allegato 22 «Spese per il personale»)	110'345	98'413

* Una parte dell'accantonamento per ristrutturazione costituito nel 2012 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».

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
Prestiti di Raiffeisen Svizzera					
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – non postergati	2006	3.125	30.05.16		502'815
	2010	1.625	31.03.15		449'750
	2010	1.375	21.09.17		187'675
	2010	2.000	21.09.23		231'920
	2011	2.125	04.02.19		249'770
	2011	2.625	04.02.26		132'020
	2011	2.375	10.05.18		148'050
	2014	0.261	07.02.17		334'140 ¹
	2014	1.625	07.02.22		96'265
	2014	0.301	05.06.18		201'260 ¹
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – postergati	2011	3.875	21.12.21		535'000
	2013	3.000	Con durata indeterminata	02.05.18	550'000 ²
Totale dei prestiti di Raiffeisen Svizzera					3'618'665
Prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA					
	div.	1.619 ⁵	div.		16'786'400
Totale dei prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA					16'786'400
Prestiti di Notenstein Banca Privata SA ³					
Prestiti di Notenstein Banca Privata SA – non postergati		-0.040 ⁵	2015		282'075
		0.026 ⁵	2016		256'419
		0.893 ⁵	2017		117'315
		0.155 ⁵	2018		101'643
		0.456 ⁵	2019		77'603
		0.679 ⁵	dopo 2019		213'876
Totale dei prestiti di Notenstein Banca Privata SA					1'048'932
Prestiti di Notenstein Finance Guernsey Ltd. ⁴					
Prestiti di Notenstein Finance Guernsey – non postergati		0.175 ⁵	2015		34'258
		0.226 ⁵	2016		60'110
		0.337 ⁵	2017		27'218
		0.238 ⁵	2018		18'769
		0.453 ⁵	2019		27'209
		0.434 ⁵	dopo 2019		19'301
Totale dei prestiti di Notenstein Finance Guernsey					186'865
Totale dei prestiti e dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie in corso					21'640'862

1) Remunerazione variabile, base CHF LIBOR a 3 mesi e spread

2) 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).

3) 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).

4) I prodotti strutturati emessi vengono iscritti a bilancio al valore di mercato e riportati negli «Impegni risultanti da titoli del mercato monetario» (durata < 1 anno) CHF 29'699'158 e nelle «Obbligazioni» (durata > 1 anno) CHF 186'864'696.

5) 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	765'575			29'063	-1'260	793'378
Rettifiche di valore e accantonamenti per rischi di perdita (rischio delcredere e rischio paese)	265'371*	-17'705	6'130	64'993	-69'691	249'098
Rettifiche di valore e accantonamenti per altri rischi di esercizio	50'061	-14'175		12'225	-4'108	44'003
Accantonamenti per ristrutturazione	1'305	-1'305				0
Totale delle rettifiche di valore e degli accantonamenti	1'082'312	-33'185	6'130	106'281	-75'059	1'086'479

* Di cui CHF 0.1 milioni da variazioni del perimetro di consolidamento

10 Attestazione del capitale proprio (senza quote minoritarie)

	Numero di soci	Nominale per quota	in migliaia di CHF
Capitale proprio a inizio esercizio in rassegna			
Capitale sociale	1'828'202		381'662
Capitale sociale (QS supplementari) *			254'952
Totale del capitale sociale	1'828'202		636'614
Riserve di utile			10'564'786
Totale del capitale proprio a inizio esercizio in rassegna (prima della ripartizione dell'utile)	1'828'202		11'201'400
+ Versamenti di nuovi soci	76'826	200	15'365
	163	300	49
	169	400	68
	2'512	500	1'256
+ Versamenti di quote sociali (QS supplementari)			113'551
+ Versamenti mediante aumento del nominale			2'199
Totale dei versamenti di nuovi soci	79'670		132'488
– Rimborsi ai soci uscenti	-59'297	200	-11'859
	-182	300	-55
	-145	400	-58
	-1'501	500	-751
– Rimborsi di quote sociali (QS supplementari)			-8'637
Totale dei rimborsi ai soci uscenti	-61'125		-21'360
– Variazioni nel perimetro di consolidamento			-230
– Remunerazione del capitale sociale delle Banche Raiffeisen nell'esercizio precedente			-32'070
+ Differenze per conversione valutaria			24
+ Utile del Gruppo dell'esercizio in rassegna			759'354
Totale del capitale proprio a fine esercizio in rassegna (prima della ripartizione dell'utile)	1'846'747		12'039'606
di cui capitale sociale	1'779'122	200	355'824
	5'998	300	1'799
	5'604	400	2'242
	56'023	500	28'011
di cui capitale sociale (QS supplementari)			359'866
Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna	1'846'747		747'742
di cui riserve di utile (incl. Differenze per conversione valutaria)			10'532'510
di cui utile del Gruppo			759'354

* 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 2014:
CHF 3'273'026'000 (esercizio precedente CHF 3'106'410'000).

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
Attivo circolante							
Liquidità	9'218'851	–	–	–	–	–	9'218'851
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	944	–	140'635	25'221	–	–	166'800
Crediti nei confronti di banche	333'077	75'261	4'844'375	690'139	–	–	5'942'852
Crediti nei confronti della clientela	2'018	2'544'708	1'707'365	751'020	1'987'280	905'188	7'897'579
Crediti ipotecari	38'627	11'452'806	6'457'557	16'331'773	82'379'910	34'219'733	150'880'406
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	2'194'572	–	–	–	–	–	2'194'572
Investimenti finanziari*	246'092	–	206'387	432'428	1'723'547	3'257'987	5'866'441
Totale dell'attivo circolante							
Esercizio in rassegna	12'034'181	14'072'775	13'356'319	18'230'581	86'090'737	38'382'908	182'167'501
Esercizio precedente	9'089'296	16'189'452	14'706'934	18'968'335	79'072'116	33'474'517	171'500'650
Capitale di terzi							
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	–	–	9'514	84'941	–	–	94'455
Impegni nei confronti di banche	715'644	4'558	4'117'786	1'629'407	393'000	–	6'860'395
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	–	114'937'605	–	–	–	–	114'937'605
Altri impegni nei confronti della clientela	13'728'654	475'251	1'624'740	1'367'549	524'791	278'711	17'999'696
Obbligazioni di cassa	–	–	779'946	1'870'229	6'867'745	1'354'722	10'872'642
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	–	550'000	547'908	1'169'075	7'087'098	12'286'781	21'640'862
Totale del capitale di terzi							
Esercizio in rassegna	14'444'298	115'967'414	7'079'894	6'121'201	14'872'634	13'920'214	172'405'655
Esercizio precedente	13'860'551	110'702'517	6'733'768	5'705'909	13'786'661	11'317'910	162'107'316

* Negli investimenti finanziari sono compresi immobilizzi per CHF 35'477'459 (esercizio precedente CHF 22'215'000).

12 Crediti a organi e transazioni con persone vicine

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
12.1 Crediti a organi		
Membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	15'281	16'513
Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	30'149	30'577
Totale dei crediti a organi	45'430	47'090

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
Attivi				
Liquidità	9'184'030	34'821	6'992'014	26'613
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	944	165'856	1'230	318'932
Crediti nei confronti di banche	1'873'410	4'069'442	2'229'847	4'872'234
Crediti nei confronti della clientela	7'715'387	182'192	7'641'973	108'834
Crediti ipotecari	150'880'406	–	143'658'593	–
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'705'555	489'017	1'139'895	226'582
Investimenti finanziari	4'839'719	1'026'722	3'426'982	856'921
Partecipazioni non consolidate	609'673	3'910	714'749	4'032
Immobilizzi	2'399'322	183	2'403'179	–
Valori immateriali	288'634	–	214'992	–
Ratei e risconti	207'981	8'225	203'961	5'585
Altri attivi	1'816'212	1'137'993	912'270	616'068
Totale degli attivi	181'521'273	7'118'361	169'539'685	7'035'801
Passivi				
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	94'455	–	83'662	–
Impegni nei confronti di banche	3'259'641	3'600'754	3'470'919	2'643'758
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	111'565'191	3'372'414	106'036'116	3'540'297
Altri impegni nei confronti della clientela	16'704'983	1'294'713	15'986'163	856'271
Obbligazioni di cassa	10'766'134	106'508	11'519'030	121'456
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	21'640'862	–	17'849'644	–
Ratei e risconti	622'893	1'004	589'337	572
Altri passivi	880'878	1'582'338	546'011	1'042'115
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'085'590	889	1'081'018	1'189
Capitale sociale	747'742	–	636'614	–
Riserva di utile	10'532'448	62	9'848'057	190
Utile del Gruppo	759'348	6	716'533	6
Quote minoritarie nel capitale proprio	20'222	559	6'528	–
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1'340	32	-588	–
Totale dei passivi	178'680'387	9'959'247	168'369'632	8'205'854

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 %
Attivi				
Svizzera	181'521'273	96.23	169'539'678	96.01
Resto dell'Europa	6'126'460	3.25	6'142'600	3.48
Altri continenti (America, Asia, Oceania, Africa)	991'901	0.52	893'208	0.51
Totale degli attivi	188'639'634	100.00	176'575'486	100.00

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
Attivi					
Liquidità	8'722'800	347'607	41'176	107'268	9'218'851
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	693	126'164	39'939	4	166'800
Crediti nei confronti di banche	2'305'181	1'308'135	1'822'670	506'866	5'942'852
Crediti nei confronti della clientela	7'612'985	104'803	158'236	21'555	7'897'579
Crediti ipotecari	150'880'406	–	–	–	150'880'406
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	1'224'522	217'588	102'874	649'588	2'194'572
Investimenti finanziari	5'207'359	397'129	230'343	31'610	5'866'441
Partecipazioni non consolidate	609'674	3'909	–	–	613'583
Immobilizzi	2'399'322	183	–	–	2'399'505
Valori immateriali	288'634	–	–	–	288'634
Ratei e risconti	203'363	4'640	7'144	1'059	216'206
Altri attivi	2'948'132	5'879	122	72	2'954'205
Totale degli attivi iscritti a bilancio	182'403'071	2'516'037	2'402'504	1'318'022	188'639'634
Diritti di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	17'267'535	6'234'123	10'760'854	5'981'927	40'244'439
Totale degli attivi	199'670'606	8'750'160	13'163'358	7'299'949	228'884'073
Passivi					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	41'481	9'158	33'151	10'665	94'455
Impegni nei confronti di banche	2'500'359	1'280'583	2'403'896	675'557	6'860'395
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	112'778'726	1'619'769	420'028	119'082	114'937'605
Altri impegni nei confronti della clientela	15'620'968	955'813	1'056'043	366'872	17'999'696
Obbligazioni di cassa	10'872'642	–	–	–	10'872'642
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	21'209'688	193'636	215'828	21'710	21'640'862
Ratei e risconti	621'358	1'061	1'322	156	623'897
Altri passivi	2'457'535	4'397	1'219	65	2'463'216
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'086'262	217	–	–	1'086'479
Capitale sociale	747'742	–	–	–	747'742
Riserva di utile	10'532'448	–	–	62	10'532'510
Utile del Gruppo	759'834	-795	–	315	759'354
Quote minoritarie nel capitale proprio	20'512	269	–	–	20'781
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1'344	28	–	–	1'372
Totale dei passivi iscritti a bilancio	179'249'555	4'064'108	4'131'487	1'194'484	188'639'634
Impegni di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine e con opzioni	20'482'201	4'581'842	8'983'803	6'120'731	40'168'577
Totale dei passivi	199'731'756	8'645'949	13'115'290	7'315'215	228'808'211
Posizione netta per valuta	-61'150	104'211	48'068	-15'266	75'862

	31.12.2014	31.12.2013
Tassi di conversione valute estere		
EUR	1.202	1.226
USD	0.994	0.891

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	237'049	213'180
Garanzie di buon funzionamento	53'595	51'475
Altri impegni eventuali	122'256	114'885
Totale degli impegni eventuali	412'900	379'540

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
Strumenti su tassi di interesse						
Contratti a termine incl. FRA	520	1'489	9'500'000	–	–	–
Swap	477'679	541'217	51'013'735	616'433	1'099'811	38'734'000
Future	–	–	2'100'693	–	–	–
Opzioni (OTC)	1'876	4'891	35'662	4'891	2'813	35'021
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
Totale strumenti su tassi di interesse	480'075	547'597	62'650'090	621'324	1'102'624	38'769'021
Divise						
Contratti a termine	538'592	509'544	36'644'617	43'357	6'312	2'644'296
Swap combinati interesse/valuta	–	130	12'024	–	–	–
Future	–	–	6'173	–	–	–
Opzioni (OTC)	3'942	1'944	334'694	–	245	2'873
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
Totale divise	542'534	511'618	36'997'508	43'357	6'557	2'647'169
Metalli preziosi						
Contratti a termine	10'065	2'314	751'766	–	–	–
Swap	–	–	–	–	–	–
Future	–	–	10'037	–	–	–
Opzioni (OTC)	1'498	678	127'047	–	224	2'153
Opzioni (traded)	–	14	2'474	–	–	–
Totale metalli preziosi	11'563	3'006	891'324	–	224	2'153
Titoli di partecipazione e indici						
Contratti a termine	–	–	–	–	–	–
Swap	–	–	–	223	1'287	53'457
Future	–	–	139'782	–	–	–
Opzioni (OTC)	60'034	39'646	961'748	40'823	76'132	1'201'285
Opzioni (traded)	2'452	1'344	64'620	–	–	–
Totale titoli di partecipazione e indici	62'486	40'990	1'166'150	41'046	77'419	1'254'742

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
Derivati su crediti						
Credit Default Swap	1'357	2'011	74'211	2'011	2'257	93'069
Total Return Swap	–	–	–	–	–	–
First to Default Swap	–	–	–	–	–	–
Altri derivati su crediti	–	–	–	–	–	–
Totale derivati su crediti	1'357	2'011	74'211	2'011	2'257	93'069
Altri						
Contratti a termine	–	–	–	–	–	–
Swap	–	–	–	–	–	–
Future	–	–	139	–	–	–
Opzioni (OTC)	3'854	–	28'512	–	2'007	4'559
Opzioni (traded)	–	–	–	–	–	–
Totale altri	3'854	–	28'651	–	2'007	4'559
Totale						
Esercizio in rassegna	1'101'869	1'105'222	101'807'934	707'737	1'191'087	42'770'713
Esercizio precedente	579'941	626'166	115'568'606	350'914	779'773	41'217'333

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	1'703'785	2'238'825	71'285'339	48'469'006	19'959'295	139'713'640
Clienti	103'535	56'140	1'435'202	830'590	342'251	2'608'043
Borse	2'286	1'344	1'508'147	748'817	–	2'256'964
Totale						
Esercizio in rassegna	1'809'606	2'296'309	74'228'688	50'048'413	20'301'546	144'578'647
Esercizio precedente	930'855	1'405'939	81'493'969	58'457'873	16'834'097	156'785'939

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 93.0% 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	1'320	18'230	58'919	57'700	136'169
Totale delle operazioni fiduciarie	1'320	18'230	58'919	57'700	136'169
Esercizio precedente	1'770	207'198	66'591	43'697	319'256

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
Proventi per commissioni		
Proventi per commissioni su operazioni di credito	15'662	14'083
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento		
Operazioni su fondi	87'836	79'783
Operazioni di deposito	59'283	57'872
Courtage	82'057	82'586
Gestione patrimoniale	65'130	62'687
Altre operazioni in titoli e di investimento	30'758	30'443
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio		
Mezzi di pagamento	137'758	124'376
Tenuta conti	25'483	26'299
Altre prestazioni di servizio	34'164	22'527
Totale dei proventi per commissioni	538'131	500'656
Oneri per commissioni		
Operazioni in titoli	-37'534	-40'193
Mezzi di pagamento	-63'155	-59'606
Altri oneri per commissioni	-8'431	-5'126
Totale degli oneri per commissioni	-109'120	-104'925
Totale del risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio	429'011	395'731

20 Risultato da operazioni di negoziazione

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Negoziazione di divise	109'400	101'756
Negoziazione di metalli preziosi e banconote	55'069	56'464
Negoziazione di azioni	-1'646	-1'187
Negoziazione di interessi	-5'056	28'338
Totale del risultato da operazioni di negoziazione	157'767	185'371

21 Proventi da partecipazioni

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Da partecipazioni valutate secondo il metodo equity	40'870	29'610
Da altre partecipazioni non consolidate	22'818	27'644
Totale dei proventi da partecipazioni	63'688	57'254

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	23'038	22'805
Stipendi e indennità per il personale	1'013'018	970'215
AVS, AI, AD e altri assegni previsti dalla legge	89'346	88'363
Contributi alle istituzioni di previdenza per il personale	110'345	98'413
Costi accessori per il personale	29'365	29'836
Totale delle spese per il personale	1'265'112	1'209'632

23 Spese per il materiale

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Spese per i locali	86'570	84'344
Costi EED, macchine, mobilio, veicoli e altre installazioni	105'294	111'920
Altri costi di esercizio	308'276	316'913
Totale delle spese per il materiale	500'140	513'177

24 Costi e ricavi straordinari

Esercizio in rassegna

Nei ricavi straordinari di CHF 56.9 milioni sono compresi principalmente gli scioglimenti di rettifiche di valore e gli accantonamenti per rischi di perdita per un ammontare pari a CHF 6.0 milioni e gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzi e partecipazioni per CHF 48.5 milioni (di cui CHF 44.3 milioni dalla vendita delle azioni di Vontobel Holding SA).

Nei costi straordinari di CHF 4.4 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per un ammontare pari a CHF 1.6 milioni.

Esercizio precedente

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.

25 Oneri fiscali

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Esercizio precedente in migliaia di CHF
Costituzione di accantonamenti per imposte latenti	27'803	35'109
Oneri per imposte correnti sugli utili	148'927	137'667
Totale degli oneri fiscali	176'730	172'776

Relazione dell'Ufficio di revisione



Relazione dell'Ufficio di revisione
sulla verifica del conto annuale consolidato
del Gruppo Raiffeisen al Consiglio d'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 84 - 117), per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014.

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 ragionevole sicurezza che il conto annuale consolidato non contenga errori significativi.

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 su cui basare la nostra opinione di revisione.

Opinione di revisione

A nostro giudizio il conto annuale consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 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

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

Ralph Gees
Perito revisore

San Gallo, 7 aprile 2015

Pubblicazione relativa alle disposizioni in materia di fondi propri

Le informazioni quantitative pubblicate forniscono indicazioni nell'ottica della copertura mediante fondi propri ai sensi dell'OoP. 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.

Pubblicazione Basilea III

Fondi propri regolamentari computabili – Trasferimento valori di bilancio

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Riferimento ¹	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Riferimento ¹
Bilancio				
Attivi				
Liquidità	9'218'851		7'018'627	
Crediti da titoli del mercato monetario	166'800		320'162	
Crediti nei confronti di banche	5'942'852		7'102'081	
Crediti nei confronti della clientela	7'897'579		7'750'807	
Crediti ipotecari	150'880'406		143'658'593	
Prestiti alla clientela	158'777'985		151'409'400	
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	2'194'572		1'366'477	
Investimenti finanziari	5'866'441		4'283'903	
Partecipazioni non consolidate	613'583		718'781	
Immobilizzi	2'399'505		2'403'179	
Valori immateriali	288'634		214'992	
di cui goodwill	288'634	(I)	214'992	(I)
Ratei e risconti	216'206		209'546	
Altri attivi	2'954'205		1'528'338	
Totale attivi	188'639'634		176'575'486	
Passivi				
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	94'455		83'662	
Impegni nei confronti delle banche	6'860'395		6'114'677	
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e d'investimento	114'937'605		109'576'413	
Altri impegni nei confronti della clientela	17'999'696		16'842'434	
Obbligazioni di cassa	10'872'642		11'640'486	
di cui investimenti a termine postergati, computabili come capitale complementare (T2)	62'618	(II)	19'480	(II)
Fondi della clientela	143'809'943		138'059'333	
Obbligazioni e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	21'640'862		17'849'644	
di cui obbligazioni postergate, computabili come fondi propri di base supplementari (AT1) ²	550'000	(III)	549'700	(III)
di cui obbligazioni postergate, computabili come capitale complementare (T2) – phase out	428'000	(IV)	481'500	(IV)
Ratei e risconti	623'897		589'909	
Altri passivi	2'463'216		1'588'126	
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'086'479		1'082'207	
di cui imposte latenti su riserve non dichiarate	793'378		765'575	
Capitale sociale	747'742		636'614	
di cui computabile come fondi propri di base solidi di qualità primaria (CET1)	747'742	(V)	636'614	(V)
Riserve di utile	10'532'510	(VI)	9'848'247	(VI)
Utile del Gruppo	759'354	(VII)	716'539	(VII)
Quote minoritarie sul capitale proprio	20'781		6'528	
di cui computabili come fondi propri di base solidi di qualità primaria (CET1)	–	(VIII)	–	(VIII)
Totale capitale proprio (con quote minoritarie)	12'060'387		11'207'928	
Totale passivi	188'639'634		176'575'486	

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

2) Esercizio in rassegna: di cui capitale convertibile con trigger basso pari a CHF 550 milioni

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

	Basilea III		Basilea III	
	Esercizio in rassegna Pos. ponderate in base al rischio in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Requisiti in mat. di fondi propri in migliaia di CHF	Esercizio precedente Pos. ponderate in base al rischio in migliaia di CHF	Esercizio precedente Requisiti in mat. di fondi propri in migliaia di CHF
Requisiti minimi in materia di fondi propri				
Rischi di credito (metodo standard BRI)				
Crediti nei confronti di banche	976'731	78'138	1'378'416	110'273
Crediti nei confronti della clientela	4'958'101	396'648	4'765'223	381'218
Crediti ipotecari	63'543'490	5'083'479	60'784'866	4'862'789
Ratei e risconti	74'451	5'956	84'640	6'771
Altri attivi, diversi	141'822	11'346	139'870	11'190
Altri attivi, valori di rimpiazzo di derivati	44'155	3'532	43'894	3'512
Posizioni su tassi di interesse nette fuori dal trading book	880'541	70'443	778'643	62'290
Posizioni azionarie nette fuori dal trading book ²	1'743'186	139'455	1'853'449	148'276
Impegni eventuali	121'625	9'730	117'449	9'396
Promesse irrevocabili	996'163	79'693	1'032'822	82'626
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	96'676	7'734	96'647	7'732
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate	193'572	15'486	188'740	15'099
Transazioni non effettuate		3		332
Impegni per fidejussioni rispetto alle controparti centrali (CCP)		11		10
CVA (approccio standard)		11'121		10'456
Fondi propri necessari per rischi di credito e altre posizioni di rischio di credito		5'912'776		5'711'970
Rischi senza controparte				
Immobili (incl. immobili negli investimenti finanziari)	2'166'113	173'289	2'143'051	171'444
Altri immobilizzi/altre attivazioni iscritte a bilancio soggette a obbligo di ammortamento	268'875	21'510	282'225	22'578
Fondi propri necessari per rischi senza controparte		194'799		194'022
Rischi di mercato (approccio standard)				
Strumenti su tassi di interesse – Rischi di mercato generali		78'931		83'206
Strumenti su tassi di interesse – Rischio specifico		30'941		15'025
Strumenti su azioni		19'443		3'489
Divise e oro		14'824		10'428
Altri metalli preziosi		12'563		12'510
Opzioni		281		342
Fondi propri necessari per rischi di mercato		156'983		125'000
Fondi propri necessari per rischi operativi (metodo dell'indicatore di base)		417'073		410'917
Totale dei fondi propri necessari		6'681'631		6'441'909

Continua alla pagina successiva

	Esercizio in rassegna in migliaia di CHF	Riferimento ¹	Esercizio precedente in migliaia di CHF	Riferimento ¹
Fondi propri regolamentari computabili				
Capitale sociale	747'742	(V)	636'614	(V)
Riserve di utile	10'532'510	(VI)	9'848'247	(VI)
Utile del Gruppo ³	727'458	(VII)	684'779	(VII)
Quote minoritarie	–	(VIII)	–	(VIII)
Totale fondi propri di base di qualità primaria (CET1) prima delle modifiche	12'007'710		11'169'640	
Goodwill	-288'634	(I)	-214'992	(I)
Partecipazioni da consolidare (strumenti CET1)	–		–	
Totale modifiche CET1	-288'634		-214'992	
Totale fondi propri di base di qualità primaria computabili (CET1 net)	11'719'076		10'954'647	
Fondi propri di base supplementari (AT1) ⁵	550'000	(III)	549'700	(III)
Deduzioni dai fondi AT1	–		–	
Totale fondi propri di base computabili (Tier 1 net)	12'269'076		11'504'347	
Fondi propri complementari (Tier 2)	490'618		500'980	
di cui completamente computabile	62'618	(II)	19'480	(II)
di cui riconosciuto transitoriamente (phase out)	428'000	(IV)	481'500	(IV)
Deduzioni dai fondi propri complementari (Tier 2)	–		–	
Totale dei fondi propri computabili (Fondi propri regolamentari)	12'759'694		12'005'327	
Totale attivi ponderati in base al rischio	83'520'381		80'523'873	
Quote di capitale				
Quota CET1	14.0%		13.6%	
Quota Tier 1	14.7%		14.3%	
Quota dei fondi propri complessivi	15.3%		14.9%	
Requisiti minimi CET1 ai sensi delle disposizioni transitorie OFoP	5.2%		4.1%	
di cui cuscinetto di fondi propri ai sensi dell'OFoP	0.0%		0.0%	
di cui cuscinetto anticiclico (CCA)	1.2%		0.6%	
CET1 disponibile (dopo la detrazione CET1 per la copertura dei requisiti minimi alle quote AT1, risp. T2)	11.3%		10.4%	
Obiettivo di fondi propri CET1 in base alla FINMA (incl. CCA)	9.9%		9.3%	
CET1 disponibile (dopo la detrazione CET1 per la copertura delle quote target AT1, risp. T2)	10.4%		10.0%	
Obiettivo di fondi propri Tier 1 in base alla FINMA (incl. CCA)	12.0%		11.4%	
Tier 1 disponibile (dopo la detrazione CET1 per la copertura delle quote target T2)	12.5%		12.1%	
Obiettivo di fondi propri regolamentari secondo la FINMA (incl. CCA)	14.8%		14.2%	
Fondi propri regolamentari disponibili	15.3%		14.9%	
Contributi sotto i valori soglia per deduzioni (prima della ponderazione del rischio)⁴				
Partecipazioni nel settore finanziario fino al 10%	289'054		186'107	
Partecipazioni nel settore finanziario sopra al 10%	393'801		531'331	

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

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

3) Escl. remunerazione del capitale sociale

4) 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

5) Esercizio in rassegna: di cui capitale convertibile con trigger basso pari a CHF 550 milioni.

Rischi di credito per controparte al 31 dicembre 2014

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) ¹	Governi/ Banche centrali	Banche e comm. di valori mobiliari	Altre istituzioni	Aziende	Retail	Titoli di parteci- pazione	Altre posizioni	Totale
Posizioni di bilancio								
Crediti nei confronti di banche	36'064	5'906'788	—	—	—	—	—	5'942'852
Crediti nei confronti della clientela	4'514	103'518	2'950'276	1'512'372	3'326'899	—	—	7'897'579
Crediti ipotecari	31'175	60'471	197'673	1'456'219	149'134'868	—	—	150'880'406
Titoli fuori dal trading book ²	701'471	483'500	858'469	1'983'014	—	523'804	944	4'551'202
Valori di rimpiazzo di derivati ³	—	100'723	—	1'576	56'931	—	—	159'230
Altri attivi	605'827	131'710	2'887	168'740	59'529	—	—	968'693
Totale esercizio in rassegna	1'379'051	6'786'710	4'009'305	5'121'921	152'578'227	523'804	944	170'399'962
Totale esercizio precedente	233'180	7'942'683	3'558'447	3'953'329	145'880'360	476'811	1'230	162'046'040
Fuori bilancio⁴								
Impegni eventuali	103	14'963	4'572	68'147	119'257	—	—	207'042
Promesse irrevocabili	71	33'808	535'150	267'809	1'219'083	—	—	2'055'921
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	4	—	—	96'672	—	—	—	96'676
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate ³	—	450'133	3'811	22'928	31'020	—	—	507'892
Totale esercizio in rassegna	178	498'904	543'533	455'556	1'369'360	—	—	2'867'531
Totale esercizio precedente	261	561'341	530'375	418'455	1'374'107	—	—	2'884'539

Rischi di credito/Riduzione dei rischi di credito al 31 dicembre 2014

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) ¹	Coperti con garanzie finanziarie riconosciute ⁵	Coperti con garanzie e derivati su crediti	Coperti da garanzie ipotecarie ⁶	Altri impegni creditizi	Totale
Posizioni di bilancio					
Crediti nei confronti di banche	826'756	1'376	—	5'114'720	5'942'852
Crediti nei confronti della clientela	518'904	107'076	2'417'568	4'854'031	7'897'579
Crediti ipotecari	264'241	89'971	150'206'931	319'263	150'880'406
Titoli fuori dal trading book ²	—	—	—	4'551'202	4'551'202
Valori di rimpiazzo di derivati ³	103'808	—	—	55'422	159'230
Altri attivi	—	—	—	968'693	968'693
Totale esercizio in rassegna	1'713'709	198'423	152'624'499	15'863'331	170'399'962
Totale esercizio precedente ⁶	1'607'184	222'032	145'421'189	14'795'635	162'046'040
Fuori bilancio⁴					
Impegni eventuali	61'766	3'766	29'385	112'125	207'042
Promesse irrevocabili	42'060	20'215	1'035'242	958'404	2'055'921
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	—	—	—	96'676	96'676
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate ³	84'991	3'734	—	419'167	507'892
Totale esercizio in rassegna	188'817	27'715	1'064'627	1'586'372	2'867'531
Totale esercizio precedente ⁶	129'940	30'813	1'040'529	1'683'257	2'884'539

Segmentazione dei rischi di credito al 31 dicembre 2014

Impegni creditizi (in milioni di CHF) ¹	Ponderazioni del rischio in base alle norme di vigilanza									
	0%	2%	20%	35%	50%	75%	100%	125%	150%	Totale
Posizioni di bilancio										
Crediti nei confronti di banche	3'054	6	1'551	–	1'331	–	1	–	–	5'943
Crediti nei confronti della clientela	233	–	270	1'559	2'452	807	2'555	–	22	7'898
Crediti ipotecari	198	–	38	127'485	128	16'489	6'429	–	113	150'880
Titoli fuori dal trading book ²	791	–	2'667	–	444	–	179	–	470	4'551
Valori di rimpiazzo di derivati ³	77	0	34	–	22	–	26	–	–	159
Altri attivi	714	–	41	–	6	11	197	–	–	969
Totale esercizio in rassegna	5'067	6	4'601	129'044	4'383	17'307	9'388	–	604	170'400
Totale esercizio precedente	3'977	–	3'905	122'356	5'106	17'099	9'396	–	207	162'046
Fuori bilancio ⁴										
Impegni eventuali	55	–	6	15	15	32	84	–	–	207
Promesse irrevocabili	40	–	548	848	19	81	520	–	–	2'056
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	–	–	–	–	–	–	97	–	–	97
Contratti a termine add-on e opzioni acquistate ³	60	0	124	–	308	0	15	–	–	508
Totale esercizio in rassegna	156	0	678	863	342	113	715	–	–	2'868
Totale esercizio precedente	107	–	664	882	409	132	691	–	–	2'885

1) Al lordo di rettifiche singole di valore.

2) I crediti e gli 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) L'assegnazione delle coperture è avvenuta nell'ottica dell'ottimizzazione dei fondi propri. Pertanto, i valori non corrispondono esattamente ai valori riportati nella colonna «Copertura ipotecaria» della tabella «1. Panoramica delle coperture dei prestiti e delle operazioni fuori bilancio».

Posizioni ponderate per il rischio sulla base di rating esterni al 31 dicembre 2014

Impegni creditizi (in migliaia di CHF) ¹		Posizioni ponderate per il rischio				
		0%	20%	50%	100%	150%
Controparte						
Governi/Banche centrali	Con rating	1'343'357	5	–	4	–
	Senza rating	–	–	–	–	–
Enti di diritto pubblico ²	Con rating	68'942	733'381	57'952	–	–
	Senza rating	–	640'448	2'408'028	303'988	767
Banche e commercianti di valori mobiliari	Con rating	1'923'750	2'014'070	1'695'007	46	–
	Senza rating	694'985	404'409	363'503	–	–
Aziende	Con rating	–	3'476'533	113'979	31'254	–
	Senza rating	28'637	–	931	3'034'561	4'841
Totale	Con rating	3'336'049	6'223'989	1'866'938	31'304	–
	Senza rating	723'622	1'044'857	2'772'462	3'338'549	5'608
Totale complessivo		4'059'671	7'268'846	4'639'400	3'369'853	5'608

1) Prima di misure volte alla riduzione di rischi e prima della deduzione delle rettifiche di valore individuali.

2) Inclusi impegni creditizi nei confronti di istituti comuni, BRI, FMI, e banche per lo sviluppo multilaterale.

Pubblicazione per le banche rilevanti per il sistema

Con la disposizione del 16 giugno 2014, la Banca nazionale svizzera (BNS) ha dichiarato il Gruppo Raiffeisen rilevante per il sistema. Per la decisione della BNS è stato determinante il forte posizionamento di mercato nelle operazioni di deposito e di credito su territorio nazionale.

A causa delle particolari disposizioni in materia di rilevanza sistemica (norme in materia di fondi propri e di ripartizione dei rischi [OFoP] art. 124–135), Raiffeisen allestisce un ulteriore calcolo dei fondi propri come calcolo parallelo.

In base alla Circolare FINMA 2008/22 «Pubblicazione FP – banche», anche le banche rilevanti per il sistema sono soggette a obblighi di pubblicazione estesi. La pubblicazione, in considerazione delle disposizioni transitorie in vigore, è fornita nelle seguenti tabelle. In virtù delle disposizioni transitorie in vigore, i requisiti patrimoniali relativi alle banche rilevanti per il sistema in Svizzera si collocano, a medio e lungo termine, al di sotto degli obiettivi validi per il Gruppo Raiffeisen in base alla circolare FINMA 2011/2 «Margine di fondi propri e pianificazione del capitale – banche» per le banche «di categoria 2». I requisiti validi nell'ambito del regime di rilevanza sistemica comprendono, oltre ai requisiti patrimoniali ponderati in base al rischio, anche quelli non ponderati (leverage ratio).

Requisiti patrimoniali minimi per requisiti patrimoniali ponderati in base al rischio e non ponderati

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Requisiti quote di capitale ponderate in base al rischio (in %)						
Requisito di base	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Cuscinetto di fondi propri	4.50	5.13	6.25	7.13	7.88	8.50
Componente progressiva ¹	0.46	0.63	0.75	0.85	0.94	1.00
Requisito complessivo (escluso cuscinetto di capitale anticiclico)	8.96	10.26	11.50	12.48	13.32	14.00
Cuscinetto di capitale anticiclico ²	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19
Requisito complessivo (incluso cuscinetto di capitale anticiclico)	10.15	11.44	12.69	13.67	14.51	15.19
di cui da tenere in fondi propri di base di qualità primaria (CET1)	7.94	8.57	9.31	9.94	10.57	11.19
di cui da tenere in capitale convertibile con elevato trigger	1.75	2.25	2.63	2.88	3.00	3.00
di cui da tenere in capitale convertibile con basso trigger	0.46	0.63	0.75	0.85	0.94	1.00
Requisiti quote di capitale non ponderate – Leverage Ratio (in %) ³						
Requisito di base	0.96	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08
Cuscinetto di fondi propri	1.08	1.23	1.50	1.71	1.89	2.04
Componente progressiva ¹	0.11	0.15	0.18	0.20	0.23	0.24
Requisito complessivo (escluso cuscinetto di capitale anticiclico)	2.15	2.46	2.76	3.00	3.20	3.36
Cuscinetto di capitale anticiclico ²	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
Requisito complessivo (incluso cuscinetto di capitale anticiclico)	2.44	2.75	3.05	3.28	3.48	3.65

1) La componente progressiva è stata calcolata sulla quota di mercato del 12.8 per cento comunicata dalla BNS.

2) Si rappresenta l'attuale cuscinetto di capitale anticiclico, con effetto a partire dal 30.06.2014 per l'anno attuale e quelli futuri.

3) I requisiti per la leverage ratio corrispondono al 24 per cento di quelli delle quote di capitale ponderate in base al rischio (OFoP art. 134).

Composizione del capitale e quote di capitale sulla base delle posizioni ponderate in base al rischio

in milioni di CHF	Qualità del capitale	31.12.13	30.06.14	30.09.14	31.12.14
Composizione del capitale in base alla definizione per le banche rilevanti per il sistema:					
Fondi propri di base di qualità primaria		11'170	11'560	11'781	12'008
Deduzioni da fondi propri di base di qualità primaria ¹		-215	-221	-302	-289
Fondi propri di base solidi di qualità primaria computabili (net CET1)	CET1	10'955	11'339	11'479	11'719
Capitale convertibile con trigger elevato (7%):					
Nessun capitale convertibile con trigger elevato		–	–	–	–
Capitale convertibile con trigger basso (5%):					
Obbligazione postergata a tempo indeterminato 2013	AT1	201	378	381	383
Fondi propri di base computabili (net Tier 1)		11'156	11'717	11'860	12'102
Capitale convertibile con qualità Tier 2:					
Nessun capitale convertibile con qualità Tier 2	Tier 2	–	–	–	–
Totale fondi propri computabili (in base alla definizione per le banche rilevanti per il sistema) ²		11'156	11'717	11'860	12'102
Capitale convertibile con trigger basso (5%):					
Obbligazione postergata a tempo indeterminato 2013	AT1	349	172	169	167
Capitale convertibile senza trigger:					
Investimento a termine postergato	Tier 2	19	42	50	63
Strumenti di capitale con computabilità in scadenza:					
Obbligazione postergata a tempo determinato 2011–2021	Tier 2	481	428	428	428
Totale fondi propri computabili (in base alla definizione OFoP per la categoria di banche 2)		12'005	12'359	12'508	12'760
Totale posizioni ponderate in base al rischio		80'524	82'596	83'199	83'520
Quote di capitale in base alla definizione per le banche rilevanti per il sistema:					
Quota di fondi propri di base di qualità primaria computabili (quota CET1)		13.60%	13.73%	13.80%	14.03%
Quota di capitale convertibile con trigger basso (5%)		0.25%	0.46%	0.46%	0.46%
Quota di fondi propri di base computabili (quota Tier 1)		13.85%	14.19%	14.26%	14.49%
Quota di capitale convertibile con qualità Tier 2		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Quota dei fondi propri complessivi in base alla definizione della rilevanza di sistema		13.85%	14.19%	14.26%	14.49%
Quota di fondi propri complessivi in base a OFoP per la categoria di banche 2		14.91%	14.96%	15.03%	15.28%

Copertura requisito patrimoniale ponderato in base al rischio al 31.12.2014

	Requisiti 2014		Quota dei fondi propri complessivi disponibile	
	Requisito di capitale (in milioni di CHF)	Requisito quota (in %)	Capitale disponibile (in milioni di CHF)	Quota di capitale effettiva (in %)
Requisito di base	3'341	4.00%	3'341	4.00%
Cuscinetto di fondi propri	4'752	5.69%	8'378	10.03%
di cui cuscinetto di capitale anticiclico ³	994	1.19%	994	1.19%
Componenti progressive	383	0.46%	383	0.46%
di cui con copertura mediante fondi propri di base di qualità primaria ⁴	–	0.00%	–	0.00%
Totale	8'476	10.15%	12'102	14.49%
Totale posizioni ponderate in base al rischio al 31.12.2014				
				83'520

1) Nelle detrazioni dai fondi propri di base di qualità primaria sono contenuti i valori immateriali (goodwill).

2) Senza strumenti di capitale con computabilità in scadenza (obbligazione postergata Tier 2) e senza trigger (investimenti a termine postergati). Il capitale convertibile con trigger basso (5 per cento) è computabile come capitale, in base alla rilevanza sistemica, solamente nella misura della componente progressiva.

3) Cuscinetto di capitale anticiclico del 2.0% su finanziamenti per edilizia residenziale nazionale, in vigore dal 30.06.2014

4) Se la componente progressiva è maggiore del capitale convertibile con basso trigger, l'esecuzione avviene sotto forma di fondi propri di base di qualità primaria

Al giorno di riferimento 31.12.2014, il Gruppo Raiffeisen supera gli attuali requisiti patrimoniali in base alla definizione per le banche svizzere rilevanti per il sistema con un valore del 14.49% (requisito 2014: 10.15%) per un totale di 4.34 punti percentuali. In base all'attuale pianificazione del capitale del Gruppo Raiffeisen la futura capitalizzazione degli utili probabilmente contribuirà integralmente a far sì che la quota di capitale richiesta per il 2019 (incluso attuale cuscinetto di capitale anticiclico) potrà essere raggiunta senza altre acquisizioni di capitale.

Composizione leverage ratio sulla base delle posizioni non ponderate ¹

(in milioni di CHF)	31.12.13	30.06.14	30.09.14	31.12.14
Totale di bilancio in base alla chiusura del Gruppo	176'575	182'638	186'243	188'640
Modifiche perimetro di consolidamento e detrazioni dai fondi propri di base ²	-215	-221	-302	-289
Modifiche attivi fiduciari	–	–	–	–
Modifiche derivati ³	-345	-549	-843	-1'724
Modifiche operazioni di finanziamento titoli ⁴	–	–	–	-688
Modifiche operazioni fuori bilancio	3'201	3'254	3'252	3'134
Altre modifiche ⁵	-265	-237	-233	-231
Totale impegno globale per leverage ratio	178'952	184'884	188'117	188'842
Fondi propri di base medi (Tier 1)	11'156	11'717	11'860	12'102
Leverage ratio in base alla definizione di rilevanza sistemica	6.23%	6.34%	6.30%	6.41%

Copertura requisito patrimoniale non ponderato – Leverage ratio al 31.12.2014

	Requisiti 2014		Fondi propri di base medi disponibile	
	Requisito di capitale (in milioni di CHF)	Requisito quota (in %)	Capitale disponibile (in milioni di CHF)	Quota disponibile (in %)
Requisito di base	1'813	0.96%	1'813	0.96%
Cuscinetto di fondi propri	2'579	1.37%	9'906	5.25%
di cui cuscinetto di capitale anticiclico ⁶	539	0.29%	539	0.29%
Componenti progressive	208	0.11%	383	0.20%
di cui con copertura mediante fondi propri di base di qualità primaria ⁷	–	0.00%	–	0.00%
Totale	4'599	2.44%	12'102	6.41%

1) L'impegno globale si presenta ora, secondo la Circolare FINMA 2015/3, sulla base dei valori del giorno di riferimento.

2) In questa posizione sono considerati i valori immateriali (goodwill) che vengono detratti dai fondi propri di base.

3) In questa posizione è considerato il netting di controparte dei derivati OTC sulla base degli attuali contratti di netting. Secondo la Circolare FINMA 2015/3 è consentito detrarre i pagamenti dei margini (primo effetto al 31.12.2014).

4) In questa posizione è considerato il netting delle operazioni di reverse pronti contro termine, il cui clearing viene gestito da SIX SIS SA e dove non esiste alcun rischio di perdita. Secondo la Circolare FINMA 2015/3, rispettando le disposizioni è consentita una compensazione (primo effetto al 31.12.2014).

5) In questa posizione sono considerate le rettifiche di valore individuali per rischi di perdita che devono essere compensate con le posizioni attive.

6) Attuale cuscinetto di capitale anticiclico del 2.0% su finanziamenti per edilizia residenziale nazionale, in vigore dal 30.06.2014.

7) Se la componente progressiva è maggiore del capitale convertibile con basso trigger, l'esecuzione avviene sotto forma di fondi propri di base di qualità primaria.

Al giorno di riferimento 31.12.2014, il Gruppo Raiffeisen supera l'attuale requisito di leverage ratio per banche svizzere rilevanti per il sistema con un valore di 6.41% (requisiti ai sensi delle disposizioni transitorie: 2.44%) per un totale di 3.97 punti percentuali. Con il valore attuale si supera anche il requisito a lungo termine senza disposizioni transitorie (valido dal 2019) pari al 3.65%, di 2.76 punti percentuali.

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
Conto economico										
Risultato da operaz. su interessi	1'991	1'977	112	121	27	29	3	4	2'133	2'131
Risultato da operaz. in commissione e da prestazioni di servizio	215	199	81	78	141	126	-8	-7	429	396
Risultato da operaz. di negoziazione	101	96	42	73	12	13	3	3	158	185
Altri risultati ordinari	58	54	294	299	27	10	-272	-284	107	79
Ricavi di esercizio	2'365	2'326	529	571	207	178	-274	-284	2'827	2'791
Spese per il personale	-811	-798	-321	-309	-138	-110	5	7	-1'265	-1'210
Spese per il materiale	-513	-524	-164	-179	-69	-52	246	242	-500	-513
Costi di esercizio	-1'324	-1'322	-485	-488	-207	-162	251	249	-1'765	-1'723
Utile lordo	1'041	1'004	44	83	-	16	-23	-35	1'062	1'068
Ammortamenti sull'attivo fisso	-124	-128	-41	-42	-4	-6	5	-2	-164	-178
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-589	-575	-10	-13	-1	-7	587	570	-13	-25
Risultato di esercizio (intermedio)	328	301	-7	28	-5	3	569	533	885	865
Ricavi straordinari	35	44	47	22	44	17	-69	-55	57	28
Costi straordinari	-14	-13	-2	-12	-21	-	33	21	-4	-4
Imposte	-147	-137	-1	-1	-1	-1	-28	-34	-177	-173
Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)	202	195	37	37	17	19	505	465	761	716
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-	-	-	-	-	-	2	-1	2	-1
Utile del Gruppo	202	195	37	37	17	19	503	466	759	717
Dati del bilancio										
Totale di bilancio	168'768	161'486	37'637	32'750	5'653	4'421	-23'418	-22'082	188'640	176'575
Prestiti alla clientela	148'463	142'102	9'711	8'766	697	551	-93	-10	158'778	151'409
Fondi della clientela	132'166	127'473	8'439	7'392	3'302	3'242	-97	-48	143'810	138'059

Bilancio – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2014	2013	2012	2011	2010
Attivi					
Liquidità	9'219	7'019	6'943	4'698	1'463
Crediti risultanti da titoli del mercato monetario	167	320	70	2	102
Crediti nei confronti di banche	5'943	7'102	6'250	3'668	6'619
Crediti nei confronti della clientela	7'898	7'751	7'822	7'678	7'666
Crediti ipotecari	150'880	143'658	135'943	128'527	119'595
Prestiti alla clientela	158'778	151'409	143'765	136'205	127'261
Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	2'195	1'366	1'837	1'548	1'300
Investimenti finanziari	5'866	4'284	4'032	4'775	5'703
Partecipazioni non consolidate	613	719	633	519	557
Immobilizzi	2'399	2'403	2'382	2'275	2'219
Valori immateriali	289	215	179	–	–
Ratei e risconti	216	210	210	259	232
Altri attivi	2'954	1'528	1'823	1'940	1'783
Totale degli attivi	188'639	176'575	168'124	155'889	147'239
Passivi					
Impegni risultanti da titoli del mercato monetario	94	84	–	–	–
Impegni nei confronti di banche	6'860	6'115	5'843	6'632	8'582
Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	114'937	109'576	103'065	92'549	86'591
Altri impegni nei confronti della clientela	18'000	16'842	17'113	16'008	16'184
Obbligazioni di cassa	10'873	11'640	12'877	13'616	13'668
Fondi della clientela	143'810	138'058	133'055	122'173	116'443
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	21'641	17'850	15'186	13'637	9'747
Ratei e risconti	624	590	562	558	550
Altri passivi	2'463	1'588	1'928	2'029	1'660
Rettifiche di valore e accantonamenti	1'086	1'082	1'052	985	976
Capitale sociale	748	637	616	599	570
Riserve di utile	10'533	9'848	9'245	8'681	8'084
Utile del Gruppo	759	717	635	595	627
Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)	12'040	11'202	10'496	9'875	9'281
Quote minoritarie nel capitale proprio	21	6	2	–	–
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1	-1	-0	–	–
Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)	12'061	11'208	10'498	9'875	9'281
Totale dei passivi	188'639	176'575	168'124	155'889	147'239

Conto economico – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2014	2013	2012	2011	2010
Proventi da interessi e sconti	3'217	3'295	3'404	3'423	3'383
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	61	61	82	84	91
Oneri per interessi	-1'145	-1'225	-1'393	-1'431	-1'472
Risultato da operazioni su interessi	2'133	2'131	2'093	2'076	2'002
Proventi per commissioni su operazioni di credito	16	14	15	12	9
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	325	314	299	179	195
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	197	173	159	146	139
Oneri per commissioni	-109	-105	-106	-94	-102
Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio	429	396	367	243	242
Risultato da operazioni di negoziazione	158	185	190	137	116
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	6	3	–	–	1
Proventi da partecipazioni	64	57	44	41	32
Risultato da immobili	20	19	18	18	19
Altri ricavi ordinari	22	13	13	6	8
Altri costi ordinari	-5	-13	-13	-8	-2
Altri risultati ordinari	107	79	62	57	58
Ricavi di esercizio	2'827	2'791	2'712	2'513	2'418
Spese per il personale	-1'265	-1'210	-1'283	-1'070	-1'031
Spese per il materiale	-500	-513	-502	-451	-434
Costi di esercizio	-1'765	-1'723	-1'785	-1'521	-1'465
Utile lordo	1'062	1'068	927	992	953
Ammortamenti sull'attivo fisso	-164	-178	-198	-239	-200
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-13	-25	-31	-23	-4
Risultato di esercizio (intermedio)	885	865	698	730	749
Ricavi straordinari	57	28	89	16	31
Costi straordinari	-5	-4	-2	-5	-8
Imposte	-177	-173	-150	-146	-145
Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)	760	716	635	595	627
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	1	-1	–	–	–
Utile del Gruppo	759	717	635	595	627

Conto del flusso dei fondi – Panoramica 5 anni

(in milioni di CHF)	2014	2013	2012	2011	2010
Utile del Gruppo	760	716	635	595	627
+ Ammortamenti sull'attivo fisso	164	178	198	239	200
– Recuperi di valore su partecipazioni	–	–	-78	–	-7
+ Rettifiche di valore e accantonamenti	4	30	32	9	-1
– Aumento / + Diminuzione Titoli del mercato monetario	163	-166	-68	100	-98
± Variazione netta Crediti / Impegni nei confronti di banche	1'904	-580	-3'370	1'001	940
– Aumento / + Diminuzione Crediti nei confronti della clientela	-147	71	-144	-12	-708
– Aumento / + Diminuzione Crediti ipotecari	-7'222	-7'715	-7'416	-8'932	-8'917
+ Aumento / – Diminuzione Impegni nei confronti della clientela a titolo di risparmio e di investimento	5'361	6'511	10'516	5'958	6'903
+ Aumento / – Diminuzione Altri impegni nei confronti della clientela	1'158	-271	1'105	-176	1'604
+ Aumento / – Diminuzione Obbligazioni di cassa	-767	-1'237	-739	-52	-2'803
± Variazione netta Crediti / Impegni nei confronti della clientela	-1'617	-2'641	3'322	-3'214	-3'921
– Aumento / + Diminuzione Portafoglio titoli e metalli preziosi destinati alla negoziazione	-829	471	-289	-248	-799
– Aumento / + Diminuzione Investimenti finanziari (titoli di debito ecc.)	-1'582	-252	742	928	924
± Variazione netta Ratei e risconti nonché Altri attivi e passivi	-523	-17	69	193	320
Flusso dei fondi netto derivante dalle attività operative	-1'556	-2'261	1'193	-397	-1'815
– Aumento Partecipazioni	-121	-86	-58	-19	-83
+ Diminuzione Partecipazioni	225	–	–	–	2
– Aumento Immobili	-84	-125	-235	-165	-245
+ Diminuzione Immobili	25	35	39	23	59
– Aumento Altri immobilizzi / Oggetti in leasing finanziario / Altri / Valori immateriali	-176	-146	-268	-102	-135
+ Diminuzione Altri immobilizzi / Oggetti in leasing finanziario / Altri	2	2	2	7	6
+ Variazioni nel perimetro di consolidamento	–	–	34	–	–
Flusso dei fondi netto derivante dalle attività di investimento	-129	-320	-486	-256	-396
+ Aumento Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	5'216	3'904	2'952	5'255	3'129
– Diminuzione Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	-1'425	-1'240	-1'402	-1'366	-798
+ Aumento Capitale sociale	132	40	36	45	50
– Diminuzione Capitale sociale	-21	-20	-19	-16	-16
– Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	-32	-31	-31	-30	-28
+ Quote minoritarie nel capitale proprio	14	5	2	–	–
Flusso dei fondi netto derivante dalle attività di finanziamento	3'884	2'657	1'538	3'888	2'337
Totale del flusso dei fondi (variazione netta della liquidità)	2'199	76	2'245	3'235	125
Liquidità all'inizio dell'esercizio	7'019	6'943	4'698	1'463	1'338
Liquidità alla fine dell'esercizio	9'219	7'019	6'943	4'698	1'463

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
E-mail: medien@raiffeisen.ch

Chiusura redazionale: 27 febbraio 2015
Pubblicazione del rapporto di gestione: aprile 2015
Lingue: tedesco, francese, italiano e inglese.
È determinante la versione tedesca.
Design: Schalter & Walter GmbH, San Gallo
Traduzioni: 24translate, San Gallo
Immagini: coUNDco AG, Zurigo (immagine di copertina),
Daniel Ammann (Premessa e Direzione)

La presente pubblicazione è integrata da un rapporto di gestione
online consultabile su raiffeisen.ch/rapportodigestione.

Stampato su PlanoJet extra bianco, FSC Mix

Calendario

13.06.2015

Assemblea dei Delegati
Raiffeisen Svizzera a Unterägeri (ZG)

12.08.2015

Pubblicazione del risultato semestrale
Conferenza telefonica per i media

Trovate ulteriori date su
www.raiffeisen.ch/web/date

Un Gruppo
bancario forte

3'700'000 clienti

1'800'000 soci

11'000 collaboratori

800 posti di formazione

305 Banche Raiffeisen

1'000 sportelli bancari



Maggiori informazioni sul Gruppo Raiffeisen su
www.raiffeisen.ch/rapportodigestione